

**واقع القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة  
من وجهة نظر نساء ورجال التربية والتكوين  
-جهة كلميم وادنون المغرب نموذجا-**

**إعداد**

**د/ يوسفى خديجة**

أستاذة مؤهلة للتعليم العالى، المدرسة العليا للتربية  
والتكوين، أغادير، المغرب.

**د/ محمود جدي**

أستاذ باحث، الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين  
لجهة كلميم وادنون، المغرب.

**مجلة الدراسات التربوية والانسانية. كلية التربية. جامعة دمنهور  
المجلد السادس عشر، العدد الثاني (أبريل) - لسنة 2024**



## واقع القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة من وجهة نظر نساء ورجال التربية والتكوين - جهة كلميم وادنون المغرب نموذجا -

د/ يوسفى خديجة

د/ محمود جدي

### ملخص البحث:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء المؤسسات التعليمية بتراب الأكاديمية الجهوية للتربية والتكوين لجهة كلميم وادنون المغرب للمهارات الناعمة، من وجهة نظر نساء ورجال التربية والتكوين؛ وذلك في ضوء معطيات القيادة التحويلية الواردة في الالتزام العاشر من التزامات خارطة الطريق 2026/2022 بالمغرب. وقد تم توظيف المنهج الوصفي المسحي، وجمع البيانات باستخدام استمارة موزعة على ثمانية مجالات (مهارات) هي: مهارة الاتصال والتواصل، مهارة إدارة الوقت، مهارة العمل الجماعي، مهارة التخطيط، مهارة القيادة، مهارتي الذكاء العاطفي والتحليل، مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، مهارة التنظيم والإتقان الشخصي. وقد تم توزيع الاستمارة على عينة مكونة من 308 من نساء ورجال التعليم بجهة كلميم وادنون. كما تمت معالجة المعطيات باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، ومقياس ليكرت الخماسي .

وقد أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القيادة التربوية المبنية على الكفايات الناعمة في مجالات مهارات الاتصال والتواصل والقيادة، والعمل الجماعي جاءت عالية جدا، في حين سجلت درجة عالية فقط في باقي المجالات. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05  $\alpha \leq$  تعزى لمتغير الهيئة التعليمية (تدريس، إدارة) لصالح هيئة التدريس بالنسبة لمهارة الاتصال والتواصل، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ ، وفقا لمتغير الجنس. في حين لم يظهر اختبار الأنوفا أية فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

يوصي الباحث باعتماد معايير الجودة المبنية على المهارات الناعمة في التكوين الأساسي والمستمر لهيأة الإدارة، وكذا في تقويم أداء رؤساء المؤسسات التعليمية، وفي معايير إسناد المهام لهم.  
**الكلمات المفتاحية:** الإدارة التربوية، المهارات الناعمة، المدرسة، القيادة.

## **The Status-quo of Educational Leadership Based on Soft Skills from the Perspective of Female and Male Educators and Trainers: The Case of the Guelmim-Oued Noun Region in Morocco**

### **Abstract:**

This study aims to examine the extent to which leaders of educational institutions in the Guelmim-Oued Noun region of Morocco, under the aegis of the Regional Academy for Education and Training, implement educational leadership based on soft skills, as perceived by women and men in education and training. This inquiry is contextualized within the framework of transformational leadership, as outlined in the tenth commitment of the 2022/2026 Roadmap. Utilizing a descriptive analytical approach, the research involved administering a questionnaire covering eight domains: communication, time management, teamwork, planning, leadership, emotional intelligence and analytical skills, decision-making, problem-solving, organizational skills, and personal mastery. The questionnaire was distributed to a sample of 308 educators, both women and men, in the Guelmim-Oued Noun region. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and a five-point Likert scale.

The findings indicate that the practice of educational leadership based on soft competencies is 'very high' in the areas of communication, leadership, and teamwork, while it registers as 'high' in other domains. The study also reveals statistically significant differences at the  $\alpha \leq 0.05$  level concerning the educational staff variable (teaching, administration), favoring teaching staff in communication skills. However, no statistically significant differences were observed at the  $\alpha \leq 0.05$  level in terms of gender. Additionally, the ANOVA test for educational qualification levels did not demonstrate any statistically significant differences.

The researcher recommends the adoption of quality standards based on soft skills in both the initial and continuous training of administrative staff. This also extends to the evaluation of the performance of heads of educational institutions and the criteria for task assignments.

### **Keywords:**

Educational Management, Soft Skills, School Leadership.

## مقدمة:

يعد العنصر البشري أساس أي إصلاح تربوي، وتشتت معايير الجودة التي هي غاية كل المنظمات، في الرأسمال البشري التربوي مواصفات ومعايير محددة. فالتعليم هو الرافد الأول الذي يزود باقي القطاعات بالأطر والكفاءات، ولا قيمة لتلك الأطر ما لم تتحل بصفات ومعايير عالمية؛ من حيث جودة التكوين الأساسي والمستمر. ولعل الإدارة التربوية مجال هام يستوجب صفات محددة. هكذا صار من المفروض في قائد المؤسسة التربوية إضافة إلى مهاراته وقدراته الصلبة، وما تلقاه من تكوين معرفي وخبرات أكاديمية، أن يتحلى بمواصفات جديدة يستند عليها دوره التواصلية القيادي باعتباره مسؤولاً عن فريق يسعى بشكل تعاقدي إلى تحقيق الأهداف التربوية لمؤسسته، وبلوغ الغايات الكبرى لوطنه. إنها المهارات الناعمة، أو إحدى أهم كفايات القرن الحادي والعشرين؛ نظراً لدورها في تعزيز التفاعل الإيجابي والتواصل الفعال بين جميع المتدخلين والمتعلمين وشركاء المدرسة. بما يضمن تحسين جودة التعليم.

وفي سياق تحديد أهمية المهارات الناعمة، توصلت دراسة (White,2010) إلى أن أصحاب العمل لا يقومون بتوظيف خريجي الجامعات؛ لأن أغلب المتقدمين للوظائف يفتقرون إلى المهارات الناعمة بما في ذلك الاتصال ومهارات التعامل مع الآخرين، والتفكير النقدي. كما أكد (Seetha, 2013) أن "الآلاف من الخريجين، وحملة الشواهد العليا تحديداً يخسرون فرص الحصول على وظيفة بسبب نقص في المهارات الناعمة". ويعرف صهيب الآغا المهارات الناعمة بأنها "تلك القدرات والخصائص التي يمكن أن يكتسبها الشخص، والتي تساعد على تعزيز قدرته على التفاعل مع الآخرين (...). بما يساهم في تطوير أدائه الوظيفي" (الآغا، 2018، 9).

إن المهارات الناعمة كما تؤكد كل الأبحاث والدراسات "لها علاقة بالطريقة التي يتصرف بها الشخص، وبقدرته على التواصل بوضوح، والقدرة على العمل بشكل جيد مع الآخرين، والقدرة على إدارة الوقت بشكل فعال، كما ينظر إليها أحيانا على أنها سمات شخصية ثابتة ولكن يمكن تطويرها" (الجعبري، واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين، 2020). وقد عرف راو (Rao، 2013) المهارات

الناعمة بأنها "الطريقة المثالية لتقديم نفسك إلى الآخرين، وهي ذات صلة كبيرة بشخصية الإنسان وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي يمر بها" (134-149).

وإذا ما رجعنا لمفهوم الإدارة التربوية، فسنجد بعضهم يصفها "بأنها مجموعة من العمليات المترابطة تتكامل في ما بينها في مستوياتها الثلاثة (الوطني/الوزارة)، والجهوي(الأكاديميات) فالإقليمي(المديرية)، ثم المحلي (المؤسسة)؛ وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف التربوية المنشودة (الفريجات، 2000). كما يعرفها (الزيدي، 1988) على أنها "الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي، من الإداريين والفنيين؛ بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة، تحقيقا يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية صحيحة وعلى أسس سليمة. وتعرفها سحر الجعبري بانها "مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفق سياسة عامة، بما يجعل أهدافها تتفق مع أهداف المجتمع" (الجعبري، 2020، 7).

ولقد بأت الوثائق المرجعية لوزارة التربية الوطنية بالمغرب لمديري المؤسسات التربوية قادة اليوم مكانة هامة؛ نظرا لدورهم الريادي في قيادة المؤسسات التعليمية نحو الأفضل. فمنذ صدور الميثاق الوطني للتربية والتكوين، وحتى الإصلاح الأخير المعروف ب"خارطة الطريق 2026/2022"، كان رئيس المؤسسة في قلب كل مبادرة إصلاحية؛ فللتمثيل لا الحصر تنص "الرؤية الاستراتيجية 2030 /2015" (المجلس الأعلى للتربية والتكوين، 2015) على: "تطوير القدرات التديبيرية للفاعلين (...). قدرات تديبيرية وتواصلية، لنخبة تشغل بمنطق القيادة والفريق معا، وتستطيع ترسيخ بيداغوجيا القدوة، وتستنثمر مقتضيات الحكامة المسؤولة" الرافعة 23(70). والأمر نفسه يتكرر مع خارطة الطريق التي تنص على ضرورة وجود "مدير متوفر على مؤهلات قيادة المؤسسة للارتقاء بجودتها".

وقد مثل برنامج PAGESM في المغرب تجسيدا لرغبة أكيدة في تقوية القدرات التديبيرية لرؤساء المؤسسات التعليمية؛ من خلال ما عرف بجماعات الممارسات المهنية ومشاريع المؤسسات التعليمية؛ حيث منحت لرؤساء المؤسسات التعليمية صلاحيات التدخل والمعالجة

المحلية لمشاكل مؤسساتهم، بناء على تفويض اعتمادات مالية تجسد الاستقلالية في القرار المالي والإداري، والحكامة المحلية، والتقسام مع شركاء المؤسسة التعليمية.

غير أن تلك الجهود لم تصل بالمدرسة المغربية إلى تحقيق مؤشرات الجودة، والأهداف المرسومة. فهل يمكن أن يكون اشتغال الإدارة التربوية في علاقة بالمهارات الناعمة كفيلا بتحسين جودة التدبير التربوي؟ وما هو واقع المدرسة المغربية في مجال القيادة التربوية المبنية على الكفايات الناعمة؟

أولاً: الجانب الفني من الدراسة.

### 1-مشكلة الدراسة:

أكد المشروع الإصلاحي الأخير بالمعروف ب"خارطة الطريق 2026/2022" أن المدرسة المغربية تعيش جملة اختلالات؛ منها أنها مدرسة "لا تضمن اكتساب التعلّمات الأساس، ولا تحظى بثقة المواطنين" ( خارطة الطريق، وزارة التربية الوطنية، 2022، 4) "وتكرس الفوارق المجالية" (خارطة الطريق 2026/2022، 8). وتعاني من "ضعف ربط المسؤولية بالمحاسبة على النتائج (...). وضعف مواكبة وتكوين الفاعلين في الميدان" (خارطة الطريق 2026/2022، 9). ويعتبر مدير المؤسسة التعليمية معنيا بهذا المشكل مادام لم يحقق الأهداف المسطرة من قيادته لفريقه التربوي.

فهل من شأن تقوية القدرات التدبيرية للسادة قادة المؤسسات التعليمية، بالاعتماد على القيادة من خلال المهارات الناعمة، أن يسهم في رفع المؤشرات، وتحقيق أهداف المدرسة المغربية؟ وهل توجد معطيات ميدانية تتصف بالحجية الأكاديمية عن واقع التدبير الإداري من خلال المهارات الناعمة؟

### 2-أسئلة الدراسة:

أ- السؤال الرئيس الأول: ما درجة وجود القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية، من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

أ- ما درجة وجود القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب في مهارة الاتصال والتواصل؟

ب- ما درجة وجود القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب في مهارة إدارة الوقت؟

ت- ما درجة وجود القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب في مهارة العمل الجماعي؟

ث- ما درجة وجود القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب في مهارة التخطيط؟

ج- ما درجة وجود القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب في مهارة القيادة؟

ح- ما درجة وجود القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب في مهارة الذكاء العاطفي

والتحليل؟

خ- ما درجة وجود القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب في مهارة اتخاذ القرار وحل

المشكلات؟

د- ما درجة وجود القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب في مهارة التنظيم والإتقان

الشخصي؟

ب- السؤال الرئيس الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0,05 \leq \alpha$  في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة التربوية المبنية على

المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية، من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وهياة التدريس؟

ويتفرع الى الأسئلة التالية:

أ- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية، من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب تعزى لمتغير الجنس؟

ب- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية، من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب تعزى لمتغير المستوى الدراسي؟

ت- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية، من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب تعزى لمتغير حياة التدريس؟

### 3-أهداف الدراسة

#### هدفت الدراسة إلى:

1- التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية، من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب.

2- التعرف فيما إذا كان هناك فروق في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية، من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، وهياة التدريس

#### 4-مصطلحات الدراسة.

#### أ-المهارات الناعمة:

تعرف المهارات الناعمة بأنها: "السمات والقدرات التي تظهر لدى الفرد في المواقف والسلوك، بدلا من المعرفة، أو الكفاءة التقنية" (Tobin, 2006).

ونعرف إجرائيا المهارات الناعمة داخل الإدارة التربوية، بأنها تلك السمات القابلة للاكتساب من قبل رئيس المؤسسة؛ بما يضمن له التفاعل الإيجابي والتواصل الفعال بينه وبين العاملين معه من جهة، وبينهما وبين الآباء والمتعلمين. إنها درجة توفر قائد المؤسسة التربوية على مهارات منها التواصل والتخطيط، وإدارة الوقت، وامتلاك رؤية واضحة، والقدرة على العمل ضمن فريق، وغيرها مما يضمن له قيادة مجموعته نحو الأهداف المسطرة من قبل الدولة والمجتمع، وتحسين مؤشرات الجودة بمؤسسته.

#### ب- الإدارة التربوية:

ونعرف الإدارة التربوية إجرائيا بأنها جهاز مسؤول عن تسيير مؤسسات التربية والتكوين، وضمان توفير الشروط الملائمة ليقوم أطر الإدارة وهيأة التدريس بمهامهم على الوجه المطلوب، وفي ظروف جيدة. وتخضع الإدارة التربوية لنصوص قانونية تنظم أدوار كافة المتدخلين فيها، ومسؤولياتهم. ويعتبر رئيس المؤسسة المسؤول الأول عن سير المؤسسة، وهو القائد المسؤول عن التخطيط والأداء والتقييم والتنظيم، ويملك مهارات رسم الطريق، وتحديد الأهداف والتواصل مع الجميع، والجدبية والفعالية وسحر الإقناع... وهي كلها مهارات القيادة من خلال المهارات الناعمة.

#### ت- القيادة التربوية:

يعد القائد هو المسؤول في المقام الأول عن تخطيط عمل الموظفين والمرؤوسين، ومهامهم وواجباتهم، وهو الذي يعمل على التنسيق فيما بينهم" (الرشايدة 2009)، و"القيادة هي التوازن الذاتي لكل القوى الموضوعية من (موارد مالية، مادية، إنسانية، تنظيمية). وهذا ما يفسر أن القادة هم الذين يصنعون النتائج الكبرى" (الجعبري، 2020، 4).

نعرف القيادة إجرائيا بأنها قدرة شخص على التأثير في أفراد مجموعته، وجعلهم ينجزون الأهداف المسطرة للمجموعة عن طواعية، أو عن إكراه. ويعود ذلك لما يتمتع به القائد من سلطة للجزاء أو العقاب ومركزه وموقعه أي قوته القانونية، أو بالمقابل ما يتميز به من مهارات فن القيادة؛ مثل التواصل مع مرؤوسيه وإقناعهم، ومشاركتهم، وتنمية مهاراتهم، والانكباب على

حل مشاكلهم. وهذه بعض من المهارات الناعمة التي يجب أن يتحلى بها قادة المؤسسات التربوية.

### 5- أهمية الدراسة.

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها توفر معطيات وإحصائيات ميدانية عن درجة جودة المدرسة المغربية في مجال التدبير الإداري القائم على المهارات الناعمة. كما أنها تتجاوز جمع المعطيات إلى تحليلها بأدوات ومقاييس بحثية معروفة بحجبتها الأكاديمية. لتقدم جملة من المقترحات والتوصيات لصانعي القرار والمهتمين بأهمية المهارات الناعمة في الرفع من جودة الإدارة التربوية.

ثانيا: الدراسات السابقة:

أ- جرد الدراسات السابقة.

لا يتسع المجال لذكر كل الدراسات، لكن سنكتفي بأربعة نراها أكثر مصداقية في هذا المجال وهي:

-دراسة (Seetha, 2013) (ضرورة التدريب على المهارات الناعمة بالنسبة للطلبة والمهنيين) **Necessity of Soft Skills Training for Students and Professionals,**

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستمارة تم توزيعها على عينة مكونة من الطلبة والمهنيين، وأبرزت أهمية المهارات الناعمة في البرامج الدراسية والتدريبية؛ خصوصا مهارة الاتصال ومهارة العرض، ومهارة إدارة الفريق. كما أبرزت أهمية هذه المهارات في الحصول على عمل، وفي المنافسة والتميز بشكل قوي في بيئة العمل.

-وأجرى قويدر (2017): دراسة تحت عنوان "دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية".

هدفت الدراسة الى التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وطبقت على عينة من 340 موظفا من أصل 2624 هم مجتمع الدراسة. وباعتماد المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق المهارات الناعمة في

المؤسسات الفلسطينية جيد بنسبة % 75,88 ، كما كشفت وجود علاقة دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0,05$  بين المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين، وتأثير المهارات كمتغير مستقل في الأداء كمتغير تابع. كما أن هناك فروقا ذات دلالة بين متوسطات استجابات المبحوثين تعود لمتغير المؤهل العلمي، بينما لا توجد فروق تعود لمتغيرات الجنس وسنوات الخبرة ومكان العمل.

-وأجرى الأغا(2018) دراسة تحل عنوان: "المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في بنوك محافظات فلسطين الجنوبية".

جعل الباحث دراسة نوعية العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي هدفا لدراسته، وكان مجتمع الدراسة هم العاملون في بنوك محافظات فلسطين الجنوبية. وقد تكونت عينة الدراسة من العاملين داخل البنوك بغزة: وهم بنك فلسطين، وبنك القدس، وبنك الإسكان، وبنك الإسلامي الفلسطيني، ومن أبرز نتائج الدراسة وجود درجة موافقة كبيرة على توفر المهارات الناعمة في البنوك ويوزن نسبي بلغ (83.40%). إضافة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصرفي. وقد خلصت الدراسة إلى حث العاملين على تقبل الآراء المخالفة لوجهات نظرهم، و توظيف لغة الجسد أثناء التعامل مع الآخرين، والتمرن على تحمل ضغوط العمل أثناء العمل ضمن فريق، وتدريب العاملين على آلية كشف وتحديد المشكلات والتنبؤ بها قبل حدوثها، إضافة إلى ربط الترتيبات بالقدرة على التضحية من قبل العاملين، وتقديم حوافز للعاملين لزيادة تحملهم للتضحيات والمخاطر أثناء العمل، وتوسع صلاحياتهم بما يضمن تمكنهم من إنجاز العمل بسهولة، وعقد دروات تدريبية للعاملين بتنمية قدراتهم على حل المشكلات وتصحيح الأخطاء الناجمة عن الأداء اليومي للعمل.

-وأجرت عسيري (2020) دراسة تحت عنوان "واقع ممارسة معلمات اللغة العربية في المرحلة الابتدائية بمنطقة عسير لمهارات الإدارة الصفية في ضوء المهارات الناعمة".

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة معلمات اللغة العربية في المرحلة الابتدائية بمنطقة عسير لمهارات الإدارة الصفية في ضوء المهارات الناعمة. وقد أعدت الباحثة استمارة مكونة من

ثمانية أبعاد (القيادة، التخطيط، التفاوض، العمل ضمن فريق، الاتصال والتوصل، إدارة الأزمات، إدارة الوقت، وإدارة العلاقات الاجتماعية). وتم توزيع الاستمارة على 156 معلمة ومشرفة للغة العربية، وقد أثبتت النتائج الدرجة العالية لممارسة تلك المهارات، كما أن اختبارات غير دال في بعدي التخطيط والقيادة، في حين جاءت باقي الأبعاد دالة.

#### ب-التعقيب على الدراسات السابقة.

#### ما يلاحظ على الدراسات السابقة أنها:

- بالنسبة لدراسة الآغا، فهي تمنح تقويم الأداء المتعلق بدرجة توفر المهارات الناعمة، للمستجوب موضع الفحص، وهذا لا يستقيم علمياً؛ لانتفاء شرط الاستقلالية في هذه الحالة.

- بالنسبة لباقي الدراسات فهي لم تتناول القيادة التربوية، باستثناء دراسة قويدر. ورغم ذلك فهي تناولتها من جانب إداري محض.

-تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في قياس درجة توفر المهارات الناعمة بتفصيل: الاتصال والتواصل، العمل ضمن فريق، القدرة على حل المشكلات...، كما تتشابه في الأدوات البحثية المستخدمة من خلال برنامج SPSS: اختبار الصدق، T-TEST، ANOVA... -تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في كونها كلها تدرس واقع المهارات الناعمة، وتأثيرها كمتغير مستقل في تحسين جودة الأداء الوظيفي.

-في علاقة بالفجوة البحثية، فدراستنا-حسب علم الباحث- من بين الدراسات القليلة جدا التي تستخدم المنهج الوصفي المسحي في الحقل التربوي المغربي عموماً، وميدان المهارات الناعمة كحقل بحثي جديد. ذلك أن البحوث التربوية، والبحوث في ميدان العلوم الإنسانية عموماً في المغرب، هي بحوث نوعية لا كمية. بما تعنيه البحوث النوعية من دراسة للوثائق، ومجموعات التركيز وتحليل المضامين. مقابل وفرة البحوث الكمية التي تستخدم الاستمارة/الاستبانة في المشرق العربي.

-كما تتجلى أهمية هذه الدراسة أنها تقدم صورة واضحة لدرجة توظيف المهارات الناعمة في الإدارة التربوية، صورة مبنية على معطيات وأرقام ميدانية.

## ثالثا: الطريقة والإجراءات.

### 1-منهج الدراسة.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي نظرا لملاءمته لطبيعة وأهداف الدراسة؛ وذلك بجمع البيانات الخاصة بإجابات رجال التربية والتكوين، بواسطة استمارة رقمية من ثمانية مجالات. لتتم بعد ذلك معالجة البيانات باعتماد برنامج الحزمة الإحصائية *SPSS*.

### 2-مجتمع الدراسة.

تكون مجتمع الدراسة من كل نساء ورجال التعليم بتراب الأكاديمية الجهوية لتعليم واد نون المغرب، خلال نهاية الموسم الدراسي 2023/2022. أما عينة البحث، فقد بلغت 308 من المستجوبين. وقد توزعت العينة على المتغيرات المستقلة التالية:

### الجدول 1: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي والهيئة.

المؤهل * الجنس * الهيئة					
المجموع	الجنس		الهيئة		
	أنثى	ذكر			
33	11	22	بكالوريا	المؤهل	هيئة التدريس
194	84	110	إجازة		
34	10	24	ماستر او ما يعادله		
4	0	4	دكتوراه		
265	105	160	المجموع		
3	0	3	بكالوريا	المؤهل	هيئة الإدارة
31	1	30	إجازة		
7	0	7	ماستر او ما يعادله		
2	0	2	دكتوراه		
43	1	42	المجموع		
36	11	25	بكالوريا	المؤهل	المجموع
225	85	140	إجازة		
41	10	31	ماستر او ما يعادله		
6	0	6	دكتوراه		
308	106	202	المجموع		

ويشير الرسم البياني التالي إلى توزيع عينة الدراسة في علاقتها بكل من نوع الهيئة والجنس والمؤهل التعليمي:

### 3- أدوات القياس.

مثلت الاستمارة أداة القياس الأساسية لمعرفة درجة تقييم رجال التربية والتكوين لمستوى استخدام رؤساء المؤسسات التعليمية للمهارات الناعمة في قيادتهم لفرق مؤسساتهم. وقد تمت صياغتها وعرضها على عدد من المحكمين (محمد الدريج، فريد أمعضشو، محمد دبوس)، كما تم التأكد من صدقها باعتماد معادلة كرونباخ، وكانت النتائج كما يلي:

#### الجدول 2: معامل ثبات الاستمارة ألفا كرونباخ، بالنسبة لكل مجالات الاستمارة.

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
مهارة الاتصال والتواصل	8	.898
مجال مهارة إدارة الوقت	8	.902
مجال مهارة العمل الجماعي	9	.950
مجال مهارة التخطيط	5	.935
مجال مهارة القيادة	8	.940
مجال مهارتي الذكاء العاطفي والتحليل	5	.923
مجال مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات.	6	.968
مجال مهارة التنظيم والإتقان الشخصي	7	.902

وقد تم توظيف أدوات القياس الملائمة لأجوبة أسئلة الدراسة؛ حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة الكلية، كما تم استخدام اختبار (TEST-T) لقياس التباين في متوسطات تقدير درجة وجود المهارات الناعمة بين مجموعتين منفصلتين (ذكور، إناث وهيأة الإدارة، هيئة التدريس)، كما تم توظيف اختبار الأنوفا (ANOVA) لقياس الفروق بين مجموعات المستوى التعليمي؛ نظرا لموافقة هذا الاختبار للمطلوب.

#### رابعاً: تحليل البيانات وعرض النتائج.

▪ مفتاح الإجابات (قيمة المتوسط الحسابي): بناء على أن المقياس المستعمل هو مقياس ليكرت الخماسي، فستكون مستويات الإجابات كالتالي:

-عالية جدا: من 4.21 إلى 5.00

-عالية: من 3,41 إلى 4,20

-متوسطة: من 2,61 إلى 3.40

-ضعيفة: من 1,81 إلى 2,60

-ضعيفة جدا: أقل من 1,80

1-الإجابة عن أسئلة الدراسة:

-الإجابة عن السؤال الرئيس الأول: ما درجة وجود القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية، من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب؟

### الجدول 3: الدرجة الكلية لمجموع متوسطات مجالات الاستمارة.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجالات
2	عالية جدا	.68	24.2	مهارة الاتصال والتواصل
5	عالية	.66	14.1	مجال مهارة إدارة الوقت.
1	عالية جدا	.73	4.26	مجال مهارة العمل الجماعي.
3	عالية	4.7	4.19	مجال مهارة التخطيط.
2	عالية جدا	4.7	24.2	مجال مهارة القيادة.
4	عالية	.78	74.1	مجال مهارتي الذكاء العاطفي والتحليل.
6	عالية	.80	4.10	مجال مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات.
7	عالية	.73	4.08	مجال مهارة التنظيم والإتقان الشخصي.
	عالية	.68	4.17	المجموع

بناء على هذا الجدول العام لكل المهارات، نستنتج أن درجة وجود الكفايات الناعمة لدى قادة المؤسسات التعليمية من وجهة نظر رجال التربية والتكوين لجهة كلميم وادنون، جاءت عالية بمتوسط حسابي بلغ **4.17** أي بوزن نسبي يبلغ 83%. وتتطابق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عسيري، 2020) التي أكدت الدرجة العالية لممارسة تلك المهارات لدى معلمات المدارس الابتدائية بمنطقة عسير. كما تتطابق مع دراسة (قويدر، 2017) التي أظهرت أن مستوى تطبيق المهارات الناعمة في المؤسسات الفلسطينية جيد بنسبة % 75,88. كما تتوافق مع دراسة (الآغا، 2018) التي تناولت المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي في بنوك محافظات

فلسطين الجنوبية، والتي أكدت وجود درجة موافقة كبيرة على توفر المهارات الناعمة في البنوك ووزن نسبي بلغ (83.40%).

#### -الإجابة عن الأسئلة الفرعية للسؤال الرئيس الأول:

الإجابة عن السؤال الفرعي الأول: ما درجة وجود القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب في مهارة الاتصال والتواصل؟

#### الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة البحث بالنسبة لمجال مهارة الاتصال والتواصل.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مجال مهارة الاتصال والتواصل
عالية جدا	.78	4.48	يحسن رئيس المؤسسة استقبال العاملين معه.
عالية جدا	.87	4.37	يقف رئيس المؤسسة مهارة الإنصات للآخرين.
عالية جدا	.86	4.28	يختار كلماته بدقة تشعر الآخرين بالراحة في التعامل معه.
عالية	.88	3.98	يستخدم لغة الجسد عند التواصل مع الآخرين.
عالية	.89	4.10	يقبل وجهة نظر من يخالفه الرأي.
عالية	.92	4.16	أشعر دائما بالرضا حين أنهى اللقاء مع رئيس المؤسسة.
عالية جدا	.80	4.49	يبلغ العاملين معه كل المذكرات والمراسلات الواردة التي تخصهم.
عالية	1.20	3.85	تتوفر المؤسسة على موقع الكتروني.
عالية جدا	.68	4.27	الدرجة الكلية

بناء على الجدول، فقد كانت تقييمات رجال ونساء التربية والتكوين المستجوبين، لدرجة وجود كفاية التواصل لدى رؤسائهم عالية، مع تحقيق الفقرة الأولى: "يحسن رئيس المؤسسة استقبال العاملين معه" أعلى درجة. بوزن نسبي بلغ 85%. وتتفق هذه النتيجة مع غالبية الدراسات التي تناولت المهارات الناعمة؛ فدراسة (الأغا 2018) مثلا بلغ الوزن النسبي لمهارة الاتصال بها 86%، في حين بلغ 80% في دراسة (عسيري، 2020، ص80). ويعزو الباحث هذا الحضور لمهارة الاتصال إلى كونها مهارة أساسية؛ خصوصا في تحمل المهام والمسؤوليات التدييرية بالإدارة.

أ- ما درجة وجود القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب في مهارة إدارة الوقت ؟

**الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات عينة البحث بالنسبة لمجال مهارة إدارة الوقت.**

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مجال مهارة إدارة الوقت
عالية جدا	.72	4.44	يحترم المقرر الوزاري الخاص بالزمن المدرسي.
عالية جدا	.78	4.36	يدير رئيس المؤسسة وقته من خلال التركيز على الأولويات والأهداف الكبرى للمؤسسة.
عالية	.76	4.19	يقسم الوقت حسب المهام اليومية.
عالية	.99	3.54	يخصص وقتا لاستقبال النقابات الممثلة للأساتذة.
عالية	.86	4.16	يخصص وقتا لأنشطة الحياة المدرسية؛ بما في ذلك الخرجات الثقافية.
عالية جدا	.75	4.27	تدل الوثائق والمنشورات داخل المؤسسة على تنظيم جيد للزمن المدرسي.
عالية	1.04	3.81	تزود المؤسسة الأسرة ببرمجة قبلية واضحة للفروض ، والواجبات اليومية.
عالية	.89	4.16	رئيس المؤسسة حاضر باستمرار عند باب المؤسسة وداخلها، ويحترم أوقات الدوام، ويجسد القدوة، ويشعري بالمسؤولية.
عالية	.66	4.11	الدرجة الكلية

نستخلص من الجدول أن مهارة إدارة الوقت كانت متوفرة بدرجة عالية لدى عينة الدراسة، مع تحقيق الفقرة الأولى: "يحترم المقرر الوزاري الخاص بالزمن المدرسي" الدرجة الأولى. بمعدل نسبي بلغ: 86%. ويرجع هذا إلى أن المقرر الوزاري هو مخطط عمل زمني تتم مراقبة الالتزام به من قبل لجان المفتشية العامة، ويعتبر احترامه من مؤشرات الأداء التي تقاس لدى رئيس المؤسسة. أما البند "تزود المؤسسة الأسرة ببرمجة قبلية واضحة للفروض، والواجبات اليومية"، فقد حصل على آخر درجة؛ لأن تواصل المؤسسة التربوية مع الأسر ضئيل فعلا، وعدم تزويد الأسر بالبرمجة الزمنية للفروض، يعد أحد تجليات ضعف التواصل، واحترام زمن التعلم.

ب- ما درجة وجود القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب في مهارة العمل الجماعي؟

## الجدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات عينة البحث بالنسبة لمجال مهارة العمل الجماعي.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مجال مهارة العمل الجماعي
عالية جدا	.75	84.4	يعمل رئيس المؤسسة مع زملائه من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.
عالية جدا	.86	4.36	يجسد دور المشرف، ويسعى لتكريس الثقة بينه وبين زملائه.
عالية جدا	.83	4.49	يرى أن الحوار مع زملاء العمل يجب أن يتم بالصدق والاحترام المتبادل.
عالية جدا	.77	4.35	يسعى أن يكمل عمله بإنجازات زملائه من أجل نجاح المجموعة.
عالية	.92	4.08	يتجنب إلقاء اللوم على زملائه عند حدوث خطأ.
عالية جدا	.88	4.27	يحب التفكير الجماعي والوصول للقرار الجماعي.
عالية	.94	3.99	يعقد شراكات مع شركاء المدرسة؛ خصوصا جمعيات الأساتذة.
عالية	.94	4.21	يعامل الجميع على وجه المساواة.
عالية جدا	.73	4.26	الدرجة الكلية

من خلال الجدول نستنتج أن مهارة العمل الجماعي جاءت **عالية جدا**؛ وذلك بوزن نسبي بلغ 85%. وتتطابق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الأغا، 2018) في نفس المهارة؛ حيث جاءت كبيرة جدا بوزن نسبي بلغ: 85,38% (الأغا، 2018، 91). كما تتفق مع دراسة (Setha2013) التي تؤكد أن مهارة العمل ضمن فريق من المهارات الناعمة التي تقود الفرد نحو تحقيق طموحاته الريادية.

ويعزو الباحث هذه النسبة المرتفعة إلى أن العمل الإداري، ومنه قيادة إدارة تعليمية يحتاج إلى عمل فريق متماسك يقوده رئيس المؤسسة. وقد تمثل هذا في المدرسة المغربية في ما عرف ببرنامج PAGESM. وهو برنامج تأهيلي رسمي يهدف إلى تقوية القدرات التدبيرية لرؤساء المؤسسات التعليمية؛ من خلال ما عرف بجماعات الممارسات المهنية، ومشروع المؤسسة التعليمية، حيث يعمل رئيس المؤسسة التعليمية ضمن فريق منسجم من أجل تحقيق أهداف مسطرة مسبقا، ومتعاقد عليها مع شركاء المدرسة؛ خصوصا جمعية آباء وأولياء التلاميذ. ت- ما درجة وجود القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب في مهارة التخطيط ؟

## الجدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات عينة البحث بالنسبة لمجال مهارة التخطيط.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مجال مهارة التخطيط
عالية جدا	.79	4.28	يلتزم بتنفيذ القرارات الجماعية التي تتخذها المؤسسة بحضور ممثلي الأساتذة.
عالية	.82	4.17	يملك رئيس المؤسسة رؤية واضحة؛ من حيث الأهداف والوسائل، وأجال التنفيذ
عالية	.87	4.13	يطور مؤهلاته وكذا مؤهلات فريقه من أجل بلوغ أهداف المؤسسة
عالية	.88	4.05	يغير من خطته إذا ظهر أنها غير صالحة (الخطة وبديلها).
عالية جدا	.82	4.27	يطلع الأساتذة على أهداف المؤسسة؛ من حيث مؤشرات النجاح التي تسعى المدرسة والأسرة لبلوغها.
عالية جدا	.85	4.25	يتوفر على مشروع للمؤسسة واضح الأهداف، والمتدخلين، ووسائل وأجال التنفيذ.
عالية	.74	4.19	الدرجة الكلية

من خلال الجدول نستنتج أن الدرجة الكلية لمهارة التخطيط جاءت عالية، بوزن حسابي بلغ 84%؛ حيث حصل البند الأول على أعلى درجة. وترجع هذه النسبة المرتفعة إلى أن المستجوبين يشعرون أنه يتم إشراكهم في التخطيط وصياغة الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. كما أن نجاح التخطيط لمشروع المؤسسة، ساهمت فيه الاعتمادات المالية التي تخصصها الوزارة للمؤسسات التعليمية فيما عرف بـ **جمعيات مدرسة النجاح**.  
ث- ما درجة وجود القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب في مهارة القيادة ؟

## الجدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات عينة البحث بالنسبة لمجال مهارة القيادة.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مجال مهارة القيادة
عالية جدا	.82	4.25	يجسد رئيس المؤسسة دور القائد الفعلي الذي يكون في المقدمة، ويعرف أين يتجه.
عالية	.81	4.18	أبانت إدارة المؤسسة عن مستوى عال في تدبير جائحة كورونا.
عالية جدا	.77	4.41	رئيس المؤسسة قادر على تحمل مسؤولية إنجاز المهام الإدارية.
عالية جدا	.90	4.33	يتصف بالهدوء والالتزان في حل المشكلات التي يواجهها مع العاملين معه.
عالية جدا	.80	4.28	يوزع الأدوار والمسؤوليات على موظفيه ويتابع إنجاز المهام.
عالية	1.09	3.77	يحفز العاملين معه ماديا ومعنويا.
عالية	.89	4.19	يوجه العاملين معه نحو الاستفادة من وسائل التكنولوجيا الحديثة في التعلم.
عالية جدا	.91	4.34	يعامل رئيس المؤسسة موظفيه كشركاء لا كمشغّلين .
عالية جدا	.74	4.21	الدرجة الكلية

من خلال الجدول يبدو أن مهارة القيادة متوفرة بدرجة عالية جدا، بنسبة بلغت 85%. وقد جاء البند الأخير في الصدارة. وتتطابق هذه النتائج مع ما جاء في دراسة عسيري، والتي بلغت فيها مهارة القيادة نسبة 76% (عسيري، 2020، 80). ويعزو الباحث هذه النتيجة بالنسبة لعينة الدراسة إلى وجود قيادة تربوية تتسم بصفات القائد فعلا؛ خصوصا مع التشبيب الملاحظ في الكوادر والأطر التربوية التي تتولى مهام التدبير التربوي، كما يعزوه أيضا إلى دخول فئة جديد من الأطر التربوية بناء على التعاقد لا الترسيم. ويرتبط التصويت هنا بإكراهات الأمن الوظيفي التي سنبررها في الاستنتاجات.

ج-ما درجة وجود القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب في مهارتي الذكاء العاطفي والتحليل؟

### الجدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات عينة البحث بالنسبة لمجال مهاري الذكاء العاطفي والتحليل.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مجال مهاري الذكاء العاطفي والتحليل
عالية	.87	4.08	لرئيس المؤسسة قدرة على فهم الأشخاص وتحليل المواقف.
عالية جدا	.92	4.25	يملك رئيس المؤسسة مهارات اجتماعية؛ وذلك من خلال ما يتحلى به من الحس الإنساني والوعي بمشاعر الناس.
عالية	.91	4.16	يقدم رئيس المؤسسة مساعدة للتلاميذ المعوزين.
عالية	.94	4.09	يتحكم في مشاعره، ويكتم غضبه.
عالية جدا	.85	4.28	يتميز رئيس المؤسسة بالمرونة.
عالية	.78	4.16	الدرجة الكلية

نستنتج من خلال الجدول أن مهاري الذكاء العاطفي والتحليل حاضرتان لدى عينة الدراسة بدرجة عالية (4.16)، ويوزن نسبي بلغ 83%، كما يبدو من الجدول أن البند الأخير حصل على أعلى درجة.

وتتماشى هذه النتائج مع ما توصلت له دراسة (Sethi, R. 2016)، والتي أكدت أن المهارات الصلبة وحدها غير كافية، بل من الضروري حضور مهارات ناعمة؛ وعلى رأسها التواصل والذكاء العاطفي (Sethi, R. 2016، 115).

ح-ما درجة وجود القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب في مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات؟

### الجدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات عينة البحث بالنسبة لمجال مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات.

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مجال مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات.
عالية جدا	.77	4.22	يحدد رئيس المؤسسة المشكلة التي تواجه المؤسسة بدقة؛ بناء على جمع المعطيات.
عالية	.86	4.11	له قدرة على التفكير واقتراح عدة بدائل من أجل حل المشكلة
عالية	.89	4.09	يتخذ القرارات في الوقت المناسب.
عالية	.91	4.07	يتخذ القرارات بنأى، وبعد دراسة عميقة للمشكلة.

له قدرة على تصويب قراراته وتعديلها.	4.09	.85	عالية
يستطيع الوصول إلى أسباب المشكلة وتحديدتها بدقة.	4.06	.87	عالية
الدرجة الكلية	4.10	.80	عالية

جاءت الدرجة الكلية لهذه المهارة عالية، بنسبة مئوية بلغت 82%. وقد حقق البند الأول أعلى درجة. وهذه المهارة ضرورية لكل تدبير إداري أو قيادة لمؤسسة تربوية. ذلك أن رئيس المؤسسة يواجه يوميا كما هائلا من المشاكل، تحتاج قرارات حاسمة وذات فعالية (مشاكل صادرة عن: التلاميذ، الآباء، الطاقم الإداري، الأساتذة...). ويعزو الباحث تصدر البند الأول لدرجات هذا المجال، إلى كون العاملين مع رئيس المؤسسة التعليمية يرون كيف أن هذا الأخير يجمع فعلا أكبر عدد من المعلومات عن المشكلة قبل حلها، ويأتي على رأس أدوات الحل، الحوار مع الفرقاء.

خ-ما درجة وجود القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب في مهارة التنظيم والإتقان الشخصي؟

**الجدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات تقديرات عينة البحث بالنسبة لمجال مهارة التنظيم والإتقان الشخصي.**

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات مجال مهارة التنظيم والإتقان الشخصي
عالية جدا	3.8	4.25	مكتب رئيس المؤسسة منظم جيدا.
عالية جدا	.77	4.26	سبورة الإعلانات، والسبورة النقابية، وملفات التلاميذ... كلها في أماكن الخاصة.
عالية	9.8	44.1	الاجتماعات مع الموظفين تخضع لتنظيم صارم (احترام جدول الأعمال، توثيق اللقاء، الجدولة الزمنية، المتدخلون، النتائج)
عالية	1.01	3.90	مرافق المؤسسة كلها نظيفة، وتتوفر فيها معايير الجودة.
عالية جدا	.77	4.29	رئيس المؤسسة على اطلاع بالنصوص التشريعية، ويملك مستوى ثقافيا جيدا
عالية جدا	.82	54.2	رئيس المؤسسة على اطلاع بالمستجدات التربوية، ويطور من معارفه ومهاراته.
عالية	1.25	3.46	توجد أمكنة مخصصة لأنشطة الحياة المدرسية (مقرات نوادي، مسرح، مكتبة).
عالية	.73	4.08	الدرجة الكلية

**الإجابة عن السؤال الرئيس الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $0,05 \leq \alpha$  في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة**

التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية، من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وهياة التدريس؟

أ-السؤال الفرعي الأول هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية، من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب تعزى لمتغير الجنس.

من أجل ذلك أجرينا اختبار **TEST - T** ؛ نظرا لمواءمته للمطلوب، وكانت النتائج كما يلي:

**الجدول 11: قيمة اختبار (TEST-T) حسب متغير الجنس.**

المهارات	المتوسط الحسابي	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
مهارة الاتصال والتواصل	4.24	1.13	6.2	غير دالة
	4.15			إحصائيا
مهارة إدارة الوقت	4.14	7.9	.33	غير دالة
	4.06			إحصائيا
مهارة العمل الجماعي	4.31	1.56	.12	غير دالة
	4.17			إحصائيا
مهارة التخطيط	4.24	21.6	1.1	غير دالة
	4.10			إحصائيا
مهارة القيادة	4.26	71.4	.14	غير دالة
	4.13			إحصائيا
الذكاء العاطفي والتحليل	4.23	1.89	6.0	غير دالة
	4.05			إحصائيا
مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات	4.14	1.00	.31	غير دالة
	4.04			إحصائيا
مهارة التنظيم والإلتقان	4.14	1.99	6.0	غير دالة
	3.96			إحصائيا
المجموع	4.21	1.57	.11	غير دالة
	94.0			إحصائيا

بما أن مستوى الدلالة في جميع المجالات/المهارات أكبر من 0,05 سنتج إذن صحة الفرضية الصفرية أعلاه بالنسبة لجميع المهارات؛ أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقييمات أفراد عينة الدراسة تعود لمتغير الجنس. وتتطابق هذه النتائج مع دراسة (قويدر، 2017) التي ترى أنه لا توجد فروق تعود لمتغيرات الجنس.

ت- السؤال الفرعي الثاني هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية، من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب تعزى لمتغير هيئة التدريس.

### الجدول 12: قيمة اختبار (TEST-T) حسب متغير الهيئة التعليمية.

المهارات	المتوسط الحسابي	قيمة ت	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
مهارة الاتصال والتواصل	4.19	-2.0	.044	دالة إحصائية
	4.37			
مهارة إدارة الوقت	4.11	-4.1	.89	غير دالة إحصائية
	34.1			
مهارة العمل الجماعي	54.2	-0.90	.37	غير دالة إحصائية
	4.34			
مهارة التخطيط	4.19	-0.33	4.7	غير دالة إحصائية
	4.23			
مهارة القيادة	4.20	-1.1	.28	غير دالة إحصائية
	24.3			
الذكاء العاطفي والتحليل	4.14	-1.7	.09	غير دالة إحصائية
	24.3			
مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات	104.	-3.6	.53	غير دالة إحصائية
	4.17			
مهارة التنظيم والإتقان الشخصي	84.0	-2.7	9.7	غير دالة إحصائية
	14.1			
المجموع	64.1	-81	.42	غير دالة إحصائية
	54.2			

نستنتج من خلال الجدول أن مهارة واحدة من بين كل المهارات اشتملت على مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  وهي مهارة الاتصال؛ عند مستوى دلالة بلغ **0,044** وهو أقل من 0.05 وعليه، نستنتج خطأ الفرضية الصفرية التي تقول بأنه لا توجد فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعود لمتغير هيئة التدريس، ونؤكد على وجود فروق في مجال مهارة الاتصال والتواصل، وعدم وجودها في باقي المجالات.

**السؤال الفرعي الثالث:** هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  في متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة عن درجة ممارسة القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية، من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب تعزى لمتغير المؤهل التعليمي؟

■ من شروط اختبار **ANOVA**، تجانس التباين بين المجموعات؛ ولذلك أجرينا اختبار **Levene**، وكانت النتائج كما يلي :

جدول 13: اختبار تجانس التباين				
مستوى الدلالة	درجة الحرية الثانية	درجة الحرية الأولى	إحصائية ليفن	
.98	304	3	.05	مهارة الاتصال والتواصل
4.7	304	3	.42	مجال مهارة إدارة الوقت
4.8	304	3	.28	مجال مهارة العمل الجماعي
.46	304	3	.86	مجال مهارة التخطيط
.98	304	3	.05	مجال مهارة القيادة
.99	304	3	.03	مجال مهارتي الذكاء العاطفي والتحليل
6.8	304	3	.25	مجال مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات.
4.3	304	3	1.12	مجال مهارة التنظيم والإتقان الشخصي

بما أن مستوى الدلالة في كل المهارات، يفوق 0.05؛ نستنتج أن تجانس التباين بين المجموعات حاصل.

## الجدول 14: نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA)، تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

المهارات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مهارة الاتصال والتواصل	بين المجموعات	.30	3	.102	.218	.884
	داخل المجموعات	141.70	304	.466		
	المجموع	142.01	307			
مهارة إدارة الوقت	بين المجموعات	.72	3	.243	.552	.647
	داخل المجموعات	133.74	304	.440		
	المجموع	134.47	307			
مهارة العمل الجماعي	بين المجموعات	.69	3	.233	.432	.730
	داخل المجموعات	7163.9	304	.539		
	المجموع	7164.6	307			
مهارة التخطيط	بين المجموعات	51.6	3	.550	1.020	.384
	داخل المجموعات	163.73	304	.539		
	المجموع	165.38	307			
مهارة القيادة	بين المجموعات	.94	3	.314	.571	.634
	داخل المجموعات	1166.9	304	.549		
	المجموع	5167.8	307			
مهارتنا الذكاء العاطفي والتحليل	بين المجموعات	.76	3	.255	.411	.745
	داخل المجموعات	5188.7	304	.621		
	المجموع	189.51	307			
مجال مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات.	بين المجموعات	11.6	3	.536	.836	.475
	داخل المجموعات	194.99	304	.641		
	المجموع	1196.6	307			
مهارة التنظيم والإتقان الشخصي	بين المجموعات	1.37	3	.458	.855	.465
	داخل المجموعات	3162.8	304	.536		
	المجموع	164.20	307			

يتضح من الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0,05 \leq \alpha$  بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو درجة وجود المهارات الناعمة لدى قادة المؤسسات التعليمية حسب المستوى التعليمي. ودليل هذا أن مستوى الدلالة جاء في كل المجالات أكبر من 0,05 وعليه نستنتج صحة الفرضية الصفرية. وهذه النتيجة غير متطابقة

مع ما توصلت له دراسة قويدر التي أكدت أن هناك فروقا ذات دلالة بين متوسطات استجابات المبحوثين تعود لمتغير المؤهل العلمي.

#### خامسا: مناقشة النتائج.

■ **بالنسبة للسؤال الرئيس الأول:** ما درجة وجود القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية، من وجهة نظر رجال التربية والتكوين بجهة كلميم وادنون المغرب؟

فقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية لواقع استخدام المهارات الناعمة لدى رؤساء المؤسسات التعليمية بمؤسسات التعليم موضوع الدراسة؛ وذلك بمتوسط حسابي بلغ 4.17 اي بنسبة موافقة بلغت حوالي 83 في المائة من المستجوبين. وهي نسبة مرتفعة توزعت بين مهارات عالية جدا هي: مهارة الاتصال والتواصل، ومهارة العمل الجماعي ومهارة القيادة. ومهارات أخرى بدرجة عالية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى واقع موجود فعلا نتج عن جهود مسؤولي القطاع؛ من خلال التكوين الأساسي والمستمر لهيأة الإدارة التربوية التي أصبحت شابة وملتحة بكفايات جديدة تناسب التحديات الراهنة. وعلى رأسها كفاية التواصل التي تحضر في كل اختبارات الإقرار بالنسبة لمنصب مدير مؤسسة تعليمية. كما يمكن أن يتوقع الباحث درجة جودة ومهارات ناعمة أقل من هذه لو تم تمرير الاستمارة عن طريق هيآت نقابية، أو جمعيات حقوقية. ويتفق هذا الإلحاح على أهمية مهارة التواصل مع كل الدراسات التي أوردنا سابقا خاصة دراسة (قويدر، 2017)، ودراسة (الأغا 2018).

### بالنسبة للسؤال الرئيس الثاني:

- بالنسبة للسؤالين الفرعيين الأول والثاني المتعلقين بالفروق في متوسطات الاستجابات بين رجال التربية والتكوين، فقد كنا نتوقع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية؛ نظرا لنوع الفئة المستهدفة بالدراسة؛ فالأساتذة لا يختلفون ذكورا أو إناثا، كما لا يختلفون من حيث المؤهل التعليمي حين يطلب منهم تقييم درجة وجود ظاهرة معينة يلاحظونها كل يوم. إلا أن الذي لم نكن نتوقعه هو الإجابة عن السؤال الثالث:

ت- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند  $\alpha \leq 0,05$  بين متوسطات تقييمات نساء ورجال التربية والتكوين لجهة كلميم واد نون لدرجة وجود المهارات الناعمة عند رؤساء المؤسسات التعليمية بالجهة تعود لمتغير هيئة التدريس.

إذ حصلنا على فروق فردية في تقييم عينة الدراسة لرؤساء المؤسسات التعليمية لصالح هيئة التدريس، التي أكدت -بناء على هذه الدراسة- أكثر من المستجوبين العاملين في الإدارة، وبرفقة رؤساء المؤسسات التعليمية، أن هؤلاء الرؤساء يمتلكون مهارات ناعمة بدرجة عالية جدا. ويعزو الباحث هذه الشهادة الطيبة في حق رؤساء المؤسسات التعليمية بالمغرب، إلى أن هذه المؤسسات دخلت في عملية توظيف جديدة مبنية على ما عرف ب"التوظيف بالتعاقد". وهي وضعية يشعر من خلالها الأستاذ المدرس بخلخلة في أمنه الوظيفي، يكون معها سلوكه بأن يشهد شهادة طيبة في حق رئيسه المباشر، سلوكا مبررا إلى حد بعيد.

هكذا تكون هذه الدراسة قد منحت للمختصين، وصناع القرار صورة واضحة عن واقع المهارات الناعمة في جهة كلميم واد نون، مكان الدراسة، من وجهة نظر نساء ورجال التربية والتكوين، لنتميز بتسليطها الضوء على جودة القيادة التربوية المبنية على المهارات الناعمة.

سادسا: توصيات الدراسة.

توصي الدراسة بما يلي:

- اعتماد معايير الجودة المبنية على المهارات الناعمة في التكوين الأساسي والمستمر لهيأة الإدارة، وكذا في تقويم أداء رؤساء المؤسسات التعليمية، وفي معايير إسناد المهام لهم.
- جعل المهارات الناعمة كفايات ممتدة عرضانية في كافة تخصصات التعليم الجامعي والتكوين المهني، تدرس وجوبا لكل الطلاب.
- تنويع العرض الجامعي بين دروس نظرية للمهارات الناعمة، وزيارات للمؤسسات؛ خصوصا الأبنك.

## لائحة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- قويدر أريج محمد رمضان. (2017). دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة وأكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الجعبري سحر شريف محمد علي. (2020). واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، ماجستير إدارة تعليمية، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين.
- الآغا صهيب. (2018). المهارات الناعمة، وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في بنوك محافظات فلسطين الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.
- الفريجات غالب. (2000). الإدارة والتخطيط التربوي (ط 1)، الشركة الجديدة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- عسيري فاطمة شعبان محمد. (1442هـ). واقع ممارسة معلمات اللغة العربية في المرحلة الابتدائية بمنطقة عسير لمهارات الإدارة الصفية في ضوء المهارات الناعمة، مجلة العلوم التربوية، المجلد 03، العدد 27، ص ص 17-92.
- وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة. (2022). خارطة الطريق 2022-2026: إثنا عشر التزاماً من أجل مدرسة عمومية ذات جودة، منشورات وزارة التربية الوطنية والتعليم الأولي والرياضة، الرباط.
- المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي. (2015). من أجل مدرسة الإنصاف والجودة والارتقاء: رؤية استراتيجية للإصلاح 2015-2030، منشورات المجلس الأعلى للتربية والتكوين والبحث العلمي، الرباط.

### المراجع الأجنبية:

- M.S(2012) "Myths and truths About Soft Skills" American Society for Training & Development, USA.
- M.S Rao(2020) .Soft Leadership: a new direction to leadership, Waterside Productions, USA.
- P Tobin .(2006) .Managing Ourselves –Leading Others. ICEL 2006 Inspiring Leadership: Experiential .*ICEL 2006 Inspiring Leadership: Experientia*.42-36 .
- Seetha , S. (2013). Necessity of Soft Skills Training for Students and professionals.. India: *International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications*, 4(2) March-may,2013, PP. 171-174.
- Sethi, R. (2016). Importance of soft skills for professional students. *International Journal of Recent Research Aspects*, 2016, PP 113-115.