

المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال كما يدركها الطلبة

محمود أحمد أبو سمرة حسام أحمد قدومي مروان عادل علاونة

جامعة الاستقلال - أريحا - فلسطين

تاريخ الاستلام 2013/08/21 تاريخ القبول 2014/06/09

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مدى توافر المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس (المدنيين والعسكريين) في جامعة الاستقلال كما يدركها طلبة الجامعة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة جامعة الاستقلال، من مستويي السنة الثانية والثالثة، للعام الجامعي 2013/2012، والبالغ عددهم (303) طالباً وطالبة، وتم اختيار عينة عشوائية (طباقية) ممثلة لمجتمع الدراسة، بلغ عدد أفرادها (137) طالباً وطالبة. وقام الباحثون ببناء استبانة لقياس المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، مكونة من أربعة مجالات، تضم (40) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال تتوافر بدرجة متوسطة، ويمتوسط حسابي قدره (2.10) وفق مقياس ليكرت الثلاثي، ونسبة مئوية قدرها (70%)، كما أظهرت النتائج أن المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس من المدنيين أعلى منها لدى العسكريين على جميع مجالات الدراسة. وعلى ضوء نتائج الدراسة تم عرض مجموعة من التوصيات، والتي تساعد على تحقيق أهداف الدراسة، وأهداف جامعة الاستقلال.

الكلمات المفتاحية: جامعة الاستقلال، المهارات القيادية، العسكريون.

Abstract:

The aim of this study was to determine the availability of leadership skills of faculty members (civilian and military) at Al Istiqlal University. The population of the study consisted of all students (cadets) of Al Istiqlal University including juniors and sophomores. A stratified random sample consisted of 137 cadets was chosen. The researchers developed a three-point Likert scale questionnaire to measure the leadership skills of faculty members. The study results showed that the leadership skills of faculty members at Al Istiqlal University are moderately available where the mean was 2.10 and a percentage of 70%. The results also revealed that the leadership skills of civilian faculty members were higher than the military faculty members on all domains of the study. Based on the results of the study, a number of recommendations were presented, which help to achieve the objectives of the study, and the objectives of Al Istiqlal University.

Keywords: Leadership skills, university staff, military, civilian.

فتن الناس لسنوات عديدة بظاهرة القيادة، فتأملوا في المهارات التي تجعل من الشخص قائداً جيداً، وفي الأسباب التي تؤدي بمجموعة من الناس إلى رفض قبولهم لشخص ما قائداً لهم، وفي الكيفية التي يتم اختيار القادة، وغير ذلك من الأسئلة المماثلة. وللإجابة عن هذه الأسئلة، ولكون القيادة مصطلحاً متعدد الدلالات، أجريت العديد من الدراسات في ميادين علم الاجتماع، وعلم النفس، وعلم التربية، والإدارة؛ للخروج بنتائج معينة تساعد على فهم الأسئلة المتعلقة بموضوع القيادة، وقد انحصرت معظم هذه الأبحاث والإجابات في أمرين: الأول يتعلق بخصائص القادة، والثاني يتعلق بأساليب القيادة، فجاءت نظريات القيادة المعروفة.

وأجمعت هذه الدراسات على ضرورة القيادة وأهميتها للمؤسسات، بغض النظر عن تخصصاتها ومستوياتها، حيث إن هذه القيادات هي التي تسعى لتحقيق الأهداف المرسومة، من خلال التفاعل مع الآخرين، وهي القادرة على توجيه الأفراد وحفزهم نحو الأهداف التي يسعون لتحقيقها، وهي القادرة على بناء الشخصيات، وصقل مهاراتهم. وإذا كان هذا ضرورياً في مؤسسات بعينها، فهو في المؤسسات التربوية، وبالذات الجامعات، أكثر إلحاحاً، فالجامعات هي التي تقوم برشد المجتمع بالكفاءات والقيادات، والمخترعات، ووسائل رقيه وتقدمه، سواء في المجال الفكري أو المادي، ويتم هذا كله من خلال عضو هيئة التدريس في الجامعة، المكون الأساس في العملية التعليمية / التعليمية، فعلى عاتقه تقع العديد من المسؤوليات والمهام الجامعية. وغالبية الجهد والوقت الذي يبذله الأستاذ الجامعي في جامعات العالم العربي هو في مجال التدريس، أي في مجال التفاعل مع الطلبة، وتزويدهم بالمعارف والمهارات العلمية، وبناء شخصياتهم. وهذا كله يتطلب أستاذاً جامعياً قائداً، يمتلك سمات القائد، ومهارات القيادة؛ حتى تتمكن الجامعة من الاطمئنان إلى مخرجاتها من قيادات المستقبل. وعليه يمكن القول: أن نجاح أي تعليم جامعي يعتمد بالدرجة الأولى على مدى ما يتوفر له من عناصر جيدة من أعضاء هيئة التدريس.

وفي هذا المجال يؤكد (McGonigle et al, 2002) أن الاحتفاظ بأعضاء هيئة التدريس، وتعيين أعضاء جدد، على مستوى عال من الجدارة، هو المحور الأساس لعمل معظم الإدارات الجامعية، في ظل التنافس التربوي، للحصول على جودة علمية عالية. وإذا كان الأستاذ الجامعي قديماً في مجاله، فلا بد أن يمتلك المهارات القيادية اللازمة، والتي تؤهله للقيام بدوره في بناء القيم والمعارف والمهارات لدى الطلبة.

وجامعة الاستقلال، كونها جامعة تقوم بدورها في المجال العسكري والأمني، وبناء القيادات المستقبلية، لها خصوصية عن الجامعات الأخرى، فضرورة توافر المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة

المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال كما يدركها الطلبة

التدريس فيها أمرٌ لا يجوز التهاون فيه؛ لأن غيابها أو ضعفها سيقودنا إلى القول: إن فاقد الشيء لا يعطيه، وبالتالي لن يمتلك خريجو جامعة الاستقلال المهارات القيادية المطلوبة. وعليه جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى مدى توافر المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال، من المدنيين والعسكريين، كما يقدرها الطلبة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

جامعة الاستقلال هي جامعة ناشئة في فلسطين، لم يمض على التحاق الدفعة الأولى من طلبتها لدرجة البكالوريوس سوى أربع سنوات، وهي تسعى لأن تجد لها مكاناً على خريطة جامعات العالم العربي والإسلامي أولاً، وتصبو إلى العالمية ثانياً، وخاصة أن لها خصوصيتها العسكرية والأمنية. وبالتالي كان لا بد من دراسة كل ما يساعد على تحقيق هذه الرسالة والرؤية؛ لتكون خطواتها واثقة، وعلى أسس علمية سليمة، تقوم على البحث العلمي والتقصي الصحيح الدقيق. وفي ظل هذا السياق، وكون ميدان الجامعة لم يخضع للدراسة العلمية من قبل، كان لا بد من إجراء هذه الدراسة حول المهارات القيادية لأعضاء هيئة التدريس فيها. وتمحورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس:

السؤال الرئيس: ما مدى توافر المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال كما يقدرها طلبة الجامعة؟

وتفرعت الأسئلة الفرعية التالية عن السؤال الرئيس:

السؤال الأول: ما مدى توافر المهارات التصورية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال كما يقدرها طلبة الجامعة؟

السؤال الثاني: ما مدى توافر المهارات الفنية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال كما يقدرها طلبة الجامعة؟

السؤال الثالث: ما مدى توافر المهارات الإنسانية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال كما يقدرها طلبة الجامعة؟

السؤال الرابع: ما مدى توافر المهارات الشخصية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال كما يقدرها طلبة الجامعة؟

السؤال الخامس: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، والمستوى الدراسي، والكلية؟
فرضيات الدراسة:

انبثقت الفرضيات الصفرية التالية عن سؤال الدراسة الخامس:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال تعزى إلى متغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال تعزى إلى متغير المستوى الدراسي.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال تعزى إلى متغير الكلية.

أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى:

- 1- المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس (المدنيين والعسكريين) في جامعة الاستقلال كما يدركها الطلبة.
- 2- المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال في ضوء متغيرات الدراسة: الجنس، والكلية، والمستوى الدراسي.
- 3- تقديم التوصيات المناسبة للقائمين على إدارة جامعة الاستقلال لتعزيز الجوانب الإيجابية التي أفرزتها هذه الدراسة، ومعالجة الجوانب السلبية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في:

- 1- تعد من الدراسات الرائدة في مجالها ومجتمعها في فلسطين، لا بل قد تكون الأولى.
- 2- كون المهارات القيادية من المفردات القيادية والمؤسسية المهمة، وخاصة في جامعة الاستقلال، كجامعة ذات طابع عسكري وأمني.
- 3- جامعة الاستقلال، هذه الجامعة الناشئة، المتفردة في رسالتها ورؤيتها، وتخصصاتها من بين جامعات فلسطين، جامعة تسعى لأن تكبر وتنهض على أسس علمية متينة، قائمة على بيانات ومعطيات واقعية دقيقة، تساعد على تعزيز الجوانب الإيجابية في أداؤها، ومعالجة الجوانب السلبية، بعد التأكد منها. والمهارات القيادية في مثل هذه الجامعة من الأهمية بمكان، ومن مقومات رسالتها وبقائها، فكان لا بد من دراستها والتعرف إلى مدى توافرها لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

مفهوم القيادة :

القيادة ظاهرة قديمة حديثة نلمسها في مختلف ميادين الحياة، بدءاً بالأسرة وانتهاءً بالدولة، مروراً بجميع مؤسسات المجتمع، أكبرت أم صغرت. وقد تناول باحثو علم الإدارة موضوع القيادة منذ القدم، واستمرت الدراسات والبحوث حولها حتى يومنا هذا، وكانت القيادة من بين المواضيع التي شكلت جزءاً من اهتمامات الإنسان حتى أصبحت ذات بعد بالغ الأهمية في وقتنا الحاضر، خاصة في ظل التقدم العلمي الهائل والانفجار المعرفي والتطور في مختلف مجالات الحياة (حمادات، 2006). واعتبرت القيادة محور العملية الإدارية، وإحدى المميزات الرئيسة التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة، وأصبح ينظر إلى أن تحقيق جماعة ما لأهدافها بكفاءة عالية، يتطلب وجود الشخصية القيادية القادرة على التأثير في سلوك الأفراد والجماعات؛ من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة منهم، والتنسيق بين جهودهم (عياصرة، 2008).

وليس هناك من اتفاق عام بين الباحثين والمختصين على تحديد مفهوم موحد لمصطلح القيادة، بل إن هناك العديد من المفاهيم والتعريفات التي جاءت للقيادة، واختلفت في مفرداتها وتوجهاتها باختلاف تخصصات الباحثين وخلفياتهم المهنية، وسلم أولوياتهم، إلا أنها تتفق جميعها على خطوط أساسية وقضايا جامعة، فقد عرفها كل من هيز وتوماس (1989، ص 18) "بأنها فن التأثير في الأفراد"، وهذا التعريف يعد من التعريفات المختصرة المعبرة عن مفهوم القيادة، وعرفها القريوتي (1985، ص 123) بأنها: "عملية التأثير في الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكاً يتفق مع توقعات الشخص المؤثر، لقناعتهم بسداد رأيه وقوة حجته ومنطقه". أما (Loab and Kindle, 1999, p33) فعرفا القيادة: "على أنها نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما، اتفقوا على أنه مرغوب فيه".

وسيبقى مفهوم القيادة، في تطور مستمر، ولن تتوقف الدراسات الراغبة في التعرف إلى النمط القيادي الأفضل، أو مواصفات القيادة الفاعلة، أو الراشدة، أو المهارات التي تمكن القائد من تحقيق أفضل النتائج، وأفضل المخرجات، أو غيرها من الجوانب ذات العلاقة بالقيادة، ما دامت الرغبة باقية عند الإنسان في الحصول على أفضل النتائج.

المهارات القيادية وأهميتها:

تطورت العديد من المفردات المرافقة لمفهوم القيادة، فلم تكن القيادة في مفهومها قديماً كما هي عليه الآن، فقد مرت بمراحل كما مرت الإدارة، وكان للقيادة نظرياتها كما كان للإدارة مدارسها، فكانت نظرية السمات، والنظريات السلوكية: ليكرت، والبعدين، والخط المستقيم، والشبكة الإدارية،

ونظريتي (X) و (Y)، ثم جاءت النظرية الموقفية لفدلر، وكل من هيرسي وبلانشرد، وطرحت في النصف الثاني من القرن العشرين العديد من المسميات للقيادة: كالقيادة التحويلية، والقيادة التعاملية، وغيرها (أبوسمرة واللبيدي، 2012).

ومن المفردات الضرورية لتحقيق المؤسسة لأهدافها، سواء المرحلية أو بعيدة المدى، سمات القائد ومهاراته، فعلى القائد أن يتحلى بخصائص وسمات تجعل منه قائداً، وأن يمتلك مهارات ما كان بالإمكان توافرها في غيره، وإلا لما صلح أن يكون قائداً؛ فهو الأقدر على التأثير، والإقناع، وتحمل المسؤولية، والعمل بروح الفريق، والقدرة على الاتصال والتواصل، وفهم الآخرين، والنزاهة، وبعد النظر (Baltas, 2001).

وللدلالة على أهمية المهارات القيادية فقد قرن الطويل (1986، ص 247) تعريفه للقيادة بتوافر المهارات في القائد، حيث أشار إلى أن القيادة تعني "مجموعة من المفاهيم المتكاملة المتناغمة والمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي لا بد من توافرها في القائد"، فهو يرى القيادة بأنها مفاهيم ومهارات. ويصف الخضرا وزملاؤه (2009) القيادة الناجحة بأنها القيادة التي تعتمد على القدرة على تطبيق المهارات التي يكتسبها القائد من الخبرة والدراسة والملاحظة، وهذا يعني أن القائد الناجح ليس فقط من يمتلك مهارات، بل من يتقن تطبيقها. ويشير كنعان (2009) إلى أن التطبيقات العملية أثبتت أن المهارة الإنسانية (إحدى المهارات القيادية) تعد من المهارات الضرورية المهمة لنجاح القادة في المؤسسات الحديثة، حيث أوضح تقرير لجمعية الإدارة الأمريكية (American Management Association) أن دراسة أجريت على (200) من قادة المؤسسات الأمريكية الكبيرة أظهرت أن غالبية القادة الذي شملتهم الدراسة قد اتفقت آراؤهم على أن أهم مهارة للقادة الناجحين في مؤسساتهم هي قدرة القائد على بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه، وسلوكه الجيد معهم.

وفي خضم الدور الكبير والمسؤوليات الجمة التي تقع على عاتق الجامعة، يبرز دور عضو هيئة التدريس، باعتباره ركيزة مهمة من ركائز الجامعة، وقاعدة أساسية من قواعد البناء الجامعي، فدوره بالغ التأثير في تكوين شخصيات الطلبة، وإثرائهم علمياً واجتماعياً وفكرياً وخلقياً، إضافة إلى دوره في رسم سياسة الجامعة وخططها وبرامجها، مما يضع الأستاذ الجامعي أمام تحديات كبيرة، ويلقي على كاهله مسؤوليات جساماً، وواجبات متنوعة (علي، 1989).

والملاحظ، والحالة هذه، أن مهنة التدريس تتطلب مهارات عديدة لعضو هيئة التدريس، فيلزمها بالإضافة إلى التخصص العلمي الدقيق، القدرة على المحاور، والقدرة على المواجهة، والقدرة على التحكم بالمواقف، وطلاقة اللسان، يقول ابن خلدون (1996، ص 342) في مقدمته: يلزم في المعلم

المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال كما يدركها الطلبة

فتق اللسان بالمحاورة والمناظرة، والعمل على تحصيل المَلَكَة التي هي صناعة التعليم. ويرى مطاوع(1997، ص420) أن المعلم الجامعي يجب أن يكون "معلماً وفناناً، يجمع بين إتقان المادة العلمية والالتزام بالإبداع، وقوة الخيال، والحماسة للعمل، ويمتلك الدافعية للتعبير، والمهارة في استعمال الوسائل. وتشير ماتيرو وزميلها(2000) إلى أن المحاضرة التي يعطيها الأستاذ الجامعي بحاجة إلى مهارات، وتحديد هذه المهارات بدقة ليس بالمهمة السهلة، وتورد مجموعة من مهارات الأستاذ الجامعي أثناء المحاضرة، مثل: يستخدم أسلوباً منطقياً منظماً واضحاً مختصراً في التعبير، يستخدم اللغة المناسبة، يوزع الأسئلة بفاعلية، ويطرحها بوضوح وإيجاز، يبدأ وينتهي دون إبطاء.

وقد ورد في الأدب التربوي دراسات عديدة جاءت لتحديد السمات المرغوبة للأستاذ الجامعي، والمعلم الفعال، والصفات التي يرغب فيها الطلبة، فقد أشارت دراسة (Feldman,1988) إلى أن الطلبة يربطون بين التعليم الفعال وأسلوب المدرس الممتع ومهارته الخطابية. وهناك قائمة كاليفورنيا للقدرة على التدريب، والتي تتضمن عدة عناصر توضح مدى قدرة المعلم على القيام بمهمة التدريس، وتقدير العمل الأمريكي والذي جاء لدراسة حالات التفوق في التعليم العالي بالولايات المتحدة بتاريخ 24 أكتوبر، 1987، والذي ركز على أهمية الاختيار المناسب لعضو هيئة التدريس (الشامي، 1994).

وهدفَت هذه الدراسات في مجملها إلى رفع كفاءة التعليم الجامعي من خلال الاختيار الأمثل لسمات الأستاذ الجامعي ومهاراته؛ لأن مجرد الحصول على شهادة الماجستير أو الدكتوراه، دونما إتقان إلى سبل التواصل بين المدرس وطلابه، ودونما سمات ومهارات مميزة، يجعل المتطلب الوحيد لمهنة التدريس الجامعي هي الشهادة العليا دون غيرها، فتصبح ساحة التعليم الجامعي مفتوحة على مصراعها، لمن يحمل المؤهل العلمي المطلوب بغض النظر عن السمات والمهارات. وقد تنبه الكثير إلى هذه المشكلة، فجاءت العديد من الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية. ووفق ما جاء في الأدب التربوي يمكن تصنيف المهارات القيادية اللازمة لعضو هيئة التدريس الجامعي، سواء أكان مدنياً أم عسكرياً، (حسان والعجمي، 2007، كنعان، 1995، علي، 2007) إلى:

أولاً- مهارات تصورية (إدراكية) Conceptual Skills:

وتعني قدرة القائد على النظرة الشمولية لطبيعة عمله، وفهمه للترابط بين مكوناته، إضافة إلى قدرته على التصور والإبداع في طرح الحلول للمشكلات التي تواجهه في مجال عمله كعضو هيئة تدريس في الجامعة. وتظهر أهمية المهارات التصورية من حيث توافرها لدى عضو هيئة التدريس بمدى انعكاسها على سلوك الطلبة، وانطباع تصرفاتهم بالإبداع والتحليل والاستنتاج والمقارنة والربط.

ثانياً- المهارات الفنية (المعرفية) Technical Skills:

وترتبط هذه المهارات بالجانب المعرفي والتخصصي لعضو هيئة التدريس، سواء الجانب التخصصي العلمي أو الجانب التربوي المتعلق بأدائه كعضو هيئة تدريس في الجامعة، مثل: مهارة التعامل مع استراتيجيات التدريس الحديثة. وتكتسب هذه المهارات عادة بالاطلاع والخبرة والتدريب. ومهارة القائد في هذا الجانب تكمن في امتلاكه للمعرفة المتخصصة، وكيفية نقلها إلى الطلبة بأساليب وطرق تربوية متنوعة حديثة.

ثالثاً: المهارات الإنسانية Human Skills :

ويتعلق هذا الجانب من المهارات بالعلاقات الإنسانية بين عضو هيئة التدريس والطلبة، وكيفية توظيف مفاهيم العلاقات الإنسانية أثناء التفاعل الصفي وخارجه بين الطلبة ومدرسيهم، فالمهارات الإنسانية تعكس قدرة عضو هيئة التدريس على التعامل مع الأفراد. وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل، ومعرفة عضو هيئة التدريس باتجاهات الطلبة وميولهم، ومراعاة الفروق الفردية بين الطلبة، والقدرة على التعامل بروح الفريق. وهذا يتطلب الاستقامة، والأمانة والإخلاص في العمل، والثقة المتبادلة، ويشير كنعان (2009) إلى أن اكتساب المهارة الإنسانية أكثر صعوبة وتعقيداً من اكتساب المهارة الفنية، نظراً إلى أن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء.

رابعاً: المهارات الشخصية (الذاتية) Individualistic Skills :

تتمثل المهارات الشخصية في بعض السمات والقدرات الذاتية اللازمة للقائد، وتتعلق بشخصيته، مثل: السمات الجسمية، والقدرات العقلية، كقوة الشخصية، والطلاقة اللفظية، والصحة الجسمية، والنشاط والحيوية. وعضو هيئة التدريس الجامعي بحاجة إلى مهارات شخصية خاصة بطبيعة عمله كالطلاقة اللفظية مثلاً، والتي ذكرها ابن خلدون في مقدمته وأشار إليها سابقاً. فهذه الخاصية إذا ما اقترنت بالمهارة المعرفية أو التخصصية لعضو هيئة التدريس أدى ذلك إلى انسياب أفكاره أمام الطلبة انسياباً سلساً مقنعاً.

إن هذه المهارات، وما تحويه من مهارات فرعية في داخلها، هي الأساس ليقوم الأستاذ الجامعي بدوره الطبيعي في بناء شخصيات الطلبة، ورفع المجتمع بالكفاءات العلمية الواعية المدربة، القادرة على بناء الإنسان، بناءً ارتقائياً في كيانه: المعرفي، والوجداني، والمهاراتي، وبالتالي بناء الكيان المجتمعي السليم.

وقد نال موضوع القيادة، وأنماطها، والمهارات القيادية وعلاقتها بالعديد من المتغيرات، كالرضا الوظيفي، والأداء، والدافعية، واهتمام الباحثين. والثابت أن هذه الدراسات تؤكد على أهمية القيادة، والمهارات القيادية لجميع المؤسسات، على اختلاف تخصصاتها ومخرجاتها. وقد سعت العديد من الدراسات السابقة للتعرف إلى واقع المهارات القيادية في العديد من المؤسسات، نظراً إلى أهمية هذا

المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال كما يدركها الطلبة

الجانب في القيادة. فقد أجرى كل من (Rosemary and Richard 2012) دراسة هدفت إلى تحديد مهارات القيادة التي يجب أن تتوفر في المحاضر الجامعي ليكون أكثر فاعلية من وجهة نظر المحاضرين في إحدى جامعات التعليم عن بعد في زمبابوي (Masvingo Zimbabwe Open University). وأظهرت نتائج الدراسة أن العدالة من المهارات القيادية الأكثر فاعلية، وهي مهارة تجعل القائد قوة بشرية فاعلة تمكن وتساعد المؤسسة من التطور والتقدم. كما بينت النتائج أن بعض القادة الفاعلين كانوا على درجة من الحدة تتغير بتغير احتياجات الطلبة. وأوصت الدراسة بضرورة استمرار الإعداد والتطوير المهني لمهارات المحاضرين القيادية.

وهدف دراسة الغيث (2011) إلى تعرف المهارات القيادية اللازمة للمديرين في إدارة الأزمات المدرسية في التعليم الثانوي في الرياض، ومثلت عينة الدراسة مجتمعها، حيث تم توزيع (60) استبانة على جميع أفراد المجتمع، كانت الاستبانة الصالحة منها للتحليل الإحصائي (42). واستخدمت الباحثة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث شملت مجالات المهارات القيادية المجالات التالية: المهارات الفنية، والفكرية، والإنسانية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المهارات القيادية لأفراد مجتمع الدراسة كان عالياً لجميع مجالاته، وأشارت النتائج إلى وجود فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيري: المؤهل العلمي والوظيفة. كما هدفت الدراسة التي أجراها كل من شبيارد وزملائه (Sheppard et al. 2010) إلى بيان دور مدير المدرسة في ممارسة القيادة وتأثيرها على معنويات المعلمين والحماسة لعملهم، ولبيان أثر ذلك على تحسين الأداء المدرسي، وتحسين قيادة العمليات التي تحدث في المدارس، من خلال عينة من المعلمين بلغ عدد أفرادها (2029) معلماً في (136) مدرسة من مدارس مقاطعتين في كندا. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن ممارسة القيادة لها تأثير إيجابي على معنويات المعلمين والحماسة لعملهم، وتؤدي إلى النجاح.

وجاءت دراسة Todd (2009) لتحديد الصفات الشخصية لأعضاء الفريق الإداري، وكيف يمكن أن تؤثر تلك الصفات إيجاباً على الممارسات الإدارية لهذا الفريق، وبالتالي تؤثر في الأداء المدرسي. أجريت الدراسة على عينة قوامها (186) عضواً إدارياً في (41) مدرسة مشاركة. حيث طور الباحث استبانة لقياس عدة مجالات وبالتحديد تقيس ممارسات إدارية: التخطيط، والاستثمار، والتواصل والمتابعة والدعم. كما تم دراسة السمات الشخصية (الوضوح والانفتاح والاستقرار العاطفي والموضوعية وعلاقتها بالممارسات الإدارية لدى أفراد العينة. وأظهرت النتائج أن لهذه الميزات أثراً إيجابياً على المهارات والممارسات الإدارية، وخاصة الاستثمار والتخطيط.

كما أجرى Kiziltep (2008) دراسة هدفت إلى فحص مصادر الدافعية وعدم الدافعية بين أساتذة الجامعات الحكومية في اسطنبول. تكونت عينة الدراسة من (300) أستاذ في هذه الجامعات،

وكانت وسيلة جمع البيانات هي الإجابة عن أسئلة مفتوحة حول ميولهم للدافعية وعدم الدافعية نحو مهنتهم. وقد أشارت النتائج إلى أن الطلاب هم المصدر الرئيس للدافعية وعدم الدافعية لأساتذة الجامعات، بينما كانت المهنة عامل دافعية ثانوي. وحاولت دراسة محمد (2007) التعرف إلى مستوى المهارات الإدارية للقيادات التربوية في محافظتي عدن والضالع (اليمن)، وتكون مجتمع الدراسة من (510) من القيادات التربوية، في حين تكونت العينة من (182) قائداً. واستخدم الباحث الاستبانة أداة لدراسته، وضمت المهارات التالية: الإدراكية، والفنية، والإنسانية، والإدارية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المهارات الإدارية للقيادات التربوية جاء بوزن مؤي أقل من (80%) لجميع مجالات الدراسة، وجاء مجال المهارات الإدراكية في المرتبة الرابعة، والفنية في المرتبة الثالثة، والإنسانية في المرتبة الثانية، أما مجال المهارات الإدارية فجاء في المرتبة الأولى. وجاءت دراسة العتيبي (2003) للتعرف إلى المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم. تكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في قوات الدفاع الجوي والقوات البرية بوزارة الدفاع والطيران بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (1304) فرداً، في حين بلغ عدد أفراد العينة (255) فرداً. وقد تم اعتماد الاستبانة في جمع البيانات، وشملت استبانة المهارات القيادية (53) فقرة موزعة على مجالات المهارات التالية: الذاتية (الشخصية)، والفنية، والإنسانية، والإدارية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المهارات القيادية لدى الضباط جاء مرتفعاً، ووجد فروق في مستوى المهارات الإنسانية في القوات البرية تعزى إلى متغيري الجنس والحالة الاجتماعية، كما وجد فروق في مستوى المهارات الذاتية في القوات البرية تعزى إلى متغير الرتبة. وحاولت دراسة القحطاني (2003) التعرف إلى دور برامج التأهيل القيادي في بناء المهارات القيادية في الكليات العسكرية السعودية، والتعرف إلى أهم الصفات والمهارات القيادية التي يفترض أن تستهدفها برامج التأهيل القيادي في هذه الكليات. وتكون مجتمع الدراسة من جميع المدربين والمتدربين (مستوى سنة ثالثة) في كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية، والبالغ عددهم (1453) فرداً، في حين تكونت عينة الدراسة من (600) فرداً. وأظهرت نتائج الدراسة درجة رضا متوسطة عن برامج التدريب، كما أشارت النتائج إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور برامج التدريب في بناء المهارات القيادية كانت عالية، كما أنه لم تظهر فروق دالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيري الكلية والمستوى التعليمي. أما الدراسة التي أجراها كل من Moore and Rudd (2004) وهدفت إلى تحديد مجالات مهارات القيادة الرئيسة والكفايات القيادية، فقد أجريت على عينة قصدية شملت (1862) مديراً زراعياً، واشترك 7 أفراد في مقابلات مفتوحة وطويلة لتحديد المهارات القيادية الضرورية التي تشكل القائد الناجح في مؤسسة رعاية الأراضي

المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال كما يدركها الطلبة

ومنحها (CSREES). تمكن أفراد العينة المشاركون من تحديد مجموعة من المهارات القيادية التي يحتاج إليها القائد منها: العلاقات الإنسانية، وامتلاك المفاهيم، والتواصل، والذكاء العاطفي، ومهارة المعرفة بالصناعة.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يلاحظ من استعراض العديد من الدراسات السابقة أن المهارات القيادية تعد من المفردات المهمة في مجال القيادة، في جميع مجالاتها: العسكرية والتربوية والزراعية وغيرها، وتسعى المؤسسات على اختلاف تخصصاتها لتحسين وتطوير أداء قيادتها وتطويره من خلال البحث عن أهم المهارات القيادية وكيفية تطويرها؛ لما لذلك من أهمية في الحصول على مخرجات قادرة على القيام بدورها في البناء والارتقاء بمؤسسات المجتمع المختلفة، وبالتالي الارتقاء بالمجتمع. وقد افاد الباحثون في هذه الدراسة مما ورد من دراسات سابقة في إثراء الإطار النظري، وبناء أداة دراستهم، وتعزيز تفسير نتائجها.

مصطلحات الدراسة (إجرائياً):

المهارة القيادية: القدرة على أداء عمل أو مهمة قيادية بأقل ما يمكن من الجهد والتكلفة والوقت، وبأقصى ما يمكن من الدقة.

جامعة الاستقلال: جامعة فلسطينية فنية، تقع في مدينة أريحا – فلسطين، أنشئت بداية باسم الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية عام 1998، ثم أصبحت تحمل اسم جامعة "الاستقلال" عام 2006. هدفها إعداد كوادر عسكرية وأمنية على أسس علمية مهنية، تمنح شهادة البكالوريوس في العديد من التخصصات ذات العلاقة.

عضو هيئة التدريس (العسكري): المدرس الذي يحمل مؤهلاً علمياً ماجستير فأعلى ويحمل رتبة عسكرية، ويدرس مساقات أكاديمية ذات طابع عسكري في جامعة الاستقلال.

عضو هيئة التدريس (المدني): المدرس الذي يحمل مؤهلاً علمياً ماجستير فأعلى، ويدرس مساقات أكاديمية ذات طابع مدني في جامعة الاستقلال.

محددات الدراسة:

لهذه الدراسة محدداتها الزمانية والبشرية والمكانية والمفاهيمية والإجرائية. فمن حيث الزمانية فقد أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2012/2013، أما البشرية والمكانية فقد تحددت بطلبة جامعة الاستقلال من مستويي السنة الثانية والثالثة، وأما مفاهيمياً فإن دلالات أي من المعاني والمصطلحات والمفردات تقتصر على ما ورد في هذه الدراسة. وأما إجرائياً فتحدد

النتائج بتصميم الدراسة ومنهجيتها، وبناء أدواتها وكيفية التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى المعالجة الإحصائية التي استخدمتها هذه الدراسة.

منهجية الدراسة:

منهج الدراسة: استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة جامعة الاستقلال، في ثلاث كليات: العلوم الإنسانية والأمنية، والقانون والعلوم الشرطية، والإدارة العامة والعلوم العسكرية، من مستويي السنة الثانية والثالثة، للعام الجامعي 2012/2013، والبالغ عددهم (303) طالباً وطالبة.

عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية (طبقية) من أفراد مجتمع الدراسة، بلغ عدد أفرادها (137) طالباً وطالبة. وتبين أن عدد الاستبانات المعادة الصالحة لأغراض التحليل الإحصائي هو (137) استبانة، وهي تمثل (45%) من مجتمع الدراسة. والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

جدول رقم (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس		
ذكر	89	65.0
أنثى	48	35.0
الكلية		
علوم إنسانية وأمنية	29	21.2
علوم إدارية وعسكرية	79	57.6
قانون وعلوم شرطية	29	21.2
المستوى		
سنة ثانية	68	49.6
سنة ثالثة	68	49.6
قيم ناقصة	1	0.8
المجموع الكلي	137	100

أداة الدراسة - البناء والصدق والثبات:

قام الباحثون ببناء أداة الدراسة، وهي عبارة عن استبانة، بعد مراجعة الأدب التربوي كنعان (1995)، والعجمي وحسان (2007)، والدراسات السابقة في مجال المهارات القيادية، وخاصة دراسة العتيبي (2003)، ودراسة محمد (2007). وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من أربعة مجالات، ضمت (40) فقرة لقياس مستوى المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس (مدنيين وعسكريين) في جامعة الاستقلال كما يقدراها الطلبة. وللتحقق من صدق أداة الدراسة هذه تم عرضها

المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال كما يدركها الطلبة

على مجموعة من المحكمين، عددهم (10)، من ذوي الخبرة والاختصاص في جامعات: الاستقلال، والقدس المفتوحة، والقدس، بهدف إبداء الرأي حول مدى انتماء الفقرات إلى مجالاتها، وأنها تقيس ما وضعت من أجله، وتعديل وإضافة وحذف ما يروونه مناسباً. وقد تم الأخذ بالملاحظات التي أشار إليها (80%) فأكثر من المحكمين. وعليه تم إخراج الاستبانة في صورتها النهائية على الشكل التالي:

- المعلومات الأولية: وتمثل متغيرات الدراسة المستقلة، والمتعلقة بالمستجيب (الطالب) وهي: الجنس، والكلية، والمستوى الدراسي.
- مجالات الاستبانة وفقراتها:

المجال الأول: المهارات التصورية (الإدراكية)، وعدد فقراته (10) فقرات.

المجال الثاني: المهارات الفنية (التخصصية)، وعدد فقراته (10) فقرات.

المجال الثالث: المهارات الإنسانية، وعدد فقراته (10) فقرات.

المجال الرابع: المهارات الشخصية (الذاتية)، وعدد فقراته (10) فقرات.

حيث تتم الإجابة عن فقرات الدراسة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة، متوسطة، قليلة)، وتعطى الدرجات (1،2،3) في عمودين منفصلين، أحدهما لتقديرات أفراد عينة الدراسة للمهارات القيادية للمدرسين المدنيين، والثاني للمدرسين العسكريين.

وتم حساب ثبات أداة الدراسة من خلال الاتساق الداخلي، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، ويبين الجدول رقم (2) قيم معاملات ثبات أداة الدراسة حسب مجالاتها.

الجدول رقم (2): قيم معاملات ثبات أداة الدراسة

رقم المجال	المجال	قيمة ألفا
المجال الأول	المهارات التصورية	0.87
المجال الثاني	المهارات الفنية	0.86
المجال الثالث	المهارات الإنسانية	0.82
المجال الرابع	المهارات الشخصية	0.84
الدرجة الكلية		0.95

يتبين من خلال القيم الواردة في جدول رقم (2) أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة، وهي قيم تعطي الثقة في الأداة لاستخدامها لأغراض البحث العلمي لمثل هذه الدراسة. وبعد الحصول على قيمة معامل الثبات يمكن حساب صدق أداة الدراسة من خلال ما يعرف بالصدق الإحصائي والذي يربط بين قيمتي الصدق والثبات من خلال العلاقة التالية:

الصدق = الجذر التربيعي للثبات، وعليه تكون قيمة الصدق الإحصائي لأداة الدراسة تساوي الجذر التربيعي لـ (0.95) = 0.975

المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحثون برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة ومجالاتها، ومعادلة كرونباخ ألفا لحساب معامل ثبات أداة الدراسة، واختبار t -test، وتحليل التباين الأحادي للتحقق من صحة فرضيات الدراسة.

وقد اعتمد الباحثون المقياس الوزني التالي لتحديد الدرجة التي تتوفر فيها المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال من خلال قيم المتوسطات الحسابية:

درجة مرتفعة: إذا كان المتوسط الحسابي (2.4) فأعلى، أي أن النسبة المئوية (80%) فأعلى.
درجة متوسطة: إذا كان المتوسط الحسابي محصوراً بين (2.39 – 1.8)، أي أن النسبة المئوية محصورة بين (79% – 60%).

درجة منخفضة (العلامة المحك): إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (1.8)، أي أن النسبة المئوية أقل من (60%).

وهذا نظراً إلى أهمية توافر المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال، على اعتبار أن علامة النجاح لدى الطلبة في أي من مساقات الجامعة هي (60%)، فمن باب أولى أن لا تقل درجة توافر المهارات القيادية لدى مدرسيهم عن هذا الحد (العلامة المحك).

نتائج الدراسة وتفسيرها:

نتيجة سؤال الدراسة الرئيس: ما مستوى المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال كما يقدراها طلبة الجامعة؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمهارات جميعها. ويبين الجدول رقم (3) قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذه المهارات كما يدركها الطلبة.

الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر

المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال

المهارات القيادية	المدرسون المدنيون		المدرسون العسكريون	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	2.14	0.38	2.05	0.40
المتوسط الحسابي للمهارات القيادية لجميع أفراد عينة الدراسة: (2.10) وانحراف معياري (0.39)				

المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال كما يدركها الطلبة

تشير البيانات الواردة في الجدول أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس جميعاً (مدنيين وعسكريين) هو (2.10) وفق مقياس ليكرت الثلاثي، ويعادل نسبة مئوية مقدارها (70.0%)، بدرجة متوسطة، وجاء توافر المهارات القيادية لدى المدنيين بمتوسط حسابي قدره (2.14)، ونسبة مئوية مقدارها (71.3%)، في حين جاء توافر هذه المهارات لدى العسكريين بمتوسط حسابي قدره (2.05)، ونسبة مئوية مقدارها (68.3%).

نتائج الأسئلة الفرعية (الأول والثاني والثالث والرابع):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الفرعية الواردة في أداة الدراسة: المهارات التصورية، والفنية، والإنسانية، والشخصية، لدى أعضاء هيئة التدريس من مدنيين وعسكريين، كما يبينها الجدول رقم (4).

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المهارات القيادية (المهارات الفرعية) لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال

الرقم	المجال	المدرسون المدنيون		المدرسون العسكريون	
		متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	المهارات التصورية	2.01	0.47	1.94	0.44
2	المهارات الفنية	2.15	0.43	2.00	0.48
3	المهارات الإنسانية	2.12	0.47	2.02	0.46
4	المهارات الشخصية	2.28	0.39	2.25	0.44

يتبين من قيم المتوسطات الحسابية أن المهارات الشخصية جاءت في الترتيب الأول، بمتوسط حسابي قدره (2.28) و (2.25) للمدنيين والعسكريين على التوالي، في حين جاءت المهارات التصورية في الترتيب الرابع، للمدنيين والعسكريين على السواء. ويظهر من قيم المتوسطات الحسابية أن توافر المهارات القيادية لدى المدنيين كان أعلى من توافرها لدى العسكريين لجميع مجالات أداة الدراسة.

أما بخصوص فقرات مجالات أداة الدراسة، ملحق رقم (1)، فتشير قيم المتوسطات الحسابية إلى أن:

- فقرتين فقط من فقرات المهارات القيادية لدى المدنيين، وخمس فقرات لدى العسكريين أقل من العلامة المحك (60%).

- (17) مهارة من المهارات القيادية لدى العسكريين، و(7) مهارات للمدنيين جاءت بمتوسطات حسابية أقل من(2)، أدناها الفقرة التي نصها: يطرح المدرسون حلولاً إبداعية للمشكلات التي تواجه الطلبة"، ضمن المجال الأول، وبمتوسط حسابي قدره(1.77)، ونسبة مئوية(59%)، للمدنيين، و(1.59)، ونسبة مئوية (53%) للعسكريين.
- المتوسط الحسابي الأعلى جاء لإحدى فقرات المهارات الشخصية (الذاتية)، وهي الفقرة المتعلقة بـ " حسن المظهر"، بمتوسط حسابي قدره(2.55)، ونسبة مئوية قدرها(85%) للمدنيين، و(2.47)، ونسبة مئوية(82.3%) للعسكريين. كما أن فقرات هذا المجال، بشكل عام، حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية.
- تساوت تقديرات الطلبة لمهارة قيادية واحدة فقط لكل من المدنيين والعسكريين، والتي نصها" يعمل المدرسون على رفع الروح المعنوية للطلبة"، وبمتوسط حسابي قدره(2.07).
- (10) مهارات قيادية جاءت أعلى لدى العسكريين، في حين جاءت (19) مهارة أعلى لدى المدنيين.

بهذا يظهر أن المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس من المدنيين والعسكريين، كما يقدرها ويدركها الطلبة، جاءت بدرجة متوسطة، بشكل عام، ونادرة جداً هي المهارات التي جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت هذه المهارات لدى المدنيين أعلى منها لدى العسكريين بشكل عام. وقد تعزى هذه النتيجة(مستوى المهارات متوسطاً) إلى عدة أسباب منها: كون جامعة الاستقلال جامعة ناشئة لا زالت تعمل على استقطاب الكفاءات من المدرسين المدنيين والعسكريين، كما أن العديد من مدرسيها هم ممن عمل سابقاً (أو لا زال يعمل) في مجالات عسكرية أو أمنية بعيداً عن التدريس الجامعي، وبالتالي لم يمتلك حتى الآن الخبرة والمهارة الكافية في العمل الجامعي الذي يطغى عليه في جامعة الاستقلال الطابع (المدني). إضافة إلى أن مجالات تطوير هذه الفئة من المدرسين في سنوات سابقة كان منصباً على الجوانب الأمنية والعسكرية أكثر منه في المجالات الأكاديمية. أما أن مستوى المهارات القيادية لدى المدنيين أعلى منه لدى العسكريين، فقد يعزى ذلك إلى غياب المؤسسات الأكاديمية العسكرية المتخصصة في فلسطين منذ إنشاء السلطة الفلسطينية، والتي تعمل على بناء مهارات عسكرية وفق أسس علمية أكاديمية، كما أن جيل العسكريين والأمنيين القادر على العطاء والتدريس في جامعة الاستقلال هم من خريجي الميادين العسكرية والكلليات العسكرية، ككلليات الأركان، وهذه غالباً ما تركز على الجوانب العسكرية الميدانية، وتحرص على المهارات العسكرية اللازمة للخريج العسكري أكثر من المهارات المتعلقة بالحياة الأكاديمية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة محمد(2007) حول مدى توافر المهارات القيادية لدى المبحوثين والتي

المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال كما يدركها الطلبة

جاءت بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية أقل من (80%) أيضاً، في حين تختلف ونتائج دراسة العتبي (2003)، والتي أظهرت مهارات قيادية بدرجة مرتفعة.

نتيجة سؤال الدراسة الخامس: هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال باختلاف متغيرات الدراسة، الجنس، والمستوى الدراسي، والكلية؟

قام الباحثون بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من طلبة جامعة الاستقلال لمدى توافر المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، والكلية، والمستوى الدراسي. وللتحقق فيما إذا كانت الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية التي حصلوا عليها دالة إحصائياً تم فحصها من خلال الفرضيات الصفرية التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال تعزى إلى متغير الجنس.

وللتحقق من الفرضية الصفرية الأولى استخدم الباحثون اختبار (ت)، (t - test)، والجدول رقم (5) يبين ذلك.

الجدول رقم(5): نتائج اختبار (ت) للفروق تبعاً لمتغير الجنس

المجال	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المهارات التصورية	ذكر	89	1.99	376.	610.	.543
	انثى	48	1.95	.403		
المهارات الفنية	ذكر	89	2.09	386.	760.	.449
	انثى	48	2.04	.342		
المهارات الإنسانية	ذكر	89	2.09	416.	832.	.407
	انثى	48	2.03	.343		
المهارات الشخصية	ذكر	89	2.26	329.	019.	.985
	انثى	48	2.27	.348		
الدرجة الكلية	ذكر	89	2.11	337.	638.	.525
	انثى	48	2.07	.310		

تشير قيم مستويات الدلالة الواردة في الجدول رقم (5) إلى أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير الجنس غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). وعليه تقبل الفرضية الصفرية الأولى.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى كون المحاضرات في الجامعة تجمع الطالبات والطلاب معاً في جميع المساقات، وبالتالي يتفاعل هؤلاء الطلبة مع نفس عينة أعضاء هيئة التدريس، بنفس الكيفية. ويتكون لديهم انطباعات متشابهة حول مهارات أساتذتهم. وتختلف نتيجة هذه الدراسة في هذا المجال مع نتيجة دراسة العتيبي (2003).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال تعزى إلى متغير المستوى الدراسي.

للتحقق من الفرضية الصفرية الثانية استخدم الباحثون اختبار (ت)، والجدول رقم (6) يبين ذلك.

الجدول رقم (6): نتائج اختبار (ت) للفروق تبعاً لمتغير المستوى الدراسي

الرقم	المجال	المستوى الدراسي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
1	المهارات التصويرية	الثانية	68	1.93	408.	-1.27	.203
		الثالثة	68	2.02	.360		
2	المهارات الفنية	الثانية	68	2.06	380.	-.425	.671
		الثالثة	68	2.09	.364		
3	المهارات الإنسانية	الثانية	68	2.03	410.	-1.09	.277
		الثالثة	68	2.11	.374		
4	المهارات الشخصية	الثانية	68	2.25	339.	-.534	.594
		الثالثة	68	2.28	.334		
	الدرجة الكلية	الثانية	68	2.07	338.	-.959	.339
		الثالثة	68	2.12	.318		

تشير قيم مستويات الدلالة الواردة في الجدول رقم (6) إلى أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير المستوى الدراسي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$). وعليه تقبل الفرضية الصفرية الثانية.

المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال كما يدركها الطلبة

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن العديد من المحاضرات لطلبة مستوى الثانية تكون مشتركة مع طلبة مستوى الثالثة، كما أن الطلبة يسكنون في إسمان الجامعة، ويلتقون طيلة ساعات النهار وجزءاً من ساعات الليل، وهذا طيلة أيام الأسبوع، وبالتالي يتناقشون في أداء أساتذتهم ومهاراتهم، وتتقارب الآراء والأفكار من خلال هذه المناقشات بين الطلبة. واتفقت نتيجة هذه الفرضية مع نتيجة دراسة القحطاني(2003)، حيث لم تظهر فروق تعزى إلى متغير المستوى الدراسي. الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال تعزى إلى متغير الكلية. وللتحقق من الفرضية الصفرية الثالثة استخدم الباحثون تحليل التباين الأحادي، والجدول رقم (7) يبين ذلك.

الجدول رقم (7): نتائج تحليل التباين الأحادي تبعاً لمتغير الكلية

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال (المهارات)
.341	1.08	.161	2	.321	بين لمجموعات	التصورية
		.148	134	19.8	داخل المجموعات	
			136	20	المجموع	
.397	.931	.128	2	.256	بين المجموعات	الفنية
		.137	134	18.4	داخل المجموعات	
			136	18.6	المجموع	
.557	.588	.091	2	.182	بين المجموعات	الإنسانية
		.155	134	20.7	داخل المجموعات	
			136	20.9	المجموع	
.710	.344	.039	2	0.78	بين المجموعات	الذاتية
		.113	134	15.1	داخل المجموعات	
			136	15.2	المجموع	
.719	.331	.036	2	.072	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		.108	134	14.5	داخل المجموعات	
		.161	136	14.5	المجموع	

يتبين من قيم مستوى الدلالة الواردة في الجدول رقم (7) أن الفروق بين قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الكلية لم تكن دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية الثالثة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى محصلة نتيجة الفرضيتين السابقتين، حيث إن العديد من المسابقات تكون مشتركة بين طلبة الكليات، وخاصة متطلبات الجامعة والمتطلبات التأسيسية من المسابقات العسكرية، وغالباً يقوم نفس المدرسين بتدريس متطلبات الجامعة للكليات المختلفة. كما أن وجود طلبة الكليات المختلفة طيلة أيام الأسبوع في سكن الجامعة، يجعل تقديرات أفراد عينة الدراسة من الكليات المختلفة للمهارات القيادية متشابهة. واتفقت نتيجة هذه الفرضية مع نتيجة دراسة القحطاني (2003)، حيث لم تظهر فروق تعزى إلى متغير الكلية.

التوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يوصي الباحثون بما يلي:
- أن تعطي إدارة جامعة الاستقلال المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها أهمية خاصة، من خلال دورات تدريبية، ومحاضرات عامة، ونشرات علمية، وغيرها.
- أن تحرص إدارة جامعة الاستقلال على استقطاب الكفاءات التدريسية ذات الأداء والخبرة التدريسية المتميزة، سواء المدنيين أو العسكريين.
- أن يعمل أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على الارتقاء بمستوى المهارات القيادية لديهم، من خلال الاطلاع على الدراسات المتخصصة في هذا المجال.
- أن يتم التركيز على المهارات الإدراكية؛ لما لها من أهمية خاصة في بناء التفكير الإبداعي والشمولي.

المراجع:

- ابن خلدون، عبد الرحمن، (1994)، مقدمة ابن خلدون، دار العودة: بيروت، لبنان.
- أبوسمرة، محمود أحمد، واللبدى، روان بسام، (2012). درجة ممارسة مدير المدرسة في مدينة القدس لدوره قائداً تربوياً كما يراه المعلمون، مجلة جامعة، عدد 16، ص 201 - ص 238.
- حسان، حسن محمد إبراهيم، والعجمي، محمد حسنين، (2007). الإدارة التربوية، دار المسيرة: عمان، الأردن.
- حمادات، محمد، (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.

المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الاستقلال كما يدركها الطلبة

- الخضراء، بشير، وأحمد، مروة، وأبو هنطش، أحمد، والظاهر، جنان، (2009). السلوك التنظيمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة: عمان، الأردن.
- الشامي، إبراهيم عبد الله، (1994). بعض مهام أعضاء هيئة التدريس وواقع أداؤها كما يدركها الطلاب والأعضاء بجامعة فيصل بالإحساء، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر، عدد 6، ص 101 - ص 135.
- عياصرة، علي أحمد، (2008). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- الطويل، هاني، عبد الرحمن صالح، (1986). الإدارة والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، منشورات الجامعة الأردنية: عمان الأردن.
- العتيبي، عبد المحسن بن إبراهيم، (2003). المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- علي، موفق حياوي، (1989). دراسة مقارنة لإعداد وتدريب الأستاذ الجامعي، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 22، ص 78 - ص 90.
- الغيث، العنود محمد، (2011). المهارات القيادية اللازمة للمدير في إدارة الأزمات المدرسية في التعليم الثانوي في الرياض، مجلة رابطة التربية الحديثة، العدد 9، ص 19 - ص 124.
- القحطاني، مسفر ظافر عايش، (2003). برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- القريوتي، محمد قاسم، (1985). السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- كنعان، نواف، (2009). القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، الأردن.
- ماتيريو، بربارا، وموانجي، أنا، وشليتي، رث، (2000). الأساليب الإبداعية في التدريس الجامعي، ترجمة حسين عبد اللطيف بعارة، وماجد محمد الخطايب، دار الشروق: عمان، الأردن.
- مطاوع، إبراهيم عصمت، (1997). التجديد التربوي، أوراق عربية وعالمية، دار الفكر العربي: القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- محمد، عبد الفتاح عبد الله علي، (2007). مستوى المهارات الإدارية للقيادات التربوية في محافظتي عدن وتعز، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، عدن، جمهورية اليمن.

هيز، صامويل، وتوماس، ولیم، (1989). فن القيادة العسكرية وعلمها، ترجمة سامي هاشم، المؤسسة العربية للنشر: بيروت، لبنان.

المراجع الأجنبية:

- Baltas, A. (2001). *Teamwork and Leadership*. Istanbul: Remzi Bookshop.
- Feldman, K. A. (1988). Effective College Teaching from the Student and Faculty View: Matched or Mismatched Priorities? *Research in Higher Education*, Vol.20, (4)291 -329.
- Kızıltepe, Z. (2008). Motivation and de-motivation of university teachers. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*. 14 (5/6), 515-530.
- Loap, M. & Kindle, S. (1999). *Leadership for dummies, lead and succeed in business and life*. Foster City: IDG Books Worldwide.
- McGonigle, D., Mastrian, K., Farcus, N., Egger, R, M.,and Shoop.L. (2002). Nurturing Faculty: An Old Concept. *Journal of Academic Leadership*.2 (1). Retrieved 20 March, 2013 from: <http://academicleadership.org/cgi-bin/document.cgi?File=5/article3.dhtm>.
- Moore, L. L. & Rudd, R., D. (2004). Leadership skills and competences for extension directors and administrators. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 22-33.
- Rosemary, N; and Richard, N. (2012). Leadership Skills in ODL: Perceptions of Lecturers at Masvingo Zimbabwe Open University. *International Journal of Social Sciences and Education*, 3(1), 211 -220.
- [Sheppard, B; Hurley, N](#) and [Dibbon, D.](#) (2010). *Distributed Leadership, Teacher Morale, and Teacher Enthusiasm: Unraveling the Leadership Pathways to School Success*. *ERIC Digest*. Retrieved from ERIC database. (ED509954)
- Todd, D. (2009). *Characteristics of an effective administrative leadership team*. *Indiana State University*. Retrieved 9 February, 2013 from www.books.google.ps/books?isbn=1109177917.