

واقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم

عادل محمد دفع الله أبو إدريس* الزين الخليفة الخضر الخليفة* بانقطة الزبير حسين*

الملخص _ هدف البحث إلى التعرف على واقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم. استخدم الباحثون المنهج الوصفي وقد تكون مجتمع الدراسة من 173 عضو هيئة تدريس يعملون بكلية التربية. اختار الباحثون عينة عشوائية بسيطة بلغت 40 فرد. استخدم الباحثون الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات المطلوبة، وتحليل البيانات إحصائياً استخدم الباحثون برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. توصل البحث إلى نتائج عديدة أهمها: درجة ممارسة مهارات القيادة التربوية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية جاءت بدرجة كبيرة، وأن أعلى درجة ممارسة كانت لصالح مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي 3.90 بينما أدنى درجة ممارسة كانت لمهارة التحفيز بمتوسط حسابي 3.45. وفي ضوء النتائج خلص البحث لعدة توصيات منها: الاهتمام بالأطر الإدارية بكلية التربية من خلال التدريب المستمر على أساليب ومهارات القيادة الفاعلة، توفير قدر من التوازن بين المهام والاختصاصات للإدارات الأكاديمية والحوافز المخصصة لهم وتشجيعهم على الأداء الفعال.

الكلمات المفتاحية: 1/ الاتصال، 2/ التفويض، 3/ اتخاذ القرار، 4/ التحفيز.

واقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم

من الدراسات كدراسة آل زاهر والقحطاني [6]، ودراسة العتيبي [7]، ودراسة danelz [8] ودراسة case [9]، أن فاعلية القيادة تعتمد على توفر مهارات أساسية مختلفة في كل قائد حتى تتم عملية التغيير، وتتحقق أهدافها المنشودة.

وعليه تتمثل مشكلة هذا البحث في السؤال الرئيس التالي: ما واقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم؟ وتتفرع منه التساؤلات التالية:

- 1/ ما مدى توافر مهارة الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 - 2/ ما مدى توافر مهارة التفويض لدى رؤساء الأقسام بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 - 3/ ما مدى توافر مهارة اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 - 4/ ما مدى توافر مهارة التحفيز لدى رؤساء الأقسام بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- أ. أهداف الدراسة

- 1/ التعرف على درجة توافر مهارة الاتصال الإداري لدى رؤساء الأقسام بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
 - 2/ التعرف على درجة توافر مهارة التفويض لدى رؤساء الأقسام بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
 - 3/ التعرف على درجة توافر مهارة اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
 - 4/ التعرف على درجة توافر مهارة التحفيز لدى رؤساء الأقسام بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- ب. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب، فمن الجانب البحثي يمكن أن تزود الدراسة الوصفية التحليلية الباحثين والمنظرين وأعضاء هيئات التدريس بأساس نظري يساعدهم في توظيف مهارات القيادة لتطوير الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الخرطوم بصفة خاصة وبقيّة الكليات بصفة عامة، ومن الناحية التطبيقية فيمكن للدراسة الحالية وما تسفر عنه من نتائج أن تفيد أعضاء هيئات التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم من تطوير اتخاذ القرارات المناسبة والتي تنعكس على تطوير برامج الإعداد بالكليات، وإسهامها في تطوير المقررات الدراسية وتحسين مستويات الدارسين، كما قد تسهم هذه الدراسة في تغيير أنماط الاتصال، واتخاذ القرارات، والتفويض، والتحفيز التقليدية في المعالجات وحلول المشكلات مع توضيح الدور الجديد لعضو هيئة التدريس، مع إبراز العلاقة بين مهارات القيادة وهذه الدراسة بما تتضمنه من أدبيات لمهارات القيادة، ومراجع ودراسات سابقة يمكن أن تشجع الباحثين على البناء عليها ونقدها وتمحيصها.

1. المقدمة

تعتبر الجامعة إحدى المؤسسات المجتمعية التي تعمل على خدمة المجتمع من خلال إثرائه بالمهام والطاقات البشرية، والاحتياجات والمتطلبات المتخصصة بأسلوب موجه ومدروس يغطي احتياجات التنمية الشاملة ومتطلباتها، وانطلاقاً من تلك الأهمية التي تحتلها الجامعة لكونها مؤسسة تربوية اجتماعية من بين المؤسسات الاجتماعية الأخرى لا بد لها أن تستند إلى قيادة إدارية حكيمة تسعى بموجها لتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع بناءً على العلاقة القائمة بين مخرجات التعليم العالي ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية [1].

ويقع على عاتق رؤساء الأقسام مسؤولية كبيرة في إدارة الأقسام حيث يعتبر رئيس القسم المسؤول الأول عن إدارة القسم وتطويره من أجل تحقيق أهداف الكلية والجامعة، لذلك يجب أن يمتلك رؤساء الأقسام مهارات تجعلهم قادرين على تحقيق رسالة الكلية بصفة خاصة والجامعة بصفة عامة وتحقيق أهداف القسم الأكاديمي بكفاءة وفاعلية، حيث يعتبر رئيس القسم قائداً إدارياً وأكاديمياً من خلال المنصب الذي يشغله والواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه [2].

وتعتبر كليات التربية هي التي تعد مؤسسات لإعداد المعلمين، فإن تطبيق مهارات القيادة يعني تحقيق الجودة في التعليم قبل الجامعي - ميدان عمل الخريجين - أي أن جودة التعليم قبل الجامعي تعتمد على جودة خريجين كلية التربية ولا يأتي ذلك إلا عبر القيادة التي تتمتع بمهارات عالية لتطوير العملية التعليمية [3].

وقد نبعت فكرة البحث من خلال ملاحظة الباحثان بعدم اهتمام الباحثين بالجامعات السودانية بدراسة مهارات القيادة التربوية لعمداء الكليات ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بصورة عامة، حيث أن معظم الدراسات التي تناولت مهارات القيادة التربوية ركزت على التعليم العام فقط.

2. مشكلة الدراسة

تبين من مراجعة الدراسات السابقة أن القيادة بكليات التربية تحتاج إلى عملية تقييم مستمر في تطبيق المهارات القيادية باستمرار لمواكبة التغيرات والمستجدات التي تطرأ على علم القيادة التربوية. حيث أشارت توصيات بعض الدراسات التي أجريت في هذا المجال نداء الكثير من التربويين بضرورة الاهتمام بتطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام ومديري الإدارات بكليات التربية، ومن هذه الدراسات على سبيل المثال لا الحصر دراسة بن علي والديجاني [4] والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء أقسام العلوم في مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم، وكذلك دراسة الحضرمي [5]. والتي هدفت إلى تحديد درجة توفر المهارات الإدارية والتخطيطية اللازم تنميتها للقيادة التربويين.

وتعد القيادة المحور الأساسي لأي مؤسسة وهي التي يعول عليها في نجاح وتطور المؤسسة وتقديمها، فمفهوم القيادة ودورها في إدارة التغيير جدير بالبحث والدراسة؛ فالتحدي الحقيقي الذي يواجه قياداتنا الإدارية الأكاديمية هو كيفية وضع هذا المفهوم موضع التطبيق، حيث أظهرت العديد

كما عرفت المهارات القيادية بأنها مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها القائد وتمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، وتتضمن استخدام السلطة والقوة في التأثير في عملية إدارة الموارد المتاحة في المؤسسة التعليمية لتحقيق الأهداف المنشودة، وتشمل المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والفكرية بالإضافة إلى المهارات الإدارية.

تصنيف المهارات القيادية:

هنالك تصنيفات متعددة للمهارات القيادية كما صنفها عريفج [14] إلى ثلاث مجموعات وهي: المهارات الفكرية (الإدراكية)، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية".

كما أن مجموعة أخرى من العلماء مثل: الأغا [15] والطعاني [16] وعابدين [17] والعمارة [18] قسموا المهارات القيادية اللازمة لرجل الإدارة إلى أربع مجموعات وذلك بإضافة مجموعة رابعة إلى مجموعة المهارات الثلاث المذكورة في التصنيف الأول وهي "المهارات الذاتية".

وقد أضاف عسيلان [10] وشاهين [19] المهارات الإدارية، ليصبح بذلك أحدث تصنيف للمهارات القيادية يضم خمس مهارات أساسية وهي: "المهارات الذاتية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات الإدارية".

ويرى الباحثان من خلال عرض هذه التصنيفات للمهارات القيادية التي أوردها العلماء والباحثين في الإدارة والتي يجب أن تتوافر في القائد التربوي، هنالك عدداً من المهارات اللازمة والمطلوب توافرها لدى القائد الذي ينبغي النجاح في مجال عمله، وإذا امتلك القائد التربوي هذه المهارات يمكن الحكم عليه بأنه قائد ناجح. وسوف يتناول البحث المهارات الخمس الأساسية بصورة مختصرة، وذلك فيما يلي:

أولاً: المهارات الذاتية: هي ما يحدد شخصية القائد ويؤثر في سلوكياته وتعاملاته مع من حوله كالسمات والخصائص الجسدية والانفعالية والعقلية، وكذلك مجموعة من الاتجاهات السلوكية والذهنية وكل ما يتعلق به مما يعود في المقام الأول إلى العوامل الفطرية والمكتسبة [12].

وكما هو معلوم فإن شخصية القائد هي العنصر الأهم في القيادة التربوية لما لها من تأثير عظيم في سلوك واتجاه العاملين، وكذلك مدى استجابتهم للنشاط الإشرافي، فالسمات الشخصية للقائد وقدراته العقلية، وقدرته على ضبط النفس وحسم الأمور، والابتكار المهني والإبداع فيه، ومواجهة الجمهور والمبادأة، والطلاقة اللفظية التي يتسم بها، وهدوءه وسعة صدره، ورغبته في النمو المهني وتطوير الذات، وغيرها من المهارات الذاتية الأخرى كلها لها أثر بين على المرؤوسين سلباً وإيجاباً، ودور عظيم في التأثير على استجابات التابعين [20].

وتعتبر شخصية القائد التربوي وما يتعلق بها من خصائص شخصيته من العناصر الأساسية العامة في القيادة التربوية حيث أن لها دوراً كبيراً في التأثير على أدوار المعلمين لأن الصفات الجسمانية والانفعالية والعقلية للفرد لها تأثيراً كبيراً على الأفراد وتؤثر في استجاباتهم للقائد، والمهارات الذاتية التي يتمتع بها القائد التربوي ترجع إلى عوامل فطرية وعوامل مكتسبة [16].

ثانياً: المهارات الفكرية (الإدراكية): تعني القدرات المتعددة التي يتمتع بها القائد والمتضمنة الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة والمرونة التي تدفع به لتقبل جميع الأنماط والشخصيات المختلفة والعمل على تطويرها والرقى

وكذلك قد يفيد هذا البحث إدارتي الجامعة والكلية المعلومات عن درجة امتلاك رؤساء الأقسام بكلية التربية مهارات القيادة التربوية ودرجة ممارستهم لها داخل الأقسام المختلفة. وتشجيع إدارة الكلية على الاهتمام بتدريب رؤساء الأقسام لتأدية أعمالهم الإدارية بالصورة المطلوبة، ويمكن أن يفيد الباحثين من طلاب الدراسات العليا وكذلك أساتذة الإدارة التربوية بالجامعات في الحصول على بعض المعلومات المهمة.

ج. حدود الدراسة

اقتصرت هذا البحث على رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الخرطوم، وتم استخدام استبانة قام الباحثون بإعدادها وذلك لقياس درجة ممارسة رؤساء الأقسام في كلية التربية بجامعة الخرطوم لمهارات القيادة التربوية المتمثلة في: (الاتصال، التفويض، اتخاذ القرار، التحفيز)، وتم تطبيقها في العام 2020 على رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الخرطوم. رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الخرطوم.

د. مصطلحات الدراسة

1/ المهارة: هي كل ما يمارسه القائد من سلوكيات متخصصة للتعامل بكفاءة وفاعلية مع كافة المواقف الإدارية التي تواجهه، والمتضمنة الطرق والإجراءات والتقنيات الضرورية والتواصل بصورة جيدة مع المرؤوسين [10]. وعرفها القحطاني [6] بأنها مجموعة من القدرات التي ينبغي لمدير المدرسة امتلاكها ليتمكن من ممارسة دوره القيادي في أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية.

2/ مهارات القيادة:

هي مجموعة السلوكيات، والمهارات الفنية، والإنسانية، والفكرية، التي يمارسها رئيس القسم خلال إدارته للقسم والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس [11].

ويقصد بها الباحثان مهارات (الاتصال، التفويض، اتخاذ القرار، التحفيز) التي يمتلكها رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الخرطوم.

3/ القيادة التربوية:

هي قدرة القائد الإداري – المدير – على التأثير في سلوك واتجاهات مرؤوسيه "الإداريين، المعلمين، المتعلمين" وتحفيزهم وكسب ثقتهم نحو تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة [12].

4/ الأقسام الأكاديمية:

هي الوحدة الإدارية الأولى في الهيكل التنظيمي للجامعة، حيث لا يمكن للجامعة أن تؤدي رسالتها وتحقق أهدافها إلا من خلال الأقسام الأكاديمية، وهو الجهة المناط بها تنفيذ قرارات الجامعة ولوائحها وأنظمتها [13].

إجرائياً: ويقصد بها الباحثون في هذا البحث الأقسام الأكاديمية (العلمية والأدبية والتربوية) بكلية التربية جامعة الخرطوم والبالغ عددها 19 قسم.

3. الإطار النظري

مفهوم مهارات القيادة التربوية:

يقصد بالمهارات القيادية ما يمارسه القائد من سلوكيات متخصصة للتعامل بكفاءة وفاعلية مع كافة المواقف الإدارية التي تواجهه، والمتضمنة الطرق والإجراءات والتقنيات الضرورية والتواصل بمهارة مع المرؤوسين [10]. وبراهها القحطاني [6] بأنها مجموعة من القدرات التي ينبغي للقائد التربوي امتلاكها ليتمكن من ممارسة دوره القيادي في أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية.

واقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أبو إدريس و الخليفة وحسين

ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعتاء، فهي الدراية الواعية بالطبائع البشرية والعلاقات الإنسانية.

رابعاً: المهارات الفنية: هي امتلاك قائد المدرسة للمعارف والمعلومات التي تمكنه من تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية، وكذلك أداء المهام والأعمال المنوطة به بإتقان ودراية، فهي الأساليب والطرق التي يستخدمها قائد المدرسة في عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها.

ويقصد بها إجادة القائد لعمله وإتقانه له وإمامه بأعمال مرؤوسيه مما يساعدهم على تحسين أدائهم وإدراكه لمراحل ومتطلبات العمل والطرق والوسائل المعينة على إتمامه وإنجازه [23].

وهي كذلك المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم المرتبطة بمهام ومسؤوليات القائد واستخدامها بكفاءة لتحقيق الهدف بفاعلية [18].

خامساً: المهارات الإدارية: هي قدرة القائد وتمكنه من فهم عمله مع التنسيق بين أهداف المدرسة واحتياجات المرؤوسين من طلاب ومعلمين، وهي مهارات مكتسبة من خلال التدريب والممارسة الفعلية على الأعمال الإدارية للتنظيم والتي تحقق للقائد التمكين الإداري، وتعكس قدرته على التعامل الإيجابي مع الفرد والجماعة [24].

وتعني تمتع قائد المدرسة بالبراعة والحدافة التي تمكنه من أداء المهام والأعمال الإدارية المطلوبة منه بطريقة سليمة و متميزة بما يكفل تحقيق متطلبات المعلمين وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المدرسة، وهي المهارة التي تعكس القدرة على التعامل بشكل إيجابي مع الأفراد والجماعات، وتتطلب الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات وفهم ميول وحاجات واتجاهات الآخرين وهي أكثر المهارات استعمالاً [15].

وتتعلق المهارات الإدارية بالأمر التنظيمية والمكتبية والإشراف على ما ينظم سير العمل من إعداد الجداول المدرسية، وإدارة العاملين بمتابعة غيابهم وتأخيرهم واتخاذ الإجراءات النظامية حيال ذلك، كما يجب عليه توفير البديل للمعلم المتغيب حفاظاً على استمرارية العملية التعليمية وإدارة الأنشطة والأعمال في الوقت المناسب ووفق أهميتها، والتخطيط الجيد لإدارة الوقت للاستفادة بشكل فعال في المستقبل [25].

كما يجب أن تتوفر في القائد القدرة الكافية على إدارة الاجتماعات على نحو متميز سواء كان ذلك مع أعضاء هيئة التدريس داخل المدرسة أو مع القادة في الاجتماعات المنعقدة والتي تخدم الأهداف المشتركة للمنظمات التربوية، إضافة إلى أهمية إتاحة الفرص للمشاركة من قبل الجميع للوصول إلى النتائج المأمولة مع مناقشة أهم ما ورد فيها بشفافية تمكنه من توجيه العاملين [26].

4. الدراسات السابقة

لاشك أن الدراسات السابقة يستفيد منها الباحثون من حيث كونها دراسات سابقة متعلقة بموضوع الدراسة، وتتناول جانباً مهماً وإيجابياً وتسهم في إضافة شيء جديد للبحث في كيفية إعداد البحث وكتابته والتركيز على مضمون المواضيع محل الدراسة، وفي ما يأتي أهم الدراسات التي تطرق إليها والتي لها علاقة بموضوع الدراسة:

دراسة بن علي والديجاني [4] والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء أقسام العلوم في مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم. استخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي. تمثل مجتمع الدراسة في معلمي ومعلمات العلوم للمرحلة الابتدائية في دولة

بها لمسيرة العصر بظروفه ومتطلباته، ولما كية المنظمات المتميزة في الميدان [17].

وهي كل ما يجعل القائد يؤمن بمهنته وما يحيط بها من قواعد أخلاقية ورؤيتها المستقبلية من خلال النظرة التطويرية لها، وتشمل إدراكه للعملية التربوية التعليمية ككل، وإمامه بطبيعة المواقف الإدارية، وهذا يتطلب ذاكرة قوية وفهماً لطبيعة المهنة مما يعني كفاءة تنظيمية وجودة شاملة تتضمن رغبة أكيدة وقدرات صادقة في كسب العلاقات مع المرؤوسين، ونظرة عميقة للمستقبل وأهدافاً واضحة ومعرفة بما يحيط بالمنظمة ليتمكن من اتخاذ القرارات وحل المشكلات وإدارة القضايا المتعلقة بجانب واحد أو عدة جوانب تخص المؤسسة [21].

المهارات الفكرية يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل بحيث تمثل الخطة استشرافاً للمستقبل، فالخطة التي تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغيره، ويتوقع من القائد التربوي أن لا يكون حالماً في خطته كما لا ينتظر منه أن يكون يائساً من إمكانات التطور، فتكون تصورات قائمة على الجرأة مع قليل من الأخطار، ويحتاج القائد التربوي إلى المهارة التصورية في تنظيمه لأعمال التابعين وتقسيم الأدوار بينهم بحيث يقدم العمل بخطوات تمهد لغيرها وتفرضي إليها، وتتكامل جوانبه مع بعضها ومع الإطار العام لنظام التربية ككل والنظام الاجتماعي والاقتصادي والسياسي وبقية الأنظمة في المجتمع [14].

إن القائد التربوي الذي تتطور لديه هذه المهارات يكون قادراً على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها وتقفز إلى ذهنه الحلول قبل تفاقم المشكلات ويستطيع أن يقدر وقع القرارات على التابعين قبل اتخاذها، كما يتنبأ بنتائج الإجراءات قبل نفاذها، واستناداً إلى هذه المهارة يخطط قائد المدرسة للمرحلة المدرسية التي ترضي الأذواق وتحقق الأهداف.

ثالثاً: المهارات الإنسانية: هي المهارات التي تمكن القائد من استيعاب سلوكيات العاملين ودوافعها وما يؤثر عليها وتفهم العلاقات المختلفة في التنظيم، لأن إمام القائد بأبعاد السلوك الإنساني تيسر له فهم نفسه ومرؤوسيه مما يعين على إشباع الحاجات المختلفة، وإنجاز الأهداف المشتركة [16].

كما أنها المهارات الأكثر تعقيداً وتغيراً وتنوعاً، إذ تقيس قدرات القائد في تعامله مع الأفراد وهذا في حد ذاته أكثر صعوبة من تعامله مع الأشياء، كما تعتمد على التزام القائد بالصبر والتقدير والتعامل بإنسانية في المواقف التي تستدعي إيجاد جو تسوده المحبة والعمل التعاوني المثمر، مما يدفع بالعاملين للإخلاص في أداء مهماتهم، وتقديم المزيد من العمل الناجح المتميز [19].

وبرى الحريري [22] أن مدير المدرسة كقائد إداري يتفاعل مع مجموعة متباينة من الناس يختلفون في القدرات والمهارات والكفاءات والميول والدوافع والاتجاهات وفي طرق التفكير وأساليب التعامل، ولذلك هو بحاجة إلى مجموعة من المهارات للتعامل مع مرؤوسيه وفق ما تتطلب الفروق الفردية، وهذا ما يدفعه إلى استخدام الأساليب المختلفة مع هؤلاء الناس لكي يتمكن القائد من تنويع أساليبه في التعامل مع مرؤوسيه داخل المدرسة ويتعامل معهم كل حسب قدراته، مما يمكنه من تحقيق الأهداف المنشودة [22].

مما تقدم توصف المهارات الإنسانية بأنها الطريقة التي يستطيع بها قائد المدرسة التعاون بنجاح مع أفراد المجتمع المدرسي ويجعلهم يتعاونون معه

دراسة محمد [28] هدفت إلى محاولة التعرف على تأثير مهارات القائد الإداري المتمثلة بالمهارات (الفنية، الفكرية، والإنسانية)، على التخطيط الاستراتيجي المتمثل في (الرؤية الاستراتيجية، الرسالة الاستراتيجية، والأهداف الاستراتيجية (دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، ولتحقيق الهدف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدمت الاستبانة كأداة للبحث تكونت من محورين، الأول يختص بالمهارات القيادية للقائد، والثاني شمل التخطيط الاستراتيجي، تم توزيعها على عينة البحث المكونة من عمداء ومعاوني عمداء الكليات بقسمها العلمي والإداري، بلغ عددهم (44) تم اختيارها بأسلوب الحصر الشامل. وأسفرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين المهارات الفنية والرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية، وكذلك وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية بين المهارات الفكرية والإدارية والرؤية الاستراتيجية.

دراسة النمرات [11] هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة اليرموك للمهارات القيادية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. اتبع الباحث المنهج الوصفي. واستخدم استبانة طبقها على عينته التي تم اختيارها بالطريقة العشوائية وبلغت (228) عضو هيئة تدريس، من مجتمع يشمل جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك والذي بلغ عددهم (648) عضو هيئة تدريس للعام الدراسي 2011 / 2012 وتوصل إلى أن درجة ممارسة الأقسام الأكاديمية للمهارات القيادية كانت متوسطة، وأظهرت الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات كانت مرتبة كالاتي: المهارات الفنية تلمها الفكرية ثم الإنسانية، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

ولقد اجمعت الدراسات السابقة على أهمية مهارات القيادة التربوية ومدى ممارستها من قبل رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات من أجل التأكد من درجة ممارستها والمعوقات التي تعترضها، وبالتالي ركزت كل هذه الدراسات على ضرورة تأهيل وتدريب أعضاء هيئة التدريس بالصورة التي تمكنهم من تأدية هذه المهارات المهمة بالصورة المطلوبة، وقد اتفق هذا البحث مع كل هذه الدراسات في تناولها لموضوع ممارسة أعضاء هيئة التدريس لهذه المهارة، كما اتفق مع كل هذه الدراسات في استخدامها للمنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لمعظم البحوث والدراسات التربوية، وكذلك اتفق معها في أداة الدراسة وهي الاستبانة حيث اعتمدت كل الدراسات السابقة في استخدامها لجمع المعلومات المطلوبة، كما اتفق مع معظم هذه الدراسات في مجتمع وعينة الدراسة.

وقد اختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة في أنه تناول دراسة مهارات بعينها وهي المهارات الأربع الأساسية (الاتصال، التفويض، اتخاذ القرار، التحفيز) بينما تناولت معظم الدراسات السابقة الحديث عن مهارات القيادة بصورة عامة وهي: (المهارات الإدارية، المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية)، مع العلم بأن المهارات التي تناولها هذا البحث تقع ضمن المهارات الإدارية فقط، كذلك اختلف هذا البحث مع بعض من هذه الدراسات في مكان وزمان تطبيق البحث.

كما استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في كتابة الإطار النظري وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وكذلك في تحليل ومناقشة نتائج البحث،

الكويت؛ وكانت عينتها (240) من معلمي العلوم في المرحلة الابتدائية اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة. استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة حيث قسمت إلى أربعة مجالات: (المهارات الفكرية، والإدارية، والفنية، والإنسانية). أظهرت النتائج أن درجة تقدير العينة لممارسة رؤساء أقسام العلوم في المرحلة الابتدائية في مدارس الكويت للمهارات القيادية مرتفعة للمجالات الأربعة، وجاء متوسط درجة ممارستها بالترتيب: (المهارات الإنسانية، والإدارية، والفنية، وأخرها الفكرية) وصيغت مجموعة من التوصيات بناء على نتائج الدراسة.

دراسة الحضرمي [5] هدفت إلى تحديد درجة توفر المهارات الإدارية والتخطيطية اللازم تنميتها للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي. تمثل مجتمع الدراسة في القادة التربويين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية من هم بوظيفة مدير إدارة، ونائب مدير إدارة، ورئيس قسم. وتكونت العينة من (304) قائداً تربوياً من المجتمع، وكانت الاستبانة أداة الدراسة المتبعة. وجاء في نتائج الدراسة أن درجة توافر المهارات الإدارية للقادة التربويين لمجالات الدراسة بدرجة تقدير متوسط.

دراسة الحجا حجة [27] هدفت إلى التعرف على مدى توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين. وتمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري ومديرات ومعلمي ومعلمات المدارس الحكومية بمحافظة بيت لحم. طبقت الدراسة على عينة من (70) مديراً ومديرة و (300) معلماً ومعلمة من العاملين في محافظة بيت لحم. استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي. توصلت نتائج الدراسة إلى درجة ممارسة المهارات القيادية وبالترتيب على النحو التالي: المهارات الفنية والذاتية بنفس المتوسطات الحسابية، ثم مهارة العلاقات الإنسانية، وأخيراً مهارة الاتصال والتواصل، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات مدى توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المديرين والمعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة، وأن ممارسة المشرفين التربويين للمهارات الفنية، والذاتية والإنسانية جاءت بدرجة ممارسة كبيرة؛ بينما مهارة الاتصال والتواصل جاءت بدرجة ممارسة متوسطة.

دراسة عسيان [10] هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة، اتبع البحث المنهج الوصفي المسحي. طبقت الاستبانة كأداة لجمع البيانات حول ممارسة المهارات الإدارية والمهارات الفنية من قبل قائدات المدارس. تكونت عينة البحث من جميع مشرفات القيادة المدرسية في المدارس الأهلية الابتدائية وكيلاها بمدينة جدة، والبالغ عددهن (125) مشرفة ووكيلة، تم اختيارهن بأسلوب الحصر الشامل. أظهرت النتائج أن ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية والمهارات الفنية من وجهة نظر المشرفات جاءت بدرجة (مرتفعة)، كما أظهرت النتائج أن ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية والمهارات الفنية بمدينة جدة من وجهة نظر الوكيلات جاءت بدرجة (مرتفعة)، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط استجابات المشرفات والوكيلات في درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات الإدارية والمهارات الفنية.

واقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أبو إدريس و الخليفة وحسين

وفي طريقة صياغة النتائج والتوصيات والمقترحات، إضافة إلى توفير المراجع المطلوبة.

5. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وذلك نسبة لتعذر الحصول على معلومات إحصائية دقيقة توضح الفئات المختلفة من مجتمع الدراسة.

ج. عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، وذلك نسبة لتعذر الحصول على معلومات إحصائية دقيقة توضح الفئات المختلفة من مجتمع الدراسة. وبلغ حجم العينة المختارة في الدراسة (40) عضواً من إجمالي (173) عضواً في كلية التربية - جامعة الخرطوم.

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي، لأنه المنهج الأنسب لمثل هذا النوع من البحوث التربوية. والذي يهدف لوصف واقع الظاهرة المراد دراستها بواسطة استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة منهم [29].

ب. مجتمع الدراسة

د. وصف العينة

لإجراء عملية الوصف تم أولاً تفرغ البيانات التي تم الحصول عليها من أفراد العينة، وبعد إجراء التحليل جاءت نتائج وصف عينة الدراسة كما يلي:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة الخرطوم، في العام الدراسي الجامعي (2020/2019) والبالغ عددهم (173)

جدول 1 توزيع أفراد العينة حسب متغيرات البحث

المتغير	نوع المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	21	52.5
	انثى	19	47.5
	المجموع	40	100.0
المؤهل العلمي	مساعد تدريس	8	20
	محاضر	19	47.5
	أستاذ مساعد	10	25.0
	أستاذ مشارك	3	7.5
	أستاذ	0	0.0
	المجموع	40	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5	15	37.5
	من 5 - 10	16	40.0
	أكثر من 10	9	22.5
المجموع	40	100.0	

هـ. أدوات البحث:

1/ البيانات الشخصية: وتشمل النوع، والمرتبة العلمية، والخبرة العملية.

2/ محاور الاستبانة: اشتملت على أربعة مجالات بها مجموعة من الفقرات، لكل عبارة خمسة خيارات وفق مقياس ليكرث الخماسي (أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

أستخدم في هذا البحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة؛ لأنها تُعد من أهم أدوات المنهج الوصفي المسحي، حيث قام الباحثون بتصميم هذه الاستبانة وتوزيعها على أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية - جامعة الخرطوم. وتم إعداد الاستبانة لهذه الدراسة وفق الخطوات التالية:

و. تقنين الاستبانة:

1- الثبات: لمعرفة ثبات الاستبانة استخدم الباحث معامل (α) ألفا لكرول نياخ، كما موضح في الجدول (2) أدناه.

أولاً: بعد الاطلاع على الأدب التربوي في المجال والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، تم تحديد محاور الاستبانة، ومن ثم قام الباحثون بصياغة عبارات الاستبانة لتغطي أسئلة الدراسة وأهدافها، وبعدها تم وضع الاستبانة في صورتها الأولية.

2- الصدق: هو مدى قدرة الأداة على قياس وتحقيق الأهداف التي من أجلها تمت صياغتها، أي أن تقيس فعلاً ما يفترض أنها تقيسه. وللتأكد من الصدق الذاتي فقد تم حسابه بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات، وفق المعادلة: الصدق = $(0.96 = 0.93 = \alpha)$.

ثانياً: تم عرض الاستبانة على بعض من الأساتذة المتخصصين في القيادة التربوية في كلية التربية - جامعة الخرطوم لتحكيمها.

ثالثاً: تم إجراء بعض التعديلات اللازمة، ومن ثم تم صياغة الاستبانة في صورتها النهائية. اشتملت الاستبانة على قسمين هما:

جدول 2 ثبات وصدق الاستبانة

الرقم	المحور	معامل (α)	الصدق
1	مهارة الاتصال	0.890	0.943
2	مهارة التفويض	0.940	0.936
3	مهارة اتخاذ القرار	0.923	0.950
4	مهارة التحفيز	0.912	0.923
	الاستبانة ككل	0.934	0.960

استخدم الباحثون في تحليل بيانات الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات بحسب ما يتناسب مع المنهج الوصفي من تكرارات، ومتوسطات حسابية، وانحرافات معيارية، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. اختبار ألفا كرو نباخ لمعرفة مدى مصداقية أداة الدراسة.
 2. التكرارات والنسب المئوية لحساب تكرار والنسبة المئوية للمشاركين في العينة.
 3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة متوسط آراء العينة المشاركة في الدراسة ومدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها. المقياس المعتمد:
- لتحديد المقياس المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-4=1)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول 3

المحك المعتمد في الدراسة

مستوى الموافقة	طول الخلية
منخفضة جداً	من 1 وأقل من 1.80
منخفضة	من 1.80 وأقل من 260
متوسطة	من 260 وأقل من 3.40
كبيرة	من 3.40 وأقل من 4.20
كبيرة جداً	من 4.20 إلى 5.00

التدريس؟

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمهارات القيادة الأربع التي تمت دراستها وهي عبارة عن محاور البحث، ومن ثم تم ترتيب هذه المهارات تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل مهارة، ويبين ذلك الجدول التالي:

جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات القيادة مرتبة تنازلياً

م	المهارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب المهارة	درجة الاستجابة
3	اتخاذ القرار	3.90	0.98	1	كبيرة
1	الاتصال الإداري	3.83	0.92	2	كبيرة
2	التفويض	3.75	0.91	3	كبيرة
4	التحفيز	3.45	1.10	4	كبيرة
	المجموع الكلي	3.73	0.97	...	كبيرة

حسابي (3.45) وبدرجة استجابة "كبيرة"، ولعل السبب في هذه الاستجابة العالية من قبل أعضاء هيئة التدريس يرجع إلى اهتمام إدارة الكلية بمهارات القيادة وميلها إلى جماعية العمل وإشراك أعضاء هيئة التدريس فيه بعيداً عن التسلسل والإقصاء في العمل، مع عدم الاهتمام الجيد بمهارة التحفيز. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الديجاني [4] ودراسة عسيان [10]، ودراسة الشهري [30]، وجميعها جاءت فيها ممارسة مهارات القيادة بدرجة "عالية".

وقد نتج عن هذا التطبيق أن معامل الثبات الكلي يساوي 0.934، والصدق = 0.960. ويتضح من القيمتين أعلاه أن الاستبانة تمتعت بثبات وصدق عاليين جداً، مما يبين مدى وضوح عباراتها بالنسبة لأفراد العينة. ز. توزيع الاستبانة:

تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة المتمثل في أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية - جامعة الخرطوم، من خلال النزول الميداني وقد تم اختيار المفردات عشوائياً وبرغبة أعضاء هيئة التدريس الذين أبدوا استعدادهم للإجابة عن التساؤلات الواردة في الاستبانة، وتمكن الباحثون من توزيع (06) استبانة على أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية - علماً بأن إجمالي أعضاء هيئة التدريس في الكلية (371) عضواً؛ وذلك نسبة لعدم لتواجد معظم أعضاء هيئة التدريس في الكلية لظروف الابتعاث أو الإجازة، وتم استعادة (55) استبانة، و(5) استبانة لم يتمكن الباحثون من استرجاعها - منهم (40) صالحة للدراسة والتحليل - (5) منها وجدت أنها تألفه؛ لعدم وجود علامة الاستجابة في بعض فقرات الاستبانة - أي بنسبة استجابة قدرها (78%) وهي نسبة استجابة جيدة. المعالجة الإحصائية للبيانات

6. النتائج

للإجابة عن أسئلة البحث استخدم الباحثون كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. السؤال الرئيس: ما درجة توافر مهارات القيادة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة

يتضح من الجدول (4) أعلاه أن درجة توافر مهارات القيادة داخل الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الخرطوم جاءت بدرجة "كبيرة" وبمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.97)، مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد العينة حول درجة توافر مهارات القيادة داخل الأقسام، وجاء في الترتيب الأول مهارة (اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (3.90) يليه في الترتيب الثاني مهارة (الاتصال الإداري) بمتوسط حسابي (3.83) وفي الترتيب الثالث مهارة (تفويض السلطة) بمتوسط حسابي (3.75) وجميعها جاءت بدرجة استجابة "كبيرة" وبصورة متفاوتة، وأخيراً جاءت مهارة (التحفيز) بمتوسط

واقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أبو إدريس و الخليفة وحسين

واختلفت مع نتائج دراسة الحضرمي [5]، والحجاجة [27]، والنمرات [11] ولزيد من التفصيل، قام الباحثان بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة البحث الأربعة (مهارات القيادة) كل سؤال على حدة كما تبينه نتائج الجداول التالية:

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة الاتصال مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
3	يسهم تبادل المعلومات بالقسم في تسهيل إنجاز المهام.	4.12	0.96	1	كبيرة
4	يسعى لتوفير المعلومات اللازمة لإنجاز العمل في الوقت المناسب	4.05	0.74	2	كبيرة
5	يعمل على تفعيل الحوار الهادف مع مرؤوسيه.	4.00	0.90	3	كبيرة
1	يوجد نظام فعال للاتصالات بالقسم.	3.87	1.01	4	كبيرة
8	العاملون في القسم أكثر فهماً لأدوارهم بسبب إتاحة المعلومات لهم.	3.72	0.90	5	كبيرة
7	بيئة العمل داخل القسم تشجع على الاتصال المباشر مع المرؤوسين	3.67	0.94	6	كبيرة
2	توجد قنوات اتصال فعالة لتبادل المعلومات داخل القسم.	3.62	0.92	7	كبيرة
6	يستخدم وسائل متنوعة في توصيل المعلومات.	3.60	1.03	8	كبيرة
	المجموع	3.83	0.92	--	كبيرة

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات مهارة الاتصال جاءت بدرجة استجابة "كبيرة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.83) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.96) وهي قيمة كبيرة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث بصورة كبيرة على كل عبارات هذه المهارة. وقد جاءت أعلى درجات استجابة للعبارات "3، 4، 5" على التوالي: (يسهم تبادل المعلومات بالقسم في تسهيل إنجاز المهام) بمتوسط حسابي (4.12)،

وعبارة (يسعى لتوفير المعلومات اللازمة لإنجاز العمل في الوقت المناسب) بمتوسط حسابي (4.05)، وعبارة (يعمل على تفعيل الحوار الهادف مع مرؤوسيه) بمتوسط حسابي (4.00).

وربما يعزى حصول مهارة (الاتصال) على درجة ممارسة "كبيرة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى الاهتمام الكبير من قبل رؤساء الأقسام بتفعيل عملية الاتصال وإشراك أعضاء هيئة التدريس وتمليكهم المعلومات عن كل ما يدور في الأقسام المختلفة بالكلية.

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة التفويض مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
1	يفوض السلطة لمرؤوسيه وفق اللوائح والقوانين.	4.05	0.67	1	كبيرة
2	يحدد الأعمال التي يفوضها لمرؤوسيه.	3.97	0.86	2	كبيرة
5	يفوض رئيس القسم السلطات الكافية لإنجاز المهام.	3.95	1.01	3	كبيرة
3	يحدد الشخص المناسب للمهمة المفوضة وفقاً للتخصص.	3.92	0.85	4	كبيرة
7	يراعي رئيس القسم ارتباط السلطة المفوضة بقدرات أعضاء هيئة التدريس	3.80	0.91	5	كبيرة
6	يتابع المهام المفوضة لمرؤوسيه بصفة مستمرة.	3.75	1.17	6	كبيرة
8	يدعم استقلالية المرؤوسين من خلال الحد من الرقابة الإدارية.	3.72	0.81	7	كبيرة
4	تتكافأ المهام الإضافية التي تفوض للفرد مع الحوافز المعطاة له.	2.87	1.04	8	متوسطة
	المجموع	3.75	0.91	--	كبيرة

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات مهارة التفويض جاءت بدرجة استجابة "كبيرة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لهذه المهارة (3.75) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.91) وهي قيمة كبيرة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث بصورة كبيرة على معظم عبارات هذه المهارة.

وقد اظهرت كل عبارات هذا المحور درجة استجابة "كبيرة" ما عدا العبارة رقم (4) جاءت بدرجة استجابة متوسطة وهي: (تتكافأ المهام الإضافية التي تفوض للفرد مع الحوافز المعطاة له) وبمتوسط حسابي (2.87).

وربما يعزى حصول مهارة (التفويض) على درجة ممارسة "كبيرة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى الاهتمام الكبير من قبل رؤساء الأقسام بتفعيل عملية تفويض السلطات لأعضاء هيئة التدريس وإعطائهم الثقة الكافية لإنجاز المفوضة.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة اتخاذ القرار مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
8	يشرك أعضاء القسم في تحديد الخطط المستقبلية للقسم.	4.12	0.82	1	كبيرة
3	يسمح لأعضاء القسم بالتعبير عن آرائهم عند اتخاذ القرارات.	4.02	1.07	2	كبيرة
4	يشرح لمؤوسيه الأسباب دعت لاتخاذ القرار.	3.97	0.99	3	كبيرة
2	يشجع أعضاء القسم على طرح الحلول للمشكلات.	3.90	0.92	4	كبيرة
5	يحرص على تبليغ القرارات لجميع أعضاء هيئة التدريس بالقسم.	3.87	1.22	5	كبيرة
1	يشرك مؤوسيه في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.	3.85	0.97	6	كبيرة
7	يبادر في صنع القرارات التي تخدم الكلية.	3.85	0.83	7	كبيرة
6	يراعي ردود فعل أعضاء هيئة التدريس على القرارات التي يتخذها	3.65	1.07	8	كبيرة
	المجموع	3.90	0.98	--	كبيرة

(4.12) وعبارة (يسمح لأعضاء القسم بالتعبير عن آرائهم عند اتخاذ القرارات) بمتوسط حسابي (4.02)، وعبارة (يشرح لمؤوسيه الأسباب دعت لاتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (3.97) وربما يعزى حصول مهارة (اتخاذ القرار) على درجة ممارسة "كبيرة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى الاهتمام الكبير من قبل رؤساء الأقسام بتفعيل هذه العملية وإشراك كل أعضاء هيئة التدريس بالقسم في صنع واتخاذ القرارات المختلفة.

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات مهارة (اتخاذ القرار) جاءت بدرجة استجابة "كبيرة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لهذه المهارة (3.90) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.98) وهي قيمة كبيرة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث بصورة كبيرة على كل عبارات هذه المهارة. وقد جاءت أعلى درجات استجابة للعبارات "8، 3، 4" على التوالي: (يشرك أعضاء القسم في تحديد الخطط المستقبلية للقسم) بمتوسط حسابي

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارة التحفيز مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الاستجابة
7	يشجع أعضاء هيئة التدريس على تحمل المسؤولية الشخصية.	3.80	0.98	1	كبيرة
5	يحرص على تقدير جهود أعضاء هيئة التدريس في العمل بالقسم.	3.72	1.14	2	كبيرة
2	يحفز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف القسم	3.70	1.01	3	كبيرة
1	يقدر عمل أعضاء هيئة التدريس بالقسم ويحفزهم.	3.45	1.00	4	كبيرة
3	يساعد أعضاء هيئة التدريس على إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية.	3.43	1.09	5	كبيرة
6	يعمل على تطوير أداء هيئة التدريس داخل القسم بشكل مستمر.	3.42	1.37	6	كبيرة
8	يوفر التسهيلات والموارد اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.	3.20	1.15	7	متوسطة
4	يضع نظاماً واضحاً لمكافأة المتميزين من أعضاء هيئة التدريس.	2.95	1.07	8	متوسطة
	المجموع	3.45	1.10	--	كبيرة

وربما يعزى حصول مهارة (التحفيز) على درجة ممارسة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى عدم الاهتمام الكبير من قبل رؤساء الأقسام بتفعيل هذه المهارة، حيث لم يهتم رؤساء الأقسام بوضع نظاماً واضحاً لمكافأة المتميزين من أعضاء هيئة التدريس، ولم يهتموا بتوفير التسهيلات والموارد اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.

يتضح من الجدول أعلاه أن عبارات مهارة (التحفيز) جاءت بدرجة استجابة "متوسطة" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، حيث جاء المتوسط الحسابي العام لهذه المهارة (3.45) بانحراف معياري بلغت قيمته (1.10) وهي قيمة كبيرة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث بصورة كبيرة على كل عبارات هذه المهارة.

. النتائج والاستنتاجات
تمثلت أهداف الدراسة في تحديد واقع تطبيق مهارات القيادة التربوية بكلية التربية جامعة الخرطوم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقاً للدرجة العلمية لعضو هيئة التدريس. في سبيل تحقيق الدراسة لأهدافها اتبع الباحثون المنهج الوصفي مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة. واستناداً على ما عرض ونوقش عن تطبيق مهارات القيادة التربوية، وواقع

وقد جاءت أعلى درجات استجابة للعبارات "7، 5، 2" على التوالي: (يشجع أعضاء هيئة التدريس على تحمل المسؤولية الشخصية) بمتوسط حسابي (3.80) وعبارة (يحرص على تقدير جهود أعضاء هيئة التدريس التي يبذلونها في العمل داخل القسم) بمتوسط حسابي (3.72)، وعبارة (يحفز أعضاء هيئة التدريس على المشاركة الفعالة في تحقيق أهداف القسم) بمتوسط حسابي (3.70).

واقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أبو إدريس و الخليفة وحسين

- تطبيقها بكلية التربية جامعة الخرطوم توصل الباحثون إلى الاستنتاجات التالية:
- درجة ممارسة مهارات القيادة التربوية من قبل رؤساء الأقسام الأكاديمية بكلية التربية جامعة الخرطوم جاءت بدرجة كبيرة. ولعل السبب في ذلك يرجع إلى اهتمام إدارة الكلية بمهارات القيادة وميلها إلى جماعية العمل وإشراك أعضاء هيئة التدريس فيه بعيداً عن التسلط والإقصاء في العمل، مع عدم الاهتمام الجيد بمهارة التحفيز.
 - جاء ترتيب درجة ممارسة المهارات على النحو التالي: مهارة اتخاذ القرار تلمها مهارة الاتصال ثم مهارة التفويض وثلاثها بدرجة استجابة كبيرة، وأخيراً مهارة التحفيز وبدرجة استجابة متوسطة.
 - أعلى درجة ممارسة كانت لصالح مهارة اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.90) بينما أدنى درجة ممارسة كانت لمهارة التحفيز بمتوسط حسابي (3.45). وربما يرجع ذلك إلى الاهتمام الكبير من قبل رؤساء الأقسام بتفعيل عملية تفويض السلطات لأعضاء هيئة التدريس وإعطائهم الثقة الكافية لإنجاز المفوضة.
- ### 7. التوصيات
- في ظل ما توصل إليه البحث من استنتاجات، فإن الباحثون يتقدمون بمجموعة من التوصيات لواقع تطبيق المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الخرطوم وهي:
- الاهتمام المستمر بالأطر الإدارية بكليات التربية من خلال التدريب المستمر على أساليب ومهارات القيادة الفاعلة.
 - ضرورة عقد دورات حتمية لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في مجال القيادة والإدارة الحديثة للمؤسسات التعليمية.
 - يجب توفير قدر من التوازن بين المهام والاختصاصات للإدارات الأكاديمية والحوافز المخصصة لهم وتشجيعهم على الأداء الفعال.
 - لا بد من توفير التسهيلات والموارد اللازمة لرؤساء الأقسام الأكاديمية لتحقيق الكفاءة والفاعلية الأكاديمية بكليات التربية.
 - العمل على تشجيع أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية من خلال الحوافز والجوائز العلمية.
- ### المراجع
- #### أ. المراجع العربية
- [1] الرشادة، محمد صبيح (2009). مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. الشهري، عثمان.
 - [2] عمر (2015). المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
 - [3] عرجاش، علي شوعي ناجي(2005م). تطوير إدارة كليات التربية بالجمهورية اليمنية في ضوء مدخل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
 - [4] بن علي، فاطمة عبد الرحمن والديجاني، سلطان غالب (2020). درجة ممارسة رؤساء أقسام العلوم في مدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، المركز الديمقراطي العربي ألمانيا برلين، العدد الثامن، ص 264 – 295.

- [23] الروقي، عبدالله (2012). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- [24] الغامدي، عبدالله عبدالواحد (2013). القيادة التربوية، الرياض: دار الكفاح للنشر.
- [25] الشاعر، حسين سليم (2016). الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- [26] أبو زعيتر، منير حسن (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- [27] الحجاحجة، باسم إبراهيم (2018). مدى توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين في محافظة بيت لحم من وجهة نظر المعلمين والمديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- [28] محمد، صفاء تائه (2012). مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية في كليات جامعة الكوفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الكوفة، العراق.
- [29] عبدالله، عبدالرحمن أحمد، وعبدالوهاب، فيصل محمد، وسليمان، السر أحمد (2007). المدخل إلى البحث في التربية وعلم النفس. مكتبة الرشد: ناشرون.
- ب. المراجع الأجنبية
- [8] Case, Agnes Gilman (1997). The Effect of Leadership Behaviors on the Facilitation of Change In An Urban School District , University of New York.
- [9] Daniels, Raymond George (2002) . The management of change in six Victoria secondary colleges (Australia) . PhD .University of new south Wales (Australia).

THE REALITY OF APPLYING LEADERSHIP SKILLS TO DEPARTMENT HEADS FROM THE VIEWPOINT OF FACULTY MEMBERS AT THE FACULTY OF EDUCATION, UNIVERSITY OF KHARTOUM

ADEL MUHAMMAD ABU IDRIS* AL-ZAIN, KHALIEFAH ALKHALIFAH**
BANQA TAHA AL-ZUBAIR HUSSEIN***

ABSTRACT *The research aimed at identifying the reality of applying leadership skills to department heads from the viewpoint of faculty members at the Faculty of Education, University of Khartoum. The researchers used the descriptive approach, and the study population could consist of 173 Staff working in the Faculty of Education. The researchers selected a simple random sample of 40 individuals. The researchers used the questionnaire as a main tool to collect the required data, where four main axes represented leadership skills, namely: (communication, authorization, decision-making, motivation). To analyze the data statistically, the researchers used the SPSS program. The research reached several results, the most important of which are: the degree of the practice of educational leadership skills by heads of academic departments at the Faculty of Education, University of Khartoum came with a degree (large), and that the highest degree of practice was in favor of decision-making skill with an average arithmetic (3.90) while the lowest degree of exercise was for motivation skill with an arithmetic average (3.45). In light of the results, the research concluded several recommendations, including: Attention to administrative frameworks in colleges of education through continuous training on methods and skills of effective leadership, providing a measure of balance between tasks and specializations for academic departments and incentives assigned to them and encouraging them to perform effectively.*

KEYWORDS: *communication, authorization, decision-making, motivation.*

* Department of Fundamentals of Education and Educational Administration - College of Education - University of Khartoum