



# البحث السادس

درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة  
في ولاية صور بسلطنة عمان

## إعداد:

أ/ سعيد حمد العلوي  
أخصائي أنشطة ثقافية  
كلية العلوم التطبيقية بصور

د/ محمد سليمان الجرايدة  
أستاذ مشارك الإدارة التربوية  
جامعة نزوى بسلطنة عمان





## درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسطنة عمان

د/ محمد سليمان الجرايدية / أ/ سعيد حمد العالوي

### • المستخلص :

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسطنة عمان، ولتحقيق هذه الدراسة تم بناء إستبانة، وبعد التأكد من دلالات صدقها وثباتها طبقت على (٥٠) مساعدا للمدير ومعلما أول، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: ان درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسطنة عمان جاءت عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تعزى لمتغيري "النوع الإجتماعي" و"المسمى الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تعزى لمتغيري " المؤهل العلمي" و"سنوات الخبرة". وأوصت الدراسة بضرورة أن يطور مدير المدرسة جدولاً للأعمال المراد مناقشتها، وأن يمتلك المقدرة على التخطيط السليم للعمل داخل المدرسة، وأن يحدد زمنا محددا للأهداف المراد تحقيقها في المدرسة.

الكلمات المفتاحية: ممارسة، المهارات الناعمة.

### *The Degree of School Principals Practicing of Soft Skills in The City of Sur, The Sultanate of Oman*

*Dr. Mohamed Suleiman al Garaidih*

*Saed Hamed alalawy*

### **Abstract**

*The study aimed to identify the degree of practicing principals of soft skills in the city of Sur in the Sultanate of Oman. The researchers developed a questionnaire in order to achieve the objectives of the study and verified its validity and stability. The study sample consisted of (50) assistants to the director, and the first teachers. After analyzing the tool, the study reached the following results: The Degree of School Principals Practicing of Soft Skills in The City of Sur, The Sultanate of Oman high. The study showed that there were statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of the principals' practice of soft skills due to the variables of "gender" and "job title". no statistically significant differences at the level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the degree of principals practicing soft skills due to the variables of "scientific qualification" and "years of experience." The study recommended that the school principal develop a schedule of work to be discussed, have the ability to properly plan the work within the school, and set a specific time for the goals to be achieved in the school.*

**keywords: Practicing of Soft Skills**

• المقدمة:

حظي موضوع القيادة منذ القدم باهتمام علماء الإدارة، وتمحور إهتمامهم حول صفات القائد ومهاراته ، وما يتمتع به من مهارات قيادية تمكنه من ممارسة أعماله ونشاطاته بكفاءة وفاعلية، وقد ازدادت هذه الأهمية في الوقت الحالي لما يشهده العالم من تغيرات متسارعة في مختلف الحياة وذلك بسبب الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي واختلاف مصادر المعرفة، وما طرأ على من تغيرات على مدخلات العملية التعليمية. وفي ظل هذه التغيرات التي طرأت على المنظمات التعليمية المعاصرة دعت الحاجة إلى التأكيد على جودة العملية التعليمية داخلها والتركيز على عملية التحسين المستمر(عبدالعظيم، ٢٠٠٥، ١٣).

ولمدير المدرسة الدور الأبرز تحسين جودة المخرجات في العملية التعليمية التعليمية؛ عبر منظومة الوظائف الإدارية التي يقوم به. ولا يمكن نسيان دور المعلمين في وصول العملية التعليمية إلى غايتها المرجوة، وبذلك فإن من الضروري الإهتمام بأوضاع المعلمين وميولهم ورغباتهم والإستماع لهم ووضعها من أولويات عمل الإدارة (كحيل، ٢٠١١، ٧٧١).

وأصبح دور مدير المدرسة في ظل الإتجاهات الحديثة ليست مجرد أداء العمل وفق القانون والروتين اليومي، والمحافظة على حالة الاستقرار والهدوء بالمدرسة، والالتزام بالجدول المدرسي لسير الحصص التعليمية، والمتابعة والحرص على حضور الطلبة للمدرسة، بل الأمر أصبح مختلفا حيث أن العملية التعليمية تحولت إلى الطالب الذي يعد محورها الأساسي وكيفية توفير جميع الظروف والامكانات اللازمة لنموه العقلي والروحي والبدني، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، وكذلك التركيز على تحقيق الأهداف المجتمعية التي يدين بها المجتمع (أبو زعيتر، ٢٠٠٩، ٣). وأشار الفريجات (٢٠٠٠، ١٩) على بروز اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تمحورت حول العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التعليمية، فتم التركيز على دور الإدارة كمهارة في القيادة وفي العلاقات الإجتماعية وتنظيم العمل التعاوني وتوفير البيئة المناسبة للعمل، ويتوقف نجاح المدير في هذا المجال على ما يمتلك من مهارات وكفايات قيادية تعينه على تحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة والعاملين معه، وهذا لا شك فيه يُمكن مدير المدرسة الذي يمتلك تلك المهارات والكفايات من متابعة التغيرات المتسارعة في الميدان التربوي والعمل على التفاعل مع المتغيرات والإستجابة التامة للإحداث الجارية بأساليب مبتكرة وحلول مناسبة تضمن التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمدرسة، والاستمرار في العطاء للمدرسة.

وأشار روشي (Ruchi,2010) أن المهارات الناعمة تقوم بدورا أساسيا في نجاح أي منظمة وخاصة المؤسسات التعليمية التي تتعامل مع أولياء الأمور والطلبة بشكل مباشر، وتكون هذه المؤسسة أكثر نجاحا مقارنة بغيرها من المؤسسات، من خلال المهارات التي يتمتع بها مدير المدرسة وكيفية ممارسته للمهارات الناعمة، وإذا كان العاملون لدى هذه المنظمات يفتقدون لمثل هذه المهارات فلا بد من تأهيلهم واكسابهم تلك المهارات. حيث أكد Rao (٢٠١٣، ١٤٤) بأن القيادة الناعمة تتمثل في القدرة على قيادة الناس من خلال امتلاك ومزج مجموعة من المهارات الصعبة، والتركيز على خدمة الموارد البشرية، وأن المهارات الناعمة مرتبطة بشكل أساسي بالكفاءات السلوكية، كما أن المهارات الناعمة تطبق على المهارات الشخصية وهي تشمل الكثير من المهارات مثل القدرة على اتخاذ القرار الناجح، وإدارة الأزمات، والتواصل الاجتماعي وإدارة الوقت، والتفكير الإبداعي الناقد، والعمل بروح الفريق الواحد.

وعلى ضوء ما سبق أصبح من الضروري على كل من يشغل منصب مديرا للمدرسة ان يمتلك مهارات ناعمة تمكنه من إدارة عمله، وتضمن له التميز والرقي والإبداع في عمله، ويكون قائدا محفزا للعاملين معه بالمدرسة حتى يحققوا الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها والتي ينتظرها المجتمع.

### • مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يعد مدير المدرسة من أهم مدخلات العملية التعليمية التعليمية، وله دورا مهما وفارقا في تسيير العمل في المنظمات التعليمية المعاصرة وتحقيق اهدافها المرسومة، عبر تنسيق جهود العاملين وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد والابداع والتميز وتطوير التفكير الدينامي الناقد لديهم وتحريرهم من التفكير الاستاتيكي الجامد ذو النزعة الروتينية.

وبما يمتلكه من قدرة على التأثير في العاملين في المدرسة، والأخذ بأيديهم لتحقيق الأهداف التربوية عن طريق توجيه سلوكهم وفكرهم نحو الإتجاه الصحيح، وإدارة التفاعل بين العاملين والعمل على تماسكهم ووحدة الجهود بينهم، والمبادرة على حل مشكلاتهم والتحديات التي تصادفهم بشكل يومي التي تتطلب مهارات قيادية معينة في التعامل معها، وقدرات تحليله معينة تختلف باختلاف التحدي الذي يواجههم، وذلك من خلال ممارسته مجموعة المهارات القيادية الناعمة المتمثلة في إدارة الوقت، والتواصل، وعمل الجماعي للفريق، والتفكير الإبداعي الذي يعمل على التفكير بطريقة مختلفة لإيجاد الحلول والتي تميزه عن غيره من المدراء (العدوان، ٢٠١٤، ٣). وجاءت هذه الدراسة تلبية لتوصيات الدراسات السابقة ومنها (الجابري، ٢٠١٧؛ والشندودية، ٢٠١٦) واللتين اوصتا بضرورة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في سلطنة عمان وتعد مهارات التواصل من المهارات الناعمة الأكثر

شيوفا لدى مديري المدارس بسلطنة عمان (الجابرية، ٢٠١٧). وتتحدد مشكلة الدراسة في التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة، وبالتحديد فإن الدراسة سعت إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية؟

◀ ما درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان؟

◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في درجة ممارسة مديري المدارس في ولاية صور بسلطنة عمان للمهارات الناعمة تبعاً لمتغيرات ( الوظيفة، والنوع الإجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)؟

### • أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة فيما يلي:

### • الأهمية النظرية:

حيث يمكن تسليط الضوء على موضوع المهارات الناعمة لدى مديري المدارس في ولاية صور بسلطنة عمان، حيث يتوقع أن تقوم هذه الدراسة بالتعرف على التحديات التي تحول دون ممارستها، أو الاعتقاد بأهميتها من قبل مدير المدرسة، حيث بعد التعرف على المعوقات سوف يتم العمل على إيجاد الحلول للتحديات، وعلى (حدود علم الباحث) لم يسبق التطرق لهذا الموضوع في أية دراسة.

### • الأهمية العملية:

قد يستفيد من هذه الدراسة معظم عناصر العملية التعليمية وهم:

◀ مساعدي المدير والأخصائيين الإجتماعيين والمعلمون الأوائل: حيث يمكنهم التعرف على درجة ممارسة المهارات الناعمة من قبل المدير، ومدى فاعليته في تطوير الأداء بالمدرسة.

◀ مديروا المدارس: يمكن للمدراء التعرف على درجة ممارستهم للمهارات الناعمة من خلال هذه الدراسة، وكذلك العوائد التي تعود عليهم في مجتمعهم المدرسي، والأسباب التي تقف عائقاً أمامهم في تطبيق المهارات الناعمة.

◀ الباحثون: حيث من المؤمل أن يستفيد الباحثون من نتائج هذه الدراسة وما توصلت إليه بعد إنجازها، وحيث يمكنهم تطوير الدراسة في دراسات أخرى مستقبلية تخص العاملين بالمدرسة وإنعكاس ذلك على التحصيل الدراسي للطلبة.

◀ القائمون على إختيار وتدريب مديري المدارس بوزارة التربية والتعليم.

## • أهداف الدراسة:

- سعت الدراسة الى تحقيق الاهداف الآتية:
- ◀ الوقوف على درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان.
- ◀ الكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان تبعا لمتغيرات ( المسمى الوظيفي، النوع الإجتماعي، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).
- ◀ تقديم مقترحات لتعزيز درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان.

## • حدود الدراسة:

- تشتمل هذه الدراسة على حدود مختلفة تتمثل في الآتي:
- ◀ **الحد الموضوعي:** هذه الدراسة هدفت على تحديد درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان، وتضم المجالات التالية: عمل الفريق، وإدارة الوقت، والتواصل، والتفكير الإبداعي.
- ◀ **الحد المكاني:** طبقت الدراسة على جميع مدارس ولاية صور بسلطنة عمان.
- ◀ **الحد الزمني:** أجريت الدراسة في العام الدراسي ٢٠١٧/٢٠١٨ م
- ◀ **الحد البشري:** أشتملت الدراسة على جميع مساعدي مدراء المدارس والمعلمين الأوائل في ولاية صور.

## • مصطلحات الدراسة:

أشتملت الدراسة على المصطلحات التالية:

### • الممارسة:

- هي مزاولته الأمور والأعمال والاحتكاك بها ومعالجته (اليحمدي، ٢٠٠٨، ٤٦).
- وتعرف إجرائيا بأنها: السلوكيات والأعمال التي يقوم بها مديري المدارس في ولاية صور بسلطنة عمان نتيجة المهارات التي يمتلكونها.

### • ب- المهارات الناعمة:

عرف (Reddy, & Gopi, 2013, 21) أن المهارات الناعمة " مجموعة من الصفات الشخصية والاجتماعية والعادات الشخصية، والود، والطبيعة الإيجابية والتي تتفاوت من شخص لآخر".

وعرفت أيضا بأنها: " مجموعة من السمات الشخصية ممثلة في الاتصالات، والود، والتفاؤل التي تميز علاقاتنا مع الآخرين" (العدوان، ٢٠١٤).

وتعرف إجرائيا بأنها: الصفات والمهارات التي يمتلكها مدير المدرسة، والتي يمكن قياسها من خلال مجالات الاستبانة الأربعة في مجالات: (عمل الفريق، وإدارة الوقت، والتواصل، والتفكير الإبداعي).

### • الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وفي حدود معرفة الباحثين وإطلاعهما، لم يجدا دراسات إجريت في سلطنة عمان تتعلق بموضوع الدراسة مباشرة، وعلى الرغم من حداثة الموضوع عشر على بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تندرج الدراسة في إطارها، وفيما يلي استعراض للدراسات الأكثر قربا وصلته بموضوع الدراسة الحالية:

هدفت دراسة (صالح وأبو مخ، ٢٠١٧) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخلي المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية" وطبقت الاستبانة على عينة من (٢٣٠) معلما ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية للمهارات القيادية ككل من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، ولم تظهر نتائج الدراسة وجود فروقا ذات دلالة احصائية لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة).

قام أوان وآخرون (Awan et al 2015) بدراسة بعنوان "تأثر المهارات الناعمة لدى المديرين على نجاح المشاريع" في باكستان بهدف التعرف على مهارات القيادة الناعمة لدى المديرين، واستخدم المنهج الوصفي باستخدام العينة القصدية على عينة (١٧٨) فردا من العاملين في المؤسسات الاقتصادية، وتوصل إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين كل من المهارات القيادة الناعمة محور دراسته ونجاح المشروع.

وفي دراسة اجراها اررتانا وآخرون (Ariratana et al, 2015) بعنوان: " تنمية المهارات الناعمة بين مديري التعليم باستخدام الإرشادات" في ماليزيا، والتي هدفت إلى تنمية وتطوير المهارات الناعمة لدى مديري المؤسسات التعليمية، واستخدم المنهج التحليلي أيضا في دراسته على عينة من (٤٧٧) مديرا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها مستوى المهارات الناعمة لدى مديري التعليم مرتفع، وأنهم يستخدمون مهارات التكنولوجيا في الاتصال ويبنون علاقات جيدة مع الآخرين ويعززون روح عمل الفريق.

كذلك هدفت دراسة (العدوان، ٢٠١٤) إلى معرفة درجة إمتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الشونة الجنوبية للمهارات الناعمة، حيث طور استبانة للدراسة وتم التأكد من صدقها وثباتها حيث استخدم المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٤٨٩) معلما ومعلمة في



المدارس الحكومية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبعد تحليل استبانة الاستجابات توصلت الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات الناعمة من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة للمهارات ككل وللمجالات، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات الافراد تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس والحالة الاجتماعية والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

وأجرى راو (Rao,2013) دراسة بعنوان: " القيادة الناعمة: إتجاه جديد للقيادة" وتهدف إلى تقصي أسلوب القيادة الجديد، بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة خلال ندوة عبر الانترنت لرابطة القيادة الدولية (ILA)، وتوصلت إلى أن القيادة الناعمة تحتوي على مجموعة من المجالات والمهارات مثل التفاوض والتحفيز والتعاون من أجل المصلحة العامة.

وجاءت دراسة ماركيد (Marqued,2013) بعنوان: " فهم قوة الطاقة الناعمة المؤدية لإرتفاع القيادة" في لوس انجلوس، وهدفت إلى التعرف على المهارات الناعمة بإعتبارها جزء من نجاح القيادة واستخدمت المنهج المسحي واسلوب المقابلة على عينة من العمال في لوس انجلوس الدارسين في برنامج الماجستير، وتوصلت إلى المهارات الناعمة المرتفعة كان تتضمن على: الوعي الذاتي والتنظيم والتحفيز والتعاطف والمهارات الاجتماعية.

كذلك قام كل من تايجي واشو (Tyagi & Ashu, 2013) بدراسة بعنوان " المهارات الناعمة والنجاح في العمل" في الهند، وقد هدفت إلى توضيح أهمية المهارات الناعمة في المستقبل واسخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، بإستخدام عينة مكونة من (٢٥٠) طالب وطالبة، وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب تحسين الكفاءات والمهارات العلمية للطلبة، لمواجهة التحديات والتنافسية المستقبلية، ومواجهة الصعوبات التي تواجههم.

وجاءت دراسة (السعودية، ٢٠١٢) بهدف معرفة مدى امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفنية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان، وطبقت الدراسة أداة الاستبانة على عينة تكونت من (٦٠) مديرا ومديرة، ومن اهم النتائج التي كشفت عنها الدراسة أن مديري مدارس التعليم الاساسي بمنطقة الباطنة شمال سلطنة عمان يمتلكون مهارات وقدرات إدارية وفنية تمكنهم من التعامل مع الأزمات المدرسية بحكمة ودراية، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في متغيرات الدراسة في كل من الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى رشي (Ruchi, 2010) دراسة عنوانها "المهارات الأكاديمية والمهارات الناعمة، والعلاقة المتبادلة ما بينهم" بجمهورية الهند، وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء ما بين هذه العلاقة، وطبق الأداة على عينة (٢١٥) طالبا 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.

بينما هدفت دراسة (أبو زعيتر، ٢٠٠٩)، إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث اشتملت الاستبانة على (٧٦) فقرة، وتم تطبيق الاستبانة على (٨٣٢) معلما ومعلمة الذين يشكلون عينة الدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معلمهم كانت بدرجة عالية ٧٧.٧٪، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الثانوية في محافظات غزة لدرجة ممارسة مديريهم للمهارات القيادية تعزى لمتغير الجنس في مجال المهارات القيادية العامة، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المجالات التالية: (المهارات الذاتية الانسانية، الفكرية، الإدارية) لصالح الذكور.

كذلك هدفت دراسة (المنفي، ٢٠٠٩) إلى معرفة دور التدريب عن بعد في تنمية المهارات الناعمة لدى العاملين وأهم فوائد التدريب، استخدم المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوصول للأهداف من الدراسة، وشملت العينة (٣٧٥) عاملا من الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، وجاءت النتائج أهمها أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أنها تلائم حاجة العمل وتسهم بدرجة عالية في تفعيل دور برامج التدريب عن بعد وتنمية المهارات للعاملين، كذلك أتضح أن أغلب العاملين يرون أن برامج التدريب عن بعد تسهم بدرجة عالية جدا في اكتساب المهارات الناعمة والفنية من خلال المقدرة على التعامل مع أجهزة ومعدات التدريب.

#### • النقيب على السابقة:

◀ استخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد الدراسة باستثناء دراستي (Marqued, 2013؛ Ariratana et al 2015) اللتين استخدمتا أداتي الاستبانة والمقابلة في جمع البيانات. العشوائية.

◀ استفادت من الدراسات السابقة بإثراء البعد النظري والعملية المتضمن خلالها، وفي بناء الاستبانة الخاصة بالدراسة، وتضمن فقرات مستوحاة

منها، مما اسهم في نضوج الدراسة وشمولها وصدقها، كما تم أيضا الاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج هذه الدراسة ومعرفة التوافق والتعارض بينهما.

◀ ندرة الدراسات التي تناولت ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في مؤسسات تربوية خدمية ومؤثرة في حياة المجتمع مثل المدارس وبالذات في سلطنة عمان.

## • الطريقة والإجراءان

### • منهج الدراسة

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة عن طريق جمع البيانات من افراد الدراسة، ومن ثم تحليلها وتفسيرها.

### • مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مساعدي مدراء المدارس والمعلمين الأوائل مدارس ولاية صور في سلطنة عمان وعددهم (٥٠) فرد.

### • أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (28) فقرة، انضوت تحت اربع مجالات رئيسية اعتمادا على بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ومنها (العدوان، ٢٠١٤).

### • صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أدوات الدراسة من خلال عرضهما على لجنة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بلغ اجمالي عددهم سبعة محكمين ومحكمة لقياس مدى صدق مفردات الاستبانة ومدى قدرتهما على قياس الهدف التي وضعت من اجله، وذلك للحكم على مدى وضوح كل عبارة من عباراتها من حيث دقة صياغتها اللغوية ومدى ارتباطها بالمجال الذي تندرج تحته، وبناء على ذلك اختيرت العبارات التي اجمع المحكمون عليها، وعدلت العبارات التي اقترحوا تعديلها او اعادة صياغتها او حذفها.

### • ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات الأداة من خلال استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbac Alpha) ، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلية (٠.٩٧) وهي قيمة جيدة لاغراض البحث العلمي. والجدول (١) يوضح ذلك.

جدول (١): معاملات الثبات كرونباخ ألفا للمجالات والأداة ككل

كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha	المجالات
0.96	المجال الأول: مهارة عمل الفريق
0.97	المجال الثاني: إدارة الوقت
0.96	المجال الثالث: التواصل
0.96	المجال الرابع: التفكير الإبداعي
0.97	الأداة ككل

### • منفيرات الدراسة:

اشتمل هذه الدراسة على المتغيرات الآتية:

### • المنفيرات المستقلة:

- ◀ الجنس، وله مستويان ( ذكر وأنثى)
- ◀ المسمى الوظيفي، وله ثلاث مستويات (مساعد مدير، أخصائي اجتماعي، معلم أول)
- ◀ سنوات الخبرة، ولها ثلاث مستويات (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات)
- ◀ المؤهل العلمي، وله ثلاث مستويات (دبلوم تربوي فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)

### • المعالجات الإحصائية للبيانات

استخدمت الدراسة المعالجات الإحصائية في استخراج النتائج لكل سؤال من أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) على النحو التالي:

- ◀ تم استخدام معامل الارتباط كرونباخ ألفا (AlphaCronbach)، ومعاملات ارتباط بيرسون (Pearson) للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة.
- ◀ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة على السؤال الأول.
- ◀ تم استخدام اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للإجابة على السؤال الثاني.

### • عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

#### • أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال بالإجابة عن السؤال الأول، ونصه:

" ما درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان؟"

## العدد الثاني عشر أكتوبر .. ٢٠١٨م

وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان حسب مجالات الدراسة والأداة ككل. ولتوضيح نتائج الإجابة على السؤال، اعتمدت الدراسة معيار الحكم التالي:

المدى	□ درجة الممارسة
من ١ إلى ٢.٣٣	منخفضة
من ٢.٣٤ إلى ٣.٦٧	متوسطة
من ٣.٦٨ إلى ٥	عالية

والجدول (٢) يوضح ذلك.

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة لتقديرات افراد الدراسة على مجالاتها مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة □
1	1	المجال الأول: مهارة عمل الفريق	3.80	1.01	عالية
2	3	المجال الثالث: التواصل	3.69	1.08	عالية
3	4	المجال الرابع: التفكير الإبداعي	3.59	0.98	متوسطة
4	2	المجال الثاني: إدارة الوقت	3.50	1.05	متوسطة
		الأداة ككل	3.65	0.98	متوسطة

يبين الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان حسب مجالات الدراسة والأداة ككل، حيث جاء في المرتبة الأولى المجال الأول: مهارة عمل الفريق، بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٨٠) وانحراف معياري (١.٠١)، تلاه في المرتبة الثانية المجال الثالث: التواصل، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩) وانحراف معياري (١.٠٨)، تلاه في المرتبة الثالثة المجال الرابع: التفكير الإبداعي، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٩) وانحراف معياري (٠.٩٨)، فيما جاء في المرتبة الأخيرة المجال الثاني: إدارة الوقت، بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٠) وانحراف معياري (١.٠٥)، وبلغ المتوسط الحسابي العام للأداة ككل (٣.٦٥)، بانحراف معياري عام (٠.٩٨) وبدرجة ممارسة متوسطة.

وهذه النتيجة قد تعزى إلى أن مديري المدارس يعملون بروح الفريق وكذلك يمتلكون مهارة التعاطف فيما بينهم وإيجابيون ومتقبلين للراي الآخر، ويقومون بعقد اجتماعات دورية وهم قادرين على التواصل مع الآخرين والمجتمع، وذلك نتيجة للبرامج التدريبية والورش العلمية التي التحقوا بها. بينما جاءت درجة ممارستهم لمهارتي التفكير الإبداعي، وإدارة الوقت بدرجة متوسطة وقد تعزى هذه النتيجة إلى إعتقاد مديري المدارس بعدم وجود وقت لديهم لتنمية التفكير الإبداعي للمعلمين لكثرة المهام

## العدد الثاني عشر

### أكتوبر .. ٢٠١٨م

والمسؤوليات المناطة وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراستي (العدوان، ٢٠١٤؛ وصالح وأبو مخ، ٢٠١٧) وجاءت مخالفة لنتيجة دراسة (السعدية، ٢٠١٢). وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة حسب مجالاتها

#### • أولاً: المجال الأول: مهارة عمل الفريق

جدول (٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة والرتبة لفقرات مجال مهارة عمل الفريق مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	1	يبني المدير علاقات جيدة مع العاملين	3.96	1.14	عالية
2	5	يوظف المدير علاقات التعاون لإنجاز الأعمال المدرسية	3.96	1.12	عالية
3	8	يحرص على تحسين نوعية الإنتاجية والخدمات	3.86	1.01	عالية
4	9	يتسم بالرونت في أدائه لمهام عمله	3.86	1.16	عالية
5	7	يحرص على المساهمة بأرائه في نجاح عمل الفريق	3.76	1.14	عالية
6	6	يتعاون المدير في توفير متطلبات إنجاز المهام	3.74	1.05	عالية
7	3	يحترم المدير آراء العاملين	3.72	1.25	عالية
8	4	يسهم المدير في توزيع مهام عمل الفريق	3.70	1.23	عالية
9	2	يتعاون مع احتياجات العاملين بمهارة	3.68	1.13	عالية
		المستوى العام	3.80	1.01	عالية

يبين الجدول (٣) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الأول: مهارة عمل الفريق، إذ بلغ المتوسط العام للمجال (٣.٨٠) بانحراف معياري عام (١.٠١)، وبدرجة ممارسة عالية. حيث جاءت الفقرة (١) والتي تنص على "يبني المدير علاقات جيدة مع العاملين" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٦) وانحراف معياري (١.١٤)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (٥) ونصها "يوظف المدير علاقات التعاون لإنجاز الأعمال المدرسية" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٦) وانحراف معياري (١.١٢)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (٨) ونصها "يحرص على تحسين نوعية الإنتاجية والخدمات" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٦) وانحراف معياري (١.٠١)، بينما جاءت الفقرة (٢) ونصها "يتعاون مع احتياجات العاملين بمهارة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٨)، وانحراف معياري (١.١٣).

وبشكل عام أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان عالية، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس يمارسون مهارة عمل الفريق بدرجة عالية والتي يستطيعون بها التعاون بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، بحيث يعملون بشكل جماعي ويوظفونهم العمل بروح

الفريق الذي يسعى لتحقيق الأهداف المرسومة، حيث أن العمل بروح الفريق أصبح من ضروريات نجاح المؤسسات التعليمية لما له من أثر في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها بتميز وتحقيق الأرتقاء في مختلف المجالات التعليمية، وهذه الدراسة جاءت متوافقة مع دراسة (شاهين، ٢٠١١) ودراسة (الشوا، ٢٠١٦) وأكدته دراسة (العدوان، ٢٠١٤) التي جاءت متوافقة معها أيضا بدرجة مرتفعة في إمتلاك مديري المدارس لمهارات عمل الفريق وضرورة تنمية وتحسين العمل بروح الفريق، كما يجب على مديري المدارس التعرف على احتياجات ورغبات العاملين لتوزيع المهام العمل فيما بينهم.

### • ثانيا: المجال الثاني: إدارة الوقت

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال إدارة الوقت مرتبة تنازليا

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	15	يدير الوقت أثناء الاجتماع بكفاءة	3.82	1.08	عالية
2	12	يرتب الأولويات التي يسعى إلى تحقيقها حسب الوقت المناسب	3.56	1.16	متوسطة
3	13	يضع قوائم ملاحظات للأشياء المراد عملها مقسمة زمنيا	3.48	1.15	متوسطة
4	14	يطور جدولاً للأعمال المراد مناقشتها	3.44	1.11	متوسطة
5	11	يملك القدرة على التخطيط السليم للعمل داخل المدرسة	3.42	1.16	متوسطة
6	10	يحدد زمنا محددًا للأهداف المراد تحقيقها في المدرسة	3.30	1.22	متوسطة
		المستوى العام	3.50	1.05	متوسطة

يبين الجدول (٤) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الثاني: إدارة الوقت، إذ بلغ المتوسط العام للمجال (٣.٥٠) بانحراف معياري عام (١.٠٥)، وبدرجة ممارسة متوسطة. حيث جاءت الفقرة (١٥) والتي تنص على "يدير الوقت أثناء الاجتماع بكفاءة" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٨٢) وانحراف معياري (١.٠٨)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (١٢) ونصها "يرتب الأولويات التي يسعى إلى تحقيقها حسب الوقت المناسب" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٦) وانحراف معياري (١.١٦)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (١٣) ونصها "يضع قوائم ملاحظات للأشياء المراد عملها مقسمة زمنيا" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٨) وانحراف معياري (١.١٥)، بينما جاءت الفقرة (٦) ونصها "يحدد زمنا محددًا للأهداف المراد تحقيقها في المدرسة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٠) وانحراف معياري (١.٢٢). وهذه تعزى إلى أن مديري المدارس لديهم مهارة كافية في إدارة الاجتماعات وذلك من خلال ممارستهم وإدارتهم لمختلف الاجتماعات المدرسية سواء مع المعلمين أو أولياء الأمور داخل المدرسة، أو مع لجان المجتمع

المحلي، إلا أنهم لديهم ضعف في بعض جوانب مهارة إدارة الوقت داخل المدرسة وعدم إستغلال الوقت الإستغلال الأمثل، ويفتقدون لمهارة ترتيب الأولويات وتخطيط جداول الأعمال وتحديد العامل الزمني لتحقيق الأهداف المدرسية، ويعزى ذلك إلى عدم إدارك الموجهين الإداريين لهذه المهارة لدى مديري المدارس ومتابعتهم المستمرة لجداول الأعمال والأهداف والخطط المدرسية، ويعزى أيضا عدم تركيز القائمين على البرامج التدريبية والإنماء المهني لمهارة إدارة الوقت، وهذه الدراسة جاءت مخالفة لدراسة العدوان (٢٠١٤) التي أظهرت أن مهارة إدارة الوقت لدى مديري المدارس الحكومية مرتفعة في مديرية التربية والتعليم في الشونة.

### • ثالثا: المجال الثالث: النواصل

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التواصل مرتبة تنازليا

الترتيب	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
1	19	يناقش الآخرين ويحاورهم	3.98	1.17	عالية
2	16	يتقن مهارة الإصغاء للآخرين	3.90	1.22	عالية
3	20	يتواصل مع العاملين عبر جلسات مختلفة	3.82	1.30	عالية
4	17	يستجيب للآخرين باهتمام	3.72	1.21	عالية
5	18	يستخدم تكنولوجيا الاتصال أثناء العمل	3.58	1.16	متوسطة
6	23	يقدم المساعدة للعاملين في حل المشكلات التي تواجههم	3.58	1.11	متوسطة
7	21	يظهر القدرة على الاهتمام باحتياجات وتطلعات العاملين	3.50	1.27	متوسطة
8	22	يهتم بمؤشرات الضغوط الظاهرة على العاملين	3.42	1.23	متوسطة
		المستوى العام	3.69	1.08	عالية

يبين الجدول (٥) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الثالث: التواصل، إذ بلغ المتوسط العام للمجال (٣.٦٩) بانحراف معياري عام (١.٠٨)، وبدرجة ممارسة عالية. حيث جاءت الفقرة (١٩) والتي تنص على "يناقش الآخرين ويحاورهم" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٨) وانحراف معياري (١.١٧)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (١٦) ونصها "يتقن مهارة الإصغاء للآخرين" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٠) وانحراف معياري (١.٢٢)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (٢٠) ونصها "يتواصل مع العاملين عبر جلسات مختلفة" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٢) وانحراف معياري (١.٣٠)، بينما جاءت الفقرة (٢٢) ونصها "يهتم بمؤشرات الضغوط الظاهرة على العاملين" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٢) وانحراف معياري (١.٢٣). أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلاطنة عمان فيما يتعلق بمجال التواصل "عالية". وهذه تعزى إلى أن مديري المدارس في ولاية صور أنهم يمتلكون مهارة التواصل



وقادرون على التفاعل والتواصل مع غيرهم، وهذا يعزى لطبيعة المهام والواجبات الوظيفية التي يقومون بها والتي تحتم عليهم مناقشة الآراء المختلفة ومحاورتهم، ويتقنون مهارة الإصغاء والإهتمام باحتياجات الآخرين، ومراعاتهم في حالة ظهور ضغوطات العمل عليهم ويستخدمون عدة جلسات للتواصل، ويستخدمون تكنولوجيا الاتصال أثناء العمل، ويقدمون المساعدة للعاملين في حل المشكلات التي تواجههم، وهذا ما جاء متوافقا مع دراسة (العدوان، ٢٠١٤).

#### • رابعا: المجال الرابع: التفكير الابداعي

جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التفكير الابداعي مرتبة تنازليا

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الترتيب	الدرجة
عالية	1.14	3.72	يفكر بشكل منفتح على الآخرين	27	1
عالية	1.12	3.68	يقدم أفكارا مبتكرة لتعزيز دور المدرسة	28	2
متوسطة	1.03	3.58	يستخدم أفكارا جديدة للخروج بنتائج مناسبة	26	3
متوسطة	1.04	3.52	يصل إلى المعلومات المراد جمعها بسهولة	25	4
متوسطة	1.18	3.44	ي طرح قضايا مهمة قابلة للنقاش	24	5
متوسطة	0.98	3.59	المستوى العام		

يبين الجدول (٦) المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لفقرات المجال الرابع: التفكير الابداعي، إذ بلغ المتوسط العام للمجال (٣.٥٩) بانحراف معياري عام (٠.٩٨)، وبدرجة ممارسة متوسطة. حيث جاءت الفقرة (٢٧) والتي تنص على "يفكر بشكل منفتح على الآخرين" في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٧٢) وانحراف معياري (١.١٤)، تلتها في المرتبة الثانية الفقرة (٢٨) ونصها "يقدم أفكارا مبتكرة لتعزيز دور المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٨) وانحراف معياري (١.١٢)، تلتها في المرتبة الثالثة الفقرة (٢٦) ونصها "يستخدم أفكارا جديدة للخروج بنتائج مناسبة" بمتوسط حسابي مكرر بلغ (٣.٥٨) وانحراف معياري (١.٠٣)، بينما جاءت الفقرة (٢٤) ونصها "ي طرح قضايا مهمة قابلة للنقاش" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٤) وانحراف معياري (١.١٨). وهذه تعزى إلى أن مديري المدارس تنقصهم مهارة التفكير الابداعي في استخدام الأفكار الجديدة وطرح قضايا مهمة قابلة للنقاش، إلا أنهم لديهم فن التفكير بشكل منفتح على الآخرين، ويقدمون أفكارا مبتكرة لتعزيز دور المدرسة، وقد يعزى هذا أيضا إلى عدم تركيز برامج الإنماء المهني على تنمية هذه المهارة (التفكير الابداعي) في برامج التدريبية المنفذة، وهذه الدراسة جاءت مخالفة لدراسة العدوان (٢٠١٤) والتي أظهرت أن المتوسط العام لإجابات العينة حول التفكير الابداعي بدرجة مرتفعة، و أيضا مخالفة لدراسة شاهين (٢٠١١) والتي أوضحت نتائجها أن درجة ممارسة مهارات التفكير الابداعي مرتفعة، واخيرا جاءت الفقرة (٢٤)

ونصها " يطرح قضايا مهمة قابلة للنقاش " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٤).

• ثانيا: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني، ونصه:

"هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم تحليل البيانات لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان ، ومقارنة هذه المتوسطات باستخدام اختبار (ت)؛ وتحليل التباين الأحادي (ANOVA)؛ للتحقق من دلالة الفروق التي تعزى للمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، على النحو التالي:

• منفير " النوع الاجتماعي "

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي (ذكر/أنثى)، والجدول (٧) يوضح ذلك.

جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لأثر متغير النوع الاجتماعي حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان

المجالات	النوع الاجتماعي	العدد ن=50	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) الإحصائية	الدلالة
مهارة عمل الفريق	ذكر	40	3.70	1.07	8.953	0.004
	أنثى	10	4.23	0.54		
إدارة الوقت	ذكر	40	3.40	1.11	4.354	0.042
	أنثى	10	3.92	0.60		
التواصل	ذكر	40	3.59	1.15	7.195	0.01
	أنثى	10	4.06	0.61		
التفكير الإبداعي	ذكر	40	3.55	1.04	3.475	0.068
	أنثى	10	3.76	0.70		

يلاحظ من الجدول (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع المجالات عدا المجال الرابع: التفكير الإبداعي. وجاءت الفروق الاحصائية فيها لصالح عينة الإناث. يلاحظ من الجدول (٧) وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان حسب متغير النوع الاجتماعي في جميع المجالات عدا المجال الرابع: التفكير الإبداعي، وجاءت الفروق الاحصائية فيها لصالح عينتا الإناث. وهذا يعزى إلى تبني مديرات المدارس علاقات جيدة مع الموظفات والمعلمات بالمدرسة، وتسهم المديرية في توزيع مهام عمل الفريق، وترتب الأولويات التي تسعى إلى تحقيقها حسب الوقت المناسب، وتمتلك المقدرة على التخطيط السليم للعمل داخل المدرسة، وتناقش الآخرين وتحاوهم، وتمتلك مهارة حسن الإصغاء للمعلمات معها، وكذلك يعزى أيضا إلى الإلتزام الوظيفي للمرأة مع الشعور بالرضى الوظيفي، مع إذكاء روح التنافس بين الإناث، وكذلك راجع إلى تميز المرأة بالذكاء الاجتماعي، اما في حالة عدم وجود فروق إحصائية في المجال الرابع (التفكير الإبداعي)، قد يكون السبب أن كلا الجنسين لا يستخدمون أفكارا جديدة للخروج بنتائج مناسبة، ولا يطرحون قضايا مهمة قابلة للنقاش مع موظفيهم، ويعزى كذلك إلى أنه مهارة التفكير الإبداعي تحتاج إلى تدريب وتنمية مهنية مستمرة، وهذا قد يكون ما غفل عنه القائمين على التدريب والتنمية المهنية، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (الراجحية، ٢٠١٤) و (القيود، ٢٠٠٧) التي أظهرت وجود فروق تعزى للنوع الاجتماعي، كما جاءت هذه الدراسة مخالفة لدراسة (السعدية، ٢٠١٢) ودراسة (الشنودية، ٢٠١٦) و(الجابرية، ٢٠١٧) و (العدوان، ٢٠١٤) والتي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي، وايضا مخالفة لدراسة الشوا (٢٠١٦) حيث وضحت بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين في المدارس الحكومية بمحافظة غزة تعزى لمتغير الجنس.

#### • منغير "المسمى الوظيفي"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينتا الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان حسب متغير المسمى الوظيفي (مساعد مدير، أخصائي اجتماعي، معلم أول)، والجدول (٨) يوضح ذلك، ويبين الجدول (٨) تباينا ظاهريا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينتا الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (٩) يوضح ذلك.

## العدد الثاني عشر

### أكتوبر .. ٢٠١٨م

جدول (٨): المتوسطات الحسابية والانحرافات العيارية لأثر متغير المسمى الوظيفي حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان

المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مهارة عمل الفريق	إدارة الوقت	التواصل	التفكير الإبداعي
مساعد مدير	8	4.22	3.62	4.16	3.77		
		0.48	0.69	0.47	0.57		
أخصائي اجتماعي	8	4.54	4.35	4.59	4.45		
		0.58	0.61	0.51	0.50		
معلم أول	35	3.55	3.29	3.39	3.35		
		1.06	1.09	1.12	1.02		
الكلية	50	3.80	3.50	3.69	3.59		
		1.01	1.05	1.08	0.98		

جدول (٩): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير المسمى الوظيفي حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان

المجالات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة الإحصائية
مهارة عمل الفريق	بين المجموعات	7.794	2	3.897	4.358	0.018
	داخل المجموعات	42.023	47	0.894		
	الكلية	49.816	49			
إدارة الوقت	بين المجموعات	7.543	2	3.771	3.841	0.029
	داخل المجموعات	46.151	47	0.982		
	الكلية	53.694	49			
التواصل	بين المجموعات	11.325	2	5.663	5.842	0.005
	داخل المجموعات	45.557	47	0.969		
	الكلية	56.883	49			
التفكير الإبداعي	بين المجموعات	8.092	2	4.046	4.908	0.012
	داخل المجموعات	38.741	47	0.824		
	الكلية	46.833	49			

يلاحظ من الجدول (٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي في جميع مجالات الدراسة. ولبيان الفروق الزوجية بين المتوسطات الحسابية في جميع المجالات، تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe) كما هو مبين في الجدول (١٠).

## العدد الثاني عشر

### أكتوبر .. ٢٠١٨م

جدول (١٠): المقارنات البعدية بطريقة (Scheffe) لأثر متغير المسمى الوظيفي حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان

المجالات	المسمى الوظيفي		فرق المتوسطات	الدلالة الاحصائية	اتجاه الفروق
مهارة عمل الفريق	مساعد مدير	معلم أول	0.66984	0.242	—
	أخصائي اجتماعي	مساعد مدير	0.31944	0.809	—
إدارة الوقت	أخصائي اجتماعي	معلم أول	*.98929	0.036	أخصائي اجتماعي
	مساعد مدير	معلم أول	0.33333	0.721	—
	أخصائي اجتماعي	مساعد مدير	0.73512	0.366	—
	أخصائي اجتماعي	معلم أول	*1.06845	0.03	أخصائي اجتماعي
التواصل	مساعد مدير	معلم أول	0.775	0.175	—
	أخصائي اجتماعي	مساعد مدير	0.43304	0.699	—
التفكير الإبداعي	أخصائي اجتماعي	معلم أول	*1.20804	0.012	أخصائي اجتماعي
	مساعد مدير	معلم أول	0.41714	0.545	—
	أخصائي اجتماعي	مساعد مدير	0.67857	0.36	—
	أخصائي اجتماعي	معلم أول	*1.09571	0.013	أخصائي اجتماعي

❖ دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عينة الدراسة ذوي المسمى الوظيفي أخصائي اجتماعي ومعلم أول. وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة ذوي المسمى الوظيفي أخصائي اجتماعي في جميع المجالات. تبين من الجدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين عينة الدراسة ذوي المسمى الوظيفي أخصائي اجتماعي ومعلم أول. وجاءت الفروق لصالح عينة الدراسة ذوي المسمى الوظيفي أخصائي اجتماعي في جميع المجالات، وذلك قد يعزى للتكوين المعرفي للأخصائي الاجتماعي والخبرة العلمية في الخصائص النفسية للأفراد وكيفية التعامل معهم بمختلف فئاتهم الوظيفية، إذا أن هذا التخصص يساعد الشخص على الوعي بالعوامل الاجتماعية للسلوك البشري، واستيعاب طبيعة الأنظمة الإدارية، وهو ما يجعل الأخصائيين الاجتماعيين أكثر وعياً بالمهارات الناعمة التي يمارسها مديروا المدارس وأكثر قدرة على تقييمها، فضلاً عن كونهم أكثر قرباً للعمل الإداري من المعلمين الأوائل، ويعطيهم هذا القرب الأفضلية في فهم وإدراك هذه المهارات الناعمة، وكذلك أن الأخصائي قد يتصف بالرونة في أدائه لمهام عمله، ويوظف الأخصائي الاجتماعي علاقات التعاون وبناء العلاقات لإنجاز الأعمال المدرسية، كما أنه يضع قوائم ملاحظات للأشياء المراد عملها مقسمة زمنياً، و

يستخدم تكنولوجيا الاتصال أثناء العمل، إضافة إلى أنه يصل إلى المعلومات المراد جمعها بسهولة. وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (المرهوبية، ٢٠١٠) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

• متغير "المؤهل العلمي":

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان حسب متغير المؤهل العلمي (دبلوم تربوي فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى)، والجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر متغير المؤهل العلمي حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	مهارة عمل الفريق	إدارة الوقت	التواصل	التفكير الإبداعي
دبلوم تربوي فأقل	2	المتوسط الحسابي	3.28	2.75	2.69	2.60
		الانحراف المعياري	2.44	2.47	2.39	1.98
بكالوريوس	43	المتوسط الحسابي	3.77	3.46	3.67	3.59
		الانحراف المعياري	0.98	1.01	1.04	0.95
ماجستير فأعلى	5	المتوسط الحسابي	4.31	4.20	4.25	3.96
		الانحراف المعياري	0.62	0.52	0.68	0.79
الكلية	50	المتوسط الحسابي	3.80	3.50	3.69	3.59
		الانحراف المعياري	1.01	1.05	1.08	0.98

يبين الجدول (١١) تبانياً مقاربا في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وللتأكد من دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والجدول (١٢) يوضح ذلك. ويلاحظ من جدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الدراسة. يلاحظ من الجدول (١٢) عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينات الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان تعزى إلى متغير المؤهل العلمي في جميع مجالات الدراسة، وهذه النتيجة طبيعية وحتمية، حيث أن المهارات الناعمة هي مهارات مكتسبة والتأهيل العلمي لا يلعب دوراً في صقلها وتنميتها، بل من خلال البرامج المعدة لتنمية المهارات الناعمة، وهذه النتيجة تطابقت مع دراسة (الشندودية، ٢٠١٦) ودراسة (العدوان، ٢٠١٤) ودراسة (آل الشيخ، ٢٠١٥) ودراسة (السعدية، ٢٠١٢) حيث أوضحت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية والمهارات الناعمة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .

جدول (١٢): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لأثر متغير المؤهل العلمي حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان

المجالات	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مهارة عمل الفريق	بين المجموعات	1.889	2	0.945	0.926	0.403
	داخل المجموعات	47.927	47	1.02		
	الكلية	49.816	49			
إدارة الوقت	بين المجموعات	3.653	2	1.826	1.715	0.191
	داخل المجموعات	50.041	47	1.065		
	الكلية	53.694	49			
التواصل	بين المجموعات	3.597	2	1.799	1.587	0.215
	داخل المجموعات	53.285	47	1.134		
	الكلية	56.883	49			
التفكير الإبداعي	بين المجموعات	2.645	2	1.322	1.406	0.255
	داخل المجموعات	44.188	47	0.94		
	الكلية	46.833	49			

#### • منغير "سنوات الخبرة":

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينات الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور في سلطنة عمان حسب متغير سنوات الخبرة، ونظراً لعدم وجود أفراد من العينة من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، فقد استبعد الباحث هذه الفئة من الفروق الإحصائية، وعليه تم استخدام اختبار "ت" لمعرفة الفروق

الإحصائية تبعا لمتغير سنوات الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، والجدول (١٣) يوضح ذلك.

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبارات (t) لأثر متغير سنوات الخبرة حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان

المجالات	سنوات الخبرة	العدد ن=	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) الإحصائية	الدلالة
مهارة عمل الضيق	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	4.20	1.08	0.000	0.996
	10 سنوات فأكثر	40	3.71	0.99		
إدارة الوقت	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	3.89	1.08	0.408	0.526
	10 سنوات فأكثر	40	3.40	1.04		
التواصل	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	4.10	1.05	0.021	0.886
	10 سنوات فأكثر	40	3.58	1.09		
التفكير الإبداعي	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	9	3.84	0.94	0.009	0.925
	10 سنوات فأكثر	40	3.54	1.00		

يلاحظ من جدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان حسب متغير سنوات الخبرة في جميع مجالات الدراسة. وهذا يدل أن الخبرة الطويلة في مجال العمل لا تعني بالضرورة أنها تنمي المهارات الناعمة لدى مديري المدارس طالما أنه لا توجد رغبة في إكتسابها وتنميتها، بل تعتمد على رغبة مديري المدارس في إكتسابها لتطوير العمل التربوي، وأنهم يشعرون بأهمية ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة، وبالتالي لم تختلف نظرتهم نحوها على اختلاف سنوات الخبرة، وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع دراسة (الجابرية، ٢٠١٧) التي توصلت في دراستها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مهارات التواصل تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، ودراسة (الشندودية، ٢٠١٦) و (العدوان، ٢٠١٤) حيث أظهرت أنه لا توجد فروق إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية والفنية تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة، وكذلك دراسة (ابوزعيتر، ٢٠٠٩) ودراسة (آل الشيخ، ٢٠١٥) ودراسة (السعدية، ٢٠١٢).

### • التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة توصي الدراسة بما يأتي:
- ◀ ضرورة ان يهتم مدير مدارس بالأمر التالية:
- ▲ أن يطور جدولا للأعمال المراد مناقشتها
- ▲ ان يمتلك المقدرة على التخطيط السليم للعمل داخل المدرسة



- ▲ أن يحدد زمنا محددا للأهداف المراد تحقيقها في المدرسة
- ▲ أن يظهر المقدرة على الاهتمام باحتياجات وتطلعات العاملين
- ▲ أن يهتم بمؤشرات الضغوط الظاهرة على العاملين
- ▲ أن يطرح قضايا مهمة قابلة للنقاش
- ◀ تنمية المهارات الناعمة لدى مديري المدارس في ولاية صور من خلال عقد دورات المنظمة، وإدراجها ضمن مشروع التنمية المهنية بالمدارس.
- ◀ ضرورة تنمية التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس، كما يجب على المشرفين الإداريين والمدرسين الوقوف على احتياجات مديري المدارس ومعرفة المهارات التي تنقصهم لخدمة مسار العملية التعليمية.
- ◀ البحث المستمر حول المهارات الناعمة، حيث أتضح من خلال نتائج الدراسة أنه توجد بعض المهارات التي تحتاج غلى تنميتها، وكذلك تعميم نتائج هذه الدراسة على القطاعات التربوية.

### • المراجع العربية:

- أبو زعيتر، منير حسن (٢٠٠٩). "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- البرقعوي، جلال عزيز (٢٠١٢). التفكير الناقد والإبداعي. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الجابرية، يسرى بنت محمد (٢٠١٧). "مهارات التواصل لدى مديري مدارس الحلقة الثانية بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى.
- السعدية، حمدة حمد (٢٠١٢). مدى إمتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية والفضية في التعامل مع الأزمات المدرسية في مدارس التعليم الأساسي بمنطقة الباطنة بسلطنة عمان. المجلة التربوية ٢٦(١٠٢)، ١٩٥-٢١٥.
- الشندوبية، ليلي بنت علي (٢٠١٦). "الكفايات اللازمة لمديري مدارس المستقبل في مرحلة التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض النماذج العالمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نزوى
- صالح، علي و أبو مخ، محمود (٢٠١٧). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية داخل الخط الأخضر في فلسطين من وجهة نظر المعلمين في ضوء مدخلي المنظمة المتعلمة والثقافة التنظيمية. المجلة العالمية للأبحاث التربوية، ٤١(٦)، ١٦٣-٢٠٠.
- عبد العظيم، سلامة (٢٠٥٥). الإعتماد وضمان الجودة في التعليم، القاهرة، دار النهضة العربية.
- العدوان، واصف توفيق (٢٠١٤). "المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.
- الفريحات ، غالب (٢٠٠٠). الإدارة والتخطيط التربوي، تجارب عربية متنوعة، عمان، دائرة المطبوعات والنشر.
- كحيل، أمل عثمان (٢٠١٧). "دور الإدارة المدرسية في تطوير أداء المعلم الفعال لتحقيق التميز، رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة جرش الخاصة، الأردن.
- المنفي ، محمد عبود (٢٠٠٩). "اثر التدريب عن بعد في تنمية المهارات الناعمة للعاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الخليجية، مملكة البحرين.

• المراجع الأجنبية:

- Ariratana, Wallapha (2015): Development of leadership Soft Skills among Educational Administrators, **Social and Behavioral Sciences**, (186), 33-336.
- Awan, M. & Ahmed, K. & Zulqarnain, W. (2015). Impact of project Manager's Soft Skills on project Success, **Journal of Poverty Investment and Development**, (8), 27-46.
- Marques, joan (2013): Understanding the Strength of Gentleness: Soft Skills Leadership on the Rise, **Journal of Business Ethics**, USA, 116(1), 163-171.
- PaaJanen, George (1992), **Employment Inventory Reports**, Techonology Based solution/Personnel Decisions, Inc.
- Rao, M.S. (2013). Soft leadership: a new direction to leadership, **Industrial and Commerical Training**, 45 (3), 143-149.
- Reddy, Gopi, Sunethri, B, A (2013), **The Importance of Soft Skills form Modern Day Professions**, **Journal of Business communication**, 5 (2) 2277-8179.
- Tyagi, T. & Ashu, K. (2013). **Soft Skills for Successful Career**, **pertanika Journal**, Social Sciences & hummanities, 21 (1) 341-350.

