

دور رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية في تنمية مهارات القيادة التربوية لدى المعينين حديثا

م.م ضحى خالد جراد

doha.khaled@uomustansiriyah.edu.iq

الجامعة المستنصرية/ كلية التربية الاساسية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة المستنصرية في تنمية مهارات القيادة التربوية لدى المعينين حديثاً من وجهة نظرهم. كما تسعى إلى معرفة دلالة الفروق في تنمية هذه المهارات بناءً على الدرجة العلمية (ماجستير أو دكتوراه)، لذا اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة وتحليل دور رؤساء الأقسام في تنمية مهارات القيادة التربوية لدى المعينين حديثاً. أظهرت الدراسة أنه لا توجد دلالة إحصائية على دور رؤساء الأقسام في تنمية مهارات القيادة التربوية لدى المعينين حديثاً، مما يشير إلى أن دورهم في تطوير هذه المهارات غير فعال أو أنه غير ملحوظ، كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين حاملي درجتي الماجستير والدكتوراه في تقدير دور رؤساء الأقسام في تنمية المهارات القيادية، مما يعكس عدم تأثير الدرجة العلمية في فعالية هذا الدور. الكلمات المفتاحية: دور، رؤساء الأقسام العلمية، مهارات القيادة التربوية، المعينين حديثاً.

The role of heads of scientific departments at Al–Mustansiriya University in developing educational leadership skills among newly appointed employees

Assistant Lecturer: Doha Khaled Jarad

Al–Mustansiriya University/College of Basic Education

Abstract

The study aimed to identify the role of heads of scientific departments at Al–Mustansiriya University in developing educational leadership skills among newly appointed employees from their point of view. It also seeks to know the significance of the differences in developing these skills based on the academic degree (Master's or PhD), so the researcher relied on the descriptive approach to study the phenomenon and analyze the role of department heads in developing

leadership skills among newly appointed employees. The study showed that there is no statistical significance on the role of department heads in developing educational leadership skills among newly appointed employees, indicating that their role in developing these skills is ineffective or unnoticeable. No differences between master's and doctorate holders: It also showed that there are no statistically significant differences between master's and doctorate degree holders in estimating the role of department heads in developing leadership skills, which reflects the lack of impact of the academic degree on the effectiveness of this role.

Keywords: Role, heads of scientific departments, educational leadership skills, newly appointed employees.

مشكلة البحث

أن فاعلية أي مؤسسة حكومية تعتمد على كفاءة موظفيها وعلى نشاطهم وهمتهم، إذ أن الوزارات الحكومية الناجحة نجد انها تمتلك كادراً ادرياً او تربوياً قادراً على تحمل المسؤولية والنجاح في المهام والاعمال المناطة بها، كما تكون لديه الإمكانيات والقدرات والمهارات على مواجهة التغيرات والضغوط السريعة التي تكون محيطة به في العمل. وفي ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم في مجالات التعليم العالي، تبرز الحاجة الملحة لتطوير مهارات القيادة التربوية لدى الكوادر الأكاديمية، لا سيما المعينين حديثاً. إذ ممكن ان تعاني الجامعات من تحديات متزايدة في إدارة الموارد البشرية وتأهيل كوادرها للعمل بكفاءة وتحقيق الأهداف المؤسسية، ويتحمل رؤساء الأقسام دوراً هاماً في هذا الجانب، كونهم الأقرب للكوادر الأكاديمية ويؤثرون بشكل مباشر على مستوى تأهيلهم وتطويرهم المهني.

اذ تواجه المؤسسات التربوية والتعليمية اليوم عالماً مختلفاً يتسم بالتطور العلمي والتقني الهائل الأمر الذي أصبحت معه مهارات القائد التربوي حجر الاساس في نجاح الإدارات التربوية والتعليمية في تحقيق أهدافها ولم يعد هناك مكان للعمل التقليدي في عالم يتسم بالتقدم والتغيير المتسارع وهو ما ألقى بضلاله على ضرورة امتلاك القيادات التربوية مستوى معين من المهارات الإدارية التي تمكنها من مسايرة هذا التقدم والتغيير الذي يستهدف العالم (قاضي، ٢٠٠٥: ١٤).
اذ لا يمكن ان يحدث التفاعل السليم بين عناصر المؤسسة التربوية او التعليمية الا من خلال وجود بيئة إيجابية فعالة تتمثل بالقيادة التربوية السليمة ، فهي من الأمور الحتمية للمجتمعات التي تسعى دائماً للبحث عن دور فعال للجانب التربوي فيها ، كما أن عمليات الإصلاح

والتطوير والتنمية في الجانب التربوي والاكاديمي هي عمليات جماعية لا يمكن ان يقوم بها الرئيس او المدير وحده ، فوجود افراد يحملون روحًا سلبية سيشكلون عنصر هدم للأخريين .
ومن هنا ينظر إلى القيادة على أنها عملية تأثيرية تسعى إلى التأثير في الأفراد كي ينجزوا ويطوروا ويغيروا، و الإداريون الذين لا يتمتعون بالسمات القيادية غالباً ما يميلون إلى الحفاظ على الوضع الراهن و إلى تسيير الأعمال دون إحداث أي تغيير ، والقيادة التربوية ظاهرة اجتماعية تؤثر في جميع أنشطة المؤسسات التربوية والأكاديمية لتحقيق أهدافها . ذلك إن وجود الجماعة يتطلب وجود قائد ينظم العلاقات بين أعضائها و يوجه سلوكهم لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام (السعود، ٢٠١٣: ١٤)

كما تشكل القيادة واحدة من ابرز الموضوعات في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي، وقد حظيت باهتمام المسؤولين والباحثين في العمل الإداري ؛ نظراً لأهميتها في إنجاز المؤسسات الإدارية والتربوية لمهامها وتحقيق أهدافها، إذ يتوقف نجاح أو فشل المؤسسات على مدى النجاح الذي يحققه المديرون في أعمالهم (الديحاني، ٢٠٢١: ٢٥٧).

وفي هذا السياق، تبرز مشكلة البحث للكشف عن مدى فعالية رؤساء الأقسام في تنمية مهارات القيادة التربوية لدى الكوادر الأكاديمية الجديدة ، لفهم أثر ذلك على مستوى الأداء الأكاديمي والإداري، وأيضاً لتحديد الممارسات المثلى التي يمكن أن تسهم في تعزيز مهارات القيادة وتحقيق التميز الأكاديمي.

اهمية البحث

تعتبر العملية التربوية عملية إنسانية شاملة تشمل جميع أبعادها ومستوياتها، حيث تمثل نشاطاً يهدف إلى تحقيق أهداف تربوية تخدم الإنسان. وتنفذ هذه العملية من خلال مؤسسات تربوية مخصصة لهذا الغرض، ويستفيد منها الأفراد في المجتمع. لذلك فإن تعامل القيادة التربوية مع مختلف جوانب العملية التعليمية يعتمد بشكل أساسي على الإنسان واحتياجاته. وعليه يصبح من الضروري أن يعمل القادة التربويون على تطوير أساليب فعالة لقيادة الأفراد، تركز على تحفيزهم لتحقيق أفضل أداء ممكن في مهامهم الموكلة إليهم، وذلك من خلال تعزيز قناعتهم ورضاهم عن أدوارهم (العجارمة، ٢٠١٢: ٣).

لذلك أصبحت هناك حاجة ماسة في هذه الأيام إلى قيادات تتميز بالخبرات والمهارات والكفاءات والمعرفة المناسبة والقدرة على تحمل المسؤولية والتوقع والتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور للقيام بدور القيادة المطلوب خاصة مع نمو وتطور المؤسسات لاسيما التربوية والتعليمية منها وتعدد أدوارها، إذ أولى علماء التربية اهتماماً كبيراً بضرورة إعداد القائد التربوي مهنيًا، فلا يكفي أن يكتسب القائد خبرة إدارية فقط ، وإنما ينبغي أن يضاف إلى هذه

الخبرة مؤهلات علمية متخصصة ومهنية في الإدارة التربوية ، كما ينبغي أن تتوفر لديه مهارات متنوعة ومتعددة فكرية ام إنسانية ام فنية ام ذاتية ام إدارية (كنعان، 1985: 208).

ومن هنا تتضح أهمية رئيس القسم في التعليم الجامعي اذ يعد من ابرز عناصر الإدارة فهو القائد الاكاديمي والإداري للقسم ، والذي يمتلك استقلالية جديرة بالاعتبار في تنظيم القسم ومناهجه والهيئة القائمة عليه ، فرئيس القسم له تأثير كبير على الأستاذ الجامعي وعلى كيفية تنمية شخصيته وتعديل سلوكه وذلك من خلال مختلف النشاطات التي يدفع فيها الأستاذ للمشاركة كالورش والندوات والحلقات النقاشية المتعلقة بتنمية شخصية الأستاذ الجامعي لاسيما المعينين حديثاً.

فالدور المناط لرئيس القسم يفرض عليه القيام بتطوير دور الأستاذ الجامعي المتعين حديثاً او فسخ المجال امامه في ممارسة مهارات القيادة التربوية ليصبح قائداً وموجهاً لعمليات التعلم والتعليم وليصبح باحثاً ومحللاً ومستفيداً من المعلومات والاتجاهات والمهارات ، فإدارة القسم الواعية هي القادرة على تفعيل دور العاملين وتنظيم جهودهم ، وتحسين مستوى أدائهم من اجل النهوض بالعملية التربوية كما وكيفا ، وصولاً لتحقيق نتائج تسمو بالمجتمع نحو الرفعة والازدهار (حجي، 1994: 45).

لذلك وبالنظر إلى أهمية الأستاذ الجامعي ودوره القيادي في تربية الأجيال، تبرز الحاجة الملحة إلى تطوير مهاراته القيادية، لا سيما في ظل التغير المستمر في أساليب التعلم والتعليم لمواكبة التطورات المتسارعة في مختلف العلوم، مما يفرض عليه مسؤولية كبيرة لتطوير هذه المهارات بشكل مستمر. لذا انطلاقاً مما سبق فإن الباحثة تسعى من خلال هذا البحث الى ان تبرز الحاجة لدراسة وتحليل دور رؤساء الأقسام في تنمية مهارات القيادة التربوية لدى المعينين حديثاً

اهداف البحث : يهدف البحث التعرف الى

1. دور رؤساء الأقسام العلمية في تنمية مهارات القيادة التربوية لدى المعينين حديثاً من وجهة نظرهم.

2. دلالة الفروق لدور رؤساء الأقسام العلمية في تنمية مهارات القيادة التربوية لدى المعينين حديثاً من وجهة نظرهم حسب متغير الدرجة العلمية (ماجستير - دكتوراه)

حدود البحث: يتحدد البحث الحالي بالأساتذة المعينين حديثاً (دكتوراه - ماجستير) في كلية التربية الأساسية - الجامعة المستنصرية للعام الدراسي 2024-2025.

تحديد المصطلحات

مهارات القيادة التربوية : وقد عرفها كل من :

- عباس(1994): بأنها الممارسات والنشاطات الإدارية والتربوية في المؤسسات التربوية والجامعية التي يقوم بها القائد التربوي سواء كان مديراً أم عميداً أم رئيس قسم من خلال تفاعله

المباشر وغير المباشر مع التدريسيين والطلبة وبقية العاملين الآخرين بقصد التأثير فيهم وبناء علاقات إنسانية معهم وجعلهم يتعاونون ويشعرون بالانتماء إلى المؤسسة التربوية والجامعية التي يعملون فيها ويسهمون في تحقيق أهدافها " (عباس، ١٩٩٤: ٣١).

- شهاب (٢٠٠٩): بأنها سلسلة من العلاقات الإنسانية التي يمارسها المدير مع العاملين معه من معلمين، وتلاميذ، وعاملين، ومجتمع محلي بقصد التأثير فيهم وتشجيعهم على إنجاز مهامهم بكل دقة تحقيقاً للهدف التربوي وتتضمن مجالاته تطوير الكفايات التعليمية للمعلمين، تحسين تنفيذ المناهج، رعاية التلاميذ التعاون مع المجتمع المحلي (شهاب، ٢٠٠٩: ١٧)

- نعام (٢٠٢٣) : بأنها قدرة الشخص على التأثير في الآخرين وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف من خلال ما يمتلكه من سمات قيادية (نعام، ٢٠٢٣: ١٥).

- وتعرفها الباحثة : بأنها تمثل قدرة رئيس القسم على تنمية وتحفيز الأفراد في البيئة التعليمية - لاسيما المعينين حديثاً- باستخدام أساليب مبتكرة، للعمل على تحسين الأداء من خلال تطوير الإمكانيات المتاحة، مع تحقيق تأثير إيجابي يعزز التعاون ويشجع على تحقيق التميز في الأهداف التربوية.

- التعريف الاجرائي : هو الدرجة التي يحصل عليها المجيب على مقياس مهارات القيادة التربوية

الفصل الثاني

جوانب نظرية ودراسات سابقة

مفهوم القيادة التربوية

تعني القيادة مدى قدرة القائد او المدير على استخدام أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء متطلبات الموقف، اذ يقوم بتحفيزهم وتوجيههم والتواصل معهم، وتزويدهم بالرؤية التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الأهداف المحددة بأكبر قدر ممكن من الفعالية (محمد ، ٢٠١٠: ١٩).

وفيما يتعلق بالقيادة التربوية فهي مجموعة من العمليات القيادية التنفيذية والفنية التي تعتمد على التعاون الإنساني الجماعي، وتهدف إلى خلق بيئة فكرية ونفسية ومادية محفزة تدعم الحماس وتشجع على العمل الفردي والجماعي بطريقة نشطة ومنظمة، لتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية (العياصرة، ٢٠٠٨: ٥٦).

لذا فهي أحد العناصر التربوية التي يقوم بها القائد التربوي الذي يتجاوز الإدارة التي تتجنب تشغيل المؤسسة بطريقة روتينية، مما يوفر لهم فرص الإبداع والتطوير، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المؤسسة (عليك و كركوش ، ٢٠٢٠ : ١٧٤).

وحدد المفهوم الحديث للقيادة التربوية بأنها استراتيجية منظمة تقوم على أساس اعتبار المؤسسة التربوية نظاماً له أهداف يمكن تحديدها بوضوح، ويمكن متابعة تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة عن طريق التنسيق وإيجاد الحوافز لدى العناصر المختلفة التي يتكون منها النظام. واستراتيجية القيادة التربوية هذه تقوم على أربعة مبادئ هي: مبدأ النظام الكمي، مبدأ الأهداف، مبدأ المشاركة والالتزام ومبدأ الأداء (مرسي، ٢٠٠١: ١٠)

أهمية القيادة التربوية

إن القيادة التربوية لا بد منها في حياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال، فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة في نفس الوقت ملتزمة بالنظم فأهمية القيادة التربوية تكمن في:

١. إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات في الجانب التربوي والأكاديمي.
٢. حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسات التربوية والتعليمية ورؤيتها المستقبلية.
٣. قيادة القوى الإيجابية في المؤسسات التربوية والتعليمية وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
٤. السيطرة على مشاكل العمل ووضع الخطط اللازمة لعملمهم.
٥. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد في المؤسسات التربوية والتعليمية بوصفهم رأس المال الأهم والموارد الأعلى لمواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفهم لخدمة المنظمة. (العجمي، ٢٠٠٨: ١٨١).

خصائص القيادة التربوية

من الخصائص المتعلقة بالقيادة التربوية، هي:

١. الاستمرارية: القيادة التربوية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتشابكة والمتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية، والقيادة التربوية مستمرة لأن الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها متغيرة ومتجددة.
٢. التعاونية: إن القيادة التربوية لا تعمل بمفردها، بل هناك تعاون مع مجموعات أخرى، مثل مجالس الآباء والمعلمين، ومجالس الطلبة، واللجان المختلفة، وهناك هدف مشترك للجميع وهو الطالب نتاج عملية التعليم والتعلم.
٣. الجماعية: أي أن يكون لدى القائد التربوي فهم ومعرفة كاملة بخصائص المجموعة وتماسكها وتوزيع الأدوار داخلها، وأي نقص في المعلومات حول طبيعة المجموعة وكيفية التعامل معها يخلق في النهاية مشاكل وصراعات متعددة للمدير مع المرؤوسين وينعكس في النهاية سلباً على عملية التعليم والتعلم. (مقابلة، ٢٠١١: ٨٩).

نظريات القيادة التربوية

١- نظرية الرجل العظيم: تعد هذه النظرية من أقدم نظريات القيادة، حيث تعود جذورها إلى عهد الإغريق. تقوم فكرتها على أن الإنجازات العظيمة تتحقق على يد أفراد استثنائيين، وأن القادة يولدون بصفات فطرية تجعلهم مؤهلين للقيادة، مما يجعلهم محل إعجاب وقبول من أتباعهم. تفترض النظرية أن التغييرات داخل الجماعة تأتي نتيجة لتأثير شخص يمتلك قدرات خارقة. ومع ذلك، تعرضت هذه النظرية لانتقادات عديدة، أبرزها إنكارها لإمكانية تطوير المهارات القيادية، حيث تركز على فكرة أن القيادة تتبع من صفات موروثه فقط، وهو ما يجعلها غير قابلة للتطبيق في جميع المجتمعات التي تختلف ظروفها وخصائصها. كما تشير إلى أن فعالية القائد في إحداث التغيير تعتمد بشكل كبير على السياق الزمني الذي يتولى فيه القيادة.

٢- نظرية السمات: تركز هذه النظرية على السمات الشخصية للقائد، حيث تفترض أن امتلاك الفرد لصفات محددة يؤهله للقيادة. وتسعى إلى تحديد السمات المشتركة بين القادة الناجحين. ويرى مؤيدو هذه النظرية أن الصفات القيادية تشمل المبادرة، الفعالية، الصدق، الولاء، الطموح، الشهامة، النزاهة، الاستقلالية، والتفاؤل (احمد ، ٢٠٠٠: ٩٤).

٣- النظرية السلوكية: أسهمت الانتقادات الموجهة لنظرية السمات في توجيه الاهتمام نحو محددات أخرى للقيادة، حيث ركزت هذه النظرية على سلوك القائد من خلال تقييم المرؤوسين لسلوكياته ومدى تأثيرها على أدائهم وإنجاز مهامه.

٤- النظرية الوظيفية: تقوم هذه النظرية على فكرة أن خصائص القيادة تتغير وفقاً لطبيعة كل وظيفة، حيث يتمتع القائد بالصلاحيات التي يمارسها على مرؤوسيه بغض النظر عن ثقافته أو قدرته على الإقناع. وضمن هذه النظرية، ظهرت نوعان من أساليب القيادة:

أ. القيادة السلطوية: حيث يستخدم القائد الوظيفة لتحقيق السلطة الشخصية ويمارس أسلوباً صارماً لإنجاز المهام.

ب. القيادة التحفيزية: التي تهدف إلى دعم العاملين بطريقة علمية، من خلال تعزيز جهودهم وتنمية مهاراتهم. (أسماء، ٢٠١٨: ٣٤-٣٥).

٥- نظرية الموقف: تؤكد هذه النظرية أن خصائص القائد تعتمد على مواقف القيادة وظروفها، حيث تختلف كفاءة القادة تبعاً للظروف المحيطة. وترى أن النجاح القيادي لا يعتمد على وجود أسلوب واحد مثالي، بل على مدى توافق الخصائص الشخصية للقائد مع متطلبات الموقف القيادي.

٦- النظرية التفاعلية: تمزج هذه النظرية بين عناصر نظرية السمات ونظرية الموقف، حيث تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين القائد ومرؤوسيه بهدف تحقيق الأهداف وحل المشكلات. ويحدد أنصار النظرية عوامل نجاح القائد مع مجموعة محددة، مثل طبيعة

المجموعة العاملة، المناخ الاجتماعي للجماعة، درجة الألفة بين أفرادها، ومستوى الاختلاف في وجهات النظر بينهم. (عطوي، ٢٠١٤ : ٨٠).

٧- النظرية التبادلية: تؤكد هذه النظرية على وجود علاقة تبادلية بين القادة والمرؤوسين، حيث تبرز أهميتها في تعزيز الوعي باحتياجات الآخرين وتشجيع التبادل العادل بين الطرفين. ونظرًا لتعقيد الظواهر الاجتماعية والطبيعية وصعوبة تفسيرها من خلال نموذج واحد، اتجهت الدراسات الحديثة إلى دمج مختلف النظريات السلوكية، المعرفية، والاجتماعية لتفسير القيادة كظاهرة معقدة يصعب فهمها بشكل شامل. ولابد من إعداد وتجهيز القيادة التربوية المطلوبة للقيام بدورها القيادي بكفاءة وفعالية من أجل تطوير البيئة التربوية في المدرسة، وبناء العلاقات الإنسانية سواء داخل المدرسة أو خارجها لتمكينها من تحقيق الأداء الفعال وتكوين فريق عمل يحقق الأهداف التربوية المطلوبة للعملية التربوية، وكل هذا يتطلب توافر مهارات أداء محددة لدى كل قائد تربوي حتى يتمكن من أداء دوره بكفاءة (رشوان ، ٢٠١٢ : ٦٥)

ومما سبق ترى الباحثة ان نظريات القيادة التربوية تكشف عن تطور الفهم البشري للقيادة على مر العصور. في البداية، كانت النظريات تركز على الفرد ذاته، مثل نظرية الرجل العظيم التي تطرقت إلى فكرة أن القادة يولدون بصفات وخصائص استثنائية. ثم انتقل الفكر القيادي إلى نظرية السمات التي اعتبرت أن القيادة تعتمد على مجموعة من الصفات الشخصية المكتسبة، مما سمح بتحديد السمات المشتركة بين القادة الناجحين. ومع مرور الوقت، بدأ العلماء في إدراك أهمية سلوك القائد، وهو ما تركز عليه النظرية السلوكية التي تركز على سلوكيات القائد وكيفية تأثيره في مرؤوسيه. إلا أن النظريات الحديثة بدأت تتفهم القيادة كعملية معقدة ومترابطة مع البيئة المحيطة، وهو ما تجسد في النظرية الوظيفية التي ربطت القيادة بوظيفة القائد داخل الهيكل التنظيمي، وفي نظرية الموقف التي أكدت على أن القيادة تعتمد على الظروف المحيطة والقدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة.

إلى جانب ذلك، ان النظرية التفاعلية أضافت بعدًا اجتماعيًا للقيادة، حيث أكدت على التفاعل المستمر بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق الأهداف المشتركة. أما النظرية التبادلية، فركزت على العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه، مؤكدة أهمية العدالة والوعي بحاجات الآخرين. إجمالاً، تقدم هذه النظريات تطورًا تدريجيًا في كيفية فهم القيادة، بدءًا من التركيز على الفرد (الصفات والقدرات) وصولًا إلى التفاعل الاجتماعي والبيئي الذي يشكل القيادة الفعالة.

مهارات القيادة التربوية

١. مهارة التأثير في الآخرين

تعد مهارة التعامل مع الآخرين من الركائز الأساسية للتأثير الإيجابي الذي يمارسه القائد على موظفيه لتحقيق أداء فعال. يعتمد هذا التأثير على فهم عميق للعلاقات الإنسانية القائمة على

الاحترام، التقدير، التعاون، والثقة المتبادلة، مع التركيز على أسلوب الإقناع، التشاور، الحوار البناء، ومراعاة خصائص الأفراد واحتياجاتهم وميولهم واستعداداتهم. كما يعتمد على المصداقية والموضوعية في التعامل (المغامسي، ٢٠٠٤: ١١٥).

- أهم المهارات والمهام التي تسهم في تعزيز التأثير على الآخرين تشمل:
- امتلاك الكفاءة العلمية والعملية للقائد التربوي.
- فهم خصائص واحتياجات وقدرات العاملين بشكل دقيق.
- إتقان مهارة الاستماع الفعال.
- تبني أسلوب العلاقات الإنسانية في العمل.
- بناء وتعزيز الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين.
- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار (المغامسي، ٢٠٠٤: ٧٥).

٢. مهارة الإبداع

يعبر الإبداع عن قدرة الانسان على إعادة صياغة خبراته السابقة للوصول إلى تصورات مستقبلية حديثة وهو يحتاج الى شخص تتوافر لديه الحساسية بالمشكلات والقدرة على حلها بأساليب مبتكرة، كما ويتصف الشخص المبدع بسمات وقدرات تساعده على قيادة عمله بطرق مختلفة (نصر، ٢٠٠٨: ١٩-١٣)

فالسلك الإبداعي بعد المعيار الصحيح لعملية التغيير، لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى المديرين، ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، ويعزز بيئة العمل بالانفتاح، والثقة، ويوفر الوقت والجهد (Ventral, Adam, 2010: 167)

٣. مهارة التطوير :

التطوير هو عملية تزويد القادة بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاياتهم في مواجهة المشاكل (بدوي، ١٩٨٤: ٢٤).

أهم المهام والمسئوليات المرتبطة بمهاتي الإبداع والتطوير ما يلي :

- الإبداع والتطوير في الوسائل والطرق التربوية والتعليمية ..
- تطوير وسائل وإجراءات القبول والتسجيل .
- استحداث وسائل وطرق توثيق العلاقات بين المدرسة والبيت .
- التطوير والتجديد للأنظمة واللوائح والإجراءات .
- استحداث وسائل وطرق تدريس تكون أكثر تشويقاً للطلاب وأعمق أثراً في نفوسهم .
- استحداث وتطوير البرامج والأنشطة الصفية واللاصفية لتكون قادرة على التأثير في تربية وتعليم الطلاب . (المغامسي، ٢٠٠٤: ٧٥)

ونلاحظ أن مهارة التأثير على الآخرين ومهارة الإبداع ومهارة التطوير ضرورية للأستاذ الجامعي القائد كما هي ضرورية لرئيس القسم، والواقع يشير إلى أن الأستاذ يمثل السلطة المتمثلة في الرقابة والتقييم والمكافأة والعقاب وغيرها من الأمور التي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الطلاب، والأستاذ الناجح هو الذي يستطيع تربية طلابه وتعليمهم وتكوينهم وتوجيههم ودفعهم للقيام بالعمل المطلوب، مما يتطلب منه معرفة أساليب القيادة.

دراسات سابقة

١. دراسة المغامسي (٢٠٠٤)

عنوان الدراسة (القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التربوية، والمهارات القيادية اللازمة للقادة المؤسسات التربوية، وركزت على مهارة الإبداع والتطوير، ومهارة التأثير في الآخرين واشتملت الدراسة على تحديد مفهوم القيادة التربوية وخصائصها، وبيان أهميتها والحاجة إليها في المؤسسات التربوية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أهم نتائجها ما يلي:

أ- تبرز أهمية القيادة التربوية في المؤسسات التربوية حيث تتعاضد الحاجة والأهمية إليها من خلال المتغيرات والمستجدات العلمية وتأثيرها على العملية التربوية والتعليمية.

ب- تبرز أهمية القائد التربوي في المؤسسات التربوية الذي يمتلك مهارة الإبداع والابتكار والتطوير والرؤية المستقبلية في هذا العصر.

ج- تتضح أهمية وجود القائد التربوي في مؤسساتنا التربوية الذي يمتلك مهارة التأثير في الآخرين.

٢. دراسة مرتضى (٢٠٠٩)

عنوان الدراسة (دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة قطاع غزة وسبل تفعيله)

هدفت الدراسة إلى توضيح دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة قطاع غزة وسبل تفعيله. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وكان من أهم نتائجها ما يلي:

- درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة قطاع غزة كان عاليا بنسبة مئوية (٦٣,٩٧%).
- احتل المجال الثالث "دور المشرف التربوي في تنمية مهارة التأثير في الآخرين" الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها (٦٨,٣٢%).

- احتل المجال الثاني "دور المشرف التربوي في تنمية مهارة التطوير" الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٦٢,٥٠ %).

- احتل المجال الأول "دور المشرف التربوي في تنمية مهارة الإبداع" على الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٦٠,١١ %).

٣. دراسة (لظفي ، ٢٠١٦)

عنوان الدراسة (دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية)

هدفت الدراسة إلى استقصاء دور مدير المدرسة في تطوير المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة تضمنت ٥٩ فقرة، موزعة على ثلاث مجالات (مهارة التطوير ، مهارة الابداع ، مهارة التأثير في الاخرين) وقد توصلت الدراسة الى النتائج الاتية :

- يقوم مدير المدرسة بدوره في تعزيز وتنمية المهارات القيادية لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية، حيث كانت هذه الفروق لصالح الإناث وفقاً لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية وفقاً لمتغير سنوات الخدمة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم، بكالوريوس، دراسات عليا).

أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسات:

١. الهدف المشترك: جميع الدراسات تهدف إلى تسليط الضوء على دور القيادة التربوية في تطوير المهارات القيادية لدى المعلمين أو القادة التربويين، مع التركيز على مهارات الإبداع، التطوير، والتأثير في الآخرين.

٢. المنهجية: اعتمدت جميع الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة دور القادة التربويين في تنمية المهارات القيادية.

٣. الأداة المستخدمة: استخدمت جميع الدراسات الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من المشاركين.

٤. تركيز على مهارات قيادية معينة: ركزت الدراسات على ثلاث مهارات قيادية رئيسية: الإبداع، التطوير، والتأثير في الآخرين.

٥. العينة: في جميع الدراسات، كانت العينة تتكون من الأفراد الذين يشغلون أدوار قيادية تربوية (رؤساء أقسام، مشرفين تربويين، أو مديري مدارس) أو المعلمين في مدارس حكومية.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات:

١. موضوع الدراسة:

- دراسة المغامسي (٢٠٠٤): ركزت على القيادة التربوية بشكل عام، واهتمت بالمهارات القيادية اللازمة لقادة المؤسسات التربوية.

- دراسة مرتجى (٢٠٠٩): تناولت دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية.

- دراسة لطفي (٢٠١٦): تناولت دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية.

٢. المكان:

- دراسة المغامسي (٢٠٠٤): أجريت على المؤسسات التربوية بشكل عام في المملكة العربية السعودية.

- دراسة مرتجى (٢٠٠٩): أجريت في مدارس وكالة الغوث بمحافظات قطاع غزة.

- دراسة لطفي (٢٠١٦): أجريت في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية.

٣. العينة:

- دراسة المغامسي (٢٠٠٤): شملت قادة تربويين بشكل عام في المؤسسات التربوية.

- دراسة مرتجى (٢٠٠٩): شملت المشرفين التربويين في مدارس وكالة الغوث.

- دراسة لطفي (٢٠١٦): شملت معلمي مدارس الثانوية في محافظة عفيف.

٤. النتائج:

- دراسة المغامسي (٢٠٠٤): أكدت على أهمية القائد التربوي الذي يمتلك مهارات الإبداع والتطوير، بالإضافة إلى التأثير في الآخرين.

- دراسة مرتجى (٢٠٠٩): أظهرت أن مهارة التأثير في الآخرين كانت الأهم بين المهارات القيادية، يليها مهارة التطوير ثم الإبداع.

- دراسة لطفي (٢٠١٦): أظهرت أن مدير المدرسة يؤدي دوره بشكل جيد في تنمية المهارات القيادية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإناث في تقدير دور المدير، بينما لم

توجد فروق إحصائية حسب سنوات الخدمة أو المؤهل العلمي.

٤. الاستنتاجات:

- التشابه: جميع الدراسات تؤكد على ضرورة امتلاك القادة التربويين لمهارات القيادة الأساسية مثل الإبداع والتطوير، بالإضافة إلى مهارة التأثير في الآخرين، لتحقيق التقدم والتغيير في العملية التربوية.

- الاختلاف: تختلف الدراسات في نطاق القيادة التربوية (رئيس قسم، مشرف تربوي، أو مدير مدرسة) وفي الأماكن الجغرافية التي تم تنفيذ الدراسات فيها.

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي والذي يسعى التعرف على الوضع الحالي للظاهرة المدروسة كما هي في الواقع ومن ثم الوصف الدقيق.

مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث بالأساتذة المعيّنين حديثاً في الجامعة المستنصرية-كلية التربية الأساسية وللعام الدراسي (٢٠٢٤-٢٠٢٥) والبالغ عددهم (٢٠٠) استاذ ، (٤٠) دكتوراه و(١٦٠) ماجستير، والذين تم تعيينهم عام ٢٠٢٣م في كلية التربية الأساسية في الجامعة المستنصرية.

عينة البحث

اختيرت العينة وفق الطريقة (العشوائية البسيطة)، وتكونت من (١٠٠) أستاذ واستاذة (٤٠) من حملة شهادة الدكتوراه اذ اختارت الباحثة كل حملة شهادة الدكتوراه من المتعينين حديثاً في كلية التربية الأساسية ، كما اختارت (٦٠) من حملة شهادة الماجستير ،من الأساتذة المعيّنين حديثاً في الجامعة المستنصرية - كلية التربية والجدول رقم (١) يوضح ذلك.

جدول رقم (١) يوضح عينة البحث

العدد	الشهادة
4٠	دكتوراه
٦٠	ماجستير
١٠٠	المجموع

اداة القياس

بعد الاطلاع على الاطار النظري لمختلف الدراسات التي تناولت القيادة التربوية فضلا عن الادبيات التي تطرقت لهذا المفهوم لم تجد الباحثة أي مقياس يتناول المتغير وعينة البحث بشكل مباشر ، لذا عمدت الباحثة الى اختيار مقياس (لظفي،٢٠١٦) والذي سيتم تكيفه على عينة البحث والبيئة العراقية.

الخصائص السيكومترية

الصدق الظاهري

لكي تكون الأداة موضوعية أكثر ودقيقة وقابلة للتطبيق، يجب أن تتصف بالصدق، وهذا يعني أن الأداة تقيس فعلياً ما تم تصميمه للقياس وليس لشيء آخر.

لذا عرضت الباحثة الاداة والبالغ عدد عباراتها (٥٩) عبارة على مجموعة من المحكمين والبالغ عددهم (١٣) من ذوي الخبرة والتخصص ، لمعرفة آرائهم فيما يتعلق بصلاحياتها للاستخدام او اقتراح التعديلات ومن ثم تدوينها لما يروونه مناسباً. وبعد ان انتهت الباحثة من توزيع الاستبيان على المحكمين واعادة استلامها منهم قامت بالتحقق منها وذلك بحساب قيمة مربع كاي، علما انه تم حذف (٥) فقرات ليبلغ عدد فقرات الأداة بشكلها النهائي مكون من (٥٤) فقرة . والجدول رقم (٢) يوضح ذلك

جدول رقم (٢) يوضح قيم مربع كاي لاتفاق المحكمين على مقياس مهارات القيادة التربوية

مستوى الدلالة 0.05	قيمة مربع كاي		الموافقين بـ	صالحه الموافقين	عدد الخبراء	ارقام الفقرات
	الجدولية	المحسوبة				
داله	3.841	13	—	13	13	-12-11-10-9-8-7-6-5-4-3-2-1 -26-25-22-21-18-16-15-14-13 -40-39-38-37-36-35-33-30-29 -49-48-47-46-45-44-43-42-41 59-58-56-54-53-52-51-50
داله	3.841	6.231	2	11	13	34-32-28-27-23-20
غير داله	3.841	1.923	9	4	13	57-31-24-19-17

ثبات الاداة

للتأكد من ثبات الاداة فقد استخدمت الباحثة :

١- طريقة إعادة الاختبار : وذلك لقياس ثبات المقياس الانموذج الذي طبق على عينة من مجتمع البحث والبالغ عددها (٢٧) استاذ من المعينين حديثاً ، لتعاد مرة أخرى لتعرض عليهم ، ويتطلب حساب الثبات بهذه الطريقة والذي يسمى بمعامل الاستقرار عبر الزمن ، هو إعادة تطبيق المقياس على عينة الثبات نفسها بفارق زمني (عام ، ٢٠١٠ : ٢٧٥) . وقد وجدت الباحثة أن قيمة معامل متوسط الثبات لمحاور الأداة حسب ما هو موضح في الجدول رقم (٣) الاتي

جدول رقم (٣) يوضح ثبات محاور الأداة وفق معامل ارتباط بيرسون

المحور	معامل الارتباط بطريقة إعادة الاختبار
مهارة التطوير	٠,٨٤
مهارة الابداع	٠,٨٨
مهارة التأثير في الآخرين	٠,٨٥
ثبات الأداة ككل	٠,٨٧

٢- طريقة الفا كرونباخ (الاتساق الداخلي) : اذ تعد من الطرق الأكثر استخداماً، حيث يمكن الوثوق بنتائجها، وقد بلغ معامل الثبات لمحاور الأداة وفق هذه الطريقة كما هو موضح في الجدول رقم (٤) الآتي :

جدول رقم (٤) يوضح ثبات محاور الأداة وفق طريقة الفا كرونباخ (الاتساق الداخلي)

المحور	معامل الفا كرونباخ
مهارة التطوير	٠,٧٤٣
مهارة الابداع	٠,٧٩٥
مهارة التأثير في الآخرين	٠,٦٨٥
ثبات الأداة ككل	٠,٧٠

تطبيق الاداة

وبعد ان انتهت الباحثة من إجراءات صدق الأداة وثباتها وإخراجها بشكلها النهائي عمدت الى توزيعها على عينة البحث حيث استمرت من (٢٠٢٤/١١/٣) إلى (٢٠٢٤ / ١١/٥) وقد تم توزيع (٤٠) نسخة لحملة شهادة الدكتوراه و (٦٠) نسخة لحملة شهادة الماجستير من أساتذة كلية التربية الأساسية المعينين حديثاً.

علما ان الاداة بصورتها النهائية تكونت من (٥٤) عبارة بعد ان تم حذف (٥) عبارات حسب رأي المحكمين ، يتم الاجابة عليها من قبل العينة من طريق خمسة بدائل توضح القيام بالدور (بدرجة كبيرة جدا، بدرجة كبيرة، بدرجة متوسطة، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جدا)، ويتم إعطاء الأوزان (٥، ٤، ٣، ٢، ١). بمعنى انه (كلما ارتفعت درجة العينة على المقياس فأن ذلك يشير الى ان رئيس القسم وحسب رأي العينة يسعى الى تنمية مهارات القيادة التربوية ، وكلما انخفضت الدرجة فأن ذلك يشير الى ان رئيس القسم لا يسعى الى تنمية مهارات القيادة التربوية لديهم) . وتشير الباحثة ان اعلى درجة ممكن ان يحصل عليها المقياس هي (٢٧٠) درجة ، وان أدنى درجة ممكن ان يحصل عليها المقياس هي (٥٤) درجة ، بمتوسط فرضي يبلغ (١٦٢) درجة.

الفصل الرابع

تفسير النتائج ومناقشتها

يتضمن هذا المبحث عرضاً لأبرز ما توصل اليه البحث ، والذي يتعلق في الآتي

الهدف الاول: التعرف الى دور رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة المستنصرية في تنمية مهارات القيادة التربوية من وجهة نظرهم وفق محاور الدراسة (مهارة التطوير ، مهارة الابداع، مهارة التأثير في الاخرين) ، لذا سعت الباحثة الى حساب اختبار (t لعينة واحدة لكل محور) وجدول رقم (١) يفسر ذلك:

جدول رقم (٥) يوضح نتائج الاختبار التائي لعينة واحدة لمحاور البحث

العينة	المحاور	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط النظري للمحور	درجة الحرية	الاختبار التائي لعينة واحدة		مستوى الدلالة ٠,٠٥
						المحسوبة	الجدولية	
١٠٠	مهارة التطوير	٤٨,١١	٣,٣٠٩	٥١	٩٩	٠,٣٣٢	١,٩٨	غير داله
	مهارة الابداع	٤٧,٥٧	٢,٨٥٧	٤٨		١,٥٠٥		غير داله
	مهارة التأثير في الاخرين	٦٣,١٩	٢,١٧٣	٦٣		٠,٨٧٤		غير داله

ويتضح من الجدول السابق أن الوسط الحسابي لأفراد العينة في محور مهارة التطوير قد بلغ (٤٨,١١) درجة، بإنحراف معياري قدره (٣,٣٠٩) درجة. وبمقارنة متوسط العينة مع المتوسط النظري الذي بلغ (٥١) درجات تبين أن المتوسط الحسابي للعينة أصغر من المتوسط النظري. ولمعرفة دلالة الفروق استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينة واحدة، وتبين عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية. إذ بلغت قيمة T (٠,٣٣٢) وبمقارنتها بالجدولية البالغة (١,٩٨) درجة، يتضح أن قيمة T اصغر من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ودرجة حرية (n-1=99).

ومن الملاحظ أيضا في الجدول السابق ان المتوسط الحسابي لأفراد العينة في محور مهارة الابداع قد بلغ (٤٧,٥٧) درجة، بإنحراف معياري قدره (٢,٨٥٧) درجة . وعند مقارنة متوسط العينة مع المتوسط النظري البالغ (٤٨) درجة اتضح أن المتوسط الحسابي للعينة أصغر من المتوسط النظري . وللتعرف الى دلالة الفروق استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة، وتبين عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية. إذ بلغت قيمة T (١,٥٠٥) وبمقارنتها بالجدولية البالغة (١,٩٨) درجة، يتضح أن قيمة T اصغر من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ودرجة حرية (n-1=99).

وفيما يتعلق بمهارة التأثير في الاخرين فقد بلغ متوسط افراد العينة في هذا المحور (٦٣,١٩) بإنحراف معياري قدره (٢,١٧٣) درجة . وعند مقارنة متوسط العينة مع المتوسط النظري البالغ (٦٣) درجة اتضح أن المتوسط الحسابي للعينة أصغر من المتوسط النظري . وللتعرف الى دلالة الفروق استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة، وتبين عدم وجود فرق ذو دلالة

إحصائية. إذ بلغت قيمة T (0.874) وبمقارنتها بالجدولية البالغة (1,98) درجة، يتضح أن قيمة T اصغر من قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (99= $n-1$).
ومما سبق يتضح أن عينة الدراسة ومن وجهة نظرهم لم يتم تدريبهم أو تهيئتهم لتلك المهارات بالقدر الكافي، بمعنى أن رؤساء الأقسام العلمية لم يقوموا بواجبهم بشكل تام تجاه المتعنيين حديثاً في تنمية تلك المهارات القيادية لديهم.
وتوعز الباحثة ذلك إلى أنه قد تكون الأولوية لدى رؤساء الأقسام هي إنجاز المهام الإدارية والروتينية، مما يترك وقتاً محدوداً لدعم وتطوير المهارات الشخصية والمهنية للمعنيين حديثاً. فضلاً عن الضغط الإداري والذي قد يؤدي إلى إهمال الجانب القيادي والإبداعي. أو قد تكون هناك ثقافة مؤسسية تركز على الأدوار التقليدية لرؤساء الأقسام، دون التركيز على تنمية مهارات القيادة.

الهدف الثاني : دلالة الفروق لدور رؤساء الأقسام العلمية في تنمية مهارات القيادة التربوية لدى المعنيين حديثاً من وجهة نظرهم حسب متغير الدرجة العلمية (ماجستير - دكتوراه) وفق محاور الدراسة (مهارة التطوير ، مهارة الابداع، مهارة التأثير في الآخرين) ، لذا سعت الباحثة إلى حساب اختبار (t لعينتين مستقلتين لكل محور) وجدول رقم (6) يفسر ذلك:

جدول رقم (6) يوضح نتائج الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمحاور البحث حسب متغير الدرجة العلمية

المحور	التخصص	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	الاختبار التائي لعينتين مستقلتين		مستوى الدلالة
						الجدولية	المحسوبة	
مهارة التطوير	دكتوراه	40	49,63	3,083	98	1,417	1,98	0,05
	ماجستير	60	50,69	3,044				
مهارة الابداع	دكتوراه	40	47,05	3,320	98	1,640	1,98	0,05
	ماجستير	60	47,98	2,385				
مهارة التأثير	دكتوراه	40	63,43	2,039	98	0,986	1,98	0,05
	ماجستير	60	63	2,272				

ومن الجدول السابق يتضح أن المتوسط الحسابي (للدكتوراه) في مهارة التطوير قد بلغ (49,63) درجة، بانحراف معياري قدره (3,083) درجة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لعينة (الماجستير) (50,69) درجة، بانحراف معياري قدره (3,044) درجة. وللتعرف على أهمية الفروق بالنسبة للدكتوراه والماجستير استخدمت الباحثة اختبار (T) لعينتين مستقلتين ، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (1,417) ، وبمقارنتها بقيمة الجدولة تبين أن قيمة T المحسوبة اصغر من الجدولية والتي بلغت (1,98)، وبمستوى دلالة (0.05). ودرجة الحرية (98= $n-2$).

ويلاحظ أيضا في الجدول السابق في محور مهارة الابداع أن المتوسط الحسابي (للدكتوراه) قد بلغ (47,05) درجة، بانحراف معياري قدره (3,320) درجة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لعينة (الماجستير) (47,98) درجة، بانحراف معياري قدره (2,385) درجة. وللتعرف على أهمية الفروق بالنسبة للدكتوراه والماجستير وفق هذا المحور، فقد استخدمت الباحثة اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (1,640)، وبمقارنتها بقيمة الجدولة تبين أن قيمة T المحسوبة اصغر من الجدولية والتي بلغت (1,98)، وبمستوى دلالة (0.05). ودرجة الحرية (n-2=98).

وفيما يتعلق بمحور مهارة التأثير في الآخرين، يلاحظ ان المتوسط الحسابي (للدكتوراه) في هذا المحور قد بلغ (63,43) درجة، بانحراف معياري قدره (2,039) درجة، في حين بلغ المتوسط الحسابي لعينة (الماجستير) (63) درجة، بانحراف معياري قدره (2,272) درجة. وللتعرف على أهمية الفروق بالنسبة للدكتوراه والماجستير وفق هذا المحور، فقد استخدمت الباحثة اختبار (T) لعينتين مستقلتين، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، إذ بلغت قيمة T المحسوبة (0,986)، وبمقارنتها بقيمة الجدولة تبين أن قيمة T المحسوبة اصغر من الجدولية والتي بلغت (1,98)، وبمستوى دلالة (0.05). ودرجة الحرية (n-2=98).

ومما سبق ترى الباحثة انه وعلى الرغم من وجود تفاوت بسيط في المتوسطات الحسابية للمستجيبين على الأداة الا ان هذا التفاوت لا يثبت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لاي متغير سواء كان لصالح الدكتوراه او لصالح الماجستير فهي فروق تعود الى عامل الصدفة وليست فروق جوهرية.

وقد يعود ذلك الى ان رؤساء الأقسام لا يعيرون أهمية الى تطوير هذه المهارات لدى العاملين الجدد. إذ ان تركيز رئيس القسم ينصب على المهام الإدارية فقط دون التركيز على الجوانب التنموية والإبداعية. او قد ينظر رئيس القسم إلى تنمية المهارات القيادية كمسؤولية فردية وليست جزءاً من دوره المهني. او ان ما يواجهونه من ضغطاً في أداء المهام الإدارية، قلل من الوقت المخصص لتنمية القيادة لدى العاملين الجدد.

وممكن ان يكون السبب في ذلك يعود ان كلا المجموعتين (حملة الماجستير والدكتوراه) قد يتعرضون لظروف مهنية متشابهة عند تعيينهم حديثاً، مما يقلل من تأثير درجة الشهادة على تنمية هذه المهارات، او أن السياسات التدريبية والممارسات الإدارية المطبقة تجاه تنمية مهارات القيادة التربوية متشابهة لجميع العاملين دون النظر إلى تاريخ تعيينهم. او ربما توجد معايير ثابتة أو إجراءات متبعة لا تتغير بغض النظر عن الفئة المستهدفة، مما يقلل من إمكانية ظهور الفروق.

الاستنتاجات

وفي ضوء نتائج البحث تستنتج الباحثة

١. رؤساء الأقسام لا يقومون بدور فعّال في تنمية مهارات القيادة لدى العاملين الجدد (حملة الماجستير أو الدكتوراه)، مما يشير إلى وجود فجوة في الدور التنموي الذي ينبغي أن يلعبه.
٢. غياب الفروق بين المجموعتين يعكس ضعف تأثير الدرجة الأكاديمية على تنمية المهارات القيادية، مما يعني أن العوامل التنظيمية أو الثقافية قد تكون العامل الأساسي المؤثر.
٣. ضعف ثقافة القيادة التطويرية في المؤسسات يُسهم في تقليص دور رؤساء الأقسام في بناء وتطوير المهارات القيادية.
٤. الدور القيادي لرئيس القسم لا يُفعل بشكل كافٍ نتيجة عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات.
٥. استمرار الوضع الحالي قد يؤدي إلى تراجع الكفاءة التنظيمية والإبداعية في المؤسسة، حيث لا يتم استثمار طاقات العاملين الجدد بشكل فعال.

التوصيات

وفي ضوء الاستنتاجات توصي الباحثة في الآتي

١. تنظيم دورات تدريبية لرؤساء الأقسام حول مهارات القيادة، تطوير العاملين، وتشجيع الإبداع.
٢. إعداد ورش عمل تركز على أهمية دور رئيس القسم في دعم التطور والإبداع والتأثير في الآخرين.
٣. تعديل وصف المهام الوظيفية لرؤساء الأقسام ليشمل مسؤولية تنمية المهارات القيادية.
٤. تصميم نظام حوافز لرؤساء الأقسام يعتمد على مساهمتهم في تطوير العاملين وتنمية مهاراتهم القيادية.
٥. تطوير مؤشرات أداء واضحة لقياس مدى فعالية رؤساء الأقسام في تنمية مهارات العاملين الجدد.
٦. تقليل الأعباء الإدارية عن رؤساء الأقسام لتوفير الوقت اللازم لدورهم التنموي.

المقترحات

تقترح الباحثة الآتي:

١. القيام بدراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة تهدف التعرف الى دور رؤساء الأقسام في تنمية المهارات القيادية لدى المعينين الجدد.
٢. اجراء دراسة تهدف التعرف الى التحديات التي تواجه رؤساء الأقسام في تنمية المهارات القيادية المعينين الجدد وسبل التغلب عليها.
٣. اجراء دراسة تهدف التعرف الى أثر الثقافة المؤسسية في تفعيل دور رؤساء الأقسام في تعزيز القيادة والإبداع لدى المعينين الجدد.

المصادر

١. أحمد، إبراهيم أحمد (٢٠٠٠): الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة .
٢. أسماء ، بولدياب (٢٠١٨) : أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط من وجهة نظر الأساتذة، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإنسانية - جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر.
٣. بدوي، أحمد (١٩٨٤) : معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، القاهرة ، دار الكتاب المصري
٤. حجي، احمد إسماعيل (١٩٩٤): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار النهضة العربية ، القاهرة.
٥. الديحاني ، سلطان (٢٠٢١): أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالقدرة على حل المشكلات المدرسية في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، ١(٢)، ٢٥٥-٢٩٠.
٦. رشوان، حسين عبد الحميد أحمد (٢٠١٢) : القيادة ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر ، مصر.
٧. الزيدي، مصطفى علي عدنان. (٢٠٢٤). اهداف تربوية مقترحة على وفق أسلوب دلفاي لتحقيق الرقابة الذاتية لدى طلبة الجامعة. مجلة الأستاذ للعلوم الإنسانية والاجتماعية ، ٦٣ (٤)، ١٧١-١٩٨.
٨. السعود، راتب سلامة السعود(٢٠١٣): القيادة التربوية إتجاهات معاصرة، ط ١ ، عمان ،دار صفاء .
٩. شهاب، شهرزاد محمد (٢٠٠٩): اثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الادارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى ، مجلة دراسات تربوية ، العدد (٨).
١٠. عباس، محمد علي (١٩٩٤) : القيادة التربوية الجامعية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية كما يراها تدريسو جامعة بغداد وعلاقتها . بمعنوياتهم، جامعة بغداد، كلية التربية ، ابن رشد اطروحة دكتوراه غير منشورة.
١١. العجارمة، موفق أحمد شحادة (٢٠١٢): "الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان": رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية - جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
١٢. العجمي ، محمد حسنين (٢٠٠٨) : القيادة التربوية والإشراف التربوي الفعال والإدارة الحافزية، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الأزريطة.

١٣. عطوي، جودت عزت (٢٠١٤) : الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها النظرية)، دار الثقافة للنشر و التوزيع ،عمان ، الأردن.
١٤. عليك، تامية ، وكركوش ، فتيحة (٢٠٢٠) : طبيعية الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المتوسطات، من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط ، دراسة ميدانية بولاية البليدة المجلد ١٣ ، العدد ١ ، مجلة دراسات نفسية و تربوية.
١٥. العياصرة ، علي أحمد عبد الرحمن (٢٠٠٦) : القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية ، ط ١ ، دار حامد للنشر، عمان الأردن.
١٦. لطفي ، هناء محمد جلال جمال الدين (١٤٣٦ هـ) : دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير منشورة ، كلية التربية - جامعة شقراء ، المملكة العربية السعودية.
١٧. محمد ، سيد قنديل علاء (٢٠١٠): القيادة الإدارية وادارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
١٨. مرسي، محمد منير (٢٠٠١): الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة.
١٩. المغامسي ، سعيد (٢٠٠٤): القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة للقادة المؤسسات التربوية مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد (٤٥)، الجزء (١) ص ٩٩-١٢٨
٢٠. نصر ، عزة جلال (٢٠٠٨): الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانية العامة - رواية استراتيجية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث .
٢١. نعام ، فوزية (٢٠٢٣) : البناء العاملي لمقياس القيادة التربوية في ضوء السيرة النبوية، أطروحة دكتوراه منشورة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر.