دور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة وسبل تعزيزه

د. محمود إبراهيم خلف الله*

تاريخ وصول البحث: 2023/2/1م تاريخ قبول البحث: 2023/5/9م

الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرُّف دور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة، والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطاتِ درجاتِ تقديرِ أفرادِ عينةِ الدِّراسة لدور برامج الإدارة التربوية تبعًا للمتغيرات التصنيفية للدراسة: (الجنس، ميدان العمل، الجامعة، البرنامج)، واقتراح سبل لتعزيز ذلك الدور. **المنهجية المتبعة:** اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة، التي طبقت على (186) من خريجي برنامج أصول التربية والإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية (الإسلامية، والأقصى، والأزهر، والقدس المفتوحة). **وأسفرت الدراسة عن عدد من النتائج، أهمها:** أن تقدير أفراد عينة الدراسة لدور برامج الإدارة التربوية في إكسابهم الكفايات القيادية اللازمة حصل على وزن نسبي (72.96%)، أي بدرجة مرتفعة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديراتهم تعزى لمتغير الجنس، والبرنامج، وتبين وجود فروق لصالح الذين يعملون في المؤسسات التربوية، ولصالح خريجي جامعة الأقصى، وفي ضوء النتائج شاركت مجموعة من الخبراء المتخصصين في مجال الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية باقتراح سبل لتعزيز دور برامج الإدارة التربوية في إكساب طلبتها تلك الكفايات القيادية.

الكلمات المفتاحية: برامج الإدارة التربوية _ الجامعات الفلسطينية _ الكفايات القيادية _ طلبة الدراسات العليا _ سبل التعزيز.

* أستاذ مشارك، كلية التربية، جامعة الأقصى- غزة.

The Role of Educational Administration Programs in Palestinian Universities in Providing Postgraduate Students with the Required Leadership Competencies and Ways to Strengthen them.

ABSTRACT

This study aimed to identify the role of educational administration programs in Palestinian universities in providing postgraduate students with the required leadership competencies, to reveal the significant differences between the averages of the study sample members' assessment of the level of the role of these programs depending on the following classification variables: (sex, workplace, university, program), and to suggest ways to enhance their role. The researcher followed the descriptive –analytical approach, using a questionnaire and focus group. It's applied to 186 graduates of educational administration and pedagogy programs in (Islamic University, Al Aqsa, Azhar and Alquds Open University). The results show that leadership skills have a high relative weight (72.96%) and showed no statistically significant differences between the averages of the study sample members due to sex, or program. In light of the study results, a focus group of specialized experts in educational administration at Palestinian universities has been involved in proposing ways to strengthen the role of educational administration programs in supporting postgraduate students with leadership competencies.

Keywords: Educational administration programs, Leadership Competencies, Palestinian universities, Postgraduate students, Ways to enhance.

مقدمة:

يعد التعليم الجامعي أحد أعمدة بناء المجتمعات المعاصرة ونهضتها؛ لما يمثله من تأثير في المؤسسات التعليمية الأخرى، إلى جانب تأثيراته في شتى مجالات المجتمع ومناشطه، ولعل ما يؤكد ذلك ما تتبناه المؤسسات الجامعية من رؤى جادة تتعلق بخدمة المجتمع، والتدريس، والبحث العلمي. من هنا تبدو الحاجة واضحة لتبني مفاهيم تطويرية حديثة لاستثمار الموارد البشريَّة في مؤسسات التعليم العالي من طلبة وأعضاء هيئة تدريسية، سعيًا لتجويد الأداء الأكاديمي والبحثي لخوض المعركة التنافسيَّة، والتي تخوضها الجامعات الرائدة لتحقيق الميزة التنافسية. وقد أشار الطاهر (2007: 273) إلى أن إدارات التعليم أصبحت مطالبة بالعمل على الاستثمار البشري بأقصى طاقاته من خلال الاهتمام بمنظومة ثلاثيَّة هي الطالب، والعاملون (أساتذة وإداريين)، والمنهج التعليمي. ويعتقد الباحث أن أي قصور يمس أحد أركان هذه الثلاثية ينعكس على إنتاجية هذه المؤسسات، وعلى مستوى جودة مخرجاتها، وعلى سمعتها وصورتها الذهنية، وهذا ما أكده لخطابية وجبران (2020: 792) من أن الجامعات تسهم في صناعة مستقبل البشرية من خلال توفير مخرجات تعليمية قادرة على خدمة المجتمع؛ وفي ذات السياق يتعين عليها تمكين طلبتها _كأحد أركان تلك الثلاثية _من وظيفتها الثانية وهي (البحث العلمي) ، وتشجيعهم على القيام به. ويرى برانس وأستاين ((Barnes & Austain, 2009 أن منظومة الدراسات العليا تعد من الوظائف المهمة التي تتميز بها الجامعات، حيث تهدف إلى إعداد كوادر بشرية على درجة عالية من الكفاءة علميًّا ومهاريًّا؛ مما يجنب التربية أن تشكل عبئًا على التنمية المجتمعية.

ويعتقد الباحث أنه يفترض أن تشكل المخرجات البشرية لبرامج الدراسات العليا في الجامعات صمام الأمان لهذه الجامعات وللمجتمع ككل؛ لما تمثله هذه المخرجات من إضافات ذات قيمة تسرع عجلة التنمية وتوجه مسارها، وفي ذات السياق أكد دويكات (2009) على أنه يفترض ألا تكون التربية عبئًا على التنمية؛ بحيث تستهلك الشيء الكثير، والنتيجة مخرجات غثة قليلة لا ترقى لحجم التوقعات والأهداف المرسومة.

وقد بذلت الكثير من الجهود لتطوير أداء برامج الدراسات العليا على المستوى العالمي وعلى المستوى المحلي، فعلى الصعيد المحلي عقدت جامعة بيرزيت المؤتمر الدولي الأول لطلبة الدراساتبتاريخ 4ي العلوم الاجتماعية "نحو نماذج معرفية مضادّة للهيمنة: الفضاء والمكان والحركة والقوة"، في أيار 2018م، وكذلك عقدت عمادة البحث العلمي والدراسات العليا في

الجامعة الإسلامية بغزة "المؤتمر العلمي الفلسطيني لطلبة الدراسات العليا 2022"، المنعقد بتاريخ 2022/10/1م، وعلى الصعيد العربي تم عقد مؤتمر الدراسات العليا في الجامعات السعودية الواقع وآفاق التطوير، والذي عقدته عمادة الدراسات العليا بجامعة الملك خالد بالسعودية، بتاريخ 4_5 إبريل 2018م. وحدد اتحاد الجامعات العربية (2016: 22) مواصفات أهداف برامج الدراسات العليا ومخرجات التعلم فيها، بحيث تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة، وقابلة للقياس، مع قياس مدى تحقيق الطلبة الخريجين لمخرجات التعلم.

ولعل إكساب الكفايات القيادية من أهم النواتج التي يمكن أن تحققها برامج الدراسات العليا، سيما برامج الدراسات العليا في تخصص الإدارة التربوية. وقد حدد الباحث في ضوء القراءات المتعددة (قنديل، 2010: 68-69)، و(العلاق، 2010: 14-15)، و(العجمي، 2010: 210 _ 212) وآراء الخبراء ستًّا من الكفايات التي تشكل الكفايات الواجب إكسابها من قبل برنامج الإدارة التربوية للطلبة الباحثين، وهي كفايات التفكير الإستراتيجي والتخطيط، والكفايات الشخصية، وكفايات حل المشكلات واتخاذ القرار، وكفايات الإشراف والمتابعة، وكفايات الاتصال، والكفايات الرقمية.

وقد أجريت العديد من الدراسات التي تناولت برامج الدراسات العليا في تخصص الإدارة التربوية، ومنها دراسة (الحكمي، 2021) التي هدفت إلى الكشف عن دور كلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبد العزيز في تحسين التفكير المنظومي لدى طلبتها، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة، التي طبقت على عينة من الطلبة، وأسفرت عن عدم وجود فروق بين الطلبة ذوي الخلفية العلمية والطلبة ذوي الخلفية الأدبية، وأنه توجد علاقة ارتباطية دالة بين العمر الزمني والقدرة على التفكير المنظومي. ودراسة (شلدان والعطار، 2020) التي هدفت إلى تعرف درجة توافر معايير الجودة في برامج الدراسات العليا بكلية التربية بالجامعة الإسلامية وسبل تطويرها، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة من (195) طالبًا وطالبة، واستخدم الباحثان استبانة ومقابلة، وأظهرت أن تلك الدرجة جاءت بوزن نسبي (69.69%)، وهي درجة كبيرة، مع وجود فروق في التقدير لصالح الإناث، ولصالح برنامج المناهج مقارنة بأصول التربية والصحة النفسية والمجتمعية، ودراسة (حسين وفرغلي والبنا، 2020) والتي هدفت إلى تعرف واقع الدراسات العليا التربوية في التنمية المهنية للمعلم، والتغيير الناشئ على أداء المعلمين مهنيًّا في ضوء التحاقهم ببرامج الدراسات العليا التربوية، ووضع تصور مقترح

لتطوير برامج الدراسات العليا التربوية للارتقاء بالمعلم مهنيًا، واتبع الباحث المنهج الوصفي، وكانت أداة البحث استبانة موجهة إلى المعلمين الحاصلين على برامج الدراسات العليا التربوية، وأسفرت عن أن برامج الدراسات العليا التربوية تمنح فرصًا للحصول على الوظائف القيادية، في حين يوجد انفصال بين الجانب النظري لهذه البرامج والجانب التطبيقي، وضعف توظيف المعلم للمعارف والمهارات المكتسبة من برامج الدراسات العليا، ودراسة أكدري وهيكمان وكيرتشنر (Akdere, Hickman & Kirchner, 2019)، والتي هدفت إلى الكشف عن دور برامج العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM) في تنمية مهارات الخريجين، وطبقت على الطلبة الخريجين، مستخدمة المنهج الوصفي، وأكدت على أن تنمية المهارات الشخصية للخريجين سيساعد منظمات التربية والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات في استقطاب عمالًا أكثر إنتاجية، ودراسة ديميتروف وداوسون وأولسن وميدوز (Dimitrov, Dawson, Olsen & Meadows, 2014) والتي هدفت إلى الكشف عن دور برامج تطوير التدريس في تطوير الكفاءة لدى طلبة الدراسات العليا واستعدادهم للتواصل بشكل فعال بعد التخرج، واتبعت الدراسة المنهج التدريبي، وتكونت عينة الدراسة من عدد من الطلبة الخريجين، وأسفرت النتائج عن أن المشاركين أكثر وعيًا بالاختلافات الثقافية والتخصصية في التواصل، وكانوا قادرين على تكييف أسلوب اتصالهم مع الجماهير. ومن الدراسات أيضا والتي عالجت شئون طلبة الدراسات العليا واستفاد منها الباحث دراسة (العنزي، 2014) التي هدفت إلى الكشف عن المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه طلبة الدراسات العليا في جامعة تبوك، واتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (100) طالب وطالبة، وأسفرت عن أن أبرز المشكلات عدم توفير حرية أكاديمية للطلبة في اختيار الأساتذة، وندرة المحاضرات والندوات الأكاديمية اللامنهجية، وضعف الطلبة في اللغات الأجنبية، وأن طلبة الإدارة والتخطيط يعانون أكثر من طلبة تخصص علم النفس العيادي، ودراسة سيميلر وموري (Seemiller & Murray, 2013) التي هدفت إلى تحديد الكفايات القيادية التي يحتاجها طلبة الجامعات في مجالات حياتهم المهنية، مثل تخطيط البرامج، وتطوير الدورات، بالإضافة إلى إرشاد وتوجيه الطلبة، وتبين أن كفاءات القيادة الطلابية انسجمت مع نماذج قيادية معاصرة مثل نموذج القيادة العلائقية، ونموذج التغيير الاجتماعي لتنمية القيادة، وخمس ممارسات للقيادة النموذجية، والقيادة الذكية عاطفياً، ومعايير CAS، ودراسة ودراسة تشونق ولاو وهي Cheung, Law, & He, (2013) التي هدفت إلى التحقق مما إذا كان برنامج الدراسات العليا الفندقية يعزز الكفايات الإدارية

للطلبة والمديرين، وأظهرت النتائج أن طلبة الدراسات العليا يرون أن برامج الدراسات العليا تعزز مهارات الاتصال ومهارات التعامل مع الآخرين، ودراسة أوزجين وسانشيز وجالوفريه وألابارت وميدير وجيرالت ، Özgen, Sánchez, Galofré, Alabart, Medir, & Giralt, 2013) (2013 التي هدفت إلى تحديد مستوى فاعلية القيادة الطلابية، وأظهرت النتائج أن مستوى فعالية القيادة للقادة الطلبة مُرضية، ودراسة (جيدوري ونجم، 2013) التي هدفت إلى تعرف دور الدراسات العليا بالجامعات الفلسطينية في بناء مجتمع المعرفة من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا بالجامعات الفلسطينية، واعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (591) من طلبة الدراسات العليا، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، وبينت النتائج أن دور الدراسات العليا بالجامعات الفلسطينية في بناء مجتمع المعرفة من وجهة نظر طلبتها جاء مرتبًا تنازليًّا كالتالي: مجال استخدام وتوظيف المعرفة ثم مجال إنتاج وتوليد المعرفة ثم مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة حول دور الدراسات العليا في بناء مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى متغيري (الجامعة والعمل) حيث كانت الفروق لصالح الجامعة الإسلامية، ولصالح الذين يعملون مقارنة بالذين لا يعملون، ودراسة (الدجني والأعور، 2013) التي هدفت إلى تعرف دور مساقات برامج الدراسات العليا في كليتي التربية والتجارة بالجامعة الإسلامية بغزة في تنمية مهارات الموارد البشرية، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البنائي معتمدين الاستبانة أداة رئيسة، وتكونت عينة الدراسة من (109) من طلبة الدراسات العليا من كليتي التجارة والتربية، وأسفرت الدراسة عن أن تقدير الطلبة لدور مساقات برامج الدراسات العليا بكليتي التربية والتجارة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في تنمية مهارات الموارد البشرية بالجامعة جاء بدرجة عالية وبوزن نسبي (65.86 %)، مع عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس، ودراسة (ابن الهدلق، 2012) التي هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيقات تقنية المعلومات في مجالات الإدارة المدرسية لدى طلبة الماجستير بقسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الاستبانة أداة رئيسة، وتكونت عينة الدراسة من (37) تربويًّا من ذوي الوظائف المتنوعة، وأكدت النتائج على حاجة طلبة الماجستير المتخصصين في الإدارة التربوية إلى التدريب على استخدام البرمجيات الحاسوبية المستخدمة، ودراسة (أبو رشيد والبدارنة وبدارنة، 2010) التي هدفت إلى

تعرف تقدير فاعلية برامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الطلبة، واتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (150) طالبًا وطالبة، منهم (135) في درجة الماجستير و(15) في درجة الدكتوراه، وخلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند جميع مجالات الدراسة والأداة ككل، تعزى إلى متغير الجنس، ودراسة أميران زاده وجعفري وغورشيان وجوكر (Jowkar, 2010 & Amirianzadeh, Jaafari, Ghourchian,) التي هدفت إلى تعرف تأثير متغيرات المشاركة، والبيئة، والقيادة، والموقف، والسلوك القيادي على القيادة الطلابية وتنمية الكفايات القيادية، وأسفرت النتائج عن أن الممارسين بحاجة إلى إعادة التفكير في بعض الافتراضات الرئيسة لقيادتهم الطلابية وممارساتهم، ودراسة فرغلي (2010) التي هدفت إلى تعرف واقع استخدامات طلبة الدراسات العليا التربوية بجامعة سوهاج للتقنيات الحديثة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (250) طالبًا وطالبة من طلبة الماجستير والدكتوراه والدبلوم العام والدبلوم الخاص والدبلوم المهني، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الاستخدامات التربوية لشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) لدى طلبة الدراسات العليا تمثلت في جمع المعلومات ذات الصلة بالدراسات والأبحاث في المجال التربوي، والإفادة من الإنترنت في الحصول على المعلومات من خلال التعليم عن بُعد، وتعلم مهارات البحث من خلال الإنترنت، وكذلك البريد الإلكتروني E-Mail، ودراسة (عساف والحلو، 2009) التي هدفت إلى تعرف واقع جودة التعليم في برامج الدراسات العليا في جامعة النجاح من وجهة نظر الطلبة، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (248) طالبًا وطالبة، وأسفرت عن أن مستوى الجودة عالٍ نسبيًّا بوزن نسبي (73%)، ووجود فروق في التقديرات تبعًا لمتغير عمل الطالب لصالح من يعملون في مجال التربية، وعدم وجود فروق تعزى إلى جنس الطالب، وعلى الصعيد الفلسطيني أجرى عودة (2009: موقع إلكتروني) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى تكامل برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية، واتبع المنهج المقارن، استنادًا إلى الوثائق لمقارنة برامج الماجستير في الجامعات الفلسطينية المتجاورة جغرافيًّا، وأسفرت النتائج عن وجود مشكلات لها علاقة بضعف التكامل، وتحول السباق بين الجامعات من مجرد منافسة علمية إلى منافسة اقتصادية، ومن تحقيق طموحات إلى تحقيق مكاسب؛ مما يستدعي ضرورة وضع خطة إستراتيجية متكاملة _ في إطار التكامل في برامج الدراسات العليا بين الجامعات الفلسطينية _ تربط بين خريجي هذه البرامج وسوق العمل.

ومن خلال استعراض الدراسات ذات العلاقة يستخلص الباحث تأكيد جميع الدراسات على أهمية برامج الدراسات العليا في صقل شخصيات طلبتها، وإكسابهم الكفايات والمهارات اللازمة لحياتهم الشخصية والمهنية، مع اختلاف الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في بيئة التطبيق عدا دراسة (شلدان والعطار، 2020)، ودراسة (جيدوري ونجم، 2013)، ودراسة (الدجني والأعور، 2013)، ودراسة (عساف والحلو، 2009)، ودراسة (عودة، 2009) التي طبقت في البيئة الفلسطينية، وبقيتها طبقت في البيئة العربية وبيئات أخرى، كذلك اتفقت مع معظم الدراسات في اتباع المنهج الوصفي مع استخدام الاستبانة، ما عدا دراسة (عودة، 2009) التي اتبعت المنهج المقارن، في حين اختلفت الدراسات في طبيعة مبحوثيها، فمعظمها طبق على الطلبة، وبعضها طبق على الإداريين والتربويين وأعضاء هيئة التدريس، مثل دراسة (ابن الهدلق، 2012). وقد استفاد الباحث من تلك الدراسات في بناء الأداة وتفسير النتائج، إلا أن الدراسة الحالية تميزت في كونها تناولت الكفايات القيادية لخريجي برامج الدراسات العليا في تخصص الإدارة التربوية، وطبقت على الخريجين، مع التقدم بسبل مقترحة لتعزيز دور برامج الإدارة التربوية بالجامعات في إكساب طلبتها تلك الكفايات.

1.مشكلةُ الدِّراسة وتساؤلاتُها:

من المعلوم أن المؤسسات التربوية والتعليمية تتفاوت في قدرتها على تحقيق تميزها، والحد من المشكلات التي تحول دون ذلك التميز، ولعل مشكلة الفجوة بين التنظير والتطبيق هي من أبرز المشكلات، بل المعضلات التي ابتليت بها العديد من المؤسسات التربوية، وتحديدًا في الدول التي لا زالت تخطو ببطء نحو التقدم، وعليه فإنه ينسحب على البرامج التي تقدمها تلك المؤسسات الأمر ذاته، ومن تلك البرامج برامج الدراسات العليا.

وبرامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية، كغيرها من البرامج التي تتبناها هذه الجامعات، تعاني ذات التحديات، سيما تلك المتعلقة بالفجوة بين التنظير والتطبيق، وما يسببه ذلك من فجوة واضحة بين احتياجات سوق العمل النوعية وبين مستوى مخرجات تلك الجامعات، وهو ما يتطلب بناء رؤية إستراتيجية واضحة تساعد في تجاوز تلك التحديات. وقد استشعر الباحث _ بحكم عمله محاضرًا في إحدى تلك الجامعات _ أهمية دور برامج الدراسات العليا في إعداد طلبتها للحياة، وخصوصًا دور برامج الدراسات العليا لتخصص الإدارة التربوية في إكساب طلبتها الكفايات القيادية اللازمة، وأن هذا الدور يحتاج المزيد من الجهد لتفعيله كما

ينبغي، وعضَّد هذا الشعور ما أسفرت عنه بعض الدراسات المحلية التي تناولت دور برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية في تجويد أداء طلبتها، ومن هذه الدراسات دراسة (عودة، 2009) التي بينت أن السباق بين الجامعات الفلسطينية تحول من مجرد منافسة علمية إلى منافسة (مادية)، ومن تحقيق طموحات إلى تحقيق مكاسب، الأمر الذي يدعو بشكل جدي إلى التفكير السريع في تحقيق التكامل في برامج الدراسات العليا في هذه الجامعات.

مما سبق يمكن تحديد مشكلة الدِّراسة من خلال التساؤلات البحثية التالية:

1.ما الكفايات القيادية المتوقع أن تكسبها برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية لطلبة الدراسات العليا؟

ما دور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة من وجهة نظرهم؟

2.هل توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيَّةٍ عند مستوى الدلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطاتِ درجاتِ تقديرِ أفرادِ عينةِ الدِّراسة لدور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة تعزى إلى المتغيرات التصنيفية للدراسة: (الجنس، ميدان العمل، الجامعة، البرنامج).

3.ما السبل المقترحة لتعزيز دور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة من وجهة نظر الخبراء؟

2.فرضيات الدراسة: انطلقت الدراسة من الفرضيات الآتية:

_ لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيَّةٍ عند مستوى الدلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطاتِ درجاتِ تقديرِ أفرادِ عينةِ الدِّراسة لدور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة تعزى إلى متغير الجنس: (خريج _ خريجة).

_ لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيَّةٍ عند مستوى الدلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطاتِ درجاتِ تقديرِ أفرادِ عينةِ الدِّراسة لدور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة تعزى إلى متغير ميدان العمل: (مؤسسات تعليمية _ أخرى).

_ لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيَّةٍ عند مستوى الدلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطاتِ درجاتِ تقديرِ أفرادِ عينةِ الدِّراسة لدور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة

الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة تعزى إلى متغير الجامعة: (الإسلامية، الأقصى، الأزهر، القدس المفتوحة).

_ لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةِ إحصائيَّةٍ عند مستوى الدلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطاتِ درجاتِ تقديرِ أفرادِ عينةِ الدِّراسة لدور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة تعزى إلى متغير البرنامج: (دكتوراه _ ماجستير).

3.أهدافُ الدِّراسة: تسعى الدِّراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

_ تحديد الكفايات القيادية المتوقع أن تكسبها برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية لطلبة الدراسات العليا فيها.

_ التعرف إلى دور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة.

_ الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطاتِ درجاتِ تقديرِ أفرادِ عينةِ الدِّراسة لدور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة تبعًا للمتغيرات التصنيفية للدراسة: (الجنس، ميدان العمل، الجامعة، البرنامج).

_ اقتراح سبل لتعزيز دور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة.

4.أهميَّةُ الدِّراسة: تستمد الدِّراسة أهميتها من خلال ما يأتي:

4.1. الأهميَّةُ النظريَّة: وتتمثل أهمية برامج الدراسات العليا في إعداد الطلبة بشكل عام، وطلبة تخصص الإدارة التربوية بشكل خاص؛ بما تتيحه من فرص للتثقيف والتدريب والمعرفة، وأهمية الكفايات القيادية في حياة الطلبة والخريجين، بما تعززه من مهارات يحتاجها الطالب والخريج في إدارة شئون حياته الشخصية والمهنية.

4.2.الأهميَّةُ العمليَّة: وتتمثل في أن الباحث يأمل أن يستفيد من نتائج الدِّراسة القائمون على برامج الدراسات العليا (تخصص الإدارة التربوية)، وأعضاء الهيئات التدريسية، والطلبة، وقد تشكل نتائج الدِّراسة منطلقًا للباحثين والمهتمين بموضوع الكفايات القيادية، وتجويد برامج الدراسات العليا، وقد تشكل الدراسة تنظيرًا جادًا نحو تحقيق المواءمة بين مخرجات برامج الدراسات العليا ومتطلبات سوق العمل، وقد تساعد الحلول المقترحة في تعزيز دور برامج

الدراسات العليا لتخصص الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب الطلبة الباحثين الكفايات القيادية اللازمة.

5.حدودُ الدِّراسة: أجريت الدِّراسة الميدانية وفقًا للحدود البحثية التالية:

5.1. حدُّ الموضوع: دور برامج الدراسات العليا لتخصص الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب الطلبة الباحثين الكفايات القيادية اللازمة: (كفايات التفكير الإستراتيجي والتخطيط، والكفايات الشخصية، وكفايات حل المشكلات واتخاذ القرار، وكفايات الإشراف والمتابعة، وكفايات الاتصال، والكفايات الرقمية).

5.2. الحدُّ البشريّ: عينة من الطلبة الباحثين الملتحقين ببرامج الدراسات العليا لتخصص الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية.

5.3. الحدُّ المكانيّ: المحافظات الجنوبية لفلسطين (محافظات غزة).

5.4. الحدُّ المؤسساتيّ: الجامعات الفلسطينية الثلاث: (الجامعة الإسلامية، جامعة الأقصى، وجامعة الأزهر).

5.5. الحدُّ الزمانيّ: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2022 _ 2023م.

6.محددات الدراسة: من المحددات التي اعترضت الباحث:

_ صعوبة الوصول إلى بعض طلبة الإدارة التربوية الخريجين.

_ بطء استجابة معظم الطلبة لأداة الدراسة.

7.مصطلحاتُ الدِّراسة: اشتملت الدِّراسة على مجموعة من المصطلحات التي ارتأى الباحث ضرورة تعريفها من حيث الاصطلاح والإجراء، وهي على النحو الآتي:

7.1. برامج الدراسات العليا لتخصص الإدارة التربوية: هي البرامج التي تمنح درجتي الماجستير والدكتوراه في تخصص الإدارة التربوية.

7.2. الكفايات القيادية: عرفها الأطرش (2017: 53) بأنها: "مجموعة من المهارات والمعلومات القيادية التي تساعد على تحقيق الأداء المتميز". وعرفها بولدن وجوسلينج (Bolden (2006: 147 & Gosling بأنها: "اتجاه مؤثر لتحسين الأداء وتطويره داخل المنظمات، من خلال تعزيز طرق معينة من التفكير والتصرف، اللذين يسهمان في النهاية من قدرة المنظمات على المشاركة الجماعية". وقد حددت هيئة تقويم التدريب والتعليم (2020) الكفايات القيادية في سبعة جوانب أساسية، هي: الكفايات القيادية، والتخطيط، والكفايات والعقلية المعرفية، وكفايات ومهارات التواصل، والكفايات الشخصية، والقيم الأخلاقية، وقيم العمل.

ويعرف الباحث دور برامج الإدارة التربوية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة (إجرائيًا) بأنه: الجهود الفعلية والأنشطة التي تقوم بها إدارات برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية بغية تنمية الكفايات القيادية للطلبة الباحثين، والتي تلزمهم في تسيير حياتهم المهنية، بحيث تشمل هذه الكفايات (كفايات التفكير الإستراتيجي والتخطيط، والكفايات الشخصية، وكفايات حل المشكلات واتخاذ القرار، وكفايات الإشراف والمتابعة، وكفايات الاتصال، والكفايات الرقمية)، ويمكن قياسها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة لاستبانة أعدت لهذا الغرض.

8.إجراءات الدراسة:

8.1. منهج الدراسة:

اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي، معتمدًا على الاستبانة، وطريقة المجموعة البؤرية (المركزة) Focus Group.

8.2. مجتمع الدراسة وعينته:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع خريجي برنامج أصول التربية والإدارة التربوية من طلبة الدراسات العليا "ماجستير ودكتوراه" بالجامعات الفلسطينية (الإسلامية، والأقصى، والأزهر، والقدس المفتوحة). اختير منهم عينة عشوائية استطلاعية قوامها (30) خريجًا من كلا الجنسين من خارج العينة الفعلية، وطبقت عليهم الاستبانة بهدف التحقق من صلاحيتها. وتم توزيع الاستبانة على (186) من خريجي برنامج أصول التربية والإدارة التربوية، وزعوا كالتالي: (85 باحثًا، و101 باحثة)، (154 منهم يعملون في مؤسسات تربوية، و32 يعملون في مؤسسات أخرى)، (31 من الجامعة الإسلامية، و134 من جامعة الأقصى، و17 من جامعة الأزهر، و4 من جامعة القدس المفتوحة)، و(43 منهم ملتحقون ببرنامج الدكتوراه، و143 ملتحقون ببرنامج الدكتوراه).

8.3. أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء أداة الدراسة (استبانة الكفايات القيادية)، وتكونت في صورتها الأولية من (45) فقرة موزعة على تسعة أبعاد: كفايات التفكير الإستراتيجي والتخطيط (5 عبارات)، والكفايات الشخصية (5)، وكفايات حل المشكلات واتخاذ القرار(5)، وكفايات إدارية (5)، وكفايات إدارة الموارد المالية والمادية (5)، وكفايات التحفيز، وكفايات الاتصال (5)، والكفايات الرقمية (5)، وكفايات إدارة الوقت والاجتماعات (5)، ثم عرض الباحث الصورة الأولية للاستبانة

على عدد من المحكمين، وفي ضوء ملاحظاتهم قام بدمج بعض الأبعاد، وحذف بعض العبارات وإضافة بعضها؛ إذ تم إضافة العبارات (6+7+8+9+10) في البعد الأول، وتم إضافة العبارات (6+7+8+9+10) في البعد الثاني، مع حذف العبارة (3) واستبدالها بأخرى، وتم إضافة العبارات (6+7+8) في البعد الثالث، وتم دمج الكفايات الإدارية، وكفايات إدارة الموارد المالية والمادية، وكفايات التحفيز ضمن البعد الرابع مع الاكتفاء بـ(10) عبارات، تم زيادة العبارات (2+4+7+9+10) ضمن بعد الاتصال، مع إبقاء بعد الكفايات الرقمية دون تعديل، فتضمنت الاستبانة في صورتها النهائية الأبعاد الستة التالية: (كفايات التفكير الإستراتيجي والتخطيط، والكفايات الشخصية، وكفايات حل المشكلات واتخاذ القرار، وكفايات الإشراف والمتابعة، وكفايات الاتصال، والكفايات الرقمية)، بواقع (53) عبارة. إذ طلب من أفراد عينة الدراسة (طلبة الدراسات العليا) أن يستحضروا دور البرنامج الذي تخرجوا منه خلال إبدائهم درجة الموافقة على عبارات الاستبانة التي تتضمن الكفايات القيادية، تحسبًا من أن يكونوا قد امتلكوا أي من الكفايات الواردة قبل التحاقهم بالبرنامج، وعليه طلب منهم ألا يعطوا التقدير الأعلى إلا للكفاية التي اكتسبوها بفعل البرنامج.

وقام الباحث بقياس صدق الاتساق الداخلي، بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لبعدها، وتبين أن جميع معاملات الارتباطات لدرجات فقرات كل بعد مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائيًّا عند مستوى دلالة (0.01)، كذلك قام بقياس الصدق البنائي، بحساب معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لها، واتضح أن جميع معاملات درجات ارتباطات أبعاد الاستبانة، والدرجة الكلية لها دالة إحصائيًّا عند مستوى (0.01)، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه. كما قام الباحث بحساب ثبات الأداة بطريقة التجزئة النصفية، وتبين أن قيم معاملات الثبات للدرجة الكلية للاستبانة (0.979)، وهي قيمة مرتفعة. وكذلك حسب ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا، واتضح أن قيمة هذا المعامل للدرجة الكلية للاستبانة (0.990) وهي قيمة مرتفعة.

9.نتائج الدراسة وتفسيرها:

9.1. المحك المعتمد (أبو صالح، 2001: 46): تبنى الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة، (أقل من 36% منخفضة جدًّا، 36% إلى 51.9% منخفضة، 52% إلى 67.9% متوسطة، 68% إلى 83.9% مرتفعة، 84% فأكبر مرتفعة جدًّا).

9.2. نتائج السؤال الأول: ونصه: **"ما الكفايات القيادية المتوقع أن تكسبها برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية لطلبة الدراسات العليا؟"**. ومن أجل تحديد الكفايات القيادية المتوقع أن تكسبها برامج الدراسات العليا لتخصص الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية للطلبة الباحثين استخدم الباحث طريقة المجموعة البؤرية (المركزة) Focus Group، بمشاركة عينة من الخبراء المتخصصين في مجالات الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (11) خبيرًا، إذ تم عرض مجموعة من الكفايات التي تم مسحها من خلال الدراسات السابقة والإطار النظري، وطلب منهم في ضوء خبرتهم تحديد الكفايات المتوقع أن تكسبها برامج الدراسات العليا لتخصص الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية لطلبة الدراسات العليا، وبناء على تحديدهم بالإجماع تم اختيار الكفايات القيادية التالية: (كفايات التفكير الإستراتيجي والتخطيط، والكفايات الشخصية، وكفايات حل المشكلات واتخاذ القرار، وكفايات إدارية، وكفايات إدارة الموارد المالية والمادية، وكفايات التحفيز، وكفايات الاتصال، والكفايات الرقمية، وكفايات إدارة الوقت والاجتماعات). واستنادًا إلى هذه الكفايات تم بناء الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، والتي تم تعديلها فيما بعد في ضوء وجهات نظر المحكمين.

9.3. نتائج السؤال الثاني: ونصه: **"ما دور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة من وجهة نظرهم؟"**. للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بالمعالجات الإحصائية المبينة في الجدول (1) الآتي:

جدول (1): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لأبعاد الاستبانة ودرجتها الكلية

م	الأبعاد	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	الترتيب	الحكم على الدرجة
1	كفايات التفكير الإستراتيجي والتخطيط	10	3.56	0.96	71.28	5	مرتفعة
2	الكفايات الشخصية	10	3.76	1.09	75.16	2	مرتفعة
3	كفايات حل المشكلات و اتخاذ القرار	8	3.60	0.96	72.06	4	مرتفعة
4	كفايات الإشراف والمتابعة	10	3.54	1.04	70.78	6	مرتفعة
5	كفايات الاتصال	10	3.77	1.13	75.36	1	مرتفعة
6	الكفايات الرقمية	5	3.64	1.10	72.86	3	مرتفعة
	الدرجة الكلية للاستبانة	**53**	**3.65**	**0.98**	**72.96**	-	مرتفعة

اتضح من الجدول (1) السابق أن تقدير أفراد عينة الدراسة لدور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة حصل على وزن نسبي (72.96%)، أي بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الطلبة الذين شكلوا أفراد عينة الدراسة هم في معظمهم من ذوي الوظائف المجتمعية، سواء كانوا مديري مدارس، أو مشرفين تربويين، أو معلمين، أو قادة في مؤسسات مجتمعية أخرى، ولديهم القابلية لاكتساب الكفايات القيادية التي تسعى برامج الإدارة التربوية إكسابهم إياها، فضلًا عن أن الجامعات الفلسطينية تتنافس فيما بينها لاستقطاب الطلبة؛ من خلال تقديم أحسن الخدمات والأنشطة، علاوة على أن أعضاء الهيئة التدريسية الذين يدرسون في برامج الدراسات العليا هم من صفوة الأكاديميين، وقد اتفقت هذه الدراسة مع النتيجة التي توصلت إليها ودراسة (حسين وآخرون، 2020) التي أسفرت عن أن برامج الدراسات العليا التربوية تمنح فرصًا للحصول على الوظائف القيادية، و دراسة ديمتروف وآخرون (2014) Dimitrov, et. al والتي بينت أن الطلبة قادرون على تكييف أسلوب اتصالهم مع الجماهير، ودراسة أوزقين وآخرين Özgen, et. al (2013) التي أظهرت أن مستوى فعالية القيادة للقادة الطلبة مُرضية. في حين اختلفت نسبيًّا (مع الالتفات إلى اختلاف بيئة التطبيق وطبيعة المهارات) مع دراسة (الخطايبة وجبران، 2020) التي أظهرت النتائج أنَّ دور الجامعات الأردنية في تنمية المهارات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة (العنزي، 2014) التي أظهرت ضعف طلبة الإدارة التربوية في اللغات الأجنبية. وجاءت أبعاد الاستبانة مرتبة كالآتي، جاء البعد الخامس "كفايات الاتصال"، في المرتبة الأولى, حيث حصل على وزن نسبي (75.36%) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى الخصوصية التي يحظى بها طلبة الدراسات العليا؛ كونهم من أرباب الأعمال والوظائف المجتمعية ذات المكانة المقدرة، إلى جانب نضجهم الاجتماعي؛ هذا مما يسهم في تعزيز التواصل مع مدرسيهم، إلى جانب أن بعض الجامعات الفلسطينية تجتهد فيما يتعلق بالتواصل مع طلبتها، منى خلال الأنشطة والفعاليات الجامعية، وهذا مما اتفق مع نتائج دراسة تشونق وآخرين Cheung, et. al (2013) التي أظهرت أن طلبة الدراسات العليا يرون أن برامج الدراسات العليا تعزز مهارات الاتصال ومهارات التعامل مع الآخرين. وجاء البعد الثاني "الكفايات الشخصية"، في المرتبة الثانية, حيث حصل على وزن نسبي (75.16%) وبدرجة مرتفعة، وجاء البعد السادس "الكفايات الرقمية"، في المرتبة الثالثة, حيث حصل على وزن نسبي (72.86%) وبدرجة مرتفعة، وجاء البعد الثالث "كفايات حل المشكلات واتخاذ القرار"، في المرتبة الرابعة,

حيث حصل على وزن نسبي (72.06%) وبدرجة مرتفعة، وجاء البعد الأول "كفايات التفكير الإستراتيجي والتخطيط"، في المرتبة الخامسة, حيث حصل على وزن نسبي (71.28%) وبدرجة مرتفعة، وجاء البعد الرابع "كفايات الإشراف والمتابعة" في المرتبة السادسة والأخيرة، بوزن نسبي (70.78%) وبدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة _بالرغم من أن التقدير مرتفع_ إلى أن بعض الجامعات الفلسطينية تعاني من تحديات تتعلق بالهيكل التنظيمي، والمناخ التنظيمي غير الصحي؛ مما ينعكس على أداء الطلبة وكفاياتهم، وقد اتفقت هذه النتيجة _نسبيًّا_ مع ما توصلت إليه كل من دراسة سيميلور وموريي (Seemiller, & Murray (2013، التي بينت أن كفاءات القيادة الطلابية انسجمت مع نماذج قيادية معاصرة مثل نموذج القيادة العلائقية، ونموذج التغيير الاجتماعي لتنمية القيادة، وخمس ممارسات للقيادة النموذجية، والقيادة الذكية عاطفيًّا، ومعايير CAS، ودراسة (الدجني والأعور، 2013) التي أسفرت الدراسة عن وجود دور لمساقات برامج الدراسات العليا بكليتي التربية والتجارة في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في تنمية مهارات الموارد البشرية. ولمزيد من النتائج، قام الباحث بدراسة فقرات كل بعد على حدة ليتبين التالي:

البعد الأول "كفايات التفكير الإستراتيجي والتخطيط": تم إجراء المعالجات المبينة في الجدول (2) الآتي:

جدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات البعد الأول

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	درجة التقدير	الترتيب
.1	تحديد القضايا ذات الأولوية في عملك وحياتك	3.65	1.26	72.90	مرتفعة	1
.2	تنظيم العمل وفق مؤشرات قياس واضحة	3.59	1.17	71.72	مرتفعة	6
.3	توقع المشكلات المستقبلية	3.44	1.09	68.80	مرتفعة	10
.4	استخدام أدوات تحليل علمية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للعمل	3.48	1.08	69.56	مرتفعة	9
.5	انتهاج أنماط مختلفة من التفكير وفق ما يحتاجه الموقف	3.60	1.06	71.92	مرتفعة	4
.6	الاستقلالية في التفكير	3.61	1.21	72.24	مرتفعة	3
.7	امتلاك الحدس والتأمل في القضايا الكلية	3.52	1.14	70.42	مرتفعة	8

.8	تحديد أهدافك الإستراتيجية بدقة	3.61	1.12	72.24	مرتفعة	2
.9	تصميم خطة (إستراتيجية أو تشغيلية)	3.55	1.17	71.06	مرتفعة	7
10.	تحديد مستوى الإنجاز في خطط العمل ومتابعة تنفيذ بنودها	3.59	1.16	71.82	مرتفعة	5

اتضح من الجدول (2) السابق أن درجات تقدير فقرات بعد "كفايات التفكير الإستراتيجي والتخطيط"، تراوحت بين (68.80%-72.90%) وبدرجة مرتفعة، وكانت **أعلى فقرة في بعد "كفايات التفكير الإستراتيجي والتخطيط"**: الفقرة (1) ونصها: "تحديد القضايا ذات الأولوية في عملك وحياتك" جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (72.90%) بدرجة مرتفعة, **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن مساق التخطيط من المساقات الشاملة ببعديها النظري والعملي، والتي تلقى اهتمامًا وتركيزًا من قبل إدارات برامج الدراسات العليا، وأنها تمس الاحتياج الحقيقي للطلبة وتستهويهم؛ لما تتضمنه من مهارات حياتية وما تلبيه من إشباع لرغبتهم من المعرفة والتطبيق، علاوة على أن معظمهم من العاملين في الميدان التعليمي بما يتضمنه من ممارسات تخطيطية؛ وهذا يجعل الاستجابة للتنظير حول التخطيط الإستراتيجي ذا تأثير في تصوراتهم وممارساتهم، وقد اختلفت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (العنزي، 2014) والتي بينت أن طلبة الإدارة والتخطيط يعانون وندرة المحاضرات والندوات الأكاديمية اللامنهجية التي تصقل قدراتهم. وكانت أدنى فقرة في البعد الأول الفقرة (3)، ونصها: "توقع المشكلات المستقبلية" جاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (68.80%) بدرجة مرتفعة، وبالرغم من أن درجتها مرتفعة إلا أنها جاءت أخيرًا، **ويعزو الباحث** هذا إلى أن المهارات الاستشرافية، ومهارات التنبؤ الإستراتيجي هي من المهارات المركبة التي يصعب على جميع الطلبة امتلاكها، علاوة على أن بعض المحاضرين الذين يدرسون مساق التخطيط قد لا يتطرقون للتقنيات العملية للتنبؤ من قبيل بحوث العمليات، والسيناريوهات وغيرها، بشكل تطبيقي، مع الاكتفاء بالعمق الفلسفي والثقافي للموضوع.

البعد الثاني "الكفايات الشخصية": تم إجراء المعالجات المبينة في الجدول (3) الآتي:

جدول (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد " الكفايات الشخصية"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	درجة التقدير	الترتيب
1	إدراك نقاط القوة والضعف في شخصيتك	3.74	1.28	74.82	مرتفعة	6
2	القدرة على طرح أفكارك بشكل علمي بدون تردد أو خوف	3.73	1.18	74.50	مرتفعة	7
3	إدارة الوقت بفاعلية	3.68	1.15	73.64	مرتفعة	10
4	تحمل ضغوط العمل	3.84	1.23	76.76	مرتفعة	2
5	التـأثير وإقناع الآخرين	3.70	1.18	73.96	مرتفعة	8
6	مواجهـة التحـديات الـتي تواجهك في الحياة	3.70	1.23	73.96	مرتفعة	9
7	الالتزام بالتطوير الذاتي.	3.78	1.29	75.58	مرتفعة	4
8	تقبل التوجيهات والنصائح	3.85	1.28	77.08	مرتفعة	1
9	بناء علاقات عمل بشكل أفضل	3.82	1.26	76.44	مرتفعة	3
1	الاتِّسام بالصبر وعدم تعجل النتائج	3.74	1.22	74.82	مرتفعة	5

اتضح من الجدول (3) السابق أن درجات تقدير فقرات بعد "الكفايات الشخصية" تراوحت بين (73.64%-77.08%) وبدرجة مرتفعة، وكانت أعلى فقرة في بعد "الكفايات الشخصية" الفقرة (8) والتي نصت على: "تقبل التوجيهات والنصائح" جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (77.08%) بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أساليب إدارة المحاضرات في برامج الدراسات العليا يغلب عليها الحوار والمناقشة، مع تكليف الباحثين بعرض محاضرات يتم تقييمها من قبل محاضريهم وزملائهم، وهذا بدوره يدرب الباحث على توسعة الصدر وتقبل التوجيهات والنصائح، ناهيك عن أنه يحب أن يعامل بهذا المبدأ، لذا فإنه سيتعامل بالمثل. كما أن الباحثين معظمهم من العاملين في المدارس والمؤسسات التربوية، وبالتالي فإن ما يراعيه المحاضرون يتوافق مع الأجواء الواجب شيوعها في أماكن عملهم. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Dimitrov, et. al (2014) والتي أسفرت النتائج عن أن المشاركين أكثر وعيًا

بالاختلافات الثقافية والتخصصية في التواصل، وكذلك دراسة Cheung, et. al (2013) والتي أظهرت النتائج أن طلبة الدراسات العليا يرون أن برامج الدراسات العليا تعزز مهارات الاتصال ومهارات التعامل مع الآخرين. وكانت أدنى فقرة في بعد " الكفايات الشخصية" الفقرة (3) ونصها: "إدارة الوقت بفاعلية"، جاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (73.64%) بدرجة مرتفعة، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة _بالرغم من ارتفاع درجة التقدير_ إلى أن بعض المحاضرين لا يلتزمون بتوقيتات المحاضرات والفعاليات بدقة؛ مما ينعكس على درجة التزام بعض الطلبة، وبالتالي يعبرون عن أن برامج الدراسات العليا في تخصص الإدارة التربوية لا تعزز لديهم مهارات إدارة الوقت بفاعلية.

البعد الثالث " كفايات حل المشكلات و اتخاذ القرار": تم إجراء المعالجات المبينة في الجدول (4) الآتي:

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد " كفايات حل المشكلات و اتخاذ القرار"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	درجة التقدير	الترتيب
1	تطبيـق أفكار إبداعية في حل المشكلات	3.46	1.18	69.24	مرتفعة	8
2	اسـتخدام الأسـاليب العلمية لصنع القرار أو اتخاذه	3.62	1.12	72.36	مرتفعة	5
3	امتلاك تقنيات جمع البيانات وتحليلها	3.65	1.11	72.90	مرتفعة	4
4	حل المشكلات فور وقوعها	3.47	1.13	69.46	مرتفعة	7
5	تقدير قوانين العمل ولوائحه أثناء التعامل مع المشكلات	3.75	1.13	74.94	مرتفعة	1
6	التفكير العميق في تداعيات القرارات المُتخذة	3.69	1.13	73.76	مرتفعة	2
7	سَوق القرارات بأكثر من طريقة	3.52	1.14	70.42	مرتفعة	6
8	إشراك الآخرين في حل مشكلات العمل	3.67	1.14	73.44	مرتفعة	3

اتضح من الجدول (4) السابق أن درجات تقدير فقرات بعد "كفايات حل المشكلات واتخمرتفعة،ار" تراوحت بين (69.24%-74.94%) وبدرجة مرتفعة، وكانت أعلى فقرة في بعد "كفايات حل المشكلات واتخاذ القرار" الفقرة (5) والتي نصت على: " تقدير قوانين العمل

ولوائحه أثناء التعامل مع المشكلات"، جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (74.94%) بدرجة مرتفعة, ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجامعات موضوع البحث هي جامعات نظامية تقدر اللوائح والقوانين، وأن العاملين في برامج الدراسات العليا، وسيما المحاضرين العاملين في برنامج الإدارة التربوية في معظمهم من القيادات الجامعية (نائب رئيس جامعة، عميد، رئيس قسم)، وهم من أصحاب الخبرة العالية والالتزام المرتفع باللوائح والقوانين؛ الأمر الذي يشكل مصدر تأثير لطلبة الدراسات العليا. وقد اختلفت هذه النتيجة مع توصلت إليه دراسة (حسين وآخرون، 2020) والتي بينت ضعف توظيف المعلم للمعارف والمهارات المكتسبة من برامج الدراسات العليا. وكانت أدنى فقرة في بعد "كفايات حل المشكلات واتخاذ القرار" الفقرة (1) ونصها: "تطبيق أفكار إبداعية في حل المشكلات"، جاءت في المرتبة الثامنة والأخيرة بوزن نسبي قدره (69.24%) بدرجة مرتفعة، **ويعزو الباحث** مجيء الفقرة في المرتبة الأخيرة إلى أن بعض المحاضرين يؤدون أدوارهم بشكل تقليدي، ولا يلتفتون إلى الجوانب الإبداعية، وأن بعض الطلبة يتساوقون مع هذا ويبدون انطفاءهم وفتورهم، سيما أن بعضهم ينتسبون لبرامج الدراسات العليا للحصول على الدرجة العلمية لاعتبارات وظيفية فقط (مادية). وقد اتفقت هذه الدراسة _نسبيًّا_ مع دراسة (الثبيتي، 2020) التي أظهرت من استجابات الخبراء موافقتهم على بعد الإبداع بدرجة عالية.

البعد الرابع "كفايات الإشراف والمتابعة": تم إجراء المعالجات المبينة في الجدول (5) الآتي:

جدول (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لفقرات بعد "كفايات الإشراف والمتابعة"

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي%	درجة التقدير	الترتيب
.1	استخدام أدوات رقابية نوعية	3.28	1.19	65.68	متوسطة	10
.2	تصميم أدوات (التقييم والتقويم) الفاعلة	3.42	1.17	68.48	مرتفعة	8
.3	تطوير آليات العمل باستمرار	3.51	1.15	70.20	مرتفعة	6
.4	توظيف نتائج التقويم في تطوير العملية التربوية	3.57	1.17	71.38	مرتفعة	5
.5	تحديد الاحتياج التدريبي للآخرين	3.61	1.13	72.14	مرتفعة	4
.6	تحفيز من أتعامل معهم على تقديم الأفكار والمقترحات	3.68	1.27	73.54	مرتفعة	3
.7	دعم تطوير الآخرين	3.73	1.26	74.62	مرتفعة	2

.8	القدرة على قراءة وتحليل التقارير المالية والتدقيق فيها	3.39	1.22	67.84	متوسطة	9
.9	إدارة السجلات والأوراق الرسمية الخاصة بالموارد (المالية أو المادية) بشكل سليم	3.46	1.27	69.24	مرتفعة	7
10.	الاحتفاء بنجاحات الآخرين وتميزهم	3.73	1.25	74.62	مرتفعة	1

اتضح من الجدول (5) **السابق** أن درجات تقدير فقرات بعد "كفايات الإشراف والمتابعة" تراوحت بين (65.68%-74.62%) وبدرجة ما بين متوسطة ومرتفعة، وكانت أعلى فقرة في بعد "كفايات الإشراف والمتابعة" الفقرة (10) والتي نصت على: "الاحتفاء بنجاحات الآخرين وتميزهم" جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (74.62%) بدرجة مرتفعة، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن برامج الدراسات العليا تدار بأسلوب راق، ذلك أن قلة عدد الطلبة الباحثين يشجع القائمين على تلك البرامج من تعزيز الأداءات والاحتفاء بالنجاحات، سيما أن الطلبة الباحثين هم من صفوة الطلبة (إلى حد كبير)، علمًا أن بعض الجامعات ومنها الجامعة الإسلامية تعقد احتفاليات عالية المستوى للاحتفاء بهؤلاء الطلبة. وكانت أدنى فقرة في بعد "كفايات الإشراف والمتابعة" الفقرة (1) والتي نصت على: "استخدام أدوات رقابية نوعية"، جاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (65.68%) بدرجة متوسطة، **ويعزو الباحث** مجيء هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة إلى أن بعض المحاضرين لازالوا يعززون الأدوات الرقابية التقليدية، وهو ما يتوافق مع أن بعض الطلبة العاملين في المؤسسات التربوية وغيرها لازالوا أيضا يتعاملون بنفس الأدوات، وقد اتفقت هذه النتيجة نسبيًا مع دراسة (حسين وآخرون، 2020) التي كشفت عن ضعف توظيف المعلم للمعارف والمهارات المكتسبة من برامج الدراسات العليا، وكذلك دراسة سيميلور وموريي Seemiller, & Murray (2013)، والتي أظهرت أن كفاءات القيادة الطلابية انسجمت مع نماذج قيادية معاصرة مثل نموذج القيادة العلائقية، ونموذج التغيير الاجتماعي لتنمية القيادة، وخمس ممارسات للقيادة النموذجية، والقيادة الذكية عاطفياً، ومعايير CAS.

البعد الخامس " كفايات الاتصال": تم إجراء المعالجات المبينة في الجدول (2)، **واتضح** أن درجات تقدير فقرات بعد " كفايات الاتصال" تراوحت بين (73.64%-76.98%) وبدرجة مرتفعة، وكانت أعلى فقرة في بعد "كفايات الاتصال" الفقرة (7) ونصها: "القدرة على العمل الفريقي الفاعل" جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (76.98%) بدرجة مرتفعة، **ويعزو الباحث** هذه

النتيجة إلى إدارة المحاضرات والفعاليات وورش العمل في برامج الدراسات العليا تدار بالعمل الفريقي، مما يعزز هذه المهارة لدى الطلبة الباحثين، واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Özgen, et. al (2013) ، والتي أظهرت النتائج أن مستوى فعالية القيادة للقادة الطلبة مُرضية. وكانت أدنى فقرة في بعد "كفايات الاتصال" الفقرة (9) ونصها: "التروي عند إبداء الرأي في القضايا المطروحة للنقاش"، جاءت في المرتبة العاشرة والأخيرة بوزن نسبي قدره (73.64%) بدرجة مرتفعة، **ويعزو الباحث** مجيئها في المرتبة الأخيرة إلى سمات بعض الطلبة التي يغلب عليهم التسرع في إبداء الرأي، وهي آفة سلوكية، قد يصعب معالجتها بشكل كامل من خلال برامج تعليمية وتدريبية، فقد تحتاج برامج متخصصة في ضبط ومعالجة السلوك. وباعتبار التروي هي من مهارات البحث فقد اتفقت نسبيًّا مع دراسة (الخطايبة وجبران، 2020) التي أظهرت أنَّ دور الجامعات الأردنية في تنمية المهارات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا جاءت بدرجة متوسطة.

البعد السادس "الكفايات الرقمية": تم إجراء المعالجات المبينة في الجدول (2)، **واتضح** أن درجات تقدير فقرات بعد "الكفايات الرقمية" تراوحت بين (69.88%-74.18%) وبدرجة مرتفعة، وكانت أعلى فقرة في بعد " الكفايات الرقمية" الفقرة (2) ونصها: "استخدام مواقع التواصل الاجتماعي لتعزيز التواصل مع العاملين" جاءت في المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (74.18%) بدرجة مرتفعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كثيرًا من المحاضرين يعززون تواصلهم مع طلبتهم عبر مواقع التواصل الاجتماعي، الفيس والماسنجر والواتس والتليجرام؛ وذلك نظرًا لتواجد معظمهم عبر فضاءاتها بشكل دائم، فضلًا عن أن إدمانها أصبح قاسمًا مشتركًا لدى معظم أفراد المجتمع، وبالرغم من محاذيرها المتعلقة بتداول المعلومات إلا أن البعض يجدها الأسهل والأسرع. في حين كشفت دراسة فرغلي (2010) التي هدفت إلى تعرف واقع استخدامات طلبة الدراسات العليا التربوية بجامعة سوهاج للتقنيات الحديثة، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الاستخدامات التربوية لشبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) لدى طلبة الدراسات العليا تمثلت في جمع المعلومات ذات الصلة بالدراسات والأبحاث في المجال التربوي، والإفادة من الإنترنت في الحصول على المعلومات من خلال التعليم عن بُعد، وتعلم مهارات البحث من خلال الإنترنت، وكذلك البريد الإلكترونيE-Mail. وكانت أدنى فقرة في بعد "الكفايات الرقمية": الفقرة (1) ونصها: "التواصل باستخدام البريد الإلكتروني لإنجاز الأعمال والمهام"، جاءت في المرتبة الخامسة والأخيرة بوزن نسبي قدره (69.88%) بدرجة مرتفعة، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن كثيرًا من

المحاضرين والطلبة بدأوا في الاستغناء عن استخدام البريد الإلكتروني في معظم مراسلاتهم، واستعاضوا عنها بتطبيقات الماسنجر والواتس والتليجرام، وقد اختلفت هذه النتيجة نسبيا مع ما توصلت إليه دراسة (ابن الهدلق، 2012) هدفت إلى الكشف عن واقع تطبيقات تقنية المعلومات في مجالات الإدارة المدرسية لدى طلبة الماجستير بقسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود، وجاءت النتائج لتؤكد على حاجة طلبة الماجستير المتخصصين في الإدارة التربوية إلى التدريب على استخدام البرمجيات الحاسوبية المستخدمة.

9.4. نتائج السؤال الثالث: ونصه: **"هل توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةِ إحصائيَّةٍ عند مستوى الدلالةِ (0.05 ≥ α) بين متوسطاتِ درجاتِ تقديرِ أفرادِ عينةِ الدِّراسة لدور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة تعزى إلى المتغيرات التصنيفية للدراسة: (الجنس، ميدان العمل، الجامعة، البرنامج)؟"**. وتنبثق عنه الفرضيات التالية:

9.4.1الفرضية الأولى: ونصها: **"لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةِ إحصائيَّةٍ عند مستوى الدلالةِ (α ≤ 0.05) بين متوسطاتِ درجاتِ تقديرِ أفرادِ عينةِ الدِّراسة لدور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة تعزى إلى متغير الجنس: (خريج _ خريجة).** وللتحقق من صحتها قام الباحث بالمعالجات الإحصائية المبينة في الجدول (6) الآتي:

جدول (6): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور برامج الإدارة التربوية تبعًا لمتغير الجنس

البعد	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
1. كفايات التفكير الإستراتيجي والتخطيط	خريج	85	3.67	0.96	1.34	0.18	غير دالة
	خريجة	101	3.48	0.95			
2. الكفايات الشخصية	خريج	85	3.91	1.03	1.71	0.09	غير دالة
	خريجة	101	3.63	1.13			
3. كفايات حل المشكلات و اتخاذ القرار	خريج	85	3.74	0.94	1.76	0.08	غير دالة
	خريجة	101	3.49	0.97			
4. كفايات الإشراف والمتابعة	خريج	85	3.64	1.00	1.27	0.20	غير دالة
	خريجة	101	3.45	1.06			

5. كفايات الاتصال	خريج	85	3.86	1.11	0.97	0.34	غير دالة
	خريجة	101	3.70	1.15			
6. الكفايات الرقمية	خريج	85	3.64	1.10	0.03	0.97	غير دالة
	خريجة	101	3.65	1.10			
الاستبانة ككل	**خريج**	**85**	**3.75**	**0.95**	**1.33**	**0.19**	**غيردالة**
	خريجة	**101**	**3.56**	**1.00**			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (184) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.58)

اتضح من الجدول (6) السابق أن قيمة **T** المحسوبة أقل من قيمة **T** الجدولية، وأن قيم "Sig" المقابلة لقيم "T" أكبر من (0.05) في جميع أبعاد الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن برامج الدراسات العليا في تخصص الإدارة التربوية تقدم نفس البرامج بنفس الآليات لطلبة من كلا الجنسين، سيما أن جامعتين من الجامعات موضوع البحث وهي جامعة الأقصى وجامعة الأزهر. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أبو رشيد وآخرون، 2010) التي هدفت إلى تعرف تقدير فاعلية برامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، وخلصت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند جميع مجالات الدراسة والأداة ككل، تعزى إلى متغير الجنس، وكذلك ودراسة (الدجني والأعور، 2013) والتي أسفرت عن وجود دور لمساقات برامج الدراسات العليا بكليتي التربية والتجارة في تنمية مهارات الموارد البشرية بالجامعة بدرجة عالية بوزن نسبي (65.86 %)، مع عدم وجود فروق ذات دلالة بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الجنس. وكذلك دراسة (عساف والحلو، 2009) التي هدفت إلى تعرف واقع جودة التعليم في برامج الدراسات العليا في جامعة النجاح، وأسفرت عن أن مستوى الجودة عالٍ نسبيًّا بوزن نسبي (73%)، ووجود فروق في التقديرات تبعًا لمتغير جنس الطالب.

9.4.2الفرضية الثانية: ونصها: **"لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةِ إحصائيَّةٍ عند مستوى الدلالةِ (α 0.05 ≤) بين متوسطاتِ درجاتِ تقديرِ أفرادِ عينةِ الدِّراسة لدور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة تعزى إلى متغير ميدان العمل: (مؤسسات تعليمية _ أخرى).** وللتحقق من صحتها؛ قام الباحث بالمعالجات الإحصائية المبينة في الجدول (7) الآتي:

جدول (7): اختبار"T" للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور برامج الإدارة التربوية تبعًا لمتغير ميدان العمل							
البعد	ميدان العمل	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
1.كفايات التفكير الإستراتيجي والتخطيط	مؤسسات تعليمية	154	3.67	1.0	3.30	0.001	دالة عند 0.01
	أخرى	32	3.07	0.8			
2. الكفايات الشخصية	مؤسسات تعليمية	154	3.87	1.1	3.02	0.003	دالة عند 0.01
	أخرى	32	3.24	1.0			
3.كفايات حل المشكلات و اتخاذ القرار	مؤسسات تعليمية	154	3.70	1.0	3.11	0.002	دالة عند 0.01
	أخرى	32	3.13	0.9			
4. كفايات الإشراف والمتابعة	مؤسسات تعليمية	154	3.63	1.0	2.66	0.009	دالة عند 0.01
	أخرى	32	3.10	1.0			
5. كفايات الاتصال	مؤسسات تعليمية	154	3.88	1.1	3.09	0.002	دالة عند 0.01
	أخرى	32	3.22	1.1			
6. الكفايات الرقمية	مؤسسات تعليمية	154	3.77	1.1	3.69	0.000	دالة عند 0.01
	أخرى	32	3.01	1.0			
الاستبانة ككل	مؤسسات تعليمية	154	**3.75**	**1.0**	**3.31**	0.001	دالة عند 0.01
	أخرى	32	**3.14**	**0.9**			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (184) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.58)

اتضح من الجدول (7) السابق أن قيمة **T** المحسوبة أكبر من قيمة **T** الجدولية، وأن قيم "**Sig**" المقابلة لقيم "T" أقل من (0.05) في جميع أبعاد الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير ميدان العمل، وكانت الفروق لصالح الطلبة الذين يعملون في

"المؤسسات تعليمية"، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن البيئات التعليمية أكثر البيئات احتياجًا للكفايات القيادية التي تعالجها الدراسة الحالية؛ كون العاملين في تلك البيئات يتعاملون مع شرائح متنوعة، طلبة، ومعلمين، ومديرين، ومشرفين تربويين، وأولياء أمور، أما أقرانهم الآخرون فقد تكون تعاملاتهم مع عناصر وظائفهم محدودة أو ثنائية التعامل. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (عساف والحلو، 2009) التي هدفت إلى تعرف واقع جودة التعليم في برامج الدراسات العليا في جامعة النجاح، وأسفرت عن أن مستوى الجودة عالٍ نسبيًّا بوزن نسبي (73%)، ووجود فروق في التقديرات تبعًا لمتغير عمل الطالب لصالح من يعملون في مجال التربية.

9.4.3 الفرضية الثالثة: "لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةِ إحصائيَّةٍ عند مستوى الدلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطاتِ درجاتِ تقديرِ أفرادِ عينةِ الدِّراسة لدور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة تعزى إلى متغير الجامعة: (الإسلامية، الأقصى، الأزهر، القدس المفتوحة). للتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث بالمعالجات الإحصائية المبينة في الجدول (8) الآتي:

جدول (8): اختبار "F" للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور برامج الإدارة التربوية تبعًا لمتغير الجامعة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
1. كفايات التفكير الإستراتيجي والتخطيط	بين المجموعات	3.96	3	1.32	1.45	0.23	غير دالة إحصائيًّا
	داخل المجموعات	165.4	182	0.91			
	الاجمالي	169.4	185				
2. الكفايات الشخصية	بين المجموعات	10.5	3	3.51	3.05	0.03	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	209.6	182	1.15			
	الاجمالي	220.1	185				
3. كفايات حل المشكلات و اتخاذ القرار	بين المجموعات	6.6	3	2.19	2.41	0.07	غير دالة
	داخل المجموعات	165.3	182	0.91			
	الاجمالي	171.9	185				
4.كفايات الإشراف والمتابعة	بين المجموعات	6.1	3	2.02	1.90	0.13	غير دالة
	داخل المجموعات	193.1	182	1.06			
	الاجمالي	199.2	185				
5.كفايات الاتصال	بين المجموعات	18.0	3	5.99	4.96	0.00	دالة عند
	داخل المجموعات	219.8	182	1.21			

	الاجمالي	237.8	185				0.01
6.الكفايات الرقمية	بين المجموعات	12.9	3	4.30	3.73	0.01	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	210.0	182	1.15			
	الاجمالي	222.9	185				
الاستبانة ككل	بين المجموعات	8.7	3	2.88	3.12	0.03	دالة عند 0.05
	داخل المجموعات	168.5	182	0.93			
	الاجمالي	177.1	185				

قيمة F الجدولية عند درجتي حرية (2, 182) ومستوى دلالة 0.05=(3.04)، ومستوى دلالة 0.01=(4.71).

اتضح من الجدول (8) السابق أن قيم "F" المحسوبة أقل من قيمة "F" الجدولية، وأن قيم "Sig" المقابلة لقيم "F" أكبر من (**0.05**) في البعد الأول والثالث والرابع، وهذا يدل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (**$\alpha \leq 0.05$**) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا "كفايات التفكير الإستراتيجي والتخطيط، و"كفايات حل المشكلات واتخاذ القرار"، و"كفايات الإشراف والمتابعة" تعزى إلى متغير الجامعة، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هذه الكفايات في معظمها كفايات تتشابه في إكسابها وتعزيزها الجامعات موضوع البحث. كما تبين أن قيم "F" المحسوبة أكبر من قيمة "F" الجدولية، وأن قيم "Sig" المقابلة لقيم "F" أقل من (0.05) في البعد الثاني والخامس والسادس وفي الدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور برامج الإدارة التربوية في إكساب طلبة الدراسات العليا "الكفايات الشخصية، وكفايات الاتصال"، و"الكفايات الرقمية الكفايات القيادية ككل" تعزى إلى متغير الجامعة، وللكشف عن اتجاه هذه الفروق لجأ الباحث إلى استخدام اختبار Scheffe، واتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة من طلبة جامعة الأقصى من جهة وطلبة جامعة الأزهر من جهة أخرى؛ لدور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا "الكفايات الشخصية، وكفايات الاتصال، والكفايات الرقمية، والكفايات القيادية ككل"، وكانت الفروق لصالح طلبة جامعة الأقصى، فيما لم يتضح وجود فروق بين فئات الجامعات الأخرى، ويعود ذلك إلى صغر حجم تلك الفروق، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن الطلبة الملتحقين بجامعة الأقصى

معظمهم من الموظفين والذين يطمحون في الانتقال إلى الجامعة _كعاملين_ بعد تخرجهم؛ وذلك كونها جامعة حكومية تتسم إجراءات الترقية فيها بالسلاسة مقارنة بغيرها من الجامعات، فضلً عن أن برنامج الإدارة التربوية في جامعة الأقصى _لحين تطبيق الدراسة_ هو برنامج متخصص في الإدارة التربوية، وليس تخصصًا مدمجًا مع برنامج أصول التربية بما يتضمنه ذلك من مساقات يغلب عليها الطابع الأصولي والفلسفي، كما هو الحال في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، علمًا بأن القسم الوحيد من بين الجامعات موضوع البحث المسمى باسم (قسم أصول التربية والإدارة التربوية) هو القسم الموجود في جامعة الأقصى، ولعل هذا الأمر أثر في درجة الكفايات القيادية التي تكسبها جامعة الأقصى لطلبة برنامج الإدارة التربوية مقارنة بغيرها من الجامعات. وقد اتفقت هذه النتيجة _نسبيًّا_ مع دراسة (أبو رشيد وآخرون، 2010) التي هدفت إلى تعرف تقدير فاعلية برامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، وخلصت إلى أن هناك فروقًا بين متوسط تقديرات خرّيجي الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك من جهة، ومتوسط تقديرات خرّيجي بقية الجامعات من جهة ثانية، حيث اختلفت تقديرات خّريجي الجامعة الأردنية وجامعة اليرموك عن خريجي باقي الجامعات، في حين اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (جيدوري ونجم، 2013) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة حول دور الدراسات العليا في بناء مجتمع المعرفة في الجامعات الفلسطينية تعزى إلى المتغيرات (الجامعة) حيث كانت الفروق لصالح الجامعة الإسلامية.

9.4.4الفرضية الرابعة: "لا توجدُ فروقٌ ذاتُ دلالةِ إحصائيَّةٍ عند مستوى الدلالةِ ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطاتِ درجاتِ تقديرِ أفرادِ عينةِ الدِّراسة لدور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة تعزى إلى متغير البرنامج: (دكتوراه _ ماجستير). وللتحقق من صحة هذه الفرضية؛ قام الباحث بالمعالجات الإحصائية المبينة في الجدول (9) الآتي:

جدول (9): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور برامج الإدارة التربوية تبعًا لمتغير البرنامج

البعد	البرنامج	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة Sig	مستوى الدلالة
1.كفايات التفكير الإستراتيجي والتخطيط	دكتوراه	43	3.67	0.92	0.86	0.39	غير دالة إحصائيًّا
	ماجستير	143	3.53	0.97			
2.الكفايات الشخصية	دكتوراه	43	3.92	1.07	1.10	0.27	غير دالة

	ماجستير	143	3.71	1.10			إحصائيًا
3.كفايات حل المشكلات و اتخاذ القرار	دكتوراه	43	3.68	0.98	0.57	0.57	غير دالة إحصائيًا
	ماجستير	143	3.58	0.96			
4.كفايات الإشراف والمتابعة	دكتوراه	43	3.65	1.06	0.79	0.43	غير دالة إحصائيًا
	ماجستير	143	3.51	1.03			
5.كفايات الاتصال	دكتوراه	43	3.90	1.14	0.85	0.40	غير دالة إحصائيًا
	ماجستير	143	3.73	1.13			
6.الكفايات الرقمية	دكتوراه	43	3.77	1.12	0.85	0.40	غير دالة إحصائيًا
	ماجستير	143	3.61	1.09			
الاستبانة ككل	دكتوراه	43	**3.77**	**1.00**	**0.91**	**0.37**	غير دالة إحصائيًا
	ماجستير	143	**3.61**	**0.97**			

قيمة t الجدولية عند درجة حرية (184) ومستوى دلالة 0.05 = (1.96)، ومستوى دلالة 0.01 = (2.58)

اتضح من الجدول (9) السابق أن قيمة **T** المحسوبة أقل من قيمة **T** الجدولية، وأن قيم "Sig" المقابلة لقيم "T" أكبر من (0.05) في جميع أبعاد الاستبانة وفي درجتها الكلية؛ مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **($\alpha \leq 0.05$)** بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لدور برامج الإدارة التربوية تعزى إلى متغير البرنامج، **ويعزو الباحث** هذه النتيجة إلى أن الجامعات تتبع ذات الفلسفة والسياسة في إدارة برنامجي الدكتوراه والماجستير، وأن مدخلات البرنامجين من الطلبة لا تختلف من حيث خصائص الطلبة الملتحقين بهاذين البرنامجين، علاوة على أن المحاضرين العاملين في البرنامجين هم ذات المحاضرين. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (الخطايبة وجبران، 2020) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير البرنامج الدراسي.

9.5. نتائج السؤال الرابع: ونصه: **"ما السبل المقترحة لتعزيز دور برامج الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب طلبة الدراسات العليا الكفايات القيادية اللازمة من وجهة نظر الخبراء؟".**

فمن خلال إطّلاع الباحث على الأدب التربوي والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية، واستخدام طريقة المجموعة البؤرية (المركزة) Focus Group،

بمشاركة عينة من الخبراء المتخصصين في مجالات الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية، وعددهم (11) خبيرًا، فقد تم إطلاع الخبراء على نتائج الدراسة الميدانية، مع بيان الأبعاد والفقرات التي حصلت على التقديرات الأدنى، وطلب منهم اقتراح سبل لتعزيز دور برامج الدراسات العليا لتخصص الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية في إكساب الطلبة الكفايات القيادية اللازمة في ضوء خبراتهم ورؤاهم، ومن ثم قام الباحث بصياغتها على النحو الآتي:

_ بذل مزيد من الجهود لتعزيز الكفايات القيادية لدى طلبة الدراسات العليا في تخصص الإدارة التربوية بالجامعات الفلسطينية. وزيادة التركيز على الجوانب التطبيقية والعملية في إعداد الطلبة الباحثين، وخصوصًا ما يتعلق بتقنيات التنبؤ والتخطيط الإستراتيجي، وتوقع المشكلات المستقبلية، وحل المشكلات فور وقوعها. وتدريب الطلبة الباحثين على استخدام أدوات تحليل علمية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للعمل التربوي والتعليمي.

_ توعية الطلبة بآليات الرقابة النوعية، من قبيل المساءلة الذكية، والمتابعة الإلكترونية، وغيرها من الأساليب.

_ تنظيم جلسات تنموية لصقل الحدس والتأمل في القضايا الكلية لدى الطلبة الباحثين، ومراعاة ذلك خلال طرح الموضوعات الدراسية. وتكثيف الجهود، وعقد ورش العمل والندوات لتنمية مهارات إدارة الوقت بفاعلية لدى الطلبة.

_ تزويد الطلبة الباحثين بإستراتيجيات التـأثير وإقناع الآخرين، وذلك من خلال دورات تدريبية موازية للبرامج المنهجية. وتدريب الطلبة الباحثين على مهارات وتقنيات اتخاذ القرارات، وسَوق القرارات بأكثر من طريقة.

_ بذل الجهود لإكساب الطلبة الباحثين أفكارًا إبداعية حول حل المشكلات، وذلك من خلال عقد الندوات، وورش العمل، والمسابقات.

_ تكثيف تدريب الطلبة الباحثين للتعامل مع محركات البحث العالمية. والانضمام إلى الدروس الافتراضية التي تعقد خلال التعليم عن بعد. وعقد ندوات تثقيفية وتدريبية لإكساب الطلبة الباحثين صفة التروي عند إبداء الرأي في القضايا المطروحة للنقاش، والتركيز على الأفكار المهمة عند قراءة التعليمات والنصوص، ومحادثة الآخرين بطلاقة.

_ تزويد الطلبة الباحثين بمهارات تصميم أدوات (التقييم والتقويم) الفاعلة. وعقد دورات احترافية لتنمية القدرة على قراءة وتحليل التقارير المالية والتدقيق فيها. وعقد ندوات توعوية

وتثقيفية لمساعدة الطلبة الباحثين في مواجهة التحديات التي تواجهك في الحياة. وعقد دورات حول الأمن السيبراني؛ لبيان خطورة تداول البيانات الحساسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وحث الطلبة الباحثين على التواصل باستخدام البريد الإلكتروني لإنجاز الأعمال والمهام.

_ زيادة الاهتمام بالطلبة الباحثين من غير العاملين في المؤسسات التعليمية والتربوية، أو توجيههم قبل قبولهم في برامج الإدارة التربوية للالتحاق بالبرامج الأخرى التي تتناسب وميادين عملهم.

_ تعزيز دعائم العمل المشترك بين الجامعات الفلسطينية التي تقدم ذات الخدمات وذات التخصصات في مرحلة الدراسات العليا (تخصص الإدارة التربوية)؛ من أجل الارتقاء بمخرجات تلك البرامج، والعمل على عقد ورش عمل لتحليل الخطط الدراسية، وفلترتها من الحشو، مع التركيز على الكفايات العملية والتطبيقية.

10.توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة يوصي الباحث بما يأتي:

_ تبني السبل المقترحة من قبل المعنيين ببرامج الدراسات العليا في تخصص الإدارة التربوية، من أجل النهوض بهذه البرامج، وتحقيقها لأهدافها المنشودة.

_ تحقيق التنسيق والتكامل بين الجامعات التي تقدم ذات البرامج، من أجل الحد من التضخم في حجم المخرجات، وضبطها وضمان جودتها؛ بما يخدم سوق العمل.

_ اضطلاع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بدورها الحقيقي في متابعة برامج الدراسات العليا، بما فيها برامج الإدارة التربوية؛ وذلك من أجل تحسين أدائها وتحقيق جودة مخرجاتها.

_ إعادة النظر في الخطط التدريسية، وإعادة هيكلتها وإثراؤها بما يحقق الانسجام بين مكونها النظري ومكونها العملي؛ وبالتالي يحقق أعلى مؤشرات الكفاية التي يمتلكها الخريجون، وأعلى درجات الرضى الذي تأمله مؤسسات المجتمع ذات الاستفادة.

11. دراسات مقترحة: يقترح الباحث إجراء دراسات تعالج الموضوعات الآتية:

_ رؤية مقترحة لتعزيز التكامل بين الجامعات الفلسطينية للنهوض ببرامج دراسات الإدارة التربوية (العليا).

المراجع:

أولًا: المراجع العربية:

1-ابن الهدلق، عبد الله. (2012). واقع تطبيقات تقنية المعلومات في مجالات الإدارة المدرسية لدى طلاب الماجستير بقسم الإدارة التربوية بجامعة الملك سعود. *رسالة التربية وعلم النفس*، جامعة الملك سعود، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، **بدون رقم مجلد** (38)، 79-137.

2-أبو رشيد، عبد الرحمن، البدارنة، مهدي وبدارنة، حازم. (2010). فاعلية برامج الدراسات العليا في الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر الطلبة. مجلة اتحاد الجامعات العربية، **بدون رقم مجلد** (55)، 231-267.

3-أبو صالح، محمد صبحي. (2001). الطرق الإحصائية. عمَّان، الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

4-اتحاد الجامعات العربية. (2016). دليل جودة برامج الدراسات العليا في الجامعات العربي. عمَّان، الأردن: الأمانة العامة.

5-الأطرش، محمود. (2017). دراسة الكفايات القيادية ودرجة ممارستها لدى مدربي كرة القدم في أندية محافظة نابلس وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة دراسات: العلوم التربوية - الأردن، **بدون رقم مجلد** (44)، 51-67.

6-الثبيتي، محمد. (2020). إستراتيجية المحيط الأزرق كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في برامج الدراسات العليا بالجامعات السعودية. *مجلة التربية*، جامعة الأزهر، كلية التربية، **187**(3)، 449-501.

7-الجامعة الإسلامية بغزة. (2022). المؤتمر العلمي الفلسطيني لطلبة الدراسات العليا. متوفر بموقع https://www.iugaza.edu.ps/p24899/ (تاريخ الاسترجاع: 2022/12/13).

8-جامعة الملك خالد بالسعودية. (2018). مؤتمر الدراسات العليا في الجامعات السعودية الواقع وآفاق التطوير. متوفر بموقع https://event.kku.edu.sa/sucgs/ (تاريخ الاسترجاع: 2022/12/13).

9-جامعة بيرزيت. (2018). مؤتمر نحو نماذج معرفية مضادّة للهيمنة: الفضاء، والمكان، والحركة، والقوة. متوفر بموقع ("https://www.birzeit.edu/ar/Doctorate-Students-First-Conferenceتاريخ الاسترجاع" 2022/12/13).

10-جيدوري، بشار ونجم، منور. (2013). دور الدراسات العليا بالجامعات الفلسطينية في بناء مجتمع المعرفة. في: مؤتمر الدراسات العليا بين الواقع وآفاق الإصلاح والتطوير، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين، 29_2013/04/30.

11-حسين، علي، فرغلي، أسماء والبنا، أحمد. (2020). دور الدراسات العليا التربوية في التنمية المهنية للمعلم في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. المجلة التربوية لتعليم الكبار، جامعة أسيوط، **2**(4)، 62-91.

12-الحكمي، إبراهيم. (2021). دور كلية الدراسات العليا التربوية بجامعة الملك عبدالعزيز في تحسين التفكير المنظومي لدى طلابها. مجلة كلية التربية بالمنصورة، جامعة المنصورة - كلية التربية، **114**(1)، 473–450.

13-خطايبة، غدير وجبران، علي. (2020). دور الجامعات الأردنية في تنمية المهارات البحثية لدى طلبة الدراسات العليا. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية النفسية، الجامعة الإسلامية بغزة، **28**(6)، 791-820.

14-الدجني، إياد والأعور، رشا. (2013). دور مساقات برامج الدراسات العليا في كليتي التربية والتجارة بالجامعة الإسلامية بغزة في تنمية مهارات الموارد البشرية. في: مؤتمر الدراسات العليا بين الواقع وآفاق الإصلاح والتطوير، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، فلسطين، 29_2013/04/30.

15-دويكات، خالد. (2009). دور الدراسات العليا والبحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة في فلسطين. متوفر بموقع: https://repository.najah.edu/server/api/core/bitstreams/d7a938fe-54a3-4612-90db-856b20332297/content (تاريخ الاسترجاع: 2022/09/19).

16-شلدان، فايز والعطار، خالد. (2020). درجة توافر معايير الجودة في برامج الدراسات العليا بكلية التربية بالجامعة الإسلامية وسبل تطويرها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، **28**(7)، 97-128.

17-الطاهر، محمد سعيد. (2007). الجودة في التعليم العالي: رؤيَة وأبعاد إشارة إلى جامعة النيلين. في: المؤتمر العربي الأول _ الجامعات العربية التحديات والآفاق المستقبلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة المغربية، 09-2007/12/13.

18-العجمي، محمد. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمَّان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

19-عساف، عبد والحلو، غسان. (2009). واقع جودة التعليم في برامج الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظر الطلبة. مجلة جامعة النجاح للأبحاث: العلوم الإنسانية، **23**(3)، 712-744.

20-العلاق، بشير. (2010). *القيادة الإدارية*. عمَّان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

21-العنزي، سعود. (2014). المشكلات الإدارية والأكاديمية التي تواجه طلبة الدراسات العليا في جامعة تبوك من وجهة نظرهم. رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي لدول الخليج، **35**(134)، 43-62.

22-عودة، خليل. (2009). تكامل برامج الدراسات العليا في الجامعات الفلسطيني. متوفر بموقع https://repository.najah.edu/server/api/core/bitstreams/e4a50730-bc93-4120-9d82-345d8781af6f/content (تاريخ الاسترجاع: 2022/10/09).

23-فرغلي، سمية. (2010). واقع استخدامات طلاب الدراسات العليا التربوية للتقنيات الحديثة. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، **بدون رقم مجلد** (27)، 501-502.

24-قنديل، علاء. (2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار. عمَّان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.

25-هيئة تقويم التدريب والتعليم. (2020). مقياس الكفايات والمهارات القيادية. متوفر بموقع https://etec.gov.sa/AR/PRODUCTSANDSERVICES/QIYAS (تاريخ الاسترجاع: 2022/10/13).

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

1-Akdere, M., Hickman, L., and Kirchner, M. (2019). Developing leadership competencies for STEM fields: The case of Purdue Polytechnic Leadership Academy. *Advances in Developing Human Resources*, **21**(1), 49-71.

2-Amirianzadeh, M., Jaafari, P., Ghourchian, N. and Jowkar, B. (2010). College student leadership competencies development: A model. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education*, **1**(3), 168-172.

3-Barnes, B. J., and Austain, A. E. (2009). The Role of Doctoral Advisors: A look at Advising from the Advisor's Perspective. *Innovation High Education*, **n/a**(33), 297- 315.

4-Bolden, R., & Gosling, J. (2006). Leadership competencies: time to change the tune? *Leadership*, **2**(2), 147-163.

5-Cheung, C., Law, R. & He, K. (2010). Essential hotel managerial competencies for graduate students. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, **22**(4), 25-32.

6-Dimitrov, N., Dawson, D. L., Olsen, K., & Meadows, K. N. (2014). Developing the intercultural competence of graduate students. *Canadian Journal of Higher Education*, **44**(3), 86.

7-Özgen, S., Sánchez-Galofré, O., Alabart, J. R., Medir, M., & Giralt, F. (2013). Assessment of engineering students' leadership competencies. *Leadership and Management in Engineering*, **13**(2), 65-75.