



Journal of University Studies for Inclusive Research
Vol.2, Issue 31 (2024), 14331- 14366
USRIJ Pvt. Ltd

درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة
نظر المعلمات

**The range of availability of soft skills of the female leaders of public schools in
Jeddah Governorate and its relationship to achieving the quality of work
environment by the female teachers view**

إعداد

د. فاطمة يحيى عسيري
DR. Fatima Yahya Asiri

أ. بسمه هادي حكيمي
Basma Hadi Hakami

المستخلص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات، والكشف عن دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهدافها، وتطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣٤٢) معلمة. وأظهرت النتائج توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣,٧٠). وحاز بعد العمل الجماعي على المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، يليه بعد الثقافة الرقمية، وفي المرتبة الأخيرة مهارات التواصل بمتوسط حسابي (٣,٦٤). كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في التعليم.

Abstract

The study aimed to reveal the degree of availability of soft skills among public secondary school principals in Jeddah Governorate from the point of view of teachers, and to reveal the significance of the differences in the responses of the study sample due to differences in academic qualifications and number of years of experience. The study relied on the descriptive survey method to achieve its objectives, and applied a questionnaire to a simple random sample of (342) female teachers. The results showed that female principals of public secondary schools in Jeddah Governorate have a high degree of soft skills, with an arithmetic average of (3.70). The teamwork axis ranked first in terms of degree of availability, with a mean (3.79) and standard deviation (0.86), followed by the digital culture axis, and communication skills ranked last with a mean (3.64).

It also showed that there are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of availability of soft leadership skills among female principals of public secondary schools in Jeddah Governorate due to differences in academic qualifications and number of years of experience in education.

١-١ المقدمة

تؤدي القيادة دور بعدي ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة في تحقيق أهدافها، ويعتمد نجاح أي مؤسسة تربوية في هذا الإطار في تحقيق أهدافها على قيادتها وما يتوافر لديها من مهارات قيادية تساعد على القيام بالأعمال والمسؤوليات المتعلقة بها على الوجه الأمثل.

وهذا يستوجب من قادة المدارس تعلم وممارسة وقياس سلوكيات معينة ترتبط مباشرة بمستوى الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي كونها تؤثر على الأداء العام للمدرسة تسمى هذه السلوكيات بالمهارات القيادية وهي مهارات قابلة للتعلم والممارسة والإتقان (Juergensen,2020).

وفي ذات السياق تؤكد الأدبيات أن قادة المدارس يحتاجون إلى المهارات القيادية الصلبة والناعمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ففي ظل المتغيرات المعاصرة لم يعد من الممكن أن يعتمد القادة على معارفهم ومهاراتهم الإدارية فقط في إدارة مدارسهم، بل ينبغي أن يكون لديهم القدر الكافي من المهارات الناعمة التي تساعدهم على تشجيع التعاون والشراكة في العملية التعليمية وتطويرها بشكل مستمر، والتأكد من استعداد الموظفين لمواجهة التغيرات المحتملة (Ngang,2015).

فالمهارات الناعمة (Soft Skills) تشير إلى المهارات الأساسية التي ترتبط بقدرات التواصل الإنسانية وإدارة العلاقات والتعامل مع الآخرين والقيادة التي تضمن نجاح الفرد في إدارة الموقف والتأثير في الآخرين، وقد تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بمصطلح المهارات الناعمة (Soft Skills) الذي أصبح يتردد كثيراً في جميع القطاعات، فالمهارات الناعمة ترتبط بالمهارات الشخصية التي تؤثر بشكل مباشر في تمييز الفرد في عمله (سوليم أحمد، ٢٠١٣).

وتؤكد دراسة (Kolzow,2014) على أن المؤسسات التعليمية التي تعطي الأولوية لتطوير أداء مديريها تكون أكثر فاعلية في تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين منها، ومن أجل

ضمان فعالية القيادة ينبغي أن تمتزج بالمهارات الناعمة حيث يحتاج المديرون إلى امتلاك مهارات فعالة في التعامل مع الآخرين (Ngang, Prachak and Saowanee, 2013).

٢-١ مشكلة الدراسة وأسئلتها

أولت المملكة العربية السعودية في العقدين الأخيرين اهتماماً كبيراً بتطوير مؤسسات التعليم العام، ونظراً لدور قيادات هذه المؤسسات البارز في عمليات التطوير والتحسين التي تشهدها المملكة، فقد ركز هذا التطوير على جميع العناصر بالمدرسة المادية والتقنية والبشرية والإدارية، كما أولى اهتماماً كبيراً بقيادات هذه المؤسسات من خلال العمل على رفع أدائهم وتطوير مهاراتهم القيادية التي تساعدهم على التكيف مع متغيرات العصر وتطوراتها.

وعلى الرغم من ذلك، أبرزت العديد من الدراسات أن مديري المدارس ما يزالون بحاجة إلى تطوير مهاراتهم القيادية، ومن ذلك مهارات القيادة الناعمة، حيث أوضحت دراسة سندي (٢٠١٩) أن مديرات المدارس ما يزلن يتمسكن بالأساليب والطرق التقليدية في الإدارة، والتي تؤكد على التطبيق الحرفي للقرارات والقوانين، بجانب التمسك بممارسات العمل التقليدية، وأشارت نتائج دراسة (الغامدي، ٢٠١٥) إلى انخفاض ممارسات مديري المدارس، خاصة التي تتعلق بقيادة فرق العمل، وتوجههم دائماً نحو القرارات الفردية، رغبة منهم في الابتعاد عن العمل الجماعي وهو ما يقلل من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بالمدرسة، بالإضافة إلى تدني مهارات إدارة فرق العمل المدرسية، كما أشارت إلى تعدد المعوقات التي تحد من ممارسة مهارات قيادة فرق العمل ضمن المهارات الناعمة وتتعلق بإدارة المدرسة والعاملين بها، إلى جانب ذلك ذكرت دراسة (العنزي، ٢٠١٨) أن مديرات المدارس في حاجة ماسة إلى تعزيز القدرات التكنولوجية لديهن، وأظهرت دراسة العنزي (٢٠٢٢) ممارسة القيادات التعليمية للمهارات الناعمة بدرجة متوسطة.

وفي ضوء ما سبق تسعى الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: ما درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر الملمات؟، ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة التالية:

١. ما درجة توافر مهارات العمل الجماعي ضمن أبعاد المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر الملمات؟
٢. ما درجة توافر مهارات التواصل ضمن أبعاد المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر الملمات؟

٣. ما درجة توافر الثقافة الرقمية ضمن أبعاد المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؟

٣-١ أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- ١- التحقق من درجة توافر مهارات العمل الجماعي ضمن أبعاد المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة.
- ٢- الكشف عن درجة توافر مهارات التواصل ضمن أبعاد المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة.
- ٣- التحقق من درجة توافر الثقافة الرقمية ضمن أبعاد المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة.
- ٤- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة تعزى للمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

٤-١ أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي في ما يلي:

الأهمية النظرية:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو القيادة الناعمة بالمدارس والتي تعد من الأنماط القيادية الحديثة التي تساعد مديرات المدارس على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة والمرونة في اتخاذ القرارات وتطوير العمل المدرسي نحو الأفضل.
- تسهم الدراسة الحالية في سد أوجه النقص في الدراسات المحلية والعربية التي عنيت بقياس المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس.
- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً وقاعدة ينطلق منها باحثون آخرون للكشف عن مزيد من الحقائق المعرفية حول المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس وكيفية تطويرها.
- تقدم الدراسة أطراً نظرية حول المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس من حيث مفهومها وأهميتها وأقسامها ومعوقاتهما.

- تسهم الدراسة في الوقوف على أوجه القوة والضعف في المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس وتقديم توصيات ومقترحات لتحسينها
- الأهمية التطبيقية:**
- يمكن أن تسهم الدراسة الحالية بمشيئة الله تعالى في حفز وتبصير مديرات المدارس على أهمية ممارسة المهارات الناعمة وأثرها في رفع مستوى أدائهن وانعكاس ذلك على العمل المدرسي واتخاذ الإجراءات المناسبة لتطبيقها بفاعلية.
- يمكن أن تسهم الدراسة بمشيئة الله تعالى قيادات التعليم لوضع الخطط والاستراتيجيات التطويرية لبرامج التنمية المهنية لمديرات المدارس المتعلقة بممارسة القيادة الناعمة في الإدارة المدرسية وتنمية المهارات الناعمة المتعلقة بها.
- يمكن للقيادات التعليمية والإشراف التربوي الاستفادة من الأداة المصممة وتطويرها في إطار عملية التقويم التربوي لقياس المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس.

٥-١ مصطلحات الدراسة

المهارات الناعمة Soft skills

تعرف بهنسي (٢٠٢٢) المهارات الناعمة بأنها: "مهارات شخصية يمكن أن تكتسب وتتعلم، وتعمل على تعزيز تفاعلات الفرد مع الآخرين، وتحسن من أدائه المهني، وتجعله أكثر تكيفا مع بيئة العمل المتغيرة، وتتمثل هذه المهارات في خمس مهارات رئيسية هي: مهارات التواصل، مهارات تسويق الذات، مهارات التفكير، مهارات العمل الجماعي وقيادته، والمهارات الرقمية".

وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: السمات الشخصية التي يمتلكها الفرد، وتميزه عن غيره، وتعزز علاقاتهم مع الآخرين، وتمنحه القبول الاجتماعي، وتساعد على التكيف مع مواقف الحياة المختلفة.

٦-١ حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة على ما يلي:

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على التعرف على درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية دون غيرها من الموضوعات.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٤٥هـ/٢٠٢٣م.

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية للمرحلة الثانوية بمحافظة جدة.
الحدودية البشرية: تم تطبيق الدراسة على المعلمات دون غيرهن.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن العصر الذي نعيش فيه حالياً هو عصر الاقتصاد القائم على المعرفة، تعتمد المنافسة الاقتصادية بين الدول على مهارات القوى العاملة التي تتماشى مع خصائص العصر، وقد أدى ذلك إلى تحول ضروري في مطالب القوى العاملة التي تريد أن تزدهر في هذا الاقتصاد، من الضروري أن يمتلك الأفراد المهارات التي تمكنهم من الازدهار في مجتمع قائم على المعرفة، على الصعيدين المهني والشخصي. (شليبي، ٢٠١٤)

وهناك عدة تصنيفات وتقسيمات للمهارات من ضمنها تقسيمها للمهارات الصلبة (Hard Skills) ومهارات ناعمة أو مرنة (Soft Skills)، وهي بعد البحث الحالي.

وترتبط المهارات الناعمة بالمهارات الشخصية، وتشمل المواقف والعادات وكيفية التفاعل مع الآخرين، ومن المهم ملاحظة أن المهارات الشخصية لا يتم تعلمها من خلال التعليم والتدريب، ولكن يمكن تطويرها من خلال الخبرة والجهد المستمر. (Daskal, 2017).

٢-١- مفهوم المهارات الناعمة:

تباينت تعريفات المهارات الناعمة لدى الباحثين؛ بسبب اختلاف وجهات نظرهم حول مفهومها؛ إذ أن هذا المفهوم جديد، ومرن، وواسع، وله استخدامات مختلفة بحسب تصنيفاته، والغرض منه، وتضميناته النظرية والعملية، وزوايا رؤية الباحثين إليه في ضوء خبراتهم المتنوعة. (العنزي، ٢٠٢٢).

وقد عرّف Williams-Buenzli (٢٠١٥) المهارات الناعمة بأنها "السمات السلوكية غير الملموسة التي تعزز أو تدعم المعرفة أو المهارات اللازمة في أماكن العمل".
ذكرت Taylor (٢٠١٦) أن المهارات الناعمة "هي المهارات الشخصية الأساسية لتحقيق التنمية الشخصية، والمشاركة الاجتماعية، واللازمة للعمل في بيئة عمل محددة".

وعرّفها العنزي (٢٠٢٢) بأنها "السمات الشخصية التي يمتلكها الفرد وتميزه عن غيره، وتعزز علاقاته مع الآخرين، وتمنحه القبول الاجتماعي، وتساعد على التكيف مع مواقف الحياة المختلفة، وتتمثل في مهارات (إدارة الوقت، التفكير الإبداعي، التواصل، الثقافة الرقمية، العمل الجماعي)".

وعرفتها أريج قويدر (٢٠١٧) بأنها "سمات وقدرات شخصية مكتسبة، تعزز من توجه العاملين نحو تحسين الأداء، وتحفيز الآفاق الوظيفية، وتمثلها مهارات الاتصال والتواصل، العمل كفريق، العمل تحت الضغط، إدارة الأزمات، التخطيط، إدارة الوقت، اتخاذ القرار". ومن خلال ما سبق يظهر أن المفهوم الأساسي للمهارات الناعمة هو: مجموعة السمات والمهارات الشخصية الضرورية للتعامل بكفاءة في بيئة العمل، وتتضمن: العمل كفريق، وإدارة الوقت، التواصل والاتصال، التخطيط، التفكير الإبداعي، العمل تحت الضغط، الثقافة الرقمية، إدارة الأزمات، اتخاذ القرار.

أما من وجهة نظر الباحثة بعد استعراض العديد من المفاهيم قد خلصت إلى أن المهارات الناعمة هي: المهارات التي تتعلق بالتواصل والتفاعل الإنساني والعلاقات الشخصية. وهي تساعد الأفراد على التعامل مع الآخرين بكفاءة وفعالية وتزيد من فعالية الفريق وتحسن من مستوى الإنتاجية والجودة والابتكار.

وتجدر الإشارة إلى أن المهارات الناعمة التي استخدمت كمصطلح في كثير من المجالات المعرفية لها العديد من المسميات المختلفة مثل: المهارات الحياتية، المهارات المرنة، المهارات اللينة، المهارات الوظيفية، مهارات القرن الحادي والعشرون، والكفاءات التيسيرية. (القحطاني، ٢٠١٩، شيراس، ٢٠١٧، العلاونة وشديفات، ٢٠١٥، عمر وعبد الحفيظ، ٢٠١٧).

٢-٢- أهمية المهارات الناعمة:

تعتبر المهارات بقسميها الناعمة والصلبة مهمتين عند التقدم لطلب وظيفة، وتعتبر المهارات الناعمة مكملية للمهارات الصلبة؛ حيث إن امتلاك مثل هذه المهارات يؤدي إلى النجاح في المسيرة المهنية للأشخاص على وجه الخصوص والمؤسسات بشكل عام. يبحث أصحاب العمل عن الموظفين القادرين على تنفيذ المهام بكفاءة، والذين يتمتعون بالشخصية الملائمة للعمل وتعزيز صورة الشركة لدى العملاء. لذلك تُعد المهارات الناعمة، مثل القدرة على العمل ضمن الفريق والتواصل الاجتماعي، من أهم الصفات التي يبحث عنها أصحاب العمل، حيث يُقيمونها على أنها عامل أساسي لتحقيق النجاح في العمل (عتيبة، ٢٠٢١).

وقد أشار تقرير لهيئة الإذاعة البريطانية (بي بي سي) بتاريخ ١٤ يناير ٢٠١٥ إلى أن "المهارات الناعمة" قد تحسنت الإنتاجية وخفضت تكاليف التشغيل في بريطانيا بمقدار (٨٨) مليار جنيه إسترليني سنويا على الأقل؛ حيث إن هذه المهارات الناعمة تكمل المهارات

الصلابة التي ترتبط بالمعرفة والخبرة والقدرة على تنفيذ المهمات المحددة في الوصف الوظيفي التخصصي الاحترافي، ويتحدث الخبراء عن أن عدم توفر المهارات الناعمة لدى القوة العاملة يؤدي إلى عواقب سلبية (الجمري، ٢٠١٥).

وقد دلل الجمري (٢٠١٥) على أهمية المهارات الناعمة من خلال إمكانية تقييم العاملين على أساس ثلاثة محاور أساسية، وهي:

- **المهارات الصلبة (Hard Skills):** والمقصود بها هنا تلك المهارات التخصصية الاحترافية بفاصلة التي تحدد القدرات اللازمة لتنفيذ واجبات الوصف الوظيفي، مثل البرمجيات والحاسوب والمحاسبة وغيرها من التخصصات.

- **المعرفة (Knowledge):** وهي تحدد المستوى الأكاديمي، أو الخبرة التي ينبغي توافرها لدى الموظف للقيام بمهام عمله.

- **المهارات الناعمة (Soft Skills):** وهذه تحدد السلوك المطلوب من الموظف، وتحدد الخصائص الشخصية التي يجب أن تتوفر لديه لكي ينجح في بيئة العمل.

وتبرز أهمية المهارات الناعمة في مجال التعليم حيث تساعد في تطوير قدرات المدرء والمعلمين للتكيف مع المواقف اليومية والتفاعل بشكل إيجابي مع المشكلات التي قد تواجههم، سواء في الحصول على مهارات تدريس جديدة أو في التعامل مع بيئة العمل بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، فإن المهارات الناعمة تعزز ثقة المدرء والمعلمين بأنفسهم وتنمي مهارات التفكير لديهم، كما تساعد في بناء شخصياتهم وتكسبهم القدرة على إدارة ردود أفعالهم بشكل صحيح، وتعزز السلوكيات الإيجابية المحسنة لحياتهم. بالتالي، تساعد المهارات الناعمة في تنمية المهارات العقلية والنفسية والاجتماعية لدى المدرء والمعلمين، وتعزز قدراتهم على توفير بيئة تعليمية إيجابية وملهمة للطلاب (العنزي، ٢٠٢٢).

٢-٣- أقسام المهارات الناعمة:

تعددت واختلقت المهارات التي أُدرجت تحت مسمى المهارات الناعمة باختلاف المجالات، فقد حدد عمر وعبد الحفيظ (٢٠١٧) ست مهارات ناعمة هي: مهارة التواصل، ومهارة العمل الجماعي، ومهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات، ومهارة إدارة الوقت، والمهارة الرقمية، ومهارة تطوير الذات.

أما في دراسة بهنسي (٢٠٢٢) فقد حددت أبرز المهارات الناعمة كالتالي: مهارة التواصل، مهارات تسويق الذات، مهارات التفكير، مهارات العمل في فريق وقيادته، المهارات الرقمية.

وبناءً على الدراسات السابقة تم تحديد أهم المهارات الناعمة التي سيتم تناولها في هذا البحث كما يلي:

٢-٣-١ - مهارات العمل الجماعي:

يعد اكتساب مهارات العمل الجماعي أمراً أساسياً لدى مديرات المدارس لتحقيق أهداف المدرسة بفاعلية، واتخاذ القرارات البناءة، وتطوير العمل المدرسي، وفيما يلي بيان لمهارة العمل الجماعي من حيث مفهومها وأهميتها كمهارة ناعمة لدى مديرات المدارس.

مفهوم العمل الجماعي:

هو القدرة على العمل كعضو فعال في فريق عمل، وهي تتطلب تعاون مجموعة من الأفراد لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة بأفضل طريقة ممكنة وفي أقل وقت ممكن. يتضمن ذلك المشاركة في صنع القرارات وتنفيذ المهام المطلوبة ومتابعة وتقييم الأعمال. (بهنسي، ٢٠٢٢).

ويؤكد Sparks (2013) أن العمل الجماعي يكون فعالاً عندما يتميز بعدة خصائص، منها وضوح الهدف، والمسائلة الفردية والجماعية، والثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وتحديد أدوار ومسؤوليات كل فرد في الفريق.

وتستنتج الباحثة أن العمل الجماعي كجزء من الفريق يتطلب توافر عدة مهارات، بما في ذلك القدرة على التواصل مع الآخرين وإقامة علاقات إنسانية جيدة، بالإضافة إلى القدرة على العمل كجزء من الفريق. وتذكر أن ذلك يتطلب التعاون بين أفراد الجماعة، والذي أصبح ضرورياً في الحياة اليومية.

أهمية العمل الجماعي كمهارة ناعمة لمديرات المدارس:

تشهد المؤسسات التعليمية تشهد تحولات وتغيرات كبيرة ومتسارعة على صعيد أساليب العمل وإدارة الأفراد في بناء العلاقات السليمة القائمة على الثقة المتبادلة بين الأفراد، وكذلك بين الأفراد والمدراء، وإذا ما أرادت تلك المؤسسات تحقيق أهدافها وتطلعاتها فإن عليها أن تشرك جميع أفرادها في جميع ما من شأنه أن يسهم في ذلك، ولا يتأتى ذلك إلا بالتعاون والعمل الجماعي، وعليه فلا بد من خلق بيئة مبنية على التعاون وعلى علاقات سليمة منطلقة من ثقة متبادلة من الأفراد والمدراء (الزهراني، ٢٠٢١)

ويشير الفقي (٢٠٠٩) إلى أن العمل الجماعي يعد أسلوباً فعالاً ومثمراً في التربية، حيث يتيح هذا الأسلوب لكل فرد في المجموعة الشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية. وينتج عن هذا الشعور من الالتزام والإصرار على تحقيق نتائج أفضل. كما يساعد العمل الجماعي الأفراد على تحقيق أهدافهم الشخصية وزيادة ثقتهم بأنفسهم. ومن خلال الشعور بالتحقق بأنفسهم، يتم إحراز تقدم في العمل وتحسين التواصل وخلق علاقات أفضل وزيادة الإنتاجية.

وأشارت ال شريان (٢٠٢٢) إلى حرص مديري المدارس على العمل الجماعي في المدرسة بشكل دائم، من خلال الحرص على بناء فرق العمل، وتحقيق الأهداف بشكل جماعي مع العاملين، والتشاور بين الزملاء في المهام الموكلة إليهم، ويعزى ذلك إلى اهتمام جميع المستويات الإدارية في التعليم بالعمل الجماعي وتشجيعه.

كما أن العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة وإيجابية الروابط والعلاقات بين أعضاء فريق العمل، وإمكانية استغلال المهارات المتوفرة لدى أعضاء الفريق لإنجاز العمل المطلوب، وتوليد أفكار متعددة لحل المشكلات التي يواجهها فريق العمل. (Burke,2011)

وعليه فإن العمل الجماعي يتميز من وجهة نظر الباحثة بإسهامه في تحقيق الأهداف بشكل أفضل وأسرع، وأن يعمل العمل الجماعي كمنصة لتعزيز التعلم وتطوير المهارات والقدرات الفردية حيث يتيح للأفراد فرصة تبادل المعلومات والخبرات، بالإضافة لتعزيز الثقة بالنفس لدى أفراد المجموعة وتطوير المهارات الاجتماعية كالتعاون وحل المشكلات.

كما أنّ المدرء يعلمون أن مهنة التعليم من أكثر المهن الاجتماعية فهي قائمة على عملية التفاعل المستمر ومتواصل بين المعلم والإدارة والمجتمع المدرسي والمجتمع المحلي، لذا تتمثل أهمية العمل الجماعي عند مديرات المدارس في الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المدرسة، قوامها احترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهاً بناءً وتعزيز انتمائه إلى مؤسسته، وثقته بنفسه واحترامه للعمل الجماعي والشورى والالتزام.

مقومات نجاح العمل الجماعي:

يذكر (2012) Michael أنه لنجاح أي عمل جماعي لابد من توافر بعض المقومات بين أعضاء الفريق من أهمها النقد البناء من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لجميع أعضاء الفريق، والاستجابة والحساسية لاحتياجات الآخرين، والاتصال الجيد والمتبادل بين

أعضاء الفريق، والتعاون المثمر بين أعضاء الفريق الذي يتم فيها تبادل الأفكار الجديدة والمتكاملة.

كما أشارت دراسة (Frances 2008) إلى أن من مقومات العمل الجماعي شعور جميع أعضاء الفريق بالمسئولية الفردية والجماعية، وتوزيع المهام على أعضاء الفريق بطريقة تتناسب وتلائم قدرات كل عضو، وشعور كل عضو بأنه أنجز المهام الموكلة إليه بنجاح. وفي ضوء العرض السابق يتضح للباحثة المقومات الضرورية بين أعضاء الفريق لإنجاز العمل الجماعي بكفاءة وتضيف عليها وجود الثقة بين الأعضاء والاعتماد على بعضهم البعض لتحقيق الاهداف، قبول النقد البناء والتعلم منه لتحسين العمل الجماعي، والقيادة الفعالة والمنظمة وذلك لتحديد الأهداف وتوزيع المهام ومتابعة تنفيذها بشكل فعال.

ثانياً: مهارات التواصل

تعد مهارات التواصل عملية تفاعلية تقوم عليها شخصية ما وتتم في سياق محدود، وتتضمن نقل الحقائق واستقبالها، وإدراك المشاعر والأحاسيس، والاتجاهات، والأفكار، والخبرات. تتم هذه العملية باستخدام وسائط محددة مثل اللغة، والإشارات، والإيماءات، وغيرها من أساليب التواصل اللفظي وغير اللفظي، بهدف تأثير المرسل على الآخرين وتحقيق ما يريده منهم (موسى، ٢٠١٩).

مفهوم مهارات التواصل:

نكر كلا من (Burton & Dimbleby 2002) أن التواصل هو عملية تبادل الآراء والأفكار والقناعات والمشاعر بين الأفراد والجماعات عبر وسائل لفظية وغير لفظية فهو إذن المشاركة أي التواصل ذهاباً وإياباً، كما هو الحال بين المعلم وطلّبه في غرفة الصف، أي أن التواصل الجيد يشير ضمناً إلى وجود اتصال جيد بين المرسل والمستقبل والعكس بالعكس. ويرى (Gillespie 2005) أن التواصل يعبر عن فكرة أن العلاقات البينية بين الأفراد تعتمد على التعليم الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي المتاح. ويشير المبدأ الأساسي للتنظيم الاجتماعي إلى أن التواصل يؤدي إلى المشاركة مع الآخرين، ويتطلب استعداد الآخرين ونوع التواصل الذي يستخدمه الإنسان لتحقيق هذه المشاركة. يمكن اختصار هذه الفكرة بأن التواصل يعتمد على التعاون والتبادل بين الأفراد.

أهمية التواصل ضمن المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس:

تعد مهارة التواصل كفاية لا غنى عنها لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، فهي وسيلة هامة للممارسات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف ورقابة على الأداء، ووسيلة للتخاطب والتفاعل بين الأطراف المختلفة، وهي تمثل جوهر العملية التعليمية والبحثية، كما أنها وسيلة حتمية لتحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، كما يتوقف عليها قدرة المدراء على التنسيق بين الأنشطة والأعمال الإدارية في المؤسسات التعليمية. (Burton & Dimbleby, 2002).

فالتواصل مهارة أساسية وقدرة قيادية ضرورية لمديرات المدارس حتى يتمكن من النجاح في واجباتهن اليومية الصعبة والمعقدة، الأمر الذي يستوجب منهن العمل على تحسين ممارسات التواصل لديهن وفي الوقت نفسه اعتماد المزيد من الأدوار التواصلية، ويجب عليهن إدارة التنوع، واختلاف اللغة، ومراعاة الإعاقات الجسدية، والعمر، والطبقة الاجتماعية (الحوالدة والشهري، ٢٠٢٠).

كما أنه لا بد للمديرات من امتلاك الروح الاجتماعية واحترام الآخرين، والقدرة على المبادرة والتوجيه الداعم، وهي من أهم مهارات التواصل المطلوبة لإنجاح العمل وبالتالي التمتع بتوفير المناخ الودي داخل بيئة المدرسة (الجهني، ٢٠١٩).

وبناء على ما سبق ترى الباحثة أن التواصل يهدف لنقل الرسالة بوضوح ودون غموض، ولتحقيق هذا الهدف يجب بذل جهد من المرسل والمستقبل. ومع ذلك، يمكن أن تتعرض العملية للأخطاء والتشويش والتحريف بسبب عوامل مختلفة، مما يؤدي إلى سوء الفهم وتعطيل التواصل بين الأفراد. لذلك، يجب تدارك أي خطأ في التواصل وإيجاد حلول له لتفادي انقطاع التواصل أو توتره.

ثالثاً: الثقافة الرقمية

يغلب على العصر الحالي الرقمنة التي سادت كافة مجالات الحياة، الأمر الذي صار معه التحلي بالثقافة الرقمية ضرورة، وهي طريقة تعامل الفرد مع التقنية وحسن توظيفها في أداء الوظائف المنوطة به وهي مهمة لتعزيز رشاقة الأعمال والقدرة على التكيف والإبداع (العنزي، ٢٠٢٢).

مفهوم الثقافة الرقمية:

يشير مفهوم الثقافة الرقمية إلى قدرة الأفراد على تحديد الموارد الرقمية والوصول إليها وإدارتها ودمجها وتقييمها وتحليلها وتوليئها، وبناء معرفة جديدة، والتواصل مع الآخرين Martin (&Grudziecki, 2006).

كما تتمثل في العملية التي تمكن أفراد المجتمع من استخدام التطبيقات الرقمية بكفاءة وثقة، لإنجاز أعمالهم الوظيفية أو الشخصية أو الواجبات والمهام المتعلقة بالمجتمع. كما تعد الدخول بشكل فني وإبداعي باستخدام الوسائط المتعددة ضرورياً لتحقيق التواصل والتفاعلية والتعميم لجميع الأنشطة الإنسانية (عزت، ٢٠٠٨).

ويمكن القول من خلال ما سبق أن الثقافة الرقمية تعمل على مساعدة العاملين في المؤسسات التعليمية على التكيف والتعامل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لتلك المؤسسات في ظل التطورات التكنولوجية، وذلك في سبيل جعل المؤسسة التعليمية قائمة ومستمرة من خلال التحفيز على التغيير ومواكبة التكنولوجيا والاتصال في استعمال تطبيقات جديدة بها.

أهمية الثقافة الرقمية كمهارة ناعمة لدى مديرات المدارس:

يعد اكتساب الثقافة الرقمية أمراً بالغ الأهمية لدى مديرات المدارس، حيث أصبح التكيف الرقمي أكثر من مجرد امتلاك القدرات التقنية لتشغيل الأجهزة الرقمية والأدوات وتصفح الإنترنت، ولكنه يشتمل على مجموعة من المعارف والمهارات والمواقف اللازمة لتصبح وظيفية في البيئات الرقمية (Marques, Joan, 2013).

إن أهمية الثقافة الرقمية يرجع إلى قدرتها على تغيير الحياة بشكل إيجابي، حيث تمكن المستخدمين من الوصول إلى مصادر المعرفة والدراسة والتحليل والمقارنة في أي وقت، مما يتيح لهم اتخاذ القرارات الأفضل بشأن حياتهم. وبالمقارنة مع الأساليب التقليدية التي تعتمد على اقتناء الكتب والمراجعة الصفحات المتعددة والبحث الصعب، فإن التقدم التكنولوجي قد تحقق توفيراً كبيراً في الجهد والوقت. ويعود هذا التطور إلى الحاجة المتزايدة في المجتمع العالمي إلى مهارات رقمية للتعامل مع التغيير السريع في المعارف والتكنولوجيا، والتي يتعين تميمتها لضمان القدرة على القيام بجميع الأعمال بكفاءة وفعالية في مجتمع قائم على المعرفة في العصر الرقمي (Shariman, et al, 2012).

إن امتلاك المهارات الرقمية ضروري لمساعدة مديري المدارس على تطبيق التكنولوجيا بطرق مفيدة وإعداد مدارسهم للقرن الحادي والعشرين، الأمر الذي يؤكد على المدراء بضرورة أن يطوروا ويوجهوا ويديروا ويطبّقوا التكنولوجيا على العمليات التنظيمية المختلفة لتحسين الأداء (Chin, 2010).

فالتقنية الحديثة توفر فرصاً جديدة في المجتمع ولا سيما في المدرسة لإدراك الاتجاهات المعاصرة للتعليم، وعليه يجب أن يمتلك مديرو المدارس المهارات اللازمة لأنهم قادة للمعرفة

التقنية، وان تتسم الإدارة بالتركيز على التجديد والتحديث بما يتلاءم مع مستجدات العصر التكنولوجي (الحربي، ٢٠٢٠)

كما قدّم (2002) AI-Hosh مجموعة من المبررات لاكتساب مهارات الثقافة الرقمية من أهمها:

- تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال: تجسيد تطور الإعلام الآلي من خلال التطورات المستمرة التي عرفتتها الحواسيب والوسائط المتعددة.

- مجتمع المعلومات وعولمة المعرفة: أدت الثورة الحاصلة في المجتمع إلى ظهور مجتمع المعلومات وهو المجتمع الذي لديه تكنولوجيا معلومات متطورة وتعلم كيفية استخدامها.

- بروز شبكة الإنترنت وتنوع خدماتها: حيث أصبحت من الأشياء الضرورية في حياة الأفراد والمؤسسات.

- ظهور التعليم الإلكتروني: ظهور الثورة التكنولوجية في تقنيات المعلومات، أدى لتبادل الخبرات مع الآخرين ولذلك ظهر مفهوم التعليم الإلكتروني.

لذلك فإنه لم يعد كافياً أن تقوم مديرة المدرسة بوظيفتها الإدارية التقليدية في ظل عصر الثورة الرقمية وتكنولوجيا المعلومات، وهذا فرض على مديرة المدرسة بأن تسعى إلى تطوير نفسها وأدواتها واستراتيجياتها، لتتمكن من تطبيق المبادئ التكنولوجية الحديثة في إدارتها، وأن تتمتع بمهارات رقمية تساعدها في التعامل مع الأزمات التي قد تواجهها في البيئة المدرسة.

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة العنزي (٢٠٢٢) إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات الناعمة لدى معلمي العلوم بالمرحلة المتوسطة في منطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية، ووضع التصور المقترح لتنميتها لديهم في ضوء النتائج، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في بطاقة ملاحظة من إعداد الباحث، وتم تطبيقها على عينة عشوائية قوامها (٤٤) معلماً، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة معلمي العلوم بالمرحلة المتوسطة للمهارات الناعمة ككل كانت متوسطة؛ وكانت عالية في مهارات (التواصل - العمل الجماعي - التفكير الإبداعي)؛ ومتوسطة في مهارة (إدارة الوقت)؛ ومنخفضة في مهارة (الثقافة الرقمية).

وهدفت دراسة بهنسي (٢٠٢٢) للتوصل إلى قائمة بالمهارات الناعمة اللازمة للمعلم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، ومديري المدارس والمشرفين التربويين بالمراحل التعليمية المختلفة. ولتحقيق هدف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأعدت استبانة تم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بلغ عددها (٩٨) عضواً، و(٤٠) مدير،

و(٢٨) مشرف تربوي، وخلص البحث إلى قائمة بالمهارات الناعمة اللازمة للمعلم وكان ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها للمعلم كالأتي: مهارات العمل في فريق وقيادته، ومهارات التفكير، ومهارات التواصل، ومهارات تسويق الذات، والمهارات الرقمية، وكذلك تم تقديم قائمة بخمس عشرة مهارة ناعمة فرعية تمثل أولوية في برامج إعداد المعلم.

وأجرت عتيبة (٢٠٢١) دراسة هدفت للتعرف ماهية المهارات الناعمة اللازمة لخريجي التعليم الجامعي وعلاقتها بتحقيق المواءمة مع متطلبات سوق العمل، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي تحليلي. وجاء أبرز النتائج أن من أقوى أسباب ضعف مواءمة مخرجات التعليم العالي لمتطلبات سوق العمل، طبيعة سوق العمل والتي تتأثر بشكل مباشر بالتطورات التكنولوجية والإنتاجية، وكذلك أن الطالب يحتاج اليوم إلى مجموعة من المهارات، التي تضمن له حظوظاً وافرة في الحصول على عمل وتحقيق مسيرة مهنية ناجحة، ومنها: التواصل، والعمل ضمن الفريق، إدارة الأزمات.

وهدف دراسة المصري (٢٠٢٠) للتعرف إلى درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بالسعادة التنظيمية في مدارسهن، وذلك من وجهة نظر المعلمات، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق استبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٢٦٠) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات كانت كبيرة جداً، كذلك وجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات ومستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن.

وقامت العنزي (٢٠١٨) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة أهمية توفر الكفايات التكنولوجية لقائدات مدارس التعليم العام في محافظة الخرج، كما هدفت إلى تحديد أهم الكفايات التكنولوجية اللازمة لقائدات مدارس التعليم العام. وللتحقق من أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع قائدات مدارس التعليم العام في محافظة الخرج وتم اعداد استبانة لقياس واقع الكفايات التكنولوجية لدى قائدات مدارس التعليم العام في محافظة الخرج، وأظهرت النتائج أن واقع الكفايات التكنولوجية لقائدات مدارس التعليم العام على كل مجال من مجالات المقياس وعلى المقياس ككل كان متوسطاً، وأوصت الباحثة بضرورة وضع السياسات الواضحة لاستخدام التكنولوجيا في عمليتي التعليم والتعلم، والاشراف عليها، وتقديم برامج تدريبية تهتم بالتكنولوجيا في التعليم.

وهدفت دراسة الغامدي (٢٠١٥) لمعرفة استخدام مديري المدارس لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية، وأثرها على تفعيل دور الإدارة المدرسية لدى مديري مدارس التعليم العام الحكومية بالمدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية، تكونت العينة من (١١٨) مديراً، شملت (٧٥) مديراً للمرحلة الابتدائية و(٤٢) مديراً للمرحلة المتوسطة و(١٩) مديراً للمرحلة الثانوية، واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، والاستبانة المكونة من جزأين، الأول المهارات التي يتعين أن يمارسها مديرو المدارس في حالة قيادتهم لفريق العمل، والآخر المعوقات التي تحول دون ممارسة المديرين لتلك المهارات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مهارات بناء فرق العمل المدرسية وإدارتها كأسلوب إدارة الفريق لدى مديري المدارس بمنطقة المدينة المنورة كانت بدرجة كبيرة، وأن المعوقات التي تتعلق بإدارة المدرسة والعاملين بها لمديري مدارس التعليم العام بلغ متوسطها (٣,٩٠) .

وهدفت دراسة (Aritatanaa, Sirisookslipa and Ngang (2015) إلى قياس تطوير مهارات القيادة الناعمة لدى الإداريين التربويين في المدارس التابعة لمكتب التعليم الثانوي بمنطقة الخدمة التعليمية (٢٥) التايلاندية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من (١٣٢) قائد إداري تربوي، (٣٤٥) معلماً، طبقت عليهم استبانة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى المهارات القيادية الناعمة لدى المديرين التربويين مرتفع.

كذلك قام الباحثان (Tyagi & Ashu (2013) بدراسة هدفت إلى توضيح أهمية المهارات الناعمة في المستقبل، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبانة على عينة مكونة من (٢٥٠) طالب وطالبة، وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب تحسين الكفاءات والمهارات العلمية للطلبة، لمواجهة التحديات والتنافسية المستقبلية، ومواجهة الصعوبات التي تواجههم.

وأجرى (Marques (2013) دراسة هدفت إلى التعرف على المهارات الناعمة باعتبارها جزء من نجاح القيادة، وتم استخدام المنهج المسحي وأسلوب المقابلة، على عينة من العمال في لوس انجلوس الدارسين في برنامج الماجستير، وتوصلت إلى المهارات الناعمة المرتفعة كانت تتضمن على: الوعي الذاتي، والتنظيم، والتحفيز، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية.

وأجرى (Ruchi (2009) دراسة هدفت إلى تسليط الضوء ما بين هذه العلاقة، وطبق أداة الاستبانة على عينة (٢١٥) طالب باستخدام المنهج الوصفي، وخلصت دراسته إلى ضرورة الجمع بين المهارات الأكاديمية والمهارات الإدارية لأجل تحقيق أهداف المنظمات، وكذلك توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيرات الدراسة كالعمر والمؤهل الدراسي.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد اطلاع الباحثة لمجموعة الدراسات السابقة التي تم ذكرها يمكن إيجاز أوجه الاتفاق والاختلاف بينهم بالآتي:

- من حيث بيئة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية الحدود والعينة، حيث طبقت بعضها في مؤسسات التعليم العالي مثل دراسة عتيبة (٢٠٢١) Marques (2013) ، واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة Ariratanaa, Sirisookslipla (2015) and Ngang (2015)، ودراسة الغامدي (٢٠١٥)، ودراسة العنزي (٢٠١٨)، دراسة المصري (٢٠٢٠) في تطبيق البحث على البيئة المدرسية.

- من حيث هدف الدراسة: اختلفت الأهداف البحثية للباحثين في الدراسات السابقة، بينما تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة توافر المهارات الناعمة عند مديرات المدارس الثانية الحكومية

- من حيث المنهج: اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة العنزي (٢٠٢٢)، ودراسة عتيبة (٢٠٢١)، والعنزي (٢٠١٨)، ودراسة Tyagi & Ashu (2013) في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بينما اختلفت مع دراسة المصري (٢٠٢٠) في استخدام المنهج الوصفي الارتباطي.

- من حيث الأداة: تتفق الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتختلف مع دراسة Marques (2013) التي استخدمت أسلوب المقابلة.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المستخدم، وطرق اختيار العينة وفي بناء أداة الدراسة، وتحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، وفي تحليل النتائج وإثراء المناقشة.

٣-٣- منهجية الدراسة وإجراءاتها

يعرض هذا الجزء من البحث المنهج المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وخصائص العينة، بالإضافة إلى وصف بناء أداة الدراسة، وصدقها وثباتها، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، وفيما يلي يعرضاً مفصلاً لإجراءات الدراسة:

٣-٣-١- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وقد تم اختيار هذا المنهج لأنه يتناسب مع أهداف الدراسة الحالية، حيث تهدف إلى الكشف عن درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس

الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات، الأمر الذي يتطلب استطلاع آراء أفراد العينة، ثم جمع البيانات وتحليلها بهدف الوصول إلى النتائج.

٣-٣-٢ - مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من معلمات المدارس الثانوية بمحافظة جدة البالغ عددهن (٥٤٥٨) معلمة ضمن (١٥٠) مدرسة ثانوية حكومية للبنات بحسب الإحصاءات التي حصلت عليها الباحثة من الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة

٣-٣-٣ - عينة الدراسة:

تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة من المعلمات بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، اعتماداً على معادلة ستيفن ثامبسون التالية الخاصة بنسبة العينة من المجتمع (Thompson, 2002). وقد بلغت العينة في صورتها النهائية (٣٤٢) معلمة، وذلك بنسبة ٦,٢% من المجتمع الكلي للدراسة، والجدول التالي يوضح خصائص عينة معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وفق المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

جدول (١)

توزيع عينة معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وفق المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

| المتغير | فئاته | العدد | النسبة |
|-----------------------------|-------------------|-------|--------|
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | 182 | 53.2 |
| | دبلوم | 48 | 14.0 |
| | دبلوم عالي | 20 | 5.8 |
| | ماجستير | 52 | 15.2 |
| | دكتوراه | 40 | 11.7 |
| | المجموع | 342 | 100.0 |
| عدد سنوات الخبرة في التعليم | أقل من ٥ سنوات | 96 | 28.1 |
| | من ٥ إلى ١٠ سنوات | 90 | 26.3 |
| | من ١٠ إلى ١٥ سنة | 72 | 21.1 |
| | ١٥ سنة فأكثر | 84 | 24.6 |
| | المجموع | 342 | 100.0 |

يتضح من الجدول (١) أن المعلمات الحاصلات على درجة البكالوريوس يمثلن الفئة الأعلى بين المستجيبات بحسب المؤهل العلمي، بنسبة (٥٣,٢%) من مجموع أفراد العينة، بينما جاءت المعلمات الحاصلات على الدبلوم العالي كأقل الفئات، بنسبة (٥,٨%). وتمثل المعلمات

اللاتي لديهن أقل من خمس سنوات خبرة الفئة الأعلى بين المستجيبات بحسب عدد سنوات الخبرة في التعليم، بنسبة (٢٨,١%) من مجموع أفراد العينة، بينما جاءت المعلمات اللاتي تتراوح خبراتهن من ١٠ إلى ١٥ سنة كأقل الفئات، بنسبة (٢١,١%).

٣-٣-٤ - أداة الدراسة:

تمّ تصميم استبانة لتحقيق أهداف الدراسة وذلك باتباع الخطوات التالية:

١- **تحديد الهدف من الاستبانة:** هدفت الاستبانة إلى الكشف عن درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية.

٢- **مصادر بناء الاستبانة:** تمّ بناء الاستبانة بالرجوع إلى الأدبيات النظرية ذات العلاقة بموضوع المهارات الناعمة لدى مديري المدارس، والاطلاع بالمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، مثل دراسة المصري (٢٠٢٠) والغامدي (٢٠١٥) وبهنسي (٢٠٢٢) وعتيبة (٢٠٢١) والعززي (٢٠٢٢).

٣- **الاستبانة في صورتها الأولية:** تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (١٨) عبارة تقيس درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس، في الأبعاد التالية (مهارة العمل الجماعي، مهارة التواصل، المهارة الرقمية).

٤- **الصدق الظاهري للاستبانة:** تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة تحكيم من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين، وذلك لإبداء آراءهم وملاحظاتهم حول مدى انتماء العبارات لمحاور الاستبانة وأبعادها الفرعية ومدى مناسبة صياغتها اللغوية، وما يرون إضافته أو حذفه أو تعديله، وفي ضوء ذلك تم الإبقاء على جميع عبارات الاستبانة حيث حظيت بنسب اتفاق تجاوزت ٨٠% من المحكمين، واعتبر ذلك مؤشراً لصلاحية المقياس لتحقيق أهداف الدراسة.

٥- **صدق الاتساق الداخلي:** تم التأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) معلمة من خارج العينة الأساسية، وحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٢)

معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه

| الثقافة الرقمية | | مهارات التواصل | | العمل الجماعي | |
|-----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|
| معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة | معامل الارتباط | العبارة |
| .849** | ١٤ | .879** | ٧ | .864** | ١ |
| .912** | ١٥ | .868** | ٨ | .862** | ٢ |
| .898** | ١٦ | .898** | ٩ | .863** | ٣ |
| .929** | ١٧ | .872** | ١٠ | .907** | ٤ |
| .886** | ١٨ | .890** | ١١ | .906** | ٥ |
| .906** | ١٩ | .897** | ١٢ | .885** | ٦ |
| - | - | .775** | ١٣ | - | - |

**دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول (٢) أن قيم الارتباط بين عبارات الاستبانة ودرجة البعد الفرعي الذي تنتمي إليه تراوحت بين (٠,٩٢٩) كأعلى معامل ارتباط و(٧٧٥) كأدنى معامل ارتباط، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١). ويوضح الجدول (٣) معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل بعد من الأبعاد الفرعية للأداة، ودرجة الأداة ككل.

جدول (٣)

معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل بعد من الأبعاد الفرعية للأداة ودرجة الأداة ككل

| الثقافة الرقمية | مهارات التواصل | العمل الجماعي | الأبعاد الفرعية |
|-----------------|----------------|---------------|-----------------|
| .826** | .834** | - | العمل الجماعي |
| .848** | - | | مهارات التواصل |
| - | | | الثقافة الرقمية |
| .942** | .954** | .935** | الأداة ككل |

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من الجدول السابق أن قيم الارتباط بين أبعاد الأداة، ودرجة الأداة ككل تراوحت بين (٠,٨٢٦ - ٠,٩٥٤)، وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١). وتشير النتائج السابقة إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

٦- ثبات الاستبانة: تم التأكد من ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha في ضوء استجابات مقياس ليكرت. وكانت النتائج كما يوضحها الجدول (٤).

جدول (٤)

معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبانة

| معامل الثبات | الأبعاد الفرعية |
|--------------|-----------------|
| 0.942 | العمل الجماعي |
| 0.946 | مهارات التواصل |
| 0.951 | الثقافة الرقمية |
| 0.975 | الأداة ككل |

بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للأداة ككل (٠,٩٧٥)، وتراوحت قيم الثبات في كل بعد من أبعادها الفرعية بين (٠,٩٤٢ - ٠,٩٥١)، وتشير النتائج السابقة إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات، وإلى إمكانية ثبات النتائج المستفادة منها، وتعميمها على مجتمع الدراسة.

٧- تصحيح الاستبانة ومعيار الحكم: تكون الإجابة عن الاستبانة عن طريق اختيار المستجيبات بين إحدى خمس بدائل موجودة أمام كل مؤشر، وتتمثل هذه البدائل فيما يلي: (عالية جداً) تأخذ خمس درجات، (عالية) تأخذ أربع درجات، (متوسطة) تأخذ ثلاث درجات، (منخفضة) تأخذ درجتين، (منخفضة جداً) تأخذ درجة واحدة. كما تم استخدام المعيار التالي لقياس درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة، وذلك بتحديد طول خلايا المقياس الخماسي، وحساب المدى (٥-١=٤)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (٤÷٥=٠,٨٠)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية. ويمكن تحديد المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة على النحو الآتي:

جدول (٥)

المتوسطات المرجحة لغايات الدراسة وفق المقياس المتدرج الخماسي

| درجة التوافر | المتوسط المرجح |
|--------------|------------------|
| عالية جداً | من ٤,٢١ إلى ٥ |
| عالية | من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ |

| | |
|-------------|------------------|
| متوسطة | من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠ |
| منخفضة | من ١,٨١ إلى ٢,٦٠ |
| منخفضة جداً | من ١ إلى ١,٨٠ |

٣-٣-٥ - خطوات جمع البيانات:

تم تنفيذ الدراسة وفقاً للخطوات والإجراءات التالية:

١. الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس لتكوين خلفية مرجعية واسعة عن موضوع الدراسة.
 ٢. إعداد الاستبانة بصورتها الأولية وفق ضوابط صياغتها.
 ٣. إعداد الاستبانة بصورتها النهائية بعد التحقق من مؤشرات صدقها وثباتها من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، بالإضافة إلى تطبيقها على عينة استطلاعية من المعلمات لاستخراج قيم معاملات الثبات، والاتساق الداخلي.
 ٤. تصميم الاستبانة إلكترونياً عن طريق تطبيق Google Drive وذلك لتطبيقها على عينة المعلمات.
 ٥. الحصول على خطاب تسهيل مهمة باحث.
 ٦. تم التوضيح لعينة الدراسة - من خلال خطاب موجه ومرفق بالرابط الإلكتروني - الغرض من الدراسة، وطريقة الإجابة عن عباراتها، وأن الاستجابات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط.
 ٧. تم الانتهاء من تطبيق الأداة على عينة المعلمات في الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣/١٤٤٥م في مدة خمسة أسابيع، وقد اتسمت المستجيبات بالتعاون والجدية في الإجابة.
 ٨. بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٤٢) استبانة.
 ٩. جمع البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي لإجراء معالجة البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، واستخلاص النتائج وتحليلها وتفسيرها في فصل خاص استناداً لما تم التوصل إليه من نتائج.
- ٣-٣-٦ - أساليب المعالجة الإحصائية:

- تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار (٢٢)، لتحليل البيانات وفقاً لمشكلة الدراسة وأسئلتها، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- ١- معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation للتأكد من صدق الأداة.
 - ٢- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات الأداة.
 - ٣- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لحساب درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة.
 - ٤- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق في درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

٣-٣-٧- نتائج الدراسة ومناقشتها:

فيما يلي نتائج الدراسة الميدانية التي أسفر عنها تحليل البيانات، ومناقشتها وتفسيرها، والوصول للاستنتاجات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك على النحو التالي:

الإجابة عن السؤال الرئيس:

نص السؤال الرئيس على ما يلي: ما درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية من حيث (مهارات العمل الجماعي، مهارات التواصل، الثقافة الرقمية) من وجهة نظر المعلمات؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل مهارة من المهارات الناعمة وللبعد ككل، والجدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦)

درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية مرتبة تنازلياً

| الترتيب | درجة التوافر | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الأبعاد الفرعية |
|---------|--------------|-------------------|-----------------|-----------------------------|
| ١ | عالية | 0.86 | 3.79 | العمل الجماعي |
| ٢ | عالية | 0.89 | 3.69 | الثقافة الرقمية |
| ٣ | عالية | 0.90 | 3.64 | مهارات التواصل |
| - | عالية | 0.84 | 3.70 | درجة توافر المهارات الناعمة |

تظهر نتائج الجدول (٦) توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣,٧٠)، وانحراف معياري (٠,٨٤). وتراوح المتوسطات الحسابية لأبعاد البعد بين (٣,٧٩) و(٣,٦٤)، وحاز بعد العمل الجماعي على المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، يليه بعد الثقافة الرقمية، بمتوسط حسابي (٣,٦٩)، وانحراف معياري (٠,٨٩). بينما جاءت مهارات التواصل في المرتبة الأخيرة كأقل المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية، بمتوسط حسابي (٣,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٩٠). وقد يعزى ذلك إلى توجه المدارس نحو الأخذ بالأنماط القيادية الحديثة كالقيادة الناعمة، والتي أثبتت فاعليتها في تطوير العمل المدرسي، ومواكبة التطورات والتغيرات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة، وهو وما أشارت إليه دراسة (Tyagi & Ashu (2013) Ruchi (2009) التي أكدت أهمية المهارات الناعمة ودورها في تحقيق أهداف المنظمة وفي تحسين الكفاءات ومواجهة التحديات والتنافسية المستقبلية. كما أكدت دراسة (Marques (2013 أن المهارات الناعمة جزء من نجاح القيادة، كما قد تعزى هذه النتائج إلى قناعة مديرات المدارس بجدوى هذا النمط القيادي، واستفادتهن من الدورات التدريبية في مجال المهارات الناعمة، وحرصهن على تطوير مهارتهن في هذا المجال. وتتفق النتائج مع نتائج دراسة المصري (٢٠٢٠) و Ariratanaa, Sirisookslipa and Ngang (2015) التي أظهرت ممارسة المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس بدرجة عالية. كما تتفق مع نتائج دراسة الغامدي (٢٠١٥) التي أظهرت ممارسة مهارات بناء فرق العمل المدرسية وإدارتها كأسلوب إدارة الفريق لدى مديري المدارس بدرجة عالية. كما تتفق النتيجة مع نتائج دراسة بهنسى (٢٠٢٢) وعتيبة (٢٠٢١) التي أكدت على أهمية المهارات الناعمة المتمثلة في مهارة العمل في فريق وقيادته، ومهارات التواصل، والمهارات الرقمية. بينما اختلفت مع نتائج دراسة العنزي (٢٠٢٢) التي أظهرت ممارسة المهارات الناعمة لدى عينة الدراسة بدرجة متوسطة.

الإجابة عن السؤال الأول:

نص السؤال الأول على ما يلي: ما درجة توافر مهارة العمل الجماعي ضمن المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات؟
وللإجابة عن السؤال تمّ حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل عبارة منتمية لبعد العمل الجماعي ضمن المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة وللبعد ككل، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٧)

درجة توافر مهارة العمل الجماعي ضمن المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الترتيب |
|---|---|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 4 | تشجع المديرية المعلمات على المشاركة بفاعلية في الاجتماعات وفرق العمل. | 3.86 | 1.00 | عالية | 1 |
| 1 | تقدر المديرية المساهمة الفردية لكل معلمة مشاركة في فريق العمل. | 3.84 | 0.87 | عالية | 2 |
| 5 | تحرص المديرية على المساهمة بأرائها في نجاح عمل الفريق. | 3.83 | 1.01 | عالية | 3 |
| 2 | تكون المديرية فرق عمل لتحقيق أهداف ومهام محددة. | 3.80 | 0.95 | عالية | 4 |
| 3 | توزع المديرية المهام والواجبات الوظيفية على المعلمات وفقاً لقدراتهن. | 3.73 | 1.02 | عالية | 5 |
| 6 | تتعاون المديرية في توفير متطلبات إنجاز المهمات. | 3.70 | 1.04 | عالية | 6 |
| - | المتوسط العام لمعيار مهارة العمل الجماعي | 3.79 | 0.86 | عالية | - |

تظهر نتائج الجدول (٧) توافر مهارة العمل الجماعي ضمن المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٨٦). وقد يعزى ذلك إلى اهتمام مديرات المدارس ببناء فرق العمل الجماعية، وحرصهن على إيجاد بيئة عمل قائمة على التعاون والثقة المتبادلة والعمل بروح الفريق بينهن وبين العاملين بالمدرسة، ولوعيهن بأهمية العمل الجماعي في تطوير المدرسة وتحقيق أهدافها. وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (٣,٨٦) و (٣,٧٠)، وحازت العبارة "تشجع المديرية المعلمات على المشاركة بفاعلية في الاجتماعات وفرق العمل" على المرتبة الأولى كأعلى جوانب توافر مهارة العمل الجماعي لدى مديرات المدارس الثانوية، بمتوسط حسابي (٣,٨٦)، وانحراف معياري (١,٠٠)، وقد يعزى ذلك إلى امتلاك مديرات المدارس للقدرة على إدارة الاجتماعات المدرسية وتكوين فرق العمل الجماعية، ووعيهن بجدوى الاجتماعات وفرق العمل في تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين أفراد المجتمع المدرسي، وكون ذلك يسهم في تبادل الخبرات، واتخاذ القرارات المناسبة، وتوليد أفكار متعددة لحل المشكلات التي يواجهها فرق العمل، وإنجاز الأعمال بدقة وكفاءة عالية. بينما جاءت العبارة "تتعاون المديرية في توفير متطلبات إنجاز المهمات" في المرتبة الأخيرة كأقل جوانب توافر مهارة العمل الجماعي

لدى مديرات المدارس الثانوية، بمتوسط حسابي (٣,٧٠)، وانحراف معياري (١,٠٤). وقد يعزى ذلك إلى محدودية الإمكانيات المادية المتوافرة لدى العديد من المدارس مما قد يؤثر في قدرة مديرات المدارس على توفير جميع المتطلبات التي تحتاجها المعلمات لإنجاز المهمات. وتتفق النتائج بشكل عام مع نتائج دراسة العنزي (٢٠٢٢) والمصري (٢٠٢٠) التي أظهرت ممارسة مهارة العمل الجماعي ضمن المهارات الناعمة لدى عينة الدراسة بدرجة عالية.

الإجابة عن السؤال الثاني:

نص السؤال الثاني على ما يلي: ما درجة توافر مهارة التواصل ضمن المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات؟ وللإجابة عن السؤال تمّ حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل عبارة منتمية لبعد مهارة التواصل ضمن المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة وللبعد ككل، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٨)

درجة توافر مهارة التواصل ضمن المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الترتيب |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 7 | تشجع المديرية الحوار المفتوح، والمناقشة، وتبادل المعلومات والأفكار. | 3.72 | 1.03 | عالية | 1 |
| 13 | تستفيد المديرية من شبكة العلاقات الخارجية التي تربط المدرسة بمؤسسات المجتمع. | 3.70 | 0.99 | عالية | 2 |
| 12 | تتقبل المديرية الحلول البديلة عند حدوث أي طارئ بتنفيذ المهمات.. | 3.68 | 1.00 | عالية | 3 |
| 11 | تنتقي المديرية العبارات المناسبة للموقف دون نقد وتجريح. | 3.63 | 1.09 | عالية | 4 |
| 8 | تستخدم المديرية أساليب فعالة للتأثير في سلوك المعلمات. | 3.60 | 0.97 | عالية | 5 |
| 9 | تعزز المديرية تبادل وجهات النظر ومبدأ الشورى مع المعلمات. | 3.60 | 1.11 | عالية | 6 |
| 10 | تساهم المديرية في تعزيز التواصل وحل النزاعات التي قد تحدث بين المعلمات. | 3.58 | 1.07 | عالية | 7 |
| - | المتوسط العام لبعد مهارات التواصل | 3.64 | 0.90 | عالية | - |

تظهر نتائج الجدول (٨) توافر مهارة التواصل ضمن المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٩٠). وقد يعزى ذلك إلى حرص مديرات المدارس على اكتساب مهارات التواصل لكونها من المهارات الضرورية التي لا غنى عنها لدى القيادات المدرسية، ويتوقف عليها قدرة مديرة المدرسة على إيصال المعلومات بدقة، وتوضيح المهام والأدوار للعاملين بالمدرسة، وهي عملية ضرورية على جميع المستويات الإدارية، ووسيلة مهمة للممارسات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وإشراف ورقابة، وبالتالي يتحدد في ضوءها قدرة مديرة المدرسة على النجاح في إدارة المدرسة نحو تحقيق أهدافها. وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (٣,٧٢) و(٣,٥٨)، وحازت العبارة " تشجع المديرية الحوار المفتوح، والمناقشة، وتبادل المعلومات والأفكار " على المرتبة الأولى كأعلى جوانب توافر مهارة التواصل لدى مديرات المدارس الثانوية، بمتوسط حسابي (٣,٧٢)، وانحراف معياري (١,٠٣)، وقد يعزى ذلك إلى امتلاك مديرات المدارس مهارات الحوار والمناقشة، وقدرتهن على توظيفها بشكل إيجابي أثناء لقاءتهن مع المعلمات أثناء الزيارات الصفية، وعند عقدهن للاجتماعات المدرسية، وكون ذلك يساهم في تعزيز التواصل والعلاقات الإيجابية والثقة المتبادلة بينهن وبين المعلمات، ويساهم في اتخاذ قرارات صحيحة، وإيجاد حلول عملية وناجعة للمشكلات التي تواجه المدرسة، والوصول إلى أفكار ومقترحات تطويرية مناسبة. بينما جاءت العبارة "تساهم المديرية في تعزيز التواصل وحل النزاعات التي قد تحدث بين المعلمات" في المرتبة الأخيرة كأقل جوانب توافر مهارة التواصل لدى مديرات المدارس الثانوية، بمتوسط حسابي (٣,٥٨)، وانحراف معياري (١,٠٧). وقد يعزى ذلك إلى كون بعض مديرات المدارس قد يتخذن قرارات فردية عند وجود صراعات تنظيمية ونزاعات بين المعلمات، والزامهن بها. وتتفق النتائج بشكل عام مع نتائج دراسة العنزي (٢٠٢٢) والمصري (٢٠٢٠) التي أظهرت ممارسة مهارة التواصل ضمن المهارات الناعمة لدى عينة الدراسة بدرجة عالية.

الإجابة عن السؤال الثالث:

نص السؤال الثالث على ما يلي: ما درجة توافر مهارة الثقافة الرقمية ضمن المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات؟ وللإجابة عن السؤال تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، لكل عبارة منتمية لبعد مهارة الثقافة الرقمية ضمن المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة وللبعد ككل، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٩)

درجة توافر مهارة الثقافة الرقمية ضمن المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات مرتبة تنازلياً

| م | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التوافر | الترتيب |
|----|--|-----------------|-------------------|--------------|---------|
| 18 | تشجع المديرية الإبداع والابتكار التكنولوجي لدى المعلمات. | 3.79 | 0.96 | عالية | 1 |
| 19 | تعطي المديرية أهمية للتدريب والتطوير المعرفي للتكنولوجيا. | 3.76 | 0.98 | عالية | 2 |
| 16 | تتعامل المديرية مع المشكلات التقنية البسيطة التي قد تواجهها أثناء العمل. | 3.66 | 1.01 | عالية | 3 |
| 17 | تتقبل المديرية الانفتاح على طرق التواصل وتبادل المعلومات في البيئات الرقمية. | 3.66 | 1.01 | عالية | 4 |
| 14 | تمتلك المديرية المهارات الأساسية للحاسب والأجهزة الرقمية. | 3.65 | 0.98 | عالية | 5 |
| 15 | تمتلك المديرية القدرة على توظيف التقنيات الذكية لتحقيق الأهداف. | 3.60 | 1.01 | عالية | 6 |
| - | المتوسط العام لبعد مهارة الثقافة الرقمية | 3.69 | 0.89 | عالية | - |

تظهر نتائج الجدول (٩) توافر مهارة الثقافة الرقمية ضمن المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣,٦٩)، وانحراف معياري (٠,٨٩). وقد يعزى ذلك إلى استفادة مديرات المدارس من الدورات التدريبية في مجال توظيف التقنيات الرقمية في العمل الإداري والتربوي، حيث أصبحت هذه المهارات ضرورة لا غنى في الإدارة المدرسية وتتطلب التدريب عليها من قبل مديرات المدارس باستمرار في ظل التطورات التقنية والرقمية المستمرة التي فرضت عليها تجديد مهارتهن التقنية وثقافتهن الرقمية لمواكبتها. وتراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات البعد بين (٣,٧٩) و(٣,٦٠)، وحازت العبارة "تشجع المديرية الإبداع والابتكار التكنولوجي لدى المعلمات" على المرتبة الأولى

كأعلى جوانب توافر مهارة الثقافة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية، بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٩٦)، وقد يعزى ذلك إلى توجه المدارس نحو دمج التقنيات الحديثة والمبتكرة في التعليم، لما لها من فاعلية في الرفع من مستوى أداء المعلمات، وتحسين تعلم الطالبات، بما ينعكس على جودة التعليم بالمدرسة. بينما جاءت العبارة "تمتلك المديرية القدرة على توظيف التقنيات الذكية لتحقيق الأهداف" في المرتبة الأخيرة كأقل جوانب توافر مهارة الثقافة الرقمية لدى مديرات المدارس الثانوية، بمتوسط حسابي (٣,٦٠)، وانحراف معياري (١,٠١). وقد يعزى ذلك إلى كون الدورات التدريبية الموجهة لمديرات المدارس في مجال توظيف التقنيات الذكية في القيادة المدرسية لا تفي باحتياجاتهن الفعلية على نحو كاف في ظل تنوع هذه التقنيات وكثرتها والتطورات المستمرة التي تشهدها. وتتفق النتائج بشكل عام مع نتائج دراسة المصري (٢٠٢٠) التي أظهرت ممارسة بدرجة عالية للمهارات الرقمية لدى مديرات المدارس. فيما اختلفت مع نتائج دراسة العنزي (٢٠٢٢) التي أظهرت ممارسة مهارة الثقافة الرقمية ضمن المهارات الناعمة لدى عينة الدراسة بدرجة منخفضة. كما اختلفت مع نتائج دراسة العنزي (٢٠١٨) التي أظهرت ممارسة بدرجة متوسطة للكفايات التكنولوجية لدى قائدات المدارس.

الإجابة عن السؤال الرابع:

نص السؤال الرابع على ما يلي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين استجابات أفراد العينة حول درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة تعزى للمتغيرات التالية: (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

أولاً: دراسة الفروق وفق المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، والجدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٠)

نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي

| الأبعاد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | قيمة احتمال المعنوية |
|------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|--------|----------------------|
| العمل الجماعي | بين المجموعات | 4.315 | 4 | 1.079 | 1.450 | .217 غير دالة |
| | داخل المجموعات | 250.806 | 337 | .744 | | |
| | الإجمالي | 255.122 | 341 | | | |
| مهارة التواصل | بين المجموعات | 2.854 | 4 | .713 | .877 | .478 غير دالة |
| | داخل المجموعات | 274.156 | 337 | .814 | | |
| | الإجمالي | 277.010 | 341 | | | |
| الثقافة الرقمية | بين المجموعات | .894 | 4 | .224 | .279 | .891 غير دالة |
| | داخل المجموعات | 269.837 | 337 | .801 | | |
| | الإجمالي | 270.732 | 341 | | | |
| المهارات الناعمة | بين المجموعات | 1.842 | 4 | .460 | .654 | .624 غير دالة |
| | داخل المجموعات | 237.109 | 337 | .704 | | |
| | الإجمالي | 238.950 | 341 | | | |

تبين نتائج الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) $\geq 0,05$ في درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ف) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0,05$). وقد يعزى ذلك إلى اهتمام المديرات بتطبيق المهارات الناعمة في تعاملهن مع المعلمات دون تمييز بينهن على حسب ما يمتلكه من مؤهلات علمية، المر الذي جعل تصورات المعلمات حيال مستوى امتلاك المديرات لتلك المهارات متقاربة.

ثانياً: دراسة الفروق وفق عدد سنوات الخبرة

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) للكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة تعزى لاختلاف الخبرة، والجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١)

نتائج اختبار (ANOVA) للكشف عن دلالة الفروق في درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة

| الأبعاد | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | قيمة احتمال المعنوية |
|------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|--------|----------------------|
| العمل الجماعي | بين المجموعات | 1.729 | 3 | .576 | .769 | .512 غير دالة |
| | داخل المجموعات | 253.393 | 338 | .750 | | |
| | الإجمالي | 255.122 | 341 | | | |
| مهارة التواصل | بين المجموعات | 2.827 | 3 | .942 | 1.162 | .324 غير دالة |
| | داخل المجموعات | 274.183 | 338 | .811 | | |
| | الإجمالي | 277.010 | 341 | | | |
| الثقافة الرقمية | بين المجموعات | 3.392 | 3 | 1.131 | 1.429 | .234 غير دالة |
| | داخل المجموعات | 267.340 | 338 | .791 | | |
| | الإجمالي | 270.732 | 341 | | | |
| المهارات الناعمة | بين المجموعات | 1.920 | 3 | .640 | .913 | .435 غير دالة |
| | داخل المجموعات | 237.030 | 338 | .701 | | |
| | الإجمالي | 238.950 | 341 | | | |

تبين نتائج الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة تعزى لاختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث جاءت قيم احتمال المعنوية المصاحبة لقيمة (ف) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0,05$). وقد يعزى ذلك إلى حرص مديرات المدارس على ممارسة المهارات الناعمة مع المعلمات على اختلاف خبراتهن، من خلال دعمهن العمل الجماعي وتواصلهن المستمر معهن في المناسبات الرسمية وغير الرسمية، وتشجيعهن بشكل مستمر على تطوير مهارتهن الرقمية لمواكبة التطورات التكنولوجية المتعلقة بتقنيات التعليم.

ملخص النتائج والتوصيات

تعرض الباحثة في خاتمة الدراسة أبرز النتائج التي تمّ التوصل إليها، ثم تضع التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء تلك النتائج.

أولاً: عرض ملخص النتائج

أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

١. توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة بدرجة عالية، بمتوسط حسابي (٣,٧٠).
٢. حاز بعد العمل الجماعي على المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، يليه بعد الثقافة الرقمية، وفي المرتبة الأخيرة مهارات التواصل بمتوسط حسابي (٣,٦٤).
٣. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0,05$) في درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في التعليم.

ثانياً: التوصيات

توصي الباحثة في ضوء ما توصل إليه من نتائج بما يلي:

- عقد إدارة التعليم بجدة ندوات ومحاضرات تستهدف توعية منسوبات المدارس من مديرات ومعلمات بأهمية المهارات الناعمة ودورها في تطوير أدائهن ومواكبة التغيرات والمستجدات المحيطة بالمدرسة.
- رصد إدارة التعليم الاحتياجات التدريبية لمديرات المدارس في مجال تطبيق مهارات القيادة الناعمة في بيئة العمل المدرسي.
- إقامة المدارس ورش عمل تعزيزية لتنمية مهارات مديرات المدارس كمهارات العمل الجماعي والتواصل والثقافة الرقمية.

المراجع:

- بهنسى، فتحية احمد عبد القادر. (٢٠٢٢). المهارات الناعمة اللازمة للمعلم في ضوء مفهوم تمهين التعليم. *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة*. ١١٧(١)، ١٢٣٠-١٢٦٥.
- الجمري، منصور. (٢٠١٥). المهارات الناعمة وأهميتها في إدارة الأعمال. مقال صحفي.
- الجهني، آمال سعد. (٢٠١٩). تقييم أداء معلمات العلوم في المرحلة المتوسطة في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. ١١٦ (٢)، ٢٣-٥٠.
- الحربي، حمدان بن محمد دخيل الله. (٢٠٢٠). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة. *مجلة كلية التربية*. ١١٢(١)، ١٤٧-١٨٠.
- الخالدة، ناصر احمد. والشهري، اشواق علي صالح. (٢٠٢٠). أثر برنامج تعليمي مستند إلى المهارات الاجتماعية في اكتساب مهارات التواصل الاجتماعي لدى طالبات الصف العاشر الأساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية. *المجلة العلمية لكلية التربية*. ٣٦(١١)، ١٤٢-١٧٨.
- الزهراني، احمد هريش. (٢٠٢١). نمط القيادة الخادمة لدى قادة المدارس الابتدائية بمحافظة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*. ٢(١١٥)، ١٦٢-١١٩.
- سندي، رؤى حمزة. (٢٠١٩). القيادة التحويلية لقائدات المدارس وعلاقتها بتمكين الهيئة الإدارية المدرسية بمدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. *مجلة البحث العلمي في التربية*. ٢٠(١٤)، ٦٣-٩١.
- ال شريان، رنا يحيى صالح. (٢٠٢٢). التعلم التنظيمي وعلاقته بالتمكين الإداري في مدارس التعليم العام بمنطقة نجران. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*. ٦٩(٨٦)، ٨١.
- شليبي، نوال. (٢٠١٤). إطار مقترح لدمج مهارات القرن الحادي والعشرين في مناهج العلوم بالتعليم الأساسي في مصر. [بحث منشور]. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*.
- عزت، سليم احمد. (٢٠١٨). الثقافة الرقمية في إطار التغيرات الاجتماعية والقيم الإنسانية. *المجلة الكبرى*. ٣(٢٢)، ٣٢٤-٣٨٥.

العلاونة، محمد. وشديقات، أمل. (٢٠١٥). درجة امتلاك معلمي التربية المهنية للمهارات الوظيفية من وجهة نظرهم ونظر مديري المدارس. مجلة كلية التربية. جامعة الإسكندرية. ٢٤(٣)، ١٢٥-١٥٩.

عمر، بن شريك. وعبدالحيظ، منى. (٢٠١٧). نموذج نظري لأهم المهارات المرنة في بيئة العمل. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. ١٠(٣)، ٢٠٧-٢٢٠.

العنزي، حنانايل. (٢٠١٨). واقع الكفايات التكنولوجية لدى قائدات مدارس التعليم العام في محافظة الخرج للعام الدراسي ١٤٣٨ هـ. مجلة البحث العلمي في التربية. ١٩(١٦)، ٣٣-٥٨.

العنزي، مبارك بن غدير سعد. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتنمية المهارات الناعمة لدى معلمي العلوم بالمرحلة المتوسطة في منطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية. ٧(٣٢)، ٧٣٧-٧٨٢.

عتيبة، أمال محمد حسن. (٢٠٢١). المهارات الناعمة: مدخل لمواءمة مخرجات الجامعات لمتطلبات سوق العمل. مجلة البحوث التربوية والنوعية جامعة ام القرى. ٥(٥)، ٨٦-٦٧.

الغامدي، علي بن محمد زهيد. (٢٠١٥). ممارسة مديري مدارس التعليم العام لمهارات قيادة فرق العمل المدرسية. مجلة العلوم التربوية والنفسية. ١٦(٤)، ٤٤١-٤٧٨.

الفقهي، إبراهيم. (٢٠٠٩). العمل الجماعي. القاهرة دار أجيال للنشر والتوزيع.

القحطاني، امانى عايش. (٢٠١٩). فاعلية بعض استراتيجيات ما وراء المعرفة في تنمية المهارات الحياتية في مقرر مهارات الاتصال لدى طالبات البرامج التحضيرية في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية. جامعة بوسعيد. ٢٦(٢٦)، ٣٧٢-٣٩٦.

قويدر، اريج محمد. (٢٠١٧). دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية. [رسالة ماجستير غير منشورة]. اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة الأقصى بغزة. فلسطين.

موسى، سعيد عبد المعز علي. (٢٠١٩). برنامج تدريبي لتنمية المهارات الناعمة لمعلمات رياض الأطفال. مجلة دراسات الطفولة والتربية. كلية التربية للطفولة المبكرة. جامعة أسيوط. ٤(٨)، ١-٦٤.



المصري، مروان وليد. (٢٠٢٠). درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوي. ٣(٤)، ٦٧-١.

المراجع الأجنبية

- Ariratanaa, Wallapha and Sirisookslipa, Saowanee and Ngang, Tang (2015): Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 186, ELSEVIER, P.331-336.
- Al-Hosh, A. M. (2002). Modern technology in libraries and information, towards an Arab strategy for the future of information society, Dar Al-Fajr.
- Burke, A. (2011). Group Work: How to Use Groups Effectively. *The Journal of Effective Teaching*. 11(2), 87-95.
- Burton, Graeme & Dimpleby, Richard (2002): Teaching communication. (2 nd edition) Routledge, Chapman and Hall, Inc.
- Chin, J.M. (2010). The theory and application of educational leadership. Taipei, TW: Wunan.
- Daskal, L. (2017). *The Leadership Gap: What Gats between You and Your Greatness*. Penguin Random House LLC, New York, NY: Portfolio.
- Frances, A. K. (2008). Successful Strategies for Teams. The Office of Teaching Effectiveness and Innovation. Clemson University.
- Gillespie, A. (2005) :G.H. Mead: Theorist Of The Social Act. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, Vol. 3, No.1, pp19-39.
- Juergensen, Timothy. (2002). *Leadership: Hard or Soft Skills*. Executive Summary Draft, Continuous Improvement in Education, The Juergensen Consulting Group, Inc. International Business and Education Consultants.
- Kolzow, David R. (2014). *Leading From Within: Builiding Organizational Leadership Capacity*. [online]. Iedconline.org. Available at: https://www.iedconline.org/clientuploads/Downloads/edrp/Leading_from_Within.pdf
- Martin, A., &Grudziecki, J. (2006). DigEuLit ‘Concepts and tools for digital literacy development. *ITALICS*, 5(4), 249-267
- Michael A. W. (2012). *Effective Teamwork*, 3rd. Blackwell Publishing
- Ngang, Tang Keow and Mohamed, Siti Huwaina and Kanokorn, Somprach. (2015). Soft Skills of Leaders and School Improvement in High Performing Schools, *procedia – Social and Behavioral Sciences*, Vol. 191, ELSEVIER, P.2127-2131.
- Ngang, Tang and Prachak, Boupahan and Saowanee, Treputharan. (2013). *Leadership soft skills of deans in three Malaysian Public Universities*, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. Vol. 93, ELSEVIER, P.1182-1186.
- Marques, Joan. (2013). Understanding the Strength of Gentleness: Soft Skills Leadership on the Rise, *Journal of Business Ethics*, USA, 116(1), 163-171.
- Ruchi, Tewari. (2009). A Study of the Relationship between Academic Performance and Soft Skills of Management Students.



Journal of University Studies for inclusive Research (USRIJ)
مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة

ISSN: 2707-7675

- shariman, T.P.N.T., Razak, & A., Noor, N.F.M (2012). Digital Literacy Competence for Academic Needs †An Analysis of Malaysian Students in Three Universities.Procedia †Social and Behavioral Sciences, 69,1489 – 1496
- Sparks, D. (2013). Strong Teams, Strong Schools. JSD, 34(2). April. 28- 30. Available: www.learningforward.org
- Taylor, E. (2016). Investigating the perception of stakeholders on Soft Skillsdevelopment of Students; Evidence from south Africa. Interdisciplinary Journalof e-Skills and life Long Learning, 12,1-18.
- Tyagi, T. & Ashu, K(2013). Soft Skills for Successful Career, Pertanika Journal, Social Sciences &humanities, 21(1), 341-350.
- Wheeler, L. and Nelek, J. (1977): Sex Differences in Social Participation. Journal of Personality and Social Psychology ,Vol. 35, pp 742–754.
- Williams, B., & Wendy, J. (2015). A Measure ofSoft Skill Gains Acquisition with engagement in baccalaureate Nursing Programs. Disertation. paper 100.