

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر

المدرسين

إعداد: د. علي أحمد عداد

دكتوراه في أصول التربية-محاضر في كلية التربية- جامعة حماه

الملخص باللغة العربية

هدف البحث إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر المدرسين في مدينة دمشق، والكشف عن الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة)، تكونت عينة البحث من (342) مدرساً ومدرسة من مدرسي مرحلة التعليم الثانوي في مدينة دمشق، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات أهم النتائج التي توصل إليها البحث الآتي:

1- جاءت درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر المدرسين في مدينة دمشق بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي وقدره (3.58) أما ترتيب مجالات الاستبانة فكان وفق الآتي: جاء المجال (مهارة التخطيط) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، يليه المجال (مهارة التواصل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، ثم المجال (مهارة العمل الجماعي) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، وأخيراً جاء المجال (مهارة إدارة الأزمات) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.19).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة- مديري المدارس الثانوية

The Extent to Which Secondary School Principals Practice Soft Skills from Teachers' Perspectives

Abstract

The study aimed to determine the extent to which secondary school principals in Damascus practice soft skills, as perceived by teachers, and to identify differences in the respondents' mean scores regarding this practice based on the variables of academic qualification and years of service. The study sample consisted of (342) secondary school teachers in Damascus, The descriptive-analytical method was employed, utilizing a questionnaire as the data collection tool. The research yielded the following key results:

1- The level of secondary school principals' practice of soft skills from the teachers' perspective, with an overall mean score of 3.58. The ranking of the questionnaire domains was as follows: "Planning Skills" ranked first mean:(4.01), followed by "Communication Skills" in second place mean:(3.85), "Teamwork Skills" in third place mean(3.30), and finally "Crisis Management Skills" in fourth place mean: (3.19).

2- There are no statistically significant differences at the 0.05 level between the mean responses of the research sample regarding the extent to which school principals practice soft skills that can be attributed to the academic qualification variable.

3- There are no statistically significant differences at the 0.05 level between the mean responses of the research sample regarding the extent to which school principals practice soft skills that can be attributed to the years of service variable.

Keywords: : Soft Skills- High School Principals

المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة فرضتها الثورة المعرفية والتكنولوجية، الأمر الذي جعل المعرفة المورد الرئيس للتنمية، وأصبحت قدرة المؤسسات على المنافسة والتميز ترتبط بما تمتلكه من موارد بشرية مؤهلة بالمعارف والمهارات اللازمة لمواكبة متطلبات عصر المعرفة، وفي ظل هذه المتغيرات برزت المؤسسات التعليمية، ولاسيما المدرسة الثانوية بوصفها من أهم المؤسسات التي تسعى إلى تنمية أفرادها وإكسابهم المهارات اللازمة للحياة والعمل في مجتمع المعرفة. وانطلاقاً من ذلك، أصبح تطوير أداء مدير المدرسة من أبرز أولويات النظام التعليمي، نظراً لدور مدير المدرسة في قيادة عمليات التطوير وتحسين الأداء المدرسي، فلم يعد دوره مقتصرًا على تسيير الشؤون الإدارية في المدرسة، بل أصبح قائداً تربوياً مسؤولاً عن إيجاد بيئة تعليمية محفزة، لتعزيز ثقافة الابتكار في المدرسة واستثمار الموارد البشرية بما يسهم في تحقيق أهداف المدرسة، وفي ضوء هذا التحول في طبيعة دور مدير المدرسة، برزت الحاجة إلى امتلاكه مجموعة من المهارات تتجاوز الجوانب الفنية والإدارية التقليدية، وهذا ما بينته بعض الدراسات مثل دراسة (الأفندي، 2014) إذ جاء فيها "أن المدير مهما كان متمكناً من مهارات الإدارة العلمية الأساسية فهذا وحده لا يكفي، بل إن امتلاكه لمهارات تدعى المهارات الناعمة التي تتعلق بالأداء والعلاقات الإنسانية أصبح مطلباً لتكوين بيئة مدرسية فعّالة" فالمهارات الناعمة مصطلح أصبح يُكرر كثيراً في الفترة الأخيرة، ويُقصد به تلك "المهارات الأساسية التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الآخرين، وعرض أفكاره بصورة مقنعة ولبقة، وقدرته على التواصل والاتصال، واستخدام السلوكيات القيادية التي تميز علاقاته مع الآخرين، والمبادرة، والعمل ضمن فريق عمل" (الجمري، 2015، 22)، ويعود ظهور مصطلح المهارات الناعمة إلى "أربعينيات وخمسينيات القرن الماضي، وذلك في الوقت الذي كان يتم التركيز الأكاديمي فيه بشكل متزايد على المواد التقنية والعلمية بوجه خاص، في مقابل قلة الاهتمام بالتركيز على المهارات الشخصية" (Green, et al, 2021)، وتشمل المهارات الناعمة

لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر المدرسين

العديد من المهارات منها التواصل، والعمل الجماعي، وإدارة الوقت، وإدارة الأزمات، والتخطيط، والذكاء العاطفي وغيرها من المهارات المهمة، فامتلاك المدير للمهارات الناعمة، يسهم في إيجاد مناخ مدرسي إيجابي يدعم التعاون والعمل الجماعي، ويعزز دافعية المدرسين ويزيد من قدرتهم على الابتكار، فقد أصبحت هذه المهارات ضرورة مهنية لمدير المدرسة لما لها من أثر في تحسين الأداء الإداري، وتعزيز المناخ المدرسي وتحقيق جودة العملية التعليمية.

يتضح مما سبق أن نجاح الإدارة المدرسية في مواجهة تحديات العصر لم يعد يقتصر على الخبرات الإدارية التقليدية، بل أصبح مرتبطاً بقدرة مدير المدرسة على توظيف المهارات الناعمة في ممارساته الإدارية، وذلك لتعزيز العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع المدرسي، وتحسين بيئة العمل لتحقيق التميز والارتقاء بأداء المدرسة.

1- مشكلة البحث

أصبحت البيئة المدرسية أكثر تعقيداً نتيجة التغيرات المتسارعة، مما أدى إلى تغير وظيفة مدير المدرسة، فلم تعد قاصرة على مزاولة الأعمال والمهام الإدارية والفنية، بل إن دوره أصبح أكثر ارتباطاً بإحداث التغيير المدرسي، واتخاذ القرارات التطويرية، الأمر الذي فرض على مدير المدرسة أدواراً تتطلب قدراً عالياً من الكفاءة في إدارة العلاقات الإنسانية، وقيادة فرق العمل والتواصل الفعال مع أفراد المجتمع المدرسي، ومع هذا التحول لم يعد من الممكن الاكتفاء بتوافر المهارات الإدارية التقليدية بل أصبح نجاح المدير مرتبط بامتلاكه لمهارات ناعمة تمكنه من التعامل بمرونة وكفاءة مع المواقف اليومية داخل المدرسة، ولا يخفى على أحد كم الدراسات العلمية التي تناولت واهتمت بهذا المجال وأكدت في نتائجها على أهمية المهارات الناعمة، وضرورة امتلاك مدير المدرسة لها كونها تساعده في تقديم أداء يتسم بالإبداع والابتكار والجودة، فقد بينت دراسة ريدي (Reddy،2013) " أن المهارات الناعمة تلعب دوراً حاسماً في جعل المدراء أكثر قدرة على إنجاز الأعمال، وتحقيق المزيد من النجاح في تحقيق أهداف المدرسة، والتأثير على أعضاء فرق العمل، وتشجيعهم على التعاون لإنجاز الأعمال، وإدارة الوقت بجدية، وتحسين التواصل بين أفراد المجتمع المدرسي"

كما ذكرت دراسة (الحدراوي ومحمد، ٢٠٢٠) "أهمية امتلاك مدير المدرسة للمهارات الناعمة ليكون قادر على التفاعل مع المدرسين والطلبة في بيئة المدرسة وأولياء الأمور والإدارات العليا والتي تتعاون مع المدرسة، وأيضاً مساعدة المدير في إيجاد حلول لمشاكل العمل"

كما بينت دراسة هيكلان وآخرون (Heckman & et al, 2012)، ودراسة كاسرلي (2012) (Casserly)، بأن الحصول على شهادات تخصصية في الإدارة يزيد حتماً من قدرة المدير على أداء المهام، لكن ليست وحدها العامل الحاسم في ذلك، فإن الطلب على المهارات الإدارية المتخصصة بدأ بالانحسار مقابل التركيز على المهارات الناعمة، لذا لابد من تأهيل المدير وتدريبه لاكتساب هذه المهارات حيث أصبحت مطلباً مهماً للتكيف مع متطلبات العصر".

وفي الدراسة استطلاعية التي قام بها الباحث على عينة مؤلفة من (30) مدرساً ومدرسة من مدرسي مرحلة التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق خلال الفصل الدراسي الأول للعام (2025-2026) إذ تم توضيح مفهوم المهارات الناعمة للعينة الاستطلاعية، ومن ثم توجيه الأسئلة التالية إليهم (هل تعتقد أن المهارات الناعمة تساعد المدير في أداء عمله وماهي أهم المهارات الناعمة التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة؟ هل يستخدم مدير في المدرسة المهارات الناعمة في إدارة المدرسة؟ أوضح (20%) من المدرسين أن المهارات الناعمة لا تساعد المدير في عمله، بينما أكد (80%) منهم أن امتلاك المدير للمهارات الناعمة يساعده في إدارة المدرسة، وكانت هذه المهارات وفق الآتي: بين (50%) منهم أن أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة هي التواصل والعمل الجماعي، بينما يرى (50%) أن أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة هي التخطيط وإدارة الأزمات، كما أوضح (40%) منهم عدم استخدام مدراءهم للمهارات الناعمة، بينما بين (60%) منهم استخدام مدراءهم للمهارات الناعمة في إدارة المدرسة

وبناءً على ما سبق برزت الحاجة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة، بما يوفر مؤشرات علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير برامج إعداد القيادات المدرسية وتسهم في الارتقاء بالأداء الإداري والتربوي لمدير المدرسة، وهذا ما أوصت به بعض الدراسات

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر المدرسين

مثل دراسة (ابراهيم، 2024) التي أوصت بإجراء دراسات حول درجة امتلاك المهارات الناعمة لدى مديري المدارس، وبذلك تكون مشكلة البحث متمثلة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر المدرسين في مدينة دمشق ؟

2-أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث في الآتي:

2-1-أهمية المهارات الناعمة لمدير المدرسة، باعتبارها من المتطلبات الأساسية التي تساعد على أداء أدواره الإدارية والقيادية بكفاءة والتعامل مع مختلف المواقف والتحديات التي تواجه العمل التربوي.

2-2- قد تسهم نتائج هذا البحث في مساعدة مديري المدارس على التعرف على أهمية المهارات الناعمة في تحسين ممارساتهم الإدارية، لبناء علاقات إيجابية مع أفراد المجتمع المدرسي.

2-3- قد تسهم نتائج هذا البحث في تقديم مؤشرات للمسؤولين عن التعليم الثانوي يمكن الاستفادة منها عند تخطيط برامج تدريبية لمديري المدارس، ووضع معايير أكثر شمولاً لاختيار مديري المدارس.

2-4- قد تسهم نتائج البحث في توجيه أنظار الباحثين لإجراء دراسات أخرى تتناول أبعاد أخرى للمهارات الناعمة لم يتم دراستها في هذا البحث ولعينات مختلفة من أفراد المجتمع المدرسي.

3-أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

3-1-الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر المدرسين في مدينة دمشق.

3-2-الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة).

4-متغيرات البحث: وتشمل:

المتغيرات الديمغرافية: متغير المؤهل العلمي: وله فئتان (إجازة جامعية، دبلوم فأعلى). متغير سنوات الخدمة وله فئتان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

المتغيرات التابعة: إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة

5-فرضيات البحث: يسعى البحث إلى اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى دلالة (0,05) وفقاً للآتي:

5-1-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي
5-2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

6-حدود البحث: وتشمل

6-1-الحدود البشرية: شملت مدرسي مرحلة التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق.
6-2-الحدود المكانية: شملت المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق.
6-3-الحدود الزمانية: طُبق البحث في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي (2025-2026).
6-4-الحدود العلمية: وتشمل ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة وهي مهارة (إدارة الأزمات، العمل الجماعي والتعاون، التواصل، والتخطيط)

7-مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية

المهارات الناعمة: "وهي المهارات التي تتعلق بإمكانيات وقدرات الأفراد على التعامل مع زملاء العمل ومع الآخرين، بحيث يصبح الفرد قادر على طرح أفكاره بصورة مقنعة ومتميزة، ويكون لديه القدرة على التواصل والاتصال والتعاون مع الآخرين" (Balcar, et.al , 2018, 46)

المهارات الناعمة (إجرائياً): وهي مجموعة المهارات التي يمتلكها مدير المدرسة الثانوية والتي تمكنه من أداء مهامه الإدارية بفاعلية وتشمل مهارة (إدارة الأزمات، العمل الجماعي والتعاون، التواصل، والتخطيط)، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

مهارة إدارة الأزمات: ويقصد بها قدرة مدير المدرسة الثانوية على التنبؤ بالأزمات والاستعداد لها، واتخاذ القرارات المناسبة لحلها، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على المجال ضمن الاستبانة المعدة لهذا الغرض

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر المدرسين

مهارة العمل الجماعي والتعاون: ويقصد بها قدرة مدير المدرسة الثانوية على بناء فرق العمل وتشجيع التعاون والمشاركة بين جميع العاملين في المدرسة وتحفيزهم لتحقيق أهداف المدرسة، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على المجال ضمن الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

مهارة التواصل: ويقصد بها قدرة مدير المدرسة الثانوية على تبادل المعلومات والأفكار مع المدرسين والطلبة وأولياء الأمور بما يحقق التعاون ويعزز العلاقات المهنية، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على المجال ضمن الاستبانة المعدة لهذا الغرض

مهارة التخطيط: ويقصد بها قدرة مدير المدرسة الثانوية على تحديد الأهداف ووضع الخطط واستثمار الموارد لتحقيق أهداف المدرسة، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة البحث على المجال ضمن الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

8-الدراسات السابقة

دراسة ابراهيم وبكاري (Ibrahim,& Bakare,2017) بعنوان: أثر المهارات الناعمة ومنهجية التدريب على أداء الموظفين

The effect of soft skills and training methodology on employee performance

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير اكتساب المهارات الناعمة ومنهجية التدريب المعتمدة على أداء عمل الموظف اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، كما طبقت على عينة مكونة من (20) مديراً من مدرء المؤسسات والمدراء التنفيذيين في المؤسسات المالية الخاصة، وأظهرت النتائج إلى أن اكتساب المهارات الناعمة ومنهجية التدريب تؤثر بشكل كبير ومستمر في تحسين مستوى أداء الموظف وأن اكتساب الموظف لهذه المهارات يلعب دوراً هاماً في طريقة أداء مهامه من خلال امتلاك القدرة على العمل الجماعي، الإبداع والاتصال وحل المشكلات.

دراسة (المصري،2020) بعنوان : درجة توفر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بالسعادة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات- فلسطين

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توفر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بالسعادة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة من (260) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر المهارات لدى المديرات كانت كبيرة جداً، ومستوى السعادة التنظيمية كانت كبيرة، وهناك علاقة ارتباطية موجبة بينهم.

دراسة كاليماني وستيفن (Kalaimani & Stephen, 2022) بعنوان: A Study On Soft Skills Of High School Teachers In Relation To Their Gender And Type Of Management

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى المهارات الناعمة لدى معلمي المدارس الثانوية وعلاقتها بجنسهم ونوع إدارتهم، وتكونت العينة من (30) معلماً ومعلمة، بولاية تاميل نادو بالهند، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى المهارات الناعمة لدى معلمي المدارس الثانوية بلغ درجة متوسطة، وعدم وجود دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس ونوع الإدارة.

دراسة (السلمي، 2023) بعنوان: مستوى توافر المهارات الناعمة لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة-السعودية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى توافر المهارات الناعمة لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم، وكذلك الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول مستوى توافر المهارات الناعمة تعزى للمتغيرات (التخصص العلمي - الخبرة التدريسية - المؤهل العلمي)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (178) معلماً من معلمي المرحلة الثانوية الذكور بالمدارس الحكومية بمحافظة جدة، وأهم النتائج التي تم الوصول إليها الآتي:

1- جاء مستوى توافر المهارات الناعمة لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم بمستوى مرتفع وجاءت مهارات العمل ضمن فريق في المرتبة الأولى، بينما جاءت مهارات التعلم مدى الحياة في المرتبة الأخيرة.

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر المدرسين

2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول مستوى توافر المهارات الناعمة تعزى للمتغيرات (التخصص العلمي - الخبرة التدريسية - المؤهل العلمي)

دراسة (حكى وعسيري، 2024) بعنوان: درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهات نظر المعلمات-السعودية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات والكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول درجة توافر المهارات الناعمة تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي وطبقت استبانة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (342) معلمة، وأهم النتائج التي تم الوصول إليها الآتي:

1-بلغت درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات درجة عالية، بمتوسط حسابي (3.70). وحاز مجال (العمل الجماعي) على المرتبة الأولى، يليه مجال (الثقافة الرقمية)، وفي المرتبة الأخيرة مهارات التواصل

2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول درجة توافر المهارات الناعمة تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)،

دراسة (إبراهيم، 2024) بعنوان: درجة امتلاك مدرسي اللغة العربية للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم وعلاقتها في تحسين أدائهم التدريسي (دراسة ميدانية في مدارس مدينة اللاذقية)

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة امتلاك مدرسي اللغة العربية للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم وعلاقتها في تحسين أدائهم التدريسي في مدارس مدينة اللاذقية. وكذلك معرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة امتلاك مدرسي اللغة العربية للمهارات الناعمة تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (90) مدرساً ومدرسة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- جاءت درجة امتلاك مدرسي اللغة العربية المهارات الناعمة من وجهة نظرهم متوسطة، وذلك وفق الترتيب الآتي : (جاءت مهارة الاتصال والتواصل بالمرتبة الأولى، تلتها مهارة القيادة بالمرتبة الثانية، ثم جاءت مهارة التخطيط بالمرتبة الثالثة، ومهارة العمل الجماعي بالمرتبة الرابعة، ومهارة إدارة الأزمات بالمرتبة الخامسة، ثم مهارة إدارة الوقت بالمرتبة السادسة).

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك مدرسي اللغة العربية المهارات الناعمة تعزى لمتغير الجنس.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات إجابات أفراد العينة حول درجة امتلاك مدرسي اللغة العربية المهارات الناعمة تعزى للمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة التدريسية) وذلك لصالح حملة شهادة دبلوم التأهيل التربوي، وأصحاب الخبرة الطويلة في التدريس.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والأداء التدريسي.

التعقيب على الدراسات السابقة: بعد الاطلاع على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت المهارات الناعمة يتضح مدى الاهتمام الذي حظي به هذا الموضوع، ويمكن إبراز أوجه التشابه والاختلاف من خلال الآتي: **أوجه التشابه والاختلاف من حيث: المنهج:** تشابه هذا البحث مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي مثل دراسة كاليماني وستيفن (Kalaimani & Stephen, 2022)، بينما اختلف هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في المنهج مثل دراسة ابراهيم ويكاري (Ibrahim, & Bakare, 2017) التي استخدمت المنهج الوصفي، ودراسة (ابراهيم، 2024)، ودراسة (المصري، 2020) إذ استخدمت هذه الدراسات المنهج الوصفي الارتباطي، **الأداة:** تشابه هذا البحث مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة مثل: دراسة (السلمي، 2023)، ودراسة (حكيم وعسيري، 2024)، **العينة:** تشابه هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في العينة مثل: دراسة (المصري، 2020)، ودراسة (السلمي، 2023) إذ شملت عينة الدراسة المعلمين، بينما اختلف هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر المدرسين

في العينة مثل: دراسة ابراهيم وبكاري (Ibrahim,& Bakare,2017) إذ شملت العينة مدراء المؤسسات والمدراء التنفيذيين في المؤسسات الخاصة. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: تكوين إطار عام وشامل عن موضوع البحث، الاستفادة من منهجية الدراسات السابقة في صوغ مشكلة البحث وفرضياته، واختيار منهج البحث وتعريف مصطلحاته.

ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة: تناول هذا البحث درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة وهي مهارة (إدارة الأزمات، العمل الجماعي والتعاون، التواصل، والتخطيط) من وجهة نظر المدرسين، بينما الدراسات السابقة تناولت أبعاد أخرى للمهارات الناعمة ولعينات مختلفة مثل: دراسة (السلمي، 2023) التي تناولت مستوى توافر المهارات الناعمة لدى معلمي المرحلة الثانوية، ودراسة (المصري، 2020) التي تناولت درجة توفر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة وعلاقتها بالسعادة التنظيمية.

9-الإطار النظري

9-1-المهارات الناعمة

تعرف بأنها: "مجموعة من القدرات والكفايات والسلوكيات والصفات الشخصية التي تمكن الأفراد من التفاعل بفعالية مع بيئتهم، والعمل بشكل جيد مع الآخرين، وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية بكفاءة" (المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، 2024). وتعرفها (حكمي وعسيري، 2024): "بأنها السمات الشخصية التي يمتلكها الفرد، وتميزه عن غيره وتعزز علاقاتها مع الآخرين، وتمنحه القبول الاجتماعي، وتساعده على التكيف مع مواقف الحياة المختلفة".

كما تُعرف بأنها: "الصفات الشخصية والعادات والمواقف والكياسة الاجتماعية التي تجعل الفرد موظفًا جيدًا وزميلًا متوافقًا" (Aldulaimi, 2018,2). يتضح من التعريفات السابقة أن المهارات الناعمة تمثل مجموعة من المهارات الشخصية والاجتماعية والسلوكية التي تسهم في تعزيز كفاءة الفرد في أداء مهامه وتحسين تفاعله مع الآخرين، وتمكنه من مواجهة المواقف المختلفة بفاعلية.

9-2-المهارات الناعمة والمهارات الصلبة:

يقصد بالمهارات الصلبة (Hard Skills): "عبارة عن قدرات يتم تعليمها للفرد من قبل متخصص وتختلف من شخص لآخر، وتكتسب من البيت والمدرسة والجامعة والمراكز التدريبية والكتب من أنواعها (اللغات الأجنبية، برمجة الحاسب، الترجمة... إلخ)، فالمهارات الصلبة قواعدها ثابتة غير قابلة للتغير ويمكن قياسها وهي قابلة للتعلم وقادرة على التطور، بينما المهارات الناعمة (Soft Skills) هي مهارات قابلة للتغير وقواعدها غير ثابتة هناك صعوبة في قياسها قابلة للتعلم وقادرة على التطور" (حسن، 2024، 148)

كما أوضحت دراسة (بنات والعمرى، 2019، 70-71) عدداً من النقاط التي تمثل فرقاً بين المهارات الصلبة والمهارات الناعمة وفق الآتي:

9-2-1- يتطلب تعلم المهارات الصلبة الذكاء المنطقي، والذي يستخدم المركز المنطقي، أي الشق الأيسر للدماغ، في حين يتطلب تعلم المهارات الناعمة الذكاء الوجداني والاجتماعي، الذي يوظف الشق الأيمن للدماغ.

9-2-3- غالباً ما يكون للمهارات الصلبة مجالاً دراسياً في الجامعات يتم تعليمه فيها (كالرياضيات، الفيزياء، المحاسبة، البرمجة، التمويل، الأحياء، الكيمياء، الإحصاء وغيره)، في حين أن المهارات الناعمة تكتسب وتطور من قبل الفرد ذاته.

9-2-3- المهارات الصلبة تكون قواعدها ثابتة كما هي بغض النظر عن حالة المؤسسة أو الأشخاص الذين تعمل معهم أو تتطور القواعد بشكل بطيء نسبياً عبر الزمن، أما المهارات الناعمة فتتغير قواعدها اعتماداً على ثقافة المؤسسة وزملاء العمل.

9-2-4- هناك دائماً مستويات مصممة للإتقان وطريق مباشر للتفوق في كل مهارة صلبة، وهذا لا ينطبق على المهارات الناعمة فعلى سبيل المثال: المحاسبة مهارة صلبة حيث يمكن أخذ دورات المحاسبة ومن ثم يتم تحديد مدى اكتسابها، في حين أن دورات تطوير التواصل والعمل الجماعي، كونها أحد المهارات الناعمة لا يتم فيها قياس مستوى محدد يتم وصفه على أنه متفق مع المعايير المطلوبة.

وعليه فإن المهارات الناعمة والمهارات الصلبة تمثلان جانبين متكاملين من كفايات الفرد المهنية، إذ تعكس المهارات الصلبة المعارف والقدرات اللازمة لأداء المهام المتخصصة، بينما المهارات

الناعمة ترتبط بالجوانب الشخصية والاجتماعية التي تمكن الفرد من توظيف تلك المعارف والقدرات بفاعلية في بيئة العمل.

9-3- تصنيف المهارات الناعمة

نظرًا لحدثة مدخل المهارات الناعمة باعتبارها إحدى أهم التصنيفات للمهارات القرن الواحد والعشرين، لذا تنوعت وتعددت وجهات نظر الباحثين حول تصنيفها، وفيما يلي عرض لبعض المهارات الناعمة التي تمت تناولها في هذا البحث:

مهارة العمل الجماعي والتعاون: ويقصد بها " مجموعة المهارات التي تساعد على انخراط الفرد ضمن مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات وخبرات واستعدادات متكاملة ويقومون بأداء مهام محددة وواضحة على أن يتم توزيع المسؤوليات بصورة مشتركة ومتساوية لتحقيق أهداف العمل" (الرشدي، وشعبان، 2021، 36)

مهارة التواصل: وتتمثل في حسن التحدث واللقاء، ومهارات الإصغاء والاستماع، والقدرة على توفير تغذية راجعة، وتكوين علاقات اجتماعية ناجحة، والقدرة على تحفيز الآخرين.

مهارة التخطيط: وهي القدرة على تحديد ووضع الأولويات، وإدارة الوقت والالتزام بالمواعيد واتخاذ القرار، ووضع خطة عمل جيدة، والتعلم الذاتي والثقة بالنفس

مهارة إدارة الأزمات: وهي القدرة على إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات والتنبؤ بالمخاطر والأزمات مثل مهارات الاستقساء، وحل المشكلات، التعامل مع المواقف الصعبة، التنبؤ بسلوك الآخرين (مدخلي، وعبد الكريم، 2022، 149).

10- منهج البحث: لتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه المنهج المناسب لتحديد درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة من وجهة نظر المدرسين، إذ تم إعداد استبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الجانب ومن ثم جُمعت البيانات من أفراد عينة البحث وتم وصفها وتحليلها من خلال العمليات الإحصائية المناسبة وبعد ذلك نُوقشت وفُسرَت في ضوء الأدب النظري السابق.

11- مجتمع البحث وعينته: جميع مدرسي مرحلة التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق والبالغ عددهم (2985) مدرساً ومدرسة حسب إحصائيات مديرية التخطيط والإحصاء للعام الدراسي

(2025-2026)، وهو العام الذي طُبّق فيه البحث، ولتحقيق أهداف البحث سحبت عينة عشوائية بسيطة بلغت (342) مدرساً ومدرسة من مدرسي مرحلة التعليم الثانوي العام في مدينة دمشق، بنسبة (11.45%) من المجتمع الأصلي، والجدول التالي يبين خصائص أفراد عينة البحث.

الجدول (1) خصائص أفراد عينة البحث

المتغير	العدد	النسبة من العينة
المؤهل العلمي	183	54%
	159	46%
سنوات الخدمة	146	43%
	196	57%

12- أدوات البحث وخصائصها السيكمترية: لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بإعداد استبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة، بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع مثل: دراسة (حكي وعسيري، 2024)، ودراسة (المصري، 2020)، ودراسة (السلمي، 2023)، في ضوء ذلك تم إعداد الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من (22) عبارة مع بدائل خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، ولدراسة الخصائص السيكمترية (الصدق - الثبات) لاستبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تم تطبيق هذه الاستبانة على عينة بلغت (35) مدرساً ومدرسة تم اختيارهم بشكل عشوائياً، وهم من خارج أفراد العينة الأساسية للبحث، وفق الآتي:

12-1- صدق الاستبانة: للتحقق من صدق الاستبانة تم الاعتماد على الطرائق التالية:

12-1-1- صدق المحتوى: تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين ذوي الخبرة في كلية التربية بجامعة دمشق وجامعة حماة، لبيان رأيهم في صحة صياغة كل عبارة، وبناءً على الآراء والملاحظات تم تعديل بعض العبارات من حيث الصياغة اللغوية، وحذف المكرر منها، وبذلك بلغ المجموع النهائي لعبارات الاستبانة (21) عبارة.

الجدول (2) العبارات التي تم تعديلها وحذفها في استبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ضوء آراء السادة المحكمين

العبارة قبل التعديل	العبارة بعد التعديل
لديه جدول زمني بالمهام والمسؤوليات الواجب تنفيذها	يضع خطة عمل يومية بالمهام المطلوب إنجازها

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر المدرسين	
يطلب المساعدة من أصحاب الخبرة لحل المشكلات المعقدة	يستعين بالمختصين لإيجاد حلول للمشكلات المعقدة
العبارات المحذوفة	
يضع جدول لتحديد المهام المراد تنفيذها	

12-1-2- صدق الاتساق الداخلي: للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لاستبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة، تم بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة، كما تم حساب معاملات الارتباط بين كل مجال من مجالات الاستبانة مع الدرجة الكلية لها، كما هو موضح في الجدولين (3) و(4):

الجدول (3) يبين معاملات ارتباط درجة كل عبارة من عبارات استبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة مع الدرجة الكلية للاستبانة

رقم العبارة	الارتباط	القرار	رقم العبارة	الارتباط	القرار
1	0.741**	دال	12	0.738**	دال
2	0.727**	دال	13	0.736**	دال
3	0.702**	دال	14	0.753**	دال
4	0.786**	دال	15	0.723**	دال
5	0.713**	دال	16	0.701**	دال
6	0.889**	دال	17	0.718**	دال
7	0.804**	دال	18	0.828**	دال
8	0.711**	دال	19	0.739**	دال
9	0.768**	دال	20	0.710**	دال
10	0.735**	دال	21	0.719**	دال
11	0.765**	دال			

جدول (4) يبين معاملات ارتباط كل مجال من مجالات استبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة مع الدرجة الكلية للاستبانة

المجال	الارتباط	مستوى الدلالة
مهارة إدارة الأزمات	0.834**	0.01
مهارة العمل الجماعي والتعاون	0.736**	0.01
مهارة التواصل	0.741**	0.01
مهارة التخطيط	0.801**	0.01

يتضح من الجدول (3) وجود ارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات استبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة، وهذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، كما يتضح من الجدول (4) وجود ارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة ممارسة مديري

المدارس للمهارات الناعمة، مع درجتها الكلية وهذه الارتباطات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى أن عبارات الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه.

12-2- ثبات الاستبانة: للتحقق من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على الطرائق التالية:

12-2-2- طريقة الثبات بالإعادة: إذ تم استخراج معامل الثبات بطريقة الإعادة، على العينة السيكمترية نفسها بعد مضي أسبوعين من التطبيق الأول، وتم استخراج معاملات الثبات عن طريق حساب معامل الارتباط بين التطبيق الأول والثاني، والجدول (5) يوضح ذلك.

12-2-2- طريقة ألفا كرونباخ: تم حساب معامل الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لدرجات العينة السيكمترية على استبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة، والجدول (5) يوضح نتائج معاملات الثبات بهذه الطريقة.

الجدول (5) معاملات ثبات بالإعادة وألفا كرونباخ لاستبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة

المجالات والدرجة الكلية	معامل الثبات بالإعادة	معامل ألفا كرونباخ
مهارة إدارة الأزمات	0.723	0.818
مهارة العمل الجماعي والتعاون	0.710	0.741
مهارة التواصل	0.736	0.725
مهارة التخطيط	0.752	0.825
الدرجة الكلية	0.733	0.814

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل الثبات بالإعادة لاستبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تراوحت بين (0.710-0.752)، أما معامل ثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (0.725-0.818)، وبالتالي تتمتع الاستبانة بدرجة ثبات مقبولة، ويتضح مما سبق أن استبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تتصف بدرجة مناسبة من الصدق والثبات، مما يجعلها صالحة للاستخدام كأداة للبحث الحالي.

12-3- الصورة النهائية للاستبانة: تكوّنت استبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة

في صيغتها النهائية من (21) عبارة، موزعة على أربعة مجالات وفق الآتي:

المجال الأول (مهارة إدارة الأزمات) ويحتوي (5) عبارات

المجال الثاني (مهارة العمل الجماعي والتعاون) ويحتوي (6) عبارات

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر المدرسين

المجال الثالث (مهارة التواصل) ويحتوي (6) عبارات

المجال الرابع (مهارة التخطيط) ويحتوي (4) عبارات

مع وبدائل إجابة خماسية (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) إذ تُعطى كبيرة جداً (خمسة درجات)، وكبيرة (أربعة درجات)، ومتوسطة (ثلاثة درجات)، وقليلة (درجتان)، وقليلة جداً (درجة واحدة).

13- الأساليب الإحصائية: تم استخدام برنامج (Spss) الإحصائي لتحليل البيانات باستخدام الحاسب إذ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم استخدام الاختبارات المعلمية والمتمثلة باختبار معامل الارتباط بيرسون واختبار (T) للعينات المستقلة

14- المعيار المعتمد في البحث: لتحديد المحك المعتمد في البحث فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات الاستبانة (5=1-4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في الاستبانة للحصول على طول الخلية أي (4/5=0,80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في الاستبانة (بداية الاستبانة وهي العدد 1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا على النحو الذي يوضح الجدول الآتي :

الجدول (6) المعيار المعتمد في البحث

فئات المتوسط الحسابي الرتبي	درجة الممارسة
أكبر من 4.20	كبيرة جداً
من 4.19 إلى 3.40	كبيرة
من 3.39 إلى 2.60	متوسطة
من 2.59 إلى 1.80	قليلة
أقل من 1,80	قليلة جداً

15- نتائج البحث ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر المدرسين في مدينة دمشق ؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بالاعتماد على برنامج (spss) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث على استبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة، والجدول التالي يوضح هذه النتائج:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات استبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة

المجالات والدرجة الكلية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
مهاره إدارة الأزمات	3.19	0.532	4	متوسطة
مهاره العمل الجماعي والتعاون	3.30	0.508	3	متوسطة
مهاره التواصل	3.85	0.621	2	كبيرة
مهاره التخطيط	4.01	0.592	1	كبيرة
الدرجة الكلية	3.58	0.846		كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر المدرسين في مدينة دمشق بلغت درجة كبيرة بمتوسط حسابي وقدره (3.58)، أما ترتيب مجالات الاستبانة فكان وفق الآتي: جاء المجال (مهاره التخطيط) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.01)، يليه المجال (مهاره التواصل) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.85)، ثم المجال (مهاره العمل الجماعي) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.30)، وأخيراً جاء المجال (مهاره إدارة الأزمات) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.19).

انفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (المصري، 2020)، ودراسة (حكى وعسيري، 2024) التي بينت أن درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديري المدارس جاءت بدرجة عالية جاء بدرجة متوسطة، كما بينت دراسة (السلي، 2023) أن مستوى توافر المهارات الناعمة لدى معلمي المرحلة الثانوية جاء بمستوى مرتفع، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إبراهيم، 2024) التي بينت أن درجة امتلاك مدرسي اللغة العربية المهارات الناعمة من وجهة نظرهم جاء بدرجة متوسطة.

يمكن تفسير ذلك إلى أن طبيعة العمل الإداري في المدرسة تفرض على مديري المدارس ممارسة هذه المهارات بصورة مستمرة في مختلف المواقف سواء في التخطيط للعمل المدرسي، أو في التواصل مع المدرسين والطلبة وأولياء الأمور، أو في التعامل مع المواقف الطارئة، كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى اهتمام وزارة التربية بتطوير الإدارة المدرسية من خلال إجراء الدورات التدريبية التي تستهدف تنمية الكفايات الإدارية لمديري المدارس بما في ذلك المهارات المرتبطة بالتخطيط والتواصل والعمل الجماعي.

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر المدرسين

وفيما يلي عرض مفصل لمتوسطات إجابات أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات مجالات استبانة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر أفراد عينة البحث

المجال الأول (مهارة إدارة الأزمات)

لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة في مجال مهارة إدارة الأزمات، تم استخدام برنامج (spss) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث على كل عبارة من عبارات مجال مهارة إدارة الأزمات كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على مجال مهارة إدارة

الأزمات

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
1	3.25	0.591	2	متوسطة
2	3.11	0.437	5	متوسطة
3	3.15	0.448	4	متوسطة
4	3.19	0.517	3	متوسطة
5	3.28	0.559	1	متوسطة
المجال ككل	3.19	0.532		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن قيم المتوسطات الحسابية لجميع عبارات مجال مهارة إدارة الأزمات تراوحت بين (3.28) لأعلى متوسط حسابي و(3.11) لأدنى متوسط وبدرجة متوسطة لجميع العبارات، كما بلغ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال (مهارة إدارة الأزمات) (3.19) وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن ممارسة مهارة إدارة الأزمات تتطلب خبرات متخصصة مثل (القدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة، والسرعة في اتخاذ القرارات... إلخ) لذا قد لا تتاح الفرصة لجميع المديرين لممارستها بصورة متكررة، كما أن بعض الأمور الطارئة قد تستدعي تدخل جهات رسمية أعلى (مديرية التربية أو وزارة التربية)، الأمر الذي يحد من قدرة المديرين في

ممارسة هذه المهارة، كما أن مهارة إدارة الأزمات لا تعد من المواقف اليومية المتكررة في اليوم المدرسي مما قد يجعل فرصة ملاحظة المدرسين لممارسة مدير المدرسة لهذه المهارة محدودة مقارنة بباقي المهارات (التواصل، والتخطيط).

المجال الثاني (مهارة العمل الجماعي والتعاون)

لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة في مجال مهارة العمل الجماعي والتعاون، تم استخدام برنامج (spss) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث على كل عبارة من عبارات مجال مهارة العمل الجماعي والتعاون كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على مجال مهارة العمل

الجماعي والتعاون

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
6	3.25	0.723	5	متوسطة
7	3.29	0.551	4	متوسطة
8	3.20	0.539	6	متوسطة
9	3.44	0.622	1	كبيرة
10	3.31	0.501	3	متوسطة
11	3.35	0.548	2	متوسطة
المجال ككل	3.30	0.508		متوسطة

يتضح من الجدول السابق أن قيم المتوسطات الحسابية لجميع عبارات مجال مهارة العمل الجماعي والتعاون تراوحت بين (3.44) لأعلى متوسط حسابي و(3.20) لأدنى متوسط وبدرجة متوسطة لأغلب العبارات بينما جاءت العبارة رقم (9) بدرجة كبيرة، كما بلغ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال (مهارة العمل الجماعي والتعاون) (3.30) وبدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن كثرة الأعباء الإدارية والتنظيمية الملقاة على عاتق مديري المدارس تحد من قدرتهم على تفعيل العمل الجماعي بصورة مستمرة في المدرسة، إضافةً إلى أن بعض مديري المدارس قد يعتمدون

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر المدرسين

على المركزية في اتخاذ القرارات، وتوزيع المهام مما يقلل من فرص مشاركة العاملين في بعض القرارات.

المجال الثالث (مهارة التواصل)

لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة في مجال مهارة التواصل تم استخدام برنامج (spss) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث على كل عبارة من عبارات مجال مهارة التواصل كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (10) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على مجال مهارة

التواصل

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
12	3.79	0.598	5	كبيرة
13	3.75	0.567	6	كبيرة
14	3.82	0.632	4	كبيرة
15	4.01	0.601	1	كبيرة
16	3.85	0.646	3	كبيرة
17	3.88	0.627	2	كبيرة
المجال ككل	3.85	0.621		كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن قيم المتوسطات الحسابية لجميع عبارات مجال مهارة التواصل تراوحت بين (4.01) لأعلى متوسط حسابي و(3.75) لأدنى متوسط وبدرجة كبيرة لجميع العبارات، كما بلغ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال (مهارة التواصل) (3.85) وبدرجة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن مهارة التواصل تعد من المتطلبات الأساسية لنجاح مديري المدارس في أداء مهامهم الإدارية، إذ تتطلب طبيعة عملهم التواصل المستمر سواء مع أفراد المجتمع المدرسي، أو مع المجتمع المحلي، أو مع الجهات الرسمية، فمدير المدرسة يمارس مهارة التواصل بصورة مستمرة في مختلف جوانب العمل المدرسي من خلال عقد الاجتماعات الدورية مع العاملين في المدرسة

والطلبة وتبادل المعلومات معهم، ومناقشة القضايا التربوية المتعلقة بالعمل المدرسي، والاستماع إلى ملاحظاتهم ومقترحاتهم.

المجال الرابع (مهارة التخطيط)

لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة في مجال مهارة التخطيط تم استخدام برنامج (spss) لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات عينة البحث على كل عبارة من عبارات مجال مهارة التخطيط كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لدرجات إجابات أفراد عينة البحث على مجال مهارة التخطيط

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
18	4.11	0.533	1	كبيرة
19	3.90	0.582	4	كبيرة
20	3.98	0.601	3	كبيرة
21	4.05	0.549	2	كبيرة
المجال ككل	4.01	0.592		كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن قيم المتوسطات الحسابية لجميع عبارات مجال مهارة التخطيط تراوحت بين (4.11) لأعلى متوسط حسابي و(3.90) لأدنى متوسط وبدرجة كبيرة لجميع العبارات، كما بلغ قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال (مهارة التخطيط) (4.01) وبدرجة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن مهارة التخطيط تعد من المهارات الأساسية التي تنطلق منها جميع العمليات الإدارية في المدرسة، إذ يستخدم مديري المدارس هذه المهارة من خلال تحديد الأهداف المطلوب إنجازها، وإعداد الخطط وتنظيم البرامج الدراسية والأنشطة المدرسية، بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية، كما أن التعليمات الصادرة من وزارة التربية تلزم مديري المدارس بإعداد الخطط السنوية والفصلية ومتابعة تنفيذها، الأمر الذي يجعل ممارستهم لمهارة التخطيط مستمرة وهذا بدوره يعزز من مستوى اتقانهم لهذه المهارة.

نتائج فرضيات البحث

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر المدرسين

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة، ومن ثم استخدام اختبار (T.Test) للتحقق من دلالة الفروق بين المدرسين وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (إجازة جامعية- دبلوم فأعلى)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (12) قيمة (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
إجازة جامعية	3.57	0.653	0.741		0.12	غير دالة
دبلوم فأعلى	3.59	0.692				

يُلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة بلغت (0.12) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (المصري، 2020)، ودراسة (حكى وعسيري، 2024) اللتين بينتا عدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إبراهيم، 2024) التي بينت وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك لصالح حملة شهادة دبلوم التأهيل التربوي.

ويمكن تفسير ذلك أن المدرسين بمختلف مؤهلاتهم العلمية (إجازة جامعية- دبلوم فأعلى)، لا يختلفون في تقديراتهم حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة لأنها تعتمد بالدرجة الأولى على ما يلاحظونه من سلوكيات وممارسات فعلية يمارسها المدير في بيئة العمل المدرسي، من خلال تعاملهم اليومي والمباشر معه، فجميع المدرسين في المدرسة الواحدة على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يتعاملون مع المدير ذاته ويحضرون الاجتماعات نفسها ويتلقون التعليمات والإرشادات ذاتها ويشاركون في الأنشطة المدرسية نفسها الأمر الذي يتيح لهم فرصاً

مقارنة لملاحظة كيفية تواصل المدير معهم وطريقة تخطيطه للعمل المدرسي وآلية تعامله مع المواقف الطارئة، لذلك فإن تقييمهم لهذه الممارسات يعتمد على خبرات ميدانية مشتركة ناتجة عن الاحتكاك المباشر بالمدير نفسه.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة، ومن ثم استخدام اختبار (T.Test) للتحقق من دلالة الفروق بين المدرسين وفقاً لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر)، وجاءت النتائج على النحو الآتي:

جدول (12) قيمة (T.Test) لحساب دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على استبانة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
أقل من 10 سنوات	3.50	0.541	0.691		0.19	غير دالة
10 سنوات فأكثر	3.66	0.626				

يُلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة بلغت (0.19) وهي أكبر من (0.05) وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

اتفقت هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (المصري، 2020)، ودراسة (حكيم وعسيري، 2024) اللتين بينتا عدم وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة، بينما اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (إبراهيم، 2024) التي بينت وجود فروق تعزى لمتغير سنوات الخدمة وذلك لصالح أصحاب الخبرة الطويلة في التدريس.

درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة من وجهة نظر المدرسين

ويمكن تفسير ذلك أن المدرسين بمختلف سنوات خدمتهم (أقل من 10 سنوات - 10 سنوات فأكثر)، لا يختلفون في آرائهم حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة لأنهم يعملون في البيئة المدرسية نفسها، ويتعاملون مع مدير المدرسة ذاته، ويتعرضون للممارسات الإدارية ذاتها ويتفاعلون مع المدير في إطار الأنظمة والإجراءات ذاتها، فتقديراتهم لممارسة المدير للمهارات الناعمة تستند إلى ممارسات فعلية يشاهدونها بصورة مباشرة أكثر من استنادها إلى عدد سنوات خدمتهم، كما أن المهارات الناعمة التي تناولها البحث والمتمثلة في (التخطيط، والتواصل، والعمل الجماعي، وإدارة الأزمات) يستطيع جميع المدرسين ملاحظتها من خلال الاجتماعات والتوجيهات وآليات توزيع المهام وأساليب التواصل وإدارة المواقف المختلفة، مما أسهم في تكوين تصورات مقاربية لديهم حول مستوى ممارسة المدير لهذه المهارات.

16-مقترحات البحث: في ضوء النتائج التي تم الوصول إليها يقترح الباحث الآتي:

16-1- العمل على تطوير برامج تدريبية موجهة لمديري المدارس للتركيز على تنمية المهارات الناعمة ولا سيما مهارات العمل الجماعي وإدارة الأزمات.

16-2- تشجيع مديري المدارس على تبني أساليب الإدارة التشاركية، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي داخل المدرسة.

16-3- تضمين المهارات الناعمة ضمن معايير اختيار مديري المدارس.

16-4- إجراء تقويم دوري لمستوى امتلاك مديري المدارس للمهارات الناعمة والاستفادة من نتائجها في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة.

16-5- إجراء دراسات مستقبلية تتناول المهارات الناعمة لدى فئات أخرى من أفراد المجتمع المدرسي.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- إبراهيم، رمضان. (2024). درجة امتلاك مدرسي اللغة العربية للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم وعلاقتها في تحسين أدائهم التدريسي (دراسة ميدانية في مدارس مدينة اللاذقية). *مجلة جامعة الفرات للبحوث والدراسات العلمية*. (62)، 1-24.
- الأفندي، آلاء. (2014). مشكلات إدارة الصف التي تواجه المعلمين في الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي. *رسالة ماجستير*. جامعة حلب.
- بنات، أسيل، والعمرى، غسان. (2019). القوة وتكتيكات النفوذ في القيادة وأثرها على المهارات الناعمة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن. *مجلة جامعة عمان العربية للبحوث*. (1)6. 67-83.
- الجمري، منصور. (2015). المهارات الناعمة وأهميتها في إدارة الأعمال. *المجلة الدولية في الإدارة والاقتصاد*. 11(9).
- الحدراوي، رافد، ومحمد، جلال. (2020). استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي : دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*. 28 (3). 206-233.
- حسن، عبد الناصر. (2024). المهارات الناعمة الواجب توافرها في أداء تدريسي الجامعات السعودية. *مجلة الريادة للمال والأعمال*. المجلد 5. العدد (1). ص: 142-160.
- حكيم، بسمه عسيري، فاطمة. (2024). درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهات نظر المعلمات. *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة*. 2(31). 14366-14331.
- الرشيدى، فاهد، وشعبان، ياسين. (2021). دور فرق العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة*. 1(16)، 26-59.
- السلمي، فراج بن سعود. (2023). مستوى توافر المهارات الناعمة لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة. *مجلة العلوم التربوية*. 31(3)، 101-134.

- مدخلي، هناء، وعبد الكريم، إشراقة. (2022). دور التعليم عن بعد في تنمية المهارات الناعمة لدي طالبات تخصص الرياضيات بجامعة الأمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظرهن. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*. (12). 139-169.
- المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج. (2024). المهارات الناعمة ومستقبل التعليم والعمل في القرن الحادي والعشرين. *مجلة مستقبلات التربية*. 6(7). الكويت.
- المصري، مروان. (2020). درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لمديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات. *مجلة جامعة جنوب الوادي للعلوم التربوية*. 4. 2636-2899.

المراجع الأجنبية.

- Aldulaimi, H. (2018). Leadership soft skills in higher education institutions. *Social Science Learning Education Journal*, 3 (7), 1-8.
- Balcar. Jiri , et al. (2018). Soft Skills of Czech Graduates. *Review of Economic Perspectives*. 18(1).
- Casserly, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, 75 (4), 453-465.
- Greene. R. et al . (2021). Impact of Instructional Practices on Soft-Skill Competencies. *Research in Higher Education Journal*. 40
- Heckman, James, et al.(2012). Hard Evidence on Soft Skills. *Journal of Labor Economics*. 19 (4).451-464.
- Ibrahim, R. & Bakare, K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance, *European Journal of Training and Development*. 41(4). 388-406.
- Kalaimani, K. & Stephen, G. (2022). A Study On Soft Skills Of High School Teachers In Relation To Their Gender And Type Of Management. *Journal of Positive School Psychology*, 1736-1749.
- Reddy, Gopi. (2013). The Importance of Soft Skills form Modern Day Professions, *Journal of Business communication*. 5(2). 22-53.