

عنوان البحث:

المهارات القيادية اللازمة لمعلمي اللغة العربية للناطقين بغيرها في ماليزيا
(دراسة استطلاعية لوجهات نظر طلاب دبلوم التربية بجامعة "السلطان إدريس"
وجامعة العلوم الإسلامية الماليزية)

إعداد:

الدكتور/ محمد أحمد صالح

محاضر في كلية التربية بجامعة "السلطان إدريس"

ملخص البحث

يهدف هذا البحث إلى تعرّف نوعية المهارات القيادية اللازمة لمعلمي اللغة العربية للناطقين بغيرها من وجهة نظر طلاب دبلوم التربية بجامعة إدريس" السلطان إدريس" وجامعة العلوم الإسلامية الماليزية، فالمهارات القيادية وعلاقتها بالإنتاجية والإبداع، والجودة الشاملة من الموضوعات التي باتت موضعاً للاهتمام المتزايد من قِبل الباحثين والدارسين، وخاصةً في ظل ارتفاع الأصوات المنادية والداعية إلى قيادة العملية التعليمية بأساليب داعمة للعمل التعاوني والجماعي بين المعلمين، وتشجيعهم على انتهاج سلوكيات تطوعية لتوفير المرونة، والفاعلية والإفلات من قيود الروتين التقليدي؛ لرفع مستوى المخرجات التعليمية، وتحقيق التوزيع الأمثل للموارد المتاحة في ظل محدودية الموارد والتمويل، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في التوقيت الذي تجرى فيه، إذ انتقل تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها في ماليزيا من مجرد اعتبار اللغة العربية مادة اختيارية في المراحل الثانوية، إلى تطوير تعليم اللغة العربية؛ بدءاً من السنة الأولى إلى السنة السادسة، على مستوى التعليم العام؛ من خلال برنامج " جي قاف" وهي مبادرة إيجابية تقود إلى تطوير تعليم اللغة العربية في ماليزيا بجهود رسمية تتبناها الدولة الماليزية، وفي نفس الوقت يتطلّب هذا الإجراء تدريب قادة تربويين يمتلكون المهارات التي تؤهلهم لتهيئة معلمي اللغة العربية لمواكبة عصر العولمة في مجال تدريس اللغة العربية بوصفها لغة ثانية. فالمعلمون المؤهلون هم مفتاح النجاح لتجربة تعليم اللغة العربية في ماليزيا، ومما يُعدُّ مسوغاً لمثل هذه الدراسة طرحها لفكر قيادي جديد، وزيادة الوعي القيادي حول مفهوم المهارات القيادية للمعلمين؛ وتوعية القائمين على تدريب معلمي اللغة العربية للناطقين بغيرها، إلى أهمية تنمية هذه المهارات لدى المعلمين وإضافتها كمكوّن أساس لأساليب تقييم الأداء الوظيفي، فمن المؤمل أن يستفيد واضعو السياسات التربوية وصناع القرار من نتائج هذه الدراسة والإفادة منها في إدارة عجلة الجودة الشاملة في مجال تعليم اللغة العربية بوصفها لغة ثانية؛ وتحقيق أهدافها التطويرية المنشودة، وفي هذا البحث سيتم لفت النظر إلى مفهوم القيادة التربوية الفاعلة؛ بغرض الوقوف على مفهوم القيادة، وأتماطها، والمهارات القيادية لمعلمي اللغة العربية في ماليزيا، وذلك من خلال استطلاع عينة البحث للوصول إلى معايير علمية قابلة للتطبيق حول نوعية المهارات القيادية الواجب توافرها في معلم اللغة العربية؛ بما يُلبّي الاحتياجات التدريسية للمعلمين؛ ليكونوا قادة تربويين ماهرين وأكفاء. ويسعى البحث إلى مراعاة احتياجات واقع المجتمع الماليزي في مجال تعلّم اللغة العربية.

المدخل التأصيلي للدراسة:

إن التعليم هو السبيل الأوحى والأجدر للنهوض بالمجتمعات إلى عوالم الرقي والتحضر، بل هو الوسيلة الوحيدة للخروج بها إلى مجتمعات سمتها الوحدة بعيدة عن التشرذم والتعلق بالموروثات المجتمعية البائدة التي ولدت دول وشعوب متناحرة لأتفه الأسباب كحرب "داحس والغبراء" أو "البسوس" التي أكلت الأخضر واليابس في زهاء أربعين سنة تقريباً.

الحقيقة: أن العملية التعليمية تتكون من عناصر عدة منها: المنهج القوي، البيئة التعليمية المناسبة وكذا الطرق والوسائل التعليمية التي تسهل التعليم لمختلفي الأفهام والأعمار، ولكن عنصر المعلم القيادي واحد يظل حجر الزاوية وصمام الأمان لعملية التربية والتعليم، وبالتالي سنركز على المدير القيادي الذي يسترشد بالقيادات العريقة والتي ازدهرت بها دنيا التعليم والتربية رداً من الزمن، ومدى جودة المهارات القيادية التي يتحلى بها هذا المدير حتى يخرج أجيالاً قيادية تنفذ الأمة من هونها، وتسير بها نحو المستقبل المشرق.

ولعل إحدى المشكلات والمعوقات التي تعيق العملية التعليمية الراشدة والمؤثرة اعتلاء مهنة التدريس عامة المتعلمين من تخصصات أخرى تحت مظلة أن: "الإدارة يحسنها الجميع" وليس بالضرورة أن يكون المدير القيادي الناجح متخصصاً بل ومتشرباً للنظريات التربوية حتى تؤدي العملية التعليمية ثمارها المرجوة، ونتائجها المبتغاة، إن الحقيقة الساطعة أن التدريس له نظريات بل له مراحل مختلفة حسب أهميتها، وقد تناولتها كوكبة من التربويين في غابر الأزمان، ومن هنا تأتي هذه الدراسة كحل لمشكلة تعاني منها العملية التعليمية لقرون مضت - ولا زالت - بقاياها تنهش في التربية والتعليم، وتضعف من تأثير بطريق مباشر أو من غير مباشر^١.

إن الدراسات التي تناولت عناصر العملية التعليمية كثيرة، مرة بالإنفراد وأخرى مجتمعة، ولكن - حسب علم الباحث المتواضع - أن الدراسات التي تناولت عملية المهارات القيادية ومدى جودتها في عملية التدريس والتواصل مع المتعلمين بأسلوب مؤثر وقيادي تكاد تكون قليلة إن لم تكن منعدمة؛ ولذا حاول الباحث أن يسلط عليها الأضواء عسى أن تسهم في بناء معلمين مؤثرين وقادة أكفاء يكونون مسهلي العملية التعليمية لشباب الأمة الذين هم نصف الحاضر وكل المستقبل.

١ صالح، محمد أحمد (٢٠٠٩م - ١٤٣٠هـ) تعليم اللغة العربية بوصفها لغة ثانية في الجامعة الإسلامية العالمية دراسة وصفية تحليلية عن دور

المعلم والكتاب المدرسي، وطرق التدريس والوسائل التعليمية، معهد التربية، الجامعة الإسلامية العالمية بماليزيا (بحث غير منشور) ص: ٤-٦ بتصرف.

وحاصل القول: أن المدير القيادي الناجح في المؤسسات التعليمية والشركات التربوية يحافظ على تكاتف الأسرة المدرسية (معلمين - طلاب) من التصدع والانحيار، ويجعلها تحقق أهدافها المرسومة بأقل الأوقات وأيسر الطرق.

إشكالية الدراسة:

كثرت الحديث وازدحمت المكتبة العربية بالكثير عن مواصفات المعلم والمهارات التي ينبغي أن يتسلح بها في تأدية واجبه - كمعلم للغة العربية بصفيتها لغة أولى أو ثانية-، لكن ما يميز هذه الدراسة أنها تقترح على معلمي اللغة العربية مهارات وكفاءات (كفايات) ينبغي قدر الإمكان تمثلها في العملية التعليمية، ذلك أن النتائج التعليمي سيما في القرن العشرين الموسوم "بالكوننة والعولة" يجب تخريج متعلمين قادة يمكن أن يأخذوا مواقعهم القيادية في مجتمعاتهم وأوطانهم، إن هذه الدراسة تنأى بالمعلم أن يخرج مجموعة من المنقادين والسائرين وراء الركب في جميع الأصعدة.

أسئلة الدراسة:

لعل هنالك أسئلة كثيرة تعترى ذهن الكاتب، ولكن يبقى السؤال الجوهرى هو:-
- ما أهم المهارات القيادية التي ينبغي أن يتسلح بها معلمي اللغة العربية بوصفها لغة ثانية من وجهة نظر كل من طلاب دبلوم التربية بكليتي التربية في "جامعة السلطان إدريس التربية وجامعة العلوم الإسلامية الماليزية"؟

هدف الدراسة:

هنالك أهداف كثيرة لهذه الدراسة من ضمن الأهداف الرئيسة:-
١- تحلي المعلم بمهارات إحداث التغيير بأسلوب سلس، وتملك تطوير الذات وتقديم باقات المعارف وقيمها في طبق قيادي تقني متقدم.
٢- تمثله لمهارات التفكير الإبداعي في وضع الاستراتيجيات والتكهن بالسيناريوهات مع وضع الحلول الناجعة لها.
٣- تمسكه بالنقاش وطرح "البساط الأحمدى" بعيد عن التشنج وفرض الذات، وأنه صنع القرار يكون جمعياً، وتتضافر عليه جملة من الرؤى والخبرات، وغير ذلك.

التعريف بالمصطلحات:

المهارات القيادية: أول ما يتبادر في الأذهان أن مهارة القيادة يتمثلها العسكري والسياسي؛ بل والإداري في المؤسسات الحكومية أو القطاع الخاص، ونحن في هذه الدراسة نحاول أن نشبت أن المعلم ينبغي أن يكون قيادياً في عملية التدريس؛ لأنه سوف يخرج العسكري والسياسي والإداري، وبالتالي حريّ بالمعلم أن يكون ذا قيادة رشيدة عند أدائه التدريسي من حسن تخطيط أولاً، وإحكام تنفيذ ثانياً، ثم موضوعية تقييم ثالثاً، وحسن تواصل بين المعلمين والمتعلمين، إن المهارات القيادية لدى مديري المدارس التعليمية جد مهمة، وتوفر على المدرسة جملة من التكاليف، كما تحفظها وتصونها عن المعوقات والمنعطفات التي تعيقها عن أداء رسالتها على أحسن الوجوه.

مديرو المدارس التعليمية: إن المدير في المدرسة كالرأس من الجسد، تتجسد على عنقه وعاتقه أهداف المدرسة، كما أنه مسؤول مسؤولية حقيقية وعملية عن أي إخفاق أو انحراف عن الخطط أو الأهداف الكبيرة التي أسست من أجلها المؤسسة وإن لم يكن هو المتسبب في الخلل الذي حصل إن مهمة المدير تتمثل في وضع الخطط الرشيدة والهادفة مع الإدارة العليا لكن الوظيفية الشاقة والصعبة التي تنتظر مديري المدارس والمؤسسات التعليمية، هو تنفيذ تلك الخطط والأهداف التي وضعت على الأوراق على أرض الواقع بأساليب مختلفة، وبتعبير أدق اللين في مواضع اللين والصرامة في مواقف الصرامة. إن المدير في المدرسة مثل الأب في الأسرة سواء بسواء، فالأب يتفقد أفراد العائلة يشجع النشاط ويحفز المقصر، ويستمتع لمشكلاتهم بطرق ومواطن مختلفة وغير رسمية، كذلك مدير المدرسة يحافظ على معلمي المدرسة كشريحة أساسية في نجاح المدرسة، ويحاول الربط بينها وبين شريحة الطلاب التي هي الأرضية الخصبة للأهداف والسياسات التي تنتهجها المدرسة، فضلاً عن تعهد المنهج والبيئة المدرسة من أي داء يتسلل إليهما، وبالتالي يكون قد حافظ على أسرة المدرسة من التصدع والانهيار، وحماها من الذبول أو الردوخ للإملاءات الخارجية الصارفة لها عن القيام برسالتها الأساسية التربوية خير قيام.

وجهة نظر المعلمين: إن المقصود بمصطلح "وجهة نظر" هي الآراء والأفكار التي تكون وليدة الخبرات والتجارب الكثيرة والمتعمقة، وهذه الوجهات تكون مصدر الفحص، بل واتخاذ القرار إن خرجت من شريحة مستنيرة ومنيرة في آن واحد في المجتمع، وهي شريحة المعلمين والمربين الذين يطبقون الأقوال في الأفعال، ويربطون النظري بالتطبيقي، فهم شُعَلٌ مضيئة في المجتمع،

وعناصر مؤثرة تأثيراً حقيقياً في الناشئة، أضف إلى ذلك أهم مقربون ولصيقو الصلة بالمدرين وصناع القرار في المدارس والمعاهد التعليمية، وبالتالي فتقييمه أقرب من الصواب، ويتصف بالحيادية والموضوعية.

دراسة استطلاعية: هنالك دراسات مكتبية تنبش ما في بطون الكتب، وقليل من البحوث والرسائل، ومهمتها استنطاق النص وفهم مضمونه ومحتواه الكامن عبر أعمال فكر وسرعة بدهاة، لكن الدراسات الاستطلاعية دراسة عملية تطبيقية تحاول أن تنقل الصورة الحقيقية للقارئ الكريم وذلك عبر توقعها في موقع الحدث، واستنطاق بل وأخذ الآراء ووجهات من صناع القرار أو ممن يشاركون في صنعه، وعليه فحكمها أثبت، وتقييمها أقوى، والقياس عليها أرشد وأقرب من كبد الحقيقة وعينها، إن الدراسات الإستطلاعية مطلوبة ومهمة في عصر الانفجار المعرفي وتكنولوجيا المعلومات؛ وذلك مواكبة العصر ومتابعة سلاالم التقدم والتحضر الذي أصبح الدول قبل القارات والبيوت قبل المؤسسات والمدارس، والأفراد قبل الجماعات والأحزاب بل والجمعيات، وبالتالي حري بأعضاء السلك الأكاديمي أن ينحو هذا النحو ويشبعوا رغبات الناشئة وطلاب العلم والمعرفة، ويزودوهم بالحقائق والمعلومات الدقيقة والهادفة في ذات الوقت.

تحليل الاستبانة وتقييمها والتعليق عليها:

لقد قام الباحثان في هذا الجزء من عرض نتائج الاستبانة بعد أن قاما بتوزيعها على مجتمع الدراسة.

إن الهدف من هذا البحث هو اكتشاف المهارات القيادية للمعلم في التدريس ووسائل تقييمها تقييماً متقناً موضوعياً، إن هذه الاستبانة قد تم توزيعها عشوائياً على عينة متخصصة في التربية والتعليم، وعلى نخبة مستنيرة لنفسها، وتحاول إنارة الطريق لأشبال الأمة وشبابها الذين هم نصف المجتمع وكل المستقبل، كان عدد المستجيبين على الاستبانة ٩٠ مربيًا ومربية في الجامعات التي بها كليات التربية وحصرياً: كلية التربية والتنمية الإنسانية بالجامعة السلطان إدريس التربوية بولاية بيرا دار الرضوان، و معهد التربية بالجامعة الإسلامية العالمية ماليزيا جومباك .

لقد قسم الباحثان هذا الجزء من دراستهما إلى ستة أقسام وهي كالتالي:-

القسم الأول: المعلومات الأولية عن المستجيبين (٤-١).

القسم الثاني: المهارات الإبداعية لمديري المدارس (٦-١٠).

القسم الثالث: مهارات إدارة الذات (١١-١٤).

القسم الثالث: مهارات إدارة الأفكار (١٥-١٩).

القسم الرابع: مهارات التواصل البشري (٢٠-٢٥).

القسم الخامس: مهارات إدارة التغيير (٢٦-٣٠).

القسم السادس: مهارات صناعة القرار (٣٠-٣٤).

القسم الأول المعلومات الأولية عن المستجيبين

جدول رقم (١) الجنس

النسبة المئوية	التوزيع التكراري	نوع الجنس
%23.3	21	الذكور
%76.7	69	الإناث
%١٠٠	90	المجموع

أوضحت التحاليل الإحصائية في الجدول (١) والخاصة بفئة الجنس في عينة المستجيبين (المعلمين) بأن حوالي ٧٦.٧ % منهم من فئة الإناث وأن الذكور يمثلون ٢٣.٣ % فقط. ويلاحظ أن المعلمات أكثر من المعلمين نسبة لإقبالهن على التعليم وصبرهن على التدريس أكثر من جنس الذكور.

جدول رقم (٢) الجنسية

النسبة المئوية	التوزيع التكراري	نوع الجنسية
%43.3	39	الوافدون
%56.7	51	الماليزيون
%١٠٠	90	المجموع

يبين الجدول (٢) أن المستجيبين الماليزيين أكثر من الوافدين حيث يمثلون ٥٦.٧ % من العينة، في حين أن الوافدين لا يمثلون إلا ٤٣.٣ % فقط، ولعل السبب يعود إلى دعم الدولة ممثلة في قيادتها للجانب التعليمي وتهيئة السبل والمناخ الملائم للمبدعين من كل الفئات.

جدول رقم (٣) المؤهل الأكاديمي

نوع التخصص	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
الماجستير	22	%24.4
البكالوريوس	47	%52.2
شهادة تدريب المعلمين	14	%15.6
دبلوم تربوي عالي	2	%2.2
تخصصات أخرى	5	%5.6
المجموع الكلي	90	%100.0

أوضحت التحليل الإحصائية في الجدول (٣) أن الغالبية العظمى من المستجيبين تمثل خريجي البكالوريوس؛ حيث قدرت نسبتها ب ٥٢.٢ %، تليها خريجو الماجستير والتي قدرت ب ٢٤.٤ % . يلاحظ أن فئة المستجيبين على الاستبانة هي فئة مستنيرة وهذا إن دل فإنما يدل على موضوعيتها وحياديتها في التقويم.

جدول رقم (٤) سنوات الخبرات التدريسية

سنوات الخبرة التدريسية	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
أقل من خمس سنوات	69	%76.7
من ست سنوات إلى تسع سنوات	15	%16.7
عشر سنوات فأكثر	6	%6.7
المجموع	90	%١٠٠

أوضح الجدول رقم (٤) أن خبرات المستجيبين التدريسية تتراوح ما بين سنة إلى خمسة سنوات؛ حيث قدرت نسبتها ب (٧٦.٧%) كما أن هنالك نسبة ١٦.٧% من المستجيبين تتراوح خبراتها التدريسية بين ست إلى عشر سنوات. يلاحظ أن هؤلاء المحكمين قد حلبوا أشطر الدهر.

القسم الثاني المهارات الإبداعية

جدول رقم (٥) مهارة الطلاقة وإنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار الإبداعية

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	1	1.1%
مهمة بدرجة متوسطة	8	8.9%
مهمة بدرجة كبيرة	40	44.4%
مهمة بدرجة كبيرة جداً	41	45.6%
المجموع	90	100.0%

أوضحت التحاليل الإحصائية في الجدول رقم (٥) والخاصة بمهارة الطلاقة وتوليد الأفكار تتراوح ما بين (٤٤.٤% و ٤٥.٦%) من المستجيبين يرون أهميتها بدرجة عالية وكبيرة جداً، يلاحظ أن طلاقة الألسن وفصاحتها مهمة كصفة وميزة للمدير القيادي الناجح^٢.

جدول رقم (٦) مهارة المرونة وتغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	2	2.2%
مهمة بدرجة متوسطة	24	26.7%
مهمة بدرجة كبيرة	29	32.2%
مهمة بدرجة كبيرة جداً	35	38.9%
المجموع	90	100.0%

يوضح الجدول (٦) والخاصة بامتلاك المعلم لمهارة المرونة وتغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف بأن حوالي (٣٨.٢% - ٣٢.٢%) يرون أنها مهمة بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة جداً؛ وذلك أن المدير هو بمثابة الأب، وأنه مرن، وينبغي أن يكون كذلك حتى يبني الأجيال بناءً تربوياً مناسباً وسليماً من العقد والمشكلات.

٢ يقول الله تعالى حكاية عن موسى وأخيه هارون: { قَالَ رَبِّ إِنِّي قَتَلْتُ مِنْهُمْ نَفْسًا فَأَخَافُ أَنْ يَقْتُلُونِ وَأَخِي هَارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنِّي لِسَانًا فَأَرْسَلْهُ مَعِيَ رِدْءًا يُصَدِّقُنِي إِنِّي أَخَافُ أَنْ يُكَذِّبُونِ } [طه الآيتان: ٣٣-٣٤].

جدول رقم (٧) مهارة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته التركيز على الهدف

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	1	1.1%
مهمة بدرجة متوسطة	17	18.9%
مهمة بدرجة كبيرة	41	45.6%
مهمة بدرجة كبيرة جدًا	31	34.4%
المجموع	90	100.0%

أوضح الجدول رقم (٧) والخاص بمهارة الاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته التركيز على الهدف بأن حوالي (٤٥.٦% - ٣٤.٤%) من العينة يرون أهميتها بدرجة كبيرة، بل وبدرجة كبيرة وعالية جدًا، وهذا يدل دلالة واضحة أن مديري المدارس مثل ربان السفينة لا ينحرف عن الهدف مهما تعالت الصيحات وتلاطمت الأمواج.

جدول رقم (٨) مهارة الأصالة في توليد أفكار جديدة غير مكررة

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة متوسطة	17	18.9%
مهمة بدرجة كبيرة	45	50.0%
مهمة بدرجة كبيرة جدًا	28	31.1%
المجموع	90	100.0%

أوضحت التحليل الإحصائية في الجدول رقم (٨) والمتعلقة بخاصية الأصالة وابتكار الأفكار الجديدة بأن حوالي (٥٠.٠% - ٣١.١%) من عينة الدراسة يرون أهميتها بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة جدًا، الملاحظ أن المدير الذي يحاول أن يخلق ويأتي آراء جديدة غير مطروقة سابقاً ينهض بمستوى المدرسة معلمين وطلابًا بل ومناهج مشوقة وهادفة.

جدول رقم (٩) مهارة الحساسية للمشكلات ورؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	٢	%2.2
مهمة بدرجة متوسطة	8	%8.9
مهمة بدرجة كبيرة	39	%43.3
مهمة بدرجة كبيرة جداً	41	%45.6
المجموع	90	%100

أوضحت التحاليل الإحصائية في الجدول (٩) والمتعلقة بمهارة الحساسية ورؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد بأن حوالي (43.3%-45.6%) من المستجيبين يرون أهميتها بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة في مديري المدارس، وأنه يتوجب عليهم أن يتحلوا بالحاسة السابعة، بل والثامنة أحياناً، وذلك بغرض تفادي المواقف الهوجاء والحفاظ على أسرة المدرسة من كل مكدر.

القسم الثاني: مهارات إدارة الذات

جدول رقم (١٠) مهارة تطوير المعرفة

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	٢	%٢
مهمة بدرجة متوسطة	12	%13.3
مهمة بدرجة كبيرة	42	%46.7
مهمة بدرجة كبيرة جداً	34	%37.8
المجموع	90	%100

أوضحت التحاليل الإحصائية في الجدول رقم (١٠) والخاصة بمهارات تطوير المعرفة بأن حوالي (٣٧.٨% - ٤٦.٧%) من المستجيبين يرون أهميتها بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة في مديري المدارس؛ حتى يتم مواكبة العصر وإشباع الأجيال الناشئة والمساعدة. والملاحظ أن هذا العصر الحالي يطلق عليه عصر الانفجار المعرفي سيما في التقنيات والبرمجة أو الحاسوب بصفة عامة؛ ولذا حري بمديري المدارس أن يلموا على الأقل بمثل هذه المهارات حتى لا يكونوا في مؤخرة الصف، ويحيوا أمل الناشئة المتوقدة نشاطاً وحماساً.

جدول رقم (١١) مهارة تحليل القيم الإدارية وتقييمها ونقلها للآخرين

النسبة المئوية	التوزيع التكراري	نوع الإجابات
%17.8	16	مهمة بدرجة متوسطة
%31.1	28	مهمة بدرجة كبيرة
%51.1	46	مهمة بدرجة كبيرة جداً
%100.0	90	المجموع

أوضح الجدول رقم (١١) والمتعلق بمهارة تحليل القيم الإدارية وتقييمها، بل ونقلها للآخرين، وذلك بأن حوالي (٣١.١% - ٥١.١%) من عينة المستجيبين ترى أهميتها بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة جداً. ويستنتج من النتيجة أن مديري المدارس ينبغي تحليهم بإتقان تحليل القيم الإدارية والتفنن في نقلها للآخرين بصورة مؤثرة أكثر.

جدول رقم (١٢) مهارة كيفية مطابقة الشخصية لسماات القائد الفعال

النسبة المئوية	التوزيع التكراري	نوع الإجابات
%3.3	3	مهمة بدرجة ضعيفة
%12.2	11	مهمة بدرجة متوسطة
%37.8	34	مهمة بدرجة كبيرة
%46.7	42	مهمة بدرجة كبيرة جداً
%100.0	90	المجموع

توضح التحاليل الإحصائية في الجدول (١٢) والمتعلق بمهارة مطابقة الشخصية لسماات القائد الفعال حيث أن (٣٧.٨% - ٤٦.٧%) من المستجيبين يرون أهميتها بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة جداً توفرها في مديري المدارس، وأن المظهر ينبغي أن يكون صورة مطابقة لما في المخبر، وإلا حصل الإنفصام في الشخصية وهو أمر غير محبوب في القائد الفعال.

جدول رقم (١٣) مهارة توظيف المهارات الشخصية في العمل الإداري

النسبة المئوية	التوزيع التكراري	نوع الإجابات
٢.٢%	٢	مهمة بدرجة ضعيفة
13.3%	12	مهمة بدرجة متوسطة
58.9%	53	مهمة بدرجة كبيرة
25.6%	23	مهمة بدرجة كبيرة جداً
100.0%	90	المجموع

يوضح الجدول رقم (١٣) والخاص بمهارة توظيف المهارات الشخصية في العمل الإداري وذلك بأن (٢٥.٦% - ٥٨.٩%) من عينة الدراسة يرون أهميتها بدرجة كبيرة، بل وبدرجة كبيرة جداً توفرها في مديري المدارس.

ويستنتج الباحثان من هذه النتيجة أن المدير الناجح هو الذي يوظف ويستخدم مهاراته ومواهبه الشخصية في إنجاز الشؤون الإدارية، والتي بدورها تضمن أمن الموظفين وطمأنينة المتعلمين في وقت واحد.

القسم الثالث: مهارات إدارة الأفكار

جدول رقم (١٤) مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع

النسبة المئوية	التوزيع التكراري	نوع الإجابات
١١.١%	١٠	مهمة بدرجة ضعيفة
18.9%	17	مهمة بدرجة متوسطة
37.8%	34	مهمة بدرجة كبيرة
32.2%	29	مهمة بدرجة كبيرة جداً
100%	90	المجموع

يوضح الجدول (١٤) والخاص بمهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع بأن (٣٢.٢% - ٣٧.٨%) من المستجيبين يقولون بأهميتها بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة جداً في مديري المدارس.

ويستنتج الباحثان من هذه النتيجة أن المدير الناجح هو الذي يسخر أهداف المدرسة لخدمة المجتمع، وأي انفصام بين المدرسة والبيئة المدرسية (المجتمع) سيخرج جيلاً مهزوز الشخصية في كفاءاته وانتماءاته وأهدافه الخاصة والعامة.

جدول رقم (١٥) مهارة تحليل الأفكار

النسبة المئوية	التوزيع التكراري	نوع الإجابات
3.3%	3	مهمة بدرجة ضعيفة
13.3%	12	مهمة بدرجة متوسطة
40.0%	36	مهمة بدرجة كبيرة
43.3%	39	مهمة بدرجة كبيرة جداً
100.0%	90	المجموع

أوضحت التحليل الإحصائية في الجدول رقم (١٥) والمتعلقة بمهارة تحليل الأفكار بأن (٤٠.٠% - ٤٣.٣%) من عينة الدراسة يرون بأهميتها بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة جداً في مديري المدارس بأنهم يتحلون بمهارة تحليل الأفكار، بل والنظريات تحليلاً يكاد يكون قريباً من الحقيقة. ويستخلص من النتيجة أعلاه أن مهارة تحليل الأفكار تحفظ المدرسة ويبتتها من الأفكار المتشددة التي تتسبب في إعاقة المدارس من إكمال رسالتها على أحسن الوجوه.

جدول رقم (١٦) مهارة ابتكار أفكار جديدة في العمل

النسبة المئوية	التوزيع التكراري	نوع الإجابات
3.3%	3	مهمة بدرجة ضعيفة
20.0%	18	مهمة بدرجة متوسطة
34.4%	31	مهمة بدرجة كبيرة
42.2%	38	مهمة بدرجة كبيرة جداً
100.0%	90	المجموع

أوضح التحليل الإحصائي في الجدول رقم (١٦) والخاصة بمهارة ابتكار أفكار جديدة في العمل بأن (٣٤.٤% - ٤٢.٢%) من المستجيبين يرون أهميتها بدرجة كبيرة، بل وبدرجة كبيرة جداً في مديري المدارس حتى تخلق من الحيوية والنشاط في أوساط المعلمين والطلاب، وتبعدهم عن الرتابة والروتين القاتل. ويستنتج الباحثان من هذه النتيجة أن أقمن وأجدر بمديري المدارس أن يبتكروا ويبدعوا في الابتكار؛ لأن أجيال اليوم هم نصف الحاضر وكل المستقبل، وينبغي أن يتسلحوا بالعلوم العصرية المتطورة والنافعة.

جدول رقم (١٧) مهارة التفكير الاستراتيجي (المستقبلي).

النسبة المئوية	التوزيع التكراري	نوع الإجابات
٣.٣%	٣	مهمة بدرجة ضعيفة
١٣.٣%	١٢	مهمة بدرجة متوسطة
٥٠.٠%	٤٥	مهمة بدرجة كبيرة
٣٣.٣%	٣٠	مهمة بدرجة كبيرة جداً
١٠٠.٠%	٩٠	المجموع

يوضح الجدول رقم (١٧) والمتعلق بمهارة التفكير الاستراتيجي (المستقبلي) بأن (٤٤.٤% - ٤٥.٦%) من عينة الدراسة يرون أهميتها بدرجة كبيرة، بل وبدرجة كبيرة جداً اتصاف مديري المدارس بمهارة التفكير الاستراتيجي (المستقبلي) والذي يضمن الاستمرار الأكاديمي والدعم المتواصل؛ ذلك أن داعمي المشاريع وذوي الأيدي البيضاء يتشجعون للدفع والتقدم أكثر .

جدول رقم (١٨) مهارة التفكير بالسيناريوهات

النسبة المئوية	التوزيع التكراري	نوع الإجابات
١.١%	١	مهمة بدرجة ضعيفة
١١.١%	١٠	مهمة بدرجة متوسطة
٣٧.٨%	٣٤	مهمة بدرجة كبيرة
٥٠.٠%	٤٥	مهمة بدرجة كبيرة جداً
١٠٠.٠%	٩٠	المجموع

يوضح التحليل الإحصائي في الجدول رقم (١٨) والمتعلق بمهارة التفكير بالسيناريوهات بأن (٣٧.٨% - ٥٠.٠%) من عينة الدراسة يرون أهميتها بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة جداً، توفرها لدى مديري المدارس.

ويستخلص الباحثان من هذه النتيجة أن مديري المدارس يجب بل يلزم أن يفكروا بالسيناريوهات الحقيقية والمتعلقة، بل والأسوأ منها بغرض تجنب الإعاقات والإيقافات المفاجئة للمدارس، وبالتالي يكون لكل حالة حلها ولكل موقف إجابته.

القسم الرابع: مهارات التواصل البشري

جدول رقم (١٩) مهارة معالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	٣	%٣.٣
مهمة بدرجة متوسطة	6	%6.7
مهمة بدرجة كبيرة	29	%32.2
مهمة بدرجة كبيرة جدا	52	%57.8
المجموع	90	%100.0

أوضح التحليل الإحصائية في الجدول رقم (١٩) والمتعلق بمعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة بأن (٣٢.٢%-٥٧.٨%) من عينة المستجيبين يرون أهميتها بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة جداً في مديري المدارس التعليمية وحلهم للمشكلات والمنغصات الإدارية في إطار الأعراف المتعارف عليها حتى لا تحدث شرخاً كبيراً بين أفراد أسرة المدرسة المتناسكة^٣.

إن الناس في كل زمان ومكان يفضلون التحاكم إلى الأعراف التي تعارفوا عليها فيما بينهم حتى أضحت حكماً يتحاكمون عليها، وضرغماً يخافون سطوته، وبالتالي فإن المدير القيادي الناجح هو الذي يحترم الأعراف العامة ولا يقفز عليها، مع الأخذ في الاعتبار قوانين المدرسة ولوائحها الخاصة والموضحة للحقوق والواجبات.

جدول رقم (٢٠) مهارة تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	٤	%٤.٤
مهمة بدرجة متوسطة	12	%13.3
مهمة بدرجة كبيرة	37	%41.1
مهمة بدرجة كبيرة جدا	37	%41.1
المجموع	90	%100.0

³ في القدم قيل: "المعروف عرفاً كالمشروط شرطاً إلا شرطاً أحل حراماً أو حرم حلالاً".

أوضح هذا التحليل الإحصائي في الجدول رقم (٢٠) والخاص بمهارة تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية بأن (٤١.١% - ٤١.١%) من عينة الدراسة يرون أهميتها بدرجة كبيرة أو بدرجة كبيرة جداً، ويرون تواجدها لدى مديري المدارس التعليمية، وذلك أن المدير ينبغي أن يكون ذا علاقات واتصالات رأسية وأفقية، بمعنى مع الجميع قيادة وقاعدة. ويستخلص الباحثان من هذه النتيجة: أن مديري المدارس ينبغي أن يوسع علاقاته وتواصله مع جميع شرائح المجتمع؛ لأن أفراد الأسرة المدرسية ينبعون بل وينحدرون من جميع أصناف المجتمع، ولكل صنف من أصناف المجتمع يساهمون في حل مشكلاته؛ ولذا جدير بالمدرس أن لا يركز على الموظفين ويترك الطلاب، أو يترك القادة ويركز على القاعدة وبالعكس، بل ينبغي التواصل مع الجميع.

جدول رقم (٢١) مهارة توضيح الأهداف

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	٤	٤.٤%
مهمة بدرجة متوسطة	15	16.7%
مهمة بدرجة كبيرة	36	40.0%
مهمة بدرجة كبيرة جداً	35	38.9%
المجموع	90	100.0%

يتضح من الجدول رقم (٢١) والمتعلقة بمهارة توضيح الأهداف بأن (٣٨.٩% - ٤٠.٠%) يرون أهميتها بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة جداً لدى مديري المدارس التعليمية تحليهم بمهارة توضيح وشرح الأهداف؛ سواء كانت عامة أو خاصة أو أهداف قريبة وبعيدة المدى. ويستخلص من هذه النتيجة أن مديري المدارس الناجحون يفصلون بطرق مباشرة أو غير مباشرة أهداف المدرسة سيما للمعلمين حتى يسعوا جاهدين في تحقيقها، بل وشرحها للطلاب حتى يتعاونوا ويتقبلوا الأوامر بغية تسهيل تطبيقها في أنفسهم وبيئاتهم؛ بل وسلوكهم العام والخاص.

جدول رقم (٢٢) مهارة التحفيز وبعث الثقة بين كبار المساعدين والموظفين

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	٣	٣.٣%
مهمة بدرجة متوسطة	11	12.2%
مهمة بدرجة كبيرة	47	52.2%
مهمة بدرجة كبيرة جداً	29	32.2%
المجموع	90	100.0%

توضح التحليل الإحصائية في الجدول رقم (٢٢) والمتعلق بمهارة التحفيز وبعث الثقة بين كبار المساعدين والموظفين بأن: (٣٢.٢% - ٥٢.٢%) من عينة الدراسة يرون أهميتها بدرجة كبيرة أو بدرجة كبيرة جداً توفرها لدي مديري المدارس والمؤسسات التعليمية، وهذه المهارة تشحذ همم المعلمين والموظفين بصفة عامة، والطلاب الذين هم بمثابة الأرضية المناسبة والحقيقية لنجاح أي عمل تربوي وتعليمي.

ويستخلص الباحثان من هذه النتيجة: أن التحفيز وبعث الثقة بين أوساط موظفي المدارس مهمة لتحقيق الأهداف - بعيدة المدى - التربوية، وذلك أن الموهوبين قد لا يفسحون عن مواهبهم إلا عبر الآخريين^٤.

جدول رقم (٢٣) مهارة إدارة الحوار

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	٣	٣.٣%
مهمة بدرجة متوسطة	19	21.1%
مهمة بدرجة كبيرة	41	45.6%
مهمة بدرجة كبيرة جداً	27	30.0%
المجموع	90	100.0%

٤- الحقيقة هنالك نوعان من التحفيز تحفيز مادي ويكون عبر ملموس، فمثلاً: زيادة المرتب الشهري للموظف الناجح والفعال، وهنالك التحفيز المعنوي الذي لا يرى بالحواس أو إحداها، فمثلاً: كلمة طيبة، شهادة تقديرية، هدية رمزية للمعلم أو المشرف المثالي قد تفعل فعلها نشاطاً وحيوية وتجعله أو تجعلها (أو تجعلهم) يقدم أفضل ما عنده.

أوضح التحليل الإحصائي في الجدول رقم (٢٣) والخاص بمهارة إدارة الحوار، وذلك بأن (٣٠.٠%) - ٤٥.٦% من عينة المستجيبين يرون بأهمية كبيرة وبدرجة كبيرة جداً توفرها في مديري المدارس والمؤسسات التعليمية، وذلك أن المدير الناجح والقيادي يُلمس في إدارته للحوارات والنقاشات التي تدور بين الفئات المثقفة والفاعلة بين أعضاء الأسرة المدرسية بأسلوب قيادي سلس بعيد عن التشنج والتكلف، وبعيد عن الإنحياز أو المحاباة لمجموعة على أخرى.

ويُستنتج من هذه النتيجة أن الحوار والمناظرة كثيراً ما تلازم المدرسة من معلمين وطلاباً أو موظفين إداريين، ويتطلب إدارة موضوعية تراعي كل أطراف اللون التربوي؛ حتى يؤدي ثماره المرجوة ونتائج الطيبة في إثراء الأفكار البكر والإبداعية.

جدول رقم (٢٤) مهارة التأثير على الآخرين

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	٤	٤.٤%
مهمة بدرجة متوسطة	8	8.9%
مهمة بدرجة كبيرة	36	40.0%
مهمة بدرجة كبيرة جداً	42	46.7%
المجموع	90	100.0%

أوضحت التحاليل الإحصائية في الجدول رقم (٢٤) والمتعلق بمهارة التأثير على الآخرين بأن (٤٠.٠%) - ٤٦.٧% من عينة الدراسة يرون بدرجة كبيرة أو بدرجة كبيرة جداً توفرها لدى مديري المؤسسات التعليمية، وذلك لأن الإداري القيادي الناجح هو الذي يؤثر بشخصيته قولاً وفعلاً على المحيط الذي يعيش فيه سيما الأسرة المدرسية.

ويستخلص الباحثان من هذه النتيجة: أن المدير القيادي هو الذي يؤثر في رعيته وموظفيه بحيث يجعلهم يقدمون أفضل ما عندهم رغبة منهم دون إجبار.

إن القائد المؤثر قد يكون شيئاً وهيئاً لا دخل للإنسان فيه، وينبغي أن يكون من بين صناعات القرار، وقد تكون صفة مكتسبة تنال عبر الممارسة وتمثل الأدوار، وفي كلا الحالتين يجدو بمديري المدارس أن يكونوا ذوي تأثير معاش ومحسوس يتراوح بين الجدية والمرح والهيبية والحب وبالتالي يزرع في موظفيه حب العمل والتفاني في سبيله بأقصى وأعلى ما يملكون.

القسم الخامس: مهارات إدارة التغيير

جدول رقم (٢٥) مهارة إيصال أفكار التغيير

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	٤	%٤.٤
مهمة بدرجة متوسطة	13	%14.4
مهمة بدرجة كبيرة	34	%37.8
مهمة بدرجة كبيرة جدا	39	%43.3
المجموع	90	%100.0

يوضح التحليل الإحصائي في الجدول رقم (٢٥) والخاص بمهارة إيصال أفكار التغيير بأن (٣٧.٨%) من المستجيبين يرون أهميتها بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة جداً، توفرها في مديري المدارس التربوية؛ وذلك أن التغيير يأتي عبر تشرب الأفكار التغييرية وهضمها، ومن ثم إنزالها على أرض الواقع حيث البيئة المدرسية والعناصر المؤثرة فيها تأثيراً حقيقياً. ويستخلص الباحثان من هذه النتيجة أن المدير القيادي هو الذي يحاول نقل الأفكار التغييرية بأسلوب سهل ومقبول لدى الآخرين، بدءاً بالمدرسة ومحيطها الخارجي وبالتالي يكونوا أدوات مساعدة في العملية التغييرية.

جدول رقم (٢٦) مهارة القدرة على إحداث التغيير في الوقت المناسب

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	1	%1.1
مهمة بدرجة متوسطة	10	%11.1
مهمة بدرجة كبيرة	28	%31.1
مهمة بدرجة كبيرة جدا	51	%56.7
المجموع	90	%100.0

أوضحت التحليل الإحصائية في الجدول رقم (٢٦) والخاص بمهارة القدرة على إحداث التغيير في الوقت المناسب بأن (٣١.١% - ٥٦.٧%) من عينة المستجيبين في الاستبانة يرون أهمية توفرها بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة جداً لدى مديري المدارس التعليمية، ذلك أن فهم التغيير والقدرة على نقله للآخرين، لا يعني إحداثه والقيام بها في كل وقت وحين.

ويستنتج الباحثان من هذه النتيجة أن القيادي الإداري الناجح هو الذي يقوم بعنصر التغيير في الوقت المناسب حتى يكون تغييراً إيجابياً يحول مسيرة المدرسة ورسالتها توازي الزهراء والثريا، وبالتالي تجذب الموظفين والطلاب على حد سواء.

جدول رقم (٢٧) مهارة تثقيف العاملين بأهمية التغيير

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	٢	%٢.٢
مهمة بدرجة متوسطة	2	%2.2
مهمة بدرجة كبيرة	39	%43.3
مهمة بدرجة كبيرة جداً	47	%52.2
المجموع	90	%100.0

أوضح التحليل الإحصائي في الجدول رقم (٢٧) والمتعلق بمهارة تثقيف العاملين بأهمية التغيير بأن (٤٣.٣% - ٥٢.٢%) من عينة الدراسة يرون أهمية توفرها بدرجة كبيرة أو بدرجة كبيرة جداً لدى مديري المدارس التعليمية، وذلك أنه لا يكفي أن يحدث المدير التغيير في وقته المناسب، وإنما ينبغي تثقيف وترشيد الموظفين بأهمية التغيير حتى لا تحدث إعاقة للتغيير. الحقيقة: أن المدير الناجح هو الذي ينور الموظفين بأهمية التغيير والتنوع قبل حدوثه حتى يكونوا مهيبين لتطبيق التغيير.

جدول رقم (٢٨) مهارة التخطيط للتغيير.

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	٢	%٢.٢
مهمة بدرجة متوسطة	10	%11.1
مهمة بدرجة كبيرة	27	%30.0
مهمة بدرجة كبيرة جداً	51	%56.7
المجموع	90	%100.0

أوضح التحليل الإحصائي في الجدول رقم (٢٨) والمتعلق بمهارة التخطيط للتغيير بأن (٣٠.٠٪) - ٥٦.٧٪) من عينة المستجيبين يرون أهميتها بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة جداً لدى مديري المدارس التعليمية ذلك أن للتغيير محطات متسلسلة كل محطة تلي المحطة الأخرى. ويُستخلص من هذه النتيجة أن التخطيط عامة مهم للمدير القيادي، ولكن التخطيط للتغيير يحتل المكان السامية، ذلك أن عدم التخطيط للتغيير قد يؤدي إلى نتيجة سلبية وعكسية في آن واحد، والتخطيط الطيب لها قد يمهّد المحيط البيئي للتغيير، وعليه يكون التغيير بأقل الأزمان وأيسر الوسائل.

جدول رقم (٢٩) مهارة إحداث التغيير الإداري

النسبة المئوية	التوزيع التكراري	نوع الإجابات
٣.٣%	٣	مهمة بدرجة ضعيفة
٨.٩%	٨	مهمة بدرجة متوسطة
٤٢.٢%	٣٨	مهمة بدرجة كبيرة
٤٥.٦%	٤١	مهمة بدرجة كبيرة جداً
١٠٠.٠%	٩٠	المجموع

أوضحت التحاليل الإحصائية في الجدول رقم (٢٩) والمتعلق بمهارة إحداث التغيير الإداري بأن (٤٤.٤٪ - ٤٥.٦٪) من عينة المستجيبين يرون أهميتها بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة جداً توفرها في مديري المدارس التعليمية؛ ذلك لأن المدير الناجح هو الذي يهيئ موظفيه للتغيير المخطط أو المفاجئ سواء كان على مستوى الأفراد أو الأقسام والوحدات. ويستخلص الباحثان من هذه النتيجة أن المدير يجب بل يلزم أن ينور موظفيه بقبول التغيير لأنه لصالح المدرسة وأنه ما هو إلا وضع الموظف في مكانه اللائق به.

٥- إن القائد الناجح هو الذي يعد موظفيه وأتباعه على تقبل التغيير وأن هذا المسؤول سيحتل هذا المكان لفترة معينة فقط، لقد ولى الخليفة الثاني عمر بن الخطاب الصحابي الجليل (أول من رمى بسهم في سبيل الله) سعد بن أبي وقاص بدلا عن الصحابي الجليل أيضاً (سيف الله المسلول) في وسط ضحيج المعركة، وقد قبل الأمر وأعطى الإمارة لسيدنا سعد وبلا أي تغيير في أثناء المعركة وبعدها، رضي الله عن صحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم أجمعين.

القسم الخامس : مهارات صناعة القرار

جدول رقم (٣٠) مهارة إدارة الصراعات

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	2	2.2%
مهمة بدرجة متوسطة	12	13.3%
مهمة بدرجة كبيرة	32	35.6%
مهمة بدرجة كبيرة جداً	44	48.9%
المجموع	90	100.0%

أوضح التحليل الإحصائي في الجدول رقم (٣٠) والخاص بمهارة إدارة الصراعات بأن (٣٥.٦%) - من عينة الدراسة يرون أهميتها بدرجة كبيرة أو بدرجة كبيرة جداً توفرها لدى مديري المؤسسات التعليمية، ذلك أن الصراعات القولية - وأحياناً الفعلية والعملية - تصاحب البيئة المدرسية، بل إنها تكون في شكل تكتلات تشكل بطريقة غير مباشرة، وتحاول كسب رأي أو إعجاب مدير المدرسة. ويستخلص من النتيجة أعلاه أن المدير القيادي الناجح هو الذي يعرف إدارة الصراعات الفردية أو الجماعية بطريقة سهلة ومرضية بدون التحيز أو تفضيل رأي على آخر جزافاً.

جدول رقم (٣١) مهارة اتخاذ القرار الصريح

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	2	2.2%
مهمة بدرجة متوسطة	11	12.2%
مهمة بدرجة كبيرة	30	33.3%
مهمة بدرجة كبيرة جداً	47	52.2%
المجموع	90	100.0%

أوضح التحليل الإحصائي في الجدول رقم (٣١) والمتعلق بمهارة اتخاذ القرار الصريح بأن (٣٣.٣%) - من عينة المستجيبين يرون أهميتها بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة جداً لدى مديري المدارس الإسلامية، ذلك أن القيادي الناجح هو الذي يعرف القرارات الصريحة والصحيحة والتي لا تجر الويلات والإعاقات للبيئة المدرسية.

والحقيقة أن المدير المؤثر هو الذي يتعرف على أبعاد المشكلات من كل جانب ثم يتخذ القرار الصحيح (باستشارة أهل الحل والعقد) ويكون صريحاً في إعلانه بين أعضاء البيئة المدرسية، وبالتالي يتفادى التصريحات التي تعلن في السوق السوداء بين الموظفين.

جدول رقم (٣٢) مهارة صناعة القرار الفعال

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	٤	%٤.٤
مهمة بدرجة متوسطة	13	%14.4
مهمة بدرجة كبيرة	31	%34.4
مهمة بدرجة كبيرة جداً	42	%46.7
المجموع	90	%100.0

أوضح التحليل الإحصائي في الجدول رقم (٣٢) والمتعلق بمهارة صناعة القرار الفعال بأن (٣٤.٤%) - (٦٠.٧%) من عينة المستجيبين يرون أهميتها بدرجة كبيرة وبدرجة كبيرة جداً توفرها لدى المدارس التعليمية، وذلك أن القرار الفعال يصدر عن خبرة ودراية لمتطلبات المرحلة، ويخلق المعالجة الشاملة للإشكالية. والحقيقة أن القرار الفعال يظهر أثره في امثال الأفراد له مباشرة بعد صدوره؛ وذلك لأن المدير الذي وافق على استصدار القرار يتحلى بالقيادة مع الإدارة.

جدول رقم (٣٣) مهارة إدارة الإخفاق

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	3	% 3.3
مهمة بدرجة متوسطة	8	%8.9
مهمة بدرجة كبيرة	33	%36.7
مهمة بدرجة كبيرة جداً	46	%51.1
المجموع	90	%100.0

أوضحت التحليل الإحصائية في الجدول رقم (٣٣) والمتعلق بمهارة إدارة الإخفاق بأن (٣٦.٧%) - (٥١.١%) من عينة الدراسة يرون أهميتها بدرجة كبيرة أو بدرجة كبيرة جداً لدى مديري المدارس التعليمية، ذلك أن الإخفاق يشوب ويصاحب أي عمل مميز وخصوصاً الجانب التعليمي (وليس عيباً في حد ذاته) ولكن

يحتاج -بل يتطلب- إلى مدير قائد يعرف كيف يدير الإخفاق بصورة مقنعة وغير مستفزة. وبمعنى: آخر يعرف أسباب الإخفاق أو يحاول استنطاقها من وجوه الموظفين، وبالتالي يصل إلى العلاج الناجع لهذه المشكلات.

جدول رقم (٣٤) مهارة التوجيه والإشراف

نوع الإجابات	التوزيع التكراري	النسبة المئوية
مهمة بدرجة ضعيفة	3	3.3%
مهمة بدرجة متوسطة	16	17.8%
مهمة بدرجة كبيرة	44	48.9%
مهمة بدرجة كبيرة جداً	27	30.0%
المجموع	90	100.0%

أوضحت التحليل الإحصائية في الجدول رقم (٣٤) والخاص بمهارة التوجيه والإشراف بأن (٣٠.٠%) -
 من عينة المستجيبين يرون أهميتها بدرجة كبيرة أو بدرجة كبيرة جداً لدى مديري المدارس التعليمية
 تخليهم بمهارة التوجيه والإشراف على كافة الأصعدة (معلمين، منهج تربوي، طلاب، موظفين إداريين).
 الحقيقة أن غياب مهارة الإشراف والتوجيه يعرض المدرسة لتلاعب المجموعات الإنتهازية والنفعية والتي
 تحيد بها وتنحرف بها عن الهدف المرسوم والرسالة التربوية السماوية السامية.

الخاتمة

إن المهارات القيادية اللازمة ينبغي -بل يجب- أن تلازم مديري المدارس التعليمية، وهذه المهارات قد تكون وهبية يهبها الله -عز وجل- لمن يشاء من عباده، وقد تكون مكتسبة تكتسب عبر الممارسة ومحاولة تمثلها تمثلًا يكاد يكون قريبًا من الحقيقة، ومن الصفات التي ينبغي تمثلها هي:-

أولاً: تحلي المدير بالمهارات الإبداعية من مرونة في التغيير وابتكار أفكار مبتكرة، والتركيز على الهدف.

ثانياً: مهارات إدارة الذات من تطوير للمعرفة وتحليل للقيم الإدارية، وتوظيف المهارات الشخصية في إنجاح العمل الإداري.

ثالثاً: مهارات إدارة الأفكار من التفكير بالإستراتيجيات والسيناريوهات التي تجسد الإشكالات المتوقعة وذلك من خلال التحليل والاستقراء المتكامل الذي يجعل النتائج صحيحة ومعقولة.

رابعاً: مهارات التواصل البشري، وذلك مثل مهارة معالجة المشكلات بصورة وأساليب محترفة، ومهارة توضيح الأهداف وتحفيز الجاد منهم.

خامساً: مهارة إدارة التغيير وذلك مثل نقل الأفكار التغييرية للموظفين، والتخطيط للتغيير قبل إحدائه في الوقت المناسب.

سادساً: مهارة صناعة القرار وذلك مثل إدارة الصراعات والإخفاقات بصورة مقنعة، ومحاولة صنع القرار الصحيح والفعال.

وأخيراً: ينبغي على مديري المدارس التعليمية التحلي بمهارة التوجيه والإشراف بصفة عامة حتى يكونوا على علم ودراية بما يجري في البيئة التعليم.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

القرآن الكريم

ثانياً: المراجع:

- ١/ إبراهيم، حمادة (١٩٨٧م): الاتجاهات المعاصرة في تدريس اللغة العربية واللغات الحية الأخرى لغير الناطقين بها، القاهرة: دار الفكر العربي، (د. ت).
- ٢/ إبراهيم، مجدي عزيز (١٩٨٧م): الكمبيوتر والعملية التعليمية. القاهرة: مكتبة الأنجلوا المصرية، ط ٦.
- ٣/ الإبريشي، محمد عطية (١٩٥٨م): الطرق الخاصة في التربية لتدريس اللغة العربية والدين، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية. ط ٢.
- ٤/ أبو خضير، عارف كرخي (د. ت): تعليم اللغة العربية لغير العرب: دراسات في المنهج وطرق التدريس، القاهرة: دار الثقافة والنشر والتوزيع، د. ط.
- ٥/ أبو صالح، محب الدين أحمد (١٤٠٩هـ / ١٩٨٨م): أساسيات في طرق التدريس العامة: مفاهيم، خطوات، مهارات، أنشطة. الرياض: دار النهضة للنشر والتوزيع، ط ١.
- ٦/ أبو علام، رجاء محمود، وشريف نادية محمود. (١٤١٥هـ / ١٩٩٥م): الفروق الفردية وتطبيقاتها التربوية، الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع، ط ٣.
- ٧/ أحمد، محمد عبد القادر (١٤١٦هـ / ١٩٩٠م): طرق التدريس العامة، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، (د. ط).
- ٨/ أحمد، محمد عبد القادر (١٩٨٦م): طرق تعليم اللغة العربية للمبتدئين، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ط ١.
- ٩/ أدموند، أمدون ونيد فلاندرز (١٩٨٦م): دور المدرس في حجرة الدراسة، ترجمة: البابطين عبد الوهاب عبد العزيز، الرياض: عمادة شؤون المكتبات، مطابع جامعة الملك سعود، ط ١.
- ١٠/ الأسعد، عمر (١٤٠٣هـ / ١٩٨٣م): طرق التدريس العامة ووسائله المعينة، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر، ط ٢.
- ١١/ بوكزتارجري، (١٩٨٣م): التعليم المبدع بين النظرية والتطبيق، ترجمة: القلا فخر الدين، وعيسى مصباح الحاج، الكويت: دار القلم. (د. ط).
- ١٢/ جابر، عبد الحميد جابر، و عبد الرزاق طاهر محمد. (١٩٧٨م): أسلوب النظم بين التعليم والتعلم، القاهرة، دار النهضة العربية، (د. ط).

١٣ / جابر، عبد الحميد جابر، وعبد الرزاق طاهر محمد (١٩٨٩م): مهارات التدريس، القاهرة، دار النهضة العربية.

١٤ / جابر، عبد الحميد جابر، وعبد الرزاق طاهر محمد (١٩٧٩م): التعلم وتكنولوجيا التعليم، القاهرة، دار النهضة العربية.