

درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانويه بمديرية الزرقاء الأولى

هيام محسن عوض الصخري
وزارة التربية والتعليم

تاريخ الاستلام: 2023/07/13 تاريخ القبول: 2023/08/25

الملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانويه بمديرية الزرقاء الأولى حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (80) مدير مدرسة تم اخيار (40) مدير مدرسة ومساعد له، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كاداة في جمع البيانات، وقد خرجت الدراسة باهم النتائج وهي أنه تبين أن هناك تقديراً متوسطاً لممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية الثانويه كذلك توجد اختلافات في درجة ممارسة المهارات القيادية بين مديري المدارس بمديرية الزرقاء الأولى برتبة مدير حيث اكدت نتائج الدراسة بانه توجد علاقة إيجابية بين ممارسة المهارات القيادية الناعمة وأداء المديرين، وهنالك دور بدرجة مرتفعة لدى التدريب والتطوير المهني في تعزيز ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانويه وقد خرجت الدراسة باهم التوصيات وهي ضرورة استكشاف العوامل المؤثرة في ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانويه وتحديد استراتيجيات فعالة لتعزيزها وقد الاستفادة من المهارات القيادية الناعمة في اعداد برامج لتحسين جودة التعليم بصفة عامة وكذلك ضرورة إضافة مقرر دراسي يهتم بدراسة القيادة الناعمة للطلاب في المرحلة الدراسية.

الكلمات المفتاحية:

القيادة، القيادة الناعمة، مدير المدرسة، المهارات القيادية، المدارس الحكومية، مديريةية الزرقاء

The degree of practicing leadership skills among the principals of secondary government schools in the first district of Zarqa.

Abstract:

This study aimed to identify the degree of practice of soft leadership skills among the principals of secondary government schools in the first district of Zarqa, where the study used the descriptive analytical approach, and the study community may consist of (80) school principal (40) school principal and his assistant, the study has used the questionnaire as a tool in data collection, and the study came out with the most important results, which is that there is an average estimate of the practice of leadership skills among principals of secondary government schools as well as there are differences in the degree of exercise of leadership skills Among the principals of schools, the first Zarqa directorate, with the rank of director, where the results of the study confirmed that there is a positive relationship between the practice of soft leadership skills and the performance of principals, and there is a role to a high degree in training and professional development in promoting the practice of soft leadership skills among principals of secondary government schools. Preparing programs to improve the quality of education in general, as well as the need to add a course concerned with the study of soft leadership for students at the school level.

Keywords:

Leadership, Soft Leadership, School Principal, Leadership Skills, Government Schools, Zarqa District

1.1 مقدمة:

تعتبر المهارات القيادية الناعمة أحد العوامل الأساسية لنجاح المديرين في تحسين وتطوير أداء المدارس وبالتالي، فإن القدرة على تنميته وممارسة هذه المهارات القيادية الناعمة يمكن أن تؤثر بشكل كبير في الأداء المؤسسي للمدارس وتحقيق الرؤية والأهداف التعليمية هذا وتتمتع مديرية الزرقاء الأولى في الأردن بأهمية عالية، حيث تضم عددًا كبيرًا من المدارس الحكومية الثانوية. ويلعب المديرون في هذه المدارس دورًا حاسمًا ومهمًا في تحقيق التعليم الجيد وتوفير بيئة تعليمية مناسبة للطلاب والمعلمين (القادة). وبالتالي، يصبح من الضروري فهم مدى ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في هذه المديرية، إن استكشاف وتقييم مدى اتباع مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية الزرقاء الأولى للمهارات القيادية الناعمة بحيث ستم دراسة العناصر الرئيسية للقيادة الناعمة مثل التواصل الفعال، وبناء العلاقات، وتنمية الفريق، وحل المشكلات، والتفكير النقدي. كما سيتم استكشاف العوامل المؤثرة التي قد تؤثر في ممارسة هذه المهارات، مثل التحديات المؤسسية والثقافية، والتدريب والتطوير المهني، حيث إن توفير رؤيته شاملة حول درجة القيام بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية الزرقاء الأولى، وستكون النتائج مفيدة للجهات المعنية في مجال التعليم والتطوير المهني، حيث يمكن استخدامها لتوجيه الجهود وتعزيز التدريب والتطوير لدعم تحسين المهارات القيادية الناعمة لدى المديرين. (السنوار، 2022)

لذا فمن الضروري فهم أن القيام بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية الزرقاء الأولى يتعلق بتوجيه وإدارة المدرسة بطريقة فعالة وفاعلة. فعلى الرغم من أن المهارات القيادية الناعمة قد تكون غير ملموسة أو صعبة القياس، إلا أنها تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق التفوق التعليمي وتحسين الأداء المؤسسي للمدارس، لذلك تأتي هذه الدراسة كمساهمة مهمة لتطوير المعرفة في مجال القيادة التربوية وتوجه السياسات التعليمية، حيث تتركز على واقع المدارس الحكومية الثانوية في مديرية الزرقاء الأولى. ستوفر النتائج النظرة العميقة والتحليلية لممارسة المهارات القيادية الناعمة في هذا السياق المحدد، وستكون قاعدة هامة للباحثين المهتمين بالقيادة التربوية والمسؤولين التربويين لتطوير السياسات والبرامج التدريبية المستقبلية. (أبو حشيش، وآخرون، 2019)

1.2 مشكلة الدراسة:

تتناول هذه الدراسة مشكلة ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية الزرقاء الأولى. يُعدّ هذا الموضوع ذا أهمية كبيرة بسبب الدور الحاسم الذي يلعبه المديرون في تطوير وتحسين المدارس الحكومية الثانوية. وفي حالة نقص ممارسة المهارات القيادية الناعمة، قد يتأثر الأداء المؤسسي للمدارس وتحقيق الرؤية والأهداف التعليمية، وعليه تحظى مديرية الزرقاء الأولى في الأردن بأهمية خاصة، حيث تضم عددًا كبيرًا من المدارس الحكومية الثانوية. ويلعب المدير دورًا أساسيًا في تحقيق التعليم الجيد وتوفير بيئة تعليمية مناسبة للطلاب والمعلمين (القادة)، ومع ذلك تواجه المدارس التحديات المختلفة في سياق التغييرات المؤسسية والثقافية والتحديات الأخرى التي قد تؤثر على ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى المديرين. بالإضافة إلى ذلك، تعد المدارس الحكومية الثانوية في مديرية الزرقاء الأولى جزءًا من نظام التعليم العام في المملكة الأردنية الهاشمية، مما يتطلب من المديرين التعامل مع مجموعة متنوعة من القضايا التربوية والإدارية والتنظيمية. وقد تشمل هذه التحديات توجيه وتنسيق الفرق التعليمية، وتنفيذ السياسات والإجراءات المؤسسية، والتعامل مع التغييرات في المناهج الدراسية ومتطلبات التقييم.

1.3 فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية عند مستوى معنويه ($0.05\alpha=>$) بين ممارسة المهارات القيادية الناعمة وأداء المديرين: يفترض هذا الفرضيه أن المديرين الذين يمتلكون مهارات قيادية ناعمة متقدمة سيكون لديهم أداء أفضل في قيادة المدارس الحكومية الثانوية في مديره الزرقاء الأولى.
- تؤثر التحديات المؤسسية والثقافية عند مستوى معنويه ($0.05\alpha=>$) على كل من ممارسة المهارات القيادية الناعمة: يفترض هذا الفرضيه أن التحديات المؤسسية والثقافية الموجودة في المدارس الحكومية الثانوية في مديره الزرقاء الأولى قد تؤثر على قدرة المديرين. قد تتضمن هذه التحديات الهيكل التنظيمي، والثقافة المدرسية، والسياسات والإجراءات المؤسسية التي يجب التعامل معها.
- هنالك علاقة ارتباطيه بين التدريب وبين التطوير وذلك عند مستوى معنويه ($0.05\alpha=>$) بحيث يفترض هذا الفرضيه أن الحصول على التدريب والتطوير المهني المناسب سيساهم في تعزيز المهارات القيادية ويمكن للمديرين الحصول على أدوات ومهارات جديدة من خلال البرامج التدريبية، مما يمكنهم من تحسين أدائهم القيادي وتطبيق مهاراتهم في سياق المدرسة.

1.4 اسئلة البحث:

ما هو مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديره الزرقاء الأولى؟ مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديرية الزرقاء الأولى قد يختلف وفقاً للتحديات والظروف المحلية والتوجهات الإدارية. قد يتطلب ذلك تقييماً شاملاً لممارسات القيادة ومستوى الكفاءة والتطور المهني للمديرين في هذه المدارس.

كيف يتم بناء العلاقات بين المديرين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في المدارس الحكومية الثانوية؟ بناء العلاقات بين المديرين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين يعتبر أمراً هاماً في المدارس الحكومية الثانوية. يمكن أن تشمل هذه العلاقات التواصل الفعال، وتشجيع المشاركة والتعاون، وتقديم الدعم والتوجيه، وبناء بيئة عمل إيجابية وملهمة.

كيف يتم التعامل مع التحديات وحل المشكلات في المدارس الحكومية الثانوية من قبل المديرين؟ التعامل مع التحديات وحل المشكلات في المدارس الحكومية الثانوية يتطلب مهارات قيادية قوية. يجب على المديرين أن يكونوا قادرين على التحليل الفعال للتحديات واستخدام استراتيجيات وأدوات الحل المناسبة، وتنظيم وتوجيه فرق العمل لتحقيق الأهداف المحددة.

ما هي التحديات المؤسسية والثقافية التي تؤثر في ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى المديرين؟ التحديات المؤسسية والثقافية يمكن أن تشمل الهيكل التنظيمي للمدارس، وتوزيع الموارد، والثقافة المدرسية، وقيمها. قد تؤثر هذه التحديات على ممارسة المهارات القيادية الناعمة، مثل التواصل الفعال والتفاعل مع الآخرين وبناء الثقة وإدارة التغيير.

ما هو دور التدريب والتطوير المهني في تعزيز ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية؟

التدريب والتطوير المهني يلعبان دورًا هامًا في تعزيز ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية. يمكن تقديم برامج تدريبية تهدف إلى تنمية مهارات القيادة وتعزيز المعرفة والتفكير الاستراتيجي والتفاعل الاجتماعي، وذلك لتحقيق التطوير المستدام للمديرين وتحسين أدائهم.

1.5 أهمية البحث:

تتمتع هذه الدراسة بأهمية كبيرة في سياق التعليم والقيادة التربوية، وذلك لعدة أسباب:

1. تعبئة الفجوة البحثية: قد يكون هناك قلة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث. لذلك، يأتي هذا البحث لتعبئة الفجوة البحثية وتوفير معلومات جديدة وقيمة حول هذا الموضوع.
2. تحسين أداء المدارس: تساهم المهارات القيادية الناعمة في تحسين أداء المدارس وتطوير البيئة التعليمية. فبفهم درجة ممارسة هذه المهارات لدى المديرين، يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير وتعزيز لتحقيق تحسين مستدام في أداء المدارس.
3. تحسين التواصل وبناء العلاقات: المهارات القيادية تشمل التواصل الفعال وبناء العلاقات الجيدة بين المديرين وأعضاء هيئة التدريس والموظفين. فمن خلال دراسة هذه الجوانب، يمكن تحديد الأساليب والممارسات الفعالة لتعزيز التواصل وبناء العلاقات داخل المدارس.
4. تحسين السياسات التربوية: نتائج هذه الدراسة يمكن أن تساهم في تحسين سياسات التربية والتعليم في مديريه الزرقاء الأولى ومناطق أخرى. يمكن استخدام النتائج لإبداء توصيات حول تعزيز المهارات القيادية الناعمة لدى المديرين وتحسين بيئة العمل التعليمية.

1.6 أهداف البحث:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف تتعلق بفهم وتقييم درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديريه الزرقاء الأولى. وفيما يلي توضيح مفصل لأهداف الدراسة:
- ✓ قياس مستوى ممارسة المهارات القيادية: تهدف الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في مديريه الزرقاء الأولى.
 - ✓ تحليل العوامل المؤثرة: تهدف الدراسة أيضًا إلى استكشاف العوامل المؤثرة التي قد تؤثر في ممارسة المهارات القيادية لدى المديرين.
 - ✓ تقديم التوصيات والتحسينات: ستعمل الدراسة على توفير توصيات عملية لتعزيز وتطوير ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية.

1.7 مصطلحات البحث:

1. المهارات القيادية الناعمة: تعني المهارات التي تتعلق بقدرات المدير في التواصل الفعال، وبناء العلاقات، وتطوير الفريق، وحل المشكلات، والتفكير النقدي. وتلك المهارات تساعد المدير على تحقيق النجاح في قيادة وإدارة المدرسة بشكل فعال وفعال.
2. مديري المدارس الحكومية الثانوية: يشير إلى الأشخاص الذين يشغلون مناصب القيادة في المدارس الحكومية الثانوية،

1.8 حدود البحث:

حدود الدراسة هي الحدود التي تحدد نطاق البحث وتحدد الجمهور المستهدف والمكان والزمان والمتغيرات المرتبطة بالموضوع. وفي حالة دراسة "درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانويه في مديريه الزرقاء الأولى"، وهي:

- الحدود المكانية: تقتصر دراسة على مديريه الزرقاء الأولى في الأردن. وهذا يعني أن البحث سيتم تنفيذه وتطبيقه على المدارس الحكومية الثانويه الموجودة في هذه المديرية فقط.
- الحدود الزمانية: يتم تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الدراسة. ويمكن أن تشمل الدراسة فترة زمنية معينة، مثل عام 2022، أو يمكن أن تشمل فترة زمنية أطول مثل عدة سنوات.
- 1.10 منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الى جانب المنهج شبه التجريبي للمقارنة بين المجموعات حيث قسمت الى قسمين من نفس البيانات المتماثلة.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

2.1 -تمهيد:

إن مهارات القيادة الناعمة هي المهارات الشخصية التي تمكننا من المشاركة في التفاعل مع الآخرين بنجاح. تجد نفسك في الخارج في اكتساب المهارات والخبرات. بعض الأمثلة التي تظهر في الواقع من خلال التواصل الفعال فهو القدرة على التعبير عن الأفكار والمشاعر بوضوح واستخدام الآخرين بشكل فعال من خلال التعرف على الثقافات الخاصة بالتوجيه والتطوير والعمل على القدرة على توجيه تنميه الآخرين من خلال تقديم الملاحظات البناءة الفرص التعليميه وعليه فإن القدرة على التحمل من خلال القدرة على التعامل مع ضغوط العمل والتحديات بشكل هادئ ومفيد للمحافظة على المحيطات والقدرة على تحديد الرؤيه وتوجيه الفريق نحو تحقيق أهداف مهارات القياده الناعمة بل هي العديد من الصفات التي يمتلكها القادة والمديرين وتساعدهم على تحقيق النجاح في دورهم القيادي. وتعتبر هذه المهارات أحد عناصر القيادة الأساسية التي ترتبط بقدرة القائد على التأثير والتوجيه والتحفيز لتحقيق الأهداف وإدارة الفرق بكفاءة. (الزيان، 2020)

2.2 مهارات القيادة الناعمة: تمثلت عناصر مهارات القيادة الناعمة كما أشار لها (علي، 2020) وهي حسب التالي:

1. التواصل الفعال: قدرة القائد على التواصل بوضوح وفعاليه مع الفريق والجمهور المستهدف. يتضمن ذلك القدرة على الاستماع الفعال، ونقل المعلومات بوضوح، وتوجيه الفريق بطريقة تشجع على التفاعل والتعاون. والتواصل الفعال هو قدرة القائد على تبادل المعلومات والأفكار والرؤى بوضوح وبطريقة تؤدي الى فهم مشترك بين الفريق والجمهور المستهدف. يتضمن هذا النوع من التواصل العديد من العناصر الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد:

2. الاستماع الفعال: يعني أن يكون القائد قادراً على الاستماع بانتباه واهتمام للموظفين وأفراد الفريق والجمهور المستهدف. كما يجب أن يكون قادراً على فهم احتياجاتهم ومخاوفهم وآرائهم من خلال تقنيات الاستماع الفعال مثل التأكد من فهم المعنى الصحيح وتفهم الرسالة بشكل شامل.

3. نقل المعلومات بوضوح: يعني أن يكون القائد قادراً على توصيل الرسائل والمعلومات بطريقة واضحة ومفهومة للجميع. ويجب أن يتجنب استخدام المصطلحات الفنية المعقدة وأن يستخدم لغة بسيطة وواضحة لضمان فهم الجميع.
4. توجيه الفريق بطريقة تشجع التفاعل والتعاون: يعني أن يكون القائد قادراً على توجيه وتوجيه أفراد الفريق بطريقة تشجعهم على المشاركة الفعالة والتعاون معاً. ويمكن أن يتضمن ذلك توجيه العمليات وتحديد الأهداف وتوزيع المهام وتعزيز التعاون وبناء روح الفريق.
5. بناء العلاقات: قدرة القائد على بناء علاقات قوية ومثمرة مع الفريق والأفراد المعنيين. يتضمن ذلك فهم احتياجات الآخرين وتعزيز التعاون والثقة وتطوير بيئة عمل إيجابية وملهمة، ويتعلق هذا العنصر بقدرة القائد على بناء علاقات قوية ومثمرة مع الفريق والأفراد المعنيين. (الحراشة، 2013)
- وفيما يلي تفصيل أهم جوانب بناء العلاقات كما أشار لها (الشرمان، 2018):
1. فهم احتياجات الآخرين: يتعلق بقدرة القائد على فهم احتياجات أعضاء الفريق والأفراد المعنيين. ويجب على القائد أن يكون حساساً لاحتياجاتهم الشخصية والمهنية، وأن يبذل جهوداً لتلبية تلك الاحتياجات ودعمهم في تحقيق أهدافهم.
2. تعزيز التعاون: يعتبر تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق والأفراد المعنيين جوهرياً في بناء العلاقات القوية. كما يجب على القائد أن يشجع ويدعم التعاون والعمل الجماعي، وأن يوفر بيئة تشجع على تبادل الأفكار والخبرات وتعزيز التواصل والتفاعل الإيجابي.
3. بناء الثقة: يعتبر بناء الثقة أحد أهم جوانب بناء العلاقات القوية. ويجب على القائد أن يكون موثقاً به وأن يعمل على كسب ثقة أعضاء الفريق والأفراد المعنيين من خلال النزاهة والتواصل الصادق، والوفاء بالتعهدات، والتعامل بعدالة واحترام. (سلطان، هاشم، 2022)
4. تطوير الفريق: القدرة على قيادة وتطوير الفريق بفعالية. يشمل ذلك تحفيز الأعضاء وتعزيز مهاراتهم وإدارة النزاعات وتحقيق التوافق بين أفراد الفريق وتحقيق الأهداف المشتركة. فتطوير الفريق هو عنصر آخر مهم في ممارسة المهارات القيادية الناعمة. يتعلق هذا العنصر بقدرة القائد على قيادة وتطوير الفريق بفعالية، وذلك من خلال تحفيز أعضاء الفريق، وتعزيز مهاراتهم، وإدارة النزاعات، وتحقيق التوافق بين أفراد الفريق، وتحقيق الأهداف المشتركة. ومنها:
1. تحفيز الأعضاء: وقد اشار لها (الشرمان وآخرون، 2018) فهو يعتبر تحفيز الأعضاء أمراً أساسياً في تطوير الفريق. ويجب على القائد أن يتبنى أساليب فعالة لتحفيز الأعضاء وتشجيعهم على الأداء المتميز وتحقيق أهداف الفريق
- تعزيز مهارات الأعضاء: يجب على القائد أن يسعى لتعزيز مهارات أعضاء الفريق وتطوير قدراتهم. من خلال توفير الموارد الضرورية لتطوير المهارات والمعرفة، وتوجيه الأعضاء نحو فرص التعلم المستمر.
2. إدارة النزاعات: يشمل تطوير الفريق القدرة على إدارة النزاعات التي قد تنشأ بين أعضاء الفريق. ويجب على القائد أن يكون قادراً على التعامل مع الصراعات وحلها بطرق بناءة ومثمرة، وتعزيز التواصل الفعال والتفاهم بين الأعضاء.

3. تحقيق التوافق وتحقيق الأهداف المشتركة: يجب على القائد أن يعمل على تحقيق التوافق بين أعضاء الفريق وتوجيههم. ويمكن ذلك من خلال وضع رؤيه واضحة وأهداف محددة للفريق، وتحديد المسؤوليات وتوزيع المهام بشكل عادل، وتشجيع التعاون والتفاعل المثمر بين الأعضاء.
4. حل المشكلات: القدرة على التفكير النقدي واتخاذ قرارات صائبة في ظل ظروف معقدة ومتغيرة. يشمل ذلك تحليل المشكلات، وتطبيق استراتيجيات فعالة للتحليل والحل، وتقييم النتائج المحتملة.. يتعلق حل المشكلات بقدرة القائد على التفكير النقدي واتخاذ قرارات صائبة في ظل ظروف معقدة ومتغيرة. فيما يلي تفصيل أهم جوانب حل المشكلات في سياق قيادة المدرسة:
5. تحليل المشكلات: يتطلب حل المشكلات قدرة القائد على تحليل المشكلة بشكل شامل وفهم جوانبها المختلفة.
6. استراتيجيات الحل: بعد تحليل المشكلة، يجب على القائد تطبيق استراتيجيات فعالة للتحليل والحل. ويمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات توليف الأفكار والمقترحات من الأعضاء المعنيين، والبحث عن حلول بديلة، واختبار الحلول المحتملة على نطاق صغير قبل تنفيذها على نطاق أوسع.
7. تقييم النتائج المحتملة: بعد تنفيذ الحل المقترح، يجب على القائد تقييم النتائج المحتملة للتأكد من فعاليته الحل ويمكن أن يشمل ذلك مراقبة التطبيق وجمع الملاحظات والتغذية الراجعة من الأعضاء المعنيين، وتعديل الحل إذا لزم الأمر.
8. القدرة على التأثير: القدرة على التأثير على الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف والرؤيه المشتركة. يشمل ذلك قدرة القائد على الهام الفريق وتشجيعهم على تجاوز الحواجز وتحقيق النجاح. فالقدرة على التأثير هي مهارة قيادية ناعمة أساسية لدى مديري المدارس الحكومية الثانويه. ويشير هذا المصطلح الى قدرة القائد على التأثير على الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف والرؤيه المشتركة. ومن جوانب القدرة على التأثير في سياق قيادة المدرسة:

2.3 دور المدير في المدارس الحكومية الثانويه:

يعتبر دور المدير في المدارس حاسماً في تحقيق التعليم الجيد وتحسين الأداء المؤسسي حسب ما أشار فلون (Fullan, 2017) ومنها:

1. قيادة الرؤيه وتحقيق الأهداف: يعتبر المدير قائداً يقود المدرسة نحو تحقيق الرؤيه والأهداف المحددة. ويجب على المدير أن يحدد الاتجاه ويوجه الجهود نحو تحقيق الاهداف.
2. إدارة الموارد البشرية: يقع على عاتق المدير مسؤوليه إدارة فريق المعلمين (القادة) والموظفين الإداريين، ويجب أن يتعامل المدير بعقل وهدوء وتحيز، ويشجع على التطوير المهني
3. توفير الدعم والتوجيه: يجب على المدير أن يكون متاحاً للأعضاء في المدرسة ويقدم الدعم والتوجيه اللازمين. كما يجب أن يكون المدير قادراً على فهم احتياجات الأفراد وتقديم الدعم اللازم لتطوير قدراتهم ومهاراتهم.
4. إدارة العملية التعليمية: ينبغي للمدير أن يتولى مسؤوليه إدارة العملية التعليمية بشكل شامل، ويجب على المدير أن يتأكد من توفير بيئة تعليمية فعالة وملائمة، وأن يدعم استخدام الأساليب التعليمية الحديثة وتوفير الموارد التعليمية اللازمة.

5. التواصل والتعامل مع أصحاب المصلحة: يجب على المدير التفاعل والتواصل مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالمدرسة، بما في ذلك الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي والجهات الرسمية، ويجب على المدير أن يبني علاقات إيجابية ويشارك المعلومات ويستجيب لاحتياجات المجتمع.

2.4 تحليل ممارسة المهارات القيادية الناعمة كما أشار لها (Wong, H. K. 2014):

تحليل ممارسة المهارات القيادية الناعمة يهدف الى فهم وتقييم كيفية تطبيق المديرين لهذه المهارات في بيئة المدرسة. ويتضمن هذا التحليل النظر في مجموعة من العناصر والعوامل التي تؤثر عليها، ومنها:

1. تقييم الاتصال والتواصل: يتضمن ذلك فحص كيفية تواصل المدير مع أعضاء الفريق والجمهور المستهدف. هل يتم التواصل بوضوح وفعالية؟ هل يتم الاستماع الفعال للاحتياجات والمشكلات؟ وكيف يتم توجيه الفريق وتحفيزه للتفاعل والتعاون؟

2. تقييم بناء العلاقات: ينصب التركيز هنا على قدرة المدير على بناء علاقات قوية وثقة مع أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة الأخرى. كيف يتم تعزيز التعاون والثقة؟ وهل يتم فهم احتياجات الآخرين وتلبيةها؟

3. تقييم حل المشكلات: ينصب التركيز هنا على قدرة المدير على التفكير النقدي واتخاذ القرارات الصائبة في مواجهة المشكلات. كيف يتم تحليل المشكلات واستخدام استراتيجيات فعالة للتحليل والحل؟

4. تقييم القدرة على التأثير: يشمل هذا الجانب قدرة المدير على التأثير على الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف. كيف يتم الهام الفريق وتشجيعه على تجاوز الحواجز وتحقيق النجاح؟ وكيف يتم استخدام القيادة التحويلية لتحفيز الفريق وتحقيق التغيير المطلوب؟

2.5 العوامل تؤثر في ممارسة المهارات القيادية الناعمة كما وضحتها (Northouse, 2018):

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في ممارسة المهارات القيادية الناعمة للمديرين في المدارس الحكومية الثانوية. اليك بعض العوامل الرئيسية التي يجب مراعاتها:

1. ثقافة المؤسسة: تلعب الثقافة المؤسسية دوراً حاسماً في ممارسة المهارات القيادية الناعمة. إذا كانت الثقافة تعزز التعاون والمشاركة والثقة، فإنها توفر بيئة ملائمة لتنمية تلك المهارات. ومن الجدير بالذكر أن القائد له دور هام في خلق وتعزيز هذه الثقافة المؤسسية.

2. الدعم الإداري: يلعب الدعم الإداري دوراً حاسماً. إذا كانت الإدارة توفر الدعم والموارد اللازمة للمديرين لتطوير وتحسين مهاراتهم القيادية، فإن ذلك سيساهم في تعزيز قدراتهم وتحفيزهم للعمل بشكل أفضل.

3. التدريب: يلعب التدريب دوراً أساسياً في تعزيز ممارسة المهارات القيادية الناعمة. عن طريق توفير برامج تدريبية موجهة نحو تطوير هذه المهارات، يمكن تزويد المديرين بالمعرفة والأدوات اللازمة لتحسين قدراتهم القيادية.

4. الثقة والتفويض: إحدى العوامل المهمة هي الثقة والتفويض التي يحصل عليها المديرين. فعندما يكون هناك ثقة من الإدارة العليا والمجتمع المدرسي بقدرات المديرين، يكون لديهم المرونة والحرية في ممارسة المهارات القيادية الناعمة بشكل فعال.

5. القدرة على التواصل والتفاعل: تعد القدرة على التواصل الفعال والتفاعل مع أعضاء الفريق وأطراف أخرى ذات أهمية كبيرة. ويجب أن يكون لدى المديرين قدرة على الاستماع بتركيز.

6. التحفيز والالهام: يتعلق الأمر بقدرة المدير على تحفيز والهام أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة. من خلال توفير رؤيه ملهمة وتوجيه ودعم الأفراد للتفوق وتجاوز العقبات، ويمكن للمدير تعزيز ممارسة المهارات القيادية الناعمة لديهم.

7. التحديات والمواجهة: القيادة في المدارس الحكوميه الثانويه يرافقها تحديات متعددة مثل الضغوط الزمنية، والتغييرات التشريعيه، وتنوع الطلاب، والتواصل مع أولياء الأمور، وغيرها. ويجب على المديرين التعامل مع هذه التحديات بشكل فعال وتطبيق المهارات القيادية الناعمة للتعامل معها بشكل مناسب.

2.6 تأثير ممارسة المهارات القيادية الناعمة على الأداء المؤسسي كما أشار لها (Abou El-khir, 2021):

تمارس المهارات القيادية الناعمة تأثيراً قوياً وإيجابياً على الأداء المؤسسي في المدارس الحكوميه الثانويه. اليك بعض الأثر الرئيسي لممارسة تلك المهارات:

1. تعزيز التواصل والتفاعل: تساعد على تحسين التواصل والتفاعل بين أعضاء الفريق والمجتمع المدرسي بشكل عام. يتيح التواصل الفعال والتفاعل البناء بين المديرين وغيرهم من الأطراف وإمكانيه تبادل الأفكار والمعلومات بشكل فعال وبناء علاقات قويه. وهذا يؤدي في النهايه الى تحسين التعاون والتفاعل الإيجابي داخل المدرسة وتحقيق الأداء المؤسسي الأفضل.

2. تعزيز الثقة والتفويض: عندما يتمتع المديرون بمهارات قيادية ناعمة، يتمكنون من بناء الثقة بين أعضاء الفريق وتشجيعهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم. بفضل تفويض السلطة وتمكين الأفراد، يشعرون بالثقة والمسؤوليه لتحقيق الأهداف المشتركة. وبمجرد أن يشعر الفريق بالثقة في قدراتهم يتمكنون من تطوير أداءهم الفردي والجماعي، ستظهر آثار إيجابية على الأداء المؤسسي بشكل عام.

3. تحسين تطوير الفريق: تلعب المهارات القيادية الناعمة دوراً هاماً في قيادة وتنمية الفريق بفعاليه. يمكن للمديرين المتمتعين بتلك المهارات تحفيز أعضاء الفريق، وتعزيز مهاراتهم، وتحقيق التوافق بينهم وبناء فريق عالي الأداء. بإرشاد الفريق وتطويره، يمكن للمديرين تعزيز روح الانتماء والتعاون والتفاني في العمل.

4. تعزيز حل المشكلات واتخاذ القرارات: تلك المهارات تساعد المديرين على التفكير النقدي وحل المشكلات المعقدة بشكل فعال. من خلال تحليل المشكلات وتطبيق استراتيجيات فعالة للتحليل والحل، يتمكن المديرين من اتخاذ قرارات صائبة وتحقيق النتائج المرجوة. هذا يعزز الكفاءة والفعاليه في إدارة المدرسة ويؤدي الى تحسين الأداء المؤسسي.

تعزيز الرؤيه والهدف المشترك: المديرين الذين يمتلكون تلك المهارات يمتلكون القدرة على الهام الفريق وتحفيزه لتحقيق الرؤيه والهدف المشترك. وذلك عن طريق إيجاد رؤيه ملهمة وتوجيه الفريق نحو تحقيق النجاح، يتم تعزيز الروح المعنويه والالتزام والتفاني في العمل، مما يؤثر إيجابياً على الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح. (Wong, H. K., & Wong, R. T. 2012)

الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة الدراسات العربيه والدراسات الأجنبية وقد تناولت الدراسات العربيه (8) دراسات عربيه فيما تناولت الدراسات السابقة (2) دراسات اجنبيه في ذات السياق وكانت الدراسات على النحو التالي:

الدراسات العربيه:

1. دراسة رولا محمد محمود أبو حاطوم، (2022)، درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وتناولت الدراسة تقييم مدى ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية الناعمة، وذلك من خلال استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان. وقد استندت الدراسة الى مفاهيم مهارات القيادة الناعمة مثل التواصل الفعال، وقدرة التحفيز، وبناء الفريق، وحل المشكلات، والتفكير النقدي.

ومن خلال تحليل النتائج، توصلت الدراسة الى استنتاجات مهمة تشير الى وجود مستوى مقبول من ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة. وأشارت الدراسة الى أن التواصل الفعال وقدرة التحفيز تعتبر من أبرز المهارات التي يتمتع بها رؤساء الأقسام. كما توضح الدراسة أن هناك حاجة لتعزيز بعض المهارات الأخرى مثل بناء الفريق وحل المشكلات والتفكير النقدي.

وهذه الدراسة تعزز فهمنا لأهمية المهارات القيادية الناعمة في سياق التعليم الجامعي وتسلط الضوء على دور رؤساء الأقسام في تنميه هذه المهارات وتطبيقها في إدارة الأقسام الجامعية. توفر النتائج الحالية دعماً قوياً للجامعات والمؤسسات التعليمية في تعزيز تطوير المهارات القيادية لرؤساء الأقسام، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي والأكاديمي في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان.

2. دراسة منى عيد الخراطي، (2021)، بعنوان تصور مقترح لتنمية المهارات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.

وقدمت الدراسة تصوراً مقترحاً لتطوير وتعزيز المهارات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية من فلسطين، وذلك من خلال توظيف معايير إدارة الجودة الشاملة كإطار للتحسين المستمر. وقد تضمنت الدراسة تحليلاً للتحديات والاحتياجات الحالية التي تواجهها المدارس في المنطقة، واقتراح تدابير واستراتيجيات لتنمية المهارات الإدارية المختلفة.

ومن الملاحظات الهامة التي يمكن إضافتها على الدراسة هو أنه يجب أن يكون هناك تركيز على توفير الدعم والتدريب المناسب للمديرين في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية من فلسطين.

ينبغي أن يتم دعم المقترحات المقدمة في الدراسة بوسائل تنفيذ فعالة وموارد كافية. يجب أن تعمل الجهات المعنية مثل وزارة التربية والتعليم والمدارس الثانوية والهيئات التعليمية على تعزيز التعاون والشراكة لتنفيذ هذه المقترحات وتوفير الدعم اللازم للمديرين والمدارس.

3. دراسة عبد الحميد (2021) بعنوان: " دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري

هدفت هذه الدراسة للتعرف على مفهوم التدوير الوظيفي استراتيجيه إداريه تهدف الى تعزيز النمو المهني وتوسيع مجالات الخبرة والمهارات للموظفين من خلال تغيير مواقعهم ووظائفهم في المؤسسة. وقد أظهرت الدراسة أن التدوير الوظيفي يمكن أن يكون اليه فعالة لتحسين مستوى الأداء وتطوير الأداء الإداري وفي ضوء الدراسة، يمكن أن يكون للتدوير الوظيفي تأثير إيجابي على الأداء الإداري بعدة طرق. أولاً، يمكن أن يساعد التدوير الوظيفي على توسيع نطاق المعرفة والخبرة للموظفين من خلال التعرف على وظائف وأقسام مختلفة في المؤسسة. ثانياً، يمكن أن يعزز التدوير الوظيفي التحفيز والرغبة في التطوير المهني، حيث يتيح للموظفين فرصاً للتحدي والتطور في مجالات جديدة. ثالثاً، يمكن أن يساهم التدوير الوظيفي في تعزيز التوازن بين الحياة الشخصية والعمل، حيث يسمح للموظفين بتجربة تنوع ومرونة في مساراتهم المهنية ومن الملاحظات التي يمكن إضافتها على الدراسة هو ضرورة وجود برامج وسياسات فعالة لتنفيذ التدوير الوظيفي في المؤسسات. ينبغي أن يتم تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسة واحتياجات الموظفين عند

تنفيذ عمليات التدوير الوظيفي، وأن يتم تقديم الدعم والتدريب اللازم للموظفين خلال فترات التغيير والتحول. علاوة على ذلك، ينبغي أن يتم توفير فرص التواصل والتعاون بين الموظفين وإدارة المؤسسة لضمان استفادتهم الكاملة من تجربة التدوير الوظيفي.

4. دراسة كمال خليل مخامرة، (2020) بعنوان، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومي في مديريه تربيته وتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين (القادة).

تحاول الدراسة قياس مدى تمكن المديرين من المهارات الناعمة مثل التواصل الفعال والقدرة على التحفيز وبناء العلاقات الجيدة في بيئة العمل. وتسعى أيضاً الى فهم العلاقة بين ممارسة هذه المهارات والالتزام التنظيمي من قبل المعلمين (القادة) من خلال تحليل النتائج، توصلت الدراسة الى استنتاجات مهمة. وأوجدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ممارسة المديرين للمهارات الناعمة والالتزام التنظيمي للمعلمين. وتشير الدراسة الى أن المديرين الذين يتمتعون بمهارات ناعمة قوية يمكن أن يساهموا في تعزيز الالتزام التنظيمي ورفع روح الفريق والمشاركة في المدرسة ومن المهم أن نلاحظ أن هذه الدراسة توجه الضوء الى أهميه تلك المهارات في دور المديرين التنظيمي وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للمعلمين. ومن هنا، يمكن أن تكون النتائج مفيدة لتطوير القيادة التعليميه وتعزيز الأداء المؤسسي في المدارس الثانوية. بناءً على هذه الدراسة، يمكن للمديرين التركيز على تحسين مهاراتهم الناعمة وبناء علاقات إيجابية مع المعلمين (القادة) لتحقيق أعلى مستويات الالتزام التنظيمي وتحسين بيئة العمل في المدرسة.

5. دراسة الزيان، (2020) بعنوان: "دور المهارات الناعمة لدى القيادات الاداريه في تحقيق التميز المؤسسي وتركز الدراسة على مفهوم المهارات الناعمة مثل التواصل الفعال، والقدرة على التحفيز، والقيادة الاستراتيجية، وبناء العلاقات الجيدة مع الفريق، والتفكير النقدي. تقوم الدراسة بتحليل دور هذه المهارات في تحقيق التميز المؤسسي، وتبحث في العلاقة بين المهارات الناعمة للقيادات الإداريين وأداء المؤسسة بشكل عام.

ومن خلال تحليل النتائج والاستنتاجات، يمكن أن نلاحظ أن هناك علاقة إيجابية قوية بين ممارسة القيادات الإداريين للمهارات الناعمة وتحقيق التميز المؤسسي. يعزز الدراسة فهنا للدور الحاسم الذي تلعبه المهارات الناعمة في تحسين أداء القيادات الإداريين والمؤسسة بشكل عام.

6. دراسة أبو ليفة، (2020) بعنوان العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكيه للعاملين في بيئة العمل لدى العاملين في جامعة الجوف.

دراسة أبو ليفة (2020) بعنوان "العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكيه للعاملين في بيئة العمل لدى العاملين في جامعة الجوف" تسلط الضوء على العلاقة المحتملة بين القيادة الناعمة والنزاهة السلوكيه في بيئة العمل. وتكشف الدراسة أبعاد القيادة الناعمة مثل التواصل الفعال، والتحفيز، وبناء الثقة، وتقديم الدعم الشخصي والمهني، وتحليل العلاقة بين تلك الأبعاد والنزاهة السلوكيه للعاملين في جامعة الجوف.

من خلال تحليل النتائج، تشير الدراسة الى وجود علاقة إيجابية ومعنويه بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكيه. يعني ذلك أن القادة الذين يتمتعون بمهارات القيادة الناعمة القويه، مثل التواصل الفعال وبناء الثقة، يمكن أن يؤثرأوا بشكل إيجابي على سلوك الموظفين ونزاهتهم في بيئة العمل.

وتعتبر هذه الدراسة مساهمة مهمة في فهم العلاقة بين القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية في بيئة العمل، وتسلب الضوء على دور القادة في تشجيع النزاهة والسلوك الأخلاقي للعاملين. بالاعتماد على هذه النتائج، يمكن للجامعات والمؤسسات الأخرى أن تركز على تطوير مهارات القيادة الناعمة لديها وتعزيز النزاهة والسلوك الأخلاقي في بيئة العمل.

7. دراسة الحدراوي محمد، (2020)، بعنوان المرتكزات الفكرية للقيادة الناعمة والتطوير التنظيمي.

وتهدف الدراسة الى فهم كيفية تأثير المرتكزات الفكرية التي تشمل الرؤية، والقيم، والثقافة، والمعرفة، والإبداع على قدرة القادة على ممارسة القيادة الناعمة وتحقيق التطوير التنظيمي ومن خلال تحليل البيانات، توصلت الدراسة الى استنتاجات مهمة تشير الى وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين المرتكزات الفكرية للقيادة الناعمة والتطوير التنظيمي. يعني ذلك أن وجود رؤيه وقيم وثقافة مشتركة، وتوفر المعرفة وتشجيع الإبداع في المؤسسة يمكن أن يعزز قدرة القادة على ممارسة القيادة الناعمة وتحقيق التطوير التنظيمي وتعد هذه الدراسة مساهمة قيمة في مجال القيادة والتطوير التنظيمي، حيث توضح أهميه المرتكزات الفكرية في تعزيز القيادة الناعمة وتحقيق التطور والتحسين في المؤسسات. توفر هذه الدراسة توجيهًا قيمًا للقادة وصناع القرار في سعيهم لتعزيز المرتكزات الفكرية وتطوير القيادة الناعمة، مما يساهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق النجاح المؤسسي.

الدراسات الأجنبية:

8. دراسة ديفيد (2020) بعنوان:

"The Role of Soft Skills in Effective Leadership: A Study of Secondary School Principals"

تسلط الضوء على دور المهارات القيادية الناعمة في تحقيق قيادة فعالة لمديري المدارس الحكومية الثانويه وتستند الدراسة الى فهم أن المهارات القيادية الناعمة تلعب دورًا حاسمًا في تأثير القادة على الأفراد والمؤسسات التي يديرونها. تهدف الدراسة الى تقييم درجة ممارسة هذه المهارات الناعمة من قبل مديري المدارس الثانويه وتحديد الأثر الذي يمكن أن يكون لها على فعاليه القيادة ومن خلال تحليل البيانات واستنتاجات الدراسة، توصلت الباحثان الى نتائج مهمة. أشارت الدراسة الى أن المهارات القيادية الناعمة تلعب دورًا أساسيًا في تحقيق فعاليه القيادة لدى مديري المدارس الثانويه. وتوضح الدراسة أن هذه المهارات تشمل التواصل الفعال، والقدرة على التحفيز، وبناء العلاقات الإيجابية، وحل المشكلات، والتفكير النقدي وبناءً على النتائج، يمكن الاستدلال على أهميه تطوير المهارات القيادية الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانويه. يمكن أن تساهم تلك المهارات في تعزيز العمليه التعليميه وتحقيق النجاح الأكاديمي والتتبعيه الشخصي للطلاب والمعلمين (القادة). علاوة على ذلك، يؤكد البحث على أهميه توفير فرص التدريب والتطوير لمديري المدارس لتعزيز مهاراتهم القيادية الناعمة.

9. دراسة اندرسون (2021) بعنوان:

"Soft Skills and Leadership Effectiveness: A Case Study of Secondary School Principals"

تسلط الضوء على علاقة المهارات الناعمة وفعاليه القيادة لدى مديري المدارس الثانويه من خلال دراسة حالة واقعيه. وتكشف الدراسة دور المهارات الناعمة في تحقيق فعاليه القيادة لدى المديرين، وتحلل تأثير هذه المهارات على أداء المديرين ونتائج المدارس. من خلال استخدام منهجية دراسة الحالة، تم تحليل البيانات المجمعة من مجموعة متنوعة من المدارس الثانويه واستنتاج النتائج المتعلقة بالمهارات الناعمة وفعاليه القيادة توصلت الدراسة الى نتائج مهمة تؤكد أن المهارات الناعمة تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق قيادة فعالة لدى مديري المدارس الثانويه. وأظهرت النتائج أن المديرين الذين يتمتعون بمهارات ناعمة قوية يكونون أكثر قدرة على التواصل الفعال، وبناء العلاقات الإيجابية، وتحفيز الفريق،

وحل المشكلات بفعاليه تعزز الدراسة فهمنا لأهميه المهارات الناعمة في سياق القيادة التربويه وتسلط الضوء على العوامل التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار لتعزيز تطوير تلك المهارات لدى مديري المدارس الثانويه. توفر الدراسة إرشادات عمليه للمدارس والمؤسسات التعليميه لتعزيز تطوير المهارات الناعمة للقادة التربويين وتعزيز فعاليه القيادة في المدارس الثانويه.

10.دراسة مارتنيز (2021) بعنوان:

"Enhancing Soft Skills for Effective School Leadership: Insights from Secondary School Principals"

ركزت هذه الدراسة الضوء على تعزيز المهارات الناعمة لتحقيق قيادة مدرسيه فعالة، وذلك من خلال استطلاع آراء مديري المدارس الثانويه وتكشف الدراسة تجارب مديري المدارس وآرائهم حول أهميه المهارات الناعمة في قيادتهم وتطويرها. تسلط الدراسة الضوء على العوامل التي تساهم في تعزيز المهارات الناعمة لدى المديرين وكيفيه تأثيرها على فعاليه القيادة وتحسين الأداء المدرسي ومن خلال تحليل النتائج، توصلت الدراسة الى استنتاجات مهمة تشير الى أن المهارات الناعمة تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق قيادة فعالة في المدارس الثانويه. وأظهرت الدراسة أن المديرين الذين يولون اهتمامًا لتطوير المهارات الناعمة يتمتعون بقدرات أفضل في التواصل، وبناء العلاقات، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات.

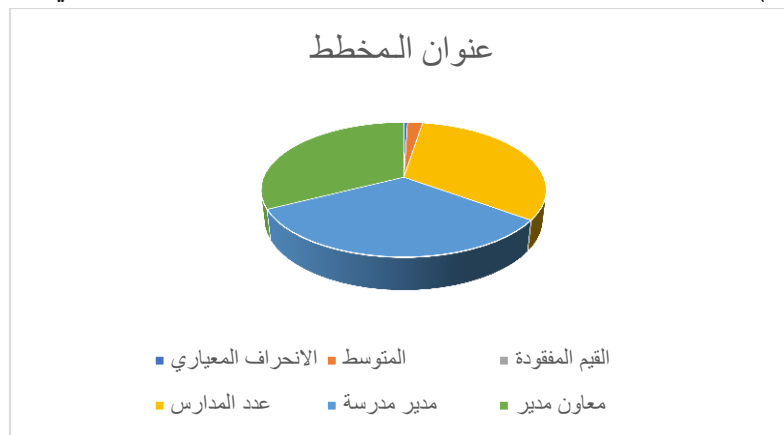
تسلط الدراسة الضوء أيضًا على أهميه توفير الدعم والتدريب المناسب للمديرين لتطوير مهاراتهم الناعمة. وتوفر الدراسة بعض التوصيات العمليه للمؤسسات التعليميه والمدارس لتعزيز تنميه المهارات الناعمة لدى قادة المدارس وتحسين أداء المدارس بشكل عام.

الطريقة والإجراءات:

أولاً: الإطار العملي:

مجتمع الدراسة: يتناول المجتمع الدراسي (40) قائداً مدرسياً (مدير مدرسة ومساعد) وممثلين في مديريه التربيه والتعليم في محافظة الزرقاء الأولى حيث تشمل (40 مدرسة ثانويه).

عينة الدراسة: تم اخذ (40) قائداً مدرسياً برتبة مدير ومساعد مدير وذلك حسب الجدول التالي:



من الجدول المقدم، يمكننا استنتاج النتائج التاليه:

1. عدد المعلمين (القادة) في مراكز مديريه الزرقاء الاولى برتبة مدير مدرسة: تم تسجيل 40 قائدا.
2. عدد المعلمين (القادة) في مديريه الزرقاء الاولى برتبة معاون او مساعد مدير مدرسة: تم تسجيل 40 قائدا

بالنسبة للمتوسط الحسابي (Mean)، نرى ما يلي:

3. المتوسط الحسابي لعدد المعلمين (القادة) في مراكز مديريه الزرقاء الاولى برتبة مدير مدرسة هو 2.25. هذا يعني أنه في المتوسط يوجد حوالي 2.25 معلم في كل مديريه الزرقاء الاولى
4. المتوسط الحسابي لعدد المعلمين (القادة) في مديريه الزرقاء الاولى برتبة معاون او مساعد مدير مدرسة هو 2.20. هذا يعني أنه في المتوسط يوجد حوالي 2.20 معلم في كل مركز مديريه الزرقاء الاولى برتبة معاون او مساعد مدير مدرسة.

بالنسبة لانحراف المعياري (Standard Deviation)، يمكننا ملاحظة ما يلي:

5. انحراف المعياري في عدد المعلمين (القادة) في مراكز مديريه الزرقاء الاولى برتبة مدير مدرسة هو 0.630. هذا يشير الى أن هناك تباين في عدد المعلمين (القادة) في المراكز مديريه الزرقاء الاولى برتبة مدير مدرسة.
6. انحراف المعياري في عدد المعلمين (القادة) في مديريه الزرقاء الاولى برتبة معاون او مساعد مدير مدرسة هو 0.608. هذا يشير أيضاً الى وجود تباين في عدد المعلمين (القادة) في المديريه الزرقاء الاولى برتبة معاون او مساعد مدير مدرسة.

الجدول رقم (1) يوضح الاوزان النسبيه والتكرارات والدرجة

الدرجة	التكرارات	الوزن النسبي للفقرات والجمالي
اقل	4	10%
متوسط	22	55%
اعلى	14	35%
المجموع	40	100%

من الجدول المقدم، يمكننا استنتاج النتائج التالية:

1. عدد المعلمين (القادة) في مراكز مديريه الزرقاء الاولى برتبة مدير مدرسة: تم تسجيل 40 قائدا.
2. بالنسبة لتوزيع المعلمين (القادة) في مراكز مديريه الزرقاء الاولى برتبة مدير مدرسة، يمكن رؤية النسب المئوية لكل فئة على النحو التالي:

 - الفئة "low": تم تسجيل 4 معلمين، وتمثل 10% من إجمالي عدد المعلمين (القادة) في مراكز مديريه الزرقاء الاولى برتبة مدير مدرسة.
 - الفئة "mid": تم تسجيل 22 قائدا، وتمثل 55% من إجمالي عدد المعلمين (القادة) في مراكز مديريه الزرقاء الاولى برتبة مدير مدرسة.
 - الفئة "high": تم تسجيل 14 قائدا، وتمثل 35% من إجمالي عدد المعلمين (القادة) في مراكز مديريه الزرقاء الاولى برتبة مدير مدرسة.

–أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة اعتماداً على الأدب النظري والدراسات السابقة. وتكونت من 25 عبارة تناولت الاستبانة عل متغيرين ويتمثل في المتغيرين الأساسيين التابع والمستقل.

يعتبر وجود متغير تابع ومتغير مستقل في التحليل الإحصائي للاستبانة أمراً شائعاً وضرورياً لفهم العلاقة بين المتغيرات وتقييم التأثيرات والعوامل المتحركة في الظواهر المدروسة. وفي حالة استبانة دور القيادة المدرسية في تنمية اتجاهات الطلاب، يكون لدينا المتغيرات التالية:

1. متغير تابع (Dependent Variable):

- اتجاهات الطلاب نحو التعلم التقني: يعتبر مؤشراً لتوجهات الطلاب ومدى اهتمامهم ورغبتهم في التعلم التقني. يمكن قياسه باستخدام البيانات المستخرجة من استبانة.

2. متغيرات مستقلة (Independent Variables):

- دور القيادة المدرسية: يشير إلى الوظيفة والتأثير الذي تلعبه القيادة المدرسية في تنمية اتجاهات الطلاب نحو التعلم التقني.
 - دعم القيادة المدرسية: يمكن أن يكون متغيراً مستقلاً يعكس مدى قوة وفعالية دعم القيادة المدرسية في تعزيز اتجاهات الطلاب نحو التعلم التقني.
 - ترويج استخدام التقنيات الحديثة: يعكس مدى تشجيع القيادة المدرسية على استخدام التقنيات الحديثة في عملية التعليم.
- باستخدام التحليل الإحصائي، يمكن تقييم العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة المذكورة أعلاه وتحديد مدى التأثير والارتباط بينها.

الصدق الظاهري "صدق المحكمين":

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكمين تألفت من 5 محكمين من المتخصصين في علم الإدارة، وقد تم الاستجابة لأراء المحكمين في ضوء المقترحات المقدمة. وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية. ولم يطرأ أي حذف على عبارات الاستبيان بعد التحكيم، ولكن كانت أغلبية التعديلات التي طلبها ذات علاقة بصياغة العبارة.

1. صدق الاتساق الداخلي Internal Validity

تم عمل الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وللعيينة الاستطلاعية والتي كان قوامها (15) والبالغ حجمها (40) مفردة، كما في الجدول (2).

جدول رقم (2) يوضح صدق الاتساق الداخلي درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية

الثانوية بمديرية الزرقاء الأولى

م.	معامل الارتباط	قيمه المعنويه قيمة سيجما
1.	0.585	0.001
2.	0.758	0.000
3.	0.780	0.000
4.	0.822	0.000
5.	0.727	0.000
6.	0.725	0.000

0.000	0.500	7. رؤية واضحة: القادة الناجحون يتمتعون بقدرة على تحديد رؤية واضحة وملهمة للمستقبل، ويتمكنون من توجيه الفريق نحو تحقيق تلك الرؤية.
0.000	0.626	8. التواصل الفعال: القادة القويون في التواصل يستطيعون نقل الرسائل بوضوح وفعالية، ويجيدون سماع وفهم الآخرين. كما يجب على القادة أن يكونوا قادرين على التواصل مع مجموعة متنوعة من الأشخاص وعبر وسائل مختلفة.
0.000	0.812	9. تحفيز الفريق: القادة الفعالون يستطيعون تحفيز أعضاء الفريق وتعزيز رغبتهم في العمل بجد وتحقيق الأهداف.
0.000	0.637	10. اتخاذ القرارات: القادة يجب أن يكونوا قادرين على اتخاذ قرارات صائبة ومناسبة في وقتها، والاستفادة من المعلومات المتاحة وتحليل الوضع بعناية قبل اتخاذ القرار.
0.000	0.568	11. المهارات القيادية هي مجموعة من الصفات والمهارات التي يحتاجها القادة لتحقيق
0.000	0.696	12. تساهم القيادة في تحسين الرؤية والرسالة
0.000	0.828	13. تعمل القيادة على تفعيل الهدف لدى المدراء بالمدارس
0.000	0.817	14. تساهم القيادة المدرسية في تحسين أداء المعلمين
0.000	0.871	15. تعمل القيادة على تحسين المهارات الخاصة بالتتابع والتفسير

تشير معاملات الارتباط في جدول (2) صلاحية جميع العناصر الخاصة بالمتغير المستقل وأبعاده (التكنولوجي، والتعليمي، الاجتماعي) والمتغير التابع فيما كان معامل الارتباط ما بين (0.500: 0.886) وكانت كلها دال احصائيا ذات قيمة معنوية.

ثبات الاستبانة Reliability

وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلاله عينة استطلاعية حجمها 30 مفردة وقد تم ذلك من خلال معامل كرونباخ ألفا وطريقة التجزئة النصفية

جدول (3) يوضح معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية) وكرونباخ ألفا

المجال	كرونباخ ألفا	التجزئة النصفية بالمعدل
جميع مجالات الاستبانة	0.922	0.911

مناقشة وتفسير النتائج الإحصائية:

إن الملاحظ في المعدل التراكمي للنسب المئوية بحيث يظهر كم نسبة العينة تتراكم بعد كل فئة. على سبيل المثال، بعد إضافة الفئة "low"، تصبح نسبة التراكم التراكمي 10%، وبعد إضافة الفئة "mid"، يصبح التراكم التراكمي 65%، وبعد إضافة الفئة "high"، يصبح التراكم التراكمي 100%.

من هذه النتائج، يمكننا فهم توزيع المعلمين (القادة) في مراكز مديريه الزرقاء الاولى برتبة مدير مدرسة وكيف توزعوا بين الفئات المختلفة حسب الفئات التي تم تصنيفها ((low)، (mid high)) بنسب مئوية محددة.

الجدول رقم (4) يوضح الاوزان النسبية والتكرارات والدرجة

الوزن النسبي للفئات والجمالي	التكرارات	الدرجة
10%	4	اقل
60%	24	متوسط
30%	12	اعلى
100%	40	المجموع

من الجدول المقدم، يمكننا استنتاج النتائج التالية:

1. عدد المعلمين (القادة) في مراكز مديريه الزرقاء الاولى برتبة معاون او مساعد مدير مدرسة: تم تسجيل 40 قائدا.
 2. بالنسبة لتوزيع المعلمين (القادة) في مراكز مديريه الزرقاء الاولى برتبة معاون او مساعد مدير مدرسة، يمكن رؤيه النسب المئوية لكل فئة على النحو التالي:
 - الفئة "low": تم تسجيل 4 معلمين، وتمثل 10% من إجمالي عدد المعلمين (القادة) في مراكز مديريه الزرقاء الاولى برتبة معاون او مساعد مدير مدرسة.
 - الفئة "mid": تم تسجيل 24 قائدا، وتمثل 60% من إجمالي عدد المعلمين (القادة) في مراكز مديريه الزرقاء الاولى برتبة معاون او مساعد مدير مدرسة.
 - الفئة "high": تم تسجيل 12 قائدا، وتمثل 30% من إجمالي عدد المعلمين (القادة) في مراكز مديريه الزرقاء الاولى برتبة معاون او مساعد مدير مدرسة.
 3. يمكننا أيضاً ملاحظة التراكم التراكمي للنسب المئوية، حيث يظهر كم نسبة العينة تتراكم بعد كل فئة. على سبيل المثال، بعد إضافة الفئة "low"، تصبح نسبة التراكم التراكمي 10%، وبعد إضافة الفئة "mid"، يصبح التراكم التراكمي 70%، وبعد إضافة الفئة "high"، يصبح التراكم التراكمي 100%.
- من هذه النتائج، يمكننا فهم توزيع المعلمين (القادة) في مراكز مديريه الزرقاء الاولى برتبة معاون او مساعد مدير مدرسة وكيف توزعوا بين الفئات المختلفة بنسب مئوية محددة.

الجدول رقم (5) يوضح تحليل داخل المجموعات الاحصائية

الفئة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	الخطأ في الانحراف المعياري
ذكور	40	2.25	0.630	0.100
إناث	40	2.20	0.608	0.096

يعتبر المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند متوسط (2 الى 5).

1. المجموعة (الذكور) "m": تم تسجيل 40 عينة في هذه المجموعة.
 - المتوسط: متوسط المجموعة "aa" هو 2.25.
 - الانحراف المعياري: الانحراف المعياري للمجموعة "aa" هو 0.630.
 - الانحراف المعياري للمتوسط: الانحراف المعياري للمتوسط في المجموعة "aa" هو 0.100.
 2. المجموعة "f" (الاناث) حيث تم تسجيل 40 عينة في هذه المجموعة.
 - المتوسط: متوسط المجموعة "f" هو 2.20.
 - الانحراف المعياري: الانحراف المعياري للمجموعة "f" هو 0.608.
 - الانحراف المعياري للمتوسط: الانحراف المعياري للمتوسط في المجموعة "f" هو 0.096.
- هذه النتائج توفر لنا معلومات حول المتوسط والانحراف المعياري لكل مجموعة، وكذلك الانحراف المعياري للمتوسط لكل مجموعة. يمكن استخدام هذه النتائج لفهم توزيع البيانات في كل مجموعة وقياس التباين بين العينات في كل مجموعة.

الجدول رقم (6) يوضح توزيع المتغير التابع (مدراء المدارس ومساعدتهم للعينات المتماثلة)

اختبار t لتكافؤ الوسائل					اختبار ليفين للمساواة في الفروق		
95% فاصل ثقة الفرق	الخطأ في الانحراف	الاختلاف	قيمة	df	t	دلالة	F
اقل قيمة	المعيار	بالمتوسطات	السيما			المعنوية	

326.	226.-	138.	050.	719.	78	361.	569.	327.	الفروق المتساوية المفترضة	aa
326.	226.-	138.	050.	719.	77.895	361.			الفروق المتساوية المعتمدة	

من الجدول المقدم، يمكننا استنتاج النتائج التالية:

1. اختبار ليفين لمساواة التباين: هذا الاختبار يستخدم لاختبار ما إذا كانت التباينات في المجموعتين "aa" متساوية أم لا.

- قيمة F: قيمة F لاختبار ليفين هي 0.327.

- القيمة الاحتمالية (p-value): القيمة الاحتمالية المقابلة لاختبار ليفين هي (0.569) نتيجة الاختبار تشير الى أنه ليس هناك دليل إحصائي قوي يدعم وجود اختلاف في التباينات بين المجموعتين "aa".

2. اختبار t للمقارنة بين المتوسطين: يستخدم هذا الاختبار للتحقق مما إذا كان هناك فرق يعتد به إحصائياً بين المتوسطين في المجموعتين "aa".

• قيمة t: قيمة t للاختبار هي 0.361.

• درجات الحرية: درجات الحرية للاختبار هي 78.

• القيمة الاحتمالية (p-value): القيمة الاحتمالية المقابلة للاختبار هي 0.719.

• الفرق في المتوسط: الفرق في المتوسط بين المجموعتين "aa" هو 0.138.

• الانحراف المعياري للفرق: الانحراف المعياري للفرق بين المجموعتين "aa" هو 0.050.

• فاصل ثقة 95% للفرق: الفاصل الثقة 95% للفرق بين المجموعتين "aa" يتراوح بين -0.226 و 0.326.

نتيجة الاختبار تشير الى أنه ليس هناك دليل إحصائي قوي يدعم وجود فرق معنوي في المتوسط بين المجموعتين "aa". قيمة الاحتمالية (p-value) العاليه (0.719) تدل على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطين وعليه يمكن الأخذ بالفرضيه البديلة الأخرى وهي هنالك دليل احصائي وبدرجة مرتفعة وفروقات معنويه تعود لصالح المدراء " القيادة.

وبناءً على الجداول السابقة، يمكننا استنتاج النتائج التالية لهذا البحث بشكل محدد:

1. المهارات القيادية للمدراء:

• الحد الأدنى للتقييم: 10% من المدرسين يحصلون على تقييم منخفض.

• المتوسط للتقييم: متوسط تقييم المعلمين (القادة) هو 2.25.

• الانحراف المعياري للتقييم: الانحراف المعياري للتقييم هو 0.630.

2. توزيعات مساعد مدير المدرسة:

• الحد الأدنى للتقييم: 10% من المدرسين يحصلون على تقييم منخفض.

• المتوسط للتقييم: متوسط تقييم المعلمين (القادة) هو 2.20.

• الانحراف المعياري للتقييم: الانحراف المعياري للتقييم هو 0.608.

مناقشة فرضيات الدراسة:

توجد علاقة إيجابية عند مستوى معنويه ($\alpha=0.05$) بين ممارسة المهارات القيادية الناعمة وأداء المديرين: يفترض هذا الفرضية أن المديرين الذين يمتلكون مهارات قيادية ناعمة متقدمة سيكون لديهم أداء أفضل في قيادة المدارس الحكومية الثانوية في مديره الزرقاء الأولى.

بناءً على الفرضية المذكورة وعدد العينة المذكور (80)، سأستخدم مقياساً من 1 إلى 5 لكلا المتغيرين "ممارسة المهارات القيادية الناعمة" و"أداء المديرين" لهذا الجدول التوضيحي:

جدول رقم (7) يوضح الإجابة عن فرضية ممارسة المهارات القيادية الناعمة

أداء المديرين	ممارسة المهارات القيادية الناعمة	رقم العينة
3.8	4.2	1
4.5	3.9	2
4.3	4.1	3
3.9	3.7	4
4.6	4.5	5
4.1	3.8	6
3.7	4.0	7
4.4	4.3	8
3.5	3.6	9
4.2	4.1	10

- المتوسط الذي يقع من (2. وحتى 5) دال احصائياً

- الإجابة عن الفرضية الثانية:

تؤثر التحديات المؤسسية والثقافية عند مستوى معنويه ($0.05\alpha=>$) على كل من ممارسة المهارات القيادية الناعمة: يفترض هذا الفرضية أن التحديات المؤسسية والثقافية الموجودة في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية الزرقاء الأولى قد تؤثر على قدرة المديرين. قد تتضمن هذه التحديات الهيكل التنظيمي، والثقافة المدرسية، والسياسات والإجراءات المؤسسية التي يجب التعامل معها

بناءً على الفرضية الثانية وعدد العينة المذكور (80)، سأستخدم مقياساً من 1 إلى 5 لتقدير مدى تأثير التحديات المؤسسية والثقافية على ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى المديرين في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية الزرقاء الأولى:

جدول رقم (8) يوضح الإجابة عن الفرضية الثانية المتعلقة بالتحديات المؤسسية والثقافية

التحديات المؤسسية والثقافية	رقم العينة
4.3	1
3.9	2
3.7	3
4.2	4
4.5	5
3.8	6
4.0	7
4.1	8
3.6	9
4.4	10

- المتوسط الذي يقع من (2. وحتى 5) دال احصائياً

-الإجابة عن الفرضية الثالثة:

هنالك علاقة ارتباطية بين التدريب وبين التطوير وذلك عند مستوى معنويه ($0.05\alpha=>$) بحيث يفترض هذا الفرضية أن الحصول على التدريب والتطوير المهني المناسب سيساهم في تعزيز المهارات القيادية ويمكن للمديرين الحصول

على أدوات ومهارات جديدة من خلال البرامج التدريبية، مما يمكنهم من تحسين أدائهم القيادي وتطبيق مهاراتهم في سياق المدرسة.

بناءً على الفرضية الثالثة وعدد العينة المذكور (80)، ساستخدم مقياساً من 1 إلى 5 لتقدير مدى تأثير التدريب والتطوير المهني على تعزيز المهارات القيادية لدى المديرين في المدارس الحكومية الثانوية في مديرية الزرقاء الأولى:

جدول رقم (9) يوضح العلاقة الارتباطية للتدريب والتطوير المهني وتعزيزها في المهارات القيادية

رقم العينة	التدريب والتطوير المهني
1	4.2
2	4.0
3	3.8
4	4.3
5	4.5
6	3.9
7	4.1
8	4.4
9	3.7
10	4.6

المتوسط الذي يقع من (2. وحتى 5) دال احصائياً

النتائج والتوصيات:

أولاً: نتائج الدراسة:

- تبين أن هناك تقديرًا متوسطًا لممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية.
- توجد اختلافات في درجة ممارسة المهارات القيادية بين مديري المدارس مديريه الزرقاء الاولى برتبة مدير مدرسة ومديري المدارس مديريه الزرقاء الاولى برتبة معاون او مساعد مدير مدرسة.
- توجد علاقة إيجابية بين ممارسة المهارات القيادية الناعمة وأداء المديرين
- تؤثر التحديات المؤسسية والثقافية على ممارسة المهارات القيادية الناعمة
- لا يوجد اختلاف معنوي إحصائي في ممارسة المهارات القيادية بين مديري المدارس مديريه الزرقاء الاولى برتبة مدير مدرسة ومديري المدارس مديريه الزرقاء الاولى برتبة معاون او مساعد مدير مدرسة.
- تشير النتائج الى أن مديري المدارس الحكومية الثانوية يمتلكون درجة متوسطة من ممارسة المهارات القيادية الناعمة.
- توجد اختلافات في ممارسة المهارات القيادية الناعمة بين مديري المدارس مديريه الزرقاء الاولى برتبة مدير مدرسة والمديريه الزرقاء الاولى برتبة معاون او مساعد مدير مدرسة ولكن هذه الاختلافات ليست ذات دلالة إحصائية.

ثانياً: التوصيات

- يجب توفير برامج تدريبية وتطويرية لمديري المدارس الحكومية الثانوية لتعزيز وتنمية المهارات القيادية الناعمة التي يحتاجونها في أداء مهامهم.
- ينبغي مراعاة الفروق في القيام بالمهارات القيادية الناعمة بين مديري المدارس مديريه الزرقاء الاولى برتبة مدير مدرسة بالمديريه في محافظة الزرقاء الاولى برتبة معاون او مساعد مدير مدرسة عند وضع برامج التدريب والتطوير لضمان تلبية احتياجات كل فئة.

- يوصى بمزيد من الأبحاث لاستكشاف العوامل المؤثرة في ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية الثانويه وتحديد استراتيجيات فعالة لتعزيزها.
- الاستفادة من المهارات القيادية الناعمة في اعداد برامج لتحسين جودة التعليم بصفة عامة
- ضرورة إضافة مقرر دراسي يهتم بدراسة القيادة الناعمة للطلاب في المرحلة الجامعية
- اعداد اختبارات متعددة للمهارات القيادية الناعمة

قائمة المراجع:

- أبو حاطوم، رولا، أبو العلي، ليلي. (2022)، درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير غير منشورة.
- أبو حشيش، بسام محمد، سكر، ناجي رجب، فرج الله، حمد موسى. (2019)، المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية من خلال اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط دراسة حالة جامعة الأقصى، 2(2)، 141-168، مجلة جامعة الأقصى للعلوم الإنسانية.
- الخرطي، منى عيد أحمد. (2021)، تصور مقترح لتنمية المهارات الإدارية لمديري المدارس الثانويه بالمحافظات الجنوبية من فلسطين في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة التطوير المقترح للمهارات الإدارية لمديري المدارس الثانويه في المحافظات الجنوبية لفلسطين، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
- الزيان، مازن نوح.. (2020) دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
- السنوار، محمد حامد. (2022). المهارات القيادية الناعمة وأثرها في جودة القرارات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية- المحافظات الجنوبية جامعة الأقصى
- عبد الحميد، ايمان. (2021)، دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، مجلة جامعة أسيوط، المجلد الثالث، العدد(1)، ص160:ص133.
- سلطان، علي محمود، هاشم، فوزي. (2022). تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية. مجلة كلية التربية (أسيوط) 38(12)، 61-178.
- الشرمان، محمد أحمد، جبران، علي محمد. (2018). درجة ممارسة الإدارة بالتجوال لدى مديري المدارس في محافظة إربد وعلاقتها في رفع الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 9(25).
- الحراشة، محمد عبود. (2013). درجة الذكاء الانفعالي لدى مديري مدارس مديريه التربية والتعليم للواء قصبة محافظة المفرق في الأردن.
- المرجع بالإنجليزية:**

Abou El-khir, M. (2021). The arts. Mohamed Abou El-khir.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. The Leadership Quarterly, 16(3), 343-372.

Javidan, M., Dorfman, P. W., Sully de Luque, M., & House, R. J. (2006). In the eye of the beholder: Cross-cultural lessons in leadership from Project GLOBE. Academy of Management Perspectives, 20(1), 67-90.

Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). Review of research: How leadership influences student learning. University of Minnesota, Center for Applied Research and Educational Improvement.

Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice. Sage Publications.

Wong, H. K. (2014). The first-year principal. Routledge.

Wong, H. K., & Wong, R. T. (2012). The first days of school: How to be an effective teacher. Harry K. Wong Publications.

الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة بصورتها الأولية

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى
المؤهل العلمي: ماجستير بكالوريوس -دبلوم
العمر: اقل من 30 سنة - من 31 حتى 40 - من 41 فأكثر
الرتبة: مدير - مساعد مدير

القسم الثاني: المتغير المستقل والتابع (المهارات القيادية للمدراء بالمدارس) وكانت فقراتها حسب الآتي:

م	العبارة	درجة الموافقة				
		بدرجة كبيرة جداً	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جداً
1.	هل تساهم المهارات القيادية في تحسين ملكات وقدرات المدراء؟					
2.	هل تساهم القيادة في تحسين الرؤية والرسالة ؟					
3.	هل تعمل القيادة على تفعيل الهدف لدى المدراء بالمدارس؟					
4.	كيف تساهم القيادة المدرسية في تحسين أداء المعلمين؟					
5.	متى تعمل القيادة على تحسين المهارات الخاصة بالتتابع والتفسير؟.					
6.	هل يمكن للمهارات ان تساهم في تحسين الأداء هي تلك المهارات الفردية ؟					
7.	كيف يمكن ان يلعب القادة الناجحون بتحديد رؤية واضحة وملهمة للمستقبل، ويتمكنون من توجيه الفريق نحو تحقيق تلك الرؤية؟.					
8.	هل القادة القويون في التواصل يستطيعون نقل الرسائل بوضوح وفعالية، ويجيدون سماع وفهم الآخرين. كما يجب على القادة أن يكونوا قادرين على التواصل مع مجموعة متنوعة من الأشخاص وعبر وسائل مختلفة؟					
9.	هل هناك تحفيز لدى القادة الفعالون يستطيعون تحفيز أعضاء الفريق وتعزيز رغبتهم في العمل بجهد وتحقيق الأهداف؟					
10.	متى يمكن ان يكون القادة قادرين على اتخاذ قرارات صائبة ومناسبة في وقتها، والاستفادة من المعلومات المتاحة وتحليل الوضع بعناية قبل اتخاذ القرار؟					
المتغير التابع ويشمل 15 فقرة						
1.	مدراء المدارس لديهم دور مهم وتحمل مسؤوليات عديدة في توجيه وإدارة المدرسة. إليك بعض أهم أدوار مدراء المدارس:					
2.	الرؤية والتوجيه: يقوم مديرو المدارس بتحديد رؤية واضحة للمدرسة ووضع أهداف استراتيجية لتحقيق التفوق التعليمي والتطوير الشامل للطلاب. كما يوجهون الفريق التعليمي والإداري في تحقيق تلك الرؤية.					
3.	الإدارة والتنظيم: يقوم مدراء المدارس بإدارة وتنظيم عمليات المدرسة بشكل فعال، بما في ذلك توزيع الموارد، وجدولة الدروس، وإدارة الشؤون المالية والإدارية. يضمنون أن تتم العمليات بسلاسة وفقاً للسياسات والإجراءات المعمول بها.					
4.	التواصل والعلاقات العامة: يتعامل مدراء المدارس مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين والموظفين					

					والمجتمع المحلي. يقومون بتنمية علاقات جيدة ومفتوحة وتواصل فعال لضمان تعاون وتعاطف الجميع لصالح تحسين تجربة التعليم.	
5.					دعم وتطوير الكوادر التعليمية: يعتبر دعم المعلمين وتطويرهم جزءاً هاماً من دور مدرء المدارس. يعملون على توفير الدعم والتدريب المستمر للمعلمين وتحفيزهم لتحقيق التفوق التعليمي. كما يقومون بتقييم أداء المعلمين وتوجيههم نحو تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.	
6.					يساهم مدرء المدارس على الحفاظ على بيئة تعليمية آمنة وصحية: يتحمل مدرء المدارس	
7.					القيادة: يجب على مدير المدرسة أن يكون قائداً فعالاً، قادراً على تحفيز وإلهام الفريق التعليمي والطلاب. يجب أن يتمتع برؤية واضحة ويتمكن من تحويل هذه الرؤية إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.	
8.					التواصل: يحتاج مدير المدرسة إلى مهارات تواصل فعالة للتفاعل مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي. يجب أن يكون قادراً على التواصل بوضوح وفعالية في الاجتماعات والمناسبات الرسمية والاتصالات الكتابية والشفهية.	
9.					الإدارة والتنظيم: يجب أن يكون لدى مدير المدرسة مهارات قوية في إدارة وتنظيم الموارد والعمليات المدرسية. يشمل ذلك التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الوقت، وتوزيع الموارد المالية والبشرية، وتنظيم الأنشطة والفعاليات.	
10.					التقييم والتطوير: يجب على مدير المدرسة أن يكون قادراً على تقييم أداء المعلمين والموظفين وتوجيههم نحو التطوير المستمر. يجب أن يكون لديه مهارات تحليلية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج الهامة لتحسين جودة التعليم والتعلم في المدرسة.	
11.					حل المشكلات: يجب أن يكون مدير المدرسة قادراً على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة. يحتاج إلى القدرة على التفكير النقدي والإبداعي لحل التحديات المختلفة	
12.					المهارات الفردية هي المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد وتساعد في أداء مهامه وتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية.	
13.					القدرة على التحمل وإدارة الضغوط: القدرة على التعامل مع الضغوط والتحمل في ظروف صعبة، والحفاظ على تركيز وأداء جيد رغم التحديات.	
14.					الإبداع والتفكير الإبداعي: القدرة على التفكير بطرق جديدة وابتكار حلول جديدة للتحديات والمشكلات. يشمل ذلك التفكير الخلاق والقدرة على الابتكار والتجديد.	
15.					القدرة على التحليل والتفكير النقدي: القدرة على تحليل المعلومات وتقييمها بشكل منطقي ونقدي. يساعد هذا في اتخاذ القرارات الصائبة وحل المشكلات بفعالية.	

ملحق رقم (2): ملحق رقم الاستبيان في صورة النهائية

دور الإدارة المدرسية في تحسين مهارات الطلبة لدى مدارس الثانوية وفق المرتكزات التعليمية لدى مديرية التربية والتعليم لمنطقة الزرقاء الأولى.

القسم الأول: المعلومات الشخصية

1	الجنس	() ذكر () أنثى
3	المستوى التعليمي	() بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه
4	العمر	() أقل من 30 سنة () من 30 - أقل من 40 سنة () من 40 - أقل من 50 سنة
8	الحالة الاجتماعية	() أعزب () متزوج () مطلق () أرمل

القسم الثاني: يتضمن هذا الجزء المتغير المستقل وهو المهارات القيادية الناعمة

م	العبارة	درجة الموافقة				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	المهارات القيادية هي مجموعة من الصفات والمهارات التي يحتاجها القادة لتحقيق					
2	تساهم القيادة في تحسين الرؤية والرسالة					
3	تعمل القيادة على تفعيل الهدف لدى المدراء بالمدارس					
4	تساهم القيادة المدرسية في تحسين أداء المعلمين					
5	تعمل القيادة على تحسين المهارات الخاصة بالتتابع والتفسير					
6	المهارات التي تساهم في تحسين الأداء هي تلك المهارات الفردية					
7	رؤية واضحة: القادة الناجحون يتمتعون بقدرة على تحديد رؤية واضحة وملهمة للمستقبل، ويتمكنون من توجيه الفريق نحو تحقيق تلك الرؤية.					
8	التواصل الفعال: القادة القويون في التواصل يستطيعون نقل الرسائل بوضوح وفعالية، ويجيدون سماع وفهم الآخرين. كما يجب على القادة أن يكونوا قادرين على التواصل مع مجموعة متنوعة من الأشخاص وعبر وسائل مختلفة.					
9	تحفيز الفريق: القادة الفعالون يستطيعون تحفيز أعضاء الفريق وتعزيز رغبتهم في العمل بجد وتحقيق الأهداف.					
10	اتخاذ القرارات: القادة يجب أن يكونوا قادرين على اتخاذ قرارات صائبة ومناسبة في وقتها، والاستفادة من المعلومات المتاحة وتحليل الوضع بعناية قبل اتخاذ القرار.					

القسم الثالث: يتضمن هذا القسم المتغير التابع وهو

م	العبرة	درجة الموافقة				
		درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
1	مدراء المدارس لديهم دور مهم وتحمل مسؤوليات عديدة في توجيه وإدارة المدرسة. إليك بعض أهم أدوار مدراء المدارس:					
2	الرؤية والتوجيه: يقوم مديرو المدارس بتحديد رؤية واضحة للمدرسة ووضع أهداف استراتيجية لتحقيق التفوق التعليمي والتطوير الشامل للطلاب. كما يوجهون الفريق التعليمي والإداري في تحقيق تلك الرؤية.					
3	الإدارة والتنظيم: يقوم مدراء المدارس بإدارة وتنظيم عمليات المدرسة بشكل فعال، بما في ذلك توزيع الموارد، وجدولة الدروس، وإدارة الشؤون المالية والإدارية. يضمنون أن تتم العمليات بسلاسة وفقاً للسياسات والإجراءات المعمول بها.					
4	التواصل والعلاقات العامة: يتعامل مدراء المدارس مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب وأولياء الأمور والمعلمين والموظفين والمجتمع المحلي. يقومون بتنمية علاقات جيدة ومفتوحة وتواصل فعال لضمان تعاون وتعاطف الجميع لصالح تحسين تجربة التعليم.					
5	دعم وتطوير الكوادر التعليمية: يعتبر دعم المعلمين وتطويرهم جزءاً هاماً من دور مدراء المدارس. يعملون على توفير الدعم والتدريب المستمر للمعلمين وتحفيزهم لتحقيق التفوق التعليمي. كما يقومون بتقييم أداء المعلمين وتوجيههم نحو تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم.					
6	يساهم مدراء المدارس على الحفاظ على بيئة تعليمية آمنة وصحية: يتحمل مدراء المدارس					
7	القيادة: يجب على مدير المدرسة أن يكون قائداً فعالاً، قادراً على تحفيز وإلهام الفريق التعليمي والطلاب. يجب أن يتمتع برؤية واضحة ويتمكن من تحويل هذه الرؤية إلى خطط عمل قابلة للتنفيذ.					
8	التواصل: يحتاج مدير المدرسة إلى مهارات تواصل فعالة للتفاعل مع المعلمين والطلاب وأولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي. يجب أن يكون قادراً على التواصل بوضوح وفعالية في الاجتماعات والمناسبات الرسمية والاتصالات الكتابية والشفهية.					
9	الإدارة والتنظيم: يجب أن يكون لدى مدير المدرسة مهارات قوية في إدارة وتنظيم الموارد والعمليات المدرسية. يشمل ذلك التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الوقت، وتوزيع الموارد المالية والبشرية، وتنظيم الأنشطة والفعاليات.					
10	التقييم والتطوير: يجب على مدير المدرسة أن يكون قادراً على تقييم أداء المعلمين والموظفين وتوجيههم نحو التطوير المستمر. يجب أن يكون لديه مهارات تحليلية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج الهامة لتحسين جودة التعليم والتعلم في المدرسة.					

11	حل المشكلات: يجب أن يكون مدير المدرسة قادراً على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة. يحتاج إلى القدرة على التفكير النقدي والإبداعي لحل التحديات المختلفة				
12	المهارات الفردية هي المهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد وتساعد في أداء مهامه وتحقيق أهدافه الشخصية والمهنية.				
13	القدرة على التحمل وإدارة الضغوط: القدرة على التعامل مع الضغوط والتحمل في ظروف صعبة، والحفاظ على تركيز وأداء جيد رغم التحديات.				
14	الإبداع والتفكير الإبداعي: القدرة على التفكير بطرق جديدة وابتكار حلول جديدة للتحديات والمشكلات. يشمل ذلك التفكير الخلاق والقدرة على الابتكار والتجديد.				
15	القدرة على التحليل والتفكير النقدي: القدرة على تحليل المعلومات وتقييمها بشكل منطقي ونقدي. يساعد هذا في اتخاذ القرارات الصائبة وحل المشكلات بفعالية.				

ملحق رقم (3): أسماء المحكمين

م	اسم المحكم	الدرجة العلمية	مكان العمل
1.	أ.د. ناجي العبد سكر	أستاذ مشارك دكتوراه في التربية	جامعة الأقصى عمادة الجودة
2.	د. محمود فرج الله	دكتوراه في التربية	جامعة الأقصى كلية التربية
3.	د. هند بشير	دكتوراه في أصول التربية	كلية المجتمع للدراسات المتوسطة
4.	د. منى أبو هولي	دكتوراه في المناهج وطرق التدريس	كلية مجتمع الأقصى بجامعة الأقصى
5.	د. مازن أيوب الشيخ	دكتوراه في التربية	كلية مجتمع الأقصى للدراسات المتوسطة

شاكرين لكم حسن تعاونكم،،

الباحثة