

تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية

إعداد

د/ عبدالعزيز بن عبدالله السحيمي

الأستاذ المساعد في قسم الإدارة التربوية، كلية التربية،

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

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

تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية

د/ عبدالعزيز بن عبدالله السحيمي¹

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة لتقديم مقترحات تسهم في تطوير أداء مديري المدارس في مدينة الرياض في ضوء المهارات الناعمة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية وذلك من خلال الكشف عن واقع أداء مديري المدارس في مدينة الرياض في ضوء المهارات الناعمة والصعوبات التي تحد من تطوير أدائهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لها، والتي وزعت على جميع مشرفي الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض وذلك خلال العام الدراسي 1444هـ / 1445هـ. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة يوجد بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.52 من 5)، كما بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الصعوبات التي تواجه تطوير الأداء (3.77) بدرجة كبيرة، في حين بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور المقترحات (3.86) بدرجة كبيرة، وقد أتضح أن أبرز مقترحات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة تتمثل في دعم إدارات التعليم لتوفير التدريب المناسب للمديرين وتزويد مديري المدارس بالتغذية الراجعة من مشرفيهم.

الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء، المهارات الناعمة، مديري المدارس، تنمية المهارات.

¹ قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

البريد الإلكتروني: aasuhaymi@gmail.com

Developing School Principals' Performance in Light of Soft Skills: Perspectives of School Administration Supervisors

Abdulaziz Alsuhaymi

Faculty of Education, Department of Educational Management

Imam Mohammad Ibn Saud Islamic University

Abstract

The study aimed to provide proposals to enhance the performance of school principals in Riyadh City through the lens of soft skills, based on the perspectives of school administration supervisors. It sought to examine the current performance of school principals in Riyadh concerning soft skills and the challenges hindering their development. A descriptive survey methodology was employed, utilizing a questionnaire distributed to all school supervisors across Riyadh's education offices during the academic year 1444/1445 AH.

The study revealed several findings, including that the current performance of school principals in terms of soft skills is at a high level, with an overall mean score of 3.52 out of 5. The challenges hindering performance development were also rated highly, with a mean score of 3.77, while the proposed solutions received a mean score of 3.86, indicating a high level of agreement. Key recommendations for enhancing principals' performance in soft skills included supporting educational departments in providing appropriate training and equipping principals with constructive feedback from their supervisors.

Keywords: performance development, soft skills, school principals, skill enhancement

مقدمة الدراسة:

استمر اهتمام الباحثين والمختصين في المؤسسات التعليمية بتطوير أداء مديري المدارس، نظراً للأهمية البالغة لدورهم المحوري في تحقيق الرؤى الوزارية والاستراتيجيات التعليمية. ويُلقى على عاتق مديري المدارس مسؤوليات جوهرية تتطلب ترجمة السياسات والخطط إلى ممارسات عملية ونتائج ملموسة. ويتطلب ذلك إعداداً وتنفيذاً دقيقاً للخطط التشغيلية، وإدارة فعّالة لفرق العمل المكونة من الكوادر التدريسية والإدارية، إلى جانب التواصل المستمر مع مختلف أصحاب المصلحة؛ من الرؤساء والزملاء وأولياء الأمور، لضمان تحقيق التكامل في الأداء المؤسسي.

فيعتد تطوير الأداء هدفاً مستمراً ومتجدداً في مختلف بيئات العمل، وهو ضرورة حتمية لمواجهة التحديات والتغيرات التي يشهدها المجال التعليمي بشكل خاص. في ظل التنافسية المتزايدة بين المؤسسات التعليمية على المستويين المحلي والعالمي، يسعى المسؤولون عن التعليم والقادة العاملون على المستوى المدرسي إلى تعزيز مهاراتهم المتنوعة، بما يضمن أداء المهام والمسؤوليات بكفاءة وفعالية عالية.

فبتطوير الأداء على المستوى المؤسسي يركز على تنمية مهارات القائمين على الإدارات المدرسية بشكل مستمر ومنظم وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من الوصول إلى مستوى أداء عالٍ وتنافسي. ونظراً لأهمية الإدارة المدرسية والتي تعتبر ميدان تنفيذ السياسات والخطط الصادرة من الإدارات العليا، فيتوجب على مديري المدارس القيام بمجموعة متنوعة من الأعمال؛ منها ما يتعلق بالجوانب التعليمية أو الجوانب الإنسانية أو الإدارية وغيرها (Greenfield, 1995)، مما يشكل حافزاً مستمراً لمديري المدارس لتطوير مهاراتهم بصفة مستمرة، مواكبةً للمستجدات في الجانب التعليمي والإداري لتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية (الخطيب والخطيب، 2006).

ومن المهارات المهمة في المجال الإداري التمكن من ممارسة المهارات الناعمة ويقصد بها: "القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها القادة وتمكنهم من العمل والتفاعل الإيجابي مع العاملين معهم لتحقيق أهداف المنظمة" (الفايز، 2022، 1). فقد أكدت الأدبيات على أهميتها؛ نظراً لمساهمتها بشكل كبير في إدارة العمل والتحفيز ومواجهة التحديات مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية وجودة العمل (الركبان، 2024).

مشكلة الدراسة:

يعتبر تطوير الأداء من المستهدفات ذات الطابع المستمر والمتجدد في جميع بيئات العمل بشكل عام وضرورة ملحة لمواجهة التحديات والتغيرات التي تطرأ على الميدان التعليمي على وجه الخصوص، في ظل التنافسية العالية بين المؤسسات التعليمية محلياً وعالمياً، ولذلك

يسعى القائمون على التعليم والمباشرون للعمل القيادي على المستوى المدرسي إلى تنمية مهاراتهم المختلفة لأداء المسؤوليات والمهام بكفاءة عالية.

ولذلك سعى الباحثون في دراساتهم إلى التعرف على شتى أنواع المهارات المتوفرة لدى مديري ومديرات المدارس، في سبيل تقديم مقترحات لتطوير الأداء والتنمية المهنية المستمرة لتحسين الأداء. فقدمت دراسة التوجيهي (2020) استراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة، لمعالجة تدني آليات المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الثانوية.

في حين قدمت دراسة الجبر (2020) تصوراً مقترحاً لتطوير أداء مديري مدارس البادية الوسطى الأردنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة يعالج التحديات الحائلة دون تطويرهم، كما اقترحت إجراء مزيد من الدراسات للوقوف على معوقات التطوير ومعالجتها. وأكدت نتائج دراسة حكيمي وعسيري (2024) على ضرورة رصد الاحتياجات التدريبية في جانب المهارات الناعمة وإقامة الورش المعززة لتلك المهارات. بينما أوضحت نتائج دراسة الأحمري وحسن (2024) تفاوت ممارسة المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس وأوصت بتنمية مهاراتهم في جانب إدارة الأزمات واقترحت إجراء المزيد من الدراسات الميدانية.

ويتأكد من ما سبق أهمية المهارات الناعمة وضرورة تنميتها لدى مديري المدارس، وعليه جاءت هذه الدراسة للتعرف على واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة وتقديم مقترحات لتطوير الأداء من منظور مشرفي الإدارة المدرسية.

أسئلة الدراسة:

1. ما واقع أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء المهارات الناعمة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟
2. ما الصعوبات التي تواجه تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء المهارات الناعمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة والصعوبات والمقترحات تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟
4. ما مقترحات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء المهارات الناعمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

أهداف الدراسة:

- 1.الكشف عن واقع أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء المهارات الناعمة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية
 - 2.الوقوف على الصعوبات التي تواجه تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء المهارات الناعمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
 - 3.معرفة مدى وجود فروق دالة إحصائياً بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة حول واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة والصعوبات ومقترحات التطوير
 - 4.التعرف على مقترحات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام في ضوء المهارات الناعمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة
- أهمية الدراسة:**

تتمثل أهمية الدراسة العلمية والعملية بالنقاط التالية:

- إثراء الأدبيات الإدارية التربوية في مجال تنمية المهارات للقيادات التعليمية
- إبراز أهمية المهارات الناعمة في الميدان التعليمي
- توفير نتائج حديثة تساعد متخذي القرار ومسؤولي التدريب في تطوير أداء مديري المدارس

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على تقديم مقترحات لتطوير الأداء الإداري لمديري مدارس التعليم العام في ضوء المهارات الناعمة من خلال الكشف عن واقع الأداء وصعوبات التطوير .
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على مكاتب التعليم في مدينة الرياض
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على مشرفي الإدارة المدرسية في مدينة الرياض
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 1444-1445هـ

مصطلحات الدراسة:

تطوير الأداء :

ويعرّف التطوير بأنه "نمو الفرد من جميع النواحي -وهو موجه إلى المديرين- من أجل تمكينهم بشكل أكثر فاعلية في أداء الوظائف المختلفة في المنظمة من حيث بناء المهارات الأساسية، وزيادة القدرات والمعارف التي تمكن الفرد من تنفيذ المهام الحالية والمستقبلية " (الساعاتي والعواسا، 2021، 124).

بينما يعرف الأداء بأنه: "الواجبات والأنشطة والمهام الممارسة من قبل مدير المدرسة ... والذي يسعى عن طريقها إلى تحقيق أهداف المدرسة بفعالية وكفاءة" (خليل ومحمود وفلسطيني، 2019، 311).

وعليه يمكن وصف تطوير الأداء على مستوى مديري المدارس بأنه: "التغير الإيجابي في كل ما يقوم به مديري المدارس لتحقيق أهداف المدرسة مع توفير الوقت والجهد والتكلفة" (الجبر، 2020، 141).

ويعرف تطوير الأداء إجرائياً بأنه: النمو المهني والمهاري والذي ينعكس إيجابياً على أداء مديري المدارس مما يسهم في تعزيز أداء الإدارة المدرسية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

المهارات الناعمة:

تعرف المهارات الناعمة بأنها "مجموعة المهارات الشخصية التي يمتلكها قادة المدارس في مجالات العمل، وفن إدارة المدارس واستخدام المهارات القيادية والعمل بروح الفريق، التنمية الذاتية، القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، فن الاتصال والتواصل، طرق التفكير الإبداعي وإدارة الأزمات، السلوك الحضاري والروح الرياضية" التوجيهي 2020 ص 389.

وتعرف المهارات الناعمة إجرائياً بأنها: مجموعة المهارات والقدرات الشخصية -التي يمكن تنميتها واكتسابها- وتنعكس على أداء مديري المدارس في الميدان التعليمي وتسهم في إدارة فرق العمل وأداء المهام بكفاءة عالية.

الإطار النظري للمهارات الناعمة:

يمكن تقسيم المهارات بشكل عام إلى مهارات صلبة ومهارات ناعمة؛ فالأولى مناطها التخصص العلمي المعرفي والعملي التنفيذي، بينما الثانية جوهرها السمات الشخصية التي تمكن القيادات من التعامل مع العاملين، وتعتبر المهارات الناعمة عنصراً مهماً في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف فالمهارات الناعمة تتكامل مع المهارات الصلبة ويعملان سوياً للأداء بشكل أفضل؛ بل يرى البعض أن المهارات الناعمة تفوق أهميتها المهارات الصلبة خصوصاً على المستوى الإداري والذي يتطلب إنجاز مهام متنوعة مع أفراد مختلفين في مهاراتهم واحتياجاتهم وأدائهم (الفايز، 2022).

فالمهارات الناعمة تساعد مديري المدارس على الإدارة الفعالة وتمكنهم من عرض الأفكار والتعبير عن الآراء ونقلها للآخرين بصورة مقنعة، وتكسبهم القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات بالطرق والوسائل المناسبة. كما تعزز ممارسة المهارات الناعمة العلاقات الإنسانية السليمة، والتعاون بين العاملين وتقبل وجهات النظر المختلفة (الركبان، 2024).

ومن خلال استعراض الأدبيات السابقة يتضح أن هناك تبايناً في تحديد وتبويب المهارات ، فتعددت واختلف تصنيفها بين الباحثين إلا أنهم متفقون على جوهرها. فنجد أن دراسة (2012) Marcel حددت أفضل عشر مهارات من وجهة نظر التنفيذيين والمتمثلة بالنزاهة والاتصال والمسؤولية والمهارات الاجتماعية والايجابية والمرونة والعمل الجماعي وأخلاقيات العمل والكفاءة المهنية والمجاملة. أما دراسة بهنسي (2022) فقد صنفها إلى خمس مجالات رئيسية: التواصل وتسويق الذات ومهارات التفكير ومهارات قيادة الفرق والعمل معها والمهارات الرقمية. بينما دراسة حكيمي وعسيري (2024)، فقد صنف المهارات إلى ثلاث مجالات رئيسية: مهارات العمل الجماعي ومهارات التواصل ومهارات الثقافة الرقمية.

وفي ضوء الدراسات السابقة والأدبيات ذات العلاقة فقد صنف المهارات الناعمة في هذه الدراسة إلى خمس مجالات رئيسية: التخطيط والعمل ضمن فريق والتواصل والتنمية والتدريب المستمر والقيادة، وفيما يلي استعراض لمجالات المهارات الناعمة المتبناه في هذه الدراسة.

مجالات المهارات الناعمة:

أولاً: التخطيط

ويقصد بمهارات التخطيط: القدرة على التفكير الإبداعي والتخطيط الاستراتيجي واستشراف المستقبل بما يضمن تحقيق رؤية المدرسة ويوفر ميزة تنافسية عن نظرائها.

ثانياً: العمل ضمن فريق

ويقصد بمهارات العمل ضمن فريق: القدرة على العمل عضواً فاعلاً ضمن فرق العمل من خلال التفاعل الإيجابي مع أعضاء الفريق والمساهمة في تحقيق أهدافه (محمد، 2023).

ثالثاً: التواصل

ويقصد بمهارات التواصل: القدرة على إيصال الآراء ووجهات النظر والمشاعر والتوجيه للعاملين باستخدام طرق التواصل المختلفة اللفظية وغير اللفظية، تحدثاً وكتابةً ولغة جسد (موسى، 2019).

رابعاً: التنمية والتدريب المستمر

ويقصد بمهارات التنمية والتدريب المستمر: القدرة على التطوير المستمر بدافعية ذاتية والتحلي بالإيجابية من خلال إدارة الوقت ومواكبة المستجدات ذات العلاقة.

خامساً: القيادة

ويقصد بمهارات القيادة: القدرة على قيادة فرق العمل والتأثير بهم من خلال استشعار المسؤولية وحل مشكلات الفريق في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

الدراسات السابقة:

لما للمهارات الناعمة من أهمية بشكل عام وفي بيئات العمل على وجه الخصوص فقد أولى الباحثون اهتماماً كبيراً لدراسة تطبيقاتها في المؤسسات التربوية وتقديم المقترحات الداعمة لممارستها على مستوى القيادات التربوية. فتعرفت دراسة إسحق (2014) على مستوى المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الشونة الجنوبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومعلمي المدارس الحكومية عينة لها. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، ما يلي: امتلاك مديري المدارس للمهارات الناعمة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين وعدم وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة.

كما هدفت دراسة نغانغ وآخرون (Ngang et al, 2015) إلى معرفة درجة توفر المهارات الناعمة لدى مديري المدارس وعلاقتها بالتحسين المدرسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والمعلمين في بينانغ وكيدا بماليزيا عينة لها. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، ما يلي: توفر المهارات الناعمة لدى مديري المدارس بدرجة كبيرة، كما يوجد علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين توفر المهارات الناعمة وتحسين الأداء المدرسي.

بينما هدفت دراسة الدليمي (Aldulaimi, 2018) إلى تحديد المهارات القيادية الناعمة اللازمة للقيادات في مؤسسات التعليم الجامعي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والملاحظة المعمقة أداة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، ما يلي: الحاجة لتحلي القيادات الجامعية بمجموعة من المهارات الناعمة، تتمثل بتسع مهارات وهي: القوة الاجتماعية، الثقة، التوجيه والتدريب، الإعداد للتعاقب الإداري، الدعم، الذكاء، الذكاء العاطفي، الإلهام، الوعي بالتنوع الثقافي.

وتقصت دراسة (Makri, Vlachopoulos 2019) المهارات الأساسية في القرن الحادي والعشرين لمديري المدارس من خلال مراجعة الأدبيات لتطوير إطار مفاهيمي يعكس الجوانب الرئيسية للمهارات الناعمة والرقمية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من المهارات المهمة لمديري المدارس؛ كالمهارات الاجتماعية، والمهارات الشخصية، والمهارات التنظيمية، والمهارات النفسية والعاطفية، والمهارات الرقمية.

بينما هدف دراسة بوترا وآخرون (Putra et al, 2020) إلى قياس تأثير المهارات الصلبة والمهارات الناعمة على قدرة الابتكار لدى المعلمين وقياس تأثير قدرة الابتكار لدى المعلمين على أدائهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والمعلمين بالمدارس الثانوية الخاصة في تانجيرانج عينة لها. وتوصلت الدراسة إلى أن المهارات الصلبة والمهارات الناعمة لها تأثير إيجابي وكبير على قدرة الابتكار لدى المعلمين، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

وسعت دراسة المصري (2020) إلى معرفة درجة توفر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية وعلاقتها بالسعادة التنظيمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والمعلمات في محافظة خان يونس عينة لها. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، ما يلي: توفر مهارات القيادة الناعمة بدرجة عالية جداً لدى المديرات، كما يوجد علاقة ارتباطية موجبه وذات دلالة احصائية بين توفر مهارات القيادة الناعمة ومستوى السعادة التنظيمية.

كما سعت دراسة التويجري (2020) إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء التنمية المهنية المستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وقادة المدارس في منطقة القصيم عينة لها. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، ما يلي: تدني ممارسة قادة المدارس للمهارات الناعمة وضرورة تقديم برامج تدريبية لتنمية تلك المهارات لديهم.

وقدمت دراسة الفايز (2022) تصوراً مقترحاً لتطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط التفسيري التتابعي، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية عينة لها. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، ما يلي: جاء مستوى المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة (3.31 من أصل 5)، وحصلت ثلاث مهارات على درجة موافقة عالية وهي: الثقة بالنفس والتأقلم مع بيئة العمل و تقديم أنفسهم ومهاراتهم الشخصية.

كما قدمت دراسة الركبان (2024) تصوراً مقترحاً لتطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس الابتدائية الحكومية من خلال التعرف على واقع ممارسة مديرات المدارس للمهارات الناعمة والتعرف على أساليب تطوير المهارات الناعمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومعلمات ومديرات المرحلة الابتدائية في مدينة الرياض مجتمعاً للدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، ما يلي: ممارسة مديرات المدارس للمهارات الناعمة بدرجة عالية ، وجاء من أهم الأساليب لتطوير المهارات الناعمة: البرامج التدريبية والقراءة الموجهة والتطوير الذاتي وخبرات الآخرين.

وكشفت دراسة الأحمري وحسن (2024) عن واقع ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى مديرات المدارس في مرحلة الطفولة المبكرة وتحديد صعوبات ممارسة تلك المهارات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمع الدراسة من مديرات ومعلمات مدارس الطفولة المبكرة في مدينة تبوك. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، ما يلي: ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية الناعمة بدرجة عالية ، ومن تلك المهارات التواصل مع المعلمات والثقة. بينما جاءت صعوبات ممارسة المهارات بدرجة متوسطة.

وسعت دراسة غول (2024) إلى الكشف عن أكثر سمات الشخصية انتشاراً لدى مديري مدارس شرق القدس والتعرف على درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات الناعمة من وجهة نظر المعلمين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي ومعلمي شرق القدس مجتمعاً لها. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، ما يلي: جاءت المهارات الناعمة لدى مديري المدارس بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، وحصول مهارات الاتصال والتواصل على أكبر مستوى مقارنة بالمهارات الناعمة الأخرى.

بينما سعت دراسة حكيمي وعسيري (2024) إلى الكشف عن درجة توفر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي ومعلمات المدارس مجتمعاً لها. ومن أبرز النتائج التي توصلت لها الدراسة، ما يلي: توفر المهارات الناعمة عند مديرات المدارس بدرجة عالية، كما جاء بعد العمل الجماعي في المرتبة الأولى بينما حل بعد الثقافة الرقمية ثانياً وبعد مهارات التواصل في المرتبة الأخيرة.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات السابقة في موضوعها المهارات الناعمة، ومنهجها الوصفي ومجتمعها مديري المدارس في التعليم العام، كدراسة الركبان (2024) ودراسة حكيمي وعسيري (2024). بينما اختلفت الدراسة الحالية عن مجموعة من الدراسات السابقة في مجتمعها والذي ركز على مديري المدارس في التعليم العام بينما على سبيل المثال ركزت دراسة الفايز (2022) على القيادات الأكاديمية في الجامعات.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة واختيار المنهج المناسب وبناء عبارات الاستبانة وتفسير النتائج. وتميزت الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات في عينتها والتي ركزت على وجهة نظر مشرفي ومشرفات الإدارة المدرسية كمتخصصين في تقييم أداء مديري المدارس وتطوير مهاراتهم.

منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة، وفي ضوء الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها؛ أستخدم المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي؛ لملاءمته موضوع الدراسة، ويُعرّف بأنه: "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد عينة الدراسة أو عينة كبيرة منهم؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث: طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب" (العساف، 2016م، ص285).

مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض، والبالغ عددهم 82 مشرفاً وفقاً لإحصائية مركز المعلومات الإحصائية في وزارة التعليم (وزارة التعليم، 1445، إحصائية غير منشورة).

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من جميع مشرفي الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض والبالغ عددهم 82 مشرفاً، بحيث استخدم الحصر الشامل لكامل العينة.

بناء أداة الدراسة:

صُممت استبانة الدراسة المغلقة من خلال الاطلاع على الأدبيات والمراجع ذات الصلة والدراسات السابقة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة؛ واستخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس موافقة استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة وفق الدرجات التالية: موافقة بدرجة كبيرة جداً (5-4.21)، موافقة بدرجة كبيرة (4.20-3.41)، موافقة بدرجة متوسطة (3.40-2.61)، موافقة بدرجة منخفضة (2.60-1.81)، موافقة بدرجة منخفضة جداً (1.80-1).

صدق أداة الدراسة:

عُرضت أداة الدراسة بعد تصميمها على مجموعة من المحكمين من أهل الاختصاص للتفضل بإبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم لتجويد وتحسين الأداة، وفي ضوء ذلك صيغت الاستبانة بصورتها النهائية وفقاً للتفصيل التالي:

اشتملت أداة الدراسة على ثلاث متغيرات وهي: (النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، و (49) عبارة، موزعة على ثلاثة محاور أساسية، فاشتمل المحور الأول: واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة على (25) عبارة مقسمة حسب أبعاد المهارات الناعمة الخمسة. وتكون المحور الثاني: الصعوبات التي تحد من تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة من (12) عبارة. بينما تكون المحور الثالث: مقترحات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة من (12) عبارة. ثم طُبقت ميدانياً على عينة من مجتمع الدراسة لحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه، والمحور الكلي الذي تنتمي اليه وايضا الدرجة الكلية للاستبانة، كما يوضح ذلك الجداول التالية:

جدول (1): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات ابعاد محور واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة من وجهة نظر مشرفي مكاتب التعليم مع الدرجة الكلية للبعد ومع الدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالبعد	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة
البعد الأول :التخطيط					
0.718**	0.851**	4	0.671**	0.872**	1
0.696**	0.758**	5	0.669**	0.886**	2
			0.748**	0.782**	3
البعد الثاني : العمل ضمن فريق					
0.746**	0.806**	4	0.714**	0.803**	1
0.674**	0.843**	5	0.810**	0.868**	2
			0.784**	0.869**	3
البعد الثالث : التواصل					
0.787**	0.883**	4	0.816**	0.903**	1
0.732**	0.778**	5	0.796**	0.904**	2
			0.733**	0.847**	3
البعد الرابع : التنمية والتدريب المستمر					
0.748**	0.825**	4	0.761**	0.828**	1
0.734**	0.820**	5	0.774**	0.863**	2
			0.808**	0.872**	3
البعد الخامس : القيادة					
0.653**	0.833**	4	0.701**	0.814**	1
0.815**	0.825**	5	0.684**	0.852**	2
			0.551**	0.735**	3

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تنتمي إليه العبارة ومع الدرجة الكلية لمحور " واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة" موجبة ودالة إحصائياً ، مما يعكس درجة عالية من الصدق لعبارة المحور .

جدول رقم (2) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد المحور " واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة" مع الدرجة الكلية للمحور

الأبعاد	معامل الارتباط بالمحور
التخطيط	0.838**
العمل ضمن فريق	0.889**

0.896**	التواصل
0.909**	التنمية والتدريب المستمر
0.838**	القيادة

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور المنتمي اليه " واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة " هي قيم عالية وتتراوح ما بين (0.838) و(0.909) وجميعها موجبة، ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي بما يعكس درجة عالية من الصدق لعبارات المحور .

جدول (3): معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور " الصعوبات التي تحد من تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة " بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	0.406**	7	0.814**
2	0.549**	8	0.823**
3	0.579**	9	0.767**
4	0.725**	10	0.708**
5	0.699**	11	0.769**
6	0.738**	12	0.610**

**دالة عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق رقم (3) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية لمحور " الصعوبات التي تحد من تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة " الذي تنتمي إليه العبارة، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وتتراوح ما بين (0.406 الى 0.823) وهي ذات قيم متوسطة ومرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

جدول (4) معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور " مقترحات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة " بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
1	0.426**	7	0.848**
2	0.692**	8	0.837**

0.902**	9	0.539**	3
0.859**	10	0.850**	4
0.815**	11	0.711**	5
0.766**	12	0.739**	6

**دالة عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق رقم (4) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية لمحور " مقترحات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة " الذي تنتمي إليه العبارة، موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، وتتراوح ما بين (0.426 الى 0.902) وهي ذات قيم متوسطة ومرتفعة، مما يشير إلى أن عبارات هذا المحور تتمتع بدرجة صدق مرتفعة وصلاحياتها للتطبيق الميداني.

ثبات أداة الدراسة :

أستخدم معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة ، ويوضح الجدول رقم (5) معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وهي:

جدول (5) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
أبعاد المحور الاول: واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة		
بُعد التخطيط	5	0.886
بُعد العمل ضمن فريق	5	0.893
بُعد التواصل	5	0.914
بُعد التنمية والتدريب المستمر	5	0.896
بُعد القيادة	5	0.869
المحور الاول: واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة	25	0.963
المحور الثاني: الصعوبات التي تحد من تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة	12	0.892
المحور الثالث : مقترحات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة	12	0.925
الثبات الكلي للاستبانة	49	0.908

من خلال النتائج الموضحة أعلاه بجدول (5) يتضح أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عالي، حيث يتراوح ما بين (0.869) و (0.963)، وبلغت قيمة معامل الثبات العام للاستبانة (0.908)، وهي قيمة ثبات مرتفعة توضح صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

أساليب التحليل الإحصائية :

أُستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج (SPSS) على النحو التالي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية.
- 2- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة.
- 3- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف وتشتت استجابات أفراد عينة الدراسة.
- 4- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الإستبانة والمحور الذي تنتمي إليه كل عبارة من عباراتها.
- 5- معامل ألفا كرونباخ (Cronch'lp): لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.
- 6- اختبار "ت" لعينيتين مستقلتين لمعرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء والصعوبات والمقترحات تعزى لمتغير النوع .
- 7- اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء والصعوبات والمقترحات تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) .

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: خصائص أفراد عينة الدراسة:

- 1- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

جدول (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع

النوع	التكرار	النسبة
ذكر	33	40.2
أنثى	49	59.8
المجموع	82	%100

يوضح الجدول السابق رقم (6) خصائص عينة أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير النوع ، وقد تبين أن (59.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المشرفات (إناث) ، في حين وجد أن ما نسبته (40.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من المشرفيين (ذكور).

- 2- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول (7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريوس	48	58.5

25.6	21	ماجستير
15.9	13	دكتوراه
%100	82	المجموع

يوضح الجدول السابق رقم (7) خصائص عينة أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي ، وقد تبين أن (58.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (بكالوريوس) ، في حين وجد أن ما نسبته (25.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (ماجستير) ، في حين وجد أن ما نسبته (15.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (دكتوراه).

3- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

جدول (8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
24.4	20	أقل من 5 سنوات
24.4	20	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
51.2	42	من 10 سنوات فأكثر
%100	82	المجموع

يوضح الجدول السابق رقم (8) خصائص عينة أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة ، وقد تبين أن (51.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم (من 10 سنوات فأكثر)، في حين وجد أن ما نسبته (24.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) ، أيضاً وجد أن ما نسبته (24.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات).

نتائج أسئلة الدراسة:

عرض نتائج السؤال الأول:

ما واقع أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء المهارات الناعمة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم عن واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة، وجاءت النتائج كما تبينها الجداول التالية:

جدول (9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات أفراد عينة

الدراسة على واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة

	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	التخطيط	3.11	0.75	5	متوسطة
2	العمل ضمن فريق	3.75	0.62	1	كبيرة
3	التواصل	3.56	0.69	3	كبيرة
4	التمية والتدريب المستمر	3.45	0.72	4	كبيرة
5	القيادة	3.72	0.58	2	كبيرة
	المتوسط الحسابي العام	3.52	0.59		كبيرة

يتضح من خلال جدول (9) أن أفراد عينة الدراسة يرون أن واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة يوجد بدرجة كبيرة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.52 من 5) ، وقد جاء بُعد العمل ضمن فريق بالمرتبة الأولى وبدرجة (كبيرة) حيث بلغ بمتوسط حسابي (3.75)، وبانحراف معياري (0.62)، يليه بُعد القيادة وبدرجة (كبيرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.72)، وبانحراف معياري (0.58)، في حين جاء بُعد التواصل بالمرتبة الثالثة وبدرجة (كبيرة) وبلغ المتوسط الحسابي (3.56)، وبانحراف معياري (0.69) يليه بُعد التنمية والتدريب المستمر في المرتبة الرابعة وبدرجة (كبيرة) و بمتوسط حسابي (3.45)، وبانحراف معياري (0.72) يليه بُعد التخطيط في المرتبة الخامسة والاخيرة وبدرجة (متوسطة) و بمتوسط حسابي (3.11)، وبانحراف معياري (0.75).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة المصري (2020) والتي توصلت الى توفر مهارات القيادة الناعمة بدرجة عالية جداً لدى المديرات، وكذلك تتفق مع دراسة نغانغ وآخرون (Ngang et al, 2015) والتي توصلت الى توفر المهارات الناعمة لدى مديري المدارس بدرجة كبيرة، وأيضاً تتفق مع دراسة إسحق (2014) والتي توصلت الى امتلاك مديري المدارس للمهارات الناعمة بدرجة مرتفعة من وجهة نظر المعلمين ، وأيضاً تتفق مع دراسة الركبان (2024) والتي توصلت الى أن ممارسة مديرات المدارس للمهارات الناعمة بدرجة عالية ، وتتفق ايضا مع دراسة غول (2024) والتي توصلت الى أنه جاءت المهارات الناعمة لدى مديري المدارس بدرجة عالية من وجهة نظر المعلمين، وتتفق أيضاً مع دراسة الأحمري وحسن (2024) والتي توصلت الى أن ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية الناعمة بدرجة عالية ، وكذلك تتفق مع دراسة حكيمي وعسيري (2024) والتي توصلت إلى توفر المهارات الناعمة عند مديرات المدارس بدرجة عالية، في حين تختلف هذه النتيجة مع دراسة هيلة الفايز (2022) و التي توصلت الى أن مستوى المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية جاءت بدرجة متوسطة (3.31 من أصل 5).

والجداول التالية تفصل واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة من وجهة أفراد عينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

أولاً : بُعد التخطيط

جدول رقم (10) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم حول واقع أداء مديري المدارس لُبعد التخطيط

م	العبارة	درجة الموافقة												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً							
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
يقوم مدير المدرسة ب:																	
3	ترتيب الأولويات	1	1.2	6	7.3	34	41.5	30	36.6	11	13.4	3.54	0.86	1	كبيرة		
5	روح المبادرة	2	2.4	11	13.4	42	51.2	21	25.6	6	7.3	3.22	0.86	2	متوسطة		
2	التخطيط الاستراتيجي	9	11	13	15.9	37	45.1	20	24.4	3	3.7	2.94	1.00	3	متوسطة		
1	استشراف المستقبل	7	8.5	18	22	35	42.7	17	20.7	5	6.1	2.94	1.01	4	متوسطة		
4	التفكير الإبداعي	3	3.7	18	22	46	56.1	13	15.9	2	2.4	2.91	0.79	5	متوسطة		
المتوسط الحسابي العام												3.11	0.75	متوسطة			

يتضح من الجدول السابق تفاوت استجابات عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس لُبعد التخطيط المتضمن على (5) عبارات، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (2.91 الى 3.54) ، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المدرج الخماسي والتي تشير الى درجة موافقة (متوسطة / كبيرة). كما جاء متوسط الموافقة العام على عبارات بُعد " التخطيط " عند (3.11 درجة من 5) ، والتي تشير إلى درجة موافقة (متوسطة) وهذا يدل على أن مشرفي الإدارة المدرسية يرون أن بُعد التخطيط يُطبق بواسطة مديري المدارس بدرجة متوسطة، ويمكن عزو ذلك إلى أن الإدارة المدرسية تعمل وفق إطار وخطط أشمل على المستوى الوزاري وإدارة التعليم، فقد يكون تركيز مديري المدارس على الجانب التنفيذي بشكل أكبر .

ثانياً : بُعد العمل ضمن فريق

جدول رقم (11) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم حول واقع أداء مديري المدارس لُبعد العمل ضمن فريق

م	العبارة	درجة الموافقة												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة								
		منخفضة جداً				منخفضة				متوسطة								كبيرة				كبيرة جداً			
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					ك	%	ك	%				

يقوم مدير المدرسة ب:															
2	التعاون مع الآخرين	0	0	0	0	24	29.3	37	45.1	21	25.6	3.96	0.74	1	كبيرة
3	بناء العلاقات	0	0	0	0	23	28	42	51.2	17	20.7	3.93	0.70	2	كبيرة
5	التعاطف مع الآخرين	0	0	2	2.4	28	34.1	38	46.3	14	17.1	3.78	0.75	3	كبيرة
4	رقيق بين وجهات النظر	0	0	3	3.7	31	37.8	41	50	7	8.5	3.63	0.69	4	كبيرة
1	الذكاء العاطفي	1	1.2	5	6.1	39	47.6	30	36.6	7	8.5	3.45	0.79	5	كبيرة
المتوسط الحسابي العام															
												3.75	0.62		كبيرة

يتضح من الجدول السابق تقارب في استجابات عينة أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس لبُعد العمل ضمن فريق حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (3.45 الى 3.96)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة موافقة (كبيرة). كما جاء متوسط الموافقة العام على عبارات بُعد " العمل ضمن فريق " قد بلغ (3.75 درجة من 5) ، والتي تشير إلى درجة موافقة (كبيرة) وهذا يدل على أن مشرفي الإدارة المدرسية يرون أن بُعد العمل ضمن فريق يُطبق بواسطة مديري المدارس بدرجة كبيرة، ويمكن عزو ذلك إلى طبيعة العمل في الإدارة المدرسية وحجم فريق العمل يتناسب مع ممارسات العمل ضمن فريق.

ثالثاً : بُعد التواصل

جدول رقم (12) التكرارات والنسب المئوية المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم حول واقع أداء مديري المدارس لبُعد التواصل

م	العبرة	درجة الموافقة												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً							
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
يتصف مدير المدرسة ب:																	
5	المرونة في التعامل	1	1.2	3	3.7	30	36.6	37	45.1	11	13.4	3.66	0.80	1	كبيرة		
1	الاتصال الفعال	0	0	5	6.1	30	36.6	36	43.9	11	13.4	3.65	0.79	2	كبيرة		
3	تقديم وأخذ الملحوظات	0	0	7	8.5	32	39	34	41.5	9	11	3.55	0.80	3	كبيرة		
2	الاستماع الفعال	0	0	8	9.8	33	40.2	33	40.2	8	9.8	3.50	0.81	4	كبيرة		

4	تقبل الرأي الآخر	1	1.2	6	7.3	36	43.9	33	40.2	6	7.3	3.45	0.79	5	كبيرة
المتوسط الحسابي العام															كبيرة

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تقارب في استجابات عينة أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس لُبعد التواصل ، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (3.45 الى 3.66)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة موافقة (كبيرة). كما جاء متوسط الموافقة العام على عبارات بُعد " التواصل " قد بلغ (3.56 درجة من 5) ، والتي تشير إلى درجة موافقة (كبيرة) وهذا يدل على أن مشرفي الإدارة المدرسية يرون أن بُعد التواصل يُطبق بواسطة مديري المدارس بدرجة كبيرة، ويمكن تفسير ذلك لكون التواصل من المهارات ذات الأهمية العالية والتي تساعد مديري المدارس على أداء مهامهم ومعالجة تحديات العمل بكفاءة.

رابعاً : بُعد التنمية والتدريب المستمر

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم حول واقع أداء مديري المدارس لُبعد التنمية والتدريب المستمر

م	العبارة	درجة الموافقة												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		منخفضة جداً				منخفضة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً					
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
يقوم مدير المدرسة ب:																	
3	الإيجابية في العمل	2	2.4	2	2.4	27	32.9	41	50	10	12.2	3.67	0.82	1	كبيرة		
4	إدارة الوقت	1	1.2	4	4.9	33	40.2	35	42.7	9	11	3.57	0.80	2	كبيرة		
2	الدافعية الذاتية	3	3.7	6	7.3	35	42.7	28	34.1	10	12.2	3.44	0.93	3	كبيرة		
1	التعلم المستمر	1	1.2	13	15.9	34	41.5	30	36.6	4	4.9	3.28	0.84	4	متوسطة		
5	الوعي بالثقافات المختلفة	4	4.9	8	9.8	36	43.9	29	35.4	5	6.1	3.28	0.91	5	متوسطة		
المتوسط الحسابي العام												3.45	0.72	كبيرة			

يتضح من الجدول السابق تفاوت في استجابات عينة افراد حول واقع أداء مديري المدارس لُبعد التنمية والتدريب المستمر ، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (3.28 الى 3.67)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة موافقة (متوسطة / كبيرة). كما جاء متوسط الموافقة العام على عبارات بُعد " التنمية

والتدريب المستمر " قد بلغ (3.45 درجة من 5) ، والتي تشير إلى درجة موافقة (كبيرة) وهذا يدل على أن مشرفي الإدارة المدرسية يرون أن بُعد التنمية والتدريب المستمر يُطبق بواسطة مديري المدارس بدرجة كبيرة ويمكن عزو ذلك إلى اهتمام مديري المدارس بجوانب التنمية المهنية ومواكبة التطورات في مجال العمل.

خامساً: بُعد القيادة

جدول رقم (14) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً، والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم حول واقع أداء مديري المدارس لبُعد القيادة

م	العبارة	درجة الموافقة												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً							
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
يقوم مدير المدرسة ب:																	
3	استشعار المسؤولية	0	0	1	1.2	14	17.1	44	53.7	23	28	4.09	0.71	1	كبيرة		
1	اتخاذ القرارات	2	2.4	2	2.4	25	30.5	44	53.7	9	11	3.68	0.80	2	كبيرة		
2	حل المشكلات	0	0	1	1.2	34	41.5	39	47.6	8	9.8	3.66	0.67	3	كبيرة		
4	استخدام أساليب الإقناع	1	1.2	2	2.4	31	37.8	41	50	7	8.5	3.62	0.73	4	كبيرة		
5	التوجيه المثمر	0	0	3	3.7	36	43.9	37	45.1	6	7.3	3.56	0.69	5	كبيرة		
المتوسط الحسابي العام																	
												3.72	0.58		كبيرة		

يتضح من الجدول السابق تقارب في استجابات عينة أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس لبُعد القيادة ، حيث أن المتوسط الحسابي لهم يتراوح ما بين (3.56 الى 4.09)، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي والتي تشير إلى درجة موافقة (كبيرة). كما جاء متوسط الموافقة العام على عبارات بُعد " القيادة " قد بلغ (3.72 درجة من 5) ، والتي تشير إلى درجة موافقة (كبيرة) وهذا يدل على أن مشرفي الإدارة المدرسية يرون أن بُعد القيادة يُطبق بواسطة مديري المدارس بدرجة كبيرة ويمكن تفسير ذلك بطبيعة الدور القيادي لمديري المدارس وآليات الاختيار لهم والتي تتطلب توفر المهارات القيادية لديهم.

نتائج السؤال الثاني:

ما الصعوبات التي تواجه تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء المهارات الناعمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي مكاتب التعليم على محور " الصعوبات التي تحد من تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة ، وجاءت النتائج كما تبينها الجدول التالي:

جدول رقم (15) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم حول محور الصعوبات التي تحد من تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة

م	العبارة	درجة الموافقة												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً							
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
1	كثرة الأعباء الإدارية على مديري المدارس	0	0	0	0	0	6	7.3	25	30.5	51	62.2	4.55	0.63	1	كبيرة جداً	
7	قلة الدورات التدريبية المتخصصة في المهارات الناعمة	2	2.4	3	3.7	16	19.5	36	43.9	25	30.5	3.96	0.94	2	كبيرة		
12	قلة الإمكانيات المادية والتقنية لدى مكاتب التعليم	1	1.2	4	4.9	18	22	34	41.5	25	30.5	3.95	0.91	3	كبيرة		
11	ندرة مراعاة المهارات الناعمة في معايير تقييم الأداء الوظيفي	1	1.2	1	1.2	21	25.6	38	46.3	21	25.6	3.94	0.82	4	كبيرة		
8	قصور البرامج التدريبية في مجال المهارات الناعمة	2	2.4	4	4.9	15	18.3	38	46.3	23	28	3.93	0.94	5	كبيرة		
9	ندرة المدربين في مجال المهارات الناعمة	2	2.4	2	2.4	20	24.4	37	45.1	21	25.6	3.89	0.90	6	كبيرة		
10	قلة خطط التنمية الشخصية لدى مديري المدارس	0	0	3	3.7	25	30.5	35	42.7	19	23.2	3.85	0.82	7	كبيرة		
2	قلة الحوافز المادية لمديري المدارس	4	4.9	6	7.3	23	28	20	24.4	29	35.4	3.78	1.15	8	كبيرة		
5	ضعف مشاركة مديري المدارس مع متخذي القرار في خطط التطوير المهني	3	3.7	9	11	23	28	29	35.4	18	22	3.61	1.06	9	كبيرة		
6	قصور الوعي بأثر المهارات الناعمة في الإدارة المدرسية	1	1.2	7	8.5	32	39	34	41.5	8	9.8	3.50	0.84	10	كبيرة		
4	ضعف حماس مديري المدارس للالتحاق بالبرامج التدريبية	6	7.3	15	18.3	23	28	24	29.3	14	17.1	3.30	1.17	11	متوسطة		

3	ضعف التواصل من مديري المدارس مع مشرفيهم لمعرفة الاحتياج التدريبي	8	9.8	20	24.4	26	31.7	19	23.2	9	11	3.01	1.15	12	متوسطة
المتوسط الحسابي العام															كبيرة

يتبين من الجدول السابق أن أفراد عينة الدراسة من مشرفي الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم موافقون بدرجة كبيرة على محور " الصعوبات التي تحد من تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة " حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الصعوبات التي تحد من تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة من وجهة نظر مشرفي مكاتب التعليم (3.77) والتي تشير الى درجة موافقة (كبيرة).

كما أن هناك تفاوت في درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور (الصعوبات التي تحد من تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة) حيث يشمل المحور (12) عبارة، وجاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور بدرجات موافقة (متوسطة /كبيرة / كبيرة جداً) على أداة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (3.01 الى 4.55) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة والرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي ، والتي تشير الى درجة موافقة (متوسطة /كبيرة / كبيرة جداً).

ويتضح من الجدول أن المتوسط العام لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو محور " الصعوبات التي تحد من تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة " جاء بدرجة موافقة (كبيرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.77) وقد أتضح أن أبرز الصعوبات التي تحد من تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة تتمثل في (كثرة الأعباء الإدارية على مديري المدارس ، قلة الدورات التدريبية المتخصصة في المهارات الناعمة ، قلة الإمكانيات المادية والتقنية لدى مكاتب التعليم ندرة مراعاة المهارات الناعمة في معايير تقييم الأداء الوظيفي، قصور البرامج التدريبية في مجال المهارات الناعمة ، ندرة المدربين في مجال المهارات الناعمة، قلة خطط التنمية الشخصية لدى مديري المدارس).

وتتفق هذه النتائج مع دراسة الدليمي (Aldulaimi, 2018) والتي توصلت الى أنه هناك حاجة لتحلي القيادات الجامعية بمجموعة من المهارات الناعمة، تتمثل بتسع مهارات وهي: القوة الاجتماعية، الثقة، التوجيه والتدريب، الإعداد للتعاقب الإداري، الدعم، الذكاء، الذكاء العاطفي، الالهام، الوعي بالتنوع الثقافي ، وكذلك تتفق مع دراسة التويجري (2020) والتي توصلت الى تدني ممارسة قادة المدارس للمهارات الناعمة وضرورة تقديم برامج تدريبية لتنمية تلك المهارات لديهم. وتواجه عمليات تطوير أداء القيادات التعليمية بعض الصعوبات كمحدودية الموارد

وضعف عمليات التواصل بين المستويات الإدارية وعدم القدرة على تحديد الاحتياجات الفعلية
وضعف الدافعية للتطوير من قبل مديري المدارس (أبو عاصي، 2021).

نتائج السؤال الثالث:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) بين استجابات أفراد عينة الدراسة
حول واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة والصعوبات والمقترحات تعزى لمتغير
النوع والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة؟

أولاً: الفروق حسب متغير النوع

جدول رقم (16) نتائج اختبار "ت" : Independent Samples Test " لمعرفة الفروق
ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى (0.05α) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من مشرفي
الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم حول واقع الأداء والصعوبات والمقترحات تعزى لمتغير النوع

المحاور	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	قيمة الدلالة (sig)
واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة	ذكر	33	3.45	0.47	0.81	0.42
	أنثى	46	3.56	0.66		
الصعوبات التي تحد من تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة	ذكر	33	3.98	0.55	2.51	0.01
	أنثى	46	3.63	0.67		
مقترحات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة	ذكر	33	4.04	0.82	1.75	0.08
	أنثى	46	3.73	0.75		

يتضح من خلال الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة باختلاف النوع ، حيث أن مستوى الدلالة (0.42) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة غير دالة إحصائياً. كما يتضح من الجدول وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي مكاتب التعليم حول الصعوبات التي تحد من تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة باختلاف النوع ، حيث أن مستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة دالة إحصائياً ، ومن خلال المتوسطات الحسابية تبين أن تلك الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة (الذكور) ، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة من (الذكور) درجة موافقتهم على محور الصعوبات التي تحد من تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة أعلى من درجة موافقة مشرفات الإدارة المدرسية وقد يعزى ذلك إلى أكثر من سبب، مثل ندرة المدربين

في مجال المهارات الناعمة والدورات التدريبية التي تستهدف مديري المدارس من الذكور . ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي مكاتب التعليم حول مقترحات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة باختلاف النوع ، حيث أن مستوى الدلالة (0.08) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

ثانياً: الفروق حسب متغير المؤهل العلمي

جدول (17) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) " لمعرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى ($0.05\alpha \leq$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء والصعوبات والمقترحات تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المحاور	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كا ²	مستوى الدلالة
واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة	بكالوريوس	48	44.47	4.09	0.13
	ماجستير	21	42.17		
	دكتوراه	13	29.46		
الصعوبات التي تحد من تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة	بكالوريوس	48	39.38	2.89	0.24
	ماجستير	21	40.00		
	دكتوراه	13	51.77		
مقترحات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة	بكالوريوس	48	39.86	3.43	0.18
	ماجستير	21	38.36		
	دكتوراه	13	52.62		

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي :

1-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي مكاتب التعليم حول واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة باختلاف المؤهل العلمي ، حيث أن مستوى الدلالة (0.13) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

2-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي مكاتب التعليم حول الصعوبات التي تحد من تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة باختلاف المؤهل العلمي ، حيث أن مستوى الدلالة (0.24) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي مكاتب التعليم حول مقترحات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة باختلاف المؤهل العلمي ، حيث أن مستوى الدلالة (0.18) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

ثالثاً: الفروق حسب متغير سنوات الخبرة

جدول (18) نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) " لمعرفة الفروق ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع الأداء والصعوبات والمقترحات تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المحاور	المسمى الوظيفي	العدد	متوسط الرتب	قيمة مربع كا2	مستوى الدلالة
واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة	مساعد/ة مدير مكتب التعليم.	6	49.75	1.16	0.56
	مشرف/ة إدارة مدرسية في مكتب التعليم	8	45.75		
	مشرف/ة في مكتب التعليم	68	40.27		
الصعوبات التي تحد من تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة	مساعد/ة مدير مكتب التعليم.	6	31.58	3.63	0.16
	مشرف/ة إدارة مدرسية في مكتب التعليم	8	29.69		
	مشرف/ة في مكتب التعليم	68	43.76		
مقترحات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة	مساعد/ة مدير مكتب التعليم.	6	28.58	4.44	0.11
	مشرف/ة إدارة مدرسية في مكتب التعليم	8	29.88		
	مشرف/ة في مكتب التعليم	68	44.01		

يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي :

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي مكاتب التعليم حول واقع أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة باختلاف المسمى الوظيفي ، حيث أن مستوى الدلالة (0.56) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي مكاتب التعليم حول الصعوبات التي تحد من تطوير أداء مديري

المدارس في ضوء المهارات الناعمة باختلاف المسمى الوظيفي ، حيث أن مستوى الدلالة (0.16) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) أو أقل بين استجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي مكاتب التعليم حول مقترحات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة باختلاف المسمى الوظيفي ، حيث أن مستوى الدلالة (0.11) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهي قيمة غير دالة إحصائياً.

نتائج السؤال الرابع:

ما مقترحات تطوير أداء مديري مدارس التعليم العام بمدينة الرياض في ضوء المهارات الناعمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب، لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي مكاتب التعليم على محور " مقترحات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة وجاءت النتائج كما تبينها الجدول التالي:

جدول رقم (19) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها تنازلياً لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مشرفي الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم بمدينة الرياض حول محور مقترحات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة

م	العبارة	درجة الموافقة												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً							
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%						
7	دعم إدارات التعليم لتوفير التدريب المناسب للمديرين	1	1.2	2	2.4	16	19.5	33	40.2	30	36.6	4.09	0.88	1	كبيرة		
5	تزويد مديري المدارس بالتغذية الراجعة من مشرفيهم	0	0	5	6.1	14	17.1	34	41.5	29	35.4	4.06	0.88	2	كبيرة		
3	تفعيل قنوات التواصل بين مديري المدارس ومشرفيهم	1	1.2	3	3.7	17	20.7	37	45.1	24	29.3	3.98	0.87	3	كبيرة		
6	تحفيز مديري المدارس بواسطة مشرفيهم لإعداد خطط التنمية الشخصية	1	1.2	1	1.2	24	29.3	31	37.8	25	30.5	3.95	0.87	4	كبيرة		

م	العبارة	درجة الموافقة												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		منخفضة جداً				منخفضة		متوسطة		كبيرة		كبيرة جداً					
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
4	مشاركة مديري المدارس في تحديد خطط التنمية المهنية	1	1.2	5	6.1	19	23.2	31	37.8	26	31.7	3.93	0.95	5	كبيرة		
8	تبني إدارات التعليم تصميم دورات تدريبية في المهارات الناعمة	4	4.9	2	2.4	17	20.7	33	40.2	26	31.7	3.91	1.03	6	كبيرة		
10	رفع الوعي بأهمية المهارات الناعمة في الإدارة المدرسية	6	7.3	5	6.1	14	17.1	30	36.6	27	32.9	3.82	1.18	7	كبيرة		
12	نشر المعلومات الكافية عن هذه المهارات في المقررات التربوية مثل: إدارات ومكاتب التعليم والمدارس.	6	7.3	7	8.5	16	19.5	20	24.4	33	40.2	3.82	1.26	8	كبيرة		
9	تأهيل المشرفين التربويين للتدريب في مجال المهارات الناعمة	4	4.9	7	8.5	16	19.5	30	36.6	25	30.5	3.79	1.12	9	كبيرة		
11	اهتمام الإدارات العليا في الوزارة وإدارات التعليم بالمهارات الناعمة	5	6.1	7	8.5	20	24.4	27	32.9	23	28	3.68	1.15	10	كبيرة		
2	استحداث حوافز مادية ومعنوية لمديري المدارس	9	11	6	7.3	17	20.7	21	25.6	29	35.4	3.67	1.32	11	كبيرة		
1	زيادة عدد المساعدين الإداريين لمديري المدارس	4	4.9	8	9.8	27	32.9	20	24.4	23	28	3.61	1.14	12	كبيرة		
المتوسط الحسابي العام																	
												3.86	0.79		كبيرة		

يتبين من الجدول السابق أفراد عينة الدراسة من مشرفي الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم موافقون بدرجة كبيرة على محور " مقترحات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة " حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور مقترحات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة (3.86) والتي تشير الى درجة موافقة (كبيرة). فجاءت استجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات محور مقترحات تطوير أداء مديري المدارس

في ضوء المهارات الناعمة بدرجات موافقة (كبيرة) على أداة الدراسة، حيث تراوحت متوسطاتهم الحسابية من (3.61 الى 4.09) وهذه المتوسطات تقع بالفئة الرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي ، والتي تشير الى درجة موافقة (كبيرة).

ويتضح من الجدول أن المتوسط العام لاستجابة أفراد عينة الدراسة نحو محور " مقترحات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة " جاء بدرجة موافقة (كبيرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.86) وقد أوضحت أن أبرز مقترحات تطوير أداء مديري المدارس في ضوء المهارات الناعمة من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية في مكاتب التعليم تتمثل في (دعم إدارات التعليم لتوفير التدريب المناسب للمديرين ، تزويد مديري المدارس بالتغذية الراجعة من مشرفيهم ؛ تفعيل قنوات التواصل بين مديري المدارس ومشرفيهم ، تحفيز مديري المدارس بواسطة مشرفيهم لإعداد خطط التنمية الشخصية ، مشاركة مديري المدارس في تحديد خطط التنمية المهنية ، تبني إدارات التعليم تصميم دورات تدريبية في المهارات الناعمة ، رفع الوعي بأهمية المهارات الناعمة في الإدارة المدرسية) ، و تتفق هذه النتائج مع دراسة الركبان (2024) والتي توصلت الى أن أهم الأساليب لتطوير المهارات الناعمة: البرامج التدريبية والقراءة الموجهة والتطوير الذاتي وخبرات الآخرين.

توصيات ومقترحات الدراسة:

- وفي ضوء نتائج الدراسة يمكن تقديم التوصيات والمقترحات التالية:
- دعم إدارات التعليم والمكاتب التابعة لها لتوفير التدريب المناسب لمديري المدارس في جانب المهارات الناعمة.
- تزويد مديري المدارس بالتغذية الراجعة من مشرفيهم حيال تطبيقهم للمهارات الناعمة.
- تفعيل قنوات التواصل بين مديري المدارس ومشرفيهم.
- تحفيز مديري المدارس لإعداد خطط التنمية الشخصية والمشاركة في تحديد خطط التنمية المهنية.
- نشر المعلومات الكافية عن المهارات الناعمة في المقررات التربوية مثل: إدارات ومكاتب التعليم والمدارس.
- تأهيل المشرفين التربويين للتدريب في مجال المهارات الناعمة.
- ضرورة اهتمام الإدارات العليا في الوزارة وإدارات التعليم بالمهارات الناعمة.
- إجراء دراسة تتناول ممارسة المهارات الناعمة وعلاقتها بالتميز المدرسي في مدينة الرياض.

المراجع العربية:

- أبو عاصي، هشام بن عبدالعزيز يوسف. (2021). تصور مقترح لتطوير أداء القيادة المدرسية بالمدارس الثانوية في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. المجلة التربوية، ج88، 899-950.
- أسحق، وإصف. (2014) المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الشونة الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش الأهلية، الأردن.
- الأحمري، نوال سعيد عبدالله، و حسن، أشرف عبدالنواب عبدالمجيد. (2024). واقع ممارسة مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك. أبحاث، مج11، ع1، 974-1011.
- التويجري، هيلة منديل محمد. (2020). استراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع3، 379 . 458-
- الجبر، سلطان سليمان. (2020). تصور مقترح لتطوير أداء مديري مدارس البادية الوسطى الأردنية في ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج4، ع14، 138-156.
- الخطيب، أحمد؛ والخطيب، رداح. (2006). إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية. ط2. جدارا للكتاب العالمي. عمان
- الركبان، الجوهرة بنت عثمان. (2024). تصوّر مقترح لتطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس الابتدائية الحكومية. مجلة البحث العلمي في التربية، 25(7)، 1-31.
- الساعاتي، شوقي ناجي جواد و العواسا، صالح إبراهيم. (2021). إدارة الموارد البشرية استراتيجياً في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة. اليازوري، عمان ، الأردن.
- العساف، صالح بن حمد. (2016). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان، الرياض.
- الفايز، هيلة بنت عبدالله سليمان. (2022). تطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات الحكومية السعودية: تصور مقترح. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، مج9، ع5، 184-205-
- المصري، مروان وليد سليمان. (2020). درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بمستوي السعادة التنظيمية في مدارسهن. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، ع4، 1 . 67-
- غول، روان نضال. (2024). سمات الشخصية وعلاقتها بالمهارات الناعمة لدى مديري المدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين. مجلة بحوث التعليم والأبتكار، 4(12)، 249-276.

- موسى، سعيد عبدالمعز علي. (2019). برنامج تدريبي لتنمية المهارات الناعمة لمعلمات رياض الأطفال. مجلة دراسات في الطفولة والتربية، ع8، 1، 64-
- بهنسى، فتحية احمد عبد القادر. (2022). المهارات الناعمة اللازمة للمعلم في ضوء مفهوم تمهين التعليم. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 117(1)، 1230-1265
- حكمي، بسمه هادي؛ عسيري، فاطمة يحيى. (2024). درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، مج2، ع31، 14331-14366.
- خليل، نبيل سعد، فلسطيني، جرجس عزمي مرزوق، و محمود، سيدة سلامة محمد. (2019). تطوير أداء مديري المدارس الرسمية للغات بمحافظة البحر الأحمر في ضوء القيادة الريادية. مجلة العلوم التربوية، س2، ع4، 304.350-
- محمد، رضا محمد سيد. (2023). دور الأنشطة الطلابية في تنمية المهارات الناعمة لدى الطلاب المعلمين بجامعة الأزهر في ضوء انعكاسات الثورة الصناعية الرابعة. مجلة البحث العلمي في التربية، ع24، ج8، 1.56-

المراجع الأجنبية:

- Aldulaimi، S. H. (2018). Leadership soft skills in higher education institutions. Social Science Learning Education Journal، 3(7)، 01-08.
- Greenfield Jr، W. D. (1995). Toward a theory of school administration: The centrality of leadership. Educational Administration Quarterly، 31(1)، 61-85.
- Makri، A.، & Vlachopoulos، D. (2019). Professional development for school leaders: A focus on soft and digital skills. EDULEARN19 Proceedings، 6200-6209.
- Marcel ، Robles. (2012). Executive Perceptions of the ten Soft Skills Needed in Today s Workplace، u.s.a .
- Ngang، T. K.، Mohamed، S. H.، & Kanokorn، S. (2015). Soft skills of leaders and school improvement in high performing schools. Procedia-Social and Behavioral Sciences، 191، 2127-2131.
- Putra، A. S.، Novitasari، D.، Asbari، M.، Purwanto، A.، Iskandar، J.، Hutagalung، D.، & Cahyono، Y. (2020). Examine relationship of soft skills، hard skills، innovation and performance: The mediation effect of organizational learning. International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)، 3(3)، 27-43.