



درجة المهارات القيادية المكتسبة لخريجي برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت

د. أحمد سلامة العنزي*

أ. عهود ياسر الجدي**

ملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت ودوره في اكتساب المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الإدارية) للخريجين، كما رمت الدراسة إلى تعرف الفروق بين آراء الخريجين نحو المهارات القيادية المكتسبة طبقاً لمتغيرات الدراسة المتمثلة في النوع، والقسم الأكاديمي، والحصول على درجة الدكتوراه، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف تبنت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبانة (تكونت من ٦٠ بنداً)، قوامها (٢٤) خريجاً من كلية التربية بجامعة الكويت. بينت نتائج الدراسة المستوى المرتفع لبرنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت ودوره في اكتساب المهارات القيادية للخريجين، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لعامل النوع، والقسم الأكاديمي، والحصول على درجة الدكتوراه، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة. استخدمت في هذه الدراسة الوسائل الإحصائية التالية: الإحصاء الوصفي، مثل التكرارات والنسب المئوية، وتم توظيف الاختبارات الإحصائية التالية: T-test و One Way Anova. وفي الختام، خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات التي قد تساعد على تطوير برنامج الماجستير وتنميته.

* أستاذ مساعد، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، كلية التربية، جامعة الكويت، دولة الكويت.

** باحثة أولى تربوية، قسم الأداء المدرسي للتعليم العام، إدارة التقويم وضبط جودة التعليم، قطاع البحوث التربوية والمناهج، وزارة التربية، دولة الكويت.

المقدمة:

يُعد التعليم أحد المؤشرات الرئيسية للدلالة على تقدم المجتمعات ورفقيها، وهو العنصر الأساسي في صناعة المستقبل، والأداة الفاعلة في إحداث التغيير المنشود، لذلك قامت الدول في جميع أنحاء العالم بوضع الخطط والسياسات لتوجيه العملية التعليمية؛ بهدف تحقيق التنمية الشاملة والسريعة في شتى المجالات. ولعل من أبرز تلك المجالات مجال التعليم العالي، الذي يُعد من الدعائم المؤثرة في تحقيق التنمية الشاملة، كما أنه يُمثل صرحاً بارزاً للتعليم والبحث والتطوير، وهو يُعد أيضاً مصدراً للإشعاع العلمي والفكري، الذي تقع على عاتقه خدمة المجتمع والإنسانية.

يمتلك التعليم العالي دوراً مهماً سواء بالنسبة إلى الطالب كفرد أو المجتمع الذي يعيش فيه، وهو بذلك يمثل أداة محفزة للنمو الفكري ومفتاحاً لحياة أفضل، هذا بالإضافة إلى إسهامه في تهيئة المواطن المثالي المحافظ على المجتمع السلمي (Pavel, 2012).

إن التعليم العالي لا ينحصر في الحصول على الدرجة الجامعية الأولى (البكالوريوس)، وإنما يمتد ليشمل برامج الدراسات العليا المتمثلة بالحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه. فبرامج الدراسات العليا تُمثل البوابة الرئيسية التي يتم من خلالها تلبية الاحتياجات التنموية الملحة، وإعداد الكوادر البشرية ذات الجودة العالية، وتأهيل القيادات القادرة على مواكبة المتطلبات المستحدثة، وهي توجه بحوثها نحو المعالجة العلمية لمشكلات المجتمع، ناهيك عن تزويد المجتمعات بالمفكرين والمبدعين الذين يسهمون إسهاماً فعالاً في إنتاج التراث العلمي والعمل على نقله وتطويره (زعرور، ٢٠٠٩).

يُعد برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية من أبرز برامج الدراسات العليا بجامعة الكويت، وهو يحظى باهتمام المسؤولين بالتعليم العالي وعنايتهم، كونه منبعاً لتدفق القيادات التربوية وصناعتها، فإعداد القادة التربويين وتنمية

قدراتهم يحدث من خلال التدريب العلمي الشامل، الذي تتكفل به كليات التربية من خلال برامج الدراسات العليا المعدة لتأهيل القيادات التربوية وصقل مهاراتها (البستان، ٢٠٠٠).

فالقائمون على برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية يسعون إلى إعداد المتخصصين وتأهيلهم في المجالات العلمية والتربوية المختلفة، والإسهام في إعداد القيادات التربوية وتمكينهم من عملهم في المجال التربوي (جامعة الكويت، ٢٠٠٥). كما أن القائمين على البرنامج يدركون أهمية القيادة التي يعول عليها نجاح أي مؤسسة وتطورها وتقدمها، كما أن فاعلية القيادة تعتمد على توافر مهارات وقدرات أساسية في القائد، حتى تتم عملية التطوير على أكمل وجه، وتتحقق الأهداف المنشودة، ويُخرج البرنامج عدداً من حاملي شهادة الماجستير كل عام واستمر في ذلك على مدى (١٥) عاماً، وهذا الأمر استلزم وقفة لتقويم مخرجات البرنامج.

وأصبح من الضروري دراسة هذا البرنامج وتقويمه، والتأكد من جودته واستمراريته للأفضل وتحقيقه للأهداف العلمية والبحثية والتربوية المرجوة. فالجامعة مؤسسة أكاديمية تربوية قائمة على فلسفة محددة، تبدأ بأهداف ومدخلات قابلة للتنفيذ، وتنتهي بمخرجات لابد أن يتم تقويمها بصورة مستمرة ومنتظمة للتأكد من جودتها (حبتور، ٢٠١٠).

وعلى ضوء ما سبق يبقى السؤال العالق في الأذهان، هو: هل برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت يُخرج قياديين تربويين قادرين على الانخراط في الوظائف القيادية؟ ولعل ذلك التساؤل يقودنا لإيجاد إجابة عنه من خلال الدراسة الحالية.

مشكلة الدراسة:

يعاني التعليم في دولة الكويت من مشكلات واضحة، أدى عدم معالجتها وحلها إلى نشوء فجوة بارزة في التعليم، فعلى سبيل المثال لا الحصر، ضعف

الإدارة المدرسية والتعليمية وتخلي قياداتها وموظفيها عن تحمل مسؤولياتهم، من أهم الأسباب التي أدت إلى تدهور التعليم بشكل عام (مجلس الأمة، ٢٠٠٩). وينسجم ذلك مع الخلل الحاصل في نوعية مخرجات التعليم الجامعي، والفجوة التي باتت تزداد عاماً تلو آخر بين المخرجات الجامعية وملاءمتها لسوق العمل، وعليه يتوجب على مؤسسات التعليم الجامعي التمعن في تلك المشكلات والعمل على معالجتها وفقاً لأسس علمية (البغلي، ٢٠١٣).

من هنا يأتي دور جامعة الكويت باعتبارها منظمة تعليمية تسعى لتحقيق أهداف التعليم الجامعي، من حيث تقديم المعرفة، وإعداد القوى البشرية المؤهلة لمواجهة التحديات والمعضلات التي قد تعترضها في أثناء عملها. هذا بالإضافة إلى دور جامعة الكويت في تقويم مخرجات التعليم العالي سعياً منها لبلوغ التميز الأكاديمي على جميع المستويات المؤسسية والوطنية والدولية، وذلك من خلال إشراك الطلبة في عملية التقويم (بوربيع، ٢٠٠٩).

وفي هذا السياق ذكرت (مصطفى، ٢٠١٣) أن الإدارات التربوية والمدرسية، على وجه الخصوص، تعاني ضعفاً في إعداد القيادات التربوية المؤهلة لتحمل المسؤولية والأعباء الإدارية، وذلك قد يكون بسبب قلة أعداد هذه القيادات في كليات التربية، وهذا - بلا شك - ينعكس سلباً على أداء رسالتها التربوية.

كما تُتابع هذه الدراسة الجهود البحثية السابقة في مجال الدراسات العليا والقيادة التربوية؛ ففي مجال الدراسات العليا يوصى بمواصلة إجراء التقويم الدوري المنتظم لبرامج الدراسات العليا؛ بهدف تحديثها وتطويرها والاستفادة من آراء طلبة الدراسات العليا ومقترحاتهم في تقويم البرامج المقدمة لهم وتحديثها (زعرور، ٢٠٠٩).

أما في مجال القيادة التربوية، فمن الضروري إعداد برامج تدريبية تُسهم في امتلاك القادة الأكاديميين سمات القيادة ومهاراتها، هذا بالإضافة إلى توجيه طلبة الدراسات العليا في الأقسام المختلفة التابعة للتربية في الجامعات إلى

إجراء المزيد من البحوث حول واقع الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية (الغامدي، ٢٠١١).

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الحالية للوقوف على واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت ودوره في اكتساب المهارات القيادية للخريجين.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤالين الآتيين:

١ - ما واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت ودوره في اكتساب الخريجين المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الإدارية)؟

٢ - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت ودوره في اكتساب الخريجين المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الإدارية)، تعزى لكل من النوع، والقسم الأكاديمي، والحصول على درجة الدكتوراه، والمركز الوظيفي، وسنوات الخبرة؟

أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية دور القيادي في المؤسسات التربوية والتعليمية، كونه الأساس الذي ترتكز عليه العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه وتنظيم وتقويم ومتابعة، ولكي تتحقق الأهداف المرسومة لابد من وجود قيادة واعية مؤهلة لتحمل المسؤوليات والأعباء الوظيفية، القادرة على اتخاذ القرارات السليمة في مختلف المواقف. ويمكن إبراز أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يأتي:

- يتوقع من نتائج الدراسة الحالية أن تفيد عدة جهات، من بينها: وزارة التربية، وجامعة الكويت، وكلية الدراسات العليا، وإذا ما كان من

الضروري إعادة النظر بما يجب أن يكون عليه الدور القيادي للقائد التربوي.

- تُسهم الدراسة الحالية في تشخيص الواقع الفعلي لبرنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية من خلال الكشف عن جوانب القوة وترسيخها، والوقوف على جوانب الضعف لمعالجتها؛ مما يؤدي إلى تحديث البرنامج وتطويره.
- تُسهم الدراسة الحالية في تحديد المهارات القيادية اللازم توافرها عند اختيار الأفراد للوظائف القيادية، ضماناً للقيام بواجباتهم الوظيفية على أكمل وجه.
- تُشكل الدراسة الحالية دافعاً للباحثين للقيام بدراسات أخرى حول واقع برامج الدراسات العليا؛ مما يُسهم بشكل فعال في تطويرها.

مصطلحات الدراسة:

- تم تعريف مصطلحات الدراسة إجرائياً لتوضيح المقصود منها، وهي:
- برنامج الدرجة الموحدة في التربية: هو برنامج مقدم إلى طلبة الدراسات العليا بكلية التربية بجامعة الكويت، ويتكون من أربعة مسارات هي: الإدارة والتخطيط التربوي، أصول التربية، المناهج وطرق التدريس، علم النفس التربوي (كلية الدراسات العليا، ٢٠١٣).
- جامعة الكويت: هي جامعة بحثية حكومية أنشئت عام ١٩٦٦، تسعى لتقديم تعليم متميز والمساهمة في إنتاج المعرفة وتطويرها ونشرها، وتأهيل الموارد البشرية لتحقيق أهداف التنمية واحتياجات المجتمع (جامعة الكويت، ٢٠٠٩).
- المهارات القيادية: هي الصفات التي يمتلكها القائد أو يكتسبها من خلال الخبرة، والتي تعينه على إنجاز العمل المطلوب منه بدقة عالية.
- خريجو برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية: هم الطلاب الذين

أنهوا متطلبات الحصول على ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت.

حدود الدراسة:

- تتمثل حدود الدراسة في الآتي:
 - الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على تعرف وجهات نظر خريجي برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت حول إعدادهم واكتسابهم للمهارات القيادية في المجالات الآتية: الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الإدارية.
 - الحدود البشرية: اشتملت الدراسة على خريجي برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت خلال الخمسة الأعوام الماضية.
 - الحدود المكانية: طبقت الدراسة في كلية التربية بجامعة الكويت.
 - الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي ٢٠١٤/٢٠١٥.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً - الإطار النظري:

يتناول هذا الجانب وصفاً للإطار النظري المرتبط بموضوع التقويم والقيادة مع التطرق لجوانبه المتعددة، وذلك بالاستعانة بالأدبيات والدراسات الحديثة والمقالات العلمية ذات الصلة بالموضوع، وقد تم حصر المجالات على النحو الآتي: (١) التقويم؛ (٢) القيادة؛ (٣) القيادة التربوية؛ (٤) النظريات القيادية؛ (٥) المهارات القيادية.

التقويم:

يمثل التقويم - بصفة عامة - مجموعة من العمليات المنظمة المستمرة والكفيلة بتشخيص خصائص نظام ما ومكوناته، وإصدار القرار أو الحكم لتصحيحه أو تعديله بغية تحقيق الأهداف المنشودة (سليمان، ٢٠١٠). وباعتبار

الجامعة منظومة تعليمية تتضمن برامج أكاديمية لابد لها من أن تقف وقفات
تقويمية مستمرة لجميع برامجها لدراسة الوضع الراهن، ومن ثم الاستشراف
المستقبلي لتلك البرامج؛ بما يكفل لها مواكبتها للتطورات المتسارعة في ميدان
التربية (عيسى وأبو المعاطي، ٢٠١١). ويمكن تنفيذ عملية التقويم من خلال
أفراد المنظمة نفسها، وبما يتفق مع آلياتها ونظمها، وهو ما يعرف بالتقويم
الذاتي، أو من خلال تعاون أفراد المنظمة مع جهات متخصصة خارجية، وهو ما
يعرف بالتقويم الخارجي (كماش ومشتت، ٢٠١٣).

القيادة:

تُعد القيادة العنصر الموجه نحو السلوك الإنساني في مختلف المؤسسات،
وهي التي تُشكل المرتكز الأساسي لمختلف النشاطات المؤسسية. فالقيادة
الحكيمة هي التي يُعول عليها توجيه سلوك الأفراد، وتنمية قدراتهم وتنظيم
جهودهم وتنسيقها نحو الأهداف المرسومة، وتُعرف القيادة على أنها "مجموعة
من القدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد، والتي تمكنه من التأثير في
المرؤوسين وتوجيههم بطريقة يكسب من خلالها ودهم واحترامهم وطاعتهم له
وولاءهم وانتماءهم للمؤسسة، وجعلهم يعملون ضمن فريق متعاون لتحقيق
الأهداف المنشودة" (أبو زعيتر، ٢٠٠٩، ص ٤٩).

ولكي يستطيع القائد التأثير في الأفراد، ينبغي أن يتميز بصفات ومهارات
تعينه على تحقيق الأهداف المنشودة. فالقائد الفعال هو القائد الذي يمتلك
مهارات التواصل، وهو القادر على معرفة احتياجات الأفراد والعمل على تلبيتها،
ومساعدته للأفراد على الإحساس بأهميتهم ومكانتهم الوظيفية، هذا بالإضافة
إلى إشراكهم في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقويم (مرتجى، ٢٠٠٩).
كما أن القيادة الفعالة هي القيادة التي تمتلك مهارات الحكمة والمنطق في قيادة
الآخرين، والقدرة على التفكير الإبداعي، بالإضافة إلى التمتع بمهارة حل المشكلات،
والقدرة على معالجتها بالطرق السليمة (Zaccaro, Kemp & Bader, 2004).

كما أن هناك نوعين للقيادة، هما: الإستراتيجية والتشغيلية، وتُعطى الأولوية

للقائد الإستراتيجي الذي يحمل على عاتقه مسؤولية تصور مستقبل المؤسسة، والقدرة على استثمار الموارد البشرية والمادية اللازمة لإنشائها، ومن ثم يأتي دور القائد التشغيلي الذي يتولى مهمة تنفيذ رؤية القائد الإستراتيجي، وفي كلا النوعين هناك أربعة عناصر يجب العمل بها من قبل القائد لضمان نجاح المؤسسة، هي: القدرة على اكتشاف المواهب وتبنيها، تحفيز العاملين وتشجيعهم، التدريب والاستثمار الجيد للموارد المؤسسية، وبناء الثقة المتبادلة بين الأطراف (Maccoby, 2000).

وجدير بالذكر أن كثيراً من الباحثين يعتقدون أن القيادة والإدارة وجهان لعملة واحدة، وهذا الاعتقاد خاطئ؛ حيث إن القيادة والإدارة شيئان مختلفان ولكن كلاهما مكمل للآخر، ومن المرجح أن فصل أحدهما عن الأخرى، يمكن أن يسبب في ظهور المشكلات بدلاً من الحل، ويكمن الاختلاف في أن الإداري (المدير) هو الشخص الذي تقع على عاتقه مهمة التخطيط والتنظيم والتنسيق، في حين أن مهمة القائد تتمثل في الإلهام والتحفيز المستمر (Murray, n.d.).

القيادة التربوية:

تُعد القيادة التربوية هي القلب النابض للمؤسسات التربوية، التي تقوم بدور بارز في تحقيق الأهداف وفقاً للخطط والسياسات المرسومة، وهي وظيفة ليست مقتصرة على القياديين بل تشمل أطراف المؤسسة كافة (شاهين، ٢٠١١). وقد تناول العديد من الكتاب والباحثين والمفكرين والإداريين تعريفات متباينة لمصطلح القيادة، ويرجع السبب في ذلك إلى اختلاف المدارس التابعة للباحثين، كما أن أغلب التعاريف هي تعاريف ذاتية مبنية على الفلسفة الخاصة بالباحث، لذلك لا يمكن تحديد تعريف واحد دقيق للقيادة.

عرف (طالبة، ٢٠٠٨) القيادة بأنها العلاقة التبادلية الإيجابية التأثيرية بين الرؤساء والمرووسين وفقاً للمصلحة العامة، كما أشار (Mills, 2005) إلى أن القيادة عملية يتم من خلالها التأثير في أفكار الآخرين ومواقفهم وسلوكياتهم،

ومن خلالها نستطيع معرفة ما ينتظرنا في المستقبل من خلال قدرة القائد على الاستبصار ومعرفة العواقب التي تترتب على اتخاذ القرار.

إن معظم التعاريف السابقة تعكس عنصراً محورياً للقيادة يكمن في عملية التأثير الإيجابي التي تحدث من خلال شخص واحد أو عدة أشخاص؛ بهدف تنظيم الأنشطة والعلاقات في المنظمات أو المؤسسات المختلفة (Bush, 2003).

تكمن أهمية القيادة التربوية في أنها أساس العملية التربوية، والمحرك الفعال لتحقيق الأهداف المرسومة، بالإضافة إلى دورها البارز في جوانب العملية التربوية كافة، وذلك بجعلها أكثر حيوية وفاعلية، كما تُعد المحك الذي يستدل من خلاله على نجاح المؤسسة التربوية من عدمه، كما تتضح أهميتها من خلال القائد التربوي الذي يتوجب عليه إيجاد أفضل العاملين وتحفيزهم وتنميتهم بشكل مستمر؛ مما يدفعهم لإنجاز الأعمال المنوطة بهم بكفاءة أكبر.

أشار (الشمري، ٢٠١٢) إلى أهمية القيادة التربوية في الجوانب الآتية:

- (١) تُعد المصنع الذي من خلاله تبنى الخطط والإستراتيجيات والسياسات التربوية؛ (٢) سهولة ويسر تحقيق الأهداف؛ (٣) تعزيز الأفكار الإيجابية وتذليل الأفكار السلبية؛ (٤) مساندة التغييرات الحاصلة في المؤسسة التربوية؛ (٥) تدريب وتأهيل العاملين.

تقوم القيادة في المؤسسة التربوية على اختلاف برامجها وأنشطتها بممارسة العديد من الوظائف التي من شأنها تحديد كفاءة المؤسسة وفعاليتها. وقد أشار (مغاري، ٢٠٠٩) إلى وظائف القيادة التربوية في كونها تقوم بوظيفتين، هما: الوظيفة الإدارية، وتكمن في: (١) التخطيط والتنظيم للأنشطة والبرامج المؤسسية؛ (٢) وضع الأهداف المحددة لكل نشاط؛ (٣) إرشاد العاملين وتوجيههم نحو الأنشطة الفعالة؛ (٤) حل المشكلات التي قد تحد من تحقيق الأهداف المؤسسية؛ (٥) اتخاذ الإجراءات اللازمة نحو ما يحدث في المؤسسة؛ (٦) تقييم الأنشطة المؤسسية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها. والوظيفة الإنسانية، وتكمن في: (١) بناء العلاقات الطيبة مع العاملين؛ (٢)

تحقيق مبدأ العدل والشورى؛ (٣) غرس روح التعاون والمشاركة بين العاملين؛ و(٤) تحفيز العاملين مع التقدير والثناء لجهودهم الملموسة.

تنطوي المهمة الحقيقية للقيادة التربوية على القدرة على إحداث التغيير الإيجابي (عليما، ٢٠٠٦)، الذي يتطلب وجود خصائص وسمات لدى القائد، تعينه على توجيه العاملين الوجهة الصحيحة لتحقيق الأهداف، وفي هذا الصدد أورد (عثمان، ٢٠١١) عدداً من الخصائص والسمات القيادية التربوية الفعالة، وهي: التمتع بالفطنة والذكاء والقدرة على التعامل مع مختلف المواقف، تبادل الآراء ووجهات النظر والمشاركة في اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشكلات والصراعات، والتمتع بالقدرة الإدارية مثل التنظيم والتخطيط والإبداع والابتكار والمثابرة في العمل.

وينبغي أن يتصف القائد التربوي بصفات تؤهله للعمل القيادي، باعتباره المحور الأساسي والقوة الحسنة للعاملين بالمؤسسة التربوية، كما أن القائد الناجح هو الذي يحقق الخطط والأهداف وفقاً للأسس الموضوعية والعلمية، ويمكن إيجاز بعض الصفات التي ينبغي أن يتصف بها القائد التربوي فيما يأتي: القدوة الحسنة والمثل الأعلى، المشاركة في اتخاذ القرارات مع العاملين، التمتع بالحكمة والفطنة والذكاء، دراسة القرارات دراسة شاملة قبل اتخاذ القرار الحاسم بشأنها، المرونة في اتخاذ القرارات والتعامل مع الآخرين، القدرة على تحمل المسؤولية، الإلمام الشامل بالعلوم والأصول الإدارية، القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه، والقدرة على الإقناع (شهاب، ٢٠١٠).

النظريات القيادية:

تتركز مهمة القائد في التأثير على العاملين وتوجيه جهودهم وتسخير طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، وهو بذلك يُعد المحرك الأساسي لكفاءة المنظمة وفعاليتها. وعليه لابد للقائد أن يوازن بين حاجات المنظمة من خلال الاهتمام بالإنتاجية، وحاجات العاملين فيها، وذلك بتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

وهذا بدوره أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي فسرت ظاهرة القيادة، لعل من أبرزها نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم (العميان، ٢٠١٣).

تستند نظرية السمات إلى امتلاك القادة لسمات وخصائص وراثية تميزهم عن سواهم. وهذه السمات يمكن اكتسابها، وهي ليست بالضرورة وراثية. فسمات القائد الجسمية كالطول ونبرة الصوت وحجم الجسم، والعقلية كالذكاء والفهم والتفكير، والاجتماعية كالعلاقات الإنسانية والتعاون مع الآخرين، هي السمات التي تمكنهم من إظهار سلوكيات تميزهم عن غيرهم (العتيبي، ٢٠٠٨). أما نظرية الرجل العظيم فتستند إلى أساس أن القادة يولدون بسمات وراثية وقدرات ومواهب غير مألوفة تميزهم عن غيرهم. وهي بدورها تساعد القادة وتعينهم على مواجهة ما يطرأ عليهم من مختلف المواقف، ومن ثم إبرازهم وتميزهم في المجتمع (القحطاني، ٢٠٠٧).

المهارات القيادية:

يتطلب نجاح القائد التربوي مجموعة من المهارات التي تعينه على تحقيق الأهداف المؤسسية، ورفع الروح المعنوية للعاملين، ومن ثم رفع كفاءة المؤسسة التربوية وفعاليتها؛ حيث أشار (Ryan, 2010) إلى عدد من المهارات اللازم توافرها لدى القائد، وهي: العمل الإيجابي والتعاون المشترك، الابتكار والإبداع، التواصل الفعال، القدرات العقلية والبدنية، اتخاذ القرارات الصحيحة. كما أورد (القحطاني، ٢٠٠٣؛ الزويبي، ٢٠٠٥؛ مرتجي، ٢٠٠٩) تصنيفاً للمهارات القيادية الواجب توافرها لدى القائد، وهي:

المهارات الذاتية: وهي مجموعة الخصائص الذاتية والعقلية والشخصية للقائد التي تحدد طبيعة سلوكه وعلاقاته مع الآخرين، وتتمثل تلك المهارات بالقدرة على ضبط السلوك والثقة بالنفس؛ المهارات الفنية: وهي المهارات التي تمكن القائد من الإلمام بطبيعة الأعمال المنوطة به من طرق التدريس ووسائل التعليم وإدارة الصف؛ المهارات الإنسانية: وهي المهارات التي تتضمن علاقة

القائد مع العاملين، من حيث بناء العلاقات الجيدة والثقة المتبادلة، بالإضافة إلى تحفيزهم على الإبداع والابتكار، والقدرة على معرفة احتياجاتهم المختلفة وإشباعها؛ المهارات الإدراكية (التصورية): وهي المهارات التي تعكس قدرة القائد على الرؤية النافذة، والقدرة على التنظيم والتنسيق والترابط بين النشاطات المختلفة، وهي تُعد من أصعب المهارات التي يكتسبها القائد من حيث كونها تتطلب قدرة ذهنية عالية؛ والمهارات الإدارية: وهي المهارات التي تتمثل في فهم القائد لعمله ونشاطاته التربوية بما يتلائم مع الأهداف المرسومة، وهي المهارات التخطيطية والتنظيمية التي تلائم حاجات المؤسسة التربوية.

ثانياً - الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع المهارات القيادية وتقييم برامج الدراسات العليا، وقد حظيت هذه الموضوعات باهتمام الباحثان في مجال الإدارة التربوية، إلا أن هذه الدراسات لم تتناول المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الإدارية) مجتمعة - على حد علم الباحثين - كما في الدراسة الحالية، باستثناء دراسة واحدة.

ومن خلال الاطلاع على العديد من الدراسات العربية والأجنبية، تم تقسيم الدراسات إلى ثلاثة محاور رئيسية: (مهارات قيادية، تقييم برامج الدراسات العليا، تقييم برامج الدراسات العليا والبرامج التدريبية فيما يتعلق باكتساب المهارات القيادية)، وتتضمن دراسات عربية وأجنبية لها علاقة مباشرة وذات صلة بالمهارات القيادية وتقييم برامج الدراسات العليا، وفيما يلي استعراض لتلك الدراسات تبعاً للتسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث.

١ - الدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية:

الدراسات العربية:

أجرى العتيبي (٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى تعرف الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس المتوسطة بمحافظة الطائف وعلاقتها بالروح

المعنوية للمعلمين. توصلت الدراسة إلى امتلاك مديري المدارس للسمات الشخصية بدرجة عالية في جوانب (السيطرة على الذات، القدرة على تحمل المسؤولية، الاتزان الانفعالي، العلاقات الاجتماعية)، وفيما يخص جانب الأنماط القيادية لمديري المدارس المتمثلة في العلاقات الإنسانية كانت تصورات أفراد العينة بدرجة عالية، أما المعلمون فقد كانت الروح المعنوية لديهم بدرجة عالية. كما تناولت العلي (٢٠١١) معرفة الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، امتلاك مديري ومديرات المدارس للخصائص القيادية (الخبرة المكتسبة، القدرة على التخطيط والتنظيم، التمتع بالذكاء وسرعة البديهة، تنمية روح الفريق في العمل، امتلاك الثقافة الواسعة، الاهتمام بالأنشطة الخاصة في المناسبات، التنمية الذاتية بالصورة المستمرة، التجديد والتغيير في العمل) بدرجة عالية.

هذا، بالإضافة إلى امتلاكهم لبعض الخصائص القيادية، من مثل (تلبية احتياجات المعلمين، التقدير والثناء على المعلمين، تدعيم روح التعاون والتنسيق بين المعلمين، تحديد المهام الخاصة بالمعلمين، الحرية في التعبير عن آراء المعلمين مع الأخذ بها، رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، تقديم الحوافز للمعلمين) بالدرجة نفسها، هذا، وقد بينت الدراسة وجود فروق دالة بين تصورات أفراد العينة نحو امتلاك مديري المدارس ومديراتها للخصائص القيادية تبعاً لمتغير النوع، لصالح مديرات المدارس.

الدراسات الأجنبية:

في مجال الصفات والسلوكيات القيادية الفعالة، هدفت دراسة (Alexson, 2008) إلى الكشف عن السلوكيات والممارسات القيادية الفعالة لدى المديرين في المدارس بولاية فيرجينيا، وذلك من خلال إجراء مقابلات مع (١٥) عضواً من أعضاء هيئة التدريس. توصل الباحث إلى أن امتلاك المديرين للرؤية المستقبلية والرسالة الواضحة والأهداف المحددة للمؤسسة المدرسية له

دور بارز في نجاح المدرسة، وهذا أدى إلى تميز المؤسسة المدرسية بجو من الحب والسلام والاحترام المتبادل والعدالة الاجتماعية بين الأفراد، كما أن إشراك المديرين للمعلمين بالتخطيط للمناهج الدراسية ومعالجة احتياجات الطلبة مفتاح أساسي لضمان فعالية المؤسسة المدرسية.

وقام (Karakose, 2008) بدراسة حول تصورات معلمي المدارس الابتدائية في تركيا نحو السلوك القيادي للمديرين، ومدى امتلاكهم للمعرفة والثقافة القيادية. وقد أفصحت النتائج عن تصورات المعلمين، التي أتت بدرجة منخفضة حول امتلاك المديرين للسلوكيات والمهارات القيادية، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة عكسية بين خبرة المعلمين والمهارات القيادية للمديرين، فالمعلمون ذوي الخبرة الأقل (١-١٠ سنوات) يرون أن المديرين يمتلكون المهارات القيادية بشكل أكبر من المعلمين ذوي الخبرة الأكثر من (١٠) سنوات، وقد أوضحت النتائج أيضاً وجود فروق دالة لأفراد العينة حول تصوراتهم للسلوكيات القيادية لدى المديرين تبعاً لمتغير النوع، لصالح الإناث.

٢ - الدراسات المتعلقة بتقويم برامج الدراسات العليا:

الدراسات العربية:

أجرى مظلوم وخلف (٢٠٠٧) دراسة هدفت إلى تقويم برامج الدراسات العليا من وجهة نظر الطلبة. توصل الباحثان إلى أن عينة الدراسة ترى توافر المصادر العلمية في المكتبة الجامعية والكليات الأخرى للتخصصات العلمية، بالإضافة إلى وجود التسهيلات اللازمة للبحث العلمي بدرجة عالية، وفيما يخص جانب تقنيات التعلم الحديثة جاءت آراء أفراد العينة بدرجة متدنية، فضلاً عن ذلك فإن برامج الدراسات العليا لا تتوافق مع متطلبات المجتمع الأساسية وحاجاته. كما هدفت دراسة العزيمي و الحدابي وآل قريش (٢٠١٤) إلى تقويم برنامج تمهيدي للدكتوراه بقسم الإدارة والتخطيط التربوي بجامعة صنعاء (الدفعة الأولى). خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، متمثلة في نقاط القوة

وهي: مبادرة القائمين على البرنامج بإتاحة الفرصة للطلاب بمواصلة مسيرتهم التعليمية وحصولهم على درجة الدكتوراه، بالإضافة إلى وجود أساتذة وأساتذة مشاركين بالقسم على أتم الاستعداد لتعليم الطلبة والإشراف عليهم، أما نقاط الضعف فتمثلت في: تدني مستوى الإعداد الجيد للبرنامج، زيادة عدد المقررات عن الحد المتعارف عليه مع تكرار بعضها وعدم وجود توصيف لها، عدم توافر البنية التحتية ومصادر المعلومات، واستخدام الطرق التقليدية في التدريس والتقويم.

الدراسات الأجنبية:

أجرت (Belcheir, 1996) دراسة هدفت إلى الكشف عن آراء طلبة الدراسات العليا بجامعة Boise state university بولاية إيداهو حول الخدمات الجامعية المقدمة لهم والعقبات التي واجهتهم، وتوصلت الباحثة إلى مواكبة الجامعة للتقدم التقني المتمثل في وجود الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجية والبنية التحتية المناسبة، واستخدام أعضاء هيئة التدريس لأسلوب التعلم عن بعد، وقد أثنى أفراد العينة على المنح الدراسية المقدمة لهم وعلى السمعة الجيدة للبرامج الأكاديمية في الجامعة، وعلى النقيض من ذلك عبروا عن استيائهم حول النقص في الموارد المالية المقدمة، والجداول الزمنية الدراسية غير المناسبة.

وقام (Kandiko & Mawer, 2013) بدراسة كشفت عن آراء طلبة الدراسات العليا في المملكة المتحدة حول الخبرة التعليمية المكتسبة والمعايير الأكاديمية للبرامج. وقد أفصحت النتائج عن تصورات الطلبة التي أتت بدرجة سلبية حول أعضاء الهيئة التدريسية والموارد المادية والمعرفية المتوافرة، كما أتت آراؤهم بالدرجة نفسها من السلبية حول مستوى التنمية المهنية المقدمة لهم والمهارات والخبرات التي يحتاجونها في العمل، بالإضافة إلى سلبية الأساليب التدريسية المعتمدة على القراءة والإلقاء.

٣ - الدراسات المستهدفة لتقويم برامج الدراسات العليا والبرامج التدريبية فيما يتعلق باكتساب المهارات القيادية:

أجرى عاشور والخطيب والخطيب (٢٠٠٢) دراسة تناولت تعرف اتجاهات القادة الإداريين المشاركين في برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بالأردن حول مدى فاعلية البرنامج. وقد توصل الباحثون إلى أن اتجاهات القادة الإداريين نحو فاعلية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية كانت إيجابية، بالإضافة إلى ارتباط المادة العلمية بأهداف البرنامج القيادي التدريبي، وإكساب المتدربين مهارات القيادة والاتصال والقدرة على التحفيز وإثارة الدافعية، مع القدرة على التخطيط ومهارة حل المشكلات.

كما تناول الحميدي (٢٠١٤) في دراسته معرفة مستوى فاعلية برنامج ماجستير الإدارة والتخطيط بجامعة أم القرى في تنمية المهارات القيادية وإكسابها للخريجين. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها، المتوسط الكلي لمستوى فاعلية برنامج ماجستير الإدارة التربوية والتخطيط في تنمية المهارات القيادية جاء بدرجة عالية؛ حيث أتت المهارات القيادية الذاتية بالمرتبة الأولى، ثم المهارات الإدارية، ثم المهارات الإنسانية، ومن ثم المهارات الفنية، وأخيراً المهارات الإدراكية، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو فاعلية ماجستير الإدارة والتخطيط في تنمية المهارات القيادية واكتسابها لصالح الذين لديهم خبرة أكثر من عشر سنوات، لصالح الحاصلين على الدكتوراه والملتحقين بالبرنامج، وعدم وجود فروق بالنسبة للمركز الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة:

استناداً إلى كل ما تم استعراضه من الدراسات السابقة وفي ضوء ما توصلت إليه من نتائج، يمكن الإشارة إلى ما يأتي:

- تنوع مجتمعات الدراسة في الدراسات السابقة ما بين معلمي ومعلمات التعليم

العام، وأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي، بالإضافة إلى الطلاب الخريجين من برامج الدراسات العليا، وتبني معظمها للاستبانة كأداة لها.

- امتلاك مديري المدارس ومديراتها للمهارات والخصائص والسلوكيات القيادية بدرجة عالية، وحاجة برامج الدراسات العليا إلى الإعداد الجيد في المقررات الدراسية وأساليب التدريس، بالإضافة إلى تحديث البنية التحتية وتوفير مصادر المعلومات وقواعد البيانات للبحث العلمي، كما أتت النتائج بدرجة عالية حول فاعلية برامج الدراسات العليا نحو اكتساب المهارات القيادية وتنميتها.

من خلال ما تقدم، تبرز أهمية وحيوية الموضوع الذي تم التطرق إليه في البيئات العربية والأجنبية على حد سواء، كما تتضح علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة من حيث أهمية المهارات القيادية اللازم توافرها في الأفراد الذين يتولون المناصب القيادية، والدور الكبير لبرامج الدراسات العليا في تنمية هذه المهارات، وتدريب الأفراد على اتخاذ القرارات والقدرة على امتلاك الرؤية التي تحقق نجاح المؤسسة التربوية، بالإضافة إلى أهمية تقويم برامج الدراسات العليا من خلال استطلاع آراء الطلبة حول البرامج من حيث الإيجابيات والسلبيات ومقترحاتهم حول تطوير البرنامج وتحديثه. ومن الجدير ذكره أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة بدرجة كبيرة من حيث المنهجية والعينة، بينما تميزت عنهم في تناولها لأكثر من مجال على عكس باقي الدراسات باستثناء دراسة الحميدي (٢٠١٤)، واختلفت أيضاً مع معظمها في المكان؛ حيث طبقت بدولة الكويت، ومن هنا تم الاستفادة من بعض النتائج وربطها مع نتائج هذه الدراسة.

الدراسة الميدانية:

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، الذي يُعد من أكثر المناهج العلمية ملاءمة لتطبيق هذه الدراسة، وهو منهج يهتم بوصف الظاهرة كما توجد في الواقع وصفاً دقيقاً دون تدخل من الباحث (المهدي، ٢٠١٣).

مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الطلبة الخريجين خلال الأعوام الخمسة الماضية من عام (٢٠٠٩) إلى عام (٢٠١٤)، البالغ عددهم (١١١) خريجاً، وقد تم الوصول إلى بيانات (٩٩) خريجاً شكلوا مجتمع الدراسة، وعليه تم أخذ عينة، قوامها (٢٤) خريجاً بنسبة (٢٥٪) تقريباً من المجتمع، وهي نسبة تعتمد عليها في البحوث والدراسات. ويقدم الجدول (١) وصفاً لخصائص العينة.

الجدول (١)
خصائص عينة الدراسة

المتغير	المستويات	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٣	١٢,٥٪
	أنثى	٢١	٨٧,٥٪
القسم الأكاديمي	الإدارة والتخطيط التربوي	٩	٣٧,٥٪
	أصول التربية	٧	٢٩,٢٪
	المناهج وطرق التدريس	٧	٢٩,٢٪
	علم النفس التربوي	١	٤,٢٪
الحصول على	غير حاصل	١٦	٦٦,٧٪
الدكتوراه	ملتحق	٨	٣٣,٣٪
المركز الوظيفي	مدير مدرسة	٠	٠٪
	مدير مساعد	١	٤,٢٪
	موجه فني	١	٤,٢٪
	رئيس قسم	٤	١٦,٧٪
	معلم	١٧	٧٠,٨٪
	أخرى	١	٤,٢٪
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١	٤,٢٪
	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	٩	٣٧,٥٪
	١٠ سنوات فأكثر	١٤	٥٨,٣٪

أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات، وقد أخذت الموافقة الخطية من الحميدي (٢٠١٤) لتبني وتطبيق الاستبانة الخاصة به. اشتملت الاستبانة على جزأين أساسيين: (١) البيانات الأولية وتشمل المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في النوع والقسم الأكاديمي والحصول على درجة الدكتوراه والمركز الوظيفي وسنوات الخبرة؛ (٢) مجالات أبعاد الواقع لبرنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية في اكساب المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الإدارية) للخريجين. واشتملت الاستبانة بصورتها النهائية على (٦٠) بنداً موزعة على خمسة محاور، وقد توزعت درجات سلم الاستبانة من (١-٥) على حسب مقياس Likert الخماسي على النحو الآتي: (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة).

تم حساب صدق الأداة من قبل الحميدي (٢٠١٤) من خلال ثلاث طرق، هي: الصدق الظاهري (صدق المحكمين)، صدق الاتساق الداخلي (معامل ارتباط بيرسون بين استجابات العينة الاستطلاعية على العبارات ودرجة كل بعد على حدة)، صدق التكوين (معامل ارتباط استجابات العينة الاستطلاعية على الأبعاد مع الدرجة الكلية للاستبانة). وللتأكد من ثبات الأداة، بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل (٠,٩٦) بطريقة التجانس الداخلي ألفا كرونباخ، و(٠,٨٣) بطريقة التجزئة النصفية سبيرمان وبراون، وهي قيم عالية تدل على صلاحية تطبيق الاستبانة.

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة استخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية من بينها المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T-test) للعينة الواحدة وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova).

النتائج:

السؤال الأول: ما واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية

بجامعة الكويت في اكتساب المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الإدارية) للخريجين؟ استخدم الإحصاء الوصفي، وبيّن الجدول (٢) نتائج هذا التحليل.

الجدول (٢)

متوسط استجابات أفراد العينة على محاور اكتساب المهارات القيادية مرتبة تنازلياً بحسب متوسط الاستخدام

المهارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الذاتية	٤,٣٢٦٩	٠,٧٢٨٧٩
الإدارية	٤,٢٨٢١	٠,٨٤٩٥٤
الفنية	٤,٢٢٧٣	٠,٧٤٠٠١
الإنسانية	٤,١٤٤٢	٠,٨٢٧٩٦
الإدراكية	٤,١٠٤٢	٠,٩٠٠٤٧
الدرجة الكلية	٤,٢١٦٩	٠,٧٨٦٦٠

يتبين من الجدول السابق أن متوسط عام المهارات القيادية المكتسبة مرتفع (م=٤,٢٢، ن=٠,٧٩). وقد جاءت المهارات القيادية الذاتية في أعلى المهارات المكتسبة (م=٤,٣٣، ن=٠,٧٣) تلاه المهارات الإدارية والفنية فالإنسانية، فيما حلت المهارات القيادية الإدراكية أخيراً (م=٤,١٠، ن=٠,٩٠).

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت في اكتساب المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الإدارية) للخريجين تعزى لمتغيرات النوع والقسم الأكاديمي والحصول على درجة الدكتوراه والمركز الوظيفي وسنوات الخبرة؟ استخدمت الاختبارات المعلمية لإيجاد الفروق بين المجموعات المستقلة، واستخدم اختبار (ت) لإيجاد الفروق للنوع والحصول على درجة الدكتوراه، واختبار تحليل التباين الأحادي لإيجاد الفروق بين الأقسام المختلفة، والمراكز الوظيفية، وسنوات الخبرة.

أولاً - النوع:

استخدم اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (independent sample t-test) لإيجاد الفروق في آراء أفراد العينة حول واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت في اكتساب المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الإدارية) للخريجين تبعاً لمتغير النوع. ويبين الجدول (٣) نتائج هذا التحليل.

الجدول (٣)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاستجابات أفراد العينة حول واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت في اكتساب المهارات القيادية للخريجين بحسب النوع

المهارات	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	P- value	الدالة
المهارات الذاتية	ذكر	٣	٤,٤٨٧٢	٠,٤٥٠٧٣	٠,٤٠٠	٢٢	٠,٦٩٣	غير دالة
	أنثى	٢١	٤,٣٠٤٠	٠,٧٦٥٥٦				
المهارات الفنية	ذكر	٣	٤,٢٤٢٤	٠,١٣٨٨٧	٠,٠٣٧	٢٢	٠,٩٧١	غير دالة
	أنثى	٢١	٤,٢٢٥١	٠,٧٩٢٣٣				
المهارات الإنسانية	ذكر	٣	٤,٣٨٤٦	٠,٣٥٢٥١	٠,٥٢٩	٢٢	٠,٦٠٢	غير دالة
	أنثى	٢١	٤,١٠٩٩	٠,٨٧٥٢٢				
المهارات الإدراكية	ذكر	٣	٤,١٦٦٧	٠,٦٦٥٨٣	٠,١٢٦	٢٢	٠,٩٠١	غير دالة
	أنثى	٢١	٤,٠٩٥٢	٠,٩٤٢٠٦				
المهارات الإدارية	ذكر	٣	٤,٣٨٤٦	٠,٥٣٨٤٦	٠,٢١٩	٢٢	٠,٨٢٩	غير دالة
	أنثى	٢١	٤,٢٦٧٤	٠,٨٩٣٩٧				

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠,٠٥) بين الذكور والإناث حول واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت في اكتساب المهارات (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الإدارية) للخريجين.

ثانياً - القسم الأكاديمي:

استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لإيجاد الفروق في آراء أفراد العينة حول واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت في اكتساب المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدارية، الإدارية) للخريجين تبعاً لمتغير القسم الأكاديمي. ويبين الجدول (٤) نتائج هذا التحليل.

الجدول (٤)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة حول واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت في اكتساب المهارات القيادية للخريجين بحسب القسم الأكاديمي

الدالة	P- value	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
			٠,٢٩٣	٣	١,١٨٠	بين المجموعات	المهارات
غير دالة	٠,٥٥٦	٠,٧١٣	٠,٥٥٢	٢٠	١١,٠٣٦	داخل المجموعات	الذاتية
				٢٣	١٢,٢١٦	المجموع	
			٠,٣١٣	٣	٠,٩٤٠	بين المجموعات	المهارات الفنية
غير دالة	٠,٦٦٢	٠,٥٣٨	٠,٥٨٣	٢٠	١١,٦٥٥	داخل المجموعات	
				٢٣	١٢,٥٩٥	المجموع	
			٠,٧٩٩	٣	٢,٣٩٨	بين المجموعات	المهارات الإنسانية
غير دالة	٠,٣٣٧	١,١٩٦	٠,٦٦٨	٢٠	١٣,٣٦٩	داخل المجموعات	
				٢٣	١٥,٧٦٧	المجموع	
			٠,٦٨٤	٣	٢,٠٥٢	بين المجموعات	المهارات الإدراكية
غير دالة	٠,٤٩٦	٠,٨٢٤	٠,٨٣٠	٢٠	١٦,٥٩٧	داخل المجموعات	
				٢٣	١٨,٦٥٠	المجموع	
			٠,٤٦١	٣	١,٣٨٤	بين المجموعات	المهارات الإدارية
غير دالة	٠,٦١٩	٠,٦٠٦	٠,٧٦١	٢٠	١٥,٢١٦	داخل المجموعات	
				٢٣	١٦,٦٠٠	المجموع	

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠,٠٥) بين الأقسام المختلفة حول واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت في اكتساب المهارات (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الإدارية) للخريجين.

ثالثاً - الحصول على درجة الدكتوراه:

تم استخدام اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (independent sample t-test) لإيجاد الفروق في آراء أفراد العينة حول واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت في اكتساب المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الإدارية) للخريجين تبعاً لمتغير الحصول على درجة الدكتوراه. ويبين الجدول (٥) نتائج هذا التحليل.

الجدول (٥)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لاستجابات أفراد العينة حول واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت في اكتساب المهارات القيادية للخريجين بحسب الحصول على درجة الدكتوراه

Gender	درجة الدكتوراه	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	P- value	الدلالة
المهارات الذاتية	غير حاصل	١٦	٤,٢٧٤٠	٠,٨٥٢٨٧	-٠,٤٩٤	٢٢	٠,٦٢٦	غير دالة
	ملتحق	٨	٤,٤٣٢٧	٠,٤٠٨٩٨				
المهارات الفنية	غير حاصل	١٦	٤,٢٦١٤	٠,٨٧٢٥٢	٠,٣١٣	٢٢	٠,٧٥٧	غير دالة
	ملتحق	٨	٤,١٥٩١	٠,٣٩٩٩٧				
المهارات الإنسانية	غير حاصل	١٦	٤,١٠١٠	٠,٩٧٩٣٦	-٠,٣٥٥	٢٢	٠,٧٢٦	غير دالة
	ملتحق	٨	٤,٢٣٠٨	٠,٤٢٩٢٨				
المهارات الإدراكية	غير حاصل	١٦	٤,٠٧٥٠	١,٠٤٥٣١	-٠,٢٢٠	٢٢	٠,٨٢٨	غير دالة
	ملتحق	٨	٤,١٦٢٥	٠,٥٦٣٠٠				
المهارات الإدارية	غير حاصل	١٦	٤,٢٣٥٦	١,٠٠٥٥٠	-٠,٣٧٢	٢٢	٠,٧١٤	غير دالة
	ملتحق	٨	٤,٣٧٥٠	٠,٤٣٥٩٩				

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠,٠٥) بين غير الحاصلين على درجة الدكتوراه والملتحقين حول واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت في اكتساب المهارات (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الإدارية) للخريجين.

رابعاً - المركز الوظيفي:

استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لإيجاد الفروق في آراء أفراد العينة حول واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت في اكتساب المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الإدارية) للخريجين تبعاً لمتغير المركز الوظيفي. ويبين الجدول (٦) نتائج هذا التحليل.

الجدول (٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة حول واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت في اكتساب المهارات القيادية للخريجين بحسب المركز الوظيفي

الدالة	P- value	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
			٠,٥٠٤	٤	٢,٠١٨	بين المجموعات	المهارات
غير دالة	٠,٤٦٢	٠,٩٤٠	٠,٥٣٧	١٩	١٠,١٩٨	داخل المجموعات	الذاتية
				٣	٢,٢١٦	المجموع	
			٠,٥٣٥	٤	٢,١٣٩	بين المجموعات	المهارات الفنية
غير دالة	٠,٤٤٦	٠,٩٧٢	٠,٥٥٠	١٩	١٠,٤٥٦	داخل المجموعات	
				٣	١٢,٥٩٥	المجموع	
			٠,٥٣١	٤	٢,١٢٣	بين المجموعات	المهارات الإنسانية
غير دالة	٠,٥٧٧	٠,٧٣٩	٠,٧١٨	١٩	١٣,٦٤٤	داخل المجموعات	
				٣	٥,٧٦٧	المجموع	

تابع / الجدول (٦)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة حول واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت في اكتساب المهارات القيادية للخريجين بحسب المركز الوظيفي

الدالة	P- value	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
			٠,٧٣٨	٤	٢,٩٥١	بين المجموعات	المهارات
غير دالة	٠,٤٨٧	٠,٨٩٣	٠,٨٢٦	١٩	١٥,٦٩٨	داخل المجموعات	الإدراكية
				٢٣	١٨,٦٥٠	المجموع	
			٠,٤٨٦	٤	١,٩٤٦	بين المجموعات	المهارات
غير دالة	٠,٦٤٧	٠,٦٣١	٠,٧٧١	١٩	١٤,٦٥٤	داخل المجموعات	الإدراكية
				٢٣	١٦,٦٠٠	المجموع	

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠,٠٥) بين المراكز الوظيفية المختلفة حول واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت في اكتساب المهارات (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الإدارية) للخريجين.

خامساً - سنوات الخبرة:

استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one-way ANOVA) لإيجاد الفروق في آراء أفراد العينة حول واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت في اكتساب المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الإدارية) للخريجين تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. ويبين الجدول (٧) نتائج هذا التحليل.

الجدول (٧)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابات أفراد العينة حول واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت في اكتساب المهارات القيادية للخريجين بحسب سنوات الخبرة

الدالة	P- value	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
			٠,٣٥٧	٢	٠,٧١٥	بين المجموعات	المهارات
غير دالة	٠,٥٣١	٠,٦٥٢	٠,٥٤٨	٢١	١١,٥٠١	داخل المجموعات	الذاتية
				٢٣	١٢,٢١٦	المجموع	
			٠,٢٦٦	٢	٠,٥٣٢	بين المجموعات	المهارات الفنية
غير دالة	٠,٦٣٦	٠,٤٦٣	٠,٥٧٤	٢١	١٢,٠٦٣	داخل المجموعات	
				٢٣	١٢,٥٩٥	المجموع	
			٠,٢٥٠	٢	٠,٥٠١	بين المجموعات	المهارات الإنسانية
غير دالة	٠,٧١٣	٠,٣٤٤	٠,٧٢٧	٢١	١٥,٢٦٦	داخل المجموعات	
				٢٣	١٥,٧٦٧	المجموع	
			٠,٣٠٢	٢	٠,٦٠٤	بين المجموعات	المهارات الإدراكية
غير دالة	٠,٧٠٨	٠,٣٥١	٠,٨٥٩	٢١	١٨,٠٤٦	داخل المجموعات	
				٢٣	١٨,٦٥٠	المجموع	
			٠,٦٧١	٢	١,٣٤٢	بين المجموعات	المهارات الإدارية
غير دالة	٠,٤١٣	٠,٩٢٤	٠,٧٢٧	٢١	١٥,٢٥٧	داخل المجموعات	
				٢٣	١٦,٦٠٠	المجموع	

يتبين من الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى ٠,٠٥) بين سنوات الخبرة حول واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت في اكتساب المهارات (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الإدارية) للخريجين.

مناقشة النتائج:

كشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى المهارات القيادية (الذاتية، الإدارية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية) المكتسبة لخريجي برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت على التوالي. وقد يعزى السبب في ذلك إلى أهداف برنامج الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت من حيث سعيه إلى إكساب طلبة الدراسات العليا المهارات والصفات القيادية كامتلاكهم لمهارات الاتصال وضبط النفس والقدرة على تحمل المسؤولية، التي بدورها تؤهلهم لمعالجة وحل القضايا والمشكلات التي تواجههم في أثناء عملهم في مختلف قطاعات الدولة، هذا بالإضافة إلى إلمامهم بالمستجدات التربوية والاستفادة من الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال القيادة التربوية بشكل خاص وفي مجال التربية بشكل عام. وقد أيدت هذه النتيجة دراسة العتيبي (٢٠٠٨) التي توصلت إلى امتلاك مديري المدارس بدرجة عالية للسمات الشخصية كالسيطرة على الذات، القدرة على تحمل المسؤولية، الاتزان الانفعالي، العلاقات الاجتماعية.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت في اكتساب المهارات القيادية (الذاتية، الفنية، الإنسانية، الإدراكية، الإدارية) للخريجين تبعاً للنوع والقسم الأكاديمي والحصول على درجة الدكتوراه والمركز الوظيفي وسنوات الخبرة.

بالنسبة للنوع يمكن تفسير عدم وجود فروق بين الذكور والإناث بتكافؤ فرص الذكور والإناث في برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية حول إعدادهم وتأهيلهم للمناصب القيادية؛ إذ إن جامعة الكويت قائمة على أساس المساواة بين النوعين في الحقوق والواجبات وعدم التفريق بينهم. كما أن طلبة الدراسات العليا على اختلاف نوعهم يشتركون بالمقررات الدراسية نفسها، ويتلقون المعلومات والمهارات القيادية من أعضاء هيئة التدريس في جامعة

الكويت. وقد ناقضت هذه النتيجة دراسة العلي (٢٠١١) التي توصلت إلى امتلاك مديرات المدارس للخصائص القيادية بدرجة أعلى من مديري المدارس. أما بالنسبة للقسم الأكاديمي، فقد يرجع سبب عدم اختلاف المهارات القيادية لدى خريجي الأقسام الأكاديمية إلى اشتراك جميع الأقسام التربوية بنفس الرؤية والرسالة والأهداف العامة للموضوع؛ إذ إن جميع أقسام التربية (الإدارة والتخطيط التربوي، أصول التربية، المناهج وطرق التدريس، علم النفس التربوي) تهدف إلى امتلاك الطلبة لمهارة الفهم والتحليل للواقع ونقده بصورة علمية مبنية على أسس واضحة تمكنه من التطوير والتجديد المستمر. كما أنها تسعى إلى إكساب الطلبة مهارات التخطيط ووضع الإستراتيجيات والتقويم. وتسعى أيضاً لتمكين الطلبة من إجراء البحوث التربوية وتطبيقاتها الميدانية بهدف معالجة المشكلات التربوية. هذا بالإضافة إلى إمكانية أخذ الطلبة لبعض المقررات الدراسية المشتركة بين الأقسام مثل مقرر الاتصال التربوي الذي يهدف إلى تعريف الطالب بأهمية التواصل الإيجابي مع الآخرين وتأثيره الفعال في تقليص المشكلات التي تواجههم، ومقرر التعلم الإلكتروني الذي يمكن الطالب من توظيف التكنولوجيا في عملية التعليم والتعلم والتواصل الفعال، وفي الاطلاع على تجارب الآخرين والاستفادة منها.

وبالنسبة لعدم وجود فروق تبعاً لمتغير الحصول على درجة الدكتوراه، يمكن تفسير ذلك بأن الأفراد غير الحاصلين على درجة الدكتوراه والملتحقين قد اكتسبوا نفس المهارات والصفات القيادية في مرحلة الماجستير، التي تؤهلهم للخوض في العمل التربوي. وقد خالفت هذه النتيجة دراسة الحميدي (٢٠١٤) التي أوضحت أن هناك فروقاً لصالح الطلبة الحاصلين على الدكتوراه والملتحقين.

أما بالنسبة للمركز الوظيفي (مدير مدرسة، مدير مساعد، موجه فني، رئيس قسم، معلم، أخرى)، فقد يرجع السبب في عدم وجود فروق إلى طبيعة برنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية الذي يهدف إلى تخريج أفراد لتولي

المناصب القيادية في أي مجال وفي أي قطاع، ومن ثم فإن توظيف المهارات القيادية المكتسبة لا يتوقف على نوع العمل المزاول. وهذا ما أيدته دراسة الحميدي (٢٠١٤).

وبالنسبة لسنوات الخبرة، قد يعود السبب في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية إلى إدراك الأفراد أن القيادة قائمة على أساس البعد الإنساني والعلاقات الإيجابية البعيدة عن التسلط والقريبة من المشاركة، وعليه، فإن الأفراد يمارسون مهاراتهم القيادية مع زملائهم أو مرؤوسيههم وفق قدراتهم وليس وفق خبرتهم. وهذا ما ناقضته دراسة Karakose (2008) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الأفراد ذوي الخبرة الأقل من (١٠) سنوات.

التوصيات:

- في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة الحالية بما يلي:
- ضرورة المحافظة على المستوى المرتفع لبرنامج ماجستير الدرجة الموحدة في التربية بجامعة الكويت، وتقويمه المستمر من خلال الأخذ بآراء الخريجين حول جوانبه المتعددة.
- التوعية المستمرة لأعضاء الهيئة التدريسية بأهمية امتلاك الخصائص والمهارات القيادية وأثرها في تحسين العملية التعليمية والتربوية.
- العمل على إشراك طلبة الماجستير في تصميم وتنفيذ وتقويم المقررات الدراسية الخاصة بمرحلة الدراسات العليا.
- إعطاء أهمية أكبر للمهارات القيادية الإنسانية والإدراكية من خلال تضمينها في المقررات الدراسية الخاصة في طلبة الدراسات العليا.
- تكوين لجان متخصصة من أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الكويت من ذوي الخبرة والكفاءة للإشراف على سير برنامج ماجستير التربية الموحدة لكل قسم أكاديمي على حدة ومن ذوي الدراية لوضع برامج مستقبلية وتصميمها وتطويرها لتواكب التوجهات العالمية.

الدراسات المستقبلية:

- إجراء دراسة أخرى مماثلة للدراسة الحالية وتطبيقها على كلية التربية الأساسية التابعة للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
- إجراء دراسة مقارنة بين نتائج الدراسة الحالية ونتائج الدراسة على كلية التربية الأساسية التابعة للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
- إجراء دراسات أخرى تطويرية للبرامج التربوية من خلال استطلاع آراء طلبة الماجستير بجامعة الكويت حول أهم المقررات الدراسية، الراغبين في تضمينها في البرامج الحالية.

المراجع

أولاً - المراجع العربية:

- أبو زعيتر، منير. (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.
- البستان، أحمد. (٢٠٠٠). الإدارة المدرسية المعاصرة وتطبيقاتها الميدانية. الكويت: مؤسسة البستان للطباعة والنشر والإعلان.
- البغلي، محمد. (٢٠١٣). تقرير اقتصادي: بين التعليم الجامعي وسوق العمل... فجوة حجمها ٤٧٪ (١٩ سبتمبر). الجريدة. استرجعت بتاريخ ٢٦ أكتوبر ٢٠١٤ من < <http://www.aljarida.com/news/index/2012623304/47> >
- بوربيع، فريال. (٢٠٠٩). جامعة الكويت تشارك في المشروع الدولي لتقييم مخرجات التعليم العالي (AHELO). استرجعت بتاريخ ٢٦ أكتوبر ٢٠١٤ من < http://www.kuniv.edu/ku/ar/News/ku_009161 >
- جامعة الكويت. (٢٠٠٥). تخصص الإدارة التربوية. استرجعت بتاريخ ٢٦ أكتوبر ٢٠١٤ من < http://www.coe.kuniv.edu/page_sublink.php?subid=33&id=24&pid=5 >
- جامعة الكويت. (٢٠٠٩). نبذة عن الجامعة. استرجعت بتاريخ ٢٦ نوفمبر ٢٠١٤ من < <http://www.kuniv.edu/ku/ar/ABOUTKU/ABOUTKU/index.htm> >
- حبتور، عبدالعزيز. (٢٠١٠). تقويم البرامج الأكاديمية لكليات جامعة عدن. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الرابع لجامعة عدن. اليمن. ١١-١٣ أكتوبر.
- الحميدي، فهد. (٢٠١٤). فاعلية برنامج ماجستير الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى في إعداد القادة التربويين من وجهة نظر

الخريجين (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.

- زعرور، رنا. (٢٠٠٩). برامج الدراسات العليا: واقع وتطلعات من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا. ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر استشراف مستقبل الدراسات العليا في فلسطين. فلسطين. ٦ يوليو.
- الزويبي، فهد. (٢٠٠٥). المهارات الإدارية والشخصية وعلاقتها بالتعامل مع الجمهور (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
- سليمان، أمين. (٢٠١٠). القياس والتقويم في العلوم الإنسانية: أسسه وأدواته وتطبيقاته. القاهرة: دار الكتاب الحديث.
- شاهين، عبير. (٢٠١١). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.
- الشمري، أحمد. (٢٠١٢). درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط. الكويت.
- شهاب، شهرزاد. (٢٠١٠). القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة. مجلة دراسات تربوية، (١١). ص ص ٩٩-١٣١.
- طوالبه، توفيق. (٢٠٠٨). أثر الأنماط القيادية على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين (رسالة دكتوراه غير منشورة). الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمعرفية. الأردن.
- عاشور، محمد؛ الخطيب، أحمد؛ الخطيب، رداح. (٢٠٠٢). تقويم مدى

- فعالية برنامج الإدارة العليا للقيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بالأردن. مجلة جامعة دمشق. ١٨(١). ص ص ٥١-٩٦.
- العتيبي، نواف. (٢٠٠٨). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- عثمان، روناك. (٢٠١١). السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين في جامعة صلاح الدين. مجلة التربية والعلم. ١٨(١). ص ص ٣٢٩-٣٥٧.
- العيزي، محمود؛ الحدابي، داود؛ آل قريش، سالم. (٢٠١٤). تقويم برنامج الدكتوراه بقسم الإدارة والتخطيط التربوي - جامعة صنعاء. مجلة الدراسات الاجتماعية. (٣٩). ص ص ٣٩-١٠٦.
- العلي، يسرى. (٢٠١١). الخصائص القيادية لمديري ومديرات المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في مدارس محافظة المفرق. مجلة بحوث التربية النوعية. (١٩). ص ص ١١٧-١٤٠.
- عليّات، صالح. (٢٠٠٦). السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين والإداريين في جامعة اليرموك. مجلة جامعة دمشق. ٢٢(٢). ص ص ٢٤١-٢٧٧.
- العميان، محمود. (٢٠١٣). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.
- عيسى، محمد؛ أبو المعاطي، وليد. (٢٠١١). تقويم برنامج الدراسات العليا بكلية التربية جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلاب. مجلة بحوث التربية النوعية. ص ص ١٩، ١-٤٤.
- الغامدي، فهد. (٢٠١١). درجة الممارسة العلمية والاحتياجات التدريبية

- للقيادة الإبداعية كما يتصورها القادة الأكاديميون بجامعة الباحة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. المملكة العربية السعودية.
- القحطاني، فهد. (٢٠٠٧). مدى فاعلية أساليب تنمية المهارات القيادية لدى ضباط القوات البحرية بمدينة الرياض (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
- القحطاني، مسفر. (٢٠٠٣). برامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها في بناء المهارات القيادية (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.
- كلية الدراسات العليا. (٢٠١٣). دليل الدراسات العليا. الكويت: المؤلف.
- كماش، يوسف؛ مشنت، رائد. (٢٠١٣). القياس والاختبار والتقويم في المجال التربوي والرياضي. عمان: دار دجلة.
- مجلس الأمة. (٢٠٠٩). التعليم الحكومي في الكويت: مشكلاته وسبل الحل. الكويت: المؤلف.
- مرتجى، زكريات. (٢٠٠٩). دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة وسبل تفعيله (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية. غزة.
- مصطفى، عزة. (٢٠١٣). مرجع في الإدارة التربوية. مصر: دار النشر للجامعات.
- مظلوم، حسين؛ خلف، كريم. (٢٠٠٧). تقويم برامج الدراسات العليا في جامعة القادسية من وجهة نظر الطلبة. مجلة القادسية في الآداب والعلوم التربوية. ٦(٤-٣). ص ص ٢٨٣-٣٠٨.
- مغاري، تيسير. (٢٠٠٩). نمط القيادة السائدة في مديريات التربية

والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأزهر. غزة.

- المهدي، مجدي. (٢٠١٣). *مناهج البحث التربوي بين التقليدية والحداثة*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.

ثانياً – المراجع الأجنبية:

- Alexson, A. (2008). *Leadership and school success: The behaviors and Practices of a principal in an effective urban high school* (Doctoral Dissertation). Liberty University.
- Belcheir, M. (1996). *A survey of current & potential graduate students*. Retrieved November 9, 2014 from < <http://www.files.eric.ed.gov/fulltext/ED400773.pdf> > .
- Bush, T. (2003). *Theories of educational leadership and management*. Saga.
- Kandiko, C., & Mawer, M. (2013). *Student Expectations and perceptions of Higher education*. London: Kings Learning Institute.
- Karakose, T. (2008). The perceptions of primary school teachers on Principal cultural leadership behaviors. *Educational sciences: Theory & Practice Journal*, 8(2), 369-579.
- Maccoby, M. (2000). Understanding the Difference between Management and Leadership. *Research Technology Management*, 43(1), 57-59.
- Mills, Q. (2005). *The Importance of Leadership*. Retrieved November 5, 2014, from < <http://www.cafanet.com/LinkClick.aspx?fileticket=qswE8roe74%3D&tabid=96> > .
- Murray, A. (n.d.). What is the difference between management and Leadership? *The wall street journal*, Retrieved November 4, 2014, From < <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/what-is-the-difference-between-management-and-leadership/> > .
- Pavel, A. P. (2012). The Importance of Quality in Higher Education in an Increasingly Knowledge-Driven Society. *International*

Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 2(1), 120-127.

- Ryan, J. (2010). Accelerating performance five leadership skills you and Your organization cant do without. Retrieved November 5, 2014 From < <http://ccl.org/leadership/pdf/news/AcceleratingPerformance.pdf> > .
- Zaccaro, S., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and Attributes. *The nature of leadership*, 101, 124.

أرجو التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

المحاور	البنود	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
المهارات الذاتية	١	تنمية القدرة على الاتزان الانفعالي.			
	٢	تنمية القدرة على التكيف مع الآخرين.			
	٣	تنمية القدرة على حسم الأمور قبل تفاقمها.			
	٤	تنمية سلوك كسب ثقة الآخرين.			
	٥	تنمية القدرة على التأثير الإيجابي في الآخرين.			
	٦	إكساب مهارة اتخاذ القرارات.			
	٧	إكساب مهارة ضبط النفس في المواقف الطارئة.			
	٨	تنمية سلوك العمل القيادي في أثناء تأدية الأعمال.			
	٩	تنمية مهارة الحس الإبداعي والتميز.			
	١٠	تنمية مهارة التطوير والتغيير في أداء الأعمال.			
	١١	إكساب مهارة توفير البدائل المختلفة لحل المشكلات.			
	١٢	تنمية القدرة على المعرفة بأساليب البحث العلمي.			
المهارات الفنية	١٣	إكساب مهارة التعلم الذاتي.			
	١٤	القدرة على تحفيز العاملين على الإبداع.			
	١٥	القدرة على استثمار جميع الإمكانيات المتاحة لبناء خطة العمل.			
	١٦	الاستفادة من المستجدات الحديثة في ميدان الإدارة التربوية.			

تابع:

درجة الموافقة				المحاور	البنود
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة		
				المهارات الفنية	١٧ إكساب مهارة النظرة الناقدة للبرامج التربوية.
					١٨ القدرة على تحديد احتياجات العاملين المهنية.
					١٩ إكساب مهارة إدارة الاجتماعات.
					٢٠ اختيار الأوقات المناسبة في تنفيذ الأعمال المختلفة.
					٢١ إكساب مهارة الاتصال الفعال.
					٢٢ تنمية القدرة على متابعة الأعمال الفنية للعاملين.
					٢٣ تطبيق الأساليب العلمية لتقييم أداء العاملين.
					٢٤ جمع المعلومات والبيانات لاتخاذ القرارات.
				المهارات الإنسانية	٢٥ القدرة على إدراك ردود فعل الآخرين في مختلف المواقف.
					٢٦ الاحتفاظ بالآراء عند مخالفتها للآخرين تجنباً للخلاف.
					٢٧ إكساب سلوكيات وأخلاقيات العمل.
					٢٨ القدرة على استخدام وسيلة الاتصال المناسبة لنقل التوجيهات والمعلومات للآخرين.
					٢٩ اختيار أعضاء لديهم القدرة والمهارات لإنجاز العمل الجماعي.
					٣٠ تشجيع أعضاء الفريق على طرح الأفكار والمقترحات دون تردد.
					٣١ تحليل الأنماط السلوكية لأعضاء الفريق والتعامل معها.

تابع:

درجة الموافقة				المحاور	البنود
معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة		
				المهارات الإنسانية	٣٢ تنمية سلوك معاملة الموظفين بالعدل والمساواة.
					٣٣ الإسهام في تحسين بيئة العمل بجميع جوانبها.
					٣٤ دفع العاملين لإظهار قدراتهم وطموحاتهم.
					٣٥ تنمية سلوك العمل التعاوني لتحقيق الأهداف المختلفة.
					٣٦ اكتساب سلوك مبادئ الشورى مع العاملين.
					٣٧ تنمية سلوك إعطاء العاملين الفرصة لممارسة الأدوار القيادية.
				المهارات الإدراكية (التصورية)	٣٨ إدراك دور المؤسسة في عملية التنمية الشاملة.
					٣٩ القدرة على تقييم الأداء.
					٤٠ إدراك دور المؤسسة في خدمة المجتمع المحلي.
					٤١ القدرة على وضع تصور للتنظيم داخل المؤسسة.
					٤٢ ابتكار أساليب تقويم جديدة سعياً لتطوير العمل الإداري.
					٤٣ التنبؤ بمشكلات العمل من أجل استباق حدوثها.
					٤٤ تطوير استخدام التقنية الإدارية المناسبة.
					٤٥ وضع تصور مستقبلي لنمو المجتمع المحيط بالمؤسسة.
					٤٦ إدراك النتائج المترتبة على أنماط السلوك الإداري المختلفة.
					٤٧ كشف القدرات الكامنة لدى العاملين.

تابع:

المحاور	البنود	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	معارض بشدة
المهارات الإدارية	٤٨	التخطيط لتنفيذ الأعمال التي يقوم بها الفرد.			
	٤٩	إكساب فنيات إدارة الوقت في أثناء العمل.			
	٥٠	ممارسة الرقابة والمتابعة للتحقق من إنجاز الأعمال.			
	٥١	الإشراف على تنظيم الأعمال بالمؤسسة.			
	٥٢	تحديد أهداف المؤسسة بشكل قابل للتطبيق.			
	٥٣	تحليل وتقييم الظروف الخارجية والداخلية للإدارة.			
	٥٤	إشراك العاملين في التخطيط للتغيير وطرق تنفيذه.			
	٥٥	تحديد أبعاد مشكلات العمل بدقة.			
	٥٦	استخدام الأساليب الفعالة في إدارة الصراع.			
	٥٧	القدرة على التفاوض مع الجميع لتحقيق أهداف الإدارة التربوية.			
	٥٨	تشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل.			
	٥٩	الاستفادة من الدراسات والبحوث وخبرات ذوي الاختصاص.			
	٦٠	القدرة على استشراف المستقبل والاستعداد له.			

شكراً جزيلاً لكم على حسن تعاونكم.

