



الجامعة العربية الأمريكية
كلية الدراسات العليا

بناء برنامج تدريبي قائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء
مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية

إعداد

ولاء محمود محمد كميل

إشراف

د. مروان أبو الرب

تم تقديم هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير

في تخصص الابتكار في التعليم

لعام 2022م

© الجامعة العربية الأمريكية. جميع حقوق الطبع محفوظة.

إجازة الرسالة

بناء برنامج تدريبي قائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء
مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية

إعداد الطلبة:

ولاء محمود محمد كميل

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ... 11/1/2023... وأجيزت.

التوقيع

أعضاء لجنة المناقشة:

- | | | |
|--------------------------|-----------------|--------------|
| 1- د. مروان محمد أبو بكر | مشرقاً ورئيساً | د. محمد داود |
| 2- د. جواد محمد عيسى | ممتحناً داخلياً | د. محمد |
| 3- د. محمد... .. | ممتحناً خارجياً | د. محمد |

الإقرار

أنا الموقع أدناه مقدم رسالة ماجستير بعنوان:

بناء برنامج تدريبي قائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس
الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية

أقر بأن ما اشتملت عليه هذه الرسالة هو نتاج جهدي الشخصي، باستثناء ما تمت الإشارة
إليه حيثما ورد.

اسم الطالب: ولاء محمود محمد كميل

التوقيع: ولاء كميل

التاريخ: 2023 / 1 / 20

قال تعالى: (الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ) الأعراف:43

إلى الشخص الذي أمدني بالقوة والشموخ ... أبي الغالي.

إلى الشخص الذي أمدني بالحب والحنان والعون أمي الغالية.

إلى رمز الوفاء والعطاء زوجي الغالي.

إلى صاحبة الدعم والعون والذي كان لي من اسمها نصيب كبير منه ... أختي وحيدتي غاليتي "دعاء".

إلى سندي وعزي وفرحتي... أخوتي الأعراف.

إلى فلذات الكبد فرحة عمري أطفال الصغار "محمد، هيا وسامي"

إلى جميع من تلقَّيتُ منهم النصح والدعم والمساعدة

إلى كل الاصدقاء والأقارب

أهديكم عملي المتواضع هذا راجية من الله له القبول

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ملء السموات والأرض وما بينهما كما تحب وترضى،
أشكرك ربي على نعمك التي لا تعد ولا تحصى، أحمدك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذا
العمل.

أتوجه بالشكر إلى مشرفي الفاضل الدكتور "مروان أبو الرب" الذي كان نعم المعين والموجه؛ الذي
منحني من وقته وعلمه وخبراته ونصائحه ما أعانني على إتمام هذا العمل، فله مني كل الشكر والتقدير
والامتنان.

وأتوجه بجزيل الشكر والتقدير لجميع أساتذتي الفضلاء في قسم التربية في الجامعة العربية الأمريكية
على إسنادهم ودعمهم لي طيلة فترة دراستي الجامعية في برنامج الماجستير "الابتكار في التعليم"
ولا أنسى بتوجيه الشكر لجامعتي الجامعة العربية الأمريكية الحاضنة العلمية التي تنبض بالعلم
والعطاء.

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء برنامج تدريبي قائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية، وتحديد الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة، وبناء قائمة مهارات القيادة الابتكارية المراد تنميتها لديهم. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التطويري. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقابلات ذات الطابع المفتوح لكل من (طلبة الجامعة، موظفين إداريين وأعضاء مجلس الطلبة)، كأداة للدراسة. تمثلت عينة الدراسة في 10 طلبة (8 طلاب وطالبات من مختلف التخصصات الجامعية والأحزاب السياسية في الجامعة)، وموظفين إداريين أساسيين في عمادة شؤون الطلبة، و4 أعضاء من مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية، وتم اختيارها بالطريقة القصدية. وأظهرت نتائج الدراسة أن الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية تتمثل في مواضيع: حل المشكلات، اتخاذ القرار، الاتصال والتواصل، تنظيم الأنشطة، التفكير الابتكاري، والعمل ضمن رؤى واستراتيجيات واضحة وهادفة. وتوصلت النتائج أيضا اعتمادا على الاحتياجات التدريبية التي تم قياسها ومن خلال الاطلاع على وثيقة نظام مجلس الطلبة المقرر من قبل الجامعة والاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري ذات العلاقة بموضوع الدراسة إلى بناء قائمة مهارات القيادة الابتكارية المراد تنميتها لدى أعضاء المجلس والتي تتمثل في مجالات: مهارات التفكير الابتكاري، مهارات بناء الرؤية المرشدة، مهارات حل المشكلات، مهارات اتخاذ القرار، مهارات الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس، مهارات الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس وطلبة وإدارة الجامعة، والتي من خلالها تم بناء البرنامج التدريبي القائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية والذي استهدف تنمية: مهارات التفكير الابتكاري، ومهارات اتخاذ القرار لدى أعضاء مجلس الطلبة، ومهارات التواصل الفعال بين أعضاء مجلس الطلبة وطلبة الجامعة والذي تم تحكيمة من خلال طريقة دلفي من قبل محكمين مختصين. وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق البرنامج التدريبي المقترح وقياس فعاليته على أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية، وتدريب وتأهيل أعضاء المجالس الطلابية قبل انخراطهم بمهام المجلس من خلال ورش عمل ودورات تدريبية وأن يكون ذلك من ضمن سياسة الجامعة، وإعادة النظر في معايير اختيار أعضاء المجالس الطلابية. واقترحت الدراسة اجراء دراسة حول بناء برنامج تدريبي يهدف إلى تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية في

المجالات الأخرى مثل مجال حل المشكلات، وبناء الرؤية المرشدة، والاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس بعضهم ببعض.

الكلمات المفتاحية: برنامج تدريبي، مهارات القيادة الابتكارية، مجلس الطلبة، الجامعة العربية الأمريكية.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	إجازة الرسالة
ت	الإقرار
ث	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
ح	الملخص
د	فهرس المحتويات
ر	فهرس الجداول
ر	فهرس المحتويات
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
6	أسئلة الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	أهداف الدراسة
7	حدود الدراسة
8	محددات الدراسة
8	مصطلحات الدراسة
10	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة
11	القيادة
11	تعريف القيادة
11	أهمية القيادة

12	الابتكار
12	تعريف الابتكار
12	العوامل الأساسية للقدررة الابتكارية
12	مراحل العملية الابتكارية
13	معوقات الابتكار
14	القيادة الابتكارية
14	تعريف القيادة الابتكارية
14	مهام القيادة الابتكارية
15	صفات القائد الابتكاري
15	أبعاد القيادة الابتكارية
16	مهارات القيادة الابتكارية
17	تحديات القيادة الابتكارية
17	الدراسات السابقة
19	التعقيب على الدراسات السابقة
21	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
22	منهج الدراسة
22	عينة الدراسة
23	أدوات الدراسة
24	إجراءات الدراسة
34	إجراءات تصميم البرنامج التدريبي
35	الفصل الرابع: نتائج الدراسة ومناقشتها
36	إجابة السؤال الأول
112	إجابة السؤال الثاني

115	إجابة السؤال الثالث
117	ملخص نتائج الدراسة
117	مناقشة نتائج السؤال الأول
123	مناقشة نتائج السؤال الثاني
125	مناقشة نتائج السؤال الثالث
126	التوصيات
126	المقترحات
127	المراجع العربية
133	المراجع الأجنبية
136	الملاحق
223	Abstract

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
124	جدول (1): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	اسم الشكل
34	شكل (1): اجراءات تصميم البرنامج التدريبي

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وأهميتها

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة
- أسئلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة
- محددات الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الاول

مشكلة الدراسة وأهميتها

المقدمة:

إن التطورات والتحديات والتغيرات التي شملت مناحي الحياة كافة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو التعليمية وغيرها؛ تتطلب من المؤسسات والمنظمات تجاوز النمط التقليدي المتبع في القيادة لتتبع منهاجاً جديداً قائماً على القيادة الابتكارية التي تجعل من الابتكار أساساً في جميع عملياتها وأنشطتها، فتخلق وتنمي روح الابتكار لدى عاملها وفرقها، للوصول إلى تحقيق أهدافها بطرق جديدة غير اعتيادية، وباستغلال كل الإمكانيات المتاحة في داخل المؤسسة أو في خارجها من المجتمع، وأيضاً اعتماداً على المعرفة وعلى حسن التنفيذ (القاضي، 2021)، فمن خلال القيادة الابتكارية تتمكن هذه المؤسسات من القدرة المستدامة على التنافس لتحقيق البقاء والاستمرار (القطيفان، 2020).

فالقيادة الابتكارية هي القدرة على إيجاد شيء جديد غير اعتيادي من خلال صياغة الأفكار وتعديلها على أن يكون ذا قيمة ملائمة ومناسبة للواقع قابل للتطبيق ويعمل على حل المشكلات وتحقيق الأهداف المرسومة (الزواهرة، 2018).

وتتمثل أهمية القيادة الابتكارية في التحسين والتطوير والتجديد المستمر القائم على طرح الأفكار والحلول الجديدة غير المألوفة، واستغلال واستثمار الموارد والإمكانات المتاحة لتحقيق الأهداف المخطط لها وتحويل الرؤية المستقبلية إلى واقع يُنطلق منه في تطوير المؤسسة على جميع الأصعدة والتغلب على التحديات التي تواجهها (غنيم، 2018).

وبالنظر إلى الدول المتقدمة يتجلى واضحاً اهتمام هذه الدول الكبير بمؤسسات التعليم العالي بصفته الأساس في نجاح الدولة اقتصادياً وعلمياً واجتماعياً وحتى سياسياً؛ فعلى أي دولة تطمح

للنهوض والارتقاء بمستواها على كافة الأصعدة الاهتمام بمستوى التعليم بشكل عام والتعليم العالي بشكل خاص (أبو عجوة، 2018).

وللقيادة الابتكارية دور كبير في نجاح المؤسسات التربوية والتعليمية والنهوض بها؛ لما للابتكار من أثر كبير في تطوير وتحسين قدرة القادة على اتخاذ القرار من خلال متابعة أداء أعضاء المؤسسة التعليمية بمختلف مستوياتهم ومواقعهم الوظيفية فيها، ومتابعة انجازهم لمهامهم وتقديم التقييم المستمر لهم، وتشجيعهم على طرح الأفكار المبتكرة غير المألوفة، واقتراح الحلول للمشكلات التربوية التي تواجهها؛ الأمر الذي ينعكس على تحسين وتطوير الأداء لدى أعضاء المؤسسة التعليمية كافة ومنح فرصة للإبداع والابتكار لديهم للوصول بالمؤسسة التعليمية إلى وضع التنافس العالمي بإعداد جيل مبتكر قادر على البحث والاكتشاف (غنيم، 2018).

ويجب تحقيق القيادة الابتكارية في الجامعات من خلال تفعيل التواصل والتفاعل الإيجابي بين أعضاء الجامعة من إدارة وهيئات تدريسية وطلبة للتعرف على ما لديهم من أفكار ابتكارية عن طريق اعتماد برنامج شامل يعمل على تهيئة وإتاحة الفرص أمام أعضاء الجامعة كافة وتحفيزهم لإظهار الأفكار والمبادرات الابتكارية ومشاركتها ومناقشتها وتنسيقها ثم تتبنى الجامعة دعمها واعتمادها ونشرها، بالإضافة إلى ضرورة عقد ورشات عمل تهدف إلى تنمية القيادة الابتكارية في الجامعات وتعريف العاملين بها وزيادة الوعي بأهميتها وأثرها الكبير على المؤسسة التعليمية ككل وتحفيزهم على اتخاذ الابتكار أساسا في القيام بمهامهم لضمان أدائها على أكمل وجه وتحقيق أكبر أثر لها (مقبيل، 2021)، (جبريني، 2016).

وعلى مؤسسات التعليم العالي ضمان تخريج الطلاب الجامعيين بمهارات قيادية كإحدى المخرجات النهائية للمرحلة الجامعية؛ لذلك على إدارة الجامعات تبني برامج تعليم وتنمية القيادة لدى الطلبة من خلال ورش عمل منظمة ومخطط لها من قبل عمادة شؤون الطلبة، وتنتشر في جميع الكليات في الجامعة (Al-Omari, Abu Tineh & Khasawneh, 2004).

وبذلك فإن أحد الجهات التي يجب إعطائها اهتماما كبيرا وضرورة إكسابها مهارات القيادة الابتكارية لأهمية دورها وتأثيرها في الجامعات هي المجالس الطلابية، فهي الهيكل العام وحلقة الوصل بين الطلبة وإدارة الجامعة، وتعتبر المجالس الطلابية منبعا للشخصيات القيادية في فلسطين فيجب تنمية مهارات القيادة الابتكارية لديهم حتى تؤهله للقيام بالمهام الموكلة إليهم في الجامعة وتؤهلهم لإشغال أعلى المستويات والمناصب بعد انتهائهم من الدراسة الجامعية، فيجب أن يتمتع أعضاء المجالس الطلابية بمهارات القيادة الابتكارية مثل: مهارات التخطيط، اتخاذ القرار، القدرة على حل المشكلات والاتصال والتواصل وتحمل المسؤولية والقدرة على تكوين رؤية مستقبلية، والتأثر في الآخرين والمعاملة الانسانية لهم وتفهم نفسيات الطلبة المختلفة، والقدرة على التنظيم الجيد وتطوير الذات والمبادأة والمبادرة (الطهراوي، 2016).

وتحاول هذه الدراسة استكشاف آليات بناء برنامج تدريبي قائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية.

مشكلة الدراسة:

يعد الشباب بؤرة تقدم المجتمع، فأصبح جل اهتمام دول العالم يتمحور حول الشباب وتعليمهم وتنقيفهم وتدريبهم حتى يتسنى لهم تولي مهامهم المستقبلية وإعداد جيل قادر على البذل والعطاء وخدمة المجتمع؛ ولتحقيق ذلك يجب تهيئة المناخ الملائم لتنمية المهارات القيادية لديهم من خلال التعليم والتدريب وزيادة وعيهم (حسانين، 2014).

وتعد الجامعة هي المؤسسة الأقدر والأقوى تأثيرا في بناء شخصية الفرد سواء من الناحية النفسية أو الاجتماعية أو القيادية وغرس القيم والفضائل والأخلاق، بالإضافة إلى قدرتها على تنمية المواهب وترجمة النظريات إلى واقع عملي، والأقدر على التواصل مع المجتمع بكافة مؤسساته وخدماته بغية الحصول على مساعدتهم في تربية الجيل وتهذيب النشء وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وسلوكهم الأمر الذي يعد ضروريا للنهوض بالجامعة والمجتمع ككل؛ الأمر الذي يستدعي ضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية لدى طلبة الجامعات، والتعرف على الطرق والبرامج الناجحة لتنمية وتطوير هذه المهارات

لدى طلبة الجامعات والتي من شأنها أن تمكنهم من التنافس في سوق العمل العالمي (الطهراوي، 2016)، (العاجز، 2009).

ونظرا لكون مجلس الطلبة الهيكل العام الممثل لكافة الهيئات الطلابية، ويترتب على عاتقه مهام تنظيم العلاقة بين الطلبة أنفسهم وإدارة الجامعة وبين الطلبة وباقي الهيئات والمؤسسات الأخرى، ومسؤوليتهم في وضع خطة شاملة لنشاطات المجلس تتضمن كافة المجالات والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع عمادة شؤون الطلبة، وتنمية شعور الطلبة بالمسؤولية وترسيخ روح انتمائهم للجامعة والإسهام في دعمها وحمايتها من خلال التعاون مع مختلف الهيئات والأفراد في الجامعة، والعمل على ترسيخ وحدة طلبة الجامعة من خلال أنشطة يشارك فيها كافة طلبة الجامعة، والعمل على معالجة القضايا التي تتعلق بالجسم الطلابي، وممارسة العمل الطلابي والسياسي (وثيقة نظام مجلس الطلبة – الجامعة العربية الأمريكية، 2022). ونظرا لما يعاني منه أعضاء مجالس الطلبة في فلسطين في الوقت الحاضر من نقص واضح في المهارات القيادية والبعد عن العمل بروح الفريق وقلة التفاعل بين جموع الطلبة ومجلس الطلبة، بالإضافة إلى عمل أعضاء المجالس برؤى ضيقة حزبية، وحاجة الأنشطة الطلابية مزيدا من التخطيط والتنفيذ بصورة أعمق لتحقيق الأهداف المنشودة منها (الطهراوي، 2016).

بالإضافة إلى كون الباحثة طالبة في الجامعة العربية الأمريكية ونظرا لما حصل في الجامعة في الآونة الأخيرة من مناقشات ومشاكل بين أعضاء مجلس الطلبة بعضهم ببعض من جهة، وبين مجلس الطلبة وطلبة الجامعة وإدارتها من جهة أخرى، فأصبح هناك حاجة ماسة لتدريب أعضاء مجلس الطلبة على القيادة الابتكارية كون الابتكار يعد أساس القدرة على اتخاذ القرار والقدرة على إنجاز المهام المطلوبة بأعلى كفاءة ممكنة، والإخضاع للتقييم المستمر وما يترتب عليه من تحسين وتطوير الأداء، فالابتكار من أهم الوسائل في زيادة القدرة على مواجهة تحديات ومواكبة التطور وتحقيق البقاء والاستمرار والتميز والالتقان في أداء العمل والذي يحدث من خلال تنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد.

لذلك تهدف هذه الدراسة إلى بناء برنامج تدريبي قائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية.

أسئلة الدراسة:

وتتمثل مشكلة الدراسة بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية؟

السؤال الثاني: ما مهارات القيادة الابتكارية المراد تنميتها لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية؟

السؤال الثالث: ما البرنامج التدريبي القائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية؟

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من النتائج التي تم الوصول إليها ويمكن إجمال هذه الأهمية كما يأتي:

من الناحية العملية:

بناء وتصميم برنامج تدريبي لتنمية القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية، وأن تعود بالفائدة لمصممي المناهج ومؤلفي الكتب المدرسية والجامعية لتضمين أنشطة من شأنها تنمية القيادة الابتكارية لدى الطلبة.

من الناحية النظرية:

تتيح هذه الدراسة للباحثين التعرف على البرامج التدريبية في تنمية القيادة الابتكارية لدى الطلبة، لفت أنظار المسؤولين للتركيز على تنمية القيادة الابتكارية لدى طلبة الجامعات والمدارس.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية.
- 2- إعداد قائمة بمهارات القيادة الابتكارية المراد تنميتها لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية.
- 3- بناء برنامج تدريبي قائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية.

حدود الدراسة:

إن نتائج هذه الدراسة ترتبط بالحدود الآتية:

- الحدود الزمانية: تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2021-2022م.

- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الجامعة العربية الأمريكية.

- الحدود البشرية: استهدفت هذه الدراسة طلبة الجامعة، موظفين إداريين وأعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية.

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على بناء برنامج تدريبي قائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية.

محددات الدراسة:

- تتحدد نتائج هذه الدراسة بمدى صدق وموضوعية أفراد العينة في الاستجابة لأداة الدراسة، وكذلك بدرجة الثبات والصدق (الخصائص السيكومترية) لأداة الدراسة.

مصطلحات الدراسة:

البرنامج التدريبي اصطلاحاً: برنامج مصمم يهدف إلى إحداث تعديلات في المعارف والاتجاهات والمهارات وكذلك السلوكيات بهدف تحقيق الأداء المتميز الفعال من خلال تقديم مجموعة من الأنشطة قادرة على تحقيق هذه التغيرات والتعديلات (أبو سويرح، 2009).

ويمكن تعريف البرنامج التدريبي اجرائياً: مجموعة من التدريبات والأنشطة والتمارين والمواقف التي قامت الباحثة بإعدادها انطلاقاً من الاحتياجات التدريبية التي تم قياسها في الدراسة الحالية من خلال المقابلات مع طلبة الجامعة وموظفين إداريين وأعضاء مجلس الطلبة، وذلك من أجل تنمية مهارات القيادة الابتكارية (التفكير الابتكاري، اتخاذ القرار والتواصل الفعال بين أعضاء مجلس الطلبة وطلبة الجامعة) لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية.

القيادة الابتكارية اصطلاحاً: هي نمط قيادي يقوم على استبدال الممارسات الروتينية التقليدية بممارسات ابتكارية لخلق الأفكار الابتكارية وتحقيق التميز والابتكار في تحقيق الأهداف والنجاحات المطلوبة، يعتمد هذا النمط على البصيرة الابتكارية والفلسفة الابتكارية في رسم السياسات والأساليب والاستراتيجيات بهدف تقديم شيء جديد وإيجابي (النداوي، 2015).

ويمكن تعريف القيادة الابتكارية اجرائياً: هي مهارات القيادة الابتكارية المراد تنميتها لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية والتي تتمثل في مهارات: التفكير الابتكاري، بناء الرؤية المرشدة، حل المشكلات، اتخاذ القرار، والاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس بعضهم ببعض، والاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس وطلبة وإدارة الجامعة وذلك لتحقيق الأهداف والمهام الموكلة على عاتقهم وتطوير قدرتهم على التطوير ومجارة التغيير، وحثهم ودعمهم نحو حل مشكلاتهم بطرق ابتكارية.

مجلس الطلبة اصطلاحاً: هم مجموعة طلبة الجامعة المنتخبين الممثلين لطلبة الجامعة باختلاف توجهاتهم لتولي مهام تنظيم وتنسيق العلاقة بين الطلبة أنفسهم وبين الطلبة مع إدارة الجامعة ومع باقي الهيئات والمؤسسات. ووضع خطة شاملة لجميع نشاطات المجلس تشمل البرامج والأنشطة الاجتماعية والرياضية والثقافية والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع عمادة شؤون الطلبة، بالإضافة إلى وضع موازنة المجلس اللازمة لتنفيذ خطط المجلس من حيث الدخل والصرف ورفعها إلى عمادة شؤون الطلبة من أجل إقرارها ثم عرضه على المؤتمر العام لإقراره في نهاية دورته (وثيقة مجلس الطلبة- الجامعة العربية الأمريكية، 2022).

ويمكن تعريف مجلس الطلبة اجرائياً: هم الأعضاء الممثلين لطلبة الجامعة العربية الأمريكية والذي بني البرنامج التدريبي انطلاقاً من احتياجاتهم التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية والتي تشمل مهارات: التفكير الابتكاري، بناء الرؤية المرشدة، حل المشكلات، اتخاذ القرار والاتصال والتواصل من أجل تحقيق المهام الموكلة إليهم بطرق متجددة وابتكارية.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة

- الأدب النظري .
- الدراسات السابقة .

- التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بالقيادة والابتكار والقيادة الابتكارية حيث المفهوم والأهداف والمميزات والخصائص والمبررات، ويشمل أيضا على الدراسات السابقة ذات الصلة بها.

الإطار النظري

القيادة:

يمكن تعريف القيادة: بأنها الجسر والوسيلة التي يستخدمها المسؤولون للتأثير على توجهات وسلوك المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة لتحقيق أهداف الفرد (العدلوني، 2000).

وتعرف القيادة أيضا بأنها مجموعة السمات والمهارات والقدرات والممارسات التي يقوم من خلالها المسؤول بالتأثير على العاملين وتوحيد جهودهم وفق خطط وبرامج تعمل على تشجيع الآخرين وتحفيزهم والتأثير فيهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، فالقيادة هي المحرك الأساسي لعمليات المؤسسة الإدارية والتنظيمية ويقع على عاتق هذه القيادة التخطيط والتنسيق واتخاذ القرار (عواد، 2020).

أهمية القيادة:

إن للقيادة أهمية كبيرة في الحياة فهي ضرورية جدا لإقامة العدل وتحقيق التوازن في الحياة، فالقيادة هي حلقة الوصل بين العاملين وبرامج المؤسسة وخطتها وتصوراتها المستقبلية، فتقوم بوضع استراتيجية منظمة وراشدة لتحفيز تحريك العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وتقوم بتقليص الجوانب السلبية في المؤسسة قدر الإمكان وتدعيم القوى الإيجابية فيها، والسيطرة على المشكلات ووضع الخطط والحلول اللازمة لها، كذلك تقوم القيادة بمواكبة التغيرات في المحيط وتوظيفها لخدمة المؤسسة، وتعمل على تدريب ورعاية وتنمية الأفراد لأنهم رأس المال والمورد الأعلى في المؤسسة (السويدان و باشراحيل، 2004).

الابتكار:

الابتكار هو قدرة الفرد على ايجاد الأساليب أو الأفكار أو المفاهيم الجديدة ويقوم بتنفيذها بطريقة جديدة غير مألوفة لدى المحيطين، وكذلك الابتكار هو قدرة الفرد على استخدام ما هو متوافر من أدوات ومعلومات وأفكار بطريقة جديدة ومستحدثة وفريدة (الوزير، 2020).

ويمكن تعريف الابتكار أيضا بأنه عملية إنشاء واكتساب وتطوير وتنفيذ العملية الجديدة أو الخدمة الجديدة أو المنتج الجديد بهدف تحسين الفاعلية والكفاءة والجودة التنافسية بما يخدم المؤسسة ومصالح أفرادها (محمد، 2014).

العوامل الأساسية للقدررة الابتكارية:

تشير العديد من الدراسات إلى وجود عوامل أساسية للقدررة الابتكارية وهي: الطلاقة وهي قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار، وسهولة توليد هذه الأفكار. والمرونة وهي قدرة الفرد على إنتاج العديد من الأفكار المتنوعة، وكذلك قدرة الفرد على تغيير حالته الذهنية بتغيير المواقف، وتطلق المرونة أيضا على قدرة الفرد على تقديم أفكار تتعلق باستجابات لا تنتمي لفئة واحدة، والمرونة قد تكون مرونة تلقائية أي الانتقال من فكرة إلى فكرة أخرى بسهولة وبسرعة، والمرونة التكيفية أي قيام الفرد بسلوك ناجح من خلال التغيير لمواجهة مشكلة ما. والحساسية للمشكلات وهي قدرة الفرد على الإحساس بالعديد من المشكلات في وقت واحد. والأصالة وهي قدرة الفرد على إنتاج أفكار غير مألوفة؛ فلا يكرر أفكار المحيطين ولا يقلدهم. والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته وهي قدرة الفرد على الاحتفاظ بالاتجاه دون التشتت بالإسهامات. والتخيل والعناد العلمي والقدرة على التفكير والإتقان (أبو النصر، 2012).

مراحل العملية الابتكارية:

إن العملية الابتكارية تمر بأربعة مراحل وهي مرحلة الإعداد: ويتم في هذه المرحلة الإحساس بالمشكلة من خلال انطباعه وثقافته العامة نحوها والتعرف عليها وتحديد كافة الجوانب المرتبطة بها. ومرحلة الاختمار والاحتقان الذهني للفكرة: ويتم في هذه المرحلة ترك الفرد للمشكلة لتنتقل من العقل الواعي إلى اللاوعي لتختمر الأفكار في ذهنه وطرحها للتخيل وإيجاد حلول ووسائل تعبير عنها. ومرحلة البروغ: في هذه المرحلة يتم ميلاد الفكرة وتكون في وضعها قبل النهائي. ومرحلة التقويم: في هذه المرحلة يتم التأكد من دقة الفكرة وصحتها وقابلية تطبيقها وتهذيبها وإضافة بعض الأفكار المساندة لها حتى تكون أكثر فاعلية (محمد، 2014).

معوقات الابتكار:

تواجه عملية ابتكار الفرد العديد من المعوقات والتحديات التي تحول دون استثمار قدراته ومهاراته وتنمية ذاته وتقديم كل ما هو جديد وتتمثل هذه المعوقات (أبو النصر، 2012):

- المعوقات العقلية (الإدراكية): وهي ضعف قدرة الفرد على التذكر أو التخيل من حيث التنوع أو اتساع المدى، وانحصار التفكير ضمن حدود لا يخرج عنها.
- المعوقات الانفعالية: إن ابتكار الفرد يتطلب منه الثقة بالنفس والميل للمخاطرة والتفكير بشكل مستقل ودرجة من الانفعال تكون كقوة دافعة له للتنوع في تفكيره وسلوكه حتى يحقق هدفه ويخفف من حدة التوتر لديه، لكن المغالاة في الانفعال قد يقيد الابتكار مثل القلق والخوف الزائد فيؤدي إلى انطواء الفرد ويقيد التفكير لديه ويقلل من ثقة الفرد بنفسه فيؤدي إلى سوء صحته العقلية.
- المعوقات الدافعية: وهي عدم تقديم التحفيز والتشجيع اللازم للفرد، وعدم حصوله على مساندة الآخرين واحترامهم وتقديرهم له؛ مما يؤدي إلى احباط الفرد ووضع حاجزا أمام بزوغ الأفكار الجديدة وإعاقة سلوكهم الابتكاري.
- المعوقات التنظيمية: وتمثل في تركيز السلطة في أيدي الرؤساء وعدم السماح للعاملين في المشاركة في رسم خطط العمل والمناقشة في أوضاع العمل، بحيث تحدد اللوائح والتعليمات أدوارا محددة للعاملين مما يؤدي إلى عدم تشجيع العاملين على الإبداع في عملهم خوفا من الفشل والعقاب.
- المعوقات البيئية: إن البيئة التي يعيش فيها الفرد تعمل على تشجيع أو إعاقة القدرات الابتكارية؛ فإذا كانت الظروف المحيطة بالفرد كالعادات والتقاليد والعرف تمارس ضغطا عليه وعلى تفكيره فإن ذلك سيحد من قدرته على التفكير في أمور جديدة خارجة عن نطاق ما يتوقعه المحيطين منه.

القيادة الابتكارية:

تعددت تعريفات مصطلح القيادة الابتكارية فيمكن تعريف القيادة الابتكارية بأنها القدرة على ايجاد شيء جديد غير اعتيادي من خلال صياغة الأفكار وتعديلها على أن يكون ذي قيمة ملائمة ومناسبا للواقع قابل للتطبيق ويعمل على حل المشكلات وتحقيق الأهداف المرسومة (الزواهره، 2018)

وكذلك تعرف القيادة الابتكارية بأنها القدرة على الحصول على العديد من الحلول المبتكرة للمشكلة الواحدة، بحيث تعتمد هذه القدرة على: المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات والتحليل (المعشر وعلي، 2004).

وتعرف القيادة الابتكارية هي انطلاق الفرد للأفكار غير المألوفة، ودرجة قدرته على اتخاذ القرارات غير الاعتيادية بحيث يكون الابتكار أساسا لها دون التأثير بتجارب وخبرات الآخرين (Ishak,2005).

مهام القيادة الابتكارية:

يمكن تلخيص مهام القيادة الابتكارية كما يراها قنديل (2010) المشار إليه في (أبو عجوة،2018):

إن القيادة الابتكارية تقوم على مبدأ الإدارة بطرق ابتكارية وتشكيل فرق عمل والمبادأة في التفكير الإبداعي وبالمخاطرة المحسوبة واستثمار الوقت والعمل على تمكين الأفراد وتدريبهم وتنميتهم والانفتاح على ما يحدث محليا وعالميا لتطوير الأساليب والمهارات، وتشجيع الإبداع والابتكار الجماعي، وتنفيذ برامج التطوير والتغيير من خلال الابتكار، بالإضافة إلى غرس الابتكار قيما واتجاهات وسلوكيات ضمن ثقافة المؤسسة وتوفير الحوافز والتعزيز لتشجيع المبدعين والمبتكرين، كذلك تطوير القدرات الإبداعية للأفراد وإثارة دوافعهم للتنافس الإيجابي والتفكير الإبداعي وابتكار واستحداث طرق جديدة في أداء الأعمال وتنمية المهارات الفكرية، ويهدف في تصميم العمل أن يكون مفيدا ومحفزا وممتعا ومساعدة لبلوغ المستويات العليا من الابتكار وجودة الانتاج، التعامل الكفاء مع التكنولوجيا إذ أن استثمارها في أعمال البحث والتطوير والاتصال هو شرط أساسي لإحداث عمليات

ابتكارية، وتقويم تجارب الآخرين والأخذ الإيجابي منها ورفض السلبي وهذه درجة من درجات الإبداع.

صفات القائد الابتكاري:

يتحلى القائد الابتكاري بمجموعة من الصفات والخصائص يمكن تلخيصها كالآتي:

القائد الابتكاري يتمتع بالتنوع الثقافي والتعلم المستمر والتفكير خارج الصندوق، والانفتاح نحو التغيير والتكيف معه والتحكم في البيئة التي يعيش فيها لمواكبة التطورات واستشراف المستقبل، ويرغب دائما في التعرف والاطلاع على المشكلات والقضايا الداخلية وإيجاد الحلول لها بطرق ابتكارية، والقائد الابتكاري يتمتع بالثقة في الآخرين في قدرتهم على الإنجاز وتحمل المسؤولية وتقدير أدائهم وإنجازاتهم ومبادراتهم، واكتشاف مواهب الآخرين ودمج خبراتهم في المؤسسة (التركي، 2019).

أبعاد القيادة الابتكارية:

هناك مجموعة من الأبعاد للقيادة الابتكارية تمكن المؤسسات من خلال ممارستها من الوصول إلى وضع الابتكار والتطور والريادية وتتمثل هذه الأبعاد: المرونة بإطلاق الحرية والعنان للتفكير، والأصالة بالقدرة على إنتاج الأفكار الجديدة غير التقليدية، ووفرة هذه الأفكار، والحساسية للمشكلات من خلال الإحساس بها وإدراكها وتحديدها بشكل واضح (القاضي، 2021).

مهارات القيادة الابتكارية:

حتى يكون القائد قائدا ابتكاريا؛ يجب أن يتمتع بالمهارات الآتية (عواد، 2020)، (بسکر، 2019):

- مهارة المنظور الاستراتيجي: وهو أول خطوات التخطيط الاستراتيجي والذي يتضمن قيام القائد بوضع أهداف بعيدة المدى للمؤسسة وبناء خطط لتحقيق هذه الأهداف مع مراعاة ظروف المؤسسة وأساليبها.
- مهارة حل المشكلات: هي قدرة القائد على الاحساس بالمشكلة قبل وقوعها، وتحديد أسبابها بوضوح، والتخطيط لحلها باستخدام أفكار وأساليب جديدة مبتكرة.
- مهارة التوجيه الاجرائي: هو قدرة القائد على التطبيق العملي والفعلي للمبادرات والأفكار الجديدة وفق الامكانات (البشرية، المادية،..) المتاحة.
- مهارة اتخاذ القرار: وهي قدرة القائد على اتخاذ القرارات المناسبة بمشاركتها ومناقشتها مع التابعين والتعرف على مقترحاتهم وآرائهم فيها للتوصل إلى القرار المناسب المبتكر الذي يخدم جميع الأطراف ويصلح لجميع الأوقات.
- مهارة التفاوض: هو القدرة على الحديث والنقاش مع الطرف الآخر حول موضوع أو مشكلة معينة للوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف المتفاوضة.
- مهارة الاتصال: وهي قدرة القائد على التواصل مع الآخرين وتبادل الأفكار معهم وعرضها للتعرف على الأفكار والمبادرات الابتكارية وتشجيعها والتفاعل معها، بالإضافة إلى القدرة على إقامة الاجتماعات والمؤتمرات والندوات واللقاءات الاجتماعية.
- مهارة تدعيم العلاقات الإنسانية: وهي قدرة القائد على تقديم الدعم والمساندة للعاملين في المؤسسة التي ينتمي لها مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بأكثر فعالية وبأقل التكاليف.

- مهارة التفكير الايجابي: هي قدرة القائد على النظر للمشكلة السلبية على أنها مشكلة ايجابية ووضع حلول جديدة ابتكارية غير تقليدية ، ووضع حلول عديدة بديلة للمشكلة الواحدة.

تحديات القيادة الابتكارية:

أشار التركي (2019) إلى بعض التحديات التي قد تحول دون قيام القيادة الابتكارية بمهامها كما يجب ومن هذه التحديات: التطور التكنولوجي الكبير والمتسارع والذي يصعب السيطرة عليه ومواكبه أولاً بأول، قيادة ومواكبة التغيير، ندرة الخبرة والكفاءات، والدعم غير المستمر.

الدراسات السابقة:

دراسات محلية استهدفت مجلس الطلبة:

- دراسة (الطهراوي، 2016): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية لدى أعضاء المجالس الطلابية وعلاقتها بمستوى الأنشطة الطلابية في الجامعات الفلسطينية (الإسلامية، الأزهر والأقصى). تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات. بلغت عينة الدراسة (44) موظفا وموظفة في أقسام شؤون الطلبة و(543) طالبا وطالبة من جامعات (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) وتم اختيارها بالطريقة العشوائية. وأظهرت النتائج امتلاك أعضاء المجالس الطلابية المهارات القيادية بدرجات متفاوتة مرتبة من الأعلى: المهارات الإنسانية، العمل الجماعي، المهارات الفنية، التخطيط، وحل المشكلات)، وأظهرت أيضا وجود رضى على الأنشطة الطلابية التي تقدمها المجالس الطلابية ووجود علاقة طردية ايجابية بين المهارات القيادية والأنشطة الطلابية. وأوصت الدراسة بضرورة الارتقاء بمستوى المهارات القيادية لدى أعضاء المجالس الطلابية خاصة في مجال التخطيط وحل المشكلات، وضرورة إقامة برامج تدريبية لتنمية المهارات القيادية لدى طلبة الجامعات.

دراسات محلية تناولت القيادة الابتكارية:

- دراسة (عواد، 2020): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري التربية والتعليم

لمهارات القيادة الابتكارية في المحافظات الجنوبية في فلسطين من وجهة نظر العاملين، ومن ثم بناء برنامج مقترح لتنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى مديري التربية والتعليم. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة والمجموعة البؤرية أدوات لجمع بيانات الدراسة. بلغت عينة الدراسة (128) فردا تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل.

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم لمهارات القيادة الابتكارية من وجهة نظر نوابهم جاءت مرتفعة، وتوصلت النتائج أيضا إلى بناء تصور مقترح من أجل تنمية هذه المهارات يتكون من خمسة أهداف رئيسية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أهداف وسياسات وأنشطة وبرامج التصور الذي توصلت إليه الدراسة وتدريب القيادات التربوية على أساليب الابتكار وحل المشكلات.

- دراسة (أبو صالح، 2019): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس

الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الابتكارية وعلاقتها بثقافة الانجاز لديهم. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. وبلغت عينة الدراسة (300)

معلما ومعلمة، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية. وأظهرت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للقيادة الابتكارية بلغت درجة كبيرة، وكذلك بلغ مستوى ثقافة الانجاز لديهم درجة كبيرة، وأظهرت أيضا الدراسة وجود علاقة ايجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للقيادة الابتكارية ودرجة ثقافة الانجاز لديهم. وأوصت الدراسة بضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لزيادة معرفتهم بآليات القيادة الابتكارية والقدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها.

- دراسة (أبو عجوة، 2018): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الابتكارية في الحد

من مقاومة التغيير التنظيمي في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات. بلغت عينة الدراسة (300) موظفا، وتم اختيارها بالطريقة العشوائية التطبيقية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة

للقيادة الابتكارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي. وأوصت الدراسة بأهمية تبني المسؤولين ثقافة القيادة الابتكارية لما لذلك من آثار ايجابية على سير العمل وتحقيق الرؤية والأهداف.

التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة أهمية القيادة ولاسيما القيادة الابتكارية والتي تعود أهميتها لأهمية المورد البشري والذي يعد الأساس للإنتاجية لتحقيق أهداف المجتمع. فقد تم الاعتماد على عدد من الدراسات السابقة لفهم مشكلة الدراسة بشكل أعمق، وكذلك الاعتماد على بعضها في بناء أدوات الدراسة، وبناء الإطار النظري وفي مناقشة نتائج الدراسة.

تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة (الطهراوي، 2016) في استهدافها أعضاء مجالس طلبة في الجامعات الفلسطينية، وتشابهت مع دراسة (عواد، 2020)، (أبو صالح، 2019) و(أبو عجوة، 2018) في تناولها القيادة الابتكارية، بينما استهدفت الدراسات السابقة عينات من مديري المدارس والهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، بينما استخدمت الدراسة الحالية المقابلات ذات الطابع المفتوح وقائمة مهارات القيادة الابتكارية أدوات لجمع بيانات الدراسة. وتشابهت مع دراسة (عواد، 2020) في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي

وتميزت الدراسة الحالية كما يلي:

- ندرت الدراسات التي تناولت القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجالس الطلبة في الجامعات الفلسطينية على حد علم الباحثة فتسعى هذه الدراسة إلى استهداف أعضاء مجلس الطلبة والذين يشكلون مركز مهم وحساس وفعال وذو تأثير كبير.
- الظروف الاستثنائية التي تمر بها الجامعات الفلسطينية فيما يتعلق بالمجالس الطلابية فيها وكثرة المشكلات والمناكفات بين المجالس الطلابية وإدارة وطلبة الجامعات.

- تميزت الدراسة الحالية بالأدوات التي قامت الباحثة بتطويرها وبنائها من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة.
- تميزت الدراسة الحالية في قياسها للاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الامريكية من خلال المقابلات ذات الطابع المفتوح مع طلبة الجامعة من مختلف التخصصات الجامعية والأحزاب السياسية، موظفين إداريين أساسيين في عمادة شؤون الطلبة وأعضاء مجلس الطلبة.
- تميزت الدراسة الحالية في بناء قائمة لمهارات القيادة الابتكارية المراد تنميتها لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية.
- تميزت الدراسة الحالية في بناء برنامج تدريبي قائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الامريكية في مجالات: التفكير الابتكاري، اتخاذ القرار و التواصل الفعال بين أعضاء مجلس الطلبة وطلبة الجامعة.

الفصل الثالث

المنهج والاجراءات

- منهج الدراسة.
- عينة الدراسة.
- أدوات الدراسة
- اجراءات الدراسة.

الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع في هذه الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ووصف الأدوات المستخدمة فيها، واجراءات الدراسة المتبعة.

منهج الدراسة

منهجية الدراسة المتبعة كالآتي:

- المنهج الوصفي التحليلي: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل وصف وتحديد الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الامريكية، وهو المنهج المناسب لطبيعة هذا الهدف؛ فالمنهج الوصفي التحليلي عبارة عن وصف وتحليل دقيق لظاهرة معينة وتوضيح خصائصها (دويدري، 2000).

- المنهج التطويري (Developmental research): تم استخدام المنهج التطويري من أجل بناء قائمة مهارات القيادة الابتكارية المراد تنميتها لدى أعضاء مجلس الطلبة، وكذلك بناء البرنامج التدريبي من أجل تنمية بعض هذه المهارات لديهم؛ فالمنهج التطويري هو أسلوب علمي يستخدم في تصميم وتطوير وتقييم البرامج والعمليات والمنتجات التعليمية من أجل علاج أوجه الضعف والقصور في ظاهرة معينة بعد تحديدها وتحليلها وتفسيرها (Abualrob, 2012).

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 10 طلبة (8 طلاب وطالبات) من مختلف التخصصات الجامعية والأحزاب السياسية (خمسة طلبة من أحزاب: الجبهة الديمقراطية، الجبهة الشعبية، التحالف اليساري، الكتلة الإسلامية، الشبيبة الفتاوية، وخمسة طلبة غير منتمين لحزب)، وموظفين إداريين أساسيين اثنين في عمادة شؤون الطلبة، و4 أعضاء من مجلس الطلبة، وتم اختيارها بالطريقة القصدية.

أدوات الدراسة

- بروتوكول مقابلات تستهدف كل من طلبة الجامعة، موظفين إداريين في عمادة شؤون الطلبة وأعضاء مجلس الطلبة بشكل منفصل:

وهدفت مقابلات: (طلبة الجامعة، موظفين إداريين أساسيين في عمادة شؤون الطلبة وأعضاء مجلس الطلبة) والتي تناولت أسئلة طابع مفتوح مخصصة لكل جهة من الجهات السابقة إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية. وتم تطوير المقابلات بالرجوع إلى بعض الدراسات مثل دراسة (مقبيل، 2021)، (عواد، 2020)، (الطهراوي، 2016)، وتم بناء بروتوكول المقابلات بناء على نموذج (Creswell, 2012) في إعداد المقابلات.

صدق أداة الدراسة

وتم التحقق من صدق الظاهري للمقابلات من خلال عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين كما في الملحق (1) للتحقق من مدى انتماء فقرات المقابلة للسمة المراد قياسها، والحكم عليها من تعديل أو حذف أو إضافة، والتأكد من سلامتها اللغوية، وتم إجراء التعديلات اللازمة:

حيث تم إضافة سؤال لمقابلة طلبة الجامعة والذي ينص على: "ما هي الصفات التي تترتأي أن يتمتع بها أعضاء مجلس الطلبة؟"

وإضافة سؤال إلى مقابلة الموظفين الإداريين الذي ينص على: "هل الطرق التي يتبعها في حل المشكلات ابداعية وابتكارية أم لا؟ ولماذا؟" وكذلك إضافة سؤال: "ما هي المعوقات التي تحول دون قيام أعضاء مجلس الطلبة بمهامهم من منطلقات ابداعية وابتكارية؟" واستبدال سؤال: "بم تصف تعامل أعضاء مجلس الطلبة مع الوسط الطلابي؟" بالسؤال الآتي: "هل ينتهج أعضاء مجلس الطلبة طرقاً فاعلة في التواصل مع الوسط الطلابي؟ اذا كان الجواب نعم؛ كيف؟".

واضافة سؤال على مقابلة أعضاء مجلس الطلبة والذي ينص على: "ما قدرة أعضاء مجلس الطلبة على التفاعل مع المشكلات التي تواجه الطلبة؟ فسر ذلك؟" وإضافة سؤال: "وضح طبيعة تواصل أعضاء مجلس الطلبة مع طلبة الجامعة؟". وتم إعداد المقابلات بصورتها النهائية والملحق (3) يوضح ذلك.

اجراءات الدراسة:

- إعداد الإطار النظري من خلال الاطلاع على الأدبيات التربوية المتعلقة بموضوع الدراسة.
- إعداد بروتوكول مقابلات (طلبة الجامعة، موظفين إداريين وأعضاء مجلس الطلبة) حيث تم استهداف كل جهة من أفراد العينة بأسئلة مخصصة ومحددة لها كما في ملحق رقم (2)، وذلك

بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة والتحقق من صدقها كما في صفحة (23).

- إجراء المقابلات مع أفراد العينة والتي شملت 10 طلبة من الجامعة (طالبان و8 طلاب) من مختلف التخصصات الجامعية والأحزاب السياسية (خمسة طلبة من أحزاب: الجبهة الديمقراطية، الجبهة الشعبية، التحالف اليساري، الكتلة الإسلامية، الشبيبة الفتاوية. وخمسة طلبة غير منتمين لحزب)، بالإضافة إلى موظفين إداريين أساسيين اثنين في عمادة شؤون الطلبة، و4 أعضاء من مجلس الطلبة. واستمرت المقابلات من تاريخ 2022/5/23 إلى 2022/6/29. وتراوحت مدة المقابلات من ساعة ونصف إلى ثلاثة ساعات كحد أقصى.

- تحليل إجابات المستجيبين باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي والذي تضمن بداية نسخ مقابلات المستجيبين وتدوين الملاحظات الأولية والبحث بشكل عام في الاجابات للتعرف عليها، ثم تم ترميز الإجابات وذلك بإبراز جمل أو عبارات والتوصل إلى تسميات ورموز مختصرة "أكواد" لوصف محتواها ودلالاتها، ثم تم تحديد أنماطاً مشتركة بين الرموز (الأكواد) التي تم انشاؤها من أجل ابتكار مواضيع؛ حيث تم تجميع عدة رموز تحت موضوع واحد، ثم تم التأكد من مناسبة المواضيع التي تم ابتكارها بكونها مواضيع ممثلة ومفيدة ودقيقة وتصف إجابات المستجيبين؛ حيث تم تقسيم بعضها، وآخر تم دمجها وأيضاً انشاء بعض المواضيع الجديدة مما يجعل منها أكثر فائدة ودقة (Caulfield, 2019)، ثم تم تحديد القائمة النهائية للمواضيع والتي تمثل الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس كما يلي: حل المشكلات، اتخاذ القرار، الاتصال والتواصل، تنظيم الأنشطة، التفكير الابتكاري، العمل ضمن رؤى واستراتيجيات واضحة وهادفة.

- حساب نسبة الاتفاق بين المحللين فتم عرض عينة عشوائية من ترميز مقابلات: طلبة الجامعة، موظفين إداريين وأعضاء المجلس على محال آخر مختص ثم حساب نسبة الاتفاق بين ترميز الباحثة وترميز المحلل من خلال معادلة كوبر (Anderkairi & Ibrahim, 2021):

نسبة الاتفاق = عدد مرات الاتفاق / (عدد مرات الاتفاق + عدد مرات الاختلاف) * 100%

وكانت نسبة الاتفاق (92%) وهي نسبة مقبولة.

- بناء قائمة مهارات القيادة الابتكارية المراد تنميتها لدى أعضاء مجلس الطلبة كما في ملحق (3) بصورتها الأولية وتتكون من المجالات الآتية: مهارات التفكير الابتكاري، مهارات بناء الرؤية المرشدة، مهارات حل المشكلات، مهارات اتخاذ القرار، مهارات الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس، ومهارات الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس وطلبة وإدارة الجامعة وذلك انطلاقاً من:

● الاحتياجات التدريبية التي تم قياسها سابقاً من خلال المقابلات ذات الطابع المفتوح مع (طلبة الجامعة، موظفين إداريين أساسيين في عمادة شؤون الطلبة وأعضاء مجلس الطلبة) والتي تمثلت في مواضيع: حل المشكلات، اتخاذ القرار، الاتصال والتواصل، تنظيم الأنشطة، التفكير الابتكاري، والعمل ضمن رؤى واستراتيجيات واضحة وهادفة.

● الاطلاع على وثيقة مجلس الطلبة المقررة من قبل إدارة الجامعة العربية الأمريكية والنظر فيما تضمنته الوثيقة من أهداف ومهام ومسؤوليات تقع على عاتق أعضاء مجلس الطلبة.

● الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري ذات العلاقة بموضوع الدراسة مثل (عواد، 2020)، (شرف الدين، 2019)، (الطهراوي، 2016)، (السويدان والهوراي، 2012)،

(الصيرفي، 2006) من أجل التعرف على أهم مهارات القيادة ومهارات القيادة الابتكارية والتفكير الابتكاري الذي يحتاجها القادة بمختلف مواقعهم وتطويرها بما يتناسب الاحتياجات التدريبية لأعضاء مجلس الطلبة.

- التحقق من الصدق الظاهري لقائمة مهارات القيادة الابتكارية بعرض قائمة المهارات بصورتها الأولية على مجموعة من المختصين كما في ملحق (1) للتحقق من مدى انتماء الفقرات للسمة المراد قياسها، والحكم عليها من تعديل أو حذف أو إضافة، والتأكد من سلامتها اللغوية، وتم إجراء التعديلات اللازمة:

حيث تم استبدال مهارة (4) من مهارات التفكير الابتكاري: " قراءة كتب (الفكر، المنطق، القيادة) حتى يتمكن أعضاء المجلس من التفكير بطرق جديدة" بمهارة: " ثقافة أعضاء المجلس للتمكن من التفكير بطرق جديدة"، وأيضاً مهارة (17): " تحمل أعضاء المجلس المسؤولية اتجاه المخاطر في تطبيق الأفكار الابتكارية" بمهارة: " قدرة أعضاء المجلس على توليد وانتاج خطاب نقدي"، واستبدال مهارة (9) من مهارات بناء الرؤية المرشدة : " وعي وفهم أعضاء المجلس مدى مساعدة إدارة الجامعة للمجلس في صياغة رؤيتهم" بمهارة " قدرة أعضاء المجلس على ترتيب الأولويات"، وحذف مهارة (9) من مهارات حل المشكلات: "قدرة أعضاء المجلس على تفعيل التكنولوجيا والتقنيات المتنوعة لتطبيق الأفكار والمبادرات الجديدة والابتكارية"، واستبدال مهارة (8): " ضرورة التزام أعضاء المجلس بالصلاحيات والإجراءات المطلوبة لتأدية المهام وحل المشكلات" بمهارة " قدرة أعضاء المجلس على حل المشكلات بطرق ديموقراطية"، وتفصيل مهارة (4) من مهارات الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس و طلبة وإدارة الجامعة: " تقبل أعضاء المجلس وجهات نظر طلبة وإدارة الجامعة" إلى نقطتين: " تقبل أعضاء المجلس وجهات نظر طلبة الجامعة" و " تقبل أعضاء المجلس وجهات نظر إدارة الجامعة". و تم إعادتها بصورتها النهائية كما في ملحق (3).

- حساب ثبات قائمة مهارات القيادة الابتكارية حيث تم توزيع قائمة المهارات على عينة استطلاعية من طلبة الجامعة، ومن ثم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا، وكان معامل الثبات لجميع مجالات قائمة المهارات مقبول، حيث أن معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لمجال التفكير الابتكاري قد بلغ (0.889)، ولمجال بناء الفريق والرؤية المرشدة بلغ (0.891)، ولمجال حل المشكلات بلغ (0.878)، ولمجال اتخاذ القرار بلغ (0.881)، ولمجال الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس بلغ (0.874)، ولمجال الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس وطلبة وإدارة الجامعة بلغ (0.878).

- بناء البرنامج التدريبي القائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية كما في ملحق (4) والقائم على نموذج ADDIE : تحليل، تصميم، تطوير، تنفيذ، تقييم (Aldoobie, 2015)، وتم الاطلاع على العديد من الدراسات التي اعتمدت على نموذج (ADDIE) في تصميم برامجها التدريبية مثل دراسة: (Nadiyah & Faaiza, 2015)، (Ganesan, 2015)، (Manichander, 2016)، (Aldosari, 2018)، (Alodwan & Almosa, 2018) و (حويري والحسن، 2019).

ومن أهم المنطلقات التي تم أخذها بعين الاعتبار لبناء البرنامج التدريبي لتنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية كما أشار إليها (عواد، 2020):

- يعد الابتكار من أهم الأسس لتحقيق نجاح وتميز أي مؤسسة.
 - تعمل القيادة الابتكارية على تحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة، وتعزز العلاقات الإنسانية بين جميع الأطراف في المؤسسة.
 - اهتمام القيادة الابتكارية بأفكار الآخرين ومقترحاتهم.
 - تتطلب ممارسة القيادة الابتكارية العمل بشكل منظم ومتوازن ومتكامل.
- وتمثلت مراحل بناء البرنامج التدريبي اعتمادا على نموذج (ADDIE) كما يلي:

المرحلة الأولى: التحليل (Analysis Phase)

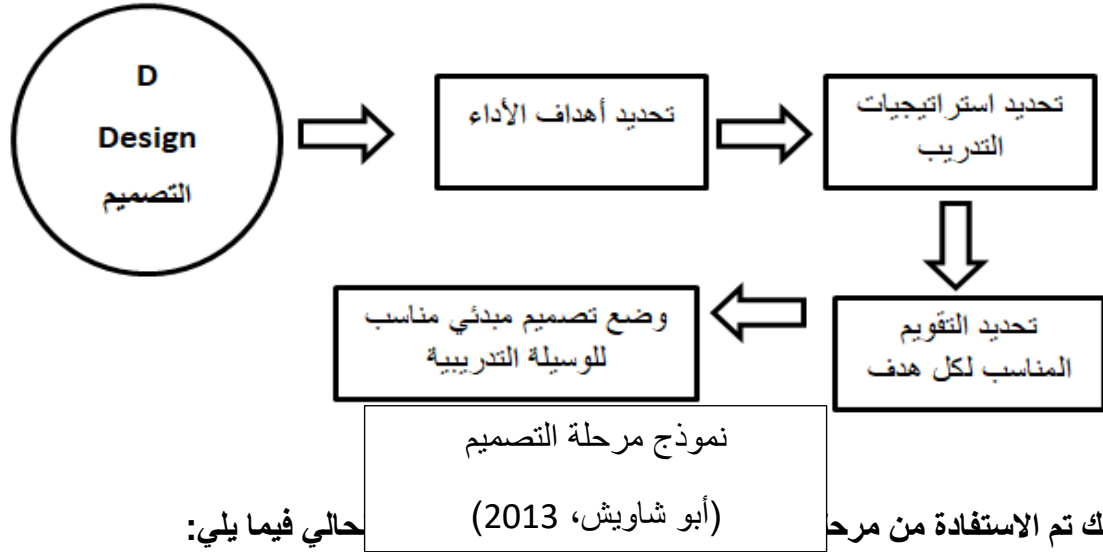
يتم في مرحلة التحليل تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد أهداف البرامج التدريبية ومخرجاتها المستهدفة.

وبذلك تم الاستفادة من مرحلة التحليل لبناء البرنامج التدريبي الحالي في ما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية التي تم قياسها كما في صفحة (24)، والتي تتمثل في نقص وعدم فعالية أعضاء مجلس الطلبة في مهارات القيادة الابتكارية في مواضيع: حل المشكلات، اتخاذ القرار، الاتصال والتواصل: (العلاقة بين أعضاء المجلس بعضهم ببعض، العلاقة بين أعضاء المجلس وإدارة الجامعة والموظفين الإداريين والمدرسين، العلاقة بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة، الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة)، تنظيم الأنشطة، التفكير الابتكاري، والعمل ضمن رؤى واستراتيجيات واضحة وهادفة.
- تحديد قائمة مهارات القيادة الابتكارية المراد تنميتها لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية التي تم بناؤها كما في صفحة (25)، وتتكون من المجالات الآتية: مهارات التفكير الابتكاري، مهارات الرؤية المرشدة، مهارات حل المشكلات، مهارات اتخاذ القرار، مهارات الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس، ومهارات الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس وطلبة وإدارة الجامعة.
- تحديد أهداف البرنامج التدريبي؛ حيث يستهدف البرنامج التدريبي الحالي تنمية ثلاثة مجالات من قائمة مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية والتي تم بناؤها مسبقاً في الدراسة الحالية، وهذه المجالات الثلاثة هي: مهارات التفكير الابتكاري، ومهارات اتخاذ القرار لدى أعضاء مجلس الطلبة، ومهارات التواصل الفعال بين أعضاء مجلس الطلبة وطلبة الجامعة.

المرحلة الثانية: التصميم (Design Phase)

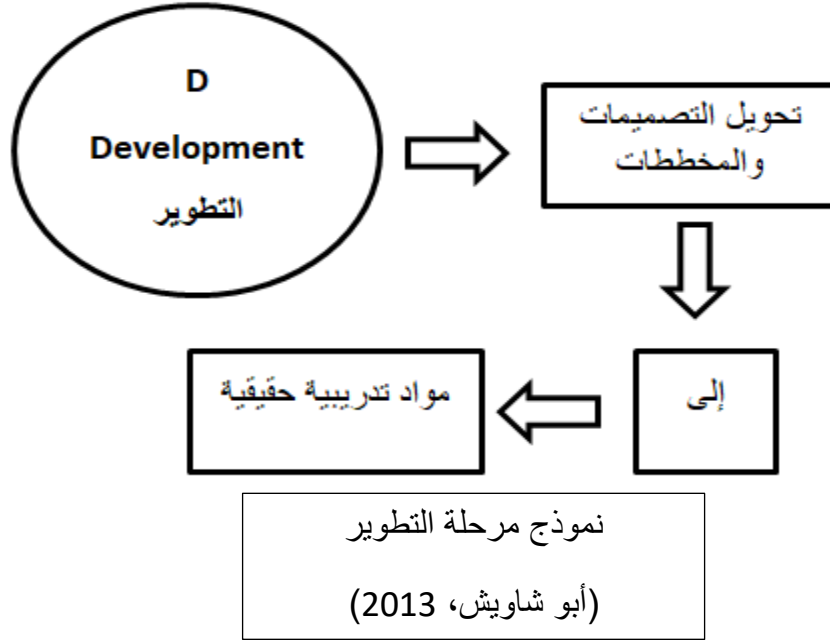
يتم في مرحلة التصميم تحديد الأهداف العامة للبرنامج التدريبي، وكذلك تحديد المحتوى التدريبي وأساليب التدريب له، وتم الاستعانة بنموذج (أبو شاويش، 2013) لتوضيح ذلك:



- تحديد الأهداف العامة للبرنامج التدريبي:
- تنمية قدرات أعضاء مجلس الطلبة على التفكير الابتكاري.
- تعزيز قدرات أعضاء مجلس الطلبة على اتخاذ القرار.
- تطوير قدرات أعضاء مجلس الطلبة على التواصل الفعال مع طلبة الجامعة.
- تحديد محتوى المادة التدريبية للبرنامج التدريبي من أنشطة وتمارين؛ وتم اعتماد نوع النشاط حسب الهدف والمهارة المراد تنميتها، تحديد أساليب التدريب المناسبة لطبيعة كل نشاط بحيث تساعد على تحقيق كل هدف من أهداف البرنامج التدريبي كما هو موضح في وحدة البرنامج التدريبي في ملحق رقم (5)

المرحلة الثالثة: التطوير (Development Phase)

ويتم في مرحلة التطوير انتاج البرنامج التدريبي، واختبار صحة محتوى البرنامج التدريبي، وتم الاستعانة بنموذج (أبو شلويش، 2013) لتوضيح ذلك:



وتم الاستفادة من مرحلة التطوير في بناء البرنامج التدريبي الحالي كما يلي:

- إنتاج البرنامج التدريبي: تم الاستفادة من مرحلة التحليل ومرحلة التصميم السابقة في إنشاء برنامج تدريبي قائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية والذي استهدف: مهارة التفكير الابتكاري، مهارة اتخاذ القرار لدى أعضاء المجلس، ومهارة التواصل الفعال بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة، وفي مرحلة التطوير هذه تم صياغة محتوى المادة التدريبية للبرنامج التدريبي ونتاجها.
- اختبار صحة محتوى البرنامج التدريبي:

تم التأكد من صحة محتوى البرنامج التدريبي باستخدام طريقة دلفي بعرضه على ذوي الخبرة والاختصاص كما في ملحق (1)، وهي تقنية تنبؤ منهجية وتفاعلية تستخدم للحصول على رأي مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال معين دون الحاجة إلى اجتماعهم وجها لوجه، حيث يقومون بإبداء رأيهم واستجاباتهم حول الموضوع في عدد من الجولات، وبعد كل جولة يقوم الباحث بتقديم تقرير عن رأي الخبراء في الجولة السابقة بحيث يكون هذا التقرير مجهول الهوية دون تحديد صاحب كل رد من الردود، وذلك لتشجيع كل خبير بمراجعة رأيه وردوده في ضوء ردود الخبراء الآخرين، ويتم التوقف بعد معيار محدد للوصول إلى الشكل النهائي للبرنامج، ويتم اختيار الخبراء بناء على

معرفتهم وخبرتهم في مجال معين وعلى قدرتهم ورغبتهم في المشاركة بتقنية دلفي والتي تستغرق وقتاً طويلاً وكذلك على مهاراتهم في الاتصال والتواصل (Kincaid, 2003) المشار إليه في (AbuAlrob, 2011)

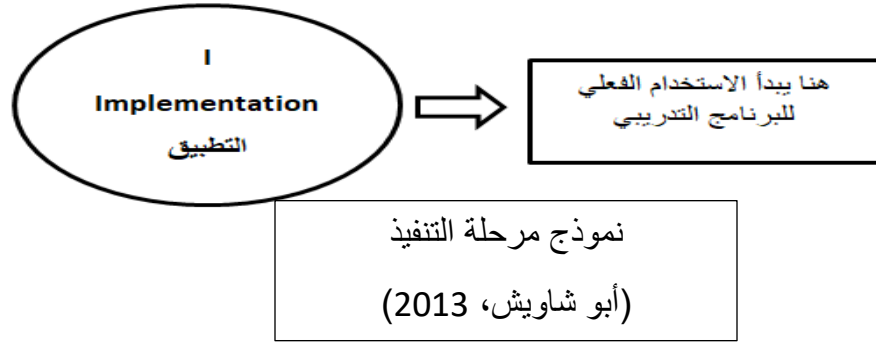
الجولة الأولى من التحكيم: حيث تم عرضه بصورته الأولى على ذوي الخبرة والاختصاص حيث تضمنت ملاحظات المحكمين إضافة مقدمة ارشادية في بداية البرنامج التدريبي بحيث تحتوي على الأهداف العامة للبرنامج، الاستراتيجيات المستخدمة في البرنامج، الخطة الزمنية للتدريب، ارشادات عند استخدام البرنامج، تعريف أهم المصطلحات مثل مهارات القيادة الابتكارية وأعضاء المجلس، التنوع في أساليب التدريب ودمج التكنولوجيا فيها، وإثراء المراجع.

وتم القيام بالتعديلات المطلوبة في الجولة الأولى، ثم تم القيام بالجولة الثانية من التحكيم بطريقة دلفي بإعادة توزيع البرنامج التدريبي على المحكمين كما في ملحق (1)؛ وتضمنت الملاحظات كتابة "آلية التنفيذ" الموضحة لكيفية تنفيذ تمارين وأنشطة البرنامج التدريبي على شكل نقاط محددة بدل من كتابتها على شكل فقرات. وإضافة منصب "نائب رئيس مجلس الطلبة" ضمن التوضيح المرفق حول هيكلية مجلس الطلبة، وتم القيام بالتعديلات المطلوبة وإعداد البرنامج التدريبي بصورته النهائية كما ما في ملحق (4).

سيتم القيام بمرحلة التنفيذ ومرحلة التقويم في دراسات متقدمة كما يلي:

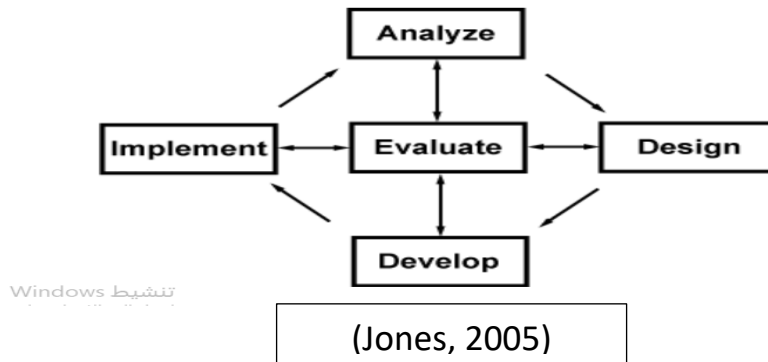
المرحلة الرابعة: التنفيذ (Implementation)

يتم في مرحلة التنفيذ التطبيق الفعلي للبرنامج التدريبي، وتم الاستعانة بنموذج (أبو شاويش، 2013) لتوضيح ذلك:



سيتم في هذه المرحلة القيام الفعلي بتدريب أعضاء مجلس الطلبة بهدف تنمية مهارات القيادة الابتكارية لديهم من خلال المادة التدريبية المعدة للبرنامج التدريبي حسب الاحتياجات التدريبية لدى أعضاء مجلس الطلبة وباستخدام المواد والأساليب والاستراتيجيات المحددة ضمن الإطار الزمني المحدد، بالإضافة إلى القيام بالاختبار القبلي والاختبار البعدي للعينة.

المرحلة الخامسة: التقييم (Evaluation)

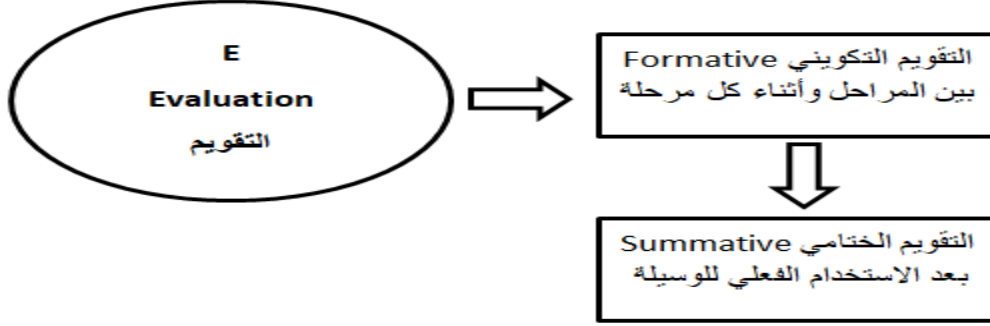


يتم في مرحلة التقييم التأكد من مدى فعالية البرنامج التدريبي بتحديد ما إذا أهداف البرنامج التدريبي قد تحققت، وتحديد المطلوب لزيادة كفاءة البرنامج ونجاحه، وتحديد المستفيدين من النتائج النهائية للبرنامج التدريبي.

وتشمل عملية التقييم جزأين:

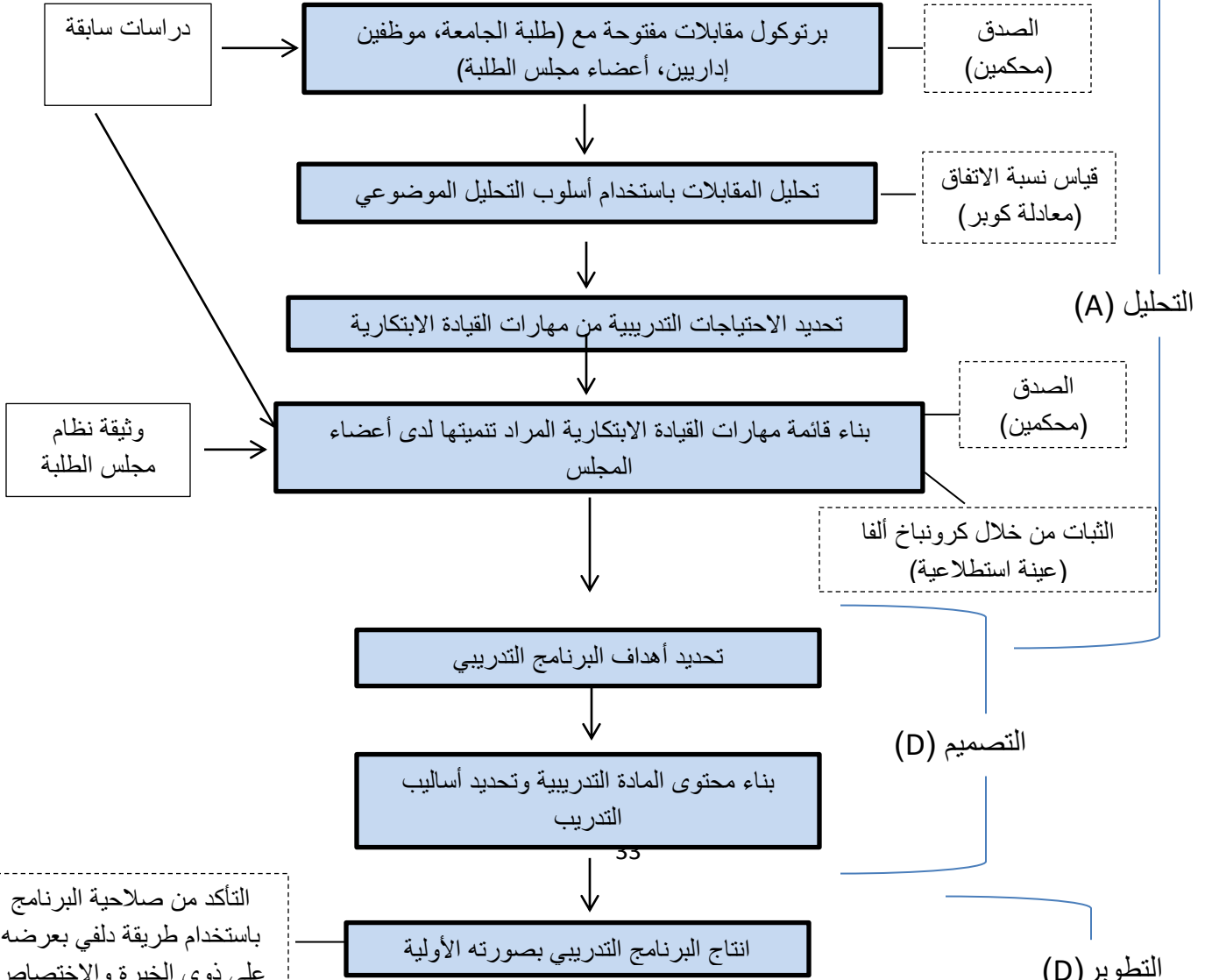
- تقييم تكويني: ويتصف هذا التقييم بأنه تقييم مستمر أي يحصل في كل مرحلة وبين المراحل المختلفة، ويهدف إلى تحسين عملية بناء البرنامج التدريبي من أجل انتاجه بصورته النهائية، والذي تمثل من خلال التحقق من صدق البرنامج التدريبي بطريقة دلفي.

- تقويم ختامي: ويكون التقويم الختامي بعد القيام بالبرنامج التدريبي وتنفيذه بشكل فعلي من أجل الحكم على مدى فاعلية البرنامج التدريبي.



نموذج مرحلة التقويم
(أبو شاويش، 2013)

ويبين الشكل (1) إجراءات تصميم البرنامج التدريبي المتبعة والذي تم إعداده من قبل الباحثة:



الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

- نتائج الدراسة
- ملخص نتائج الدراسة
- مناقشة نتائج الدراسة
- توصيات الدراسة
- مقترحات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

يحتوي هذا الفصل على تحليل النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة ومناقشتها والتوصيات والمقترحات:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول : ما الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية؟

للإجابة على هذا السؤال تم تحليل المقابلات التي تم إجراؤها مع طلبة الجامعة، موظفين إداريين اثنين من الدرجة الأولى في عمادة شؤون الطلبة وأعضاء مجلس الطلبة باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي كما تم توضيحه في صفحة رقم (24).

وانبثق من خلال تحليل المقابلات أن الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية التي ينبغي وجودها لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية تتمثل في المواضيع: حل المشكلات، اتخاذ القرار، الاتصال والتواصل، تنظيم الأنشطة، التفكير الابتكاري، العمل ضمن رؤى واستراتيجيات واضحة وهادفة.

وتم تلخيص مواضيع الاحتياجات التدريبية والعناصر المحددة لها والمساعدة على توضيحها وفهمها؛ ومن ثم الحديث عنها بالتفصيل بإرفاق اقتباسات المستجيبين المؤكدة لها كما يلي:

- **موضوع حل المشكلات:** ولفهم هذا الموضوع تم تحديد العناصر الآتية: التعامل مع المشكلة، الصلاحيات الموكلة لأعضاء المجلس، تعليق الدوام كأسلوب لحل المشكلات، مصالح ومطامع وعلاقات شخصية لأعضاء المجلس، تعليق الدوام لمصالح شخصية لأعضاء المجلس، المناطقية (الكوتات)، والحزبية، كفاءة أعضاء المجلس، وطريقة اختيار أعضاء المجلس.
- **موضوع اتخاذ القرار:** ولفهم هذا الموضوع تم تحديد العناصر الآتية: عملية اتخاذ القرار، استقلال مجلس الطلبة في اتخاذ القرار، تقبل أعضاء المجلس للرأي الآخر.

- **موضوع الاتصال والتواصل:** وتم تقسيم هذا الموضوع إلى عدد من المحاور كما يلي
- محور العلاقة بين أعضاء مجلس الطلبة بعضهم ببعض؛ ولفهم هذا المحور تم تحديد العناصر الآتية: المناطقية (الكوتات)، مناصب مجلس الطلبة، العلاقة بين أعضاء المجلس والمدرسين وعمادة شؤون الطلبة وإدارة الجامعة.
- محور العلاقة بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة؛ ولفهم هذا المحور تم تحديد العناصر الآتية: التعامل مع الطلبة، التعصب الحزبي، التحيز حسب الجنس، الغرور لدى المجلس، المتنفذ في المجلس جهة واحدة، التعامل مع الميزانية والمساعدات المالية.
- محور الاتصال والتواصل مع طلبة الجامعة؛ ولفهم هذا المحور تم تحديد العناصر الآتية: معرفة طلبة الجامعة لأعضاء المجلس، ترويج أعضاء المجلس لأنفسهم، التواصل بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة، فعالية جروبات المجلس على مواقع التواصل الاجتماعي، إبداء طلبة الجامعة لرأيهم في جروبات المجلس على مواقع التواصل الاجتماعي.
- **موضوع تنظيم الأنشطة:** ولفهم هذا الموضوع تم تحديد العناصر الآتية: الجهة المنظمة للأنشطة الطلابية، التخطيط والتنسيق للأنشطة الطلابية، دعم المجلس لأنشطة الأطر الطلابية، حجم الأنشطة الطلابية المنظمة من قبل مجلس الطلبة.
- **موضوع التفكير الابتكاري:** ولفهم هذا الموضوع تم تحديد العناصر الآتية: طريقة التفكير، تنظيم الأنشطة بطريقة ابتكارية، حل المشكلات بطريقة ابتكارية، معوقات التفكير بطريقة ابتكارية لدى أعضاء المجلس.
- **موضوع العمل ضمن رؤى واستراتيجيات واضحة وهادفة.**

وسيتم الحديث عنها بالتفصيل كالآتي:

1. حل المشكلات

موضوع حل المشكلات من المواضيع التي برزت من تحليل مقابلات طلبة الجامعة وموظفين إداريين أساسيين في عمادة شؤون الطلبة وأعضاء المجلس، حيث تبين عدم فعالية مجلس الطلبة في حل المشكلات، ولفهم هذا الموضوع تم تحديد العناصر الآتية لارتباطها وعلاقتها في التأثير على فعالية حل المشكلات لدى أعضاء المجلس كما هو موضح أدناه:

1.1 التعامل مع المشكلة

تبيين من تحليل المقابلات وجود خلل لدى أعضاء المجلس في التعامل مع المشكلة، ووجود لامبالاة وإهمال في التعامل مع مشكلات الطلبة؛ وأكد على ذلك أفراد العينة كما هو موضح أدناه:

فأشار طالب 2 : "الي زميل راح للمجلس عشان يساعده انه يعملولو تقسيط ولليوم بعدهم ما ساعدوه في مماطلة كبيرة، لحد اول امبارح انا كنت قاعد معاه وحكالي أنا يئست وبفكر يترك الجامعة، وبدوم بشكل مش قانوني لانه معاملة التقسيط مش جاهزة".

وأضاف طالب 2 : "أنا ما تعاملت مع المجلس ولا بدني أتعامل ولا بدني أتعامل أبدا وأي اشي الو علاقة بالمجلس ما رح اقرب عليه كلو بسبب الموقف الا صار معاي قبل"، احنا بنسمع شباب بحكوا انه احنا ما بنعترف في المجلس وما بنعترف بالشبيبة".

وأضاف كذلك : " فقدوا ثقتهم بالمجلس من ورا شغلات خارج ايدين المجلس مش بإيدين المجلس أنه مثلا عندهم مشكلة مع أحد أعضاء المجلس أو أنه مع طالب مسمي حالو مجلس وهو مش مجلس".

وأشار طالب 3 : " صراحة هدول التلات سنين بقيت فيهن بعيد عن المجلس كلو وعن اجتماعاتهم وعن هاي الخرايف كلياتها يعني ما حاولت احتك فيهم لإنني بقيت شايف انو زي المجلس يشتغل للمجلس بس مش للطلاب".

وأضاف طالب 3 : "أنا بالثلاث سنين التجأت الهم بس مرة وحدة وما فادوني ومن وقتها صرت اتجنب يصير معاي مشاكل بأي اشي مثلا بسجل بدري قبل ما الشعب تسكر عشان ما اضطر اروح للمجلس وتعال افتحلي الشعبة".

وأشار طالب 3 : " مرة وحدة بس حاولت الجأ الهم وما فادوني، كان عندي امتحان بوقت غير مناسب لإلي وطلبت إنني أقدم الوقت شوي عشان أقدر أروح مع الباصات، بس ما ساعدوني واضطريت أتأخر هداك اليوم، رحنت عند دكتور المادة وحكالي ما بزبط وبعدها رحنت لعند شب من الشبيبة من بلدنا

وحكيتله الموضوع فرحنا شفنا رئيس المجلس أنا والشب وما فادني، وقتها حكالي ان شالله انشالله وبحلكك الموضوع على التلفون ومش عارف ايش وراحت القصة".

وأشار طالب 4 : "فلما صارت المشكلة مع صاحبي رحتلو وما عمل اشي بس وصلنا لعند الموظف وحالنا الموظف ما بتزبط الأمور وبس ورجعنا، كان زي استفسار بالزبط حكي للموظف مشكلة الشب كذا وكذا، حكي الموظف لا يزبطش وخلص وطلعنا وبعدها دبر الشب حالو منحالو راح ادين من برا لحتى يزبط امورو المالية، طيب هيك فقد تفتو بالمجلس انه يحللو مشكلتو".

وأشارت طالبة 2 : "كان هاد الشخص أسرع في حل المشاكل من شبيبة المجلس، لذلك كنت اتوجهلوا مباشرة، كنت أروح عندهم بالأول قبل ما اتواصلت مع هاد الشخص، وكانوا يتباطئو في حل المشكلة، ومرة دفعت للتسجيل في أحد الفصول فالبورتل سحب المصاري عشان عندي شوية دين، فأنا اتوجهت لأحد اعضاء المجلس من الشبيبة، فحكولي منحللك اياها وصاروا يماطلوا، أول اشي حكولي التسجيل مسكر وحكولي لبكرا، وثاني يوم برضو ما انحلت، فبعدها ايتست انه يحلو الموضوع، فاضطريت ألجأ لنفس الشخص الا بالمبادرة وحل الموضوع بنص ساعة ورجعولي المصاري على حسابي وسجلت مباشرة".

وأضافت طالبة 2 : "مرة أحد الفصول طلعتلي منحة لفصل واحد، نزلتلي المنحة وطبعما ما دفعت، بتفاجأ وأنا بالفصل أنه بدهم رسوم التسجيل ورسوم الساعات وحاطينهن دين، رجعت لرئيس المجلس بما أنه ساعدني انه اوخد هاي المنحة، وما انحلت المشكلة وضلوا حاطين علي دين، يعني شوفي مع انه رئيس مجلس والمفروض هيك موضوع انه منحة بشكل رسمي نزلتلي وما يعرف يحل الموضوع".

وأكدت: "صرت اتجنب التجأ للمجلس لأنهم بطيئين بحلها وما بردوا لما اتواصل معهم".

وأشار إداري 1 : "المجلس بصير يقول ان الطلاب فقدوا ثقتهم فيّ ويحكوا عني انه انا مجلس ضعيف وبالتالي المجلس كرده فعل على هاي العملية بروح ممكن يلجأ إلى إجراءات هاي الاجراءات ممكن بالظرف الطبيعي ممنوع يلجأ الها زي الإضرابات زي التعليقات".

وأضاف إداري 2 : "بيجو طالبين شيء مش من اختصاصهم ومطالب مش محقة واذا العميد حكى لا هذا الشيء ما بصير، بصير يقولوا له انه انت ضدنا هم بفكروا هيك يعني جزء مهم جدا انهم يعرفوا شو دورهم شو صلاحياتهم ولا يجوز تجاوز هذه الصلاحيات".

و أشار إداري 2 كذلك : "هاي المشكلة هم بدهم يروحوا يحلوا المشكلة مباشرة عند العميد وهذا احنا منرفضوا ليش لانه اول شيء المجلس مش مخول انه يحكي مع العميد يعني مش من مهامه ولا معه تفويض يحكي مع اي جهة بالجامعة ولكن احيانا العمداء بتستوعبهم وبسمعو منهم".

وأكد إداري 2: "عندهم شوية لامبالاة، مثلا انه بده يحل المشكلة فبحكي انه مثلا طيب بساعدك وياخذ رقم تلفونه او مثلا مراسلات عبر الواتساب انا بخللك اياها فبماطل مش يعني زي يماطل انه من كثر المشاكل الا عندهم في الضغط بتأخر تا يرد".

وأضاف عضو مجلس 1 : "مثلا لما كان في طالب بدو يحل مشكلة ويروح عند عضو مجلس المجلس، فعضو مجلس المجلس يتأخر عليه فالطالب خلص ييأس ويروح عند واحد ثاني ويحللو اياها، فخلص هاد الطالب بحقد عليه".

وأكد عضو مجلس 2 : "بصراحه بعد الاحداث ومشاكل مجلس الطلبة في الفترة الاخيرة نسبه قليلة الا بنتثق بالمجلس؛ وابرز سبب هو اخر تعليق دوام وهذا تعليق الدوام كان كفيل يهد المجلس 100 سنه لقدام لانه كان سبب هذا التعليق مصالح شخصية وطلاب الجامعة عرفوا بهذا الموضوع فقدو ثقتهم بالمجلس".

وأشار عضو مجلس 2 : " بشكل عام احنا منتوجه لعماده شؤون الطلبة، عماده شؤون الطلبة ما كان بايدها حيلة أو عمادة شؤون الطلبة ما بدها تساعدنا فاحنا دائما منتوجه لتعليق الدوام".

وأشار عضو مجلس 3 : "يعني مثلا بجوز يعركسوا عليهم مثلا انه يحكيلوا افتحلي شعبة فبأخر فتح الشعبة وهيك، يعني ممكن تصير حزازيه بين منسق كليه أو عضو مجلس مع طالب بتصير مش إنه بتصيرش".

وأكد عضو مجلس 3 : في فجوة ان الطلاب بشوفه انه احنا شبيبه لا ما بدنا الشبيبة ، فشو الغلط الا بادر منا عشان نصلحه يعني ما مش معروف شو السبب يعني مثلا في فتره التنسيب للشبيبة كان في عدد كبير ما بده ينتسب ، لازم نتقرب من الطلاب بزياده انه نقعد مع الطلاب انو تعالوا شو مشاكلكم". وأضاف أيضا: " عندهم سوء إدارة بحل المشاكل وبعرفش كيف بتعاملو مع المشكلة بالزبط، مثل مشكلة الشب الا انقتل في الجامعة الله يرحمه، أنا ما اتعمقت فيها بس سمعت انه كان إلهم إيد ولو صغيرة بزيادة هاي المشكلة".

وأكد أيضا: " المجلس عنا الواسطات ماكلتهم اكل".

وأشار عضو مجلس 4 : "لما علقت الدوام بتفاجأ أنه في نسبة من الطلاب اتوجهت للجامعة اتحاورت أنا و الطلاب ففي طالب بحكلي أنه أنا ماليش دخل وانت اعمل الا بدك اياه و أنا شايف انه توقيت تعليق الدوام مش مناسب لالي أنا بدي أداوم".

وأضاف عضو مجلس 4 : "و اتعاهدت قدام ربنا أنه امشي بمصلحة الطلاب و بتفاجأ أنه الطلاب نفسهم تهاجمك، في طلاب لو تفرديهم الجامعة سجاد أحمر ونحطلمهم ورود الا حطولنا شوك فيها".

وأشار عضو مجلس 4 : "الجامعة استغلت بند موجود انه لازم نتوجه بكتاب خطي انه بدنا نعمل تعليق لعميد شؤون الطلبة وبعدها ترفعوا للجامعة مع أنه أنا كنت اتواصل كل يوم مع العميد واحكيلو الوضع، بس لأن مش خطي استغلوا هاي النقطة فاتجهوا لتجميد المجلس، ولما اتجمد المجلس اتجمد واحنا معلقين دوام".

وأضاف عضو مجلس 4 أيضا: " في أعضاء هيك عندهم شوية إهمال في حل مشاكل الطلبة".

تؤكد الاقتباسات السابقة على أن هناك تخطب وعدم قدرة أعضاء المجلس على التعامل مع المشكلات وحلها لوجود تباطؤ ولامبالاة لدى أعضاء المجلس في التعامل مع مشكلات الطلبة، واتخاذ خطوات واجراءات غير مناسبة في حل المشكلة مثل تجاوز أعضاء المجلس المسؤول المباشر عليهم وتفاوضهم مع الجهات العليا مباشرة، وكذلك التصعيد باتخاذ تعليق الدوام طريقة لحل المشكلة.

2.1 الصلاحيات الموكلة لأعضاء المجلس

وظهر من تحليل المقابلات أن هناك خلل في استخدام الصلاحيات الموكلة إلى أعضاء المجلس وتجاوزها مما كان له الأثر الكبير في التأثير على فعالية حلهم للمشكلات الطلابية، وأكد على ذلك كل من الموظفَين الإداريَين من الدرجة الأولى في عمادة شؤون الطلبة كم هو موضح أدناه:

فأشار إداري 1 : " ممكن مجلس اتحاد الطلبة مسموح يدّخل بهذه العملية الفنية، اما العملية الأكاديمية الا هي جوهر العملية التعليمية صراحه مجلس الطلبة يمنع منعاً باتاً من التدخل بها وهو يتدخل بها".

وأضاف إداري 1 : " مجالس اتحاد الطلبة عنا في عنده مشكلة؛ المشكلة الا يواجهها انه هي احيانا تشعر انه التزامها هو الالتزام بتحقيق نتيجة مش الالتزام ببذل العناية يعني همي بشعرو بينهم وبين حالهم انه احنا حتى ننجح حتى يكون مجلس اتحاد الطلبة حتى يكون راضيين علينا الطلاب لازم اي مطلب منحملو لازم نحقق نتيجة وهاي مشكله وانا دائما بحكي لمجلس الطلبة انتو التزامكم في بذل العناية يعني انت بتبذل العناية المطلوبة منك ولكن انت مش ضروري تحقق نتيجة، بذل العناية ايضاً بترتب عليه ايضاً ان قمت بالتزامك، ممكن هاد المطلب الا بطالب فيه من الناحية الفنية؛ ومن الناحية الواقعية لا يمكن تحقيقه، وبالتالي انت لازم ترفع راسك وترجع لطلابك وتحكي انه هذا المطلب عملية تحقيقه مستحيلة للأسباب التالية وتبرر لطلابك ليش ما تحقق وفي هناك مطالب بصراحه هاي المطالب الا هي بتمس حياه الطلبة في داخل الجامعة لا هاي المطالب".

وأكد إداري 2: " لا ما عندهم وعي بمهامهم، يعني انا ما بدني اعم بس في جزء منهم لا يعلم لا يعلم مهامه".

وأضاف إداري 2: " المنسق ييعتبر حاله قائد الكلية ومسؤول الكلية فصار في كليات مثلا يعطي معلومات غلط وصارت في طب الاسنان انه مثلا بروح المنسق عند عميد الكلية وبوخذ معلومات عن الامتحانات مثلا الوقت والقاعة طيب انت شو دخلك ما هو كل طالب عنده موعد امتحان والقاعة فبصير وسيط بين الطالب والعميد مثلا، بعرفوا الطلاب انه الامتحان في القاعة رقم كذا وفي ساعة كذا فجاه مثلا بصير تغيير عليها طيب الصبح بتروح الطالبة مثلا ما بتلاقي حدا بالقاعة طيب وين تروح راح يضيع وقتها. كمان مثلا انه طب الاسنان ما الهم تقسيط هذا قرار من الجامعة لكن في بعض الحالات بوافقو عليها في نهاية التسجيل مثلا اربع او خمس حالات فمنسق الكلية راح قال لطالبة روجي ادفعي الثلث هو اصلا لما يوافقوا بوافقو على 80%، البنيت لما اجت هون فرجتني الرسائل قلها ادفعي الثلث وهي معها كل القسط يعني لو ما معها بقول بس معها القسط كامل قتلها جيبيلي اياها هذا المنسق قتلها انتي بالذات لن تقسطي".

تؤكد الاقتباسات السابقة على أن هناك تجاوز لأعضاء المجلس للصلاحيات الموكلة إليهم من خلال تدخلهم في العملية الاكاديمية وعدم الاقتصار على الأمور الفنية التي تدخل ضمن مهامهم وصلاحياتهم.

3.1 تعليق الدوام كأسلوب لحل المشكلات

فتبين من تحليل المقابلات مع طلبة الجامعة وموظفین إداريين أساسيين في عمادة شؤون الطلبة وأعضاء المجلس اعتماد مجلس الطلبة على تعليق الدوام كأسلوب لحل المشكلات دون اللجوء لأسلوب الحوار والتفاوض قبل اتخاذ اجراء تعليق الدوام، مما أدى إلى فقد ثقة طلبة الجامعة على قدرتهم في حل المشكلات الطلابية، وتم التأكيد منهم على ذلك كما هو موضح أدناه:

فأشار طالب 3 : " أنا ضد تعليق المجلس للدوام لما يصير مشاكل لأنه هيك بعطل مسيرة تعليمية لالاف الطلاب، في طرق يعني بتبلس سلمية مثل المناقشة بينهم وبين الجامعة".

وأشار طالب 8 : " التعليق غلط يعني مثلا التعليق الا صار آخر اشي أساسا غلط لأنه بالأصل كانوا الطلاب مش مداومين، فكيف بدك تعمل تعليق وهو بالأصل ما في طلاب، وكمان شغلة لما صار تعليق

وكان في امتحانات وفي دكاترة سجلو غياب، ولما خلس التعليق قدموا الطلاب الامتحانات وكانت صعبة، وكمان ياريت حصلوا مطالبهم المجلس ما عملوا اشي".

وأشارت طالبة 1 : "أحيانا بكون التعليق مفيد وأحيانا نهائيا لا خصوصا انه احنا منداوم آخر الجامعات واحنا كتير منضرب بحكم انه احنا قريبين من جنين أحيانا بالتعليق يعني مش سبب لحتى نعلق، يعني مثلا يتناقشوا مع الادارة واذا ما ردت وقتها يتبعوا اسلوب الاحتجاج يعني يكون اخر اخر وسيلة يعني يعملوا مظاهرة أو يضامنوا بس ما يقطعوا الطلاب أسبوعين زمن عن التعليم كمان وبالنهاية بس نرجع عالجامعة ما حدا بتحمل ضغوطاتنا الا احنا".

وأشارت طالبة 2 : "أحيانا بالليل منام وما بكون في إعلان انه في اضراب أو تعليق، ومنتفاجيء الصبح واحنا منجهز بحالنا للدوام بعلنوا انه في تعليق أو اضراب، فهاد الإشي مزعج".

وكذلك أكدت طالبة 2 : "الطلاب كانوا مستائين كثير من شغلة التعليقات والاضرابات، يعني مثلا بكل اضراب بتعملوه حقولنا مطالبنا معظم المطالب ما بتتحقق".

وأشار طالب 5 : " لما يعلن مجلس الطلبة فجأة انه في تعليق دوام و طلاب الداخل الا بالسكنات تقريبا 90 بالمية منهم ماخدين سكنات وتعلن فجأة انه تعليق يعني ماشي كل احترام لانهم تحاول تحل مشاكل بس انه طلاب الداخل بتأثروا فيها بزيادة ويتكون الشكوى منهم بزيادة".

و أشار إداري 1 عند سؤاله: " احيانا بتعسفوا وبروحوا مباشره بغلقو الجامعة وبعثروا اغلاق الجامعة انجاز وهذا الكلام مهم لا يعلموه انه احنا عدد محاضراتنا على مدار الفصل محسوبة بالدقيقة الواحدة وبالتالي هذا الكلام بترتب عليه انه الاصل يمنع منعنا باتا ان نذهب الى عمليه تعليق الدوام او اغلاق الجامعة في ظل الظروف الطبيعية، نظام مجلس اتحاد الطلبة منع هذا الكلام".

وأشار إداري 2: "أغلب تعليقات الدوام كانوا يعلقوا بدون اذار مسبق ما بنساعهم الا مضربين طيب يا عمي راسلتو كتبتو أو طلبوهن شفويا وهاي مشكلة يعني طلبوا المواضيع شفوي لما يخاطبوا شفوي ما

بتم توثيقو يعني المفروض يرفعو كتاب يوضح المجلس مطالبه، فهم بغلطوا وبيجيو يطلبو المطالب شفوي وفجاه بعلقوا الدوام متجاوبتوش طيب يا عمي احنا ما انهينا الحوار لو انهينا الحوار وقتها علقوا الدوام".

وأضاف: " وهاي من الاشياء الغريبة انه انت بدك تضرب طيب روح لعند الجهة اذا بدك تضرب عندها طيب انت ما بتخبرنا فجأة بسمع انه المجلس منزل بيان انه مضرب".

و أشار عضو مجلس 1 : "الإدارة عارفة أنه التعليق ما في إلو داعي؛ زائد انه إدارة الجامعة صارت تشوف أنه مجلس الطلبة إذا بدو أي اشي بلجأ لتعليق الدوام، احنا حاولنا نضغط على الجامعة بس الجامعة كانت ضاغطة علينا أنه بدها تجمد مجلس الطلبة وكانت بدها تفصل ثلاث طلاب بالمجلس فخلص احنا فكينا الاضراب".

وأشار عضو مجلس 2: "يعني من وجهة نظري انه الطلاب لما تبقى عارفة انه التعليق لمصلحتها بتمشي معنا وبتأيدنا اما لما تعرف انه تعليق الدوام على شان شو وبالتالي يطلع تعليق الدوام عبارة عن مهزلة؛ الطلاب كلها بقلبو ضدنا وبروح تعليق الدوام على الفاضي".

تؤكد الاقتباسات السابقة على اعتماد المجلس على تعليق الدوام كأسلوب لحل المشكلات والتصعيد المباشر إليه دون محاولة التفاوض المسبق مع إدارة الجامعة؛ الامر الذي لاقى استياء كبير من قبل طلبة الجامعة لأن تعليق الدوام الذي يعتمده المجلس يعمل على إعاقة سير العملية التعليمية في الجامعة على الوجه المطلوب وكذلك الإعلان عن تعليق الدوام بوقت غير مناسب للطلبة مثل الإعلان عنه صباحا أثناء توجه الطلبة للجامعة، وتأثر طلبة الداخل المحتل بالتعليق بسبب تواجدهم في السكنات حول الجامعة.

4.1 مصالح ومطامع وعلاقات شخصية

أظهر تحليل المقابلات وجود مصالح ومطامع شخصية لدى أعضاء المجلس وراء التحاقهم في عضوية مجلس الطلبة مثل الحصول على الشهرة أو الاهتمام من قبل الطالبات أو مطامع مادية، وكذلك مساعدة الطلبة الذين تربطهم علاقة شخصية مع أعضاء المجلس بشكل أسرع من غيرهم مما أثر على جديتهم في حل المشكلات الطلابية، وتم التأكيد على ذلك كما هو موضح أدناه:

وأشار طالب 7 : "الطلاب قاعدين بتوجهوا للمجلس والشبيبة مش حب بمساعدة الطلاب لا أبدا السبب انه عشان يطلعهم تفرغ بالسلطة لانه تسعين بالمية من الا بكونوا بالمجلس بتفرغوا بالسلطة، هم نفسهم أكمن شب من المجلس كنا قاعدين سوا وحكولي انه احنا بالمجلس عشان نتفرغ يعني مش عشان مصلحة الطلاب بدهم يساعدوا وهيك، لا بس عشان مصلحة شخصية".

وأكد طالب 8 : " في قسم بدو يعمل مجلس بس عشان يقولوا انه مجلس عشان يورجي الطلاب انه مجلس طلبة".

وأكدت طالبة 1 : " في كثير منهم بتواصلوا مع السلطة لانه هاي الشغلة سمعتها من دكتور عنا، يعني مثلا لما طالب يقعد سنين عنا بالجامعة ليش حتى يقعد كل هالفترة بالجامعة غير انه يبقى متفرغ للسلطة وأهداف".

وأشارت طالبة 2 : "الشبيبة الفتاوية في الجامعة الها ميزانية من تنظيم فتح فقاعدين الطلاب بدهم يصيروا من المجلس عشان يوخدوا من هاي المصاري مش حب في مساعدة الطلاب".

وأكد إداري 1 : "اه طبعا اذا هو له علاقه شخصيه ممكن يكون مهتم في مطلبه أكثر من غيره".

وأكد إداري 2 : اه طبعا يعني هاي علاقات شخصيه وعائليه اذا ما خدمهم بتتحول لإشي شخصي بينهم".

وأضاف إداري 2 : " الطلاب يتباهوا انه انا عملت اضراب وانا سكرت الجامعة بصير الشئ طابع شخصي اكثر من طابع نقابي".

و أجاب إداري 2 عن سبب تخطي بعض الأعضاء و منسقي المجلس لبعض صلاحياتهم عند مساعدة الطالبات: " هو بده يستعطفها و يبين الها انه حقق انجاز و بين محاسنه ويعمل علاقة معها وبده يحب البنات فيه، ببيكون نوع من الاستقطاب يعني انا اللي حليت لك مشكلتك انا الا ساعدتك وهي مشكله

كبيره وقد يكون الها جوانب سلبيه يعني مش بريئة مش بريئة انه بده يساعد بمجرد المساعدة لا بيكون عنده غايات معينه".

وأكد عضو مجلس 1 : "احكيلك الدغري اه في، انه بنظرهم المجلس أو مؤتمر الشبيبة أنه بفوت عشان أزبط بنات، وأنه البننت ترجعلي أساعدها وبعدها منضرب صحبة بتصير تحكي معاي ومن هالحكي".

وأضاف عضو مجلس 1 : " مثلا في بالمجلس هاد العضو مجلس بشتغل لمصلحة الطالب، في مثلا بشتغلوا عشان اللهم نفسي أنه بدي مثلا بدي أشتغل عشان أزبط هاي و أزبط هاي".

و أضاف: " مثلا عضو مجلس من الأعضاء بروح عند الدكتور بحكيلو أنه أنا مثلا بحل مشاكل وأنه أنا منصبي كذا ومنصبي عالي وهيك".

وأكد عضو مجلس 1 على سؤال: " في مطامع مالية من الميزانية؟" بإجابته: " انه اه في مثلا في أعضاء بالمجلس بدهم يوخذوا مصاري، مثلا بالشبيبة في حفلات تخرج مثلا بتضغط عالجامعة انه هاي الحفلة بتكلف ستة وهي بالأساس بتكلف أربعة، ففي ألفين للمجلس بوخذهن".

وأكد عضو مجلس 2 : " في اعضاء دخلوا المجلس عشان موضوع التشهير انه انا عضو مجلس مجلس والله، يعني زي الا بتكبر على الطلاب يعني انا عضو مجلس مجلس وبالأصل هو ما بكون فايد حدا ولا حتى فايد حاله في منهم لمصالح شخصيه".

وأضاف عضو مجلس 2 : "بدي احكيلك عن موقف صار بس زمان انه عمل المجلس حفلة وكانت ميزانيته المبلغ الفولاني وكانت ميزانيته الحقيقية اقل بكثير فتوزع المصاري على ثلاثة اربعة من الاعضاء".

وأشار عضو مجلس 3 : "في واحد امين سر مجلس اتحاد الطلبة وبعد يومين اتخرج ومعروف مين هو الطالب ومعروف مين ابوه بالجامعة ابوه معروف بكل الجامعة بس عشان يقولوا انه مجلس".

أكدت الاقتباسات السابقة وجود مصالح ومطامع شخصية لدى أعضاء المجلس حول التحاقهم في عضوية المجلس مثل المطامع للتفريغ في السلطة، ومطامع مالية من ميزانية المجلس، وكذلك بهدف التشهير الشخصي للأعضاء، واستقطاب واستعطاف الطالبات.

5.1 تعليق الدوام لمصالح شخصية

وبرز من تحليل المقابلات قيام مجلس الطلبة بتعليق الدوام في الجامعة لأسباب ومصالح شخصية لدى الأعضاء مع التظاهر أن تعليق الدوام جاء من أجل حل المشكلات الطلابية، مما أدى إلى فقد ثقة الجامعة بثقة مجلس الطلبة وقدرته على حل المشكلات الطلابية، وتم التأكد على ذلك كما يلي:

فأكد طالب 1 : "كان سبب الاضراب انه عضو من المجلس انطرد من مكتب رئيس الجامعة، فالثوب يكون حقوق الطلبة نزلوا منشور يتكون من 11 بند بخص حقوق الطلبة وبالواقع مش الحقوق ورا الاضراب".

وأكد طالب 2 : "مرة أعلن المجلس تعليق فجأة وبدون ما نعرف شو أسباب التعليق الرئيسية ووقتها كان علينا فترة امتحانات وآخر اشي اكتشفنا انه ما كان سبب الاضراب مصلحة الطلاب كان لمصالح شخصية".

وكما أكد طالب 4 : "الطلاب فقدوا ثقتهم بالمجلس بسبب مشكلة كبيرة زلزلت المجلس كلياً من لما عملوا تعليق دوام والسبب الأصلي والخفي أنه عضو من المجلس فات بسيارتو جوا الجامعة فالأمن منعه، فراح رئيس المجلس عمل تعليق للدوام وخط أسباب تعليق الدوام مطالب الطلاب الوهمية الا حطوها باسم الأطر الطلابية كلياتهم وأنهم موافقين على الاضراب بحجة المطالب والسبب الأصلي مش هاي المطالب".

وأشار طالب 7 : "بطلنا نميز اذا التعليق سببه مطالب الطلاب الا سببها أسباب خفية مثل اخر تعليق لما حطو مصالح ومطالب الطلاب بالواجهة وطلع بالآخر السبب هو مشكلة رئيس المجلس لما منعه يدخل بسيارتوا".

وأشارت طالبة 1 : "كنا نسمع انه في أسباب خفية للاضراب؛ لمصالح شخصية، مثلا سمعت إنه بالإضراب الأخير صار خلاف بين إدارة الجامعة و المجلس فأعلن انه اضراب باسم الحقوق الطلابية لأنه في أمور ردت الجامعة عليهم ووافقت عليها وفي أمور ثانية ما وافقت عليها فتبين انها مصالح شخصية".

وأشارت طالبة 2 : " إذا كان الشخص من معارفه بتكون معاملة جيدة، أما اذا كان مش من معارفه بصير يحكي ماشي بشفلك المشكلة ولا يهملك طيب ماشي برجع اتواصل معك هو أنا مشغول بس برجعلك، و بحكي هاد الحكي و بنسى الموضوع كلياً".

وأكد إداري 1 : "اه ممكن جدا طبعا يعني احيانا ممكن احد الأعضاء يرتكب مخالفه هذه المخالفة تستوجب العقاب، اداره الجامعة طبعا اذا حدا يرتكب مخالفه ما في فرق اذا كان مجلس اتحاد الطلبة او طالب عادي بنهاية العضو مجلس هو طالب وبالتالي راح نطبق عليه شو منطبق على الطالب ممكن يتم اتخاذ اجراء بحق هذا العضو مجلس انه ارتكب مخالفه كونه طالب فمجلس اتحاد الطلبة ممكن كردة فعل انه ممكن يذهب الى اغلاق الجامعة من اجل هذه المخالفة الا ارتكبها هذا العضو مجلس هون نحن منكون امام تعسف مجلس اتحاد الطلبة في اتخاذ القرارات بين قوسين بغلق الجامعة على شان تحقيق مطالب او مكاسب شخصيه".

و أشار إداري 2 أن من أسباب تعليقات الدوام التي ينظمها المجلس: " احيانا تراكمات انه مثلا زعلنا من العميد الفلان وزعلنا من حدا فهم بجمعوهن مره وحدة".

وأشار عضو مجلس 2 : "تعليق الدوام اول شيء بتعلق برأس الهرم دائما الا هو رئيس المجلس اذا كان رئيس المجلس اله اهدافه الخاصة تعليق الدوام بفشل وبقلب علينا الطلاب، صار تعليق دوام قبل فتره بشروط ومطالب أصلا الجامعة كانت بدها تعملها بس الهدف كان منه مصالح شخصيه وطبعا تعليق الدوام فشل الطلاب كلها قلبت علينا وصاروا يسمونا الدرع بشيكل".

وأضاف عضو مجلس 2 تعقيبا على ذلك: " كل الطلبة اكتشفوا هذا الموضوع، وغير هيك مش كل اعضاء المجلس وقفوا مع تعليق الدوام هاد ومن ضمنهم انا ما وقفت معهم في تعليق الدوام والطلبة الا بعرفهم كنت احكيلهم السبب بحكم انه تعليق الدوام هذا ما الو فائدة والجامعة اصلا كانت موافقه على المطالب قبل تعليق الدوام ولما صار تعليق الدوام ثاني يوم الجامعة نزلت انه المطالب جاهزة يعني ما ضل اي شيء او مطلب يعمل تعليق الدوام على شانو اخر اشي خرب تعليق الدوام ودوام الطلاب".

و أضاف أيضا: " هاي السنة اعملنا اكثر من تعليق دوام وكانت الاهداف شخصية مش اكثر".

وأشار عضو مجلس 3 : "راح المجلس نفسه عند العميد وحكاهم بعينكم الله اطلعوا بره انا مش فاضي، طلعوا اعضاء مجلس الطلبة علقوا في الدوام في الكلية في كليه القانون لمده اسبوع كامل على الطريقة الي حكي فيها العميد مع الطلاب"

و أضاف أيضا عن تعليق الدوام لمصالح شخصية عند أحد الأعضاء: " القصة الي صارت انه واحد من الاعضاء كان الو مشاكل الو نفسه اكاديميا، الجامعة وافقت على الكتاب الي رفعوا للجامعة، بتفاجئ بعد اللخة الاخيرة اللي صارت بالجامعة إنه اجاه رفض طيب ما هو انتو وافقتو وبعدها صار تعليق الدوام".

أكدت الاقتباسات السابقة قيام مجلس الطلبة بتعليق الدوام لمصالح شخصية لبعض أعضاء المجلس، حيث يتم الإعلان عن تعليق الدوام بشكل يخدم مصالح وحقوق طلبة الجامعة وفي الوقع يبني التعليق على أسباب خفية تخدم مصالح شخصية لأعضاء المجلس.

6.1 المناطقية (الكوتات)، والحزبية

برز من تحليل المقابلات تعامل أعضاء المجلس بعنصرية مناطقية (الكوتات، التقسيمات الجغرافية) وعنصرية حزبية بشكل كبير في تعاملاتهم في حل المشكلات الطلابية، مما أثر على فعاليتهم في حل المشكلات وأكد على ذلك طلبة الجامعة وأعضاء المجلس كما هو موضح أدناه:

فأشار طالب 2 : "أنا واجهت مشكلة انه ما يساعد الا ابن المحور أو ابن بلدو مثلا اذا كان عضو مجلس المجلس من بلد معينة فهو بفضل يساعد ابن بلدو مش ابن بلد ثانية فأنا بضطر وقتها اروح لابن البلد الثانية وبعوز ما يبقى من ضمن المجلس، كان في مشكلة داخلية بيني و بين شب من من بلدة معينة فاتجها انا و اياه للمجلس على أساس انه المجلس يساعد على حل المشاكل و هاد الحكي وانا سنة أولى، رحنا لعند شب من المجلس وأنا بعرفش انه اصلا الثنين من نفس البلد وبينهم قرابة وبتفاجأ انه كل الحق بالمشكلة صار علي وصف الحق لصالح الشب الا من بلده، و بعدها لو شو ما يصير معي مستحيل اروح للمجلس".

وأكد طالب 3 : " بشكل عام المجلس بشتغل بس للمجلس اذا انت من الشيبية فأهلا و سهلا، وكمان بشتغل لابن بلدي أكثر من بلد ثاني".

وأكد طالب 5 : "أصلا مجلس الطلبة هو عبارة عن شخصنة يعني مثلا مجلس الطلبة بشتغل لهاد وما يشتغل لهاد حسب شخصيته و حسب ميوله و حسب آرائه و حسب فكره، والله هاد بعرفوا انه من طرف صاحبي فبشتغلو".

و أضاف طالب 5 : " بعوز يعطوا أولوية بديش أحكي انه بشتغلوش لغيرهم بس انه يعطوا أولوية لنفس حزبهم"

واضاف أيضا: "مثلا واحد من بلد معينة رن على عضو مجلس من بلد ثانية بدو اشي بدو مساعدة فما بخللو الموضوع بسرعة، أما اذا رن عليه ابن بلدو بسرعة بخللو اياها، صراحة يمكن لأنه من منطقة ثانية".

وأكد عضو مجلس 2 : "مثلا في منطقة معينة واحد نزل منها عضو مجلس ما يساعد غير اهل منطقته من ناحيه المنح يعني بحاول يرفع أساميهم عشان المنح بس اساميهم لحالهم".

تؤكد الاقتباسات السابقة وجود عنصرية مناطقية وحزبية في تعامل أعضاء المجلس مع مشكلات طلبة الجامعة مثل تحيز عضو المجلس للطلبة الذي ينتمون لنفس المحور والمنطقة الجغرافية، وكذلك التحيز للطلبة الذين ينتمون لنفس حزب أعضاء المجلس.

7.1 كفاءة أعضاء المجلس

أظهر تحليل المقابلات عدم كفاءة أعضاء المجلس لعدم تمتعهم بالمهارات القيادية ومهارات الحوار والنقاش والتوجيه والإرشاد، وكذلك عند اختيار أعضاء المجلس لم يتم اختيارهم حسب الكفاءة، الأمر الذي له الأثر الكبير في قدرتهم على حل المشكلات، وأكد على ذلك أفراد العينة كما هو موضح أدناه:

فأشار طالب 3 : " لما يختاروا المجلس ما يختاروا الشخص المناسب في المكان المناسب، لو فعلا يختاروا الشخص المناسب في المكان المناسب كان ما بتوصل الأمور لهاي الدرجة، بشوف الحد الأكثر شعبية بالجامعة أو واصل هو الا بستلم اما مش الشخص المناسب أو العقلاني الا بدير المشاكل ما بستلم".

و أضاف طالب 3 : " لازم يكون عند المجلس تجارب أو خبرات ويكون عندو العقلية بحل المشاكل هاي، والمجلس عنا معظمو سنة أولى و ثانية ما عندو خبرة".

وأشار طالب 5 : " مش يكونو سنة أولى و ثانية مثل هس لانه مهما كان نشيط في المدرسة الجامعة غير الها طرق مختلفة فلازم الواحد يكون يتابع بالأول ويعايش ويصير عندو خبرة بعدا بدخل للمجلس لانه بدو يمثل الطلاب ويساعدهم".

وأشار طالب 6 : "كمان عنا مشكلة أنه الا بتعينوا بالمجلس مش قاعدين بتعينوا لانهم والله كفؤ لا، بتيجي تعييناتهم جاهزة يعني ليش! ليش ما يجي الكفؤ أكثر! طيب ممثل دفعتنا وكليتنا أجي من دون تصويت ومن دون انتخابات بجيوه جاهز من عندهم، طيب هل هو كفؤ والا بعرف يحكي كلمتين عن بعض! لا".

وأشار طالب 8 : " الجداد تبعين سنة أولى ثانية ما عندهم خبرة يتعاملوا مع الطلاب ولا مع الدكاترة، هدول الطلاب الجداد بدهم يصيروا بالمجلس بس عشان يلبسوا الكوفية وينزلوا يقعدوا بالكافيتيريا وأنه شوفوني أنا مجلس".

وأشارت طالبة 2 : " اغلبهم ما بكونوا جديرين بالثقة، ولازم يكون عندو تحصيل ثقافي تحصيل علمي، يعني احنا ملاحظ انه أغلب المجلس والشبيبة الطلابية معدلاتهم في الإنذار".

وأشار إداري 1 عن سؤال مدى تمتع أعضاء المجلس لمهارات الحوار والنقاش والتوجيه والارشاد: " الى حد ما، هاي البنية التحتية بتكون موجوده، ممكن ابتداء في بداية وجودهم او في بداية انشاءهم ممكن يكونوا بس بفتقروا لالها ولكن في ما بعد مدة من الزمن بكتسبوها".

و أجاب إداري 2 على نفس السؤال السابق: "الصراحة بسبب انهم ما حضروا دورات سابقه او شاركوا بدورات ما عندهم هاي المهارات بشكل كافي لكن هذه المهارات بتيجي مع التجربة، يعني ما في منهم مثلا او رئيس المجلس حضر دورات او ندوات صار عندو خبرة وتدرج فيها من بداية دخول الجامعة واكتسب هذه المهارات".

وأكد عضو مجلس 1 : "في أعضاء ما عندهم صفات قيادية غير كفؤين، وفي أعضاء ما تم اختيارهم حسب الكفاءة، عنا هون بالجامعة فيها واسطة، في الك واسطة هون بتمشي".

وأكد عضو مجلس 2 : "تقريبا 50% او 60% غير كفؤ ولا عمرهم فاتوا بالشغل الأكاديمية بالجامعة، والسبب انه مناطقهم الا اختاروهم".

و أضاف عضو مجلس 2 : "لازم نغير القالب الداخلي كلياتو احط ناس بس هدفها تحسين سمعة المجلس وحل مشاكل الطلاب".

تؤكد الاقتباسات السابقة عدم تمتع أعضاء المجلس بالكفاءة اللازمة لتولي المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق عضو المجلس سواء من مهارات الحوار والتوجيه والإرشاد والمهارات القيادية وكذلك الخبرة في كيفية التعامل مع الطلبة ومشكلاتهم.

8.1 اختيار أعضاء المجلس

وبرز من تحليل المقابلات عدم حرية طلبة الجامعة في اختيار الأعضاء لعدم وجود انتخابات للمجلس، ووجود تدخلات خارجية كبيرة في اختيار أعضاء المجلس حسب الكوات، مما أثر على جدية وكفاءة أعضاء المجلس على حل المشكلات، وتم التأكيد على ذلك كما يلي:

وأكد طالب 3 : " خلال الثلاث سنين ما صارت انتخابات لحتى ننتخب و نختار الشخص المناسب".

وأشار عضو مجلس 3 عند سؤاله: " في أعضاء مش كفؤ لأنه بختاروهم من برا الجامعة؟" بإجابته: " اه في".

وأشار طالب 4 : " كل منسقي الكليات شبيبة يعني ما بتيجي والله هاد المنسق لأنه أكاديميا مستواه منيح وهاد اجتماعيا منيح مش احنا الا منختار المنسق، قبل فترة صار مشكلة كبيرة انه صار اختلاف بين منسقين اثنين لنفس الكلية يعني انو بدهم يختاروا واحد من هدول الثنين، واحد منهم من الشبيبة والشب الثاني الا هو الأجدر فيها مش من الشبيبة، فقررو يعملو انتخابات يختاروا بينهم، طبعاً ما اعلنو أبدا انه في انتخابات بالكلية عشان نختار المنسق و يلا يا طلاب تعالوا اختاروا المنسق تبعكم، لا بس انتخابات داخل الدفعة نفسها الا فيها الشبين والا شارك فيها بس 50 طالب وكلهم من الشبيبة يعني كولسوا الانتخابات الداخلية عشان يفوز منسق الشبيبة".

و أضاف طالب 4 : " وما يكونوا وصلوا على هاد المنصب من حدا واصل برا مثل المجلس الحالي، حتى منسقي الكليات من برا الجامعة بختاروهم".

وأشار طالب 6 : " أنا لما كنت أسأل أشخاص أنه لو أنا مثلاً شبيبة وبدي أصير ممثل أو منسق شو أعمل فكانوا يحكولي روح عند أمين سر منطقتك، وأمين سر منطقتك بشفلك واسطة لمسؤول بالجامعة

ووقتها المسؤول هون هو الا بحطك منسق للكلية، فأنا اذا بدى أصير ممثل ومنسق في جامعتي لازم ألقأ لأمين سر منطقتي الا هو المفروض يكون منفصل انفصال تام عن الجامعة".

وأشار طالب 7 : " أنا إلي شب صاحبي كثير من وهو أول فصل جامعة صار بالمجلس، حكيتله كيف صرت بالمجلس وانت بعدك فصل أول سنفور؟! حكالي عن طريق أبوي، أبوي بعرف حدا بالجامعة وحطني بالمجلس".

و أضاف طالب 7 : " أنا كنت بالأول طب بشري وبعدها حولت لتخصص ثاني، بتعرفي أنه منسق هاد التخصص مثل هيك أجي بدون تصويت أجي جاهز فراخوا الطلاب للمجلس يعترضوا على المنسق أنه احنا ما بدنا اياه ما بعرف يتعامل معنا، شو جاوبهم تبع المجلس: ايوا انتو ما دخلكم هاد ممثل الشبيبة بدكم تلجأولو الجأولو ما بدكم مبلاش"

وأضاف أيضا: "احنا جامعتنا أغلبها من عرب الداخل، ليش ما يكون الها ممثل قوي يعرف يمثلهم ويحل مشاكلهم! ليش الممثلين والمنسقين بس من مناطق معينة كل مرة! ليش ما ينوعوا!".

وأكد طالب 8 : "عنا ما في انتخابات آخر انتخابات صارت 2017، وعنا ما في احزاب بتنزل مفش عنا كتلة أصلا حتى تنزل لا عندهم مكتب ولا غيرو، و الجبهة الا عنا موجودة بس معدودين على الاصابع، يا عمي لما يكون الشخص المناسب بالمكان المناسب بغض النظر عن مين هو وقتها بتنحل المشاكل، بس الا عنا هاد ابن عيلتي وابن حزبي".

وأضاف طالب 8 : "عنا مثلا على أساس يصير انتخابات الا منتفاجيء انه هم بينهم وبين حالهم اتفقوا انه الشبيبة الهم 35 مقعد والجبهة مثلا 8 و 8 مشترك مثلا ليش ما يوخذو برأي الطلاب؟! فصرنا نقول خلص معناها شو رح يفرق المجلس الحالي عن المجلس السابق".

وأشارت طالبة 2 عند سؤالها: انتو الطلاب الا بتختاروا منسق الكلية؟ بإجابتها: " لا هاي انتخابات داخلية بينهم".

وأشار إداري 1 : "حتما موجود عنا هذه التدخلات موجوده، الجغرافيا بتدخل والقيادة بتدخل طبعاً القيادي لهذا الاطار الا فاز بالانتخابات والله بدو يشكل مجلس اتحاد الطلبة وايضا تتدخل ويمكن ان يكون التدخل على أعلى مستويات، هسه في خليه هي الخلية تشرف على الانتخابات الداخلية لحركه فتح هم كل يوم موجودين عنا هون في الجامعة يعني هم كل يوم بيجو على مكتب الشبيبة كل يوم بيجو ويقعد ومع عناصرهم على اساس يرتبوا بيتهم الداخلي"

و أضاف أيضا : "الجغرافيا قاعدة بتلعب دور كبير هي الا بتفرض حالها على اي استحقاق وهاي الجغرافيا حتما يترتب عليها تنافر ما بين الجسم الواحد، دائما الجغرافيا الا بتتواجد فيها هاي الجامعة هي غالبا الا يكون لها نصيب الاسد في هذه الإدارة لأنه اكثر عدد طلاب يكون من هاي المنطقة وبالتالي هذا الكلام ترتب عليه تأثير في القرار من يكون رئيس مجلس اتحاد الطلبة ومن يكون منسق الشبيبة".

وأكد إداري 2 : " صار الموضوع مش بناء على معايير للكفاءات وإنما على معايير تقسيمات جغرافية يعني ما منعرف خلفيته الثقافية ولا خلفيته القيادية، يتم اختيارهم بناء على التقسيم الجغرافي مش على الكفاءات، تم اختيارهم بناء على تحالفات معينه ومناطقية وجغرافية بدون النظر للكفاءة وطريقة اختيار الاعضاء غلط لانه مش مبني على طريقه صحيحه وهو الانتخاب بل من خلال التعيين والتعيين ما يكون موفق انه الطالب المناسب لهذا المنصب".

و أضاف إداري 2 كذلك: " في احيانا تدخلات خارجيه من اشخاص بشكل غير مباشر يعني التنظيم، بصير موضوع منافسة انه هاي الجامعة تحت سيطرتو وهاي اهم المشاكل الا منواجهها، لا يجوز انه تزكي فلان، لازم تعمل انتخابات الداخلية وترضو بالنتائج وتقبلو النتائج مهما كانت، فالتنظيم الموجود حاليا بصير يقول انا بدي تحطوا فلان فتصير الجامعة عندي بعبي وهذا خطأ"

وأكد عضو مجلس 1 : "صراحة التنظيم هو الا بختار الأعضاء لتي يحط ثقله بالجامعة، يعني الصراحة الا الو واسطة بحطوه، بختاروا حسب المناطق، يعني طولكرم قباطية جنين يعبد عرابه حسب المناطق كل واحد و منطقته شو قوية".

وأكد عضو مجلس 2 : "شوفي الاقليم بدخل بخصوص تنسيق الشبيبة الهيئة الإدارية للشبيبة اما اعضاء المجلس بشكل عام بتختاروا المناطق يعني كل منطقه مثلا بطلعها رئاسة المجلس ، هذول الجهات الا من برا الجامعة هم اللي بختاروا الاعضاء"

وأضاف: " عنا 11 عضو مجلس ورئيس المجلس ومنسق شبيبة بتقدي تقولي انه هذول اللي عليهم العين فمرات في ناس خارج الجامعة بتنزل ناس انه انت انزل على اساس يستلم رئاسة المجلس او منسق الشبيبة ليش عشان تحط اجرها بالجامعة انه تصير تتحكم مثلا روح اعمل قيم حط ساوي وهيك".

وأكد عضو مجلس 3 : "يعني في ناس بكونو مدعومين بحكوا مع ناس من جوا الجامعة انه حط فلان منسق كليه بس هذا الحكي مش الكل بعملو، يعني اه صحيح في ناس بتدخل من برا الجامعة، ومناطق معينه بكون كادرها اكثر من مناطق ثانيه لتقوية النفوذ، موضوع ظلم انه ما صار انتخابات عامة".

وأشار عضو مجلس 4 : "عنا الجامعة موزعة مناطقيا فهي المنطقة الأنشط بشبابها بالجامعة الأكثر مؤثرة بشبابها داخل الجامعة، اتفقنا على المرحلة القادمة انه نتجنب التوزيع المناطقي وفتحنا باب التنسيب والانتخابات".

تؤكد الاقتباسات السابقة عدم حرية طلبة الجامعة في اختيار أعضاء المجلس؛ بل يتم اختيارهم من قبل جهات خارج الجامعة مثل التنظيم وكذلك من خلال معارف شخصية لعضو المجلس مع أمين سر المنطقة التي ينتمي إليها، فيتم اختيار أعضاء المجلس بناء على التقسيمات الجغرافية والانتماء الحزبي لهم.

وأشار أفراد العينة أن هناك بعض الأمور التي كان لها أثر ايجابي لمجلس الطلبة في مجال حل المشكلات الطلابية مثل استرداد (100) دولار بحق طلبة الجامعة أثناء فترة التعليم عن بعد في ظل جائحة كورونا وكذلك حل مشكلة الامتحانات الالكترونية في هذه الفترة، وهذا ما أشار إليه طلبة الجامعة وأعضاء المجلس كما هو موضح أدناه:

فأشار طالب 3 : "بتذكر أيام ما كنا نتعلم الكتروني والجامعة كانت توخذ منا رسوم على الانترنت في الجامعة ورسوم تأمين صحي، طيب احنا مش مداومين بالجامعة ليش توخذو منا تأمين، فالمجلس ساعدنا انو نرجع هاي الرسوم الا دفعناها"، و لما صار مشكلة على منحة أبناء الشهداء برضو المجلس رجعلهم اياهن، و برضو لما صارت مشاكل بالتقسيم المجلس توسط ووفر التقسيط للطلاب".

وأشار طالب 4 : "الواحد يحكوا الا الو والا عليه اه ادخل المجلس بمشكلة 100 دولار".

وأشار طالب 5 : " مرات لما الجامعة بدها تقدم امتحان ومجلس الطلبة بقول لا حدا ينزل يقدم الامتحان خلص احنا منضمنلكم انكم تعملوه يعني ربنا الله صارت مرتين ثلاث وبالفعل اتأجلت الامتحانات، ومثلا قصة ال 100 دولار لكل طالب عمل المجلس تعليق وبعدها نزلن والغياب برضو المجلس ادخل وحذف الغيابات".

2 اتخاذ القرار

اتخاذ القرار من المواضيع التي برزت من تحليل المقابلات مع طلبة الجامعة وموظفين إداريين أساسيين في عمادة شؤون الطلبة وأعضاء مجلس الطلبة، حيث تبين عدم فعالية مجلس الطلبة في اتخاذ القرار، وتم تحديد العناصر الآتية لارتباطها في التأثير على عملية اتخاذ القرار:

1.2 عملية اتخاذ القرار

تبين من تحليل المقابلات تفرد مجلس الطلبة في عملية اتخاذ القرار عن بقية الأطر الطلابية الأخرى، وأحيانا تم تفرد رئيس المجلس في اتخاذ القرار بمعزل عن بقية أعضاء المجلس، وأكد أفراد العينة على هذا التفرد كما هو موضح أدناه:

فأشار طالب 1 : "بس كان يصير جلسات مغلقة بين الشبيبة والادارة وداخل الغرف المغلقة كانوا يوخذو قرارات ورئيس المجلس ما كان يبلغ منسقين الأطر الطلابية الثانية لحتى يحضروا الاجتماع بس كانوا يطلعوا يحكولهم احنا اطلعنا بالقرار الفلاني".

وأكد إداري 2 : "في مواضيع الاضرابات بوخذوا دعم هاي الكتل من باب يقوا حالهم عشان ما حدا يوقف معارض الهم، يعني اخذه موافقه بدعمهم للإضراب وبس يروح المجلس بحل الموضوع بروح لحالوا" .

وأشار عضو مجلس 1 عند سؤاله عن مشاركة بقية الأطر الطلابية في المجلس في اجتماعاتهم: " احنا منجتمع المجلس مع مؤتمر الشبيبة بدون بقية الأطر الطلابية" .

وأكد على ذلك أيضا عضو مجلس 2 : "صارت يوم التعليق الا صار بسبب تقويت السيارة فعضو من المجلس راح للأطر الطلابية انه وقفو معنا بالتعليق وكل الاطر الطلابية وقفوا معنا ولما صار في حل اصلا كانت المشكلة من قبل محلولة تم تهيمش الكل حتى تم تهيمش اعضاء المجلس راح بس عضوين بس من المجلس وتم تهيمش الكل يعني حرفيا تهيمش الكل من اعضاء وأطر طلابية".

و أشار عضو مجلس 2 : "في عضو بالمجلس بتفرد بالقرارات لحاله وفي اعضاء من المجلس تراجعوا عن التعليق لأنه تفرد بالقرار لحاله صارت مشاكل داخلية وقتها".

تؤكد الاقتباسات السابقة تفرد مجلس الطلبة في عملية اتخاذ القرار من خلال عدم تبليغ بقية الأطر الطلابية الأخرى للمشاركة في اجتماعات المجلس واقتصار الاجتماع مع أعضاء الشبيبة، وكذلك قيام بعض أعضاء المجلس بالتفاوض مع إدارة الجامعة والتفرد في اتخاذ قرارهم دون الرجوع لبقية أعضاء المجلس.

2.2 استقلال مجلس الطلبة في اتخاذ القرار

تبين أيضا من تحليل المقابلات عدم استقلالية مجلس الطلبة في اتخاذ القرار بسبب التدخلات الخارجية التي تتحكم في كثير من قرارات المجلس، وأكد أفراد العينة على ذلك كما هو موضح أدناه:

فأكد طالب 4 : " برا هم الا بتحكمو بالمجلس وقرارات المجلس يعني ما بينفع يكون هيكل الوضع".

وأكد طالب 8 : "عنا المجلس ما عندو روح القيادة عندو بس روح التبعية شو بقلو فلان وعلان من برا الجامعة بمشي وخلص وهاي النقطة جوهرية".

وكذلك أشارت طالبة 2 : "أحيانا يكون الاشى فعلا مزعج مثلا على آخر تعليق لما إدارة الجامعة رفضت تقعد مع المجلس وتتجاوز معاه لأسباب معينة، راح عضو من المجلس ودخل تنظيم فتح الا برا الجامعة لحتى يتجاوز مع الجامعة فوقتها إدارة الجامعة حلت المجلس كردة فعل فوقتها صار تعليق، يعني هاد الاشى مش حلو شو دخل التنظيم برا بالجامعة".

أجاب إداري 2 : "يوجد أعضاء من المجلس بوخذوا توجيهاتهم من بعض الاشخاص الا دعموهم ووصلوهم لهذا المنصب هون الإشكالية انه انا مثلا زعلان من فلان بدي انتقم منه انا باجي بعمل اضراب او بعمل بيان ضد هذا الشخص وصارت هاي من الاخطاء. يعني مثلا صارت مره انه مجلس الطلبة ماسعينا الا عامل اضراب ومنزل بيان بأحد الاشخاص من الجامعة انت قاعد بتهاجم العميد الفلاني والدكتور الفلاني هدول عندهم تصفيه حسابات مع ناس ثانيين في اللي قاعد بصير انه يتم استغلال وظيفتك داخل الجامعة او خارج الجامعة لتحقيق مآرب شخصيه على حساب مصلحة عامه للطلاب من خلال مجلس الطلبة وهذي صارت عنا".

وأكد عضو مجلس 1 : "أنا بدي احكيها بصراحة انضغط على المجلس ورنوا تبعون التنظيم وحكوا انه لازم تفكو الاضراب".

وأشار عضو مجلس 2 : "اذا بقى واحد مدعوم منزلينو ناس من برا الجامعة بقدر يتحكم واذا كان واحد نازل باستحقاق ونازل كدعم من اغلب الشباب او صار انتخابات فهذا لا قرارو من راسه ما بتحكم في حدا من برا".

وأضاف: "بتصير تتحكم مثلا روح اعمل قيم حط ساوي وهيك".

و أشار عضو مجلس 4 : "أنا بتمنى استقلالية مجلس اتحاد الطلبة مش بس من الجهات الخارجية من كل الجهات مهما كانت".

تؤكد الاقتباسات السابقة عدم استقلالية مجلس الطلبة في عملية اتخاذ القرار بل وجود تدخلات من جهات خارجية قامت بدعم بعض أعضاء المجلس ووضعهم في مناصبهم في المجلس، فتقوم هذه الجهات بإعطاء التوجيهات للمجلس في عملية اتخاذ القرار.

3.2 تقبل الرأي الآخر

أظهر تحليل المقابلات عدم تقبل أعضاء المجلس للرأي الآخر من طلبة الجامعة، وعدم السماح لهم بإبداء رأيهم أحيانا، بالإضافة إلى وجود تصلب في الرأي لدى أعضاء المجلس أثناء المفاوضات مع عمادة شؤون الطلبة وإدارة الجامعة، وأكد أفراد العينة على ذلك كما هو موضح ادناه:

فأشار طالب 2 : "وحتى النقاش عنا مش موجود ما بسمعوا غير لكادرهم وما بتقبلوا أي رأي بعارضهم".

وأشار طالب 3 : " صراحة أنا ما بشوف حدا بسترجي يعطي رأي اخر لانه كلهم شبيبة طيب ليش ما يكون حدا ثاني لحتى يكون عنا أكثر من رأي!".

وأكدت طالبة 1 : " اذا طالب اعترض مباشرة بعجبو عليه ما عندهم نوحذ ونعطي".

وكذلك أكدت طالبة 2 : " مرة كتب حدا تعليق ما عجب عضو من المجلس فصار يرد عليه بالتعليقات بطريقة همجية".

وأشار إداري 1 : " احيانا ما بتقبلوا احيانا كنا نقعد ساعات نتفاوض معاه هل هذا صح وهذا مش صح".

وأشار إداري 2 : " أعضاء المجلس لما يشوفه كم هائل من الطلاب بدهم يتوجهولو بشوف حاله، بصير يحكي انا كل اشئ وبالتالي ممنوع حدا يخالفني هاي من القضايا الكبيرة".

وأضاف إداري 2 : "أحيانا طالب بهاجمهم وبعض الاعضاء ما يتحملة النقد فبتصير مشكلة، يعني اذا واحد اعطى راي مختلف ما بجابوه بطريقه لبقه، احيانا البعض كان يتقبلها والبعض كان يصير حاله عداء وعنف وانا هون كنت ادخل مثلا في طالب ينتقد فلان من اعضاء المجلس هذا العضو مجلس حددوا فانا كنت اجيب هذا الطالب والعضو مجلس بحكي له كيف انت بتهددوا كيف انت عملت هيك احكي له في بينكم مشاكل سابقه يحكي لا".

وأشار أيضا إداري 2 : " المسميات الي كانوا حاطينها انه مثلا ممثل الدفعة منسق الكلية هاي عملت ارباك ليش لانه صار بده هذا الممثل يحل المشكلة واذا ما حلها بصير للموضوع اثر شخصي مش انه بتفهم".

و أضاف: "في احد المشاكل احيانا لما تقعد مع مجموعه من الأعضاء بتناقش فيهم وهم مصرين على شيء ما بزبط؛ يعني مثلا بكون مشكله صارت مع المجلس بكون مصرين على الشيء هذا، طيب وبعدين! انا في احدي المشاكل جيت عليهم من الساعه 10 للساعه اربعة وهم قاعدين مع عمادة شؤون الطلبة وبتناقشوا بموضوع".

و أجاب إداري 2 عن مدى تقبل أعضاء المجلس لتوجيهات عمادة شؤون الطلبة: " البعض بيتقبل وفي بعض الاعضاء ما يتقبلو، اذا العميد حكي لا هذا الشيء ما بصير، بصيرو يقولوا له انه انت ضدنا هم بفكروا هيك".

تؤكد الاقتباسات السابقة عدم تقبل أعضاء المجلس للرأي الآخر وعدم السماح لطلبة الجامعة بإبداء رأيهم والنقاش معهم بأي موضوع يخالف فكرهم وآرائهم بل يتوجه بعض أعضاء المجلس لتهديد الطرف الآخر في حال مخالفتهم الرأي أو تعرضهم للانتقاد.

3 الاتصال والتواصل

ولفهم طبيعة الاتصال والتواصل لدى أعضاء المجلس كما ظهرت في المقابلات تم تقسيمها إلى المحاور الآتية:

1.3 العلاقة بين أعضاء مجلس الطلبة بعضهم ببعض

تبين من تحليل المقابلات أن العلاقة غير مريحة بين أعضاء المجلس بعضهم ببعض، وتم تحديد العناصر الآتية لارتباطها بتوضيح طبيعة العلاقة بين أعضاء المجلس:

1.1.3 المناطقية (الكوتات)

تبين من تحليل المقابلات أخذ أعضاء المجلس المناطقية (الكوتات أو التقسيمات الجغرافية) بعين الاعتبار في تعاملاتهم مع بعضهم البعض الأمر الذي أدى إلى توتر العلاقة بينهم، وتم التأكيد على ذلك كما هو موضح أدناه:

فأكد طالب 1 : "مشكلة الشب الا انقتل الله يرحمه من أسباب المشكلة الا صارت وظهرت للرأي العام انه على مناصب في الشبيبة نفسها يعني على مناصب داخلية المشكلة كانت بين منطقة و منطقة ثانية فمن هون اجى التناحر، المشكلة الا صارت بالجامعة نابعة من كوتة".

وأكد طالب 4 : "عنا المجلس والشبيبة بالجامعة مقسمة لأقاليم منسيميهم كوتات، وهاي الكوتات أساس المشاكل بكل اشي حتى بين المجلس نفسهم المجلس متزعزع ومتصدع بسبب الكوتات هم قاعدين بضرروا حالهم قبل ما يضرروا الطلاب وأكبر دليل مشكلة الشب الا انقتل الله يرحمه".

وكذلك أكد طالب 5 : "مجلس الطلبة نفسهم في بينهم مشاكل، أساس المشكلة هو الكوتات أنه في تحيز مناطقي جغرافي صاروا يحرضوا بعض على اساس المناطق وبعدها كبرت المشكلة".

وأشار طالب 7 : "المشكلة الا بين شبيين الا هم اثنين من المجلس نفسو وكانوا صحبة بالأصل يعني واحد كان منسق كلية والثاني كان منسق الشبيبة في الجامعة ككل. الا ثار المشاكل بينهم من البداية واساس الشعلة هو التحيز للمناطق أو زي ما بسموها الكوتات".

وأكد طالب 8 : "أنه احنا الشبيبة بشكل عام والمجلس بشكل خاص عنا اشي اسمو الكوتة يعني قائم على المناطق يعني في تحيز لمناطق معينة، فكان هاد السبب انه انا ابن منطقة معينة كيف بدى اسكت لابن منطقة ثانية، يعني كان ناس المجلس معينين يصير هيك مشاكل من قاعدة فرق تسد".

وأضاف: " ولو ما صارت مشكلة الشب الا انتقل من المجلس كان صارت مشكلة غيرها لأنه كان المجلس كلو مش طايق بعضو مجلس".

وأكدت طالبة 1 : " اصلا أساس مشكلة الشب الا انتقل الله يرحمه كان توزيع المقاعد على المناطق هيك بلشت المشكلة بالأول انه مناطق المحور ماخذين مقاعد أكثر من منطقة ثانية وهيك".

وأشارت طالبة 2 : " عاملين هس الشبيبة حملة انتساب، فعليا الطلاب ما بعرفوا هاد الانتساب لشو، الطلاب مفكرين انه هاد الانتساب عشان التصويت لتكوين المجلس لكن فعليا هو مش هيك، هاد الانتساب عشان التصويتات الداخلية بين الشبيبة حتى يختاروا منسقمهم بالمجلس، لأنه في مشاكل بين الشبيبة الطلابية بالمجلس نفسو وانقسموا قسمين، فأحد الأقسام نزل انه في انتساب حتى يجمع أكبر تصويتات ويفوز على زميله الثاني من الشبيبة حتى يكون العضو الرئيسي بالمجلس".

وأشار إداري 1 : "إذا طلاب اثنين اختلفوا وكل واحد منهم بينتمي لمنطقة جغرافية معينة في ما بعد ممكن يصير الاشتباك بين منطقتين جغرافيتين، احكيك كمان عشان ما نجد ذاتنا المشاكل الا بتحدث بين الكتلة الواحدة او ما بين التنظيم الواحد بكون منطوق منطوق شخصي بكون انه بدي اسعى اجيب لهاي المنطقة الجغرافية استحقاق على حساب المناطق الجغرافية الثانية هلا هذا الكلام احيانا كثيرة ما بيظهر للعلن يعني احيانا كثيره هذا الكلام بضل موجود في داخل الكتلة طيب حاولي سكروا عليه في داخل الكتلة ، فبصير توتر في العلاقة وتناحر بين أعضاء المجلس في سبب هذه الكوتات".

وأشار إداري 2 : " بينهم مشاكل ذات طابع شخصي واحيانا تنافسي احيانا مناطقي، وبصير مثلا اختلاف الأعضاء بالأراء والقرارات فبصير مشاكل واحيانا اصلاحها فورا".

و أضاف أيضا عند سؤاله: " التقسيمات الجغرافية كثير عملت مشاكل، لانه صار في صراعات وهاي الصراعات بتتحول لعائلية يعني في القرى تتحول الصراعات وتنقل عائلية اما في المدن بصير الموضوع انه هذا تابع لمين وهذا تابع لمين".

وأشار عضو مجلس 1 : "الصراحة مثلا بكون عضو مجلس معين من المجلس قدامي بصير يمدح في ووراي بروح يحكي عني لعدة أسباب مثلا لإني من منطقة ثانية".

وأضاف عضو مجلس 1 : " هس مثلا الانتخابات الا بالفترة الحالية هاي تشكلت كوتات كثيرة طبعا كنا أصحاب و أخوة قبل الكوتات و قبل الانتخابات، مثلا بمشي من جنبي شب من المجلس بطلع علي وبطرح السلام علي فبرد السلام كأنه من عاجبوا".

وأضاف كذلك: " مثلا أنا عضو مجلس؛ في فلان مش من كوتي. فأنا الا جبتهم عشان ينتخبوني فأنا بروح احكيلهم مثلا هداك الشخص مش من كوتي ومش من حزبي وبشوه سمعتو قدامهم والطلاب بصيروا يكرهوه".

وأجاب عضو مجلس 2 على سؤال: "يعني اعضاء المجلس الا هم كلهم ابناء الشبيبة صار بينهم حزازيات بسبب الكوتات مع انهم من نفس الحزب؟": اه بالضبط" .

عضو مجلس 3 : "ممكن يكون اثنين من نفس البلد او يكون واحد من بلد والثاني من بلد ثانية وتكون صارت مشكلة من قبل وحزازية طب بصير بينهم حزازية بين الاعضاء نفسهم بس ما بأثر على شغلهم كمجلس برا بتأثر على العلاقة الشخصية بينهم".

و أشار عضو مجلس 3 عند سؤاله: "الحزازيات يعني اول شيء منلغي موضوع المناطق والله انا ابن المنطقة الفلانية والمنطقة الفلانية داعمه والمنطقة الفلانية مش داعمة".

وأشار عضو مجلس 4 : "أنا ضد الكوتات، احنا اذا موجودة عنا مش بالحجم و النسبة الكبيرة الا ما يكون موجود بتلاقي مثلا جماعة هون وجماعة هون. الا بعمل الكوتات هي الانتخابات مثل رئاسة المجلس أو اختيار الأعضاء مثلا بنزل رئيس مجلس اتحاد الطلبة بترشح لرئاسة المجلس بنزل في المقابل رئيس ثاني بصير تحدي بين الاثنين فبصير تحالفات بين مناطق معينة يعني مثلا نزل شخص من منطقة ألف و نزل شخص ثاني من منطقة باء فمنطقة باء بتحالف مع جيم و دال و المنطقة ألف

بتروح تتحالف مع منطقة س و ص الخ فهون بتصير عنا الكوتة فبتصير انتخابات بين الطرفين داخل الجامعة يا هون بفوزو يا هون بفوزو، فلما يفوز واحد منهم بصير حزازي بينهم لأنه هاي المنطقة خسرت و هاي المنطقة فازت".

وأضاف عضو مجلس 4 : " بعمل اه بكون في حزازي، بتمر فترات بيكون مثالية بين الكل وفي فترات بتيجي مثلا بكون في توتر ومنحاول نخفف التوتر ونوصل لحل لحتى ما تتأزم الأمور ".

تؤكد الاقتباسات السابقة أن للتقسيمات الجغرافية (الكوتات) دور كبير في ترزاع العلاقة بين أعضاء المجلس أنفسهم التي أدت إلى نشوب مشاكل وصراعات بين الأعضاء.

2.1.3 مناصب مجلس الطلبة

أظهر تحليل المقابلات وجود تناحر بين أعضاء المجلس على مناصب مجلس الطلبة مما أدى إلى توتر العلاقة بين أعضاء المجلس بعضهم ببعض، وتم التأكيد على ذلك كما يلي:

فأكد طالب 1 : " دائما كوادر الشبيبة متناحرين مين بدو يوخذ رئاسة المجلس ومين بدو يبقى منسق عام والى آخره، هاي المناصب مبينة على الكوتات والجماعات".

أجاب إداري 1 عند سؤال عن وجود تناحر بين الأعضاء على مناصب المجلس: " اه طبعاً تحدث، وهذه التجاذبات والتنافس بصراحة هي دائما بتدخل فيه الجغرافيا بصراحة دائما بتدخل فيه الجغرافيا".

و أجاب إداري 2 على السؤال السابق: " بكون في احيانا تنافس بينهم وبين الاعضاء".

وأشار عضو مجلس 1 : "أنا أقوى منو أنا منافس لإلو، أنا بشتغل أكثر منو وأحسن منو؛ فهو بدو يشوف ليش المجلس حطني أنا ليش مثلا أي اشي بصير المجلس بسألني، فهو بصير ينضغط وينقلب علي فبصير لما امشي معاه انا حبيبيك ولما يروح يقعد مع شب ثاني من المجلس بصير يشوه سمعتي".

وأضاف عضو مجلس 1 أيضا: " في هاد بدو منصب معين و هاد بدو منسق و هاد رئيس و هيك"، " وانه الانتخابات الجاي مش لازم يوخذها ابن هاي المنطقة".

وأكد عضو مجلس 2 : "التناحر على المناصب بتصير يعني بالأخير بدهم واحد شو بتصير التناحرات وتصير كوتات ومرات بتوصل لمشاكل وضرب بس بالأخير بطلع واحد الا بجمع عليه الكل او الا بفوز بالانتخابات يعني مرات بتروح تزكية ومرات بتروح انتخابات".

وأكد عضو مجلس 3 : "اه بصير بس ما بتظهر على العلن، في حزازيات صارت مثلا انا بدي اوخذ تنسيق وانت تنازل وما بتنازل".

و أشار عضو مجلس 4 عند سؤاله عن تناحر أعضاء المجلس على المناصب: " بصير هاد الإشي".

تؤكد الاقتباسات السابقة أن هناك تناحر بين أعضاء المجلس على مناصب مجلس الطلبة من رئاسة المجلس والمنسق العام، والذي يتحكم في تولي هذه المناصب هو التقسيمات الجغرافية (الكوتات) التي ينتمي لها أعضاء المجلس.

2.3 العلاقة بين أعضاء المجلس والمدرسين وعمادة شؤون الطلبة وإدارة الجامعة

تبين من تحليل مقابلات طلبة الجامعة وموظفين إداريين أساسيين في عمادة شؤون الطلبة وأعضاء المجلس أن العلاقة غير مريحة بين أعضاء المجلس والمدرسين وعمادة شؤون الطلبة وإدارة الجامعة، حيث تم التأكيد على ذلك كما هو موضح أدناه:

فأكد طالب 1 : " بروح عند الدكتور مثلا أو عند رئيس القسم بلغة أنه أنا عضو مجلس وبدك تقيم الغياب بطريقة همجية بحكو مع الدكاترة".

وأشار طالب 4 : "أنا بالأول كنت بتخصص وبعدها حولت لتخصص ثاني، فرحت لعند السكرتيرة لحتى أخلص الاجراءات وأنا داخل للمكتب في هناك شب بصيح على السكرتيرة وبحكي إي أنا من الشيبية لا تحكي معي بهاي الطريقة أنا بعمل وبسوي وبتطلع بإيدي كل اشئ، وضل طالع، يعني اذا موظفة ما احترموها كموظفة وكأنتي ! والله أنا صرت استحي اقعد مع حدا من المجلس بحسهم بأثروا على السمعة لأنهم مرفوضين من الطلاب ومن الجامعة بسبب مواقفهم وتعاملهم السيء وغرورهم فقدوا الثقة فيهم".

وأشار طالب 6 : "صاحبي انسجن عند الأجهزة الأمنية وبعدها عند اليهود وكان بفترتها امتحانات الكتروني والدكاترة عشان وضعو صار يتعاملو معاه بطريقة خاصة انه يسهلولو الامتحانات أو يعملوها بأوقات معينة لالو من باب الوطنية يعني، فلما عرف المجلس هاد الاشوي راحو عند إدارة الجامعة ورفعوا فيه كتاب وإدارة الجامعة فصلت الدكتور وعملت مشاكل للشب".

وأكد طالب 8 : "عند المجلس عربدة وزعرنة بصير يحكو ليش حتى اروح عند هاد الدكتور انو هاد الدكتور أصلا حتى اروح عندو، لا يا عمي هاد دكتور هاد أبصر قديش سنة وهو يدرس عشان يجي هون وبالأخر بتيجي يا مجلس تحكيلي أنو هاد أصلا الدكتور انت المفروض تحترموا فإشي طبيعي لما ما تعطيه احترام يرفض يقعد معك ولا يبرد عليك، دايم الاحترام أساس التعامل".

و أضاف طالب 8 : " في إحدى الاجتماعات بين الشبيبة وأعضاء المجلس رئيس المجلس صرحنا اياها كالاتي بدنا نتعامل بطريقة عدائية مع دكتور معين بمجرد انه رفض يقعد معاه، يعني عندهم فجوة بالتواصل مع الطلاب وبرضوا فجوة بالتواصل مع الأكاديميين فالمشاكل بطول لحتى تنحل".

طالبة 1 : " أكثر اشوي استفزني انهم نزلو منشور عن دكتور بنتقدوه لسبب معين، فكتبتلهم انتو كيف بنتكتبوا انتقادات عن دكتور هاد دكتور جامعي ما بصير تعملو هيك".

أشار إداري 1 على سؤال: " صارت انه بعض الاعضاء بطاولو على بعض المدرسين؟" بإجابته: " اه طبعا هذا الكلام وارد و بالتالي هاي المسلكيات او هاي الاحتكاكات وهاي الخشونات تحدث حتما تحدث، نعم احيانا يحدث ما بين استاذ و أحد أعضاء مجلس اتحاد الطلبة".

و أضاف: "ممكن جدا توصل لحد التهديد، يعني ممكن توصل لحد التهديد اذا هاي العصبية تطورت وخرجت عن المألوف بتوصل لحد التهديد لكن في تاريخ جامعتنا ما وصلت لحد التنفيذ؛ يعني ممكن من خلال بيان او تشهير على الفيسبوك، احيانا مجلس اتحاد الطلبة بشعر انه احنا والله فوق القانون".

وكما أشار إداري 1 : "بعض الطلاب اللي عندهم ضعف في شخصيتهم بحس حاله لما يكون عضو مجلس الطلبة بحس انه معه باسبورت لونه احمر يعني معه حصانة بين قوسين وهاي الحصانة تخوله أن يفعل ما يريد".

وأضاف أيضا: "هلا اذا مجلس الطلبة عندو القناعة انه بينه وبين داخله الجامعة خصمه او اداره الجامعة خصم ألو، انا بحكيك انه اذا مجلس اتحاد الطلبة انطلق من هذا العنوان مخرجتو راح تكون الفشل".

وكذلك أضاف إداري 1: " ايضا نوعيه داخل مجلس اتحاد الطلبة يعتبر انه جزء من مجلس اتحاد الطلبة فهذا الكلام بريستيچ له يعتبر هذا الكلام بالنسبة له كريدت وهذا الكلام بالنسبة لاله سي في وباعتبار هذا الكلام انا فوق القانون وانا يمنع منعاً باتا اي حدا يحاسبني، هذا الكلام اذا مجلس اتحاد الطلبة راح في هذا الاتجاه بتصير العلاقة ما بين مجلس اتحاد الطلبة واداره الجامعة بتصير العلاقة غير سوية مطلقا وهذا الكلام شو بترتب عليه انه من مندخل بصدامات ومشاكل يوميه حتى مجلس اتحاد الطلبة يكون عبء علينا، حتى الجامعة واداره الجامعة ورؤساء الاقسام والعمداء والدكاترة بصيروا يفضلو عدم التعامل مع هذا المجلس".

وأشار إداري 2 : " احيانا بتعاملوا زي الاولاد الصغار هذا علم علي وهذا ما معلّم علي وهاي مشكله يعني هاي مشكله قال علم علي وانا تنازلت شو يعني علم علي، بيعملوا هيك لما يكون معهم مشكلة مع الجامعة قال بقولوا علم علي".

وأضاف أيضا: " في عضو مجلس ما كان صار يكذب علي ومنعتو يدخل عندي لفته طويله، صار يكذب علي انا فقدت الثقة فيه . والكذب ما كان شيء شخصي لا كذب بشيء بخص العمل".

و أشار إداري 2 : "في اشخاص عندهم اسلوب مهذب وفي اعضاء يكون عندهم وطبيعتهم هاي الشغلة يكون عندهم لغة الصياح او الصوت العالي وهاي مشكله وهاي مشكله".

و أيضا: " اجى عميد شكنا عن احد اعضاء المجلس وصار مجلس ضبط تحول العضو مجلس في مجلس الضبط واخذ عقوبة وفي منهم تم فصلهم".

و أشار أيضا إداري 2 : "في عمداء أو دكاترة بقولو لشو هاي وجعت الراس فإذا بيحي المجلس عند عميد أو دكتور خلص بمشيلهم وبحاول انه يستوعبهم الثاني هيك بجنب حاله مشكلة".

وأشار عضو مجلس 1 : "في عضو مجلس من أعضاء المجلس كان متمشك مع دكاترة، أنه كان يكبر راس مع الدكتور ويغلط على الدكتور أو الدكتور يغلط عليه فما يتحمل مزاجيته، يعني في أعضاء كان يفوتو عند الدكتور الفلان بدهم يحلو مشكلة، الدكتور يطرحهم لأنهم همجيين معاه، فبقول الدكتور هاد العضو مجلس ما بدي يفوت عندي و يجي الطالب براسو احللو اياها ولا يجي العضو مجلس".

و أشار عضو مجلس 2: "عنا عميد كليه برفض يتعامل كليا مع الاعضاء فرفعوا فيه بيان انه مثلا م. ع عمل هيك".

و أضاف أيضا: " في منهم بكرهو المجلس ما بتعاملوا مع اعضاء المجلس زي الا كان في بينهم مشكله شخصية".

وأشار عضو مجلس 3: "اكثر عقوبة ممكن الجامعة توقعوا على المجلس انه تجمد أنشطة المجلس وجمدتها عشان المشكلة الي صارت ما بدنا ندخل فيها الا تسببت بقتل اخونا في الجامعة".

و أضاف عضو مجلس 3 كذلك: " الجامعة كثير بعيدة عن المجلس بسبب المشاكل الا صارت هاي المشاكل عملت حساسية بين الجامعة والمجلس".

وأضاف أيضا : "في طلاب ما بتيجي تحكيلنا المشكلة عشان بكونوا خايفين اذا الدكتور دري بالقصة ينقم عليه انه بفكر الدكتور يحكيلوا انك دخلت المجلس طيب أنا بفرجيك".

وأشار عضو مجلس 4 : "بالفترة الا أنا كنت فيها كان في فترات ايجابية مع إدارة الجامعة وفي فترات كان في توتر؛ التوتر لأنه اختلفنا على أمور معينة بتخص الطلاب وبتخص مجلس اتحاد الطلبة".

وأضاف أيضا: "العلاقة كلها توتر كانت مع الجامعة في قرارات من إدارة الجامعة ما كنت أسكت عنها وما كنت أمشيها وما كنت أقبل فيها وما كنت أقبل بأي تقصير اتجاه الطالب، وكان مبرر الجامعة أنه لازم أمشي زي ما بدها الجامعة وأنا ما كنت أمشي".

وكذلك: " بأزمة التسجيل انا اتوجهت للعميد مباشرة حتى الأمن كان موجود ومش راضي يفوت أي كادر من كوادر مجلس اتحاد الطلبة وفتت جوا انا وقتها اتعاملت بأسلوب مستفز على الا بصير بالطلاب".

تؤكد الاقتباسات السابقة أن هناك تطاولات من قبل أعضاء المجلس في التعامل مع المدرسين والموظفين وعمداء الكليات وإدارة الجامعة من خلال اتباع أعضاء المجلس طرق همجية وأسلوب الصراخ في التعامل معهم، واللجوء إلى أسلوب التهديد معهم مما أدى إلى رفض العديد من المدرسين وعمداء الكليات من التعامل مع مجلس الطلبة.

3.3 العلاقة بين أعضاء المجلس والطلبة

تبين من تحليل المقابلات أن العلاقة غير مريحة بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة وذلك لأسباب كثيرة تم تحديدها في العناصر الآتية:

1.3.3 التعامل مع الطلبة

أظهر تحليل المقابلات سوء تعامل أعضاء المجلس مع طلبة الجامعة وعدم الاهتمام والتعامل ببرود معهم وكذلك استخدام أسلوب التهديد أحيانا مما أدى إلى توتر العلاقة بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة، وأكد طلبة الجامعة وأعضاء المجلس على ذلك كما هو موضح أدناه:

فأشار طالب 1 : "في أشخاص من الأعضاء بعاملوني بنشافة وجلافة وفي أشخاص عادي".

وأكد طالب 2 : "موضوع سياسة الترهيب انه والله احنا مجلس اتحاد الطلبة محداش بقدر ينزل من الطلاب قدامنا".

وأشار طالب 3 : "تعامل معي ببرود شديد، مش انه مثلا انا المسؤول تبعكم تعالوا عندي، كان زي الا بقول شو جابوا هاد هس، مش معطيني أي اهتمام بالنهاية احنا طلاب المفروض بدنا ننتخبك".

وأشار طالب 4 : "عمل المجلس وقفة، الا حضر الوقفة كلياتها يا دوب خمسين طالب ومن الشبيبة نفسها، ولا طالب غيرهم اجي، فنزل المجلس على صفحتو على الفيس بوك بخاطب الطلاب انه بتو عدلهم وبهددهم بما انتو ما وقفو بالوقفة رح نعلق خدماتنا لمدة اسبوع وما رح نساعدكم بإشي خلال هالأسبوع".

وأشار طالب 5 : "مجلس الطلبة عمل وقفة؛ فصاروا يحكو انت ما جيت على الوقفة معناها ما رح اخدمك أما اذا جيت عليها خلص بشتغلك لانك بتجي على ندواتنا ووقفاتنا، طيب ليش مثلا اذا واحد ما اجي ما بتخدمه! يعني بالأخير لما يحطوك مجلس طلبة انت لازم تشتغل للي انت ما بتحبهم قبل الا بتحبهم انت ممثل لكل الطلاب مش لفئات معينة من الطلاب".

وأضاف طالب 5 : " في زميل لالي كان بمجلس الطلبة قبل ما تصير المشاكل الاخيرة فكان يحكيلنا انه احنا شفنا فلان بالوقفة فاحنا منفتحو الشعبة أما فلان ما اجي فما بدنا نساعدو".

وأشار طالب 7 : "راحوا طلاب الطب البشري للمجلس يعترضوا على المنسق أنه احنا ما بدنا اياه ما بعرف يتعامل معنا، شو جاوبهم تبع المجلس: ايوا انتو ما دخلكم هاد ممثل الشبيبة بدكم تلجأولو الجأولو ما بدكم لا تلجأو".

وأشارت طالبة 1 : " مرة كان عندي لاب اني اعمل تحقيق ولازم أروح أسأل أعضاء المجلس أسئلة بسيطة جدا مثل انه شو المشاكل الا بتواجه الطلاب أثناء التسجيل رحتم عندهم وما رضوا يجاوبوني واحد منهم حكالي احنا عنا حساسية مع طلاب الإعلام واعترضوا من البداية على استاذي نفسو لانه استاذي مش صحبة معهم".

وأشارت طالبة 1 : " اجى عضو مجلس من المجلس فصار يحكي لي ديري بالك على تعليقاتك ديري بالك كثير على تعليقاتك حكيتله شو يعني ما فيها اشي تعليقاتي حكالي انتي بس ديري بالك على تعليقاتك، بصغية تهديد اسلوبو كان تهديد".

وأشار عضو مجلس 2 : " هدد عضو من المجلس طالب على الفيسبوك، الشاب صار ينتقد بالمجلس يوجهلو كلام يعني حاط المنيح والعاطل احنا كلنا رحنا بعرواهم؛ واحد من الشباب جبلواياها بصيغه تهديد حكي له انه زي احترم حالك وانه دير بالك على حالك".

وأشار عضو مجلس 3 : "خلافات بين الأعضاء والطلاب مثل يكون خلافات عائلية وبجوز يكون متقاتلين على موضوع بنت او انه طلع على أو بسبب المناطق يعني بتكون سببها الرئيسي خلافات شخصيه فيحكي العضو مجلس خلي غيري يخدمه".

تؤكد الاقتباسات السابقة أن هناك سوء في تعامل اعضاء المجلس مع طلبة الجامعة والتعامل بجلافة واهمال واتباع أسلوب الترهيب والتهديد مع طلبة الجامعة في حال تعارضهم أو انتقادهم للمجلس وكذلك في حال عدم مشاركة الطلبة في أنشطة المجلس الوطنية.

2.3.3 التعصب الحزبي

تبين من تحليل المقابلات وجود تعصب حزبي لدى أعضاء مجلس الطلبة مع طلبة الجامعة، مما ادى إلى توتر العلاقة بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة، وتم التأكيد على ذلك كما يلي:

فأشار طالب 1 : " المشكلة الا صارت معاي قبل سنة ونص تقريبا أو سنتين هون في ساحة الآداب كان عنا وقفة للأسرى المرضى ألقيت بيان فيه بيان صاخب نوعا ما على السلطة وعلى الأجهزة الأمنية وعلى الصليب الأحمر، بتفاجيء وأنا مروح بنفس اليوم يتم خطفي من كوادر من الشيبية". وأضاف أيضا: "والله حسب الأشخاص فيه من الأعضاء بعاملوني بنشافة وجلافة و ي أشخاص عادي".

وأشار طالب 1 أيضا: "ما بشارك في أنشطة المجلس لأنه القائمين عليه حركة الشبيبة وفي بينا حساسية كبيرة وتعاملهم معي مش مريح".

وأكد طالب 4 : " يعني انا مستقل مش منتمي لحدا ومع هيك أنا بتعرض لسوء في المعاملة يعني اذا انت مش منا انت علينا".

وأشار طالب 6 : "الأمر مفروغ منه ما رح يساعدوني، بجوز لما يعرفوا تحزبي أنه أنا فلان مش محسوب عليهم فما بتوقع انهم يساعدوني".

و أضاف طالب 6 أيضا: "أنا لما حكالي صاحبي شو صار معاه مع المجلس، خفت وقررت ما اتوجه للمجلس شو ما احتاج خلص ما بدي اياهم يفيدوني ولا يضروني خلص بلجأ لما احتاج اشي لطرق ثانية مش الهم يعني هاد الموقف كان مأساوي جدا بالنسبة لالي يعني اذا كان عندهم استعداد يؤذو دكتور وهو دكتور و يؤذو طالب زميلهم بسبب تحزبوا فما بتوقع انهم يفيدوني".

وأضاف أيضا : "معاملة سلبية يعني بطريقة حكيه وبطريقة تعاملو معي كان سيء، وقتها حكوا انه في رفع الأفساط فلما اتصلت عليه سألتو وعرفتوا عن حالي كانت معاملته جدا سيئة يعني لدرجة كانت زي بدها تصير مشكلة صغيرة من طريقته بالحكي بس انا اختصرت ورحت، ما عندي استعداد اعمل مشكلة مع طالب وممكن يئذيني بالمستقبل".

وأشارت طالبة 2 : "حتى يستعطفوا الطلاب عملوا جروبات لكل منطقة، مثلا ابن منطقة معينة بلاقي حالوا مضيواف على جروب اسمه شبيبة هاي المنطقة مثلا، بتفاجيء الطالب شو هاد الجروب، فبلاقي حدا ضايفوا عليه ومكتوب فيه أنه احنا طلاب ندعوكم إلى الانتساب والتصويت من أجل الشبيبة الفتاوية في الجامعة العربية الأمريكية هذا الأمر من مصلحة منطقتنا وهذا الأمر سوف يساعدنا ومن هاد الحكي، فالطلاب بصدقوا وبروحو ينضمو، فبستغلوا بالطلاب لحتى الطلاب يصوتوا لابن منطقتنا".

وأكد إداري 1 عند سؤاله: " بتعامل بعض الاعضاء بروح حزبية ضيقة؟ " بإجابته: "اه طبعاً ممكن تصير اه طبعاً ممكن تصير".

وأكد إداري 2 : "مع الطلاب الا مش مؤيدين لهم ومش مناصرين لإلهم بتحول لعنف كلامي احتداد احياناً بتحول لجسدي، بسبب العقلية؛ العقلية إنه إذا انت ما كنت معي انت ضدي يعني اذا مخالف الراي فهو ضده بعتبروا".

وأشار عضو مجلس 1 عند سؤاله: " في رؤى حزبية بالتعامل؟" بإجابته: "مياً بالمية وكثير".

و أضاف عضو مجلس 1 : "عنا طلاب كتلة وبحكوا ما بلزم أروح لابن الشيبية اطلب مساعدة عشان لا يروح يخبر عنو وينجر من الجامعة".

وأشار عضو مجلس 2 : "الاطر الطلابية الثانية ما الها كلمه هون وعددهم قليل بس عادي ما بعاملوهم بطريقه سيئة ولا بطريقه جيدة يعني بعاملوهم بطريقه عادية".

تؤكد الاقتباسات السابقة تعامل أعضاء المجلس برؤى حزبية ضيقة مع طلبة الجامعة سواء من خلال سوء التعامل معهم أو رفض التعامل معهم ومساعدتهم وإلحاق الضرر بهم أحياناً.

3.3.3 التحيز حسب الجنس

وتبين أيضاً تحيز أعضاء مجلس الطلبة حسب الجنس مع طلبة الجامعة، مما أدى إلى توتر العلاقة بين الأعضاء وطلاب الجامعة، وأكد طلبة الجامعة وعميد شؤون الطلبة وأعضاء المجلس على ذلك كما يلي:

فأشار طالب 4 : "في دكتور عنا بالقسم بحكي نفسي يجي المجلس لعندي ومعهم حسن وعبدالله وخالد مش يجي ومعاه سوسن ووفاء وهند، شوفي لوين الدرجة انه الدكتور منتبه انه بمشوا وبساعدوا الطالبات أكثر من الطلاب".

وأشار طالب 6 : "أكثر من موقف وأبسط مثال عنا بالدفعة لما بدنا استفسار عن الأقساط والمواد زميلي بعث للمنسق رسالة على الواتساب قرأها وما رد، أما زميلتنا لما تبعث و تستفسر على الواتس ومباشرة جاوبها، وفي كمان موقف الفصل الماضي كان طالب و طالبة معنا بالتخصص من عرب الداخل بدهم يسحبو مادة وكان خالص فترة السحب والاضافة يعني بدهم يسحبوها ويحطو مادة بدالها، راح الشب للمجلس حكولوا لا ما بزبط خالص السحب والاضافة وراحت عليك الله بعينك بدك تخلي هالمادة لانه السيستم مسكر وبتخربط ومن هالحكي وخلص الشب رجع، بعدها البننت راحت وحكتلهم نفس الاشى انها بدها تسحب المادة وتنزل مدة بدالها، بس راحت عندهم راحوا معها لعند العميد عشان يحللوها الموضوع وفعلا سحبولها المادة ضافولها مادة جديدة بدل القديمة ومشى وضعها".

وأكد طالب 7 : "صراحة تعاملهم دايمًا مع البنات بكون منيح أكثر من الشباب".

وأكد إداري 1 : "هم بحابوا البنات أكثر من الشباب حتما، العضو مجلس اذا بتيجيه بنت بيساوي منع تجول حتى يحل مشكلتها واذا بيجيه شب انت زلمه انت روح حل مشكلتك بايدك انا مش فاضي لك، والبعض بستغلوا منصبه او عضو مجلسيته في مجلس اتحاد الطلبة من اجل ان يساعد الطالبات ولكن هذا".

وأكد إداري 2 : "اه طبعًا مثلاً بيجو عند الطلاب ومعه بنت بصير يحكي عن البننت بصير احكي له شو هي خرسة يعني خليها هلا تحكي مش انت شو يعني هاي الطالبة هو مبني للمجهول مش موجود، برايه انه بعبر عن مشكلتها اكثر منها، ويرضو بيكون نوع من الاستقطاب يعني انا اللي حلّيت لك مشكلتك انا الا ساعدتك وهي مشكله كبيره وقد يكون الها جوانب سلبيه يعني مش بريئة مش بريئة انه بده يساعد بمجرد المساعدة لا بيكون عنده غايات معينه".

وأشار عضو مجلس 1 : "مثلاً عضو مجلس من أعضاء المجلس لو أجي طالب عندوا بدو يحل مشكلة وأجت بنفس الوقت بنت فالعضو مجلس رح يحل بالأول للبننت؛ عشان يقولوا عنو زلمة وجدع، وشو بعنقادو هس لما يساعد البننت بتروح البننت مثلاً بتقعد مع صاحباتها وتصير تحكي عنو هاد ساعدني

وماشاءالله عنو ما قصر فبعدها لما يصير عندهن مشاكل بلجنن لالو، ويصير يحكي لاصحابو أنا ساعدت هاي ساعدت هاي وزبطت هاي وهيك".

وأشار عضو مجلس 2 : "هاي موجوده 100% في أعضاء بتفضل الجنس الاخر وبتحل مشاكل الجنس الاخر فقط لا غير خلص ما بحب يساعد شباب بس بنات عشان يصير البنات يحكوا انه هذا الشاب يساعدنا يفقع صيتو بين البنات ويصير وصحبه ويقعدوا ويطلعوا يطشو".

وأشار عضو مجلس 3 عند سؤاله عن تعامل بعض أعضاء المجلس بعنصرية حسب الجنس: "اه بتصير بس بعدد قليل من الاعضاء".

وأشار عضو مجلس 4 : "شوفي بتصير أحيانا بس بالمجمل هاي الأمور بضل أحذر منها، يعني بجوز صارت بس أنا ما دريت فيها لانه لو أعرف فيها بس ردة فعل عكسية بس هي بتصير، بتصير بجوز بنسبة 3% انها تصير".

تؤكد الاقتباسات السابقة تعامل أعضاء المجلس بعنصرية حسب الجنس في حل المشكلات الطلابية وذلك بتفضيل حل مشكلات الطالبات من أجل استقطابهن والتودد لهن على حساب حل مشكلات الطلاب.

4.3.3 الغرور لدى المجلس

وتبين أيضا من تحليل المقابلات أن ثقة أعضاء المجلس الزائدة التي وصلت إلى حد الغرور أدت إلى نفور طلبة الجامعة منهم وبالتالي توتر العلاقة معهم، وتم التأكيد على ذلك كما هو موضح أدناه:

فأكد طالب 2 : "عنا المجلس واثق بحالوا بطريقة عنيفة يعني بطريقة سيئة جدا واثقين بحالهم".

وأكد طالب 3 : "المجلس الا عنا من كثر الثقة الا عندو وصلتوا لحد الغرور".

وأكد عضو مجلس 1 : " مثلا في عضو مجلس بالجامعة يكون ماشي يا أرض اشتدي ما حدا قدي يعني أنا عضو مجلس من أعضاء المجلس ما حدا قدي يكون ماشي ومش شايف حدا".

وكذلك أشار عضو مجلس 2 : "كان في شخص بس بنعر انه عضو مجلس هو اصلا مش فايد حاله يعني بيصير يقول انا عضو مجلس وبس يروح عنده طالب بده حل لمشكلته ما بيفيدوا ولا اشوي".

وأشار عضو مجلس 3 : "انه مثلا بصير يحكي انه انا والله مجلس اتحاد طلبة ومش الكل بيعمل هيك بس في اعضاء بيحكوا بنبره انه انا مجلس اتحاد طلبه انه في ناس داعميني وفي مجلس اتحاد طلبه وراي و بظهري، يعني يكون واحد زي ما احكي لك هر تول ما بصدق حاله انه مجلس فبعمل هيك".

تؤكد الاقتباسات السابقة أن الثقة التي يتمتع بها أعضاء المجلس تجاوزت الحد المطلوب التمتع به كعضو مجلس طلبة بل وصلت إلى درجة الغرور بطريقة سلبية جدا لاقت استياء كبير من قبل طلبة الجامعة.

5.3.3 المتنفذ جهة واحدة

وأظهر تحليل النتائج أيضا أن كون المتنفذ في المجلس هو جهة واحدة أدى إلى انزعاج كبير لدى طلبة الجامعة ونفور من المشاركة في الفعاليات التي ينظمها المجلس وبالتالي توتر العلاقة بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة، وهذا ما تم التأكيد عليه كما هو موضح أدناه:

فأشار طالب 1 : "وهاي مشكلة عند طلاب سنة أولى وثانية انه دايم رابطين انه المجلس فقط شبيبة مش انه ممكن يكون شامل تنظيمات ثانية".

وأشار طالب 2 : "أنا كنت هيك ما كنت اعرف انه في تنظيم مثل الجبهة والديموقراطية كنت أعرف انه مجلس الطلبة بس شبيبة".

وأشار طالب 3 : " مثلا الديموقراطية الحزبية بالجامعة عنا مش موجودة يعني بتشوف حزب حزبين مثلا انا من لما دخلت الجامعة ما انتخبت ابداء، ومثلا الكتلة الاسلامية ممنوع يفتحوا مكتبهم عنا

بالجامعة أما جامعة بير زيت فيها كل الاحزاب والانتخابات عندهم أروع ما يكون ما في حدا يمنعك شو تحكي كلهم متساويين حتى ترتيب الاعلام متساوي ديموقراطية بشكل مش طبيعي ليش هاد الموضوع مش موجود عنا هو انا لازم ابقى بس شبية أو ديموقراطية، عنا عنصرية مش طبيعية على الكتلة مش هاد حزب موجود في فلسطين ليش في الجامعة عنا مانعينو يعني".

وأشار طالب 4 : " هاي وقفة للأسرى لازم تكون وطنية مش بحزب او فصيل معين، الطلاب زهقوا يا عمي احنا منشارك عشان الأسرى مش عشان المجلس والا الشبية".

وأضاف طالب 4 أيضا: " كل منسقي الكليات شبية يعني ما بتيجي والله هاد المنسق لأنه أكاديميا مستواه منيح وهاد اجتماعيا منيح مش احنا الا منختار المنسق".

و أشار طالب 4 كذلك : "أي بيان بنزل أو أي بوست بنزل يكون مكتوب بنهاية البيان مجلس الطلبة وحركة الشبية الطلابية، ما بكتبوا مجلس الطلبة لحال، المجلس بجوز يشمل واحد من الجبهة الشعبية مثلا وواحد وحدة طلابية وهي، فكتبوا مجلس الطلبة وحركة الشبية الطلابية من باب فرض الذات، طيب انت يا شبية من ضمن المجلس ليش بتفصل! بدهم يوهموا انه فقط الحركة الموجودة و المتحكمة هي الشبية فالطالب بتوهم انه بس الشبية الا موجودة".

وأضافت أيضا : " بدك تكون شبية كون بس ما تفرض رأيك على غيرك، يكون عنا مجلس متنوع من كافة الأحزاب مثل الجامعات الثانية مش يكون مكتب الكتلة مسكر والجبهة يا دوب ميينين".

وأشارت طالبة 2 : "الطلاب دايمًا بتجهوا لنفس الأشخاص من شبية المجلس لنفس الأشخاص دايمًا لأنه الطلاب ما عندهم وعي، الطلاب فعليا بفكروا انه المجلس بس شبية وما في أطر طلابية ثانية، يعني بفكروا أنه الشبية هي ذاتها المجلس هي اسم آخر للمجلس".

وأضافت طالبة 2 : "المجلس لما بدو ينزل أي قرار على الصفحة يكون كاتب تحت القرار مجلس اتحاد الطلبة وحركة الشبية الطلابية، مع انه في أطر أخرى بس ما بضموها، عشان يبينوا أنه الشبية الجبهة الوحيدة الموجودة ويبينوا قوتهم وانهم الشخص الوحيد الا قادر يساعدك".

وأشار إداري 1 عند سؤاله: " ليش المجلس لما ينزل أي بيان بكتب في نهاية البيان مجلس اتحاد الطلبة وحركة الشبيبة الطلابية؟ بإجابته: " هذا الشيء حسب لمن المجلس لمن الأكثرية في المجلس وبالتالي لو كان المجلس حماس رح يكتبوا مجلس اتحاد الطلبة و الكتلة الاسلامية، طالما الأكثرية الجهة اللي بيكون الرئيس منها يكتبوا اسمها."

و أجاب إداري 2 عن سؤال كتابة مجلس اتحاد الطلبة وحركة الشبيبة الطلابية في نهاية بيانات المجلس: " هذا من الاخطاء الفادحة لانه يعتبرو انه الشبيبة هي المجلس وهذا خطأ، المفروض ما يكتبوا هيك، هذا خطأ بقعو فيه؛ لازم يفصلوا بين عمل الشبيبة وعمل مجلس الطلبة لانه المجلس مش لحاله شبيبه في كتل ثانيه وهذا خطأ من الاخطاء الا برتكبوها ، هاي الشغلة بتدل على المنافسة بين الشبيبة وبين المجلس بده كل واحد منهم يكون له الدور الرئيسي في هذا الموضوع".

وأضاف إداري 2 كذلك: " مثلا منسق الشبيبة بقولك انه مجلس الطلبة في النهاية بقع تحت اطارى وكل ما يقوم في عمل انا مرجعيته حركه الشبيبة الطلابية وهذا خطأ لا يجوز، يعني في تنافس ولو كان هذا التنافس بشكل خفي بين المجلس وحركه الشبيبة هاي مشكلة على شان الشبيبة تبين انه المجلس تابع لها".

تؤكد الاقتباسات السابقة أن المتنفي في مجلس الطلبة هو إطار طلابي واحد (الشبيبة الطلابية)؛ والذي يتم التعمد إبراز هذا الإطار الطلابي من خلال الوقفات الوطنية، وكذلك بإرفاق اسم الشبيبة الطلابية في جميع البيانات الصادرة عن المجلس.

6.3.3 التعامل مع الميزانية والمساعدات المالية

فتبين من تحليل المقابلات خلل تعامل أعضاء المجلس مع ميزانية المجلس والمساعدات المالية المفترض توجيهها لطلبة الجامعة مما أدى إلى فقد طلبة الجامعة الثقة بالمجلس وبالتالي توتر العلاقة معهم، وتم التأكيد على ذلك كما هو موضح أدناه:

فأكد طالب 1 : " غالبية هاي المنح بتتوزع على كوادر الشيبية، طبعا سمعت من بعضهم، اصلا جزء كبير من ميزانية المجلس بتتوزع على كوادرو ، المفروض هاي المصاري للأنشطة الا لازم ينظموها مثلا، بس ما حدا سائلهم وين بتروح هاي المصاري بغطوا عليها بالفواتير".

وأكد طالب 3 : " إلي صحاب طلاب بكونوا دايمًا مع المجلس و بخرفوني انه بصحلنا خصم على القسط مثلا وقسطي بدفعلش منو إشي سنويا، مع انه لازم كل فصل يوخذوهن ناس بختلفوا أو للناس الأكثر حاجة، وأنا شخصيا بعرف طلاب كل فصل بنزلهم خصم لأنه إلهم علاقة بالمجلس والله أعلم هم بحاجة فعلا أو مش بحاجة".

و أضاف طالب 3 : "الطلاب الا بنتموا للشيبية وقريبين على المجلس بتكون كل المساعدات لالهم".

وأشار طالب 4 : " صندوق الطالب المحتاج شو بعمل! احنا كل فصل مندفع للمجلس تقريبا 5 دولار ولازم يساعدوا فيهن الطلبة، طيب وين برحن اذا المجلس ما قدر يدبر أمور الطالب المحتاج! عندهم فساد مالي لما أكثر من 60 ألف دولار بوصلن للمجلس وين برحن هدول المصاري!".

وأكد على ذلك طالب 8 : " لما احنا نقترح نشاط متعوب عليه رح يكلف مصاري، أكمن حدا من المجلس دايمًا برفضوه، بعدها بعمل مثلا المجلس نشاط بسيط بالأصل بكلفهم مثلا 1000 شيكل بروحو يحطو بالميزانية انه كلف مثلا 1000 دولار فرقية هاي المصاري بوخذوهم هم، وهاي الأمور اتكشفت لانه قبل فترة كان كثير نقص بالميزانية وصار تحقيق بالموضوع فانفضحت المواضيع وعرفناها بما انه احنا أعضاء هيئة الشيبية في الجامعة".

تؤكد الاقتباسات السابقة وجود خلل في تعامل أعضاء المجلس مع ميزانية المجلس والمساعدات المالية التي يقع على عاتق المجلس توزيعها على طلبة الجامعة المحتاجين لها؛ مثل توزيع المنح المالية على أعضاء المجلس وعلى الطلبة الذي ينتمون للإطار الطلابي التابع له المجلس (الشيبية الطلابية)، وكذلك مطامع مالية بوضع موازنة مالية فوق المطلوب لبعض الأنشطة التي ينظمها المجلس.

4.3 الاتصال والتواصل مع طلبة الجامعة

تبين عدم فعالية الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة وذلك للعديد من الأسباب تم تحديدها من خلال تحليل المقابلات مع أفراد العينة على شكل العناصر الآتية:

1.4.3 معرفة طلبة الجامعة لأعضاء المجلس

انبثق من تحليل المقابلات أن أعضاء مجلس الطلبة غير معروفين لنسبة من طلبة الجامعة، مما أثر على فعالية الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة، وأكد طلبة الجامعة وعضو مجلس على ذلك كما هو موضح أدناه:

فأشار طالب 1: " لازم كمجلس يكون عندهم صفات قيادية، وهاي الصفات مش موجودة عندهم والدليل انهم مش معروفين يعني لو عضو مجلس عندو شخصية قيادية بكون ظاهر وبارز بين الطلاب".

وأشار طالب 2: " أنا من كلية الهندسة ما بعرف اذا في منسق للمجلس في الكلية وما بشوفو اصلا لحتى اعرف"، " اجى على اليوم الارشادي عميد الكلية أما مجلس لا ما بعرف اذا كان موجود أو ما عرف عن حالو مليح فما بعرفو".

و أضاف طالب 2: " أصلا رئيس المجلس من شهر عرفت انه هاد هو رئيس المجلس لما ألقى كلمة قدام كلية الهندسة".

وأشار طالب 3 عند سؤاله عن وجود منسق للمجلس في كليته بإجابته: " اعتقد في اه، بس انا ما بعرفوا ما بعرف مين بكون".

وأشار طالب 4: "أنا حاولت اتوجه لالهم بس مش لالي كانت مشكلة مالية لصاحبي، وهون شغلة مهمة هاد عضو مجلس المجلس الا اتوجهت لالو أنا ما كنت اعرفو قبل، عرفتو من خلال مشكلة كانت بيني وبين شب ثاني من المجلس، فاتصل على ابن عمي لحتى يحكي لي انه ننهي الموضوع وهيك وقتها عرفت انه هو بالمجلس".

وأضاف طالب 4 : " صار معي موقف أنه كنت رايح عند مسؤولة تخصصي بدي أطرح عليها مشكلة، بالصدفة لاقيت شب صار في حوار بيني وبينو طلع هو منسق تخصصي بالصدفة، ما عرفتو بس شفتو ما بعرفو من قبل".

وأشار طالب 8 : "أنا كشخصي بعرف المنسق لأنه أنا ابن اطارو، بس في طلاب غيري ما بعرفوه يعني في عدد منيح ما بعرفوه والدليل أنه اذا احتاجوا اشي قاعدين بتوجهولي لإلي لإني من الشبيبة مع أنه أنا مش عضو مجلس بالمجلس، يعني لو بعرفوه كان يروحو لالو".

وأكدت طالبة 2 : "أنا تخصصي ترجمة وكان عنا منسق لحد تقريبا فترة كورونا وبعدها تخرج المنسق ولحد الان ما حطولنا منسق بدالوا".

وأجاب عضو مجلس 1 عند سؤاله عن أن الأعضاء معروفين كشكل: "لا الأغلب لا، كشخصي ما بعرفوه".

تؤكد الاقتباسات السابقة أن معظم أعضاء المجلس غير معروفين لدى طلبة الجامعة، وتم التعرف على بعضهم عن طريق الصدفة وليس من خلال اجتماع مباشر ومقصود بينهم.

2.4.3 ترويج أعضاء المجلس لأنفسهم

وانبثق أيضا من تحليل المقابلات عدم ترويج الأعضاء لأنفسهم سواء في الكليات أو على مواقع التواصل الاجتماعي التابعة للمجلس، مما أثر على فاعلية الاتصال والتواصل مع طلبة الجامعة، وتم التأكيد على ذلك كما هو موضح أدناه:

فأشار طالب 2 عند سؤاله: "ما بعرف منسق كليتك عن نفسو على صفحة المجلس على الفيسبوك يعني ما بنشر اسمو ورقمو وبحكي انا منسق الكلية واذا بتحتاجوا اشي اتوجهو لعندي؟ بإجابته: "ولا اشي ولا اشي ، أقل ما فيها يعلن على باب الكلية أو أي اشي أو أي مكان المهم نعرف نتواصل مع حدا".

و أشار طالب 3: " ولا مرة شفت انه منسق الكلية عرض على الطلاب مين عندو مشكلة ، أو انه نزل على الفيس على جروب المجلس انه انا منسق كلية الطبية، لا ما عمل هيك اشي" .

و اضاف طالب 3 : " مهمة المجلس مش بسيطة يعني هو المتكلم باسم كل طلاب الجامعة فلازم يصير يسمع من الطلاب ويسمع المشاكل المتكررة بتخصص معين أو طلاب معينين.، مش بس يكونو ذنيه عند اصحابو والا حواليه وجنبو".

وأشار طالب 5 : " ما بحدد والا بعلن وبينتا فراغو مثلا لحتى يستقبل الطلاب" .

وأضاف طالب 5 : " مثلا يجي منسق المجلس تبع الكلية انه يقول انه اليوم في اجتماع لطلبة الهندسة يجو مثلا يحكولنا شو شايفيين شو ممكن نعدل شو ممكن نضيف لا لحد الان ما عملو هيك، ولازم يعملو هاي الخطوة لانه مشاكل الطلاب من فصل لفصل بتختلف ظروف كل فصل غير يعني مثلا فصل صار اضرابات كثير انضغطوا الطلاب فوقتها مثلا بدنا نمدد فترة الامتحانات اسبوع أو هيك فالطالب وقتها هو الا ببادر مش المجلس" .

وأشار طالب 8 : " حلقة الوصل بين المجلس والطلاب شوي ضعيفة صار في فجوة، لأنه ما بمسكوا الطلاب والدفعات الجديدة وبعرفوهم عن حالهم وبعرفوهم عن مهام المجلس وأنه فلان فلان هو منسق كليتكم".

وأشارت طالبة 1 عند سؤالها: منسق الكلية ما بنزل على صفحة المجلس أو اعلان أنه انا منسق الكلية متواجد في ساعة معينة في مكان معين الا بدو سؤال او مشكلة يجي على هاد الموعد؟ بإجابتها: " لا ومش بس هو لحالو هم كلهم ما بعملو هيك" .

وأشار عضو مجلس 1 عند سؤاله: " بنزلو كل فترة و فترة بوست بعرف عن المنسقين؟ بلكي بوست المباركة نزل لتحت و بطل يظهر؟" بإجابته: " لا ما بنزلوا".

و كذلك أجاب عضو مجلس 1 على سؤال: "بنزلوا انه منسق الكلية مثلا بتواجد بوقت معين في مكان معين الا عندوا مشكلة بتوجه لالو" بإجابته: "لا صراحة اه في تقصير".

وأشار عضو مجلس 3 : "انه نضل نزل انا العضو مجلس فلان انا المنسق الفلان وانا العضو مجلس لفلان هيك بصير شخص تافه".

تؤكد الاقتباسات السابقة عدم قيام أعضاء المجلس بالترويج عن أنفسهم كأعضاء للمجلس من أجل تعريف طلبة الجامعة بهم للتوجه إليهم وقت الحاجة لمساعدة المجلس، فلا يقوم أعضاء المجلس بالتعريف عن شخصياتهم من خلال مواقع التواصل الاجتماعي ولا في كلياتهم، ولا يقومون بالمبادرة بالإعلان عن أوقات فراغهم وتواجدهم حتى يتوجه إليهم طلبة الجامعة.

3.4.3 التواصل بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة

أظهر تحليل المقابلات محدودية التواصل بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة لعدم تواجد أعضاء المجلس في المكتب المخصص لهم في عمادة شؤون الطلبة، وعدم رد بعض الاعضاء على رسائل الطلبة على مواقع التواصل الاجتماعي التابعة للمجلس، وأكد على ذلك طلبة الجامعة واعضاء المجلس كما يلي:

فأكد طالب 1 : " ما بفتحوا المكتب، دايم متواجدين في الكافيتيريا".

و أضاف طالب 1 : " في جروبات على الواتساب لكل كلية بس بتكون تابعة لشبيبة بشكل عام مش للمجلس.

وأشار طالب 3 : "بالعادة بودي رسالة على الواتس اب أو الفيس، ولازم يكونوا بالمكتب والطلاب الا عندهم مشاكل تيجي على المكتب تتحاور معهم".

و أضاف طالب 3 : "كل الحالات الا صارت معي أو قدامي بشوف انهم بتواصلو على التلفون، نادر ما يكون وجه لوجه بعرفش ليش".

وأكدت طالب 4 : "لا لا مش موجودين، اذا حدا بدو اشي منهم برنوا على تلفونو، واذا بدو الواحد يشوفوا وجه لوجه بلاقيه بالكافيتيريا".

وأكد طالب 5 : "المجلس دايمًا موجود بالكافيتيريا".

وأكد طالب 6: "دايمًا المجلس كلو موجود بالكافيتيريا".

وأضاف طالب 6 : " بعثتلو اكمن مرة رسائل على الواتس يقرأها وما يرد مع انه الاجابة سهلة اما اه أو لا أو مثلا يحكي لي رح أسأل وبردلك خبر، بس هو لا بظهر صحين زرق عند المحادثة وما برد أبدا".

وأشار طالب 7 : "أنا مثلا بطب الأسنان ومش منتمي لحزب ويرضو بس ابعتلو رسالة على الواتس بقرأ الرسالة وما برد".

وأكد طالب 8 : "مكتب المجلس من 2018 لحد قبل سنة ما انفتح، من سنة صار يفتحوه بس قليل قليل"، " تواصل المنسق مع طلاب الكلية شوي ضعيف وما ببادر أنه يروح يسأل الطلاب عن مشاكلهم".

وأشارت طالبة 1 : "الهم مكتب بس ما بعرف اذا بكونوا فيه بس هم دايمًا متواجدين في الكافيتيريا".

و أضافت طالبة 1 : " لازم يكون عندهم علاقات عامة أحسن، يشتغلوا على المجلس يكون عندوا علاقات عامة أحسن".

وأكدت طالبة 2 : "لا ما بكونوا بالمكتب دايمًا مسكر المكتب، بتلاقيهم بالكافيتيريا أو عند التجارة".

وأضافت طالبة 2 : "أغلب الأحيان أغلب الأحيان لما أبعثهم مسح على الواتس على ارقامهم ما كانوا يردوا وكثير كنت ابعثهم وما يردوا".

أجاب عضو مجلس 1 عن سؤاله عند عدم تواجد أعضاء المجلس في مكتب المجلس في مبنى العمادة: "هس حاليا بهاي الفترة لا" ، قعدنا فيه الفصل الأول الماضي بس هاد الفصل لا، بحكي عضو مجلس المجلس انه عندو محاضرات أو مش فاضي وهيك".

وكان جواب عضو مجلس 2 عن عدم تواجد المجلس في مكتبه: "بحكم انه مثلا ما بقدر يتواجد فيه طول فتره الدوام".

وأضاف عضو مجلس 2 : "يعني كل واحد بينه وبين نفسيته، يعني على حسب اطلاعي انه اه في منهم بقولوا مش فاضي او من الضغط الا عليهم، وفي اعضاء و منسقين ما يردوا من باب الاهمال".

و أضاف أيضا : "بصير تناوب هس ب 2018 و 2019 كان تناوب يعني كان يقعد واحد او اثنين ويتناوبوا بين بعض، وبعدها صار اهمال ما بعرف ليش السبب بصراحه بس انه صار اهمال وتسكر المكتب وبتواجدوا بالعادية في الكافيتيريا وفي كلياتهم".

وأشار عضو مجلس 3 : "برضو احنا ما بنقدر نضل 24 ساعه قاعدين في المكتب، يعني المكتب داهنينو جديد ريحته قويه، ولانه موجودين في الكافيتيريا تلفونات معروفه للعالم اي حدا بده اشي بودولنا على الواتساب".

وأكد عضو مجلس 4 : "وحتى لو المكتب موجود احنا ما منعمد على المكتب بشكل عام".

تؤكد الاقتباسات السابقة محدودية تواصل أعضاء المجلس مع طلبة الجامعة وذلك بعدم تواجدهم بمكتب المجلس المخصص لهم في مبنى عمادة شؤون الطلبة وتواجدهم في الكافيتيريا، واقتصار التواصل بشكل عام من خلال مواقع التواصل الاجتماعي وعدم قيام أعضاء المجلس بالرد على رسائل الطلبة في بعض الأحيان.

4.4.3 فعالية مجموعات المجلس على مواقع التواصل الاجتماعي

أكد تحليل المقابلات استغلال أعضاء المجلس لمجموعات المجلس على مواقع التواصل الاجتماعي من أجل مصالح شخصية للأعضاء أنفسهم مثل الترويج للمطاعم والسكنات المتواجدة في محيط الجامعة من أجل مصالح تعود للعضو مجلس نفسه، وهذا ما أكد عليه أفراد العينة كما هو موضح أدناه:

فأكد طالب 1 : " بدي احكي شغلة مهمة وفوتي على صفحة المجلس، اذا بدي اقرارن شو المفروض ينزلو على صفحتهم وانها تكون نشطة وتخدم الطلاب وبين الواقع فهي ميتة، صفحة وجروبات المجلس سواء على الفيس أو الواتس كلها اعلانات لسكنات ومطاعم يكونو أعضاء المجلس هم أصحابها أو بوخذو عمولة على الترويج لالها".

وأكد طالب 4 : " شو بنشروا بهاي الجروبات! بنزلو بس دعايات للسكنات ودعايات مطاعم ووو الهم علاقة بأصحاب هذول المطاعم أو بتكون الهم".

وأكد أيضا طالب 6 : "المسؤول عن هاي السكنات وضامنيتها أعضاء من المجلس والشبيبة. فالجروب الا مندخل عليه عشان استفيد و فيدونني باقي كلو بوستات سكن فلان وسكن فلان وبيجي عضو مجلس المجلس بتحجج اني والله بساعد الطلاب انهم يلاقوا سكن الهم، هو بالأصل بنشر لمصالح شخصية".

وأكد طالب 7 : "جروبات المجلس هي عبارة عن تسويق لسكنات مديرينها من المجلس والشبيبة".

وأكدت طالبة 2 : "صفحتهم فيها بيانات هي هي نفسها دايمًا، والأهم انه معظمها دعايات لسكنات والمحلات والمطاعم الا حوالين الجامعة لأنه اصلا في أعضاء من المجلس أصحاب هاي السكنات أو الهم مصلحة فيها".

وأكد إداري 1 : " بعض الاعضاء بستغلوا الاعلان عن المطاعم والسكنات الخارجية للإعلان عن اي خدمه، صراحه يتم التعسف هون بشيء يتعلق بشان اكاديمي او شيء يتعلق بعلاقة بين الطلاب وشيء يتعلق بالجامعة ويتم استغلال هذه الوسائل كترويج من اجل الحصول على منفعة خاصة".

وأكد إداري 2: " اه كانت تستغل للإعلانات والدعايات لمصالح شخصية".

وأكد عضو مجلس 1: " مثلا عضو مجلس من المجلس استلم سكن فبودي على الجروب انه الا بدو يتفضل ويعطوا الطالب خصم، صراحة مصالح شخصية عشان يربحوا".

و أشار عضو مجلس 2 عند سؤاله عن استغلال بعض أعضاء المجلس لصفحاتهم الرسمية للإعلان عن المطاعم والسكنات لمصالح شخصية لهم؛ بإجابته: " اه صحيح يعني بحكم انه عنده عدد طلاب منيح وعنده معارف بشكل عام بصير ينزل على الواتساب والفيسبوك لمصالح شخصية".

وأشار عضو مجلس 3: "مثلا شوفي في عضو مجلس او طالب مسؤول عن سكن معين حول الجامعة وعنده على الجروب يكون مليون عندو طلاب بصور السكن من جوا ومن برا وينزل الصور هذا الشيء بصير مش بس مع الاعضاء وكمان مع الطلاب كمان في سكنات هي بتطلب من الاعضاء ينزلوا اعلانات عنها".

تؤكد الاقتباسات السابقة استغلال أعضاء المجلس لصفحات المجلس الرسمية على مواقع التواصل الاجتماعي من أجل مصالحهم الشخصية وذلك بالترويج لسكنات ومطاعم حول حرم الجامعة من أجل عوائد مادية تعود عليهم.

5.4.3 إبداء طلبة الجامعة لرأيهم في جروبات المجلس على مواقع التواصل الاجتماعي

فتبين من تحليل المقابلات عدم السماح لطلبة الجامعة من إبداء رأيهم على جروبات المجلس على مواقع التواصل الاجتماعي التابعة للمجلس، وبالتالي عدم فعالية الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة، وتم التأكيد على ذلك كما هو موضح أدناه:

فأكد طالب 4: "في جروب على الواتس بس عاملينو only admins يعني ممنوع حدا يكتب غير الأدمن".

وأكدت طالبة 1: "لما يصير نقاش في الجروب بعملو خاصية انه فقط الأدمن يكتب".

وأكدت طالبة 2 : " في جروبات الواتساب الأغلب يكون خاصية الأدمن فقط، يعني بقية الطلاب ما بقدرنا يكتبوا شي".

وأشار إداري 1 عند سؤاله: "شو رأيك بموضوع انه جروبات الواتساب يكون الأدمن مشغل خاصية الأدمن فقط بحيث هو فقط من يضع التعليقات والطلاب ممنوع؟ شو الأسباب؟ ممكن يكون السبب انه اذا انتقد طالب المجلس فالمجلس برد عليه بطريقة همجيه فبسكروا الجروب؟" فأجاب: " اه هذا باب، والباب الثاني طبعا انا ضد ان يكون في ادمن و هذا الأدمن يتحكم بس المشكله انه هذه الجروبات هي جروبات شخصية وهاي الجروبات بصراحه اذا تم فيها الإساءة احنا كجامعة غير مسؤولين عنها".

وأشار عضو مجلس 1 : "بروح العضو مجلس بعلق على التعليق تبعو بطريقة همجية فبتصير مشكلة بينهم".

وأشار عضو مجلس 1 : "بصير انتقاد للمجلس أنه ليش و ليش ، فعشان الطالب ما يشوه صورة المجلس قدام الطلاب الثانيين فاحنا منلجأ لتسكير الجروب".

وأكد عضو مجلس 2 : "اه في اغلب الاوقات بتسكر ليش لانه بصير مناكفات بين الطلاب واعضاء مثلا هاي الشغله وين صارت لما صار تعليق الدوام وصار الطلاب ينتقدو التعليق وقتها حكينا للكل يسكر الجروبات لانه المليح والعاطل من الاعضاء راحوا بعروى الا صار، وبصير مناكفات بين الطلاب وبين المنسقين او ابناء الشبيبه بحكم انهم بدهم يبرروا ليش عملنا تعليق الدوام وطالب اصلا عارف الاصار وبصير يهاجمو ببعض بعدين منسكر الجروبات".

وأضاف عضو مجلس 2 : "في اعضاء اذا تم انتقادهم بتهجمو على الطلاب بفكروا زي الا مشكله شخصيه صارت بينهم".

وأكد عضو مجلس 4 : "يصير صدام بين أي طالب و أحد الأعضاء مثلا الطالب ينتقد فالعضو مجلس بصير يهاجم".

وأضاف عضو مجلس 4 أيضا: " مثلا انه طلاب على جروب معين بتناقشوا بمشكلة معينة رد عليهم شب من شباب المجلس بطريقة يعني شفتها مش مناسبة إنه يرد عليهم بهاي الطريقة فبسكر الجروب، مرات الطالب بنفعل عليكي ومرات بهاجمك الطالب مش شرط دائما الطالب يمدح فيكي فأنا كنت أدايق إذا شفت ردة فعل سلبية من حدا بمثل مجلس اتحاد الطلبة على الطلاب خصوصا على الجروبات، بمجرد يصير صدام بين أي طالب و أحد الأعضاء مثلا الطالب ينتقد فالعضو مجلس بصير يهاجم وقتها أنا بسكر الجروب لحتى نحل الخلاف و بعدها بفتحوا".

تؤكد الاقتباسات السابقة قيام أعضاء المجلس بتفعيل خاصية في جروب المجلس على الواتساب تمنع طلبة الجامعة على إبداء رأيهم فيها خاصة في حال تعرض أعضاء المجلس للانتقاد فيها وقيام بعض الأعضاء بالرد على الانتقاد بطريقة هجومية على الطلبة.

4 تنظيم الأنشطة

انبثق من خلال تحليل مقابلات طلبة الجامعة وموظفين إداريين أساسيين في عمادة شؤون الطلبة وأعضاء المجلس عدم فعالية مجلس الطلبة في تنظيم الأنشطة الطلابية، وتم تحديد الأسباب المؤدية لذلك حسب تحليل المقابلات بالعناصر الآتية:

1.4 الجهة المنظمة للأنشطة الطلابية

تبين من خلال تحليل المقابلات أن المتنفذ جهة واحدة في تنظيم الأنشطة الطلابية، وتم التأكيد على ذلك من قبل أفراد العينة كما هو موضح أدناه:

فأشار طالب 1: " كان في وقفة وصار الاتفاق انه نقف وقفة تضامنية بدون ما نرفع علم أي حزب بس علم فلسطين وتم الاتفاق وبكرا الوقفة، ثاني يوم منيجي عالجامعة منتفاجيء أنه بس اعلام الشيبية الا ارتفعت وأي علم ثاني ممنوع يرتفع، طيب انت لما متفق مع كل الأحزاب انك ما ترفع علم معين على أساس هاي الوقفة بس من أجل فلسطين وبس اعلام فلسطين الا ترتفع تروح ترفع علمك وبتمنعي؟! وبعدها الفعاليات الا بتنرفع فيها علم الشيبية ما بحضرها أما اذا بنرفع علم فلسطين اه بحضرها".

و أضاف طالب 1 : "في أنشطة بتنظيمها الجامعة أو عمادة شؤون الطلبة بس الأغلب بفكر أنه المجلس الا عاملها لانه متمحور بعين الطالب أنه أي نشاط هو شبيبية ومجلس".

وأكد طالب 2 : "الوقفات الا قاعدة بتصير باسم الشبيبية وبإسم فتح مش اسم الوطن وفلسطين، أنا شخصيا بمعظم الأشياء الا بتعملها الجامعة بعرف انه المجلس والشبيبية الا عاملينها لأنه في ذهني المجلس هو الا مسيطر على كل الأنشطة بالجامعة".

وأشار طالب 4 : "صارت وقفة وطنية قبل فترة عشان الأسرى أعلنوها باسم حركة الشبيبية الفتحاوية وعلقوا اعلام الشبيبية بكل الممرات".

وأشار طالب 5 عند سؤاله: ليش باعتقادك انه الأغلب بنسب هاي الأنشطة للمجلس والشبيبية؟ بإجابته: "بصراحة لانه ما حدا من أي حزب ثاني بسترجي يعمل أي نشاط، وإذا قرر يعمل نشاط المجلس برفض وما بعطيه حريته فعشان هيك الطلاب وأن منهم يعني مننسب أي اشي للمجلس".

أضاف طالب 7 : مرة عملوا نشاط رياضي عملوه في رمضان فرحنا نسجل عشان نشارك فيه، فلقينا ما في تسجيل وكل المشاركين بس من المجلس وأصحابهم من الشبيبية".

وأشارت طالبة 1 : "لما نظم المجلس وقفة تضامنية مع الأسرى على أساس انها وطنية وبس و لما جينا الصبح لقينا كل الممرات بنص الجامعة كلها اعلام الشبيبية بدل اعلام فلسطين فكان عدد حضور الطلاب قليل كثير".

و أضافت طالبة 1 : " اصلا يوم وقفة شيرين أبو عاقلة احنا بدنا نعملها باسم كلية الاعلام مش احزاب بس هم طلبوا انه تتعمل الوقفة باسمهم بس احنا رفضنا وهم حضروا وقتها كطلاب عاديين".

وأشارت طالبة 2 : "مثل هيك وقفات وطنية بس علم فلسطين لازم يرفع هاي وقفة وطنية، بس لما بس اعلام الشبيبية الطلاب زهقوا، هم فعليا قاعدين بوهمو الطلاب أنه هم الموجودين فقط. في إحدى

الوقفات جينا الصبح لقينا الجامعة كلها صفرا، كلها أعلام الشبيبة وبجوز بس ثلاث أعلام لفلسطين، والحضور كان قليل جدا، صراحة عنا مجلس الطلبة بالتحديد لأنه مستوليه عليه جهة وحدة بتحسيه ضعيف خاصة لما نقارنو بجامعات ثانية".

و أضافت: "المجلس أي نشاط لغير الشبيبة حاول يلغيه أو ينسبوا لالو لحتى يبينوا هم الجهة القوية".

وأشار إداري 1 : أي حدا يقوم في نشاط هو بحب بيرز هذا النشاط للطلاب انه مثلا هذا النشاط تم من خلال الشبيبة وبناء عليه بالإضافة الى العلم الفلسطيني هم يقومون برفع علم الشبيبة وبالتالي هو من باب الاعلام من قام بهذا النشاط".

وأشار إداري 2 : " هذا خلل عندهم بسبب عدم اختيار الأعضاء حسب الكفاءة، التنظيمات الثانية بقولوا هاي الوقفة للمجلس ليش حتى اشارك فيه، يعتبروا ان المجلس هو بس شبيبة بس يعني ما كان يحرموهم من القاء الكلمات الي بده يلقي يلقي".

وأضاف إداري 2 : " معروف انه الجامعة العربية الأمريكية هي شبيبة غير بقية الجامعات مثلا جامعه بيرزيت الكتل الطلابية بتمارس انشطة وعنا ما في، اصلا حركة الشبيبة الطلابية هي الا مسيطره على المجلس، هم الاكثر والأغلبية التالي لما هم الأغلبية بصيروا يهمشوا بقيه الكتل الطلابية هذا التهميش بكون بالأنشطة".

وأشار عضو مجلس 1 عند سؤاله عن سبب رفع فقط رايات الشبيبة في الوقفات الوطنية بإجابته: " صراحة احنا اجتمعنا وحكيانا انه هاد الاشئ ما بصير وعرفنا غلطنا لأنه الطلاب صارت تفكر أنه أي وقفة هي شبيبة مش وحدة وطنية وهم بدهم وحدة وطنية".

و أضاف: "المبادرة والجهة بعرفوا أنو المجلس والشبيبة أقوى منا فبخافوا ما ينجح النشاط وما يتواجد الطلاب".

وأضاف عضو مجلس 4 : " اصلا فعليا مفش غيرها الموجودة بالجامعة، كل الاطر الطلابية الثانية بس اسم".

تؤكد الاقتباسات السابقة أن الجهة المتنفذة في تنظيم فعاليات وأنشطة مجلس الطلبة هو إطار طلابي واحد (الشبيبة الطلابية) ولاسيما الوقفات الوطنية.

2.4 التخطيط والتنسيق للأنشطة الطلابية

تبين من تحليل المقابلات عدم تخطيط أعضاء المجلس والتنسيق الجيد للأنشطة الطلابية، وأكد طلبة الجامعة وأعضاء المجلس على ذلك كما هو موضح أدناه:

فأشار طالب 3 : "بحس انه بصير كثير أشياء بس معظم الطلاب ما بدروا فيها، مثلا أنا من محبي لعبة الشطرنج، سألت في الجامعة ما في مسابقات شطرنج؟ ول جامعة لازم يبقى فيها! راحت القصة وأنا اسأل اذا في والا لا والطلاب ما يعرفو. بعد مدة بتفاجأ انه في مسابقة للشطرنج في الجامعة مع جامعات ثانية بس انا سمعت بالنتائج. طيب ما يعلنوا مين بيعرف يلعب شطرنج ! وسألت عضو مجلس مجلس حكالي ان شالله، حسيتو زي الا مش سائل و حكالي ان شالله بس عشان يسكتني".

و أضاف طالب 3 : "حتى لو المجلس عمل نشاط ما بعن عنو بالشكل المزبوط يعني بس بوست على صفحته، لا ما بزبط هيك لازم أقل ما فيها يعلق بوسترات بالجامعة أو بالكافيتيريا حتى كل الطلبة تشوف و تشارك".

وأكد طالب 8 : "في وقفات مواعيدها مش مناسبة يعني لما تعمل وقفة بفترة امتحانات الفاينل كيف الطلاب رح يجو؟! عندهم سوء تخطيط فما بحضوروا الطلاب لهاي الوقفات".

وأضافت طالبة 2 : "اليوم مثلا كانت مسيرة الأعلام بكل فلسطين، امبارح المجلس أعلن أنه على 12 ونص في تعليق وبدنا نعمل وقفة ونرفع فيها أعلام فلسطين ، اليوم على 12 ونص جيت أنا وصاحباتي على 12 ونص وما في حدا من المجلس ولا الشبيبة. سألت واحد يعرفوا من الشبيبة بحكيلو

شو وبين الوقفة؟ حكالي احنا ما نزلنا اشي، حكيتلو امبلا انا امبارح شفت البوست وكمان نازل باسم المجلس والشبيبة الطلابية، حكالي مهو هس مشغولين بالانتسابات. يعني لغوا وقفة هم معلنين عنها وما بلغوا انهم لغوها بس عشان مشغولين بموضوع الانتسابات ففضلو الانتساب على الوقفة الوطنية".

وأشار عضو مجلس 1 : "مثلا يوم الشهيدة شيرين علقنا الدوام، وفي شهيد ثاني بعدها استشهد وما علقنا الدوام فالطلاب صارت تقول ليش هاد الشهيد علقنو وهاد الشهيد ماعلقنوش".

و أضاف أيضا : "آخر وقفة تضامنية اعملناها ما كان تقريبا من 20 ل 25 واحد الا واقفين بسبب مثل ما حكيت قبل ثقة الطلاب انهدت شوي بالمجلس لانه مثلا كان يعلق دوام عشان شيرين و شهيد ثاني ما صار تعليق فالطلاب خلص صارت تحكي ليش حتى ألجأ ليهيك".

وأضاف كذلك: " مثلا يوم الشهيدة شيرين علقنا الدوام، وفي شهيد ثاني بعدها استشهد وما علقنا الدوام فالطلاب صارت تقول ليش هاد الشهيد علقنو وهاد الشهيد ماعلقنوش".

تؤكد الاقتباسات السابقة سوء تخطيط وتنظيم مجلس الطلبة للأنشطة الطلابية كعدم الإعلان عن هذه الأنشطة بالشكل المطلوب في حرم الجامعة أو على مواقع التواصل الاجتماعي التابعة للمجلس، أو سوء اختيار وقت تنظيم الأنشطة.

3.4 دعم أنشطة الأطر الطلابية

أظهر تحليل المقابلات أن مجلس الطلبة يمارس القيود على أنشطة الأطر الطلابية الأخرى، ونسب بعض هذه الأنشطة للمجلس واستغلالها لفرض الذات وأكد على ذلك أفراد العينة كما هو موضح أدناه:

فأشار طالب 1 : " فصلنا الجسم النقابي تبعنا عن المجلس حتى نوخذ راحتنا بالأنشطة الا رح نعملها لانه المجلس رح يمارس علينا قيود، انا بحب اكتب وانتقف ومع هيك ما رح انتسب للجنة الثقافية لأنه المجلس رح يمارس قيود علي فما رح أقدر أوصل رسالتي وشو بدي".

و أضاف أيضا: " لما بدنا نعمل نشاط للجبهة كانوا يرفضوا ويقمعوا النشاط كليا، كانوا فاضين علينا النشاطات الا بدنا نعملها نربطها بالمجلس هيك كانوا فاضين علينا، هم بدهم يستغلونا انه احنا جهة قوية والنا تأثير انه يربطو اسمهم بأنشطتنا حتى ينعرفوا أكثر".

وأشار طالب 8 : " مرة اجتمعنا داخليا في الشبيبة في الجامعة واقترحنا اقتراحات معينة لتحسين الأنشطة وأنه نعمل لجنة خاصة لتخطيط الأنشطة في الجامعة فلما عرضنا الموضوع على أعضاء المجلس فلان وفلان بالمجلس ما عجبهم الموضوع لعدة أسباب مثلا لأنه شخص معين اقترح هاد الموضوع فبرفضوا عشان هاد الشخص يعني برفضوا المصلحة العامة بس عشان هاد الشخص انه ابن جنين أو طولكم وهيك، والسبب الثاني هو انهم يوخذو مصاري الأنشطة من تحت لتحت".

وأشارت طالبة 2 : "قبل فترة عنا بالقسم وأكمن طالب من المبادرة الطلابية خططنا لنشاط ثقافي حلو وجيد، طبعا لازم نؤخذ موافقة المجلس وبعدها المجلس يرفعنا اياه لعميد شؤون الطلبة وهيك، المهم أكمن مرة نسأل المجلس أنه شو صار معكم يحكولنا كل اشئ تمام بس اجراءات، طول الموضوع، رحنا عند الإداري المسؤول حتى نشوف الموضوع الا هو بحكي ما في اشئ مرفوع أبدا غير نشاط واحد وبإسم المجلس مش بإسمكم، فرجانا الورقة الا هو نفس النشاط تبعا بالزبط المجلس رافعوا بإسمو".

وأشار إداري 2 : "مرات حركه طلابية بتقدم نشاط والنظام بقول كالاتي انه لازم يقدموا طلب انهم يعملوا نشاط قبل ثلاثة او اربعة ايام على الاقل، شو لازم يمر من خلال المجلس ويوافق عليه المجلس احيانا المجلس ما بوافق عليه طيب ليه قال احنا الا بدنا نعمل النشاط، هون حرم الكتل الطلابية من النشاط وهو ما قام بالنشاط لو قام بالنشاط منقول خالص يعني حرمهم ومع هيك ما عمل نشاط".

وأضاف إداري 2 : " لانه بقول بجوز الكتلة الطلابية تستقطب مؤيدين الها من الطلبة، فما بده نهائيا يصير هذا الشئ هذا غلط الا بعملوه، يعني لازم يكون عند المجلس جواب مقتع يعني لو المجلس مقدم لنشاط قبله في مبرر بس انت مش مقدم، وبحطو حجه الرفض انه احنا بدنا نعمل نشاط في هذا اليوم وبعملوش، يعني في كتله طلابية لما بدها تقدم نشاط صعب توخذ الموافقه منهم".

وأضاف أيضا: " إذا كان في شيء غير حزبي حكينا بشجع ويعملوا باسم المجلس اما اذا تحزب معين ما بشجع، انه مثلا حزب معين يقوم بنشاط او وقفه تضامنية المجلس بقول انا اولى فيها بس اذا بدهم يشاركوا يشاركوا بس احنا اولى فيها.

وأشار إداري 2 : "بدعم الأنشطة ماليا بس يقدموها باسم المجلس، يعني مثلا بيجو طلاب بدهم يعملوا نشاط او مسابقات في مجلس الطلبة بكون الراعي لها، مثال الأنشطة الى بتصير في كليه هندسة المعلومات بشارك فيها المجلس ويدعمها".

و أضاف إداري 2 أيضا: "احيانا مثلا بكون غير الشباب مثل جبهه العمل مثلا بدها تعمل تضامن مع أسير بروح المجلس يشاركهم وبروح يلبسو حطاتهم وبدون ما يدعوهم عشان يبينوا انهم موجودين".

أشار عضو مجلس 1 عن سؤاله: "يوم وقفة شيرين أبو عاقلة الا نظمها النقابة الصحافية الطلابية، ليش المجلس طلب منهم أنه هاي الوقفة تصير باسم المجلس؟ بإجابته: "عشان يفرضوا انهم موجودين، أنه خلص القوة قوة المجلس عشان اذا كانت وقفتهم قوية يقولوا انه الا نظمها المجلس فأسهم المجلس ترفع وما ضل نازلة".

وأكد عضو مجلس 2 : "الفعاليات الالههم بيعملوها احنا منشارك فيها؛ اكيد عشان نبين انه احنا القوة الاكبر الموجودة بالجامعة، في إطار طلاب معين طلب انه يعمل نشاط باسمه بحكم ان المجلس اغلبيته من الشبيبة قال انه خلي النشاط باسم المجلس مش باسم الاطار الطلابي".

تؤكد الاقتباسات السابقة منع مجلس الطلبة الأطر الطلابية الأخرى من تنظيم أنشطة طلابية في الجامعة تحت مسمى هذه الاطر الطلابية حتى لا تستقطب مؤيدين لها من طلبة الجامعة، وفي حال موافقة مجلس الطلبة على لك فإنه يشترط اقتران اسم مجلس الطلبة كأحد منظمي هذه الأنشطة الطلابية من أجل اظهار قوة المجلس بين طلبة الجامعة.

4.4 حجم الأنشطة الطلابية المنظمة من قبل مجلس الطلبة

تبين من تحليل المقابلات قلة تنظيم الأنشطة الطلابية المنظمة من قبل مجلس الطلبة، وأكد ذلك أفراد العينة كما هو موضح أدناه:

فأشار طالب 1: " والله على مرآى عنين الطلاب ، لا ، أنشطة ثقافية ما بتصير".

وأكد طالب 3 : " والله ما بشوف الهم أنشطة كثير".

وأكد طالب 4 : " ما عندهم أنشطة ثقافية ولا اشي".

وأشار طالب 5 : "المجلس فش اشي بنافسو ما دام عارف انو هو رح ينزل هاي السنة والسنة الجاي والا بعدها ولقدام ولقدام فحتى لو قلل هاي الفعاليات وقلل المشاركات الطلابية في الجامعة مفيش اشي رح يثيرو من جوا فما بدي أعمل بزيادة يعني في نشاطات وفعاليات بس لو أنا باجي أقارن جامعتنا بجامعات ثانية ضعيفة جدا"، " من الناحية الثقافية مش قوية كثير بصراحة".

و أضاف طالب 5 : " من الناحية الدينية يعني قليلة حتى لما اشوف حدا عامل فعالية لرمضان بتشوف فئة من الطلاب عاملين زي الكروت ومسميين حالهم بإسم هيئة بس ما بشوف عليهم اسم المجلس يمكن لأنه اذا بعملو هيك رح يحتسبوا على حزب ثاني".

وأشار طالب 6 : "أنا ما بشوف الهم أنشطة أبدا بس وقفات وطنية بعملو و غيرها لا".

وأكد طالب 8 : "بعملوش اشي بتعبوش لا أنشطة دينية ولا فنية ولا ثقافية".

و أضاف طالب 8 : "معظم جامعتنا من عرب الداخل وبيئتهم غير بيئتنا والمواد الا بدرسوها غير يعني ما بعرفو المعلومات الأساسية والصحيحة عن فلسطين فلازم انت كمجلس طلبة توعي هدول الطلاب لأنه معظم متربي بيئية يهودية فلازم ينظم أنشطة توعوية وطنية بتستهدف الطلبة بشكل عام و عرب الداخل بشكل خاص".

وأشارت طالبة: " ما سمعت انهم يعملوا أنشطة بكافة المجالات قليلة جدا".

وأشارت طالبة 2 : "ما في أنشطة وطنية بنظمها المجلس غير الوقفات، ما في أنشطة بنظمها المجلس سواء ثقافي أو غيرو، يعني المفروض ينظم بس لا ما بنظم اشي المجلس".

وأشار إداري 1 : "ونظرا للظروف الا مرينا فيها ظروف كورونا المجلس ما كان يساوي انشطه كثيره يعني كانت انشطته قليلة".

و أضاف إداري 1 : " احنا شخصيا عنا ظرف خاص يعني بتعرفي جنين اليوم حاملة الوطن كله يعني هي رأس الحربة يعني تقريبا لا يخلو اسبوع من شهداء فهاد الوضع باثر على عدد الأنشطة في المخطط لها".

وأشار إداري 2 : "في السابق كان اكثر شوفي ظروف 2020 2021 2022 كانت مش طبيعية فالأنشطة قليلة".

وأجاب إداري 2 عن نسب الأنشطة التي ننظمها العمادة لمجلس الطلبة: "وهذا خطأ المجلس ما له علاقه فيهن نهائيا احنا كل يوم في عنا نشاط عنا دورات وتدريب للخريجين وهذول المجلس ما الهم علاقه نهائيا نهائيا بهذه الأنشطة ولا اصلا مجلس الطلبة بعلن عنهن، احنا في شغلات كنا نقوم فيها نشارك فيها المجلس تحت رعاية عماده شؤون الطلبة بس معظم الأنشطة لا نحن من يقوم فيها لحالنا عنا اقسام خاصة بهاي الأنشطة، المفروض المجلس مش يفكر بس من الناحية الأكاديمية المجلس ايضا يجب ان يكون له جانب اجتماعي ترفيهي وهو مهمل هذا الجانب".

وأشار عضو مجلس 1 : "صراحة السنة هاي الفصل الأول وهس ما نظمنا، المجلس حاط ايدو بمي باردة ما في عنا كتلة اسلامية ما في منافسة، المجلس مقصرين".

وأشار عضو مجلس 2 : "هو منعمل أنشطة ثقافية بس عددها قليل كثير اكثر الأنشطة اللي بنعملها ووقفات وطنية، بالبداية اول اجتماع للمجلس كنا مقررین نعمل أنشطة بس خلص كل الظروف صارت

بالعكس وصار كثير مشاكل ومشاكل داخلية ومشاكل مع اداره الجامعة ومشاكل بيننا وبين بعض بصراحه هي الاسباب اللي ما خلانا نخطط ونعمل أنشطة".

وأشار عضو مجلس 4 : "احنا منعمل أنشطة بس المفروض كثفنا الأنشطة بس بتعرفي في فترات معينة يكون الفصل ما يكون فصل طبيعي مثل الفصل الحالي ما كان طبيعي من ناحية العطل و ناحية الأحداث الا بتصير في جنين فيبتأثر"

تؤكد الاقتباسات السابقة قلة تنظيم مجلس الطلبة للأنشطة الطلابية الثقافية والفنية والرياضية والدينية واقتصارها على الوقفات الوطنية، وذلك لعدم وجود منافسة في تولي عضوية المجلس وبقاء الأعضاء في عضوية المجلس اللاحق دون اجراء انتخابات واختيار الأعضاء حسب الكفاءة.

وأشار أفراد العينة أن هناك أمور ايجابية متعلقة بالأنشطة الطلابية يقوم بها مجلس الطلبة:

فأشار طالب 3 : "الافطار الا نظموا المجلس في الجامعة في رمضان كان التنظيم جدا ممتاز ومرتب ومنظم و اهم اشى بعد الافطار كان في وقفة وطنية يعني استغلوا تجمع الطلاب لحتى يعملوا نقطة حلوة جدا، يعني هون عملوا نشاط ديني و وطني بنفس الوقت".

وأشار طالب 5 : " ربنا الله من الناحية الوطنية مثل الوقفات للشهيد، الشهيد الو كرامته في الجامعة خصوصي المجلس نظم عدة وقفات عدة تعليق دوام كانت كرامة لروح الشهيد".

وأشار إداري 1 : "لما نيجي نحكي عن الأنشطة دائما مجلس اتحاد الطلبة بساوي أنشطة معارض كتب ومن ضمن الأنشطة الوطنية حدث ولا حرج بغض النظر عن المناسبات، بصير أنشطة ثقافيه بصير أنشطة رياضية من مجلس اتحاد الطلبة تحت عماده شؤون الطلبة بإشراف كامل هذا الكلام يحدث بشكل دوري افطارات رمضان مثل هاي السنة سوينا افطار رمضان حضروا تقريبا فوق الالف طالب باب كليه العلوم والآداب، ايضا كان نشاط بشكل دوري قبل الكورونا الا هو حفلات التخرج للطلبة هاي الحفلات كانت تسبب ازمت كبيره خاصة اذا كانت خارج اسوار الجامعة وبعد ما صارت داخل حرم الجامعة صارت عنا بالصالة الرياضية تتسع تقريبا لي 5000 شخص ايضا تحت مظلة عمادة شؤون

الطلبة المجلس بناء على طلب بعض الطلبة بدهم يخرجوا عن المؤلف بجانب الحفلة الرسمية بدهم حفله يكون لهم فيها هامش من الحرية أكثر من الحفلة الرسمية. وبالتالي هاي الأنشطة الا بعملها مجلس اتحاد الطلبة ندوات سياسيه أيضا ورشات عمل."

و أشار إداري 1 عند سؤاله: "هل بتواصل المجلس مع مؤسسات المجتمع المحلي حتى يدعم الأنشطة والمبادرات الطلابية الابتكارية؟" بإجابته: "بتواصل وبصير في رعايات من هاي المؤسسات مثل شركه جوال ومحافظه جنين والبنوك يعني هم تواصلوا مع هاي المؤسسات هذه المؤسسات احيانا تتبنى النشاطات هاي المؤسسات هي الا تتحمل تكاليف هذه النشاطات، يعني هو من باب التخفيف عن موازنه مجلس اتحاد الطلب".

وأجاب إداري 2 على السؤال السابق: "هم بتواصلوا مع جهات معينة لتمويل انشطه يعني ممكن يروحوا لجوال او الاتصالات الفلسطينية مثلا والبنوك انه ادعموا نشاط وبالنهاية مثلا البنك يتبنى خطه ترويج للبنك" ، مثل افطارات رمضان كان المجلس يروح لجهات معينة انهم بيمولوا هاي الافطارات ويعملوا امسيات على حسابهم يعني اول صار افطار وثانيا صارت ترويج وتسويق لهاي الجهة".

وأشار إداري 2 : "في بداية الفصل هم بعملوا نشاط معرض للقرطاسية بوخذ المجلس بمقابلها مبلغ معين من صاحب كل محل وبنحط في ميزانيه المجلس، الاسعار في هذا المعرض رخيصة ومناسبه للطلاب، ومثلا يقوموا بأنشطة استقبال للطلبة الجدد، مثلا من الناحية الوطنية اي مناسبة بيعملوها مثلا وقت الظهيرة ساعه بلقوا فيها كلمات وطنيه ايضا حفلات تكريم الخريجين".

وأشار عضو مجلس 2 : " قبل فتره صار دوري فطبول عندنا بالجامعة باسم الشيبية واسم مجلس الطلبة ورعينا هذا الدوري مثلا كان شرط اساسي من كل فريق يسمى باسم شهيد".

و أشار عضو مجلس 2 عند سؤاله عن تواصل المجلس مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم المبادرات الطلابية الابتكارية بإجابته: "صارت فعالية انه تواصلنا مع وزاره الصحة ومؤسسات طبية في جنين

عملنا زي فعالية في كلية الطبية بشكل عام وبالتمريض بشكل خاص وفيها اشتغلوا طلاب وتدريبوا هناك سحبنا دم يعني سحبنا كميته من الدم وتبرعنا فيها للمستشفيات".

التفكير الابتكاري

أظهر تحليل مقابلات طلبة الجامعة وموظفين إداريين أساسيين في عمادة شؤون الطلبة وأعضاء المجلس عدم اعتماد أعضاء المجلس على التفكير الابتكاري في أداء مهامهم ومسؤولياتهم، وتم تحديد العناصر الآتية لتوضيح ذلك كما هو موضح أدناه:

5.4 طريقة التفكير

تبين من خلال تحليل المقابلات أن طريقة التفكير المتبعة لدى أعضاء مجلس الطلبة هي الطريقة التقليدية، وأكد على ذلك أفراد العينة كما هو موضح أدناه:

وأشار إداري 2: "ما عندهم تفكير ابتكاري وهاي مشكله بتتبع انه قديش في الشخص صفات قياديه، المفروض المجلس مش يفكر بس من الناحية الأكاديمية المجلس ايضاً يجب ان يكون له جانب اجتماعي ترفيهي وهو مهمل هذا الجانب. ولازم يكون عنده خطه هو اصلاً بنظام مجلس الطلبة لازم خلال الفصل يجتمع يقرر خطه عمل خلال الفصل والأنشطة الا لازم يقوم فيها".

وأكد عضو مجلس 1 : "صراحة حالياً ما في عندهم ابتكارات كلو نفس الا قبل بعيديا و بكرروا الا قبل".

وأكد أيضاً على ذلك عضو مجلس 2 : "الاغلب تفكير معظم الاعضاء يكون بطريقه تقليديه".

وأشار عضو مجلس 3 : "في هيك وفي هيك في أعضاء مش كثير فكرهم مش الكل مبتكر ومش الكل مبدعين".

وأشار عضو مجلس 4 : "في هيك و في هيك. بس الا بنقصنا وبنقص عند كل الوطن انه ابتكر الاشى الجديد وانه ما تعامل مع الاشى القديم وانه أخلق اشى جديد وأنشطة جديدة و لمجلس عنا في عندو قصور فيها".

تؤكد الاقتباسات السابقة طريقة التفكير التقليدية لدى أعضاء مجلس الطلبة وذلك لعدم توافر الصفات والمهارات القيادية لديهم وعدم قيام المجلس بوضع خطة محددة لأنشطه ومهامه لتعيينه على الخروج عن الطريقة التقليدية في التفكير.

6.4 تنظيم الأنشطة بطريقة ابتكارية

وتبين أيضا من تحليل المقابلات اتباع أعضاء مجلس الطلبة الطريقة التقليدية في تنظيم الأنشطة الطلابية، وهذا ما أكده كل من أفراد العينة كما يلي:

فأشار طالب 1 : " الحركة الطلابية عنا بتتبع لمنظومة خارج الجامعة، فأشي طبيعي البيان يبلىش بتحرير القدس وينتهي بالأسرى عهد الحرية وبقى وقتها النشاط عن يوم المرأة مثلا، بكتبوا بيان نمطي مهما كانت المناسبة، هو أصلا في أنشطة بعملوها وبنظموها لحتى نحكي انهم ببدعوا وبتكروا فيها؟! "

وأشار طالب 2 عند سؤاله: كيف تقيّمك لطريقة تفكيرهم؟ في ابداع وابتكار والا تقليد؟ بإجابته: "صفر، تحت الصفر، سالب ثنين لأنه المجلس اذا بدهم يحكوا عن اشى لازم تحط موضوع فتح فيه وتلبس ثوب انه احنا عملنا، بدي احكي مثال انه يوم معرض الكتاب رححت حكيت لشب بعرفوا قريب على المجلس انه اعرض عليهم انه نعمل فعالية صغيرة انه من معرض الكتاب يوخذ كل طالب كتاب معين من المكتبات وبنهاية الأسبوع نعمل مناقشة لاله لحتى نتوعى كلنا، ولما حكالهم حكو واحد من المجلس لا ليش هيك نعمل معرض الكتاب هيك دائما بتنظم ليش حتى نغير فيه".

وأشار طالب 3 : " الأنشطة تقليدية، مثلا الوقفة الوطنية يغيرو من الروتين انه مش بس نمسك شعارات، وبقية الأنشطة تقليدية لأنه بعملوها بقاعة مغلقة لويعملوها بنص الجامعة بالساحة لحتى يستقبطوا طلاب أكثر، مثلا لو يعملوها بالساحة وانا ما كنت سامع قبل بالاعلان بروح وبحضر، اما لو قاعة مغلقة وما يكون اعلان عنا منيح بتنعمل وبتخلص واحنا مش عارفين عنها مثل يوم الشطرنج." "

وأشار طالب 5 : " يعني بين وبين، يعني مثلا نشاط مناقشة الكتب لفتة جميلة بستضيفوا شخصيات ودكاترة وبناقشوها مع الطلاب، بس الا يضلوا في أنشطة تقليدية يعني في أنشطة لازم تكون زي ما هي فش مجال تتغير يعني حسب نوع النشاط " .

وأكد طالب 6 : " على مستوى الأنشطة الا نادر ما بتتعمل واذا عملوها بتقتصر على الوقفات الوطنية وبرضوا نمطية ولا مرة استضافوا أسير محرر ولا عملو فعاليات غير عن الموجودة دائما، هو أحكيك اذا هم بيدعوا و بيتكروا بإشي فهو التمييز والعنصرية على جميع نواحيها" .

وأشارت طالبة 1 : " بعملوا وقفات أسرى ووقفات شهداء بس بتكون وقفة عادية بحكي رئيس المجلس كلمة و بهتفوا أكمن هتاف والهتافات هي نفسها نفسها بسمعك اياها كل مرة بعملوا وقفة نص ساعة وخلص، ما بشوف عندهم ابداع وابتكار الي ثلاث سنين بالجامعة ما بشوف اشئ عملوه" .

وأشار إداري 1 : " هذا الكلام ما بيعني انهم ما يقوموا بأفكار خلاقة، يعني هم يقوموا لكن ليس بالوجه المطلوب يعني المفروض هذا النشاط يتكثف اكثر ويتم التركيز عليه بشكل اكثر" .

وأكد إداري 2 : " لا ما فيها ابداع وابتكار يعني مثلا بده يعمل معرض ما في شئ بيدع فيه يعمل شئ جديد تقليديه كلها رح تقليديه" .

وأضاف إداري 2: " المنافسة تخلق نوع من الابداع والابتكار واذا ما في تنافس ما بيكون في ابداع ولا ابتكار لان المنافس بتشجع وبتخلق طاقات في عنا طاقات بالجامعة" .

وأكد عضو مجلس 1 : "صراحة هم مش فاضيين للأنشطة ما بدهم يقعدوا بيتكروا ويفكروا بأشياء كسولين ما بدهم بيتكروا. كل تفكيرهم تقليدي" .

وأشار عضو مجلس 2 : " هي الاغلب دائما تقليديه ومرات منعمل شئ جديد يعني مثلا يوم المولد النبوي منوزع مصاحف منوزع كروت عليها آيات قرانيه وهيك يعني لكن الاغلب دائما تقليديه" .

وأضاف عضو مجلس 2 أيضا: " فالأنشطة عنا بتكون تقليديه لانه مقيدين بالميزانية"، " يعني بشكل عام الأنشطة الا بنظمها تقليديه اصلا بحكم انه عددها قليل".

وأشار عضو مجلس 4 : "حاولت أوصل لهاي المرحلة يكون ابداع وابتكار لكن الظروف ما ساعدتني فهي تقليدية لإنه ما صار معي مجال".

تؤكد الاقتباسات السابقة أن أعضاء مجلس الطلبة ينتهجون الطريقة التقليدية والروتينية المتعارف عليها دائما في تنظيم الأنشطة الطلابية وذلك لغياب التنافس ووجود إطار طلابي واحد متنفذ في المجلس، بالإضافة إلى نقص الميزانية.

7.4 حل المشكلات بطريقة الابتكارية

وأظهر تحليل المقابلات أيضا ان الطريقة المتبعة لدى أعضاء المجلس في حل المشكلات الطلابية والمشكلات التي تواجه المجلس ككل هي الطريقة التقليدية، وأكد ذلك طلبة الجامعة وموظفون إداريين أساسيين في عمادة شؤون الطلبة كما هو موضح أدناه:

فأكد طالب 1 : " والله هي مش بس طريقة تقليدية هي طريقة عبيطة"، " اذا طلبوا اشي من الجامعة وما لبت مطالبهم يعملو اضراب".

وأكد طالب 3 : "بطريقة تقليدية بحته من أول ما استلموا هم يتصرفوا بنفس النظام وبنفس السيستم من ثلاث سنين لحد هس ما شفت أي تطور عندهم".

وأضاف طالب 3 : " طريقة حلو للمشاكل دغري بتوجه يلا اضراب اضرابوا، لازم بالأول يكون الحوار السلمي ويتفاهموا مع الجامعة، هم بقعدوا مع الجامعة بعد ما يعملوا تعليق".

وأشار طالب 4 : " في إشي أقل من التقليدية والنمطية منحطوا، تعليق وإضراب وبيان هو هو ما بغيروا اشي".

وأكد طالب 6 : "طبعاً تقليدية بكل شيء سواء بحل المشاكل والا بتواصلهم النمطي والمتآكل مع الطلبة".

وأكد كذلك طالب 7 : "طريقة تقليدية بحتة بكل شيء يعني مثلاً إذا بدهم مطالب من الجامعة يعملوا تعليق دائماً تعليق طيب يشوفوا طرق ثانية للحل يعني التعليق ماشي أحياناً ندعمهم إذا كانت المطالب تستحق يصير لالها تعليق".

وأشار طالب 8 : "فعلياً تقليدية لأنه كل شيء تعليق".

وأكد إداري 1 : "لا للأسف تقليديه يعني غالبيتها تقليدية بصراحة".

وأكد إداري 2 : " لا ما عنده حلول ابتكاريه هي تقليديه روتينية يعني صار عندهم عرف انه يعمل اضراب بالجامعة تخضع لهم هيكم مفهومهم".

تؤكد الاقتباسات السابقة اتباع أعضاء المجلس الطريقة التقليدية في حل المشكلات التي يواجهها المجلس وهي الاعتماد على أسلوب تعليق الدوام كأسلوب لحل المشكلات، فتم وصف طريقة مجلس في حل المشكلات بالنمطية والعبثية.

8.4 معوقات التفكير بطريقة ابتكارية لدى أعضاء المجلس

وانبثق من تحليل المقابلات مع موظفين إداريين أساسيين في عمادة شؤون الطلبة وجود معوقات تحول دون تمتع أعضاء المجلس بالتفكير الابتكاري في أداء مهامهم ومسؤولياتهم كما هو موضح أدناه:

فأشار إداري 1 : "من أهم المعوقات الظروف السياسية او ظروف الاحتلال، وأيضا ضيق الوقت بلعب دور كبير عنا في ما يتعلق بعملية التسجيل والامتحانات، والأنشطة لازم تتكثف أكثر ويتم التركيز عليها بشكل أكثر وهذه الأنشطة عماده شؤون الطلبة احنا الا مركز عليها وبالتالي ممكن مجلس اتحاد الطلبة طالما عماده شؤون الطلبة بنقوم فيها فهو ترك الدور لعماده شؤون الطلبة".

وأشار إداري 2 : "التمويل لأنه أحيانا ميزانيتهم بروح معظمها لمساعدات الطلبة على حساب الأنشطة فلما ما يكون عندهم تمويل ما بزبط النشاط يعني بدهم مصاري، والمشكلة الثانية مثلا بيبدأ التسجيل في شهر تسعة بلتهو في حل المشكلات الأكاديمية لمدة شهر هيك احنا شهر مداومين فاذا بدهم يعملوا النشاط يعني اكثر نشاط بنجح هو استقبال الطلبة الجدد بس اذا بدهم يعملوا نشاط اخر ما بيكون في حضور لان الطلاب بيكونا في المحاضرات وما في ساعات فراغ يعني ساعه الفراغ من 12 ونص للوحده فساعة الفراغ هاي غير كافية انه يكون نشاط فيه ابداع وابتكار، وكمان مثلا الجامعة سمحت يغيب الطالب 25% من المحاضرات بدون عذر فاذا المجلس بده يعمل دوره مثلا هذا الطالب بدو يغيب عن محاضراته، ويرضو الطلاب ما عندهم الوقت الكافي الطالب بخلص من محاضراته بده يرتاح شوي بعدين في محاضره ثانيه وبعدين بده يروح، واذا هذا الاساس بده يعمل في المجلس الأنشطة بالليل ما هو بصير انه احنا عنا محاذير".

تؤكد الاقتباسات السابقة أن هناك أسباب كان لها دور في إعاقة التفكير الابتكاري لدى أعضاء مجلس الطلبة منها: الظروف السياسية، الاحتلال، نقص التمويل، وضيق الوقت، واعتمادهم على عمادة شؤون الطلبة في تنظيم الأنشطة الطلابية.

5 العمل ضمن رؤى واستراتيجيات واضحة وهادفة

تبيين من تحليل المقابلات عدم عمل مجلس الطلبة ضمن رؤى واستراتيجيات واضحة وهادفة، وأكد على ذلك موظفَين إداريين أساسيين في عمادة شؤون الطلبة وأعضاء مجلس الطلبة كما هو موضح أدناه:

فأكد إداري 1 : "هم ما عندهم برنامج ثابت، ما عندهم اجنده يقوموا بتنفيذها ما في عنده اجنده بصراحه ما في عنده".

وأشار إداري 2 : "هون في عندهم نظام مجلس الطلبة هذا النظام بقول شو مهام كل لجنه هس هم لو ييجوا يطبقوا النظام هو عباراه اصلا عن رسم مسار مخطط لعمل كل اللجان في المجلس لو يجوا

يطبقوه مع اخذ دوره مسبقه كان واقعهم واقع مختلف كليا، يعني ما كان عندهم التزام فيه، نحن ما عم نقول انه سيء لكن المجلس تعودوا على نمط معين وهذا نمط توارثوه".

وأضاف إداري 2: " ولا مره عملوا اجتماعات وانا كنت احكي لهم تعالوا انتو مثلا اللجنة ثقافيه خطتو واعملوا مثلا اربع انشطه خلال الفصل وبيعملوش مثلا اللجنة الفنية واللجنة الرياضية ولجنه النوادي ما بيعملوا لو يتم تفعيل هاي اللجان اصلا تلقائيا وقتها الكتل الطلابية بتنتهي لانه بصير الكل يعمل والكل يشارك. يعني لو يردوا علينا ويعملوا خطة وانت بخطتك هاي اكتب انه في انشطه بدكم تعملوا خلال الفصل احمل بس خطه مطبوعه وخطو التواريخ تبعاتها وخطوا اللوازم تبعاتها حتى لو ما معكم انتم نحن بنجيب لكم دعم من الجامعة".

وأضاف إداري 2 أيضا عن سبب عدم قيام المجلس بخطط توضح أهدافه: " لانهم ما بفقهوا بشيء اسمه اداره هم تعودوا على نمط معين وهذا كان جزء منه انه احنا الجامعة عودناهم عليه، عودناهم مثلا انه بكره بدهم يعملوا نشاط اه منعملك اياه تعودوا على هذا الشيء، عندهم لامبالاة".

وأكد أيضا عضو مجلس 1: "لا ما بخطوا أهداف وما بحققوها، يعني مثلا بالبداية بخطوا هدف وبالموت لحتى يوصلوه".

وأشار عضو مجلس 2: "عند المجلس كان في اهداف لكن مش اهداف 100% يعني كانت اهداف للتصليح لكن كله طلع بالعكس يعني طلع كله تخريب لا اكثر ولا اقل؛ والسبب هو سوء قياده، وكمان في سبب الشغلات الا صارت بسبب المصالح الشخصية وكل واحد صار يشتغل لحاله يعني انا كعضو مجلس صرت انزل على كليتي واشوف مشاكل الطلاب غيري من الاعضاء كانوا نايمين بالدور كان عندهم اهمال ولا مبالاة مش طبيعية".

تؤكد الاقتباسات السابقة وجود اهمال ولا مبالاة وسوء إدارة لدى أعضاء مجلس الطلبة في عقد اجتماعات للمجلس وتحديد أهداف وخطط للمهام التي يجب أن يقوم بها، واعتمادهم على عمادة شؤون الطلبة في متابعة تنظيم المجلس للأنشطة الطلابية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني : ما قائمة مهارات القيادة الابتكارية المراد تنميتها لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية؟

تم بناء قائمة مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة كما تم توضيحه في اجراءات الدراسة في صفحة (25).

وتتمثل مهارات القيادة الابتكارية المراد تنميتها لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية كما يلي:

• **مهارات التفكير الابتكاري وتتضمن 17 مهارة فرعية وهي:**

امتلاك أعضاء المجلس وعي وفهم واضح لبيئتهم الجامعية، قدرة أعضاء المجلس على تحليل القضايا والأمور التي تواجه مجلس الطلبة وفق منهجية واضحة، امتلاك أعضاء المجلس مرونة عالية لتغيير أفكارهم وقناعاتهم وتبني الآراء الجديدة، ثقافة أعضاء المجلس للتمكن من التفكير بطرق جديدة، رغبة أعضاء المجلس بتجربة الأمور الجديدة وتطبيق طرقا جديدة في أداء المهام وتحقيق الأهداف، قدرة أعضاء المجلس على استثمار الظروف المحيطة بهم لتوليد أفكار جديدة مبتكرة، الاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة التي مر بها أعضاء المجلس في توليد أفكار جديدة، مبادرة أعضاء المجلس على تحفيز الآخرين وتشجيعهم على عرض الافكار والمبادرات الجديدة والمبتكرة، قدرة أعضاء المجلس على تفعيل التكنولوجيا والتقنيات المتنوعة لتطبيق الأفكار المبادرات الجديدة والابتكارية، قدرة أعضاء المجلس على التفكير والابتكار وتقديم حلولاً جديدة غير تقليدية، تقبل أعضاء المجلس للأفكار الابتكارية حتى لو خالفت أفكارهم الشخصية، توفير أعضاء المجلس الدعم اللازم لتطبيق الأفكار والمبادرات الجديدة والابتكارية، إصرار أعضاء المجلس بقوة على تطبيق الأفكار الابتكارية، حرص أعضاء المجلس على بث روح الحماس والمثابرة والابتكار والتحدي لدى بقية الاعضاء وطلبة الجامعة، تشجيع أعضاء المجلس طلبة الجامعة على تقبل الأفكار الابتكارية المحفوفة بالتحديات والمخاطر، نظر أعضاء المجلس إلى المخاطرة أنها بداية التغيير، وقدرة أعضاء المجلس على توليد ونتاج خطاب نقدي. ملحق (3)

• **مهارات بناء الرؤية المرشدة وتتضمن 9 مهارات فرعية وهي:**

صياغة أعضاء المجلس رؤية محددة وبعيدة المدى وطموحة وقابلة للتنفيذ، بناء أعضاء المجلس أهدافا ورؤية ذات أبعاد إبداعية وابتكارية، تخطيط رئيس المجلس مع بقية الأعضاء من أجل وضع رؤية المجلس، اتفاق أعضاء المجلس ديموقراطيا حول القضايا ذات الصلة، توفير رئيس المجلس المعلومات بشكل كافٍ للأعضاء حول المهام الموكلة إليهم، تشاور جميع أعضاء المجلس في جميع القرارات المتخذة، توضيح رئيس المجلس للأعضاء رؤية المجلس بشكل كامل، توضيح رئيس المجلس الأولويات أمام أعضاء المجلس في جميع القضايا المتعلقة بمهامهم، قدرة أعضاء المجلس على ترتيب الأولويات. ملحق (3)

• **مهارات حل المشكلات وتتضمن 8 مهارات فرعية وهي:**

انتقاء أعضاء المجلس الحلول الابتكارية بين الحلول المقترحة، قدرة أعضاء المجلس على استشراف المستقبل واقتراح حولا ابتكارية للمشكلات المتوقعة، استخدام أعضاء المجلس الحلول الابتكارية في حل المشكلات التقليدية المتعلقة بطلبة الجامعة في جميع المجالات، استشارة رئيس المجلس بقية الأعضاء في اختيار الحلول الابتكارية للمشكلات، استخدام أعضاء المجلس التكنولوجيا لحل المشكلات بطرق ابتكارية، استرشاد أعضاء المجلس واستخدام الاستراتيجيات الابتكارية العالمية في حل المشكلات والقضايا الطلابية، امتلاك أعضاء المجلس قدر كبير من المرونة في حل المشكلات، قدرة أعضاء المجلس على حل المشكلات بطرق ديموقراطية. ملحق (3)

• **مهارات اتخاذ القرار وتتضمن 12 مهارة فرعية وهي:**

تشجيع رئيس المجلس بقية الأعضاء على المشاركة في عملية صنع القرار، اختيار القرار المناسب عن طريق التصويت بالأغلبية بين الأعضاء، مناقشة أعضاء المجلس لجميع جوانب القضية قبل اتخاذ القرار بشكله النهائي، اتباع أعضاء المجلس للوائح وقوانين الجامعة والاسترشاد بها قبل اتخاذ القرار، استفادة أعضاء المجلس من الخبرات والتجارب السابقة لهم وللمجالس الطلابية السابقة عند اتخاذ

القرار، تنبؤ أعضاء المجلس وتوقعهم للمشاكل المحتملة وتقدير أبعادها قبل اتخاذ القرار، تحمل أعضاء المجلس مسؤولية قراراتهم المتخذة، قيام أعضاء المجلس بجمع المعلومات اللازمة حول القضية قبل اتخاذ القرار، اختيار أعضاء المجلس للأفكار الجديدة المبتكرة بدلا من الأفكار التقليدية عند اتخاذ القرار، متابعة أعضاء المجلس تنفيذ القرارات المتخذة، التزام أعضاء المجلس بالموضوعية عند اتخاذ القرار، عدم تأثر أعضاء المجلس بالتدخلات الخارجية في عملية اتخاذ القرار. ملحق (3)

• مهارات الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس وتتضمن 13 مهارة فرعية وهي:

تمتع أعضاء المجلس بمهارات الحوار، المناقشة، الإصغاء والإلقاء، قيام رئيس المجلس والأعضاء بتوفير جوا من الرضا للتشجيع على الإبداع والابتكار، تشجيع رئيس المجلس بقية الأعضاء على اقتراح الأفكار والمبادرات الجديدة ذات الطابع الابتكاري، تشجيع رئيس المجلس بقية الأعضاء من أجل التعبير عن وجهات نظرهم دون خوف أو تردد، تقبل رئيس المجلس والأعضاء وجهات نظر بقية الأعضاء وعدم تجاهلها لأسباب معينة: خلافات شخصية أو مناطقية وغيرها، تحفيز رئيس المجلس ومكافأة أصحاب الأفكار المتميزة من الأعضاء، تفويض رئيس المجلس الصلاحيات للأعضاء بشكل منظم و فاعل لإتاحة المجال لأداء الهام بطريقة ابتكارية، حرص رئيس المجلس على تزويد الأعضاء بالتغذية الراجعة اللازمة لمختلف مهامهم وأعمالهم، تحديد رئيس المجلس مهام كل عضو مجلس وتشجيعه على الأمانة في تأديتها، دعم وتحفيز رئيس المجلس بقية الأعضاء على العمل من أجل النمو وإحداث التغييرات المطلوبة، إعطاء رئيس المجلس بقية الأعضاء الوقت الكافي لمناقشة القضايا الطلابية، إدراك أعضاء المجلس مدى أهمية عقد الاجتماعات وجديتها، قدرة أعضاء المجلس على التخطيط والتنسيق لعقد اجتماعات لمناقشات القضايا ذات الصلة وجدولتها. ملحق (3)

• مهارات الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس وطلبة وإدارة الجامعة وتتضمن 10

مهارات فرعية وهي:

تعامل أعضاء المجلس مع مشكلات جميع الطلبة بعدل ومساواة بغض النظر عن الخلافات لأسباب خارجية أو المناطق أو الأحزاب، تعامل أعضاء المجلس بفاعلية مع مشكلات الطلبة دون لامبالاة

وإهمال، تواصل المجلس مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم طلبة الجامعة على كافة الأصعدة، تقبل أعضاء المجلس وجهات نظر طلبة وإدارة الجامعة، أخذ أعضاء المجلس بمساعدة عمادة شؤون وإدارة الجامعة للتوصل للحلول المرضية للطرفين في الأمور المتعلقة بالقضايا الطلابية، تقبل أعضاء المجلس الأفكار الجديدة الواردة من خارج المجلس، وجوب تأكيد مجلس الطلبة والتركيز على مصلحة طلبة الجامعة في المفاوضات مع إدارة الجامعة، حرص أعضاء المجلس على إشعار طلبة الجامعة بالراحة في التعامل مع المجلس، استخدام أعضاء المجلس وسائل الاتصال بأنواعها لضمان التواصل المستمر مع طلبة الجامعة وإدارة الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي، تنظيم أعضاء المجلس أنشطة ثقافية، علمية، اجتماعية و غيرها قائمة على تعليم وتنمية الابتكار لدى طلبة الجامعة. ملحق (3)

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما البرنامج التدريبي القائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية؟

تم اعتماد نموذج (ADDIE) في تصميم البرنامج التدريبي القائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية كما هو موضح ضمن اجراءات الدراسة في صفحة (27)؛ فـنموذج (ADDIE) هو أحد النماذج المستخدمة الأكثر شيوعاً في مجال تصميم البرامج التدريبية لإنتاج تصميم فعال، ويتم تمثيل هذه العملية المنهجية في اختصار (ADDIE) والذي يعني: التحليل (Analysis)، التصميم (Design)، التطوير (Development)، التنفيذ (Implementation) والتقييم (Evaluation)، والتي توفر كل مرحلة إرشادات ديناميكية ومرنة تستخدم لإنتاج تدريب كفؤ وفعال (Aldoobie, 2015).



تنشيط Windows

(Jones, 2005)

حيث استهدف البرنامج التدريبي ثلاث مجالات من مهارات القيادة الابتكارية التي تم بناؤها سابقا في الدراسة الحالية كما في ملحق (3)؛ وهذه المجالات هي: التفكير الابتكاري، مهارة اتخاذ القرار لدى أعضاء المجلس، ومهارة التواصل الفعال بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة، وتم تحديد واختيار هذه المجالات نظرا لأهمية وجوب تمتع أعضاء مجلس الطلبة بها حتى يتسنى لهم القيام بمهامهم ومسؤولياتهم بأعلى كفاءة ممكنة وتحقيق القيادة الابتكارية من خلالها، وكذلك نظرا لكون أهم مشاكل مجلس الطلبة نبعت من نقص هذه المهارات لدى أعضاء المجلس، بالإضافة إلى صعوبة بناء برنامج تدريبي يستهدف جميع المجالات الستة في قائمة مهارات القيادة الابتكارية المراد تنميتها لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية.

وتم التأكد من صحة محتوى البرنامج التدريبي باستخدام طريقة دلفي بعرضه على ذوي الخبرة والاختصاص بنظام جولتين كما هو موضح ضمن اجراءات الدراسة في صفحة (31)، ونتاج البرنامج التدريبي بصورته النهائية كما في ملحق (4).

ملخص نتائج الدراسة:

تم في هذه الدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة تمثلت في عدم فعالية أعضاء المجلس والتي تمثلت في المواضيع الآتية: حل المشكلات، اتخاذ القرار، الاتصال والتواصل (العلاقة بين أعضاء المجلس بعضهم ببعض، العلاقة بين أعضاء المجلس وإدارة الجامعة والموظفين الإداريين والمدرسين، العلاقة بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة، الاتصال

والتواصل بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة)، تنظيم الأنشطة، التفكير الابتكاري، والعمل ضمن رؤى واستراتيجيات واضحة وهادفة.

وكذلك تم بناء قائمة مهارات القيادة الابتكارية المراد تنميتها لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية وتتكون من المجالات الآتية: مهارات التفكير الابتكاري، مهارات بناء الرؤية المرشدة، مهارات حل المشكلات، مهارات اتخاذ القرار، مهارات الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس، ومهارات الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس وطلبة وإدارة الجامعة.

بالإضافة إلى بناء برنامج تدريبي قائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية والذي استهدف: مهارة التفكير الابتكاري، مهارة اتخاذ القرار لدى أعضاء المجلس، ومهارة التواصل الفعال بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة.

مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة السؤال الأول : ما الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية؟

فقد أظهرت نتائج السؤال الأول أن الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة تمثلت في عدم فعالية أعضاء المجلس في المواضيع الآتية: حل المشكلات، اتخاذ القرار، الاتصال والتواصل (العلاقة بين أعضاء المجلس بعضهم ببعض، العلاقة بين أعضاء المجلس وإدارة الجامعة والموظفين الإداريين والمدرسين، العلاقة بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة، الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة)، تنظيم الأنشطة، التفكير الابتكاري، والعمل ضمن رؤى واستراتيجيات واضحة وهادفة.

وسيتم مناقشة وتفسير هذه النتائج بناء على تحليل مقابلات طلبة الجامعة وموظفين إداريين أساسيين في عمادة شؤون الطلبة وأعضاء مجلس الطلبة بالتفصيل، وثم مقارنة النتائج بالدراسات السابقة كما هو موضح أدناه:

مناقشة الموضوع الأول: حل المشكلات

تبيين من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع كل من (طلبة الجامعة، موظفين إداريين أساسيين في عمادة شؤون الطلبة وأعضاء مجلس الطلبة) عدم فعالية المجلس في حل المشكلات وذلك بسبب وجود خلل لدى أعضاء المجلس في التعامل مع المشكلة، وتباطؤ ولا مبالاة في التعامل مع مشكلات الطلبة، وخلل في استخدام الصلاحيات الموكلة إليهم وتجاوزها، واعتمادهم على تعليق الدوام كأسلوب لحل المشكلات، بالإضافة إلى وجود مصالح ومطامع شخصية لدى بعض أعضاء المجلس ومنها تعليق الدوام من أجل هذه المصالح، واتخاذ العلاقات الشخصية والمناطقية والعنصرية الحزبية بعين الاعتبار في تعاملاتهم مع مشكلات الطلبة، بالإضافة إلى عدم كفاءة الأعضاء ونقص في مهارات (الحوار، النقاش، التوجيه والإرشاد) لديهم، وعدم الحرية في اختيار الأعضاء (التدخلات الخارجية في اختيار أعضاء المجلس حسب المناطق) الذي له الأثر الكبير في عدم جديتهم وفعاليتهم في أداء مهامهم في حل مشكلات الطلبة.

والدراسة المحلية التي استهدفت المجالس الطلابية في فلسطين بالإضافة إلى الدراسة الحالية هي دراسة (الطهراوي، 2016) على حد علم الباحثة، حيث اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة (الطهراوي، 2016) التي بينت أن درجة امتلاك مهارات حل المشكلات لدى المجالس الطلابية في جامعات (الإسلامية، الأزهر والأقصى) جاءت بدرجة مقبولة.

مناقشة الموضوع الثاني: اتخاذ القرار

وتبين أيضا من تحليل المقابلات عدم فعالية المجلس في عملية اتخاذ القرار وذلك بسبب تفرد بعض أعضاء المجلس في عملية اتخاذ القرار، وعدم استقلال المجلس في عملية اتخاذ القرار لوجود تدخلات خارجية فيها، وعدم تقبل المجلس للرأي الآخر من طلبة الجامعة وعدم السماح لهم بإبداء رأيهم أحيانا بالإضافة إلى تصلب الرأي لدى أعضاء المجلس أثناء المفاوضات مع إدارة الجامعة.

لم تتناول دراسة (الطهراوي، 2016) موضوع اتخاذ القرار كمجال مستقل، بل أشارت إليه ضمن فقرات في مجال حل المشكلات وهي فقرة: "يتمتع أعضاء المجالس الطلابية بالقدرة على اتخاذ القرار" وجاءت بدرجة مقبولة، وفقرة: "يتخذ أعضاء المجالس الطلابية اتخاذ القرارات حسب احتياجات

الطلبة" وجاءت بدرجة جيدة، وفقرة: "يتابع أعضاء المجالس الطلابية تنفيذ القرارات المتخذة" وجاءت بدرجة جيدة؛ وبذلك تختلف هذه النتائج عن نتيجة الدراسة الحالية في موضوع اتخاذ القرار.

مناقشة الموضوع الثالث: الاتصال والتواصل

تبيين من تحليل المقابلات عدم فعالية أعضاء المجلس في موضوع الاتصال والتواصل، ولتوضيح ذلك تم مناقشة المحاور التابعة لها كما هو موضح أدناه:

مناقشة المحور الأول: العلاقة بين أعضاء مجلس الطلبة بعضهم ببعض

تبيين أن العلاقة غير مريحة بين أعضاء المجلس أنفسهم وذلك بسبب وجود العنصرية المنطقية (الكوتات)، والتناحر على المناصب.

لم تتناول دراسة (الطهراوي، 2016) مجال "العلاقة بين أعضاء المجلس بعضهم ببعض"، ولكنه تشابه هذا المحور نوعاً ما مع مجال "مهارات العمل الجماعي" في دراسة (الطهراوي، 2016)؛ حيث بينت أن درجة امتلاك مهارات العمل الجماعي لدى المجالس الطلابية في جامعات (الإسلامية، الأقصى والازهر) جاءت بدرجة جيدة، وبذلك تختلف عن نتيجة الدراسة الحالية.

مناقشة المحور الثاني: العلاقة بين أعضاء المجلس والمدرسين وعمادة شؤون الطلبة وإدارة الجامعة.

وكذلك تبيين أن العلاقة غير مريحة بين أعضاء المجلس والمدرسين وعمادة شؤون الطلبة وإدارة الجامعة وذلك بسبب تجاوز أعضاء المجلس للصلاحيات الموكلة اليهم مما يؤدي إلى نشوب خلافات بين المجلس وإدارة الجامعة وعمداء الكليات، وسوء تعامل بعض أعضاء المجلس مع الموظفين والمدرسين واللجوء إلى التهديد أحياناً.

لم تتناول دراسة (الطهراوي، 2016) مجال العلاقة بين أعضاء المجلس والمدرسين وعمادة شؤون الطلبة وإدارة الجامعة.

مناقشة المحور الثالث: العلاقة بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة

تبين أن العلاقة غير مريحة بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة وذلك بسبب سوء تعامل أعضاء المجلس مع طلبة الجامعة وعدم الاهتمام والتعامل ببرود وجلافة، واستخدام المجلس أسلوب التهديد أحيانا، وتعامل المجلس مع الطلبة بتعصب حزبي وتحيز حسب الجنس، وغرور المجلس بأنفسهم مما أدى إلى نفور طلبة الجامعة من التعامل مع المجلس، وأيضا كان المتنفس جهة واحدة (إطار طلابي واحد) في الفعاليات المنظمة من قبل المجلس الأمر الذي لاقى انزعاج كبير من طلبة الجامعة، وخلل بعض أعضاء المجلس في التعامل مع ميزانية المجلس والمساعدات المالية في تخصيص بعض هذه المساعدات المالية للطلبة ذوي العلاقة الشخصية مع أعضاء مجلس الطلبة وكذلك للطلبة المنتمين للإطار الطلابي الذي يمثله المجلس والتي أدت إلى فقد ثقة طلبة الجامعة بالمجلس.

وقابل محور "العلاقة بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة" في الدراسة الحالية مع مجال "المهارات الإنسانية" في دراسة (الطهراوي، 2016)؛ واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة (الطهراوي، 2016) التي بينت أن درجة امتلاك المهارات الإنسانية لدى المجالس الطلابية في جامعات (الإسلامية، الأزهر والأقصى) جاءت بدرجة جيدة.

مناقشة المحور الرابع: الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة

تبين أيضا عدم فعالية الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة وذلك بسبب أن أعضاء المجلس غير معروفين لنسبة من طلبة الجامعة، وعدم ترويج أعضاء المجلس لأنفسهم، ومحدودية طرق تواصل الاعضاء مع الطلبة والذي تمثل في عدم تواجد أعضاء المجلس في المكتب المخصص لهم في مبنى عمادة شؤون الطلبة وعدم الرد على كثير من رسائل الطلبة على مواقع التواصل الاجتماعي المخصصة للمجلس، واستغلال مجموعات المجلس للمصالح الشخصية لأعضاء مجلس الطلبة وعدم السماح لإبداء رأي طلبة الجامعة من خلال هذه المجموعات.

وقابل محور "الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة" في الدراسة الحالية مع محور "المهارات الفنية" في دراسة (الطهراوي، 2016)؛ واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة (الطهراوي،

(2016) التي بينت أن درجة امتلاك المهارات الفنية لدى المجالس الطلابية في جامعات (الإسلامية، الأزهر والأقصى) جاءت بدرجة جيدة.

مناقشة الموضوع الرابع: تنظيم الأنشطة

تبين عدم فعالية المجلس في تنظيم الأنشطة الطلابية وذلك بسبب أن المتنفس جهة واحدة (إطار طلابي واحد) الذي ينظم الأنشطة الطلابية مما أدى إلى نفور طلبة الجامعة من المشاركة في هذه الأنشطة، وعدم تخطيط المجلس والتنسيق الجيد للأنشطة الطلابية سواء من وقت الأنشطة أو الإعلان عنها وكذلك آلية تنظيمها وتنسيقها، وممارسة المجلس قيود على أنشطة الأطر الطلابية الأخرى، واستغلال المجلس أنشطة الأطر الطلابية الأخرى لفرض الذات، بالإضافة إلى قلة الأنشطة المنظمة من قبل المجلس.

واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة (الطهراوي، 2016) التي بينت أن درجة تنظيم المجالس الطلابية في جامعات (الإسلامية، الأزهر والأقصى) للأنشطة الطلابية الجامعية جاءت بدرجة جيدة.

مناقشة الموضوع الخامس: التفكير الابتكاري

تبين عدم اعتماد المجلس الطريقة الابتكارية في التفكير وذلك بسبب اعتماده على الطريقة التقليدية والروتينية في التفكير سواء في تنظيم الأنشطة الطلابية، بالإضافة إلى التفكير التقليدي في حلهم للمشكلات الطلابية، وأهم معوقات التفكير الابتكاري لدى أعضاء المجلس تتمحور لأسباب سياسية، الاحتلال، الوقت، التمويل، والاعتماد على عمادة شؤون الطلبة في تنظيم الأنشطة الطلابية.

لم تتناول دراسة (الطهراوي، 2016) التفكير الابتكاري كمجال مستقل؛ بل أشارت إلى طريقة التفكير (التفكير الإبداعي) كفقرة من فقرات مجال حل المشكلات والتي تنص: "يتمكن أعضاء المجالس الطلابية من حل المشكلات بطرق ابداعية"، وكذلك فقرة في مجال المهارات الفكرية (التخطيط) والتي تنص: "يحرص أعضاء المجالس الطلابية على التفكير الإبداعي" وكانت درجة مهارة حل المشكلات

بطرق ابداعية ودرجة التفكير الإبداعي لدى المجالس الطلابية في جامعات (الإسلامية، الأقصى والأزهر) درجة مقبولة؛ وبذلك اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة (الطهراوي، 2016).

مناقشة الموضوع السادس: العمل ضمن رؤى واستراتيجيات واضحة وهادفة

تبين عدم عمل مجلس الطلبة ضمن رؤى واستراتيجيات واضحة وهادفة وذلك بسبب عدم قيام المجلس بالتخطيط اللازم لأهداف وأنشطة المجلس، وقلة تنظيم المجلس للاجتماعات بين الأعضاء، وعدم استرشادهم بوثيقة نظام مجلس الطلبة المقررة من قبل إدارة الجامعة لإرشادهم وتوجيههم في أداء المهام والمسؤوليات الواقعة على عاتقهم.

ومما يدل أيضا على عدم عمل أعضاء مجلس الطلبة ضمن رؤى واستراتيجيات واضحة وهادفة نبع ذلك عند سؤالهم عن المهام والمسؤوليات الموكلة إلى مجلس الطلبة فكانت إجابة ثلاثة أعضاء منهم تتصف بالقصور وعدم التمكن من معرفة كامل مهام مجلس الطلبة وذلك لقيام أحدهم بقراءة بعض المهام نقلا عن الهاتف وأيضا لم تكن هذه المهام كاملة وكما وردت في نظام مجلس الطلبة المقر من قبل إدارة الجامعة، وأيضا كانت اجابة اثنين منهم اقتصرت على ذكر مهامهم في حل بعض مشكلات الطلبة مثل فتح شعب أو تنظيم تعليق الدوام عند المطالبة بحقوق الطلبة؛ وما تبقى من مهام ومسؤوليات تقع على عاتق مجلس الطلبة لم يقوموا بذكرها.

وقابل موضوع "العمل ضمن رؤى واستراتيجيات واضحة وهادفة" في الدراسة الحالية مع مجال "المهارات الفكرية (التخطيط)" في دراسة (الطهراوي، 2016)؛ واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة (الطهراوي، 2016) التي بينت أن درجة امتلاك مهارات التخطيط لدى المجالس الطلابية في جامعات (الإسلامية، الأزهر والأقصى) جاءت بدرجة مقبول.

مناقشة السؤال الثاني: ما قائمة مهارات القيادة الابتكارية المراد تنميتها لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الامريكية؟

فقد أظهرت نتائج السؤال الثاني بناء قائمة مهارات القيادة الابتكارية المراد تنميتها لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية وتتكون من المجالات الآتية: مهارات التفكير الابتكاري،

مهارات بناء الرؤية المرشدة، مهارات حل المشكلات، مهارات اتخاذ القرار، مهارات الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس، ومهارات الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس و طلبة وإدارة الجامعة.

ومن الدراسات المحلية التي تناولت القيادة الابتكارية دراسة (عواد، 2020)، (أبو صالح، 2019) و(أبو عجوة، 2018)، وتم توضيح التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة والمجالات التي تميزت بها الدراسة الحالية في الجدول (1):

الجدول (1): مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

مجالات الاختلاف	مجالات التشابه	
تميزت الدراسة الحالية بتناول مجالات:	الدراسة السابقة (عواد، 2020)	الدراسة الحالية
مهارات اتخاذ القرار، مهارات الاتصال والتواصل	مهارات الأفكار والمبادرات الجديدة	مهارات التفكير الابتكاري
	مهارات المنظور الاستراتيجي	مهارات بناء الرؤية المرشدة
	مهارات حل المشكلات	مهارات حل المشكلات
تميزت الدراسة الحالية بتناول مجالات:	الدراسة السابقة (أبو صالح، 2019)	الدراسة الحالية
مهارات بناء الرؤية المرشدة، مهارات اتخاذ القرار، مهارات الاتصال والتواصل	مهارات الأصالة، المرونة والطلاقة	مهارات التفكير الابتكاري
	مهارات الحساسية	مهارات حل المشكلات

	للمشكلات	
تميزت الدراسة الحالية بتناول مجالات:	الدراسة السابقة (أبو عجوة، 2019)	الدراسة الحالية
مهارات بناء الرؤية المرشدة، مهارات اتخاذ القرار، مهارات الاتصال والتواصل	مهارات الأصالة، المرونة والطلاقة مهارات الحساسية للمشكلات	مهارات التفكير الابتكاري مهارات حل المشكلات

وبناء على ما سبق فإن المجالات المشتركة هي مهارات التفكير الابتكاري ومهارات حل المشكلات واشتركت مع دراسة واحدة في مجال بناء الرؤية المرشدة مما يدل على أهمية هذه المهارات واعتبارها شروطاً أساسية حتى يكون القائد قائداً ابتكارياً يعمل على تحقيق الأهداف المرسومة بأعلى فعالية ممكنة وتحقيق التطوير والتغيير من خلال الابتكار بعيداً عن التقليدية والنمطية والعشوائية. مع الأخذ بعين الاعتبار بالأهمية البالغة لمهارات اتخاذ القرار ومهارات الاتصال والتواصل اللذان تناولتهما الدراسة الحالية لما لهما الدور الكبير في الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين وتقويمها وبالتالي الاستمرار في إحداث عمليات ابتكارية.

مناقشة السؤال الثالث: ما البرنامج التدريبي القائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية؟

أظهرت نتائج هذا السؤال بناء برنامج تدريبي قائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية والذي استهدف: مهارة التفكير الابتكاري، مهارة اتخاذ القرار لدى أعضاء المجلس، ومهارة التواصل الفعال بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة.

ومن الدراسات المحلية التي هدفت إلى بناء برنامج تدريبي لتنمية القيادة الابتكارية دراسة (عواد، 2020)، حيث تشابه البرنامج التدريبي في الدراستين في تناول أهداف: تنمية مهارات التفكير الابتكاري، وتنمية قدرات تصميم الأفكار والمشاريع والمبادرات الابتكارية والتي تم تناولها تحت

تدريب "مهارة اتخاذ القرار" في برنامج الدراسة الحالية. وتميز البرنامج التدريبي في الدراسة الحالية في تناول هدف تنمية مهارات التواصل الفعال.

التوصيات

- تطبيق البرنامج التدريبي المقترح وقياس فعاليته على أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية.
- تدريب وتأهيل أعضاء المجالس الطلابية قبل انخراطهم بمهام المجلس من خلال ورش عمل ودورات تدريبية وأن يكون ذلك من ضمن سياسية الجامعة.
- زيادة التعاون بين إدارة الجامعة ومجلس اتحاد الطلبة لارتقائه ضمن المستوى المطلوب في تأدية مهامه.
- إعادة النظر في معايير اختيار أعضاء المجالس الطلابية.

المقترحات

- اجراء دراسة حول بناء برنامج تدريبي يهدف إلى تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية في المجالات الأخرى مثل مجال حل المشكلات، وبناء الفريق والرؤية المرشدة، والاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس.
- اجراء دراسة حول القيادة الابتكارية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى أعضاء مجالس اتحاد الطلبة في الجامعات الفلسطينية.

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت. (2012). التفكير الابتكاري و الإبداعي طريقك إلى التميز و النجاح. ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- أبو سويرح، أحمد. (2009). برنامج تدريبي قائم على التصميم التعليمي في ضوء الاحتياجات التدريبية لتنمية بعض المهارات التكنولوجية لدى معلمي التكنولوجيا. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو شاويش، عبدالله. (2013). برنامج مقترح لتنمية مهارات تصميم المقررات الإلكترونية عبر الويب لدى طالبات تكنولوجيا التعليم بجامعة الأقصى. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو صالح، ايناس. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة الابتكارية و علاقتها بثقافة الانجاز لديهم. الجامعة الإسلامية، غزة ، متاح على: <https://n9.cl/0m531>.
- أبو عجوة، عبدالله. (2018). القيادة الابتكارية و دورها في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الأقصى بقطاع غزة). الجامعة الإسلامية- غزة ، متاح على : <https://n9.cl/dv1na>.

- بسكر، حدة. (2019). القيادة الابتكارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى رؤساء الأقسام بمؤسسة سونطراك - مدينة المسيلة/ ليبيا. متاح على: <http://thesis.univ-biskra.dz/id/eprint/4856>.
- التركي، عبد العزيز. (2019). دور القيادة الابتكارية في استدامة التنمية. ورقة بحثية مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي في 25-27 مارس 2019، الكويت.
- جبريني، سماح. (2016). درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين و علاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر عمداء الكليات و رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- حسانين، خالد محمد. (2014). استخدام برنامج تدريبي في خدمة الجماعة لتنمية المهارات السياسية لدى القيادات الشبابية. مجلة الخدمة الاجتماعية - الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، ع(52)، 367-404.
- حويري، عليش والحسن، عصام. (2019). فاعلية برنامج مقترح وفقا لنموذج التصميم العام لتدريس مقرر المدخل إلى تكنولوجيا التعليم على التحصيل الدراسي لطلاب المستوى الثاني بكلية التربية - جامعة الخرطوم (AADIE). مجلة كلية التربية. 11(14)، 1-40.

- دويدري، رجاء. (2000). كتاب البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية. ط1، بيروت: دار الفكر المعاصر.
- الزواهره، حنين. (2018). عناصر الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالابتكار القيادي ومفهوم الذات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء. متاح على: <https://n9.ci/lol4s>.
- السويدان، طارق و باسراحيل، فيصل. (2004). صناعة القائد. ط3، الرياض: مكتبة جرير.
- السويدان، طارق والهوراري، غياث. (2012). مقياس مهاراتك القيادية. ط1، الكويت: شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.
- شرف الدين، لمياء. (2019). تنمية المهارات القيادية للشباب الجامعي من خلال المشاركة في الأنشطة الطلابية المعنية بالعمل التطوعي (دراسة تطبيقية علي الشباب المشارك في النشاط الطلابي مويك MOIC). المجلة العلمية لكلية التربية النوعية. 18(1)، 697-746.
- الصيرفي، محمد. (2006). الحل الابتكاري للمشكلات. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

- الطهراوي، كمال. (2016). المهارات القيادية لدى أعضاء المجالس الطلابية وعلاقتها بمستوى الأنشطة الطلابية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العاجز، فؤاد. (2009). تدريب القيادات الجامعية الفلسطينية كأحد مجالات تطوير الإدارة الجامعية في فلسطين. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، 17(2)، 273-302.
- العدلوني، محمد. (2000). القيادة في القرن 21. الرياض: قرطبة للإنتاج الفني.
- عواد، مريم. (2020). تصور مقترح لتطوير مهارات القيادة الابتكارية لدى مديري التربية والتعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- غنيم، هناء. (2018). تصور مقترح لتطوير أداء المديرين المساعدين بدارس وكالة الغوث الدولية في فلسطين في ضوء القيادة الابتكارية. المكتبة المركزية – الجامعة الإسلامية، غزة.
- القاضي، محمد. (2021). دور القيادة الابتكارية في تعزيز الريادة الاستراتيجية في وزارة التربية و التعليم العالي الفلسطيني بالمحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- القطيفان، رائد. (2020). *قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بالقيادة الابتكارية من وجهة نظر مساعدي المديرين*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- محمد، كريم. (2014). *كيف تكون مبدعا ومفكرا*. ط1، الجيزة: الدار العالمية للكتب والنشر.
- المعشر، يوسف وعلي، حميد. (2004). *علاقة متغيرات بيئة العمل بالابتكار: دراسة ميدانية في بعض الشركات الصناعية الأردنية*. مجلة مؤتمة للبحوث و الدراسات، 19(2)، 83-108.
- مقبيل، محمد. (2021). *درجة ممارسة القادة الاكاديميين بجامعة سيئون للقيادة الابتكارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. مجلة مركزة جزيرة العرب للبحوث التربوية و الإنسانية، 1(8)، 81-106.
- النداوي، عبد العزيز بدر. (2015). *أثر القيادة الابتكارية على استراتيجيات الابتكار من وجهة نظر إدارة الموارد البشرية في قطاع شركات التأمين الأردنية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع عشر، جامعة الزيتونة – كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، متاح على: <https://n9.ci/olif4>*

- وثيقة نظام مجلس الطلبة- الجامعة العربية الأمريكية- جنين - فلسطين.(2022).
- الوزير، حسن. (2020). الإبداع والابتكار: دليل لكل رواد الإبداع والابتكار. متاح على <https://n9.ci/cpeeb>.

المراجع الأجنبية:

- Abu- Alrub, M. (2011). The Development of STS Teaching and Learning Material For the Ninth Grade Science Textbook in Palestine. *Arab American University Library, Jenin, Palestine.*

- Abu- Alrub, M. (2012). Science Technology and Society Modules Development Process and Testing on its Effectiveness. *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 46, 811– 816.*

- Aldoobie, N. (2015). ADDIE Model. *American International Journal of Contemporary Research, 5(6), 68–72.*

- Aldosari, A. (2018). Graduation project in designing an Educational Software using ADDIE design model. *Journal of the College of Education. (24), 550 – 567.*

- Alodwan, T & Almosa, M. (2018). The Effect of a Computer Program Based on Analysis, Design, Development, Implementation and Evaluation (ADDIE) in Improving Ninth Graders’ Listening and Reading Comprehension Skills in English in Jordan. *Canadian Center of Science and Education. 11(4), 43– 51.*

- Al-Omari, A., Abu Tineh, A. & Khasawneh, S. (2008). Leadership Skills of First-Year Students at Public Universities in Jordan. *Research in Post- Compulsory Education*. 13(3). 251–266.

- Caulfield, J. (2019). *How to Do Thematic Analysis | Step-by-Step Guide & Examples*. From: <https://n9.cl/oq5ao>.

- Creswell, J. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. 4 th ed., Library of Congress Cataloging-in-Publication Data: Lincoln.

- Ganesan, M. (2015). Developing of E-content package by using ADDIE Model. From: <https://n9.cl/bzlhi> .

- Ishak, N. (2005). Promoting Employees’ Innovativeness and Organisational Citizenship Behaviour through Superior–Subordinate Relationship in the Workplace, *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(2), 16–30.

- Jones, B. (2007). *Instructional Design in a Business English Context*. From: <https://n9.cl/lkxz9> .

- Manichander, T. (2016). *E-EDUCATION* (1st ed), Lulu Press, Inc.

- Nadiyah, R & Faaizaha, S. (2015). The Development of Online Project Based Collaborative Learning using ADDIE Model. *Social and Behavioral Science*. 195, 1813- 1812.

- Anderkairi, R & Ibrahim, A. (2021). The effectiveness of an instructional program in the design of jewelry using computer programs. *International Design Journal*, 11(2), 111- 123.

الملاحق

ملحق (1) : أسماء الخبراء والمختصين من أعضاء لجنة التحكيم

الرقم	الاسم	الدرجة العلمية	العمل
1	ايناس ناصر	دكتوراه في مناهج وطرق تدريس العلوم	استاذ مشارك/ جامعة القدس/ أبو ديس
2	عماد أبو الرب	دكتوراه المناهج و التدريس	أستاذ مساعد/ الجامعة العربية الأمريكية/ جنين
3	مازن أحمد محمود ربابعة	دكتوراه مناهج وأساليب التدريس	استاذ مشارك/ جامعة القدس المفتوحة/ جنين
6	مصدق براهيمة	دكتوراه تدريس اللغة الانجليزية	استاذ مساعد/ الجامعة العربية الأمريكية/ جنين
7	وائل مصطفى أبو الحسن	دكتوراه علم النفس العيادي	استاذ علم النفس العيادي في الجامعة العربية الأمريكية
8	يحيى زكريا جبر	دكتورا مناهج وطرق تدريس الرياضيات	استاذ مساعد/ الجامعة العربية الأمريكية/ جنين
9	يحيى جبر	دكتوراه علم اللغة	استاذ علم اللغة في جامعة النجاح الوطنية

ملحق (2): بروتوكول المقابلات بصورته النهائية



الجامعة العربية الأمريكية/ فلسطين
كلية الدراسات العليا
ماجستير الابتكار في التعليم

الدكتورة/..... المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد.....

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "بناء برنامج تدريبي قائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من قسم التربية في الجامعة العربية الأمريكية/فلسطين تخصص "الابتكار في التعليم".

لذلك تعرض الباحثة عليكم بروتوكول المقابلة الشخصية لكل من (أعضاء مجلس الطلبة/ الموظفين الإداريين/ طلبة الجامعة) والتي تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية المراد تنميتها لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية.

فيرجى من حضرتكم التحقق من مدى انتماء فقرات بروتوكول المقابلة للسمة المراد قياسها، والحكم عليها من تعديل أو حذف أو اضافة، والتأكد من سلامتها اللغوية، مع خالص الشكر والتقدير ل حضرتكم.

ملاحظة: القيادة الابتكارية: هي نمط قيادي يقوم على استبدال الممارسات الروتينية التقليدية بممارسات ابتكارية لخلق الأفكار الابتكارية وتحقيق التميز والاتقان والابتكار في تحقيق الاهداف

والنجاحات المطلوبة، ويعتمد هذا النمط على البصيرة الابتكارية والفلسفة الابتكارية في رسم السياسات والأساليب والاستراتيجيات بهدف تقديم كل شيء جديد وإيجابي (النداوي، 2015).

الباحثة: ولاء محمود محمد كميل

بروتوكول مقابلات (طلبة الجامعة، موظفين إداريين، أعضاء المجلس) في الجامعة العربية الأمريكية

لدراسة بعنوان:

"بناء برنامج تدريبي قائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة

في الجامعة العربية الأمريكية"

وقت المقابلة:

التاريخ:

اليوم:

المكان:

التخصص:

تحية طيبة..

أنا الطالبة ولاء محمود كميل، من برنامج الماجستير "الابتكار في التعليم" في الجامعة العربية الأمريكية.

بداية؛ أود أن أشكرك على منحي جزءا من وقتك لإجراء هذه المقابلة والتي تهدف إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية، وذلك بهدف بناء برنامج تدريبي لتنمية هذه المهارات لدى مجلس الطلبة.

أحب أن أكد لحضرتك على السرية التامة لهويتك؛ حيث سيتم إعداد تقرير يحتوي على جميع تعليقات المستجيبين دون الإشارة إلى هويتهم.

و أريد أن أنوه بأنني سأقوم بتسجيل هذه المقابلة على شريط حتى أتمكن من الحصول على كافة التفاصيل، وفي نفس الوقت أكون قادرة على الانتباه معك أكثر. مع العلم أن المقابلة ستستغرق قرابة الساعة من الزمن.

قبل أن نبدأ؛ أرجو من حضرتك التوقيع على استمارة التمهيد للتأكيد على موافقتك لإجراء هذه المقابلة.

و الآن إذا كنت مستعد، دعنا نبدأ بطرح الأسئلة المتعلقة بالموضوع.

أسئلة مقابلة أعضاء المجلس:

السؤال الأول: الى أي مدى ينسجم عمل أعضاء مجلس الطلبة مع رؤى واستراتيجيات واضحة وهادفة؟
فسر إجابتك؟

السؤال الثاني: صف مسؤوليات العضو مجلس في مجلس الطلبة؟ وبين كيفية تعاملك معها؟

السؤال الثالث: ما قدرة أعضاء مجلس الطلبة على التفاعل مع المشكلات التي تواجه الطلبة؟ فسر ذلك؟

السؤال الرابع: وضح طبيعة تواصل أعضاء مجلس الطلبة مع طلبة الجامعة؟

السؤال الخامس: وضح طبيعة تواصل أعضاء مجلس الطلبة مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم وتبني الأفكار والمبادرات الطلابية الجديدة والابتكارية؟ دلل على ذلك؟

السؤال الخامس: كيف ينظم أعضاء مجلس الطلبة الأنشطة الثقافية، العلمية، الاجتماعية،... لتشجيع الإبداع والابتكار لدى الطلبة؟ وضح إجابتك؟

أسئلة مقابلة الموظفين الإداريين:

السؤال الأول: إلى أي مدى يتوافق عمل أعضاء مجلس الطلبة مع رؤى واستراتيجيات واضحة وهادفة؟
فسر إجابتك؟

السؤال الثاني: ما تقييمك لقدرة أعضاء مجلس الطلبة على حل المشكلات والتعامل معها؟

السؤال الثالث: هل يدافع أعضاء مجلس الطلبة عن حقوق الطلبة دون تمييز حزبي أو قومي أو فكري أو غيره؟ إذا كان الجواب لا؛ بين كيف يتعاملون؟

السؤال الرابع: إلى أي مدى يتمتع أعضاء مجلس الطلبة بمهارات الحوار والمناقشة والتوجيه والإرشاد والمرونة في التعامل وحل المشكلات؟

السؤال الخامس: الطرق التي يتبعها في حل المشكلات ابداعية وابتكارية أم لا؟ ولماذا؟

السؤال السادس: هل ينتهج أعضاء مجلس الطلبة طرقا فاعلة في التواصل مع الوسط الطلابي؟ إذا كان الجواب نعم؛ كيف؟

السؤال السابع: وضوح طبيعة تواصل أعضاء مجلس الطلبة مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم وتبني الأفكار و المبادرات الطلابية؟ دلل على ذلك؟

السؤال الثامن: هل ينظم أعضاء مجلس الطلبة أنشطة ثقافية، علمية، اجتماعية،... لتشجيع الإبداع والابتكار لدى الطلبة؟ إذا كان الجواب نعم؛ ما هي الأنشطة؟ وكيف يتم تنظيمها؟

السؤال التاسع: ما مدى تشجيع مجلس الطلبة للأفكار والمبادرات الطلابية المبتكرة؟ دلل على ذلك؟

السؤال العاشر: ما هي المعوقات التي تحول دون قيام أعضاء مجلس الطلبة بمهامهم من منطلقات ابداعية وابتكارية؟

أسئلة مقابلة طلبة الجامعة:

السؤال الأول: كيف تقدر كفاءة أعضاء مجلس الطلبة في المساعدة على حل المشكلات المتعلقة بطلبة الجامعة والتعامل معها؟

السؤال الثاني: الى أي مدى ينجح أعضاء مجلس الطلبة في بث روح الحماس والتحمدي والتغيير للأفضل لدى طلبة الجامعة؟

السؤال الثالث: كيف تقيم تواصل أعضاء مجلس الطلبة مع بقية طلبة الجامعة؟

السؤال الرابع: هل ترى أن أعضاء مجلس الطلبة يفكرون بطريقة إبداعية وابتكارية؟

إذا كان الجواب نعم؛ كيف؟ .. وإذا لا؛ لماذا؟

السؤال الخامس: ما هي الصفات التي ترتئي أن يتمتع بها أعضاء مجلس الطلبة؟

في النهاية أشكرك على تعاونك و المشاركة في هذه المقابلة.

ملحق (3): قائمة مهارات القيادة الابتكارية بصورتها النهائية



الجامعة العربية الأمريكية/ فلسطين
كلية الدراسات العليا
ماجستير الابتكار في التعليم

الدكتورة المحترم/ة.

تحية طيبة وبعد....

تقوم الباحثة بدراسة بعنوان: "بناء برنامج تدريبي قائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من قسم التربية في الجامعة العربية الأمريكية/فلسطين تخصص "الابتكار في التعليم".

لذلك تعرض الباحثة عليكم قائمة مهارات القيادة الابتكارية المراد تنميتها لدى أعضاء مجلس الطلبة والتي وضعت بناء على الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية والتي تم اكتشافها من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع طلبة الجامعة، وموظفين الإداريين وأعضاء مجلس الطلبة، بالإضافة إلى تحليل وثيقة نظام مجلس الطلبة و بعض الدراسات السابقة والأدب النظري ذات الصلة بموضوع الدراسة. يرجى من حضرتكم التحقق من مدى انتماء فقرات القائمة للسمة المراد قياسها، الحكم عليها من تعديل أو حذف أو اضافة، والتأكد من سلامتها اللغوية، مع خالص الشكر والتقدير ل حضرتكم. الباحثة: ولاء محمود محمد كميل

قائمة مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة

ملاحظات	غير مناسب	مناسب	المؤشر	الرقم	المعيار
			امتلاك أعضاء المجلس وعي وفهم واضح لبيئتهم الجامعية	1	مهارات التفكير الابتكاري
			قدرة أعضاء المجلس على تحليل القضايا والأمور التي تواجه مجلس الطلبة وفق منهجية واضحة	2	
			امتلاك أعضاء المجلس مرونة عالية لتغيير أفكارهم وقناعاتهم وتبني الآراء الجديدة	3	
			ثقافة أعضاء المجلس للتمكن من التفكير بطرق جديدة	4	
			رغبة أعضاء المجلس بتجربة الأمور الجديدة وتطبيق طرقا جديدة في أداء المهام وتحقيق الأهداف	5	
			قدرة أعضاء المجلس على استثمار الظروف المحيطة بهم لتوليد أفكار جديدة مبتكرة	6	
			الاستفادة من الخبرات و التجارب السابقة التي مر بها أعضاء المجلس في توليد أفكار جديدة	7	
			مبادرة أعضاء المجلس على تحفيز الآخرين و تشجيعهم على عرض الافكار و المبادرات الجديدة و المبتكرة	8	
			قدرة أعضاء المجلس على تفعيل	9	

			التكنولوجيا و التقنيات المتنوعة لتطبيق الأفكار و المبادرات الجديدة والابتكارية		
			قدرة أعضاء المجلس على التفكير والابتكار وتقديم حلول جديدة غير تقليدية	10	
			تقبل أعضاء المجلس للأفكار الابتكارية حتى لو خالفت أفكارهم الشخصية	11	
			توفير أعضاء المجلس الدعم اللازم لتطبيق الأفكار والمبادرات الجديدة والابتكارية	12	
			إصرار أعضاء المجلس بقوة على تطبيق الأفكار الابتكارية	13	
			حرص أعضاء المجلس على بث روح الحماس والمثابرة والابتكار والتحدى لدى بقية الاعضاء وطلبة الجامعة.	14	
			تشجيع أعضاء المجلس طلبة الجامعة على تقبل الأفكار الابتكارية المحفوفة بالتحديات والمخاطر	15	
			نظر أعضاء المجلس إلى المخاطرة أنها بداية التغيير	16	
			قدرة أعضاء المجلس على توليد ونتاج خطاب نقدي	17	
			صياغة أعضاء المجلس رؤية محددة، بعيدة المدى، طموحة، قابلة للتنفيذ	1	مهارات بناء الرؤية المرشدة
			بناء أعضاء المجلس أهدافا ورؤية ذات أبعاد إبداعية وابتكارية	2	

			تخطيط رئيس المجلس مع بقية الأعضاء من أجل وضع رؤية المجلس	3	
			اتفاق أعضاء المجلس ديموقراطيا حول القضايا ذات الصلة	4	
			توفير رئيس المجلس المعلومات بشكل كافٍ للأعضاء حول المهام الموكلة إليهم	5	
			تشاور جميع أعضاء المجلس في جميع القرارات المتخذة	6	
			توضيح رئيس المجلس للأعضاء رؤية المجلس بشكل كامل	7	
			توضيح رئيس المجلس الأولويات أمام أعضاء المجلس في جميع القضايا المتعلقة بمهامهم	8	
			قدرة أعضاء المجلس على ترتيب الأولويات	9	
			انتقاء أعضاء المجلس الحلول الابتكارية بين الحلول المقترحة	1	مهارات حل المشكلات
			قدرة أعضاء المجلس على استشراف المستقبل و اقتراح حلولاً ابتكارية للمشكلات المتوقعة	2	
			استخدام أعضاء المجلس الحلول الابتكارية في حل المشكلات التقليدية المتعلقة بطلبة الجامعة في جميع المجالات	3	
			استشارة رئيس المجلس بقية الأعضاء في اختيار الحلول الابتكارية للمشكلات	4	

			استخدام أعضاء المجلس التكنولوجيا لحل المشكلات بطرق ابتكارية	5	
			استرشاد أعضاء المجلس واستخدام الاستراتيجيات الابتكارية العالمية في حل المشكلات والقضايا الطلابية	6	
			امتلاك أعضاء المجلس قدر كبير من المرونة في حل المشكلات	7	
			قدرة أعضاء المجلس على حل المشكلات بطرق ديموقراطية	8	
			تشجيع رئيس المجلس بقية الأعضاء على المشاركة في عملية صنع القرار	1	مهارات اتخاذ القرار
			اختيار القرار المناسب عن طريق التصويت بالأغلبية بين الأعضاء	2	
			مناقشة أعضاء المجلس لجميع جوانب القضية قبل اتخاذ القرار بشكله النهائي	3	
			اتباع أعضاء المجلس للوائح وقوانين الجامعة والاسترشاد بها قبل اتخاذ القرار	4	
			استفادة أعضاء المجلس من الخبرات والتجارب السابقة لهم وللمجالس الطلابية السابقة عند اتخاذ القرار	5	
			تنبؤ أعضاء المجلس وتوقعهم للمشاكل المحتملة وتقدير أبعادها قبل اتخاذ القرار	6	
			تحمل أعضاء المجلس مسؤولية قراراتهم المتخذة	7	
			قيام أعضاء المجلس بجمع المعلومات	8	

			اللازمة حول القضية قبل اتخاذ القرار		
			اختيار أعضاء المجلس للأفكار الجديدة المبتكرة بدلا من الأفكار التقليدية عند اتخاذ القرار	9	
			متابعة أعضاء المجلس تنفيذ القرارات المتخذة	10	
			التزام أعضاء المجلس بالموضوعية عند اتخاذ القرار	11	
			عدم تأثر أعضاء المجلس بالتدخلات الخارجية في عملية اتخاذ القرار	12	
			تمتع أعضاء المجلس بمهارات الحوار، المناقشة، الإصغاء و الإلقاء	1	مهارات الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس
			قيام رئيس المجلس والاعضاء بتوفير جوا من الرضا للتشجيع على الإبداع و الابتكار	2	
			تشجيع رئيس المجلس بقية الأعضاء على اقتراح الأفكار و المبادرات الجديدة ذات الطابع الابتكاري	3	
			تشجيع رئيس المجلس بقية الأعضاء من أجل التعبير عن وجهات نظرهم دون خوف أو تردد	4	
			تقبل رئيس المجلس والأعضاء وجهات نظر بقية الأعضاء وعدم تجاهلها لأسباب معينة: خلافات شخصية أو مناطقية وغيرها	5	

			تحفيز رئيس المجلس و مكافأة أصحاب الأفكار المتميزة من الأعضاء	6	
			تفويض رئيس المجلس الصلاحيات للأعضاء بشكل منظم و فاعل لإتاحة المجال لأداء الهام بطريقة ابتكارية	7	
			حرص رئيس المجلس على تزويد الأعضاء بالتغذية الراجعة اللازمة لمختلف مهامهم وأعمالهم	8	
			تحديد رئيس المجلس مهام كل عضو مجلس وتشجيعه على الأمانة في تأديتها	9	
			دعم وتحفيز رئيس المجلس بقية الأعضاء على العمل من أجل النمو وإحداث التغييرات المطلوبة	10	
			إعطاء رئيس المجلس بقية الأعضاء الوقت الكافي لمناقشة القضايا الطلابية	11	
			إدراك أعضاء المجلس مدى أهمية عقد الاجتماعات وجديتها	12	
			قدرة أعضاء المجلس على التخطيط والتنسيق لعقد اجتماعات لمناقشات القضايا ذات الصلة وجدولتها.	13	
			تعامل أعضاء المجلس مع مشكلات جميع الطلبة بعدل ومساواة بغض النظر عن الخلافات لأسباب خارجية أو المناطق أو الأحزاب.	1	مهارات الاتصال والتواصل
			تعامل أعضاء المجلس بفاعلية مع مشكلات	2	

			الطلبة دون لامبالاة وإهمال		بين أعضاء المجلس وطلبة وإدارة الجامعة
			تواصل المجلس مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم طلبة الجامعة على كافة الأصعدة	3	
			تقبل أعضاء المجلس وجهات نظر طلبة وإدارة الجامعة	4	
			أخذ أعضاء المجلس بمساعدة عمادة شؤون وإدارة الجامعة للتوصل للحلول المرضية للطرفين في الأمور المتعلقة بالقضايا الطلابية.	5	
			تقبل أعضاء المجلس الأفكار الجديدة الواردة من خارج المجلس	6	
			وجوب تأكيد مجلس الطلبة والتركيز على مصلحة طلبة الجامعة في المفاوضات مع إدارة الجامعة	7	
			حرص أعضاء المجلس على إشعار طلبة الجامعة بالراحة في التعامل مع المجلس.	8	
			استخدام أعضاء المجلس و سائل الاتصال بأنواعها لضمان التواصل المستمر مع طلبة الجامعة، إدارة الجامعة ومؤسسات المجتمع المحلي	9	
			تنظيم أعضاء المجلس أنشطة ثقافية، علمية، اجتماعية و غيرها قائمة على تعليم و تنمية الابتكار لدى طلبة الجامعة.	10	

ملحق (5): البرنامج التدريبي بصورته النهائية

برنامج تدريبي قائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس
الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية

التفكير الابتكاري

اتخاذ القرار

التواصل الفعال

إعداد الطالبة: ولاء محمود كميل

إشراف الدكتور: مروان أبو الرب

الجامعة العربية الأمريكية

المحتويات

الموضوع
مقدمة
الفصل الأول
نموذج التدريب الأول: مهارة التفكير الابتكاري
الجلسة الأولى
التمرين الأول: تقييم أعضاء مجلس الطلبة لدرجة مهارة التفكير الابتكاري لديهم
التمرين الثاني: مفهوم الابتكار

التمرين الثالث: السمات الشخصية للمبتكر
الجلسة الثانية
التمرين الأول: منشطات التفكير الابتكاري
التمرين الثاني: استقصاء جانبي المخ
تقييم التدريب: إعداد نشاط طلابي ابتكاري
الفصل الثاني
نموذج التدريب الثاني: مهارة اتخاذ القرار
الجلسة الأولى
التمرين الأول: تقييم أعضاء المجلس لدرجة مهارة اتخاذ القرارات لديهم
التمرين الثاني: التفاوض بين المجلس وإدارة الجامعة: الإعداد الناجح للمفاوضات
تقييم التمرين الثاني: إعداد وثيقة مفاوضات بين المجلس وإدارة الجامعة
الجلسة الثانية
التمرين الأول: تصميم المجلس مشاريع (الأنشطة، الندوات، الدورات، المبادرات)
تقييم التمرين الأول: إعداد وثيقة تصميم مشروع
الفصل الثالث

نموذج التدريب الثالث: التواصل الفعال
الجلسة الأولى
التمرين الأول: تقييم أعضاء المجلس لدرجة مهارة التواصل الفعال لديهم
التمرين الثاني: التواصل الفعال بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة
الجلسة الثانية
التمرين الأول: خطوات الحديث الفعال
تقييم التدريب: إعداد خطة تفعيل التواصل بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة
الملاحق
ملحق البرنامج التدريبي (1): السمات الشخصية للمبتكر
ملحق البرنامج التدريبي (2): مفتاح الحل لتمرين استقصاء جانبي المخ
ملحق البرنامج التدريبي (3): مفتاح الحل لتمرين (هل أنت مستمع فعال؟)
مراجع البرنامج التدريبي

مقدمة

كلمة موجهة إلى أعضاء مجلس اتحاد الطلبة:

نحن في القرن الواحد والعشرين لسنا بحاجة إلى مجرد قادة؛ قادة تقليديين ونمطيين بل نحن بحاجة قادة فاعلين، مؤثرين، مبدعين، مبتكرين مؤهلين للقيادة بالعلم والمعرفة ويمارسون التفكير الابتكاري في حل المشكلات والتخطيط والاتصال والتواصل.

فهل سمعتم بالعبرة التي وضعت على غلاف مجلة تايم الأمريكية في عام 1987م:

"إن الأمة تنادى على القيادة لكن لا احد في البيت !!"

فهذه العبارة الخطيرة تعني أن الأمة من مجتمعات ومنظمات ومؤسسات تحتاج إلى قيادة تكون على قدر عالٍ من المهارات والقدرات الابتكارية تتناسب مع خطورة التحديات والأزمات التي

تواجهها الأمة؛ لكن لا أحد في البيت فهناك أزمة قيادية.

القيادة ليست منفعة يتلذذ بها القائد بعبارات المدح والثناء، بل هي مسؤولية وعناء.

قال عمر بن عبد العزيز : "ألا إني لست بخيركم، و لكنني رجل منكم غير أن الله جعلني أكثر حملاً"

الأهداف العامة للبرنامج:

يتوقع بعد تنفيذ البرنامج التدريبي أن يتم:

- تنمية قدرات أعضاء مجلس الطلبة على التفكير الابتكاري.
- تعزيز قدرات أعضاء مجلس الطلبة على اتخاذ القرار.
- تطوير قدرات أعضاء مجلس الطلبة على التواصل الفعال مع طلبة الجامعة.

الاستراتيجيات المستخدمة في البرنامج:

تم تحديد استراتيجيات وأساليب التدريب المناسبة لطبيعة كل نشاط بحيث تساعد على تحقيق كل هدف من أهداف البرنامج التدريبي مثل: محاكاة الواقع، العصف الذهني، حل المشكلات، لعب الأدوار، دراسة حالة، التعلم بالممارسة، أسئلة توجيهية، مجموعات تعاونية، جلسات الأريز (مجموعات النقاش)، محاضرة، استخدام التكنولوجيا.

الخطة الزمنية للتدريب:

التدريب الأول: مهارة التفكير الابتكاري		الأسبوع الأول
ساعتين	الجلسة الأولى	
ساعتين	الجلسة الثانية	
التدريب الثاني: مهارة اتخاذ القرار		الأسبوع الثاني
ساعتين	الجلسة الأولى	
ساعتين	الجلسة الثانية	
التدريب الثالث: مهارة التواصل الفعال		الأسبوع الثالث
ساعتين	الجلسة الأولى	
ساعتين	الجلسة الثانية	

تعريف بأهم المصطلحات:

مجلس الطلبة:

بناء على وثيقة نظام مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية (2022) فإن مجلس الطلبة

يتكون من أحد عشر عضواً مجلساً على النحو الآتي:

- رئيس المجلس: وتختاره القائمة التي تحصل على أكبر عدد من أصوات المقترعين في انتخابات المجلس.

- نائب رئيس المجلس: ويتم اختياره من بين أعضاء المؤتمر العام بالأغلبية ويحق له حضور في الاجتماعات دون المشاركة في التصويت على اتخاذ القرارات، ويتولى مهام رئيس المجلس في حال غيابه.
- أمين سر المجلس: يتم اختياره من قبل القائمة التي تحصل على المرتبة الثانية من حيث عدد أصوات المقترعين في انتخابات المجلس، ويكون أيضا منسق لجنة العلاقات العامة.
- منسقو اللجان ويبلغ عدده عشرة، بمن فيهم أمين السر، وهذه اللجان: لجنة العلاقات العامة، اللجنة المالية، اللجنة الثقافية، اللجنة الاجتماعية، اللجنة الرياضية، لجنة الكافتيريا والصحة، لجنة العمل التطوعي وخدمة المجتمع، اللجنة الفنية، لجنة التخصصات ولجنة الأندية.

مهام مجلس الطلبة:

تتجلى مهام مجلس الطلبة في تنظيم وتنسيق العلاقة بين الطلبة أنفسهم وبين الطلبة مع إدارة الجامعة ومع باقي الهيئات والمؤسسات الأخرى. ووضع خطة شاملة لجميع نشاطات المجلس تشمل البرامج والأنشطة الاجتماعية والرياضية والثقافية والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع عمادة شؤون الطلبة. بالإضافة إلى وضع موازنة المجلس اللازمة لتنفيذ خطط المجلس من حيث الدخل والصرف ورفعها إلى عمادة شؤون الطلبة من أجل إقرارها ثم عرضه على المؤتمر العام لإقراره في نهاية دورته.

أهداف مجلس الطلبة:

تقوم أهداف مجلس الطلبة على تنمية شعور طلبة الجامعة بالانتماء والمسؤولية نحوها في دعمها وحمايتها عن طريق التعاون مع الأفراد والهيئات في الجامعة. وكذلك ترسيخ الوحدة بين الطلبة من خلال المشاركة في أنشطة تجمع الطلبة كافة باختلاف أطرافهم وكتلهم. والعمل على معالجة المشكلات والقضايا التي تتعلق بالطلبة. وممارسة العمل الطلابي والسياسي وحرية الرأي من خلال الحوار الديمقراطي دون الإخلال بانتظام العملية الأكاديمية في الجامعة. والعمل على تنمية ورفع الوعي لدى الطلبة في كافة المجالات العلمية والوطنية والدينية والثقافية والاجتماعية ورفع مستوى مشاركتهم في

الأنشطة اللامنهجية في الجامعة ودعمها. وكذلك ربط الطلبة بمؤسسات المجتمع المحلي وتعميق الالتزام بقضايا المجتمع عامة.

مهارات القيادة الابتكارية:

تناول البرنامج التدريبي بعض مهارات القيادة الابتكارية التي يجب أن يتمتع بها أعضاء مجلس الطلبة؛ ويمكن توضيح هذه المهارات حسب قائمة مهارات القيادة الابتكارية التي تم بناؤها في الدراسة الحالية كما يلي:

- مهارة التفكير الابتكاري: وهي امتلاك أعضاء المجلس وعي وفهم واضح لبيئتهم الجامعية، وقدرة أعضاء المجلس على تحليل القضايا والأمور التي تواجه مجلس الطلبة وفق منهجية واضحة، وامتلاك أعضاء المجلس مرونة عالية لتغيير أفكارهم وقناعاتهم وتبني الآراء الجديدة، وثقافة أعضاء المجلس للتمكن من التفكير بطرق جديدة، ورغبة أعضاء المجلس بتجربة الأمور الجديدة وتطبيق طرقا جديدة في أداء المهام وتحقيق الأهداف، وقدرة أعضاء المجلس على استثمار الظروف المحيطة بهم لتوليد أفكار جديدة مبتكرة، والاستفادة من الخبرات والتجارب السابقة التي مر بها أعضاء المجلس في توليد أفكار جديدة، ومبادرة أعضاء المجلس على تحفيز الآخرين وتشجيعهم على عرض الأفكار والمبادرات الجديدة والمبتكرة، وقدرة أعضاء المجلس على تفعيل التكنولوجيا والتقنيات المتنوعة لتطبيق الأفكار والمبادرات الجديدة والابتكارية، وقدرة أعضاء المجلس على التفكير والابتكار وتقديم حلولاً جديدة غير تقليدية، وتقبل أعضاء المجلس للأفكار الابتكارية حتى لو خالفت أفكارهم الشخصية، وتوفير أعضاء المجلس الدعم اللازم لتطبيق الأفكار والمبادرات الجديدة والابتكارية، وإصرار أعضاء المجلس بقوة على تطبيق الأفكار الابتكارية، وحرص أعضاء المجلس على بث روح الحماس والمثابرة والابتكار والتحدي لدى بقية الأعضاء وطلبة الجامعة، وتشجيع أعضاء المجلس طلبة الجامعة على تقبل الأفكار الابتكارية المحفوفة بالتحديات والمخاطر، ونظر أعضاء المجلس إلى المخاطرة أنها بداية التغيير، وقدرة أعضاء المجلس على توليد وإنتاج خطاب نقدي.

- مهارة اتخاذ القرار: وهي تشجيع رئيس المجلس بقية الأعضاء على المشاركة في عملية صنع القرار، واختيار القرار المناسب عن طريق التصويت بالأغلبية بين الأعضاء، ومناقشة أعضاء المجلس لجميع جوانب القضية قبل اتخاذ القرار بشكله النهائي، واتباع أعضاء المجلس للوائح وقوانين الجامعة والاسترشاد بها قبل اتخاذ القرار، واستفادة أعضاء المجلس من الخبرات والتجارب السابقة لهم وللمجالس الطلابية السابقة عند اتخاذ القرار، وتنبؤ أعضاء المجلس وتوقعهم للمشاكل المحتملة وتقدير أبعادها قبل اتخاذ القرار، وتحمل أعضاء المجلس مسؤولية قراراتهم المتخذة، وقيام أعضاء المجلس بجمع المعلومات اللازمة حول القضية قبل اتخاذ القرار، واختيار أعضاء المجلس للأفكار الجديدة المبتكرة بدلاً من الأفكار التقليدية عند اتخاذ القرار، ومتابعة أعضاء المجلس تنفيذ القرارات المتخذة، والتزام أعضاء المجلس بالموضوعية عند اتخاذ القرار، وعدم تأثر أعضاء المجلس بالتدخلات الخارجية في عملية اتخاذ القرار.
- مهارة الواصل الفعال بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة: وهي تعامل أعضاء المجلس مع مشكلات جميع الطلبة بعدل ومساواة بغض النظر عن الخلافات لأسباب خارجية أو المناطق أو الأحزاب، وتعامل أعضاء المجلس بفاعلية مع مشكلات الطلبة دون لامبالاة وإهمال، وتواصل المجلس مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم طلبة الجامعة على كافة الأصعدة، وتقبل أعضاء المجلس وجهات نظر طلبة، وتقبل أعضاء المجلس الأفكار الجديدة الواردة من خارج المجلس، وحرص أعضاء المجلس على إشعار طلبة الجامعة بالراحة في التعامل مع المجلس، واستخدام أعضاء المجلس وسائل الاتصال بأنواعها لضمان التواصل المستمر مع طلبة الجامعة، وتنظيم أعضاء المجلس أنشطة ثقافية، علمية، اجتماعية و غيرها قائمة على تعليم وتنمية الابتكار لدى طلبة الجامعة.

الارشادات المصاحبة للبرنامج التدريبي:

- يهدف البرنامج التدريبي إلى تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية في مجالات: التفكير الابتكاري، اتخاذ القرار، و التواصل الفعال بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة؛ بحيث يشمل على مجموعة من الأنشطة والتمارين التي من شأنها تعزيز وتطوير وتنمية المهارات السابقة.

- إمكانية تطبيق البرنامج التدريبي الحالي على المجالس الطلابية في الجامعات الفلسطينية في حال امتلاك نفس الاحتياجات التدريبية المستدعية لهذا البرنامج التدريبي.
- لنجاح البرنامج التدريبي يجب توافر جميع الاحتياجات اللازمة والوقت اللازم لتطبيقه.
- يجب أن يتمتع المدرب المشرف على تنفيذ البرنامج التدريبي بخبرة عالية في مجال القيادة والابتكار، وأن يكون جادا أثناء تنفيذه وأن يتحلى بالصبر.
- يجب تنفيذ البرنامج التدريبي في مناخ مريح ومناسب لأعضاء مجلس الطلبة.

اجراءات تنفيذ البرنامج التدريبي:

- يقوم المدرب وأعضاء المجلس بتهيئة الظروف المناسبة قبل البدء بجلسات البرنامج التدريبي سواء: نفسية، مكانية، أو غيرها ما يلزم لذلك.
- يقوم المدرب وأعضاء المجلس بالاستدلال لمنهجية كل تدريب من التدريبات الثلاثة باستخدام نموذج التدريب المرفق في بداية كل تدريب والذي يحوي: منطلق التدريب، الهدف العام، الأهداف الفرعية، الوقت اللازم لكل تمرين، الاستراتيجيات وأساليب التدريب المتبعة في كل تمرين، تقييم التدريب والوسائل التعليمية المطلوبة.
- يتم تنفيذ الأنشطة والتمارين بالاستراتيجيات وأساليب التدريب الموضحة في جدول آلية التنفيذ المرفق في بداية كل تمرين.
- بعد الانتهاء من تنفيذ وتقديم كل تمرين يتم مناقشة ما تم تناوله من مهارات وخبرات ومعارف من أجل ترسيخ ما تم تعلمه فيها.
- يقوم أعضاء المجلس بتقييم التدريب النهائي في نهاية كل من التدريبات الثلاثة باستخدام الاستراتيجيات المحددة فيه من أجل التأكد من تنمية وتعزيز وتطوير المهارات المطلوبة من كل تدريب.

الفصل الأول

نموذج التدريب الأول: مهارة التفكير الابتكاري		
ينطلق التدريب الأول "مهارة التفكير الابتكاري" من الاحتياجات التدريبية التي تم قياسها من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع : طلبة الجامعة، موظفين إداريين وأعضاء مجلس الطلبة للإجابة على السؤال الأول من الدراسة الحالية والذي ينص على: "ما الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الامريكية؟"، فتبين من خلال المقابلات أن أحد هذه الاحتياجات هو عدم وجود لمهارات التفكير الابتكاري لدى أعضاء مجلس الطلبة واعتمادهم الطريقة التقليدية في التفكير سواء في تنظيم الأنشطة الطلابية وعدم دعم الأنشطة والمبادرات الطلابية الابتكارية، بالإضافة إلى التفكير التقليدي في حلهم للمشكلات الطلابية.		منطلق التدريب
تنمية قدرات أعضاء مجلس الطلبة على التفكير الابتكاري		الهدف العام
الجلسة الأولى		
الأهداف الفرعية	الوقت	أساليب التدريب
- أن يقيّم أعضاء مجلس الطلبة درجة مهارة التفكير الابتكاري لدى المجلس من خلال مقياس مهارات التفكير الابتكاري.	نصف ساعة	عمل فردي، العصف الذهني، محاكاة الواقع، نقاش جماعي

جلسات الأزيز (مجموعات نقاش)، محاكاة الواقع، نقاش جماعي، مشاهدة فيديو	نصف ساعة	- أن يتعرف أعضاء مجلس الطلبة على مفهوم الابتكار.
العصف الذهني، نقاش جماعي	ساعة	- أن يتعرف أعضاء مجلس الطلبة على السمات الشخصية للمبتكر.
الجلسة الثانية		
جلسات الأزيز (مجموعات نقاش)، محاكاة الواقع، نقاش جماعي، مشاهدة فيديو	45 دقيقة	- أن يتعرف أعضاء مجلس الطلبة على منصات التفكير الابتكاري في الجامعة : (دور أعضاء المجلس وإدارة الجامعة في تنشيط التفكير الابتكاري).
عمل فردي، نقاش جماعي	ربع ساعة	- أن يقيم أعضاء المجلس الطلبة لنوع التفكير لديهم: (التفكير المنطقي أم التفكير الابتكاري) من خلال تمرين استقصاء جانبي المخ.
عمل جماعي تعاوني، التعلم بالممارسة	ساعة	تقييم التدريب: أن يعد أعضاء مجلس الطلبة خطة لنشاط طلابي في الجامعة قائم على أفكار ابتكارية جديدة في طريقة عرضه وتنفيذه ومخرجاته.
المادة التدريبية المعدة، لابتوب، جهاز عرض LCD، أوراق، أقلام.		الوسائل التعليمية المطلوبة

الجلسة الأولى

التمرين الأول: تقييم أعضاء مجلس الطلبة لدرجة مهارة التفكير الابتكاري لديهم

آلية التنفيذ:

- يقوم كل عضو من أعضاء المجلس بتقييم درجة امتلاك مجلس الطلبة لمهارات التفكير الابتكاري باستخدام قائمة مهارات التفكير الابتكاري بشكل فردي.
- قيام أعضاء المجلس باستمطار مهارات التفكير الابتكاري التي يجب أن يتمتع بها أعضاء المجلس للقيام بالمسؤوليات والمهام الموكلة إليهم بأعلى فعالية ممكنة باستخدام استراتيجية العصف الذهني.
- عرض معايير مهارات التفكير الابتكاري الموجودة في القائمة على شاشة العرض وطرح أسئلة حولها من أجل إثارة التساؤلات لدى أعضاء المجلس حول الابتكار وبيان أهم مهارات التفكير الابتكاري التي يجب أن يتمتع بها عضو المجلس.
- يقوم الأعضاء بمناقشة أسئلة "محاكاة الواقع" بشكل جماعي.

المراجع من الأدب النظري والدراسات السابقة: تم استخدام قائمة مهارات التفكير الابتكاري التي تم بناؤها سابقا في الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الثاني منها والذي ينص على: "ما قائمة مهارات القيادة الابتكارية التي يجب تنميتها لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية؟".

والذي تم بناؤها انطلاقا من الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية والتي تم قياسها سابقا من خلال المقابلات مع (طلبة الجامعة، عميد شؤون الطلبة ومساعدة، وأعضاء مجلس الطلبة)، ومن خلال الاطلاع على وثيقة نظام مجلس الطلبة والاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري ذات العلاقة بموضوع الدراسة مثل:

من خلال الاستبيان الآتي سيتم تقييم درجة التفكير لدى مجلس الطلبة بطريقة ابتكارية، وهل لديه منهجيات للتفكير ودعم الأفكار الجديدة، ومدى المرونة الفكرية والابتكارية لديه.

المعيار	الرقم	المؤشر	عالي جدا	عالي	متوسط	قليل	قليل جدا
مهارات التفكير الابتكاري	1	امتلاك أعضاء المجلس وعي وفهم واضح لبيئتهم الجامعية					
	2	قدرة أعضاء المجلس على تحليل القضايا والأمور التي تواجه مجلس الطلبة وفق منهجية واضحة					
	3	امتلاك أعضاء المجلس مرونة عالية لتغيير أفكارهم وقناعاتهم وتبني الآراء الجديدة					
	4	ثقافة أعضاء المجلس للتمكن من التفكير بطرق جديدة					
	5	رغبة أعضاء المجلس بتجربة الأمور الجديدة وتطبيق طرقا جديدة في أداء المهام وتحقيق الأهداف					
	6	قدرة أعضاء المجلس على					

				استثمار الظروف المحيطة بهم لتوليد أفكار جديدة مبتكرة	
				الاستفادة من الخبرات و التجارب السابقة التي مر بها أعضاء المجلس في توليد أفكار جديدة	7
				مبادرة أعضاء المجلس على تحفيز الآخرين تشجيعهم على عرض الافكار والمبادرات الجديدة والمبتكرة	8
				قدرة أعضاء المجلس على تفعيل التكنولوجيا و التقنيات المتنوعة لتطبيق الأفكار و المبادرات الجديدة والابتكارية	9
				قدرة أعضاء المجلس على التفكير والابتكار وتقديم حلول جديدة غير تقليدية	10
				تقبل أعضاء المجلس للأفكار الابتكارية حتى لو خالفت أفكارهم الشخصية	11
				توفير أعضاء المجلس الدعم اللازم لتطبيق الأفكار والمبادرات الجديدة والابتكارية	12
				إصرار أعضاء المجلس بقوة على تطبيق الأفكار الابتكارية	13
				حرص أعضاء المجلس على بث	14

					روح الحماس والمثابرة والابتكار والتحدي لدى بقية الاعضاء وطلبة الجامعة.	
					تشجيع أعضاء المجلس طلبة الجامعة على تقبل الأفكار الابتكارية المحفوفة بالتحديات والمخاطر	15
					نظر أعضاء المجلس إلى المخاطرة أنها بداية التغيير	16
					قدرة أعضاء المجلس على توليد وانتاج خطاب نقدي	17

محاكاة الواقع: برأيك .. ما أهم الأسباب التي تحول دون تمتع أعضاء مجلس الطلبة بمهارات التفكير الابتكاري؟ فهل هي أسباب نابغة كشخص أعضاء المجلس؟ وضح ذلك؟ أم هي أسباب نابغة من المحيط الجامعي؟ وضح ذلك؟.

وكيف تلعب التدخلات الخارجية على مجلس الطلبة دورا في الحد من مهارات التفكير الابتكاري لديهم؟

التمرين الثاني: مفهوم الابتكار

آلية التنفيذ:

- تقسيم أعضاء المجلس إلى ثلاثة مجموعات وإعطاء كل مجموعة مفهوم للابتكار لمناقشته وربطه بالواقع العملي لآلية عمل وأهداف المجلس باستخدام استراتيجية جلسات الأيز (مجموعات النقاش).
- قيام فرد واحد من كل مجموعة بعرض المفهوم وشرحه ومناقشته مع بقية المجموعات وإعطاء أمثله توضح مفهوم الابتكار بواقع خبرته كعضو مجلس الطلبة.
- مشاهدة الفيديو المرفق للتعرف على مفاهيم أخرى للابتكار والتعرف على الفرق بين الابداع والابتكار.
- يقوم الأعضاء بمناقشة أسئلة "محاكاة الواقع" بشكل جماعي.

المراجع من الأدب النظري والدراسات السابقة: (الوزير، 2020)، (محمد، 2014).

يعد الابتكار أساس تطور أي مؤسسة أو منظمة، وله العديد من المفاهيم منها:

قدرة الفرد على ايجاد الأساليب أو الأفكار أو المفاهيم الجديدة و يقوم بتنفيذها بطريقة جديدة غير

مألوفة لدى المحيطين

قدرة الفرد على استخدام ما هو متوافر من أدوات ومعلومات وأفكار بطريقة جديدة ومستحدثة

وفريدة

عملية إنشاء واكتساب وتطوير وتنفيذ العملية الجديدة أو الخدمة الجديدة أو المنتج الجديد بهدف

تحسين الفاعلية والكفاءة والجودة التنافسية بما يخدم المؤسسة ومصالح أفرادها

ما هو الابتكار؟ وما هو الفرق بين الابداع والابتكار؟ :

https://www.youtube.com/watch?v=oQSMV8R_ymo&t=45s

محاكاة الواقع: بناء على مفاهيم الابتكار السابقة وبواقع خبرتك كعضو في مجلس الطلبة.. كيف

يمكن توظيف ودمج الابتكار في أهداف ومهام مجلس الطلبة؟

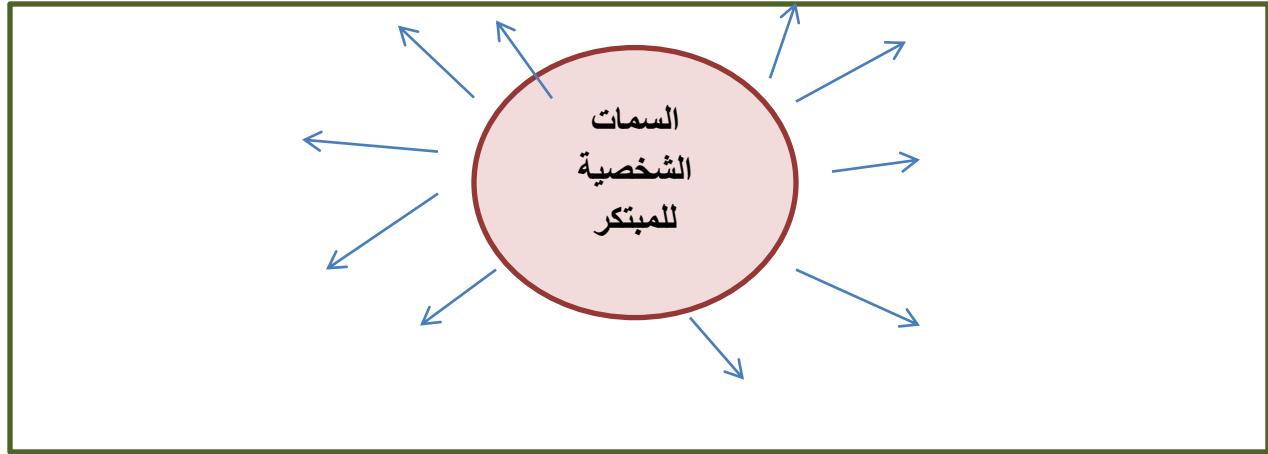
التمرين الثالث: السمات الشخصية للمبتكر

آلية التنفيذ:

- يطلب المدرب من الأعضاء توقع السمات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها الشخص المبتكر وكتابتها على اللوح.
- مناقشة كل سمة مكتوبة وتمحيص السمات المنتمية للشخص المبتكر.
- عرض السمات الشخصية للمبتكر كما مرفقة في الملحق رقم (1).
- يقوم الأعضاء بمناقشة أسئلة "محاكاة الواقع" بشكل جماعي.

المراجع من الأدب النظري والدراسات السابقة: (الصيرفي، 2006).

يتمتع الشخص المبتكر بالعديد من السمات والخصائص التي تجعل منه شخصا مبتكرا، توقع بعضا من هذه السمات والخصائص.



محاكاة الواقع: بناء على سمات وخصائص شخص المبتكر التي تم عرضها في التمرين السابق.. ما أهم السمات التي بحاجة ماسة لها أعضاء المجلس في الوقت الحالي حتى يتسنى لهم القيام بمهامهم في المجلس وتحقيق أهدافه بطرق ابتكارية؟

الجلسة الثانية

التمرين الأول: منشطات التفكير الابتكاري

آلية التنفيذ:

- تقسيم الأعضاء إلى مجموعتين، وتكليف المجموعة الأولى بمناقشة دور أعضاء المجلس في تنشيط التفكير الابتكاري لديهم وتكليف المجموعة الثانية بدور الجامعة في ذلك.
- قيام فرد بكل مجموعة بعرض المنشطات وشرحها ومناقشتها مع البقية مع الحرص على إعطاء أمثلة على كل نقطة.
- يقوم الأعضاء بمشاهدة الفيديو المرفق للتعرف على طرق تنمية التفكير الابتكاري والابداعي باستخدام أسلوب "القبعات الست".
- ثم يقوم الأعضاء بمناقشة أسئلة "محاكاة الواقع" بشكل جماعي.

المراجع من الأدب النظري والدراسات السابقة: تم تطويره من دراسة (الصيرفي، 2006).

لأعضاء المجلس والجامعة دور كبير في تنشيط التفكير الابتكاري لدى أعضاء المجلس ؛ وتتجسد هذه الأدوار كالآتي:

دور أعضاء المجلس

- الاهتمام بوفرة الافكار المقترحة وليس فقط جودتها.
- الثقة بالنفس بقدر مناسب.
- التمتع بالمرونة.
- التمتع بالمتابعة والتحدي.
- تقبل انتقادات الآخرين للأفكار الابتكارية.
- مشاركة ذي العلاقة في تحليل المشكلات والمواقف.
- عدم التحيز لرأيه وأفكاره وتقبل النقد.
- قياس مدة جدوى الأفكار والحلول البديلة ضمن معايير موضوعية.
- التأمل بكل ما يتعلق بالمجلس.
- القدرة العالية على تحمل المسؤولية.

دور الجامعة

- اختيار أعضاء المجلس ضمن معايير وسياسات فعالة.
- تحفيز الأعضاء بمختلف الأشكال عند محاولات اجتهادهم.
- خلق مناخ من الثقة المتبادلة بين الجامعة وأعضاء المجلس.
- تهيئة قيادات مؤهلة لمشاركة أعضاء المجلس وحثهم على التفكير الابتكاري.
- استقصاء الخبراء لتزويد أعضاء المجلس بالخبرات والمهارات اللازمة.
- تنظيم برامج تدريبية لتنمية القدرات الابتكارية لدى أعضاء المجلس.
- تنظيم برامج تدريبية لمعالجة مقاومة التغيير لدى أعضاء المجلس وتهيئتهم لقبوله.

تنمية التفكير الابتكاري والإبداعي باستخدام أسلوب "القبعات الست":

<https://www.youtube.com/watch?v=CxQ1XohYXFg>

محاكاة الواقع: برأيك.. كيف يمكن لأعضاء مجلس الطلبة من توظيف منشطات التفكير الابتكاري السابقة في تنشيط التفكير الابتكاري لطلبة الجامعة؟

التمرين الثاني: استقصاء جانبي المخ

آلية التنفيذ:

- يقوم كل عضو بتمرين استقصاء جانبي المخ للتعرف على نوع التفكير لديهم (منطقي أم ابتكاري) باستخدام مفتاح الحل للتمرين في الملحق رقم (2).
- ثم يقوم الأعضاء بمناقشة أسئلة "محاكاة الواقع" بشكل جماعي.

المراجع من الأدب النظري والدراسات السابقة: (الصيرفي، 2006).



هل أنت تستخدم في التفكير الجزء الأيمن من المخ (التفكير الابتكاري)؟ أم الجزء الأيسر من المخ (التفكير المنطقي)؟ أم كلاهما؟

قم بالاستبيان الآتي حتى تتعرف على أي جزء تستخدم في عملية تفكيرك:

السؤال الأول: إذا كنت في مسرح أو قاعة كبيرة في أي جهة تفضل الجلوس؟

أ- اليمين.

ب- اليسار.

ت- الوسط.

السؤال الثاني: حين تحاول الإجابة على سؤال بحاجة إلى تفكير؛ إلى أي جهة تنظر؟

أ- اليمين.

ب- اليسار.

ت- تنظر إلى الشخص السائل بعينيك.

السؤال الثالث: هل أنت؟

أ- منفتح على الآخرين.

ب- منغلق على ذاتك.

السؤال الرابع: هل تفضل؟

أ- النهار.

ب- الليل.

ت- كلاهما

السؤال الخامس: تضم القائمة الآتية حالات يمكن أن تواجهها أثناء قيامك بالعمل؛ حدد أربع حالات تشعر بالراحة فيها أو منها، وضع أماما حرف "ب". ثم حدد أربع حالات تشعر بالضيق فيها أو منها، وضع أمامها حرف "د":

1- دوام العمل.

2- تهيئة الخطط.

3- الاستراتيجية.

4- العبقرية.

5- القدرة على الإقناع.

6- المبادرة.

7- مراقبة الغير.

8- التصورات الذهنية.

9- المراقبة.

10- الطاقة والحركة.

11- الانضباط الذاتي.

12- تطور البرامج.

13- الدقة.

14- المحاسبة.

15- التكامل في العمل والحياة.

16- تعليل الغير لوضع معين.

17- النصائح.

18- الرقة واللطف.

19- الإدراك الحسي.

السؤال السادس: اختر خمس كلمات تميز شخصيتك من القائمة الآتية:

1- محلل.

- 2- منطقي.
- 3- موسيقي.
- 4- فنان.
- 5- ذو تفكير علمي.
- 6- خطيب.
- 7- مجدد، مبتكر.
- 8- مدرك بالحدث.
- 9- قادر على السيطرة على نفسك.
- 10- كثير التدقيق.
- 11- انفعالي.
- 12- قادر على فهم مجمل الأوضاع.
- 13- محب للسيطرة.
- 14- رجل فكر.
- 15- قادر على التأليف.
- 16- تجريدي.
- 17- واقعي.
- 18- قارئ جيد.

19- مؤلف أخبار.

20- ذو حيس قياسي.

السؤال السابع: اختر أربعة جمل من القائمة الآتية تشعر أنها من صميم شخصيتك:

1- أملك خصائص الزعماء.

2- أفضل العمل المستقل.

3- أنا اجتماعي، أفضل الخروج من البيت.

4- أحب الفنون.

5- أتحمل المسؤولية، أنا صاحب ضمير.

6- حساس جدا.

7- أفضل العمل ضمن مجموعة.

8- لست منظما في حياتي.

9- أعيش وضعا اجتماعيا جيدا.

10- أنقد نفسي دائما.

11- احترم أفكار وتقاليد المجتمع.

12- أشك أحيانا في قدراتي الفكرية.

لمعرفة الجزء المستخدم في التفكير لديك هل هو الجزء الأيمن من المخ (التفكير الابتكاري)؟ أم الجزء الأيسر من المخ (التفكير المنطقي)؟ أم كلاهما؟ تتبع لمفتاح الحل في الملحق رقم (3).

محاكاة الواقع: برأيك.. كيف يمكن تحفيز التفكير المنطقي لدى أعضاء المجلس ليصبح تفكيراً ابتكارياً؟

تقييم التدريب: إعداد نشاط طلابي ابتكاري

آلية التنفيذ: يطلب من أعضاء مجلس الطلبة بناءً على المعارف والخبرات التي مروا بها في التمارين السابقة إعداد خطة لنشاط طلابي في الجامعة قائم على أفكار ابتكارية جديدة سواء في طريقة عرض النشاط وتنفيذه وكذلك المخرجات المتوقعة من النشاط وذلك بشكل جماعي تعاوني.

الفصل الثاني

نموذج التدريب الثاني: مهارة اتخاذ القرار

ينطلق التدريب الثاني "مهارة اتخاذ القرار" من الاحتياجات التدريبية التي تم قياسها من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع : طلبة الجامعة، موظفين إداريين وأعضاء مجلس الطلبة للإجابة على السؤال الأول من الدراسة الحالية والذي ينص على: "ما الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية؟"، فتبين من خلال المقابلات أن أحد هذه الاحتياجات هو عدم فعالية المجلس في عملية اتخاذ القرار وذلك بسبب تفرد بعض أعضاء المجلس في عملية اتخاذ القرار، وعدم استقلال مجلس الطلبة في اتخاذ القرار بسبب التدخلات خارجية، بالإضافة إلى تصلب الرأي لدى أعضاء المجلس.		منطلق التدريب
تعزيز قدرات أعضاء مجلس الطلبة على اتخاذ القرار		الهدف العام
الجلسة الأولى		
أساليب التدريب	الوقت	الأهداف الفرعية
عمل فردي، العصف الذهني، محاكاة الواقع، نقاش جماعي	نصف ساعة	- أن يقيّم أعضاء مجلس الطلبة درجة مهارة اتخاذ القرار لدى المجلس. - أن يتعرف أعضاء مجلس الطلبة على خطوات عملية اتخاذ القرار.
محاضرة، محاكاة الواقع، أسئلة توجيهية، نقاش جماعي	ساعة	- أن يتعرف أعضاء مجلس الطلبة على المبادئ الأساسية في الإعداد الناجح

مشاهدة فيديو		للمفاوضات مع إدارة الجامعة.
عمل جماعي تعاوني، التعلم بالممارسة	نصف ساعة	تقييم التدريب: أن يعد أعضاء مجلس الطلبة وثيقة مفاوضات بين المجلس وإدارة الجامعة.
الجلسة الثانية		
مشاهدة فيديو محاضرة، الأسئلة التوجيهية، محاكاة الواقع، نقاش جماعي.	ساعة ونصف	- أن يتعرف أعضاء المجلس على المبادئ الأساسية في تصميم مشاريع (الأنشطة، الندوات، الدورات، المبادرات).
عمل جماعي تعاوني، التعلم بالممارسة	نصف ساعة	تقييم التدريب: أن يعد أعضاء مجلس الطلبة وثيقة لتصميم مشروع (نشاط طلابي، ندوات، دورات، برامج توعوية، مسابقات ...) وبمختلف المجالات (الدينية، ثقافية، علمية، رياضية، فنية).
المادة التدريبية المعدة، لابتوب، جهاز عرض LCD، أوراق، أقلام.		الوسائل التعليمية المطلوبة

الجلسة الأولى

التمرين الأول: تقييم أعضاء المجلس لدرجة مهارة اتخاذ القرارات لديهم

آلية التنفيذ:

- يقوم كل عضو من أعضاء المجلس بتقييم درجة امتلاك مجلس الطلبة لمهارات اتخاذ القرار باستخدام قائمة مهارات اتخاذ القرار بشكل فردي.
- يقوم أعضاء المجلس باستمطار أهم مهارات اتخاذ القرار التي يجب أن يتمتع بها أعضاء مجلس الطلبة للقيام بالمهام الموكلة إليهم على جميع الأصعدة التي تتطلب منهم اتخاذ القرار فيها مثل تصميم المشاريع والأنشطة الطلابية والتفاوض مع الجامعة.
- عرض معايير مهارات اتخاذ القرار الموجودة في القائمة على شاشة العرض ومناقشتها.
- من ثم التوصل إلى خطوات عملية اتخاذ القرار وتوضيح أهميتها لدى أعضاء المجلس في عملية تصميم المشاريع (الأنشطة، الندوات..) وعملية تفاوض المجلس مع إدارة الجامعة حول القضايا الطلابية.
- يقوم الأعضاء بمناقشة أسئلة "محاكاة الواقع" بشكل جماعي.

المراجع من الأدب النظري والدراسات السابقة: تم استخدام قائمة مهارات اتخاذ القرار التي تم بناؤها سابقا في الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الثاني منها والذي ينص على: "ما قائمة مهارات القيادة الابتكارية التي يجب تميمتها لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية؟".

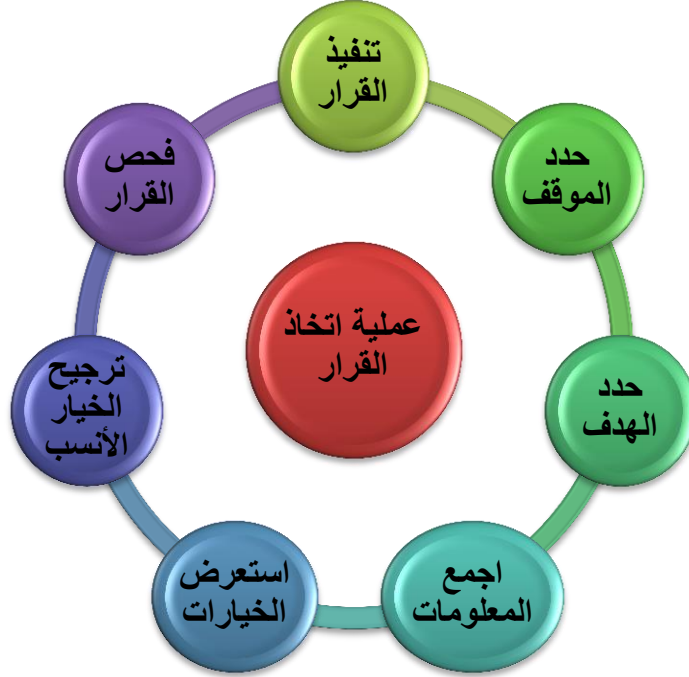
والذي تم بناؤها انطلاقا من بناء الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية والتي تم قياسها سابقا من خلال المقابلات مع (طلبة الجامعة، عميد شؤون الطلبة ومساعدة، وأعضاء مجلس الطلبة)، ومن خلال الاطلاع على وثيقة نظام مجلس الطلبة والاطلاع على الدراسات السابقة والأدب النظري ذات العلاقة بموضوع الدراسة مثل: (عواد، 2020)، (شرف الدين، 2019)، (الطهراوي، 2016)، (السويدان والهوري، 2012)، (الصيرفي، 2006).

من خلال الاستبيان الآتي سيتم تقييم درجة منهجية اتخاذ القرار لدى المجلس وتنفيذها، ومدى معرفة الأعضاء على التمييز بين القرارات الهامة وغيرها، وقدرتهم على تحليل الآثار المتوقعة لكل قرار.

المعيار	الرقم	المؤشر	عالي جدا	عالي	متوسط	قليل	قليل جدا
مهارات اتخاذ القرار	1	تشجيع رئيس المجلس بقية الأعضاء على المشاركة في عملية صنع القرار					
	2	اختيار القرار المناسب عن طريق التصويت بالأغلبية بين الأعضاء					
	3	مناقشة أعضاء المجلس لجميع جوانب القضية قبل اتخاذ القرار بشكله النهائي					

				اتباع أعضاء المجلس للوائح وقوانين الجامعة والاسترشاد بها قبل اتخاذ القرار	4
				استفادة أعضاء المجلس من الخبرات والتجارب السابقة لهم وللمجالس الطلابية السابقة عند اتخاذ القرار	5
				تنبؤ أعضاء المجلس وتوقعهم للمشاكل المحتملة وتقدير أبعادها قبل اتخاذ القرار	6
				تحمل أعضاء المجلس مسؤولية قراراتهم المتخذة	7
				قيام أعضاء المجلس بجمع المعلومات اللازمة حول القضية قبل اتخاذ القرار	8
				اختيار أعضاء المجلس للأفكار الجديدة المبتكرة بدلا من الأفكار التقليدية عند اتخاذ القرار	9
				متابعة أعضاء المجلس تنفيذ القرارات المتخذة	10
				التزام أعضاء المجلس بالموضوعية عند اتخاذ القرار	11
				عدم تأثر أعضاء المجلس بالتدخلات الخارجية في عملية اتخاذ القرار	12

من أسباب تفاقم المشكلات وعدم القدرة على حلها هي عدم القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة من حيث طبيعتها بالإضافة إلى الوقت المناسب لاتخاذها؛ وبذلك حتى يكون أعضاء المجلس بشكل عام ورئيس المجلس بشكل خاص ماهرين في اتخاذ القرارات عليهم اتباع الخطوات الآتية:



وتتجلى أهمية اتخاذ القرار لدى أعضاء المجلس في العديد من المواقف والأمور والتي ينبغي عندها اتخاذ القرار المناسب لما يترتب عليه من نتائج ومخرجات ذات أهمية كبيرة سواء لطلبة الجامعة أو الأعضاء انفسهم ومن هذه المواقف: تصميم أعضاء المجلس لمشاريع (الأنشطة، الندوات، الدورات، المبادرات)، وعملية تفاوض المجلس مع إدارة الجامعة حول القضايا الطلابية.

محاكاة الواقع: برأيك .. ما أهم الأسباب التي تحول دون تمتع أعضاء مجلس الطلبة بمهارات اتخاذ القرار؟

وكيف يمكن التقليل من تفرد بعض الأعضاء في اتخاذ القرار والتصلب في رأيهم؟

التمرين الثاني: التفاوض بين المجلس وإدارة الجامعة: الإعداد الناجح للمفاوضات

آلية التنفيذ:

- يقوم المدرب بتوضيح المبادئ الأساسية في الإعداد الناجح للمفاوضات مع إدارة الجامعة بالتركيز على محاكاة الواقع في كل نقطة منها وبالمشاركة الفاعلة من أعضاء المجلس بتوجيه الأسئلة لديهم ومناقشتها بشكل جماعي.
- يقوم أعضاء المجلس بمشاهدة الفيديو المرفق للتعرف على أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها ميسر الحوار في المفاوضات.
- يقوم الأعضاء بمناقشة أسئلة "محاكاة الواقع" بشكل جماعي.

المراجع من الأدب النظري والدراسات السابقة: تم تطويره من (السويدان وهواري، 2018)

من أهم مهام مجلس الطلبة هو التفاوض مع إدارة الجامعة من أجل تحقيق المطالب المتعلقة بمصلحة طلبة الجامعة وحل المشكلات المتعلقة بهم، أو حتى القيام بمبادرات وأنشطة طلابية؛ فالهدف من التفاوض هو ايجاد الحلول المناسبة والمقبولة لكل من الطرفين.

ومن أجل الإعداد الناجح للمفاوضات فكر بالنقاط الآتية:

1

الأهداف

- حدد ما تريد تحقيقه من هذه المفاوضات؟
- توقع ما الذي تريده إدارة الجامعة في المفاوضات؟

2

الصفات

- حدد الأهمية والفائدة التي يشكلها وصول المجلس إلى اتفاق مع إدارة الجامعة أو عدم وصوله إليه.
- هل فشل المجلس في الوصول إلى اتفاق مع إدارة الجامعة ستضر بالمفاوضات التي يمكن أن تحصل مستقبلاً؟
- ما هي البدائل التي يمكن لإدارة الجامعة تقديمها؟

3

العلاقات

- ما هي طبيعة علاقة المجلس مع إدارة الجامعة؟
- برأيك هل يمكن لطبيعة هذه العلاقة أن تؤثر على المفاوضات؟
- برأيك هل يوجد مواضيع خفية تؤثر على هذه المفاوضات؟ وكيف ستتعامل معها؟

4

النتائج المتوقعة

- ما هي النتيجة التي يتوقعها طلبة الجامعة من هذه المفاوضات؟
- كيف كانت نتائج المفاوضات السابقة؟ وما النتيجة التي يتوقعها المجلس للمفاوضات الحالية؟

5

العواقب

- ما هي عواقب نجاح المجلس في المفاوضات أو فشله بها؟
- ما هي عواقب نجاح المفاوضات أو فشلها بالنسبة لإدارة الجامعة؟

6

نقاط القوة

- من الجهة الأقوى في العلاقة (المجلس أم إدارة الجامعة)؟
- من الجهة المسيطرة على الموارد؟
- من الخاسر الأكبر (المجلس، إدارة الجامعة، طلبة الجامعة) في حال فشل المفاوضات؟
- ما هي القوى التي تملكها إدارة الجامعة لتحقيق ما تريده؟

7

الحلول الممكنة

- ما هي المساومات الممكنة من أجل الوصول إلى حلول ترضي الطرفين؟
- ما هي المصالح التي يمكن تحقيقها من خلال هذه المفاوضات لكل الجهات المعنية بالنتائج (المجلس، إدارة الجامعة، طلبة الجامعة)؟
- ما أثر هذه الحلول والنتائج على جميع الجهات (المجلس، إدارة الجامعة، طلبة الجامعة) على المدى المتوسط والمدى البعيد؟

المهارات التي يجب أن يتمتع بها ميسر الحوار في المفاوضات:

https://www.youtube.com/watch?v=y8_WIAd-i28

محاكاة الواقع: بواقع خبرتك كعضو في مجلس الطلبة.. ما هي أهم الأسباب التي تحول دون نجاح

المفاوضات مع إدارة الجامعة حول قضايا طلابية معينة؟ وكيف يمكن التغلب على هذه الأسباب؟

وما رأيك بأن تجاوز أعضاء المجلس للصلاحيات الموكلة إليهم هو أحد أسباب فشل المفاوضات مع

إدارة الجامعة في قضايا طلابية معينة؟؟

وكيف تلعب التدخلات الخارجية على مجلس الطلبة دورا في عدم نجاح هذه المفاوضات؟

تقييم التمرين الثاني: إعداد وثيقة مفاوضات بين المجلس وإدارة الجامعة

آلية التنفيذ: يقوم أعضاء مجلس الطلبة بإعداد نموذج مفاوضات مع إدارة الجامعة حول قضايا

طلابية معينة، مراعيًا بذلك النقاط السابقة اللازمة للإعداد الناجح للمفاوضات كما في الشكل المرفق،

وذلك بشكل جماعي تعاوني.

النقاط	معايير إعداد المفاوضات الناجحة	ملاحظات
.1	الأهداف	
.2	الصفقات	
.3	العلاقات	
.4	النتائج المتوقعة	
.5	العواقب	
.6	نقاط القوة	
.7	الحلول الممكنة	

التمرين

آلية التنفيذ:

- يقوم أعضاء المجلس بمشاهدة الفيديو 185 المرفق للتعرف على أهم الأنشطة الطلابية التي يقع على عاتقهم تنظيمها.

المراجع من الأدب النظري والدراسات السابقة: تم تطويره من دراسة (الزهراني، 2017)

أهم الأنشطة الطلابية الجامعية:

<https://www.youtube.com/watch?v=5Pb2u0ZWUtY>

من المهام الموكلة لمجلس الطلبة تصميم وتنظيم مشاريع تحوي أنشطة ومبادرات وندوات في شتى المجالات: (الوطنية، الثقافية، العلمية، رياضية...) تستهدف طلبة الجامعة.

وبذلك على أعضاء مجلس الطلبة تعلم المبادئ الأساسية في تصميم المشاريع من أجل ضمان جودة المشروع كما وبالتالي تحقيق أكبر قدر من الأهداف وتحقيق الإنجازات والنجاح.

فعند تصميم مشروع معين يجب الإجابة عن الأسئلة الآتية:

كم مدة المشروع؟

ما اسم المشروع؟

ما الفكرة الرئيسية للمشروع؟

كم المدة اللازمة لإنجاز
المشروع؟

ما نطاق عمل المشروع؟

ما المحاور الرئيسية للمشروع؟

كم تكلفة المشروع المتوقعة؟

من المشاركون في المشروع؟

❖ أهمية مرحلة تصميم المشروع:

توجيه وإرشاد أعضاء المجلس نحو الأهداف الرئيسية من المشروع

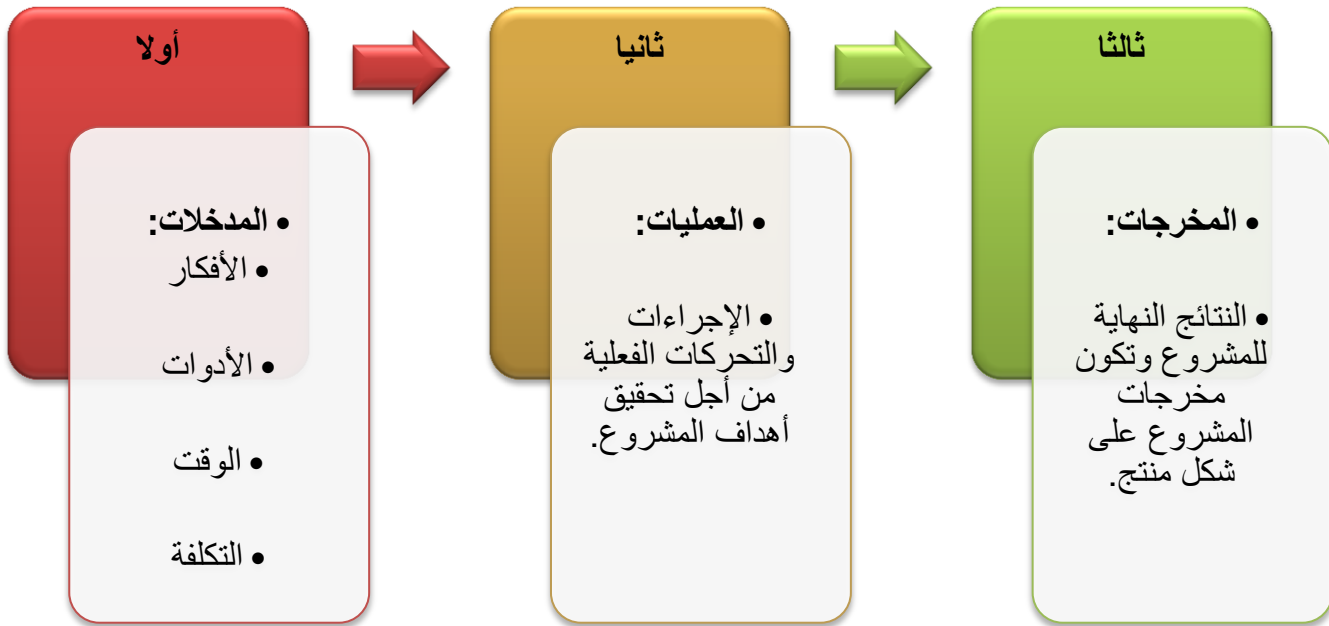
ضمان عدم تشتت أعضاء المجلس بين مشروع وآخر

توفير الوقت والجهد لوجود خطة محددة وواضحة

تذكر جميع المحاور والأفكار التي تخدم المشروع

التتابع والتسلسل المنتظم في تنفيذ المشروع وفق خطة محددة

❖ خطوات تصميم المشروع:



❖ تنفيذ المشروع وتقييمه :

يعد تنفيذ المشروع هو المحك الرئيسي لنجاحه وظهور المشروع على أرض الواقع، وبعد تنفيذه يجب القيام بعملية تقييم المشروع بهدف التحسين منه وتجنب العوائق والثغرات في المشاريع القادمة، فيكون التقييم من خلال طرح الأسئلة الآتية لكل مرحلة من مراحل تصميم المشروع:

المدخلات

• هل كانت الأفكار والأساليب والأدوات المستخدمة من قبل أعضاء المجلس مناسبة وملائمة للمشروع؟

العمليات

- هل كانت الإجراءات المتبعة من قبل أعضاء المجلس في تنفيذ المشروع جيدة وفعالة؟
- هل كان خطوات أعضاء المجلس في تنفيذ المشروع تسير بسلاسة ومرونة؟
- هل كانت العمليات في تنفيذ المشروع تسير وفق خطو واضحة ومحددة؟
- هل كان أعضاء المجلس ينفذون خطة المشروع بكفاءة واحترافية؟

المخرجات

- هل كانت مخرجات المشروع الفعلية متوافقة مع المخرجات المتوقعة منه عند تخطيط أعضاء المجلس له؟
- هل كان بالإمكان أن تكون نتائج ومخرجات المشروع بصورة أفضل؟

محاكاة الواقع: بواقع خبرتك كعضو مجلس طلبة.. ما هي أهم النشاطات والمبادرات الطلابية التي يجب

التركيز عليها وتكثيف تنظيمها للطلبة في الجامعة؟

وكيف يمكن تحفيز طلبة الجامعة من تقديم مبادرات طلابية؟

تقييم التمرين: إعداد وثيقة تصميم مشروع
وما هي سبل دعم وتعزيز هذه المبادرات والأنشطة الطلابية من قبل المجلس ومؤسسات المجتمع المحلي؟

آلية التنفيذ: يقوم أعضاء مجلس الطلبة بإعداد وثيقة لتصميم مشروع (نشاط طلابي، ندوات، دورات،

برامج توعوية، مسابقات ...) وبمختلف المجالات (الدينية، ثقافية، علمية، رياضية، فنية ...)، بشكل

جماعي تعاوني من خلال تعبئة النموذج المقترح الآتي

فكرة المشروع:		اسم المشروع:	الجهة المشرفة:
أعضاء المجلس المشاركون:		تاريخ انتهاء المشروع:	تاريخ بداية المشروع:
المسؤول عنها:	المهام الموكلة:	الأدوات اللازمة للمشروع	أهداف المشروع:
نتائج المشروع:			

الفصل الثالث

نموذج التدريب الثالث: مهارة التواصل الفعال

ينطلق التدريب الثالث "مهارة التواصل الفعال" من الاحتياجات التدريبية التي تم قياسها من خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع : طلبة الجامعة، موظفين إداريين وأعضاء مجلس الطلبة للإجابة على السؤال الأول من الدراسة الحالية والذي ينص على: "ما الاحتياجات التدريبية من مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية؟"، فتبين من خلال المقابلات أن أحد هذه الاحتياجات هو عدم فعالية الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة وذلك بسبب أن الأعضاء غير معروفين بالنسبة لطلبة الجامعة، وعدم ترويج الأعضاء لأنفسهم، ومحدودية طرق التواصل بين الأعضاء والطلبة، واستغلال صفحة المجلس للمصالح الشخصية لأعضاء مجلس الطلبة.

منطلق البرنامج

تطوير قدرات أعضاء مجلس الطلبة على التواصل الفعال مع طلبة الجامعة

الهدف العام

الجلسة الأولى

الأهداف الفرعية	الوقت	أساليب التدريب
- أن يقيم أعضاء مجلس الطلبة درجة مهارة التواصل الفعال لدى المجلس.	نصف ساعة	عمل فردي، العصف الذهني، محاكاة الواقع، نقاش جماعي
- أن يتعرف المجلس على قواعد الاستماع الفعال بين أعضاء المجلس مع طلبة الجامعة من خلال تمرين (هل أنت مستمع فعال؟).	ساعة ونصف	جلسات الأريز (مجموعات نقاش)، محاكاة الواقع، حل المشكلات، نقاش جماعي

الجلسة الثانية

- أن يتعرف أعضاء مجلس الطلبة على خطوات الاستماع الفعال.	نصف ساعة	مشاهدة فيديو، محاكاة الواقع، مجموعات تعاونية، لعب الأدوار، حل المشكلات، نقاش جماعي
تقييم التدريب: أن يعد أعضاء المجلس خطة لتفعيل التواصل	ساعة	عمل جماعي تعاوني، حل المشكلات، التعلم بالممارسة

		بينهم وبين طلبة الجامعة على مستوى التواصل المباشر والتواصل من خلال مواقع التواصل الاجتماعي.
المادة التدريبية المعدة، لابتوب، جهاز عرض LCD، أوراق، أقلام.	الوسائل التعليمية المطلوبة	

الجلسة الأولى

التمرين الأول: تقييم أعضاء المجلس لدرجة مهارة التواصل الفعال لديهم

آلية التنفيذ:

- يقوم كل عضو من أعضاء المجلس بتقييم درجة امتلاك مجلس الطلبة لمهارات التواصل الفعال باستخدام قائمة مهارات التواصل الفعال بشكل فردي.
- يقوم أعضاء المجلس باستمطار أهم مهارات التواصل الفعال مع طلبة الجامعة التي يجب أن يتمتع بها أعضاء مجلس الطلبة.
- يتم عرض معايير مهارات التواصل الفعال الموجودة في المقياس على شاشة العرض ومناقشتها من قبل أعضاء المجلس.
- يقوم الأعضاء بمناقشة أسئلة "محاكاة الواقع" بشكل جماعي.

المراجع من الأدب النظري والدراسات السابقة: تم استخدام قائمة مهارات التواصل الفعال بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة التي تم بناؤها سابقا في الدراسة الحالية للإجابة على السؤال الثاني منها والذي ينص على: "ما قائمة مهارات القيادة الابتكارية التي يجب تتميتها لدى أعضاء مجلس الطلبة

من خلال الاستبيان الآتي سيتم تقييم درجة معرفة أعضاء المجلس بعملية الاتصال ومدى تطبيقهم لها وقدرتهم على تحريك الآخرين واستخدام طرق التحفيز وتنمية الولاء لديهم اتجاه الجامعة.

المعيار	الرقم	المؤشر	عالي جدا	عالي	متوسط	قليل	قليل جدا
مهارات الاتصال والتواصل بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة	1	تعامل أعضاء المجلس مع مشكلات جميع الطلبة بعدل ومساواة بغض النظر عن الخلافات لأسباب خارجية أو المناطق أو الأحزاب.					
	2	تعامل أعضاء المجلس بفاعلية مع مشكلات الطلبة دون لامبالاة وإهمال					

					تواصل المجلس مع مؤسسات المجتمع المحلي لدعم طلبة الجامعة على كافة الأصعدة	3
					تقبل أعضاء المجلس وجهات نظر طلبة الجامعة	4
					تقبل أعضاء المجلس الأفكار الجديدة الواردة من خارج المجلس	5
					حرص أعضاء المجلس على إشعار طلبة الجامعة بالراحة في التعامل مع المجلس.	6
					استخدام أعضاء المجلس و سائل الاتصال بأنواعها لضمان التواصل المستمر مع طلبة الجامعة	9
					تنظيم أعضاء المجلس أنشطة ثقافية، علمية، اجتماعية و غيرها قائمة على تعليم و تنمية الابتكار لدى طلبة الجامعة.	10

محاكاة الواقع: برأيك .. ما أهم الأسباب التي تحول دون تمتع أعضاء مجلس الطلبة بمهارات التواصل الفعال مع طلبة الجامعة؟

وكيف تلعب الأحزاب والعنصرية الحزبية دورا في الحد من فعالية التواصل الفعال بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة؟ وكيف يمكن التغلب على ذلك؟

التمرين الثاني: التواصل الفعال بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة

آلية التنفيذ:

- تقسيم أعضاء المجلس إلى مجموعات، وتقوم كل مجموعة بكل تمرين (هل أنت مستمع فعال؟) من أجل التعرف على قواعد الاستماع الفعال بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة، بحيث تقوم كل مجموعة بمناقشة الموقف بينها وتحديد الاجابة (صح أو خطأ) على الإجابة المقترحة بكل موقف.
- عرض الإجابات الصحيحة في مفتاح الحل في الملحق رقم (3) ومناقشتها جماعيا.
- يقوم الأعضاء بمناقشة أسئلة "محاكاة الواقع" بشكل جماعي.

المراجع من الأدب النظري والدراسات السابقة: تم تطويره من (السويدان والهوري، 2018).

من أجل تمكن أعضاء مجلس الطلبة من تحديد المشكلات التي تواجه الطلبة بمختلف أنواعها، وإيجاد الحلول المناسبة لها فعليهم تحقيق التواصل والاستماع الفعال مع الطلبة للتعرف وتحديد مشكلاتهم بدقة.

الاستماع الفعال يكون من خلال التفكير والتدبر فيما يقوله المتحدث

وللتعرف على قواعد الاستماع الفعال قم بالتمرين الآتي:

تمرين هل أنت مستمع فعال؟

في هذا التمرين سيعرض عليك حالة قد تتعرض لها في عملية الاتصال مع طلبة الجامعة ويليه سؤال عليها؛ قم بالإجابة ب (صح) أو (خطأ) حسب ما تراه التصرف السليم وليس بالضروري ما تقوم به فعلاً.

1

يطرح الطالب أفكار تبدو مزعجة لك ويكمل الحديث بعدها.

السؤال: من الأفضل إيقاف الطالب عن التحدث بما يزعجك، وهذا أفضل بالنسبة لك من إكمال الحديث وتفكيرك مشغول بها؟

صح

خطأ

2

يتحدث إليك طالب ذو انتماء حزبي وفكري مختلف وتواجه صعوبة في تحمل ذلك.

السؤال: من الأفضل أن تبدي اعتراضك ومخالفتك لكلامه وعدم موافقتك له لكن دون مقاطعة وذلك من خلال ايماءات وجهك أو حركات جسديك؟

صح

خطأ

3

تشنت انتباهك بفعل مؤثر خارجي أثناء تحدث الطالب معك.

السؤال: من الأفضل أن لا تقاطع حديثه لتستوضح ما فاتك وتتركه يكمل حديثه وتحاول أن تفهم ما فاتك من سياق الحديث؟

صح

خطأ

4

يتحدث الطالب معك بعدة مواضيع في آن واحد.

السؤال: من الأفضل أن تستوقفه بعد كل موضوع وتناقشه به؟

صح

خطأ

5

في حال كان الطالب تربطك به علاقة شخصية أو خاصة ويتحدث إليك بموضوع جاد.

السؤال: في هذه الحالة يمكنك الاستماع إليه وأنت منشغل في أمر آخر دون التركيز الكامل معه بحكم العلاقة الشخصية بينكما؟

صح

خطأ

6

إذا كنت من الأشخاص الذين يمتلكون القدرة على القيام بعدة أمور في نفس الوقت.

السؤال: في هذه الحالة يمكنك الاستماع إلى حديث الطالب وتقوم بالرد على الرسائل النصية على هاتفك مثلاً في نفس الوقت؟

صح

خطأ

7

التقيت مع أحد الطلبة في مكتب المجلس وبدأت بالاستماع لحديثه.

السؤال: في هذه الحالة لا تسمح لأي طالب آخر من الدخول إلى المكتب ومقاطعة حديثكم؟

صح

خطأ

8

في حال التقيت مع الطالب خارج مكتب المجلس وبدأت بالاستماع له.
السؤال: من حق الطالب أن يحد من حريتك في طريقة الجلوس والحركة؟

صح

خطأ

9

أطال الطالب في الكلام كثيراً.
السؤال: في هذه الحالة يمكنك تكرار النظر إلى ساعتك لتذكير الطالب بأهمية وقتك؟

صح

خطأ

10

إيماءات وجه عضو المجلس مهمة جداً بالنسبة للطالب المتحدث.
السؤال: تبسمك في وجه الطالب أثناء تحدّثه طيلة فترة الحديث تشعره بالراحة وتجعله يستمر في الحديث؟

صح

خطأ

11

في حالة إطالة الطالب الكلام وكان لديك أعمال وانشغالات ووقتك ضيق.
السؤال: تطلب منه بشكل صريح ومباشر بأن يختصر الحديث لانشغالك في موضوع آخر وليس لديك وقت؟

12

الطالب يتحدث بموضوع حساس ويهملك جداً ولكنه بدأ يتردد في الحديث.
السؤال: من الأفضل أن لا تتدخل سواء بالمقاطعة أو بتشجيع الطالب على الحديث وإشعاره بالراحة من أجل تخفيف التوتر، فالطالب هو أدرى بما يود التحدث فيه أو عدمه؟

صح

خطأ

13

الطالب يتحدث بموضوع مهم وأنت انشغلت عنه في أمر آخر.

السؤال: من حق الطالب أن يطلب منك الاستماع إليه بشكل جيد والتركيز معه؟

صح

خطأ

14

تم سؤال الطالب من قبل أحد الأعضاء الآخرين عن نقطة حساسة، فتوتر الطالب وأصبح الجو غير مريح.

السؤال: بإمكانك ترطيب الجو وعلاج التوتر الذي حدث من خلال طرح فكاهة أو نكتة لها علاقة بالحديث؟

صح

خطأ

15

الطالب يتحدث في موضوع ويدلي بمعلومات ناقصة وأنت على معرفة كاملة بهذا الموضوع.

السؤال: من الأفضل أن تنتظر حتى يحين الأسئلة والحوار حتى تطرح معلوماتك الإضافية؟

صح

16

الطالب يتحدث في موضوع أنت تؤيده بشدة.

السؤال: من الأفضل أن تظهر تأييدك له باستخدام عبارات تعبر عن ذلك مثل: أحسنت، رائع؟...

صح

خطأ



17

الطالب يتحدث في موضوع وأنت تقوم بتدوين أبرز النقاط الهامة فيه.

السؤال: بإمكانك القيام بتدوين أبرز النقاط والعمل على الربط بينها وتحليلها أثناء حديث الطالب بدلاً من الانتظار حتى يحين وقت الأسئلة والنقاش؟

 صح خطأ

18

يتحدث الطالب في موضوع أنت مؤيد لجزء منه ومخالف لجزء آخر.

السؤال: بإمكانك أن تضع في ذهنك قائمة بالأمور التي تؤيدها وقائمة بالأمور التي تخالفها؟

 صح خطأ

19

يغير الطالب أثناء حديثه من إيماءات وجهه ونظرات عينيه ويحرك يديه باستمرار، وعلى أعضاء المجلس الانتباه لها بالإضافة للحديث نفسه.

سؤال: ترتب هذه حركات الجسد حسب أهميتها: إيماءات الوجه، نظرات العينين ثم حركات اليدين؟

 صح خطأ

20

قد يتحدث الطالب في موضوع وتغلب عليه العاطفة الجياشة.

السؤال: من الأفضل التركيز في الحديث وعدم التأثر بالعاطفة الجياشة للطالب؟

 صح خطأ



محاكاة الواقع: برأيك في حال نجاح التواصل الفعال بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة .. ما هي

الفوائد التي يمكن أن تعود على طلبة الجامعة، أعضاء المجلس، والجامعة ككل؟

وما هي العواقب المترتبة في حال فشله على جميع المستويات؟

الجلسة الثانية

التمرين الأول: خطوات الحديث الفعال

آلية التنفيذ:

- يقوم أعضاء المجلس بمشاهدة الفيديو المرفق للتعرف على أنواع التواصل مع الآخرين.
- تقسيم أعضاء المجلس إلى مجموعات ثنائية، وتقوم كل مجموعة بقراءة خطوات الحديث

المراجع من الأدب النظري والدراسات السابقة: تم تطويره من (العساف، 2016).

أنواع التواصل مع الآخرين:

<https://www.youtube.com/watch?v=2HkgirzLdxo>

وتمثل القائمة الآتية خطوات تحقيق الحديث الفعال، وبعض الأفعال التي يجب على أعضاء مجلس الطلبة القيام بها والتي من شأنها تطوير الاستماع لديهم أثناء حديث الطلبة:

قبل حديث الطالب

- إشعر الطالب بأنك مهتم بالاستماع لحديثه.
- كن على وعي بشخصية الطالب والموضوع الذي يتحدث عنه.

أثناء حديث الطالب

- لا تتحدث حتى ينتهي الطالب من حديثه.
- دون ملاحظتك والأسئلة التي تريد أن تستوضح عن الموضوع من خلالها حتى ينتهي الطالب من حديثه.
- لا تقم بمقاطعته أو طلب الاختصار بحديثه.

بعد حديث الطالب

- قم بسؤال الطالب بعد أن ينتهي من حديثه بشكل نهائي.
- قم بسؤاله إذا بإمكانك إعادة ما سمعته منه.
- أعد ما سمعته له بأسلوبك الخاص دون تكرار.
- تأكد منه أن الكلام الذي قمت بإعادة قوله هو بالضبط ما قاله.
- إذا لم يكن الكلام مطابق لما قاله حاول مرة أخرى واستوضح منه عند الحاجة.

محاكاة الواقع: بالإضافة لخطوات الحديث الفعال السابقة.. كيف يمكن لنبرة الصوت، إيماءات

الوجه، نظرات العينين و حركات الجسم من التأثير في نجاح حديث الأعضاء مع طلبة الجامعة؟

تقييم التدريب: إعداد خطة تفعيل التواصل بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة

آلية التنفيذ: يقوم أعضاء المجلس بإعداد خطة كاملة من أجل تفعيل التواصل بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة على مستوى: تعريف الأعضاء بأنفسهم والترويج لهم، والتواصل المباشر بين أعضاء المجلس وطلبة الجامعة، والتواصل على مواقع التواصل الاجتماعي وذلك بشكل جماعي تعاوني.

ملاحق البرنامج التدريبي

ملحق البرنامج التدريبي (1):

السمات والخصائص الأساسية للشخص المبتكر:

القدرة على تنفيذ أهدافه

التماسك أمام ما يواجهه من مشكلات

يكره العمل الذي تحكمه قواعد وتنظيم صارم

المبادرة لأخذ زمام الأمور دائما

قدرته العالية على تنظيم المهام

كثير السؤال عما يدور حوله

عدم التعصب

قدرة عالية على التحليل والاستدلال

إنجاز المهام بطرق ابتكارية

دائم التساؤل عن تطبيقات النظريات والمبادئ

يدرك الأمور بطرق مختلفة عن إدراك الآخرين لها

يربط بين خبراته السابقة واللاحقة

يقاوم تدخلات الآخرين في شؤونه

مرح بشكل عام

الثقة بالنفس

المرونة في القيام بالمهام

الميل لإيجاد عدة حلول للمشكلة الواحدة

قدرته العالية على تحمل المسؤولية

القدرة على تفهم دوافع الآخرين

واسع الأفق

تعدد الاهتمامات وال ميول

التوازن الانفعالي

تقديم أفكار تبدو غير مألوفة للآخرين

رغبة في التفوق من الناحية الأكاديمية

يفضل التنافس على التعاون

تزويد الآخرين بأفكار جديدة لحل مشكلاتهم

يتأمل في الأفكار الجديدة

يمتلك درجة عالية من الذكاء

ملحق البرنامج التدريبي (2):

مفتاح الحل لتمرين استقصاء جانبي المخ.

اجمع العلامات التي حصلت عليهم كما يلي:

السؤال الأول:	السؤال الثاني:	السؤال الثالث:	السؤال الرابع:
أ = 1	أ = 10	أ = 2	أ = 2
ب = 10	ب = 1	ب = 8	ب = 8
ت = 5	ت = 5		ت = 5

السؤال الخامس:

7 = د	2 = ب	-1
2 = د	7 = ب	-2
7 = د	2 = ب	-3
2 = د	8 = ب	-4
8 = د	2 = ب	-5
2 = د	7 = ب	-6
7 = د	2 = ب	-7
2 = د	7 = ب	-8
8 = د	2 = ب	-9
2 = د	7 = ب	-10
7 = د	2 = ب	-11
2 = د	7 = ب	-12
8 = د	1 = ب	-13

7 = د	2 = ب	-14
2 = د	7 = ب	-15
7 = د	2 = ب	-16
2 = د	7 = ب	-17
8 = د	1 = ب	-18
2 = د	8 = ب	-19

السؤال السابع:

$$2 = 1$$

$$8 = 2$$

$$2 = 3$$

$$8 = 4$$

$$2 = 5$$

$$7 = 6$$

$$3 = 7$$

$$7 = 8$$

$$3 = 9$$

$$7 = 10$$

$$3 = 11$$

$$7 = 12$$

تابع السؤال السادس:

$$7 = 11$$

$$8 = 12$$

$$3 = 13$$

$$3 = 14$$

$$8 = 15$$

$$8 = 16$$

$$2 = 17$$

$$5 = 18$$

$$8 = 19$$

$$8 = 20$$

السؤال السادس:

$$2 = 1$$

$$2 = 2$$

$$9 = 3$$

$$9 = 4$$

$$3 = 5$$

$$4 = 6$$

$$8 = 7$$

$$8 = 8$$

$$2 = 9$$

$$3 = 10$$

النقاط: 41 - 84: النصف الأيسر من دماغك هو الموجه لأعمالك وتصرفاتك.

النقاط: 85 - 128: أعمالك وتصرفاتك موجهة من نصفي الدماغ معا.

النقاط: 129 - 172: النصف الأيمن من دماغك هو الموجه لأعمالك وتصرفاتك

ملحق البرنامج التدريبي (3):

مفتاح الحل لتمرين (هل أنت مستمع فعال؟):

التفسير	الإجابة الصحيحة	رقم العبارة
الأفضل أن تعطي فرصة للطلاب لإكمال حديثه مع بقاء تركيزك معه، فقد يشرح المقصود بالحديث ويجب عن تساؤلاتك وما أثار إزعاجك	خطأ	1.
الأفضل أن تعبر عن رأيك المخالف للطلاب بهدوء بعد الانتهاء من حديثه، ولا تبدي إيماءات وجهك التي تعبر عن انفعالك وعدم رضاك عن حديثه	خطأ	2.
الأفضل أن تطلب من الطالب أن يعيد ما فاتك؛ فقد لا تفهم الموضوع التالي بسبب ما فاتك من معلومات سابقة	خطأ	3.
الأفضل أن لا تستوقف الطالب بعد كل موضوع، بل اتركه يتحدث حتى ينتهي فربما يكون هناك ترابط بين هذه المواضيع وأنت لا تدركها بداية	خطأ	4.
مهما كانت العلاقة شخصية وودية مع الطالب يجب عدم الانشغال عن حديثه الجاد وإظهار كل الاهتمام نحوه	خطأ	5.

حتى لو كنت قادرا على القيام بعدة أمور في نفس الوقت؛ فليس من حسن الأدب أن تتشغل عن الاستماع لحديث الطالب بأي أمر كان	خطأ	6.
الأفضل عدم السماح بدخول أي شخص أثناء التحدث مع الطالب ومقاطعة حديثكما إلا للضرورة	صح	7.
من الحق الطالب أن يتحدث إليك وأنت في وضعية مناسبة تعبر عن احترامك له وتركيزك في حديثك وانتباهك له	صح	8.
تذكير الطالب بأهمية وقتك من خلال تكرار النظر إلى الساعة هي وسيلة مزعجة وليست طريقة هادئة ومريحة	خطأ	9.
التبسم في وجه الطالب يشجعه على الحديث لكن يجب عن استعمال الابتسامة طوال الوقت فبذلك يكون الأمر متكلف، وأحيانا يكون استعمالها غير مناسب لطبيعة ونوع الحديث	خطأ	10.
ليس الأفضل أن تطلب منه بشكل مباشر وصريح أن يختصر حديثه؛ بل الأسلوب الأفضل أن تخبره بأن الموضوع مهم وأنه بحاجة إلى وقت فبذلك قم بتخييره إما إنهاء الحديث ضمن الوقت القصير الحالي أو تأجيله لوقت أطول لاحقا، والمعظم يختار الوقت القصير الحالي لإنهاء حديثه	خطأ	11.
الأفضل أن تقوم بتشجيع الطالب حتى يشعر بالراحة ويكمل حديثه، فهو بحاجة هذا التشجيع حتى يكون قادرا على طرح الموضوع دون أن يشعر بمدى حساسية الموضوع بالنسبة لك	خطأ	12.

من حق الطالب أن يطلب منك التركيز معه والاستماع له بشكل جيد إما من خلال الطلب المباشر منك، أو الأفضل من خلال اتباع أساليب أخرى مثل رفع نبرة صوته، أو الصمت لثواني حتى تنتبه وغيرها فهذه الأساليب كفيلة بلفت الانتباه له	صح	13.
من أفضل طرق علاج التوتر هو محاولة ترطيب الجو من خلال طرح بعض النكات التي من شأنها تخفيف التوتر	صح	14.
الأفضل أن تنتظر حتى يحين وقت الأسئلة والنقاش؛ فليس من اللائق مقاطعة حديث الطالب لإضافة المعلومات الإضافية التي تملكها	صح	15.
لا مانع من أن تظهر تأييدك لحديث الطالب لكن باستخدام كلمات مختصرة مثل: أحسنت، رائع.. وعد المبالغة فب ذلك حتى لا تتسبب بإزعاج له	صح	16.
بناء على أن "سرعة التفكير هي أربعة أضعاف سرعة الحديث" فإنه من الأفضل أن تقوم بتدوين الملاحظات والتحليل أثناء تحدث الطالب دون الحاجة للانتظار حتى انتهائه من الحديث والدخول لوقت النقاش	صح	17.
الأفضل تقسيم حديث الطالب في ذهنك لعدة أقسام مثل: (آراء أويدها، آراء أخالفها، آراء غير واضحة، آراء لا تهمني ..)	صح	18.
يجب عليك الانتباه لجميع حركات الجسد لدى الطالب، وترتيبها حسب الأهمية: إيماءات الوجه، نظرات العينين وأخيرا حركات اليدين	صح	19.

يجب عليك عدم التأثر بعاطفة الطالب، فيجب أن تعطي الأهمية للحقائق ثم الأفكار والآراء ومن ثم المشاعر، وهذا لا يعني منك عدم التعاطف مع الطالب بل يجب مراعاة مشاعره واحترامها لكن دون التأثر بها عند صنع قرارك	صح	20.
---	----	-----

مراجع البرنامج التدريبي:

- الزهراني، حسن. (2017). *قيادة التعلم بالمشاريع*، ط1، جدة: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- السويدان، طارق والهوري، غياث. (2012). *مقياس مهاراتك القيادية*. ط1، الكويت: شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.
- السويدان، طارق والهوري، غياث. (2018). *النموذج العام لإعداد القادة*. الكويت: شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع.
- شرف الدين، لمياء. (2019). *تنمية المهارات القيادية للشباب الجامعي من خلال المشاركة في الأنشطة الطلابية المعنية بالعمل التطوعي (دراسة تطبيقية علي الشباب المشارك في النشاط الطلابي مويك MOIC)*. *المجلة العلمية لكلية التربية النوعية*. 18(1)، 697-746.
- الصيرفي، محمد. (2006). *الحل الابتكاري للمشكلات*. الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الطهراوي، كمال. (2016). *المهارات القيادية لدى أعضاء المجالس الطلابية و علاقتها بمستوى الأنشطة الطلابية في الجامعات الفلسطينية. أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، غزة*. <http://hdl.handle.net/20.500.12358/20250>.
- العساف، عبدالله. (2016). *ثقافة التواصل الفعال*. ط1، الرياض: مكتبة العبيكان للنشر.
- عواد، مريم. (2020). *تصور مقترح لتطوير مهارات القيادة الابتكارية لدى مديري التربية و التعليم بالمحافظات الجنوبية لفلسطين*. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- محمد، كريم. (2014). كيف تكون مبدعا و مفكرا. ط1، الجيزة: الدار العالمية للكتب و النشر.
- وثيقة نظام مجلس الطلبة- الجامعة العربية الأمريكية.(2022).
- الوزير، حسن. (2020). الإبداع و الابتكار: دليل لكل رواد الإبداع و الابتكار. متاح على <https://n9.cl/cpeeb>.

2022/5/23

الى من يهمه الامر

تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالبة ولاء محمود محمد كميل والتي تحمل الرقم الجامعي 202012441 هي طالبة ماجستير في برنامج الإدارة التربوية وتعمل على رسالة الماجستير بعنوان " بناء برنامج تدريبي قائم على تنمية مهارات القيادة الابتكارية لدى أعضاء مجلس الطلبة في الجامعة العربية الأمريكية" تحت اشراف الدكتور مروان أبو الرب، نأمل من حضرتكم الإعلاء لمن يلزم لمساعدتها للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة من خلال توزيع استبيان، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطيت هذه الرسالة بناء على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. نوار قطب



Page 1 of 1

Abstract

The current study aimed to build a training program based on developing the innovative leadership skills of the members of the Student Council Members at the Arab American University, to identify the training needs of the innovative leadership skills of the members of the Student Council, and to build a list of innovative leadership skills to be developed for them. The study followed the descriptive analytical approach and the developmental approach. To achieve the objectives of the study, open-ended interviews were used for each of university students, Two main administrative staff, and members of the Student Council, as a tool for the study. The sample of the study consisted of 10 students (8 male and two female students from various university majors and political parties at the university), two first-class administrative employees in the Deanship of Student Affairs, and 4 members of the Student Council at the Arab American University, and it was chosen by the intentional method. The results of the study showed that the training needs of innovative leadership skills among members of the Student Council at the Arab American University are represented in topics: problem-solving, decision-making, communication, organizing activities, innovative thinking, and working within clear and purposeful visions and strategies. The results also reached, depending on the training needs that were measured and through reviewing the student council system document approved by the university and reviewing previous studies and theoretical literature related to the subject of the study, to build a list of innovative leadership skills to be developed among the members of the council, which are represented in the areas of: Thinking skills Innovative skills, building a guiding vision, problem-solving skills, decision-making skills, communication skills

between council members, communication and communication skills between council members, students and university administration, Through which a training program was built based on developing innovative leadership skills among student members at the Arab American University, which aimed at developing: innovative thinking skills, decision-making skills among student council members, and effective communication skills between student council members and university students, which was judged through Delphi method by expert arbitrators. The study recommended the need to apply the proposed training program and measure its effectiveness on the members of the student council at the Arab American University, and to train and qualify them before they engage in the tasks of the council through workshops and training courses, and that this should be within the university's policy, and reviewing the criteria for selecting members of student councils. The study suggested conducting a study on building a training program aimed at developing the innovative leadership skills of the members of the Student Council at the Arab American University in other areas such as problem solving, building a guiding vision, and communication between the members of the council with each other.

Keywords: training program, innovative leadership skills, Student Council, Arab American University.