

واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة لحج

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

فيدل محمد عثمان

قسم أصول التربية، كلية صبر للعلوم والتربية، جامعة لحج، لحج، اليمن.

Fidelmohammed77@gmail.com

تاريخ النشر
2025/12/21

تاريخ القبول
2024/11/18

تاريخ الاستلام
2024/10/12

للاقتباس: عثمان، فيدل محمد. (2025). واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة لحج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة لحج للعلوم التطبيقية والإنسانية، 2(1)، 204-214.

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة لحج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ إذ استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (124) من أعضاء هيئة التدريس من جميع كليات جامعة لحج؛ وهي 5 كليات، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد أداة الاستبانة، وهي مكونة من 5 مجالات (مهارة الاتصال، مهارة التفويض، مهارة اتخاذ القرار، مهارة التحفيز، المهارة الفنية)، وبعد التأكد من صدقها وثباتها قام بتوزيعها على العينة. أظهرت نتائج الدراسة أن واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة لحج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حصل على مستوى توافر (مرتفع) بمتوسط حسابي (3.86)؛ وبذلك مهارة اتخاذ القرار هي أعلى المهارات توافراً لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة لحج، وأقلها توافراً هي مهارة التحفيز. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة تعزى لمتغير الجنس واللقب العلمي وسنوات الخدمة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو جميع مجالات الدراسة تعزى لمتغير الكلية، وكانت الفروقات لصالح كلية صبر للعلوم والتربية.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية (الاتصال، التفويض، اتخاذ القرار، التحفيز، المهارة الفنية).

©2025، عثمان، الجهة المرخص لها: مجلة جامعة لحج للعلوم التطبيقية والإنسانية.

نشرت هذه المقالة البحثية وفقاً لشروط (CC BY-NC 4.0 International) Creative Commons Attribution-NonCommercial.

تسمح هذه الرخصة بالاستخدام غير التجاري، وينبغي نسبة العمل إلى صاحبه، مع بيان أي تعديلات عليه. كما تتيح حرية نسخ، وتوزيع، ونقل العمل بأي شكل من الأشكال، أو بأية وسيلة، ومزجه وتحويله والبناء عليه، طالما يُنسب العمل الأصلي إلى المؤلف.

المقدمة

ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية (الرشادة، 2009، ص71). ويقع على عاتق رؤساء الأقسام مسؤولية كبيرة في إدارة الأقسام الإدارية؛ إذ يعدّ رئيس القسم المسؤول الأول في إدارة القسم وتطويره من أجل تحقيق أهداف الجامعة، ويجب أن يمتلك رؤساء الأقسام مهارات تجعلهم قادرين على تحقيق رسالة الجامعة وتحقيق أهداف القسم العلمي بكفاءة وفاعلية؛ إذ يعدّ رئيس القسم قائداً إدارياً وأكاديمياً من خلال المنصب الذي يشغله والواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه (عمر، 2015، ص71). وأشارت عايدة القاسمية (2019، ص273) إلى أن المهارات القيادية تسهم في تكوين بيئة إيجابية فاعلة للعمل، ومناخ إداري ممتع للعاملين، وتساعد على حسن سير الأعمال الإدارية وتنظيمها، وتعمل على تحقيق أهداف المؤسسة؛ لذا توجب أن يمتلك القائد مجموعة من المهارات القيادية التي تمكنه من القيام بمهامه.

حظي موضوع القيادة منذ القدم باهتمام علماء الإدارة، وازداد هذا الاهتمام بسبب ما يشهده العالم من الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي واختلاف مصادر المعرفة، وتعد القيادة من أبرز المواضيع الإدارية، وتشكل محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وإحدى الركائز الأساسية لأي نهضة أو تقدم أو تنمية أي مجتمع، فمن خلالها يتم التأثير والتغير في ذلك المجتمع، وتعد 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 تربية اجتماعية من بين المؤسسات الاجتماعية الأخرى، لا بد لها أن تحتكم إلى قيادة إدارية حكيمة تسعى بموجبها لتحقيق أهدافها وأهداف المجتمع بناء على العلاقة القائمة بين مخرجات التعليم العالي

مشكلة الدراسة

تبين من مراجعة الدراسات السابقة والتوصيات التي أوصت بها بعض الدراسات بضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية؛ ومن هذه الدراسات على سبيل المثال دراسة حراشنة (2020)، التي أوصت بضرورة تنمية المهارات القيادية لدى القادة من خلال إشراكهم في دورات تدريبية لتعزيز مهاراتهم.

ونظرًا لاختلاف وجهات النظر في تناول الأداء الإداري والقيادي، وتباين النتائج التي توصلت إليها الدراسات والبحوث حول ذلك، ولمعرفة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية بكلية الجامعة الناشئة، سعت الدراسة للكشف عن واقع ممارسة المهارات القيادية من قبل رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة لحج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لكونهم عنصرًا مهمًا في إدارة المؤسسات التربوية.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالأسئلة الآتية:

1. ما واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة لحج (مهارة الاتصال، مهارة التفويض، مهارة اتخاذ القرار، مهارة التحفيز، المهارة الفنية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة؛ تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس - اللقب العلمي - سنوات الخدمة - الكلية)؟

أهداف الدراسة

1. تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة لحج وهي: (مهارة الاتصال، مهارة التفويض، مهارة اتخاذ القرار، مهارة التحفيز، المهارة الفنية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أفراد العينة حول تقدير درجة توافر المهارات لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة لحج وفقًا لمتغيرات: الجنس، اللقب العلمي، سنوات الخدمة، الكلية.

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

1. ستفيد الدراسة الحالية في معرفة واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة لحج.
2. تفيد نتائج الدراسة الحالية صناع القرار في جامعة لحج، وكذلك طلبة الدراسات العليا والباحثين في تحصيل معلومات تلبى حاجاتهم البحثية.
3. رفد مكتبة الجامعة بمرجع جديد يتناول واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة لحج.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

1. **الحدود الموضوعية:** واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة لحج.
2. **الحدود البشرية:** رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة لحج.
3. **الحدود المكانية:** كليات جامعة لحج
4. **الحدود الزمنية:** الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2024/2023م.

مصطلحات الدراسة: اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

1. **المهارة:** المهارات هي جمع لكلمة (مهارة) وتعني في اللغة العربية الحدق في الشيء وإحكامه والأداء المتقن له، ويقال: "مَهَر الشيء مهارة" أي أحكمه، ويقال أيضًا مَهَر في العلم والصناعة (أحمد ومحمد، 2012، ص208). وهي 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 (عسيلان، 2017).

2. **المهارات القيادية:** هي مجموعة السلوكيات والمهارات الفنية، والفكرية، والإنسانية، التي يمارسها رئيس القسم خلال إدارته للقسم والتعامل مع أعضاء هيئة التدريس (النمرات، 2012، ص26).

ويقصد بها الباحث مهارات (الاتصال، والتفويض، واتخاذ القرار، والتحفيز، والمهارة الفنية) التي يمتلكها رؤساء الأقسام العلمية في كليات التربية جامعة لحج.

3. **الأقسام العلمية:** هي الوحدة الأكاديمية القاعدية في الهرم الجامعي؛ وعليه فإن مدى فاعلية دوره وقدرته على ممارسة مهامه العلمية والأكاديمية والإدارية مؤشر على فاعلية الكلية والجامعة التي ينتميها القسم؛ لذا فالواجب إعطاؤه الاهتمام من حيث الاستجابة لمتطلباته الإدارية والمالية تحقيقًا لفاعليته، وقيامه بالدور المطلوب منه، كما ينبغي عدم إيقال حركته بأغلبية إدارية ثقيلة أو لوائح جامدة (السميح، 2009، ص252).

إجرائيًا: ويقصد بها كل الأقسام في كليات جامعة لحج والبالغ عددهم (47) قسم.

4. **رئيس القسم:** هو المسؤول عن تنفيذ السياسة العامة للقسم، وإدارة شؤونه العلمية والإدارية والمالية وعن انتظام سير المحاضرات والتمارين والدروس العلمية وغيرها من الواجبات التدريسية، وتنفيذ قرارات مجلس القسم ومجلس الكلية ومجلس الجامعة في الحدود التي ينظمها القانون واللوائح والنظم المنفذة له (القانون رقم (17) لسنة 1995).

الإطار النظري ودراسات سابقة:

1. **مفهوم المهارات القيادية:** هي مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي، والتي تمكنه من تنفيذ الأعمال والمهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية، لتحقيق الأهداف المنشودة (الصريرة، 2012، ص415). وعرفها أشتيوي بأنها: المهارات التي يصف بها القائد، وتنعكس على سلوكياته وتعاملاته مع العاملين، والتي بشأنها أن تؤثر في طبيعة ومستوى أدائه وإنجازهم في المؤسسة (أشتيوي، 2017، ص69).

2. **أنواع (تصنيفات) المهارات القيادية:** إن المهارات القيادية ضرورية للقائد التربوي لكي يقوم بأعماله ومهامه الإدارية على أكمل وجه، وكلما امتلك القائد مهارات قيادية أكثر استطاع إنجاز عمله ومهامه بسرعة وإتقان وبأقل جهد وكلفة، ويحقق أهداف المؤسسة في وقت قياسي، كما أن بعض الدراسات صنفتها إلى أربع مهارات قيادية وهي: المهارات الفنية والمهارات الإنسانية والمهارات الفكرية والمهارات الذاتية، وبعضهم صنفتها إلى خمس مهارات قيادية: ليصبح بذلك أحدث تصنيف للمهارات القيادية يضم خمس مهارات أساسية وهي: المهارات الذاتية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات الإدارية. (الشهري، 2013). وفيما يأتي تفصيل لها:

1. **المهارات الذاتية:** هي مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والمبادأة والابتكار للقائد، التي تحدد معالم شخصيته وتؤثر في سلوكه وتعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له (العجمي، 2013، ص184).

2. **المهارات الإنسانية:** تعد من أصعب المهارات التي يمكن أن يكتسبها رؤساء الأقسام؛ إذ إنها تحتاج إلى استعداد منهم لممارسة هذه العملية المعقدة، فكلما نمت العلاقة الإيجابية بين رئيس القسم وأعضاء هيئة التدريس والتدريب زادت الإنتاجية؛ إذ إن هناك علاقة كبيرة بين الاهتمام بالعاملين وبين إنتاجيتهم، ولذلك على رئيس القسم أن يكون واعيًا بأهمية هذه العلاقة وأن يعمل عبرها لمصلحة القسم (أبا الحيل، 2014، ص41).

3. **المهارات الفنية:** وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم المرتبطة بمهام القائد ومسؤولياته واستخدامها بكفاءة لتحقيق الهدف بفاعلية (العمارة، 2012م). ويقصد بها إجادة القائد لعمله وإتقانه له وإلمامه بأعمال مرؤوسيه، مما يساعدهم على تحسين أدائهم وإدراكه لمرحلة ومتطلبات العمل والطرائق والوسائل المعينة على إتمامه وإنجازه (الروقي، 2012م).

4. **المهارات الإدراكية/الفكرية:** تعني القدرات المتعددة التي يتمتع بها القائد والمتضمنة الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة والمرونة، التي تدفع به

الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع الدراسة بمديري المدارس في الجمهورية اليمنية، وتمثلت عينة الدراسة بـ (780) مديرًا. أهم نتائج الدراسة: أنّ هناك احتياجًا بدرجة كبيرة للتدريب على المهارات القيادية. وبينت النتائج عدم وجود فروق إحصائية، باختلاف متغيري الريف والحضر، وعليه تم تصميم البرنامج التدريبي المقترح استنادًا لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه المواد والوحدات التدريبية التي حصلت على احتياج بدرجة كبيرة.

دراسة البريهي (2014). هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية المتوفرة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز (صالة، القاهرة، المظفر)، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأخذت جميع أفراد المجتمع الأصلي وعددهم (46) مديرًا ومديرة، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة، وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية: أنّ درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز للمهارات القيادية متوسط بصورة عامة. وجود فروق دالة إحصائية بين الذكور والإناث على مستوى الأداة وفي جميع المجالات لصالح الإناث؛ وعدم وجود فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وذلك على مستوى الأداة ككل وعلى مستوى كل مجال.

دراسة الدوري (2014). هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم رؤساء الأقسام لواقع العناصر التنظيمية (وسائل التقنية، والهيكل التنظيمي، ونظم الحوافز، وأدوات القياس ومؤشراتهما) في أقسام جامعة عدن، وتحديد الفروق؛ واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، اختيرت عينة عشوائية عشوائية وعددهم (90) رئيس قسم، وكانت أداة الدراسة استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: عدم توفر الإنترنت لأعضاء هيئة التدريس، وحاجتها إلى تغيير الهيكل التنظيمية للأقسام؛ وعدم وجود دليل سياسات وإجراءات لمختلف العمليات؛ وعدم اعتماد الأقسام للأهداف المعيارية، وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح لتطوير الأقسام الأكاديمية في جامعة عدن باستخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية، متضمنًا عدد المراحل والخطوات المنهجية.

ثانيًا: الدراسات العربية:

دراسة الشهري (2013م): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبدالله لتطوير التعليم بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة، طبقت على عينة (557) معلمًا، موزعين على (19)، وتشمل مراحل التعليم الثلاثة، ومن أهم النتائج أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية كبيرة جدًا، عدا المهارات الفكرية كانت بدرجة أقل.

دراسة البابطين (2014م): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية في جامعتي الملك سعود، والأميرة نورة بنت عبد الرحمن. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة أداة للدراسة. وطبقت الدراسة على العينة البالغ عددهم (114) عضوًا، وتوصلت نتائج الدراسة إلى توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية جاءت عالية، ورُتبت على النحو الآتي: الإنسانية، والفنية، والشخصية، والفكرية. وتوصلت أيضًا إلى وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير اسم الجامعة-ومتغير الجنس لمصلحة الذكور.

دراسة الشيبتي (2014م): هدفت الدراسة إلى تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي (المسحي)، والاستبانة أداة لها، وطبقت الدراسة على العينة البالغ عددهم (3973) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية جاءت بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب المهارات الإدارية بحسب القيم المتوسط على النحو الآتي: (التنظيم، والاتصال والتواصل، والعلاقات الإنسانية، وإدارة الوقت، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والعمل الجماعي، والإشراف والمتابعة، والتخطيط، والرقابة، والتقييم، والتطوير).

دراسة أبا الحيل (2014م): هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود

لتقبل جميع الأنماط والشخصيات المختلفة والعمل على تطويرها والرفق بها لمسيرة العصر بطروفه ومتطلباته، ولما كابت المنظمات المتميزة في الميدان (عابدين، 2014م). وتعني هذه المهارة قدرة القائد العقلية على اكتساب المعلومات الواردة من المصادر المختلفة وتحليلها وتفسيرها واتخاذ القرارات المناسبة في شتى الظروف والتعقيدات في سبيل تحقيق أهداف الإدارة أو المنظمة، والنظر إلى المنظمة كلها، وحل جميع المشكلات لصالح كل الأطراف المعنية (Fred, 2010: 24).

5. المهارات الإدارية: وتعني تمتع القائد الأكاديمي بالبراعة والحدائق التي تمكنه من أداء المهام والأعمال الإدارية المطلوبة منه بطريقة سليمة ومتميزة، بما يكفل تحقيق متطلبات أعضاء هيئة التدريس، وإشباع حاجاتهم، وتحقيق أهداف القسم، كما أنها تعكس القدرة على التعامل بشكل إيجابي مع الأفراد والجماعات، وتتطلب الفهم بين القائد والأفراد والجماعات، وفهم ميول وحاجات واتجاهات الآخرين، وهي أكثر المهارات استعمالاً (الأغا، 2008م، ص 11).

6. مهارة الاتصال: هي قدرة القائد على عمل اتصال فعال وأن يتسم بالتواصل والتعاون والتنسيق المستمر والاحترام المتبادل بين العاملين والقائد، وهذا يساهم في تحقيق أهداف العاملين وأهداف المؤسسة وأهداف القائد؛ لأنّ الاتصال الفعال يؤدي إلى ارتفاع المعنوية لدى العاملين، والعمل بروح الفريق وكذلك زيادة الانتماء للمؤسسة (الحربي وآخرون، 2014م، ص 13).

7. مهارة التفويض: عرف العجمي التفويض بأنه إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة (العجمي، 2018م). وعرفه العلق أنه المهام والواجبات التي يعهد بها القائد إلى بعض مرؤوسيه (العلق، 2008م).

8. مهارة اتخاذ القرار: المقصود بمهارة اتخاذ القرار قدرة الفرد على تحديد الموقف والضرورات، واكتشاف الخيارات، والتنبؤ بالنتائج المرجحة لكل خيار، وتقييم هذه النتائج في ضوء معايير محدّدة، واختيار الحل الذي يمثل أفضل خيار ممكن مع تقديم المبررات (Swartz, 2008, 8). وتعد مهارات اتخاذ القرار من العناصر المهمة في المجال الإداري لكل قائد مهما اختلف موقعه التنظيمي، ويقاس نجاح القائد الإداري في أدائه لوظائفه بمدى قدرته وتفوقه في إصدار القرارات المناسبة في الوقت الملائم (محمد، 2013م، ص 157).

9. مهارة التحفيز: عرفها الناظور (2011م، ص 114) بأنها كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى القيام بسلوك أفضل، أو تعمل على استمراره فيه، وقيل عنها إنها شحن المشاعر والأحاسيس الداخلية وتقويتها وتنمية الدافعية التي تقود إلى تحقيق الأهداف المنشودة. وعرفها رضوان (2013م، ص 79)، بأنها تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد.

الدراسات السابقة: تم الاطلاع على العديد من الدراسات ورُتبت من الأحدث إلى الأقدم وهي الآتي:

أولاً: الدراسات المحلية:

دراسة غانم (2008). هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المهارات الإدارية للقيادات التربوية في محافظتي عدن والضالع، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وأخذ عينة عشوائية مكونة من (128) قائدًا تربويًا، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، أهم النتائج: احتل مجال المهارات الإدارية والمالية المرتبة الأولى من بين المهارات، يليها الإنسانية، ثم الفنية، وأخيرًا الإدراكية المعرفية. عدم وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير المحافظة. كما توجد فروق إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وكانت الفروق في متغير المؤهل العلمي لصالح فئة (البكالوريوس)، ولصالح فئة (أكثر من 15 سنة) لمتغيرين على التوالي.

دراسة الصباحي (2008). هدفت الدراسة للتعرف على أهم الاتجاهات العالمية الحديثة في مجال تدريب وتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في الجمهورية اليمنية. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم

جدول (2) يبين توزيع أفراد العينة من حيث اللقب العلمي

الترتيب	النسبة من العينة	العدد	اللقب العلمي
5	7.3%	9	أستاذ
4	16.9%	21	أستاذ مشارك
2	25.8%	32	أستاذ مساعد
1	29%	36	مدرس
3	21%	26	معيد
	100%	124	مجموع

جمن حيث متغير عدد سنوات الخدمة:

جدول (3) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة:

الترتيب	النسبة من العينة	العدد	عدد سنوات الخدمة
1	30.6%	38	أقل من 10 سنوات
2	36.3%	45	من 10 إلى أقل من 20 سنة
3	33.1%	41	20 سنة فأكثر
	100%	124	المجموع

دمن حيث متغير الكلية:

جدول (4) يبين توزيع أفراد العينة من حيث متغير الكلية:

م	الكليات	العدد	النسبة المئوية	الترتيب
1	ناصر للعلوم الزراعية	23	18.5%	3
2	صبر للعلوم والتربية	40	32.3%	1
3	يافع الجامعية	15	12.1%	5
4	ردفان الجامعية	19	15.3%	4
5	طور الباحة الجامعية	27	21.8%	2
	المجموع	124	100%	

أداة الدراسة: بعد الاطلاع على أدبيات الدراسة والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع قام الباحث بتصميم الاستبانة في صورتها الأولية، وقد تضمنت قسمين هما: أ- القسم الأول: ويحتوي على معلومات عامة؛ توضيحات ومعلومات تتعلق بأفراد العينة، التي تشمل متغيرات الدراسة (الجنس - اللقب العلمي - عدد سنوات الخدمة - الكلية). ب- القسم الثاني: ويشتمل على خمس مجالات غطت متطلبات هذه الدراسة، وهذه المجالات هي: المجال الأول: مهارة الاتصال، المجال الثاني: مهارة التفويض، المجال الثالث: مهارة اتخاذ القرار، المجال الرابع: مهارة التحفيز، المجال الخامس: المهارة الفنية. وقد تم صياغة العبارات بما يتلاءم مع كل مجال في الاستبانة، وقد بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها الأولية (45) فقرة، منها (10) فقرات لتغطية المجال الأول، و(9) فقرات لتغطية المجال الثاني، و(10) فقرات لتغطية المجال الثالث، و(8) فقرات لتغطية المجال الرابع، و(8) فقرات لتغطية المجال الخامس، وبعد التحكيم كان عدد الفقرات (46)، وكان هناك تعديل في صياغة بعض الفقرات في المجالات، مع زيادة بعض الفقرات في المجال الثالث.

صدق الأداة:

الصدق الظاهري: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين ومن ذوي الخبرة والاختصاص بلغ عددهم (10) محكمين، وقد طلب منهم بوصفهم محكمين لهذه الاستبانة، إبداء آرائهم وملاحظاتهم في محتوى هذه الأداة، وفي ضوء التعديلات الموضحة أصبح عدد فقرات مجالات الاستبيان في صورته النهائية على النحو الآتي:

الإسلامية. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها. وطبقت الدراسة على العينة البالغ عددهم (309) عضو. وتوصلت نتائج الدراسة أن رؤساء الأقسام العلمية يمارسون المهارات القيادية الذاتية بدرجة عالية جداً، وكذا المهارات الفنية، والإنسانية، والتصورية كانت بدرجة عالية. **دراسة الشهري (2015م):** هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، وطبقت الدراسة على عينة بسيطة عشوائية بلغ عددهم (220) عضواً؛ وأهم نتائجها أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات متوافرة بدرجة عالية لجميع المؤشرات؛ إذ جاءت المهارات الإنسانية في الترتيب الأول، يليها الإدارية، والفنية، ثم الفكرية.

التعليق على الدراسات السابقة: يتضح من عرض الدراسات السابقة (المحلية، والعربية) أنها عرضت دراسات قريبة من الدراسة الحالية، وسنوضح موقعها من الدراسات السابقة من حيث أوجه التشابه والاختلاف، وجوانب الاستفادة من الدراسات السابقة، وأهم ما تتميز به هذه الدراسة. اتفقت الدراسة الحالية في الموضوع وأهداف الدراسة مع دراسات غانم(2008م)، والبايطين(2014م)، والبريهي(2014م)، والثبيتي(2014م)، وأبا الحيل(2014م)، والشهري(2015م)؛ واختلف هدفها مع بقية الدراسات، وتميزت الدراسة الحالية كونها أول دراسة عرضت المهارات القيادية لرؤساء الأقسام في كليات جامعة لحج، وتناولت دراسة مهارات بعينها وهي (الاتصال، والتفويض، واتخاذ القرار، والتحفيز، والمهارة الفنية).

اتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات في استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبانة. واتفقت في العينة والمجتمع البحثي مع دراسات الباطين(2014م)، والثبيتي(2014م)، وأبا الحيل(2014م)، والشهري(2015م)؛ كون هذه الدراسات كانت العينة ومجتمع الدراسة هم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، واختلفت مع بقية الدراسات؛ إذ كان مجتمع الدراسة والعينة مديري ومديرات المدارس.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في كتابة وتنظيم الإطار النظري، واختيار المنهج المناسب للدراسة، وبناء أداة الدراسة. واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل ومعالجة النتائج وتفسيرها، وفي طريقة صياغة النتائج والتوصيات والمقترحات.

إجراءات ومنهجية الدراسة

منهج الدراسة: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، كونه الأنسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة، لذلك اختير منهجاً لها.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة المساعدة في كليات جامعة لحج (أستاذ- أستاذ مشارك- أستاذ مساعد- مدرس- معيد)، والبالغ عددهم (425) فرداً حسب إحصائية 2023م.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من بعض أعضاء هيئة التدريس وهيئة التدريس المساعدة في جميع كليات جامعة لحج، وقد اختيرت العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، بلغ عددهم (130) فرداً، بنسبة (30%) من مجموع عدد أفراد المجتمع، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (124) استبانة، وكما تتوزع عينة الدراسة وفقاً لخصائصها الديموغرافية المحددة، كما هو موضح في الجداول والأشكال الآتية:

أ- من حيث متغير الجنس (ذكور، إناث):

جدول (1) توزيع عينة الدراسة بحسب متغير الجنس:

الجنس	العدد	النسبة من العينة
ذكر	87	70.2%
أنثى	37	29.8%
مجموع	124	100%

ب- من حيث متغير اللقب العلمي:

جتمان، وفي معامل ارتباط سبيرمان، ومما سبق يتضح أن أداة الدراسة تتمتع بصدق وثبات جيدين، الأمر الذي يؤكد إمكانية تطبيقها على عينة الدراسة، والحصول على نتائج واقعية.

المعالجات الإحصائية: وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية برنامج (SPSS) في تحليل بيانات الدراسة للحصول على نتائج أكثر دقة، ويمكن توضيح مقياس الحكم على المتوسطات في الآتي:

مدى المتوسطات	مستوى التوافر
1-1.80	منخفض جداً
1.81-2.60	منخفض
2.61-3.40	متوسط
3.41-4.20	مرتفع
4.21-5.00	مرتفع جداً

النتائج ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: ما واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة لحج من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟ وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمهارات القيادة الخمس التي تمت دراستها، وهي عبارة عن محاور البحث، والموضحة في الجدول الآتي:

جدول (8) ملخص نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات القيادية:

م	مجالات الاستبانة	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية	مستوى التوافر	الترتيب وفق النتائج
1	المجال الأول: مهارة الاتصال	3.99	0.907	مرتفع	2
2	المجال الثاني: مهارة التفويض	3.84	0.753	مرتفع	3
3	المجال الثالث: مهارة اتخاذ القرار	4.04	0.762	مرتفع	1
4	المجال الرابع: مهارة التحفيز	3.60	1.084	مرتفع	5
5	المجال الخامس: المهارة الفنية	3.74	0.993	مرتفع	4
	المجالات إجمالاً	3.86	0.791	مرتفع	—

يتضح من الجدول أعلاه أن درجة توافر المهارات القيادية داخل الأقسام العلمية في كليات التربية بجامعة لحج جاءت بدرجة (مرتفع)، وبمتوسط حسابي (3.86)، وانحراف معياري (0.791). مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد العينة بدرجة توافر المهارات القيادية داخل الأقسام. وجاء في الترتيب الأول (مهارة اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (4.04)، ف (مهارة الاتصال) بمتوسط حسابي (3.99)، ف (مهارة التفويض) وبمتوسط حسابي (3.84)، ف (المهارة الفنية) بمتوسط حسابي (3.74)، وأخيراً جاءت (مهارة التحفيز) بمتوسط حسابي (3.60)، وجميعها جاءت بدرجة استجابة (مرتفع) وبصورة متفاوتة. ولعل السبب في هذه الاستجابة المرتفعة 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 أبا الحيل (2014م)، ودراسة الشهري (2015م)، وجاءت فيها ممارسة المهارات القيادية بدرجة توافر (عاليًا) ومرتفعًا. واختلفت مع نتائج دراسة الشهري (2013م)؛ إذ جاءت بدرجة ممارسة المهارات القيادية كبيرة جداً، وكذا اختلفت مع نتائج دراسة الثبيتي (2014م)، والبرهبي (2014م)، لأن درجة ممارسة المهارات القيادية فيها جاءت بدرجة متوسطة.

وقد جاءت نتيجة ممارسة المهارات القيادية في هذا البحث بدرجة مرتفعة. وسيعرض الباحث ملخصاً للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الخمس كلاً على حدة وأهم النتائج لها في الآتي:

جدول (5) يبين المجالات التي اشتملت عليها الاستبانة وعدد فقرات كل مجال في صورتها الأولى والنهائية.

المجالات	عدد الفقرات في الاستبانة الأولى	الفقرات التي تم تعديلها لغويًا	الفقرات المحذوفة والمدمجة	الفقرات المضافة	عدد الفقرات في الاستبانة النهائية
المجال الأول	10	3	لا يوجد	-	10
المجال الثاني	9	3	-	-	9
المجال الثالث	10	4	-	1	11
المجال الرابع	8	-	-	-	8
المجال الخامس	8	2	-	-	8
الكلية	45	12	-	1	46

صدق الاتساق الداخلي بين فقرات ومجالات أداة الدراسة: يتم قياس صدق الاتساق الداخلي لمعرفة درجة ارتباط فقرات الأداة بالمجال الذي تنتمي إليه، وباستخدام (معادلة بيرسون) بعد توزيع الأداة على عينة استطلاعية بلغ قوامها (35) فرداً، أن معاملات الارتباط كانت تتراوح في جميع المجالات بين (0.79) و (0.40)، وهي معاملات ارتباط مقبولة ودالة إحصائياً عند مستويات الدلالة (0.05 / 0.01)، وتدل على أن الأداة تقيس ما وضعت لأجله.

ثبات الأداة: وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجداول الآتية:

أ.معامل ثبات ألفا كرونباخ:

جدول (6) يوضح معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

م	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	مهارة الاتصال	10	0.933
2	مهارة التفويض	9	0.930
3	مهارة اتخاذ القرار	11	0.968
4	مهارة التحفيز	8	0.933
5	المهارة الفنية	8	0.911
—	الكلية	46	0.953

ب.معامل ارتباط التجزئة النصفية:

جدول رقم (7) يوضح معاملات ارتباط التجزئة النصفية

المجالات	معامل ارتباط جتمان	معامل ارتباط سبيرمان	الملاحظات sig.
مهارة الاتصال	0.933	0.938	0.00
مهارة التفويض	0.930	0.930	0.00
مهارة اتخاذ القرار	0.968	0.963	0.00
مهارة التحفيز	0.956	0.956	0.00
المهارة الفنية	0.911	0.923	0.00
الكلية	0.912	0.903	0.00

ومن خلال الجداول أعلاه يتبين لنا أن جميع معاملات الثبات لجميع المجالات التي تضمنتها أداة الدراسة كانت جيدة جداً وعالية إحصائياً وكذلك الأداة بشكل عام، إذ بلغ ثبات الأداة ككل في معامل ارتباط ألفا كرونباخ (0.953)، في حين بلغت معاملات ثبات المجالات بين (0.968، 0.911) وفي معامل ارتباط التجزئة النصفية بلغ معامل الارتباط للأداة ككل (0.912)، وتراوح في المجالات كافة كذلك بين (0.968) و (0.911) بشكل متقارب في معامل ارتباط

عالية، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث بصورة مرتفعة على معظم عبارات هذه المهارة.

وقد جاءت أعلى درجات استجابة للعبارات بمتوسط حسابي (4.12)، وجاءت أدنى درجات استجابة للعبارات بمتوسط حسابي (3.27).

ويعزى حصول المهارة الفنية على درجة ممارسة مرتفعة إلى اهتمام رؤساء الأقسام بتطوير عمل القسم حسب الإمكانيات المتاحة؛ وما يوجد تدني درجة بعض العبارات في المهارة يرجع لعدم وجود التقنيات والأجهزة الحديثة، وعدم عمل دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لعدم توفير الاحتياجات اللازمة.

5، 2-إجابة السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة نحو مجالات الدراسة؛ تعزى للمتغيرات الآتية: (الجنس- اللقب العلمي - سنوات الخدمة - الكلية)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام عدد من الاختبارات الإحصائية المتنوعة لتحليل البيانات واستخراج النتائج، ومن هذه الاختبارات اختبار (t)، واختبار تحليل التباين الأحادي (f)، واختبار شيفيه، وفق ما يتطلبه كل متغير، وسيعرض الباحث النتائج بشكل مفصل في الآتي:

أ- الفروق وفقاً لمتغير الجنس:

لإيجاد الفروق وفقاً لمتغير الجنس تم استخدام اختبار (t) لكونه الأنسب لهذا الغرض، وقد ظهرت النتائج الآتية:

مهارة الاتصال: إن عبارات مهارة الاتصال جاءت بدرجة استجابة (مرتفعة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة لحج، وبمتوسط حسابي (3.99)، بانحراف معياري (0.907)، وبوزن مؤني (79.8%) وهي قيمة عالية، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث بصورة مرتفعة على كل عبارات هذه المهارة.

وقد جاءت أعلى درجات استجابة للعبارات بمتوسط حسابي (4.27)، وجاءت أدنى درجات استجابة للعبارات بمتوسط حسابي (3.75).

ويعزى حصول مهارة الاتصال على درجة ممارسة مرتفعة يعود إلى الاهتمام من قبل رؤساء الأقسام بتفعيل عملية الاتصال وإشراك أعضاء هيئة التدريس وتبادل المعلومات عن كل ما يدور في الأقسام بالكلية عبر الجروبات أو الاتصال المباشر معهم.

مهارة التفويض: إن عبارات مهارة التفويض جاءت بدرجة استجابة (مرتفعة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة لحج بمتوسط حسابي (3.84) بانحراف معياري (0.753)، بوزن مؤني (76.8%)، وهي قيمة عالية مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث بصورة مرتفعة على معظم عبارات هذه المهارة.

وقد جاءت أعلى درجات استجابة للعبارات بمتوسط حسابي (4.01)، وجاءت أدنى درجات استجابة للعبارات بمتوسط حسابي (3.45).

ويعزى حصول مهارة التفويض على درجة ممارسة مرتفعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى الاهتمام من قبل رؤساء الأقسام بتفعيل عملية تفويض السلطات وتحديد الأعمال والمهام المراد تفويضها لأعضاء هيئة التدريس ومنحهم الوقت الكافي لإنجازها.

مهارة اتخاذ القرار: إن عبارات مهارة اتخاذ القرار جاءت بدرجة استجابة (مرتفعة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة لحج بمتوسط حسابي (4.04)، بانحراف معياري (0.762)، بوزن مؤني (80.8%) وهي قيمة عالية مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث بصورة مرتفعة على معظم عبارات هذه المهارة.

وقد جاءت أعلى درجات استجابة للعبارات بمتوسط حسابي (4.26)، وجاءت أدنى درجات استجابة للعبارات بمتوسط حسابي (3.86).

ويعزى حصول مهارة اتخاذ القرار على درجة ممارسة مرتفعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس إلى الاهتمام من قبل رؤساء الأقسام بتفعيل هذه العملية وإشراك كل أعضاء هيئة التدريس بالقسم في صنع واتخاذ القرارات.

4/ مهارة التحفيز: إن عبارات مهارة التحفيز جاءت بدرجة استجابة (متوسطة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة لحج بمتوسط حسابي (3.60)، بانحراف معياري (1.08)، بوزن مؤني (72%) وهي قيمة مرتفعة مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث بصورة مرتفعة على معظم عبارات هذه المهارة.

وقد جاءت أعلى درجات استجابة للعبارات بمتوسط حسابي (3.97)، وجاءت أدنى درجات استجابة للعبارات بمتوسط حسابي (3.17).

ويعزى حصول مهارة التحفيز على درجة ممارسة متوسطة يرجع إلى عدم الاهتمام من قبل رؤساء الأقسام وعمادة الكلية بوضع نظام واضح لمكافأة المتميزين من أعضاء هيئة التدريس.

المهارة الفنية: إن عبارات المهارة الفنية جاءت بدرجة استجابة (مرتفعة) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية جامعة لحج بمتوسط حسابي (3.74)، بانحراف معياري (0.993)، بوزن مؤني (74.8%)، وهي قيمة

جدول (9) نتائج اختبار (t) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

المجالات	الجنس	العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	درجة الحرية	قيمة (t)	Sig. المشاهدة	الدلالة
مهارة الاتصال	ذكور	87	3,87	0.904	122	1.612	0.110	غير دالة
	إناث	37	4.16	0.902				
مهارة التفويض	ذكور	87	3,77	0.760	122	0.914	0.363	غير دالة
	إناث	37	3.91	0.754				
مهارة اتخاذ القرار	ذكور	87	3.92	0.776	122	2.242	0.027	دالة
	إناث	37	4.25	0.702				
مهارة التحفيز	ذكور	87	3.50	1.11	122	0.935	0.352	غير دالة
	إناث	37	3.70	0.990				
المهارة الفنية	ذكور	87	3.60	1.05	122	1.809	0.073	غير دالة
	إناث	37	3.95	0.793				
الاستبانة إجمالاً	ذكور	87	3.75	0.817	122	1.700	0.092	غير دالة
	إناث	37	4.02	0.720				

*تبلغ قيمة (t) الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 (1.98).

توجد فروق دالة إحصائية فيه، ولمعرفة اتجاه الفروق هنا نعود للمتوسطات الحسابية لكل من الذكور والإناث؛ إذ نجد أن المتوسط الحسابي للإناث في مهارة اتخاذ القرار أعلى من المتوسط الحسابي للذكور، وبذلك تكون الفروق في هذا المجال لصالح الإناث بفارق قدره (0.33)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن الإناث أكثر حزمًا وتقبلاً في مجال اتخاذ القرار وتطبيقه.

ب- الفروق وفقاً لمتغير اللقب العلمي:

لإيجاد الفروق وفقاً لمتغير اللقب العلمي استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (f) لكونه الأنسب لهذا الغرض، وقد ظهرت النتائج الآتية:

أظهرت نتائج اختبار (t) الموضحة في الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول جميع المهارات وفي الاستبانة إجمالاً ما عدا مجالاً واحداً وهو مجال مهارة (اتخاذ القرار) الذي وجدت فيه فروق ذات دلالة إحصائية؛ إذ نجد أن قيمة (t) في جميع تلك المجالات، وفي الاستبانة بشكل عام كانت أقل من قيمة (t) الجدولية، كما أن مستويات الدلالة فيها أعلى من (0.05)، وهذا يؤكد على أنه لا توجد فروق، في حين نجد أن قيمة (t) المحسوبة في المجال الثالث (اتخاذ القرار) أكبر من قيمة (t) الجدولية، كما أن مستوى الدلالة فيه أقل من (0.05)، بالتالي

جدول (10) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (f) للفروق بين متوسطات أفراد العينة وفقاً لمتغير اللقب العلمي

المجالات	المربعات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (f)	Sig. المشاهدة	الدلالة
مهارة الاتصال	بين المجموعات	1,161	0.290	4	0.344	0.848	غير دالة
	داخل المجموعات	100,559	0.845	119			
	كلي	101,720	—	123			
مهارة التفويض	بين المجموعات	1,614	0.403	4	0.696	0.596	غير دالة
	داخل المجموعات	68,996	0.580	119			
	كلي	70,610	—	123			
مهارة اتخاذ القرار	بين المجموعات	2,276	0.569	4	0.966	0.429	غير دالة
	داخل المجموعات	70,115	0.589	119			
	كلي	72,391	—	123			
مهارة التحفيز	بين المجموعات	5,633	1.408	4	1.214	0.309	غير دالة
	داخل المجموعات	138,039	1.160	119			
	كلي	143,672	—	123			
المهارة الفنية	بين المجموعات	4,278	1.070	4	1.085	0.483	غير دالة
	داخل المجموعات	117,279	0.986	119			
	كلي	121,557	—	123			
الاستبانة إجمالاً	بين المجموعات	2,218	0.555	4	.873	0.483	غير دالة
	داخل المجموعات	75,624	0.635	119			
	كلي	77,843	—	123			

*بلغت قيمة (f) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (2.452).

فروق دالة إحصائية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن آراء جميع الأعضاء بألقابهم ليست متفقة في جميع المجالات.

ج- الفروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة: لإيجاد الفروق وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (f) لكونه الأنسب، وظهرت النتائج الآتية:

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث في جميع المجالات كلاً على حدة وفي الاستبانة إجمالاً؛ إذ كانت قيم (f) المحسوبة أقل من قيمة (f) الجدولية، كما أن مستويات الدلالة فيها كانت أعلى من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود

جدول (11) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (f) للفروق بين متوسطات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة

المجالات	المربعات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (f)	المشاهدة Sig.	الدالة
مهارة الاتصال	بين المجموعات	4.510	2.255	2	2.807	0.064	غير دالة
	داخل المجموعات	97.211	0.803	121			
	كلي	101.720	—	123			
مهارة التفويض	بين المجموعات	0.170	0.085	2	0.146	0.864	غير دالة
	داخل المجموعات	70.440	0.582	121			
	كلي	70.610	—	123			
مهارة اتخاذ القرار	بين المجموعات	1.830	0.915	2	1.569	0.212	غير دالة
	داخل المجموعات	70.561	0.583	121			
	كلي	72.391	—	123			
مهارة التحفيز	بين المجموعات	2.655	1.328	2	1.139	0.323	غير دالة
	داخل المجموعات	141.016	1.165	121			
	كلي	143.672	—	123			
المهارة الفنية	بين المجموعات	3.471	1.735	2	1.778	0.173	غير دالة
	داخل المجموعات	118.086	0.976	121			
	كلي	121.557	—	123			
الاستبانة إجمالاً	بين المجموعات	2.071	1.036	2	1.654	0.196	غير دالة
	داخل المجموعات	75.772	0.626	121			
	كلي	77.843	—	123			

كما أن مستويات الدلالة فيها كانت أعلى من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية.
د- الفروق وفقاً لمتغير الكلية: لإيجاد الفروق وفقاً لمتغير الكلية استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (f) لكونه الأنسب لهذا الغرض، وقد ظهرت النتائج الآتية:

جدول (12) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (f) للفروق بين متوسطات أفراد العينة وفقاً لمتغير الكلية

المجالات	المربعات	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	قيمة (f)	المشاهدة Sig.	الدالة
مهارة الاتصال	بين المجموعات	19.293	4.823	4	6.963	0.000	دالة
	داخل المجموعات	82.428	0.693	119			
	كلي	101.720	—	123			
مهارة التفويض	بين المجموعات	8.661	2.165	4	4.159	0.003	دالة
	داخل المجموعات	61.950	0.521	119			
	كلي	70.610	—	123			
مهارة اتخاذ القرار	بين المجموعات	11.933	2.983	4	5.872	0.000	دالة
	داخل المجموعات	60.459	0.508	119			
	كلي	72.391	—	123			
مهارة التحفيز	بين المجموعات	24.367	6.092	4	6.076	0.000	دالة
	داخل المجموعات	119.305	1.003	119			
	كلي	143.672	—	123			
المهارة الفنية	بين المجموعات	24.974	6.244	4	7.693	0.000	دالة
	داخل المجموعات	96.582	0.812	119			
	كلي	121.557	—	123			
الاستبانة إجمالاً	بين المجموعات	15.101	3.775	4	7.160	0.000	دالة
	داخل المجموعات	62.742	0.527	119			
	كلي	77.843	—	123			

مستويات الدلالة فيها كانت أقل من (0.05)، وهذا يدل على وجود فروق دالة إحصائية، ولمعرفة اتجاهات الفروق في تلك المجالات استخدم الباحث اختبار شيفيه لتحديد اتجاهات الفروق، وكانت الفروقات في جميع المجالات لصالح كلية صبر للعلوم والتربية بفارق قدره (0.89)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن

*بلغت قيمة (f) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (3.03).
يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث في جميع المجالات كلاً على حدة وفي الاستبانة إجمالاً؛ إذ كانت قيم (f) المحسوبة أقل من قيمة (f) الجدولية،

*بلغت قيمة (f) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) (3.03).
يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث في جميع المجالات كلاً على حدة وفي الاستبانة إجمالاً؛ إذ كانت قيم (f) المحسوبة أكبر من قيمة (f) الجدولية، كما أن

مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عدن، عدن.

الرشادية، محمد صبيح (2009). *مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي*، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع. الشهري، عثمان.

رضوان محمود (2013). *مهارات بناء وتحفيز فرق العمل*. ط1، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

الروقي، عبد الله (2012). *الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.

السميح، عبد المحسن محمد (2009). *دراسات في الإدارة الجامعية*، عمان: الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

الشهري، عثمان 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، السعودية.

الشهري، محمد منصور (2013). *درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

الصباحي (2008). *برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بالجمهورية اليمنية في ضوء بعض الاتجاهات العالمية الحديثة*.

الصرايرة، حسين (2012). *دور المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي، الأردن وسبل تفعيله، مصر: مجلة الطفولة والتربية (كلية رياض الأطفال- جامعة الإسكندرية)*.

عابدين، محمد عبد القادر (2014). *الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة الثامنة*، عمان: دار الشروق.

العجمي، سعود (2018). *مستوى تفويض السلطة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة آل البيت، الأردن.

العجمي، محمد حسين (2013). *الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق*، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر.

عسيلان، ابتسام عبد الله (2017). *درجة ممارسة قائدات المدارس الأهلية للمهارات القيادية في مدينة جدة*، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات التربوية العليا، جامعة الملك عبد العزيز، جدة: السعودية.

العلاق، بشير (2008). *الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم*، الأردن: دار الجازوري للنشر.

العمارة، محمد حسن (2012). *مبادئ الإدارة المدرسية*، عمان: دار المسيرة.

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.

غانم، عبد الفتاح عبد الله (2008). *مستوى المهارات الإدارية للقيادات التربوية في محافظتي عدن والضالع*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.

القاسمية، عابدة بطي (2019). *فاعلية التدريب أثناء الخدمة في تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس بسلطنة عمان*. مجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (9).

كلية صبر للعلوم والتربية هي أقدم كلية في جامعة لحج، وهي كذلك موجودة في منطقة صبر وتجمع بين الحضر والريف، ولذلك كانت الفروقات لصالحها.

التوصيات

- يوصي الباحث عمداء الكليات والجامعة بإيجاد نظام فعال في تكريم وتحفيز المبادرين والمبدعين في عملهم من أعضاء هيئة التدريس.
- يوصي الباحث رئاسة الجامعة أن تضع في أولويات خططها الاهتمام بتدريب أعضاء هيئة التدريس وتأهيلهم في عدة مجالات مختلفة، ومنها الجانب الإداري والتقني والفني.
- يوصي الباحث رؤساء الأقسام أن يوازنوا بين المهام الإضافية التي تفوض للفرد مع الحوافز المعطاة والاهتمام بتحفيز أعضاء القسم والمبدعين منهم.
- يوصي الباحث رؤساء الأقسام إشراك رؤسوسيه في جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.

المقترحات

إجراء دراسات مماثلة عن واقع ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعات حكومية يمنية أخرى.

المراجع

أبا الحليل، عبد العزيز محمد (2014). *المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.

أحمد، ميسون عبد الله، ومحمد، دينا مناف (2012). *الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين: دراسة استطلاعية على عينة من قيادة الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى، مجلة الرافدين، مج 34، ع 109*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

اشتيوي، محمد عبد (2017). *المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين في كلية فلسطين التقنية، مجلة الاستقلال، فلسطين*.

الأغا، رائد عمر (2008). *المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الباطين، عبد الرحمن (2014). *درجة توافر المهارات القيادية لرؤساء الأقسام العلمية بكلية التربية في جامعتي الملك سعود والأميرة نورة بنت عبد الرحمن*. مصر: بحث محكم، مجلة كلية التربية، العدد 158 ج2، أبريل 2014.

البريهي، أحلام عبده (2014). *درجة امتلاك المهارات القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.

الثبتي، خالد عوض عبد الله (2014). *تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (33)*، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية.

جامعة صنعاء (1995). *القرار الجمهوري بشأن الجامعات اليمنية رقم (17) لسنة 1995م*.

حراشنة، عماد خلف (2020). *درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين*. مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (20)، الأردن.

الحري، عبد الله مزعل وأحمد عبد العاطي حلقان وفراج، حسن طنطاوي (2014). *مقدمة في الإدارة التربوية*، الرياض: مكتبة الرشد.

الدوري، أحمد محمد أحمد (2014). *تطوير الأقسام الأكاديمية في جامعة عدن باستخدام منهج إعادة هندسة العمليات الإدارية (تصور*

- محمد، ماهر أحمد (2013). *الإدارة التربوية*. ط2، الدمام: مكتبة المتنبى.
- الناظور، فايز (2011). *التحفيز ومهارات تطوير الذات*. ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- النمرات، خالد أحمد (2012). *درجة ممارسة المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام العلمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية في جامعة اليرموك*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- Fred C.Lunenburg, (2010). *The Principal and the school: What Do Principals Do? National Forum of Educational administration and supervisor, Journal Volume 27 Number 40, PP1-14.*
- Swartz, R. J. (2008). *Thinking about decisions*. In A. L. Costa (Ed). *Developing minds: A resource book for teaching*, (pp. 59-66). Alexandria, VA: ASCD.

The Reality of Practicing Leadership Skills among Heads of Scientific Departments in the Colleges of Lahej University from the Point of View of the Faculty Members

Fidel Mohammed Othman

Department of Educational Foundations, Saber Faculty of science and Education. University of Lahj. Yemen

fidelmohammed77@gmail.com

Received
12/10/2024

Accepted
18/11/2024

Published
21/12/2025

Cite: Othman, Fidel. (2025). The Reality of Practicing Leadership Skills among Heads of Scientific Departments in the Colleges of Lahej University from the Point of View of the Faculty Members. *University of Lahej Journal of Applied Sciences and Humanities*, 1(2), 204-214.

Abstract

The current study aimed to know the reality of practicing leadership skills among the heads of scientific departments in the colleges of Lahej University from the point of view of the faculty members. The researcher used the descriptive approach, and the study sample consisted of (124) faculty members from all the colleges of Lahej University, which are 5 colleges. To achieve the objectives of the study, the researcher prepared a questionnaire, which consists of 5 areas (communication skill, delegation skill, decision-making skill, motivation skill, and technical skill). After verifying its validity and reliability, he distributed it to the sample. The most important results reached by the study: The reality of the availability of leadership skills among the heads of scientific departments in the colleges of Lahej University from the point of view of faculty members obtained a high level of availability with a mean of (3.86). Thus, the decision-making skill is the most available skill among the heads of scientific departments in the colleges of Lahej University, while the least available is the motivation skill. There are no statistically significant differences between the averages of the sample members' responses to the study areas attributed to the variables of gender, academic title, and years of service. On the other hand, there are statistically significant differences between the averages of the sample members' responses to all study areas attributed to the college variable; these differences were in favor of Saber College of Sciences and Education.

Keywords: Leadership skills (authorization, communication, decision-making, motivation, technical skill).

© 2025 Othman, licensee University of Lahej Journal of Applied Sciences and Humanities. This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0), which permits non-commercial use of the material, appropriate credit, and indication if changes in the material were made. You can copy and redistribute the material in any medium or format as well as remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited.

