



Proposed Concept for Developing Soft Skills of Public Primary School Principals (Females)

Dr. Al Jaohara O. Al-Rukban

Associate Professor, Department of Educational Administration
College of Education, Imam Mohammad Ibn Saud Islamic
University, Kingdom of Saudi Arabia
aoalrakban@imamu.edu.sa

Received: 20-7-2024 Revised: 2-8-2024 Accepted: 11-8-2024
Published: 18-8-2024

DOI: 10.21608/jsre.2024.305920.1711

Link of paper: https://jsre.journals.ekb.eg/article_373776.html

Abstract

The study aimed to present a proposed concept for developing the soft skills of public primary school principals by diagnosing the current practice of soft skills among these principals in Riyadh and identifying the most important methods for their development. The descriptive-analytical method was applied, using a questionnaire and interview as data collection tools. The study sample consisted of 372 teachers who responded to the questionnaire and 30 principals who participated in personal interviews. The study reached several conclusions, including that the overall practice of soft skills by public primary school principals in Riyadh was rated highly, with a general arithmetic mean of 3.65. The skills were ranked as follows: time management, teamwork, communication, problem-solving and crisis management, and critical thinking. The results indicated that training programs, directed reading, self-development, and learning from others' experiences are among the most important methods for developing soft skills. The study also presented a proposed concept for developing the soft skills of school principals. In light of the results, the study recommended adopting the proposed concept.

Keywords: *Development, Soft Skills, School Principals.*

تصوّر مقترح لتطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس الابتدائية الحكومية

د. الجوهرة بنت عثمان الركبان

أستاذ مشارك، قسم الإدارة التربوية

كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية

aoalrakban@imamu.edu.sa

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصوّر مقترح لتطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس الابتدائية الحكومية، من خلال تشخيص واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض للمهارات الناعمة، وتحديد أهم أساليب تطويرها، وقد تمّ تطبيق المنهج الوصفيّ التحليلي، وكانت الاستبانة والمقابلة هما أداتي جمع البيانات، وتكوّنت عيّنة الدراسة من (٣٧٢) معلّمة ممن استجبن للاستبانة، و(٣٠) مديرة مدرسة تمّ إجراء مقابلات شخصية معهن، وقد توصّلت الدراسة إلى عدّة نتائج، منها: أن واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض للمهارات الناعمة بشكل عامّ جاء بدرجة عالية، وبمتوسّط حسابيّ عامّ (٣.٦٥)، وقد جاء ترتيب المهارات كالتالي: مهارة إدارة الوقت، ثم مهارة العمل ضمن فريق، ثم مهارة الاتّصال والتواصل، ثم مهارة حلّ المشكلات وإدارة الأزمات، وأخيراً: مهارة التفكير الناقد، ويبيّن النتائج أن البرامج التدريبية، والقراءة الموجهة، والتطوير الذاتي، والاستفادة من خبرات الآخرين، تُعدّ من أهمّ أساليب تطوير المهارات الناعمة، كما قدّمت الدراسة تصوّراً مقترحاً لتطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس، وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتبنيّ التصوّر المقترح في هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: تطوير، المهارات الناعمة، مديرات المدارس.

تصوّر مقترح لتطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس الابتدائية الحكومية

المقدمة:

تُعَدُّ المدرسة هي المحور الأساسي للعملية التربوية في المجتمع؛ وذلك لتزويدها أفرادَه بالمعارف والمهارات المختلفة، وإسهامها في تنمية مواهبهم وقدراتهم، بما يؤهلهم ليكونوا مواطنين صالحين نافعين لمجتمعهم، الأمر الذي يستدعي الاهتمام بتطوير مهارات منسوباتها، وعلى رأسهن قَمَّة الهرم، وهي مديرة المدرسة.

نظرًا لأن مديرة المدرسة تُعَدُّ القائمة لجميع العاملات في المدرسة، وطبيعة عملها متَّصل مباشرةً بالطلبة والمعلِّمات، الأمر الذي يُمكنها من القيام بدور فاعل في توجيه المعلِّمات والعاملات في المدرسة، وتحريك التنظيم المدرسي، حيث تقوم بالإشراف على الأمور الإدارية والفنية والمالية في المدرسة، وتوثيق العلاقات الإنسانية بينها وبين المعلِّمات والإداريات وأولياء الأمور (التويجري، ٢٠٢٠، ص ٣٨٤).

ويتوقَّف نجاح مديرة المدرسة في تحقيق ذلك على ما تمتلك من مهارات وكفايات تُساعد على تحقيق الأهداف المنشودة، ولعلَّ من بين أبرز تلك المهارات: المهارات الناعمة؛ فالمهارات الناعمة بصفة عامَّة تتمثَّل بتلك الصفات والسمات التي يمتلكها الموظف أو الموظفة في عملهم، والتي تُعَدُّ من أهمِّ الدعائم النفسية التي تُمكنهم من تحقيق أنفسهم أولًا، ثم تحقيق الأهداف التي تسعى إليه المؤسسة، فالمهارات الناعمة تتمثَّل في: التركيز على خدمة الموارد البشرية، وإدارة مشاعر المرؤوسين بنجاح، والتركيز على الشخصية، والمواقف، والسلوك، فهي عملية تكاملية تعتمد على الإقناع، والتقدير، والتحفيز، والتعاون (رضوان، ٢٠١٩، ص ١٠٨).

فالمهارات الناعمة لها دور كبير في إدارة العمل بشكل فعَّال، وتحفيز العاملين لأداء المهام المطلوبة منهم على أكمل وجه، وابتكار أفضل الحلول لمواجهة التحديات المختلفة في بيئة العمل، مما يُسهم في زيادة الإنتاجية، ورفع مستوى جودة العمل.

لذا؛ فقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية توافر المهارات الناعمة للقيادات التربوية، حيث أشارت دراسة الجرايدة والعلوي (٢٠١٨) إلى أنه أصبح من الضروري على كلِّ من يشغل منصب مدير للمدرسة أن يمتلك مهارات ناعمة تمكِّنه من إدارة عمله، وتضمن له التميُّز والإبداع في عمله، ويكون قائدًا محقِّرًا للعاملين معه بالمدرسة.

وبيَّنت دراسة طه (٢٠٢٢) أن المهارات الناعمة تمثِّل مزيجًا من السمات الشخصية والمهارات الفردية الضرورية في الوقت المعاصر، في ظلِّ تسارع العلم والتكنولوجيا؛ للمساعدة في اكتشاف القدرات، وتطوير المهارات، وبناء العلاقات على الصعيد المحلي والدولي.

في حين توصَّلت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقات ذات دلالة بين توافر المهارات الناعمة وتحسين الأداء الوظيفي، حيث أشارت دراسة زهراني والغامدي (٢٠٢٣) إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين توافر المهارات الناعمة ومستوى تميُّز الأداء الوظيفي.

وبينت دراسة النفعي (٢٠٢٣) وجود تأثير كبير للمهارات الناعمة على الكفايات المهنية للمعلمات.

ومن مُنطلق ما سبق، ونظرًا لأهمية توافر المهارات الناعمة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، وتحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة؛ تأتي هذه الدراسة للإسهام في تطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس.

مشكلة الدراسة:

تواجه مديرات المدارس تحدياتٍ متعدّدة؛ نتيجةً للتغيّرات السريعة، والتطوّرات المستمرة داخل وخارج البيئة المدرسية، لذا؛ فقد أصبحت التنمية المهنية للمديرات ضرورةً مهمّة؛ لمواجهة تلك التحديات، وتحقيق المدارس لأهدافها المنشودة.

فالتنمية المهنية تُعدُّ من أهمّ المقومات الفعّالة للقيادات التربوية، باعتبارها عمليةً منظّمة ومدرّسة لبناء مهارات إدارية وشخصية جديدة، وتجديد ما لديهم من معارف ومهارات، وإثرائها للارتقاء بمستوى أدائهم في مجال عملهم (الخميس، ٢٠٢٠، ص ٦١).

وتُعتبر المهارات الناعمة الجزء المكمّل للمهارات الإدارية والأكاديمية التي يكتسبها القائد التربوي، حيث تُعدُّ من المتطلّبات الأساسية للعمل المهني، وهي سمات شخصية تعزّز عملية التفاعل مع الأفراد، وأمرٌ أساسيٌّ في الأداء الوظيفي، والمستقبل المهني، وهي قابلة للتطبيق داخل نطاق العمل أو خارجه، على حدّ سواء (Giuseppe, 2008, p.26).

ونظرًا لأهمية المهارات الناعمة؛ فقد أوصى المؤتمر الدولي العلمي (المهارات الناعمة في العصر الرقمي)، المنعقد في الفترة من ٢٦-٢٧ يونيو عام ٢٠٢٤، بتعزيز الوعي بأهمية المهارات الناعمة، وإدراج المهارات الناعمة في التدبير الإداري، وتنظيم دورات تكوينية في موضوع المهارات الناعمة للموظّفين، وجعل المهارات الناعمة عنصرًا أساسيًا في التوظيف والترقية.

كما أكّدت نتائج العديد من الدراسات على أهمية ممارسة القيادات التربوية للمهارات الناعمة، حيث أشارت دراسة التويجري (٢٠٢٠) أن نجاح المؤسسات التعليمية، وزيادة قدرتها على تحقيق جودة التعليم، يتّم من خلال توفّر المهارات الناعمة لقادة المدارس، وزيادة قدرتهم على العمل بروح الفريق، وفنّ التعامل مع الآخرين. 2r.

وبينت دراسة أبو حاطوم (٢٠٢٢) أن المهارات الناعمة تؤهّل القادة ليتمكّنوا من تحقيق الأهداف المنشودة، بما يُسهم في تحسين أدائهم الوظيفي، وتمكينهم من اجتياز العديد من المشكلات التي قد تواجههم.

وعلى الرغم من أهمية ممارسة مديرات المدارس للمهارات الناعمة، فإن نتائج بعض الدراسات السابقة بيّنت ضعف ممارسة مديرات المدارس للمهارات الناعمة، فقد أكّدت دراسة التويجري (٢٠٢٠) تدني وجود آليات المهارات الناعمة لقادة المدارس، وقصورًا في عملية تفويض السُلطة للمرؤوسين، وقصورًا في امتلاكهم القدرة على التنبؤ بالمشكلات، وتنظيم الأفكار عند مواجهة المشكلة.

وبيّنت دراسة الأحمري وحسن (٢٠٢٤) أن نَمَّةً ضعفاً في ممارسة مديرات المدارس للمهارات الناعمة، والذي يتمثل في: قصور في تشكيل فريق لإدارة الأزمات، وضعف في تحديد مؤثرات الأزمة قبل حدوثها.

الأمر الذي يتطلّب الاهتمام بتطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس، بما يعمل على تعزيز الاتّصال والتواصل مع الآخرين، وحُسن إدارة الوقت في المدرسة، وإدارة المدرسة بروح الفريق، وحلّ المشكلات، وإدارة الأزمات التي تواجهها المدرسة.

وإذا كان الاهتمام بتطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس بشكل عامّ أمراً مهمّاً، فإن التركيز على تطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس الابتدائية يُعدُّ أمراً أكثر أهميةً؛ وذلك لمراعاة خصائص تلك المرحلة، التي يتمُّ فيها تنمية المهارات الأساسية المختلفة للطلبة، وتزويدهم بكلِّ ما يحقّق النُمُو الشامل لشخصياتهم.

وبناءً على ما سبق، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة، التي بيّنت ضعف ممارسة مديرات المدارس للمهارات الناعمة، فقد جاءت هذه الدراسة لتقديم تصوّر مقترح لتطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس الابتدائية الحكومية.

أسئلة الدراسة:

١. ما واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض للمهارات الناعمة من وجهة نظر المعلّّمت؟
٢. ما أهمُّ أساليب تطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات؟
٣. ما التصوّر المقترح لتطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس الابتدائية الحكومية؟

أهداف الدراسة:

١. تشخيص واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض للمهارات الناعمة.
٢. تحديد أهمِّ أساليب تطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض.
٣. تقديم تصوّر مقترح لتطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس الابتدائية الحكومية.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- تُثري الجانب المعرفيِّ والبحثيِّ، وتفتح آفاقاً بحثية للباحثين في مجال تفعيل ممارسة المهارات الناعمة في المدارس.
- تستمدُّ أهميتها من أهمية ممارسة المهارات الناعمة في المدارس لدورها في تحقيق المدارس لأهدافها المنشودة.

الأهمية التطبيقية:

- تجذب انتباه مديرات المدارس إلى أهمية ممارسة المهارات الناعمة في العمل الإداري.
- تُعرّف المسؤولين في وزارة التعليم بواقع ممارسة المهارات الناعمة في المدارس؛ للعمل على تعزيز جوانب القوة، وتلافي جوانب الضعف.
- تُسهم نتائج الدراسة وتوصياتها في مساعدة صانعي القرار في وزارة التعليم على تطوير ممارسة المهارات الناعمة في المدارس.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة تقديم تصوّر مقترح لتطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس الابتدائية الحكومية من خلال تشخيص واقع ممارسة مديرات المدارس للمهارات الناعمة في أبعاد: (مهارة الاتصال والتواصل، ومهارة التفكير الناقد، ومهارة العمل ضمن فريق، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة حلّ المشكلات وإدارة الأزمات)، وتحديد أهمّ أساليب تطويرها.
- **الحدود المكانية:** طبّقت الدراسة على المدارس الابتدائية الحكومية للبنات في مدينة الرياض.
- **الحدود البشرية:** طبّقت الدراسة على مديرات ومعلمات المدارس الابتدائية الحكومية للبنات في مدينة الرياض.
- **الحدود الزمانية:** طبّقت الدراسة في الفصل الدراسي الثالث من العام الجامعي ١٤٤٥.

مصطلحات الدراسة:

المهارات الناعمة:

تُعرّف بأنها: "هي المهارات الشخصية التي يمتلكها مدير المدرسة، في مجالات العمل بروح الفريق، والتعاطف، والإيجابية، وإدارة الوقت، وتنظيم الاجتماعات، والتواصل، والتفكير الإبداعي، وأخلاقيات العمل" (إسحق، ٢٠١٤، ص ٦).

وتعرّفها الباحثة إجرائياً بأنها: مجموعة السمات والمهارات الشخصية التي تمتلكها مديرة المدرسة لإدارة المدرسة بروح الفريق، واستخدامها للتفكير الناقد والمهارات القيادية في إدارة الوقت، والأزمات، وحلّ المشكلات، والاتصال والتواصل.

الإطار النظري:

نظراً للتطوّرات المستمرة في بيئة العمل، وبروز أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية عند التواصل مع العاملين، ظهر مفهوم المهارات الناعمة، حيث تُعتبر من المتطلّبات المهمّة للقيادات التربوية؛ وذلك لدورها في التأثير على شخصية القائد، وقدرته على الاتّصال بالآخرين، وتوصيل أفكاره بطريقة مقنّعة ومحفّزة، حيث ينظر لها العديد من الباحثين على أنها أهمّ من المهارات الصّلبة المرتبطة بالتخصّص المطلوب للوظيفة، ومن ثمّ تحتاج مديرات المدارس إلى تلك المهارات؛ لأداء مهامّ عملهن بكفاءة وفاعلية.

مفهوم المهارات الناعمة:

تعددت تعريفات الباحثين للمهارات الناعمة تبعًا لاختلاف وجهة نظرهم حول خصائصها، والأبعاد التي تشتملها، حيث تُعرّف بأنها: "قدرة الموظف على التفاعل مع الآخرين، من خلال امتلاك مهارات إدارة الوقت، والاتصال والتواصل، والتفكير الناقد، والقيادة، واتخاذ القرار، والتفاوض، والعمل الجماعي، والتخطيط والتنظيم؛ مما يعزز من تحسين الأداء والتميز" (حاربان والفزارية، ٢٠٢٣، ص ٦٢).

وتُعرّف أيضًا بأنها: "سمات شخصية مكتسبة تُسهم في تطوير أداء الموظف، من خلال امتلاك القدرة على: (التواصل والتفاعل، وإدارة الصراع وحلّ المشكلات، والتفكير الناقد، والمرونة والتكيف والذكاء العاطفي)، والقدرة على التفاعل مع المستجِدات المحيطة ببيئة العمل، وصولًا إلى التميز الوظيفي" (زهراني والغامدي، ٢٠٢٣، ص ٣١١).

وكذلك تُعرّف بأنها: "تلك المهارات الأساسية التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل، والتواصل، والاتصال، وعرض الأفكار، والإقناع، والمبادرة، واستخدام السلوكيات، والعمل ضمن فريق" (حسن، ٢٠٢٤، ص ١٤٥).

وتُعرّف المهارات الناعمة لمديرات المدارس بأنها: "مجموعة المهارات الشخصية التي تمتلكها مديرات المدارس في مجالات العمل، وفنّ إدارة المدارس، واستخدام المهارات القيادية، والعمل بروح الفريق، والتنمية الذاتية، والقدرة على اتخاذ القرار وحلّ المشكلات، وفنّ الاتصال والتواصل، وطرق التفكير الإبداعي وإدارة الأزمات، والسلوك الحضاري، والروح الرياضية" (التويجري، ٢٠٢٠، ص ٣٨٩).

ويُلاحظ من التعريفات السابقة أن المهارات الناعمة مجموعة من السمات التي ترتبط بقدرة مديرة المدرسة على التفاعل والتواصل مع الآخرين، والعمل بروح الفريق، والتفكير الناقد، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار، وحلّ المشكلات، وإدارة الأزمات.

أهمية المهارات الناعمة:

تواجه المؤسسات التعليمية تحدياتٍ متعدّدة، ولمواجهة تلك التحديات، ولتحقيق المؤسسات التعليمية لأهدافها المنشودة؛ لا بدّ أن يتوفّر لدى القيادات التربوية فيها عددًا من المهارات الناعمة التي تُعينها على مواجهة تلك التحديات، وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسات التعليمية.

فالمهارات الناعمة تُعدّ من أهمّ الوسائل التي تُمكن الفرد من تدعيم ونجاح علاقاته مع الآخرين، حيث يكتسب من خلالها العديد من السمات، ومن أهمّها: القدرة على التمكن من أدوات التواصل مع الآخرين، ومنح الفرد القدرة على تحليل المواقف والشخصيات التي يتعامل معها؛ مما يجعله يتّسم بذكاء اجتماعي وخبرات تُفيده في حياته بشكل عامّ (محمد، ٢٠٢٣، ص ١٣).

وتبيّز أهمية المهارات الناعمة لمديرة المدرسة من خلال (بن سليمان، ٢٠٢٠)، (حسن، ٢٠٢٢):

- أن المهارات الناعمة تُعدُّ من المهارات المكملّة للمهارات الإدارية، ومن متطلّبات العمل المهني، حيث تُعزّز عملية التواصل والتفاعل بين الأفراد داخل المدرسة.
- تُساعد على مواجهة المواقف الصعبة، وتُمكن من تطوير المواقف الإيجابية، والتأثير على أعضاء الفريق؛ لتحقيق المزيد من النجاح في العمل.
- أنها عامل من عوامل نجاح العمل، وتحقيق التميّز في الأداء الوظيفي.
- تُشجّع على تبني التمسك بأخلاقيات العمل، والثقافات التنظيمية.
- تُمكن من الالتزام الجادّ بالوقت.

وفي ضوء ما سبق تُضيف الباحثة أهمية أخرى للمهارات الناعمة، وهي:

- تُساعد على إدارة المدرسة بشكل فعّال.
- تُمكن مديرة المدرسة من عرض أفكارها والتعبير عن آرائها، ونقل تلك الأفكار للآخرين بشكل مقنع ومحفّز.
- تُكسب مديرة المدرسة القدرة على اتّخاذ القرارات، وحلّ المشكلات بأفضل الوسائل والطرق.
- تُعزّز التعاون في العمل كفريق، واحترام وجهات نظر الآخرين.
- تُعزّز القدرة على بناء علاقات إنسانية سليمة.

خصائص المهارات الناعمة:

للمهارات الناعمة خصائص متعدّدة تميّزها عن غيرها من المهارات، منها:

- أن تكون قواعد إتقان هذه المهارة غير واضحة، فليس ثمة طريقة محدّدة لإتقان مهارة من المهارات الناعمة.
- أن كفاءة الفرد في المهارات الناعمة تتغيّر بناء على حالته النفسية، والظروف الخارجية، ونوع الأفراد الذين يتفاعل معهم.
- أن هذه المهارة ذات قيمة في أيّ وظيفة، فما دامت المهارات الناعمة تتركز حول قوّة الفرد الداخلية وكفاءاته الشخصية، فإن ذلك ينعكس حتمًا على علاقته بالأفراد.
- إتقان هذه المهارة رحلة مستمرة، حيث يمكن أن تصل لمستوى من الإتقان فيها؛ ولكن دائمًا تواجه مواقف جديدة تُسمح باختبار المهارات الناعمة، وتُدفع الفرد للتعلّم أكثر فأكثر (المندلأوي، ٢٠٢٣، ص ١٥).

ومما سبق تستنتج الباحثة أن إتقان المهارات الناعمة عملية مستمرة، الأمر الذي ينبغي على مديرة المدرسة أن تسعى باستمرار لتطوير المهارات الناعمة لديها؛ وذلك لمواجهة الظروف المتغيّرة، وتعزيز قدرتها على إدارة المدرسة، والاتّصال والتواصل مع الآخرين بشكل فعّال.

أنواع المهارات الناعمة:

تتعدّد وتتنوّع المهارات الناعمة، ولتحديد أهمّ المهارات الناعمة اللازمة لمديرة المدرسة لممارسة مهامّ عملها؛ تمّت مراجعة الأدبيّات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة، حيث تمّ اعتماد المهارات التالية: (مهارة الاتّصال والتواصل، ومهارة التفكير الناقد، ومهارة العمل ضمن فريق، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة حلّ المشكلات وإدارة الأزمات).

أولاً: مهارة الاتّصال والتواصل:

الاتّصال: يُقصد به: "عملية يقوم بها الشخص في ظرفٍ ما، بنقل رسالة ما، تحمّل المعلومات، أو الآراء، أو الاتّجاهات، أو المشاعر، إلى الآخرين؛ لهدفٍ ما، عن طريق الرموز، بغضّ النظر عمّا قد يتعرّضها من تشويش" (المندلأوي، ٢٠٢٣، ص ٢٨).

التواصل: يُقصد به: "تبادل فكريّ ووجدانيّ وسلوكيّ بين الأشخاص، ويُعتبر تفاعلاً بين طرفين؛ لتحقيق المشاركة والخبرة فيما بينهما" (عبد القادر وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٤٦٠).

وقد بيّنت ثابت (٢٠٢٠) أن مهارة الاتّصال والتواصل مهارة إنسانية تُسهم في تسهيل العلاقات بين القادة والعاملين، فتعدّ نقطة البداية والانطلاق في أغلب المجالات، لذا؛ يتوجّب على القادة وأصحاب القرارات تعزيز هذه المهارة، ومعالجة نقاط الضعف فيها.

ثانياً: مهارة التفكير الناقد:

التفكير الناقد: يُقصد به: "قدرة الفرد على إصدار الأحكام، وإمكانية أداء الأعمال، واستنتاج الحلول، وعرض الأفكار الخلاقية، وتمثّل في القدرة على توليد الأفكار، والتفكير خارج الصندوق، والنقد البناء" (حميد، ٢٠٢٢، ١٩٢).

وتعدّ مهارة التفكير الناقد أحدَ المفاتيح المهمّة لضمان التطوّر المعرفيّ الفعّال الذي يسمح للفرد باستخدام أقصى طاقاته العقلية؛ للتفاعل بشكلٍ إيجابيٍّ مع بيئته، ومواجهة ظروف الحياة التي تتشابك فيها المصالح، وتزداد المطالب، وتحقيق النجاح، والتكيّف مع مستجدّات الحياة (المندلأوي، ٢٠٢٣، ص ٢٠-٢١).

ثالثاً: مهارة العمل ضمن فريق:

العمل ضمن فريق: ويُقصد به: "قدرة الفرد على العمل كعضو فاعل ومفيد ضمن مجموعة تقوم بإنجاز عملٍ أو مهمّة ما، وهي من أهمّ المهارات؛ لكونها تكسب الفرد العديد من الخبرات والمهارات التي تؤهّله بعد ذلك لقيادة فريق عملٍ مماثل لهذه المجموعات فيما بعد" (محمد، ٢٠٢٣، ص ١٥).

فالعمل الجماعيّ يُعدّ سبباً مهمّاً في تحقيق أهداف العمل، كما أن ثمّة الكثير من الأعمال التي لا يمكن لشخصٍ بمفرده إنجازها في الوقت المحدّد، وبالفاعلية المطلوبة، حيث تبرز أهمية العمل الجماعيّ في توطيد العلاقات الاجتماعية، والتنوّع في الآراء والأفكار، واكتساب مهارات جديدة، ورفع الروح

المعنوية لأعضاء الفريق، وتوفير بيئة عمل مرنة، وتطوير الحياة المهنية (المندلاوي، ٢٠٢٣، ص ص ٨٤-٨٥).

رابعًا: مهارة إدارة الوقت:

إدارة الوقت: يُقصد بها: "عملية الاستفادة من الوقت المُتاح، والمواهب الشخصية المتوفرة لدى الفرد؛ لتحقيق الأهداف المهمة التي يسعى إليها، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل" (المندلاوي، ٢٠٢٣، ص ص ٥٨-٥٩).

وعليه؛ فمهارة إدارة الوقت من المهارات الناعمة التي يحتاجها الأفراد والمؤسسات؛ نظرًا لأنها تنظر إلى الوقت باعتباره أحد الموارد الواجب استثمارها، التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية (الطاهر، ٢٠٢٢، ص ٤٨).

خامسًا: مهارة حلّ المشكلات وإدارة الأزمات:

حلّ المشكلات: ويُقصد بها: "نشاط ذهني معرفي يسير في خطوات معرفية ذهنية مرتبة ومنظمة في ذهن الفرد، ويستطيع أن يسير فيها بسرعة آلية إذا تمّت له السيطرة على كلّ عناصرها وخطواتها؛ بهدف الوصول إلى حالة الاتزان المعرفي، وتزويد الفرد بالمهارات الأدائية؛ لمواجهة الضغوط والمعوقات بكفاءة عالية" (الأغاء، ٢٠١٨، ص ٢٥).

إدارة الأزمات: ويُقصد بها: "الإجراءات التي تقوم بها القيادات بالمنظمة؛ لتهيئة المناخ المناسب للحصول على معلومات كافية حول أزمة ما؛ ليكون ثمة قدرة على التنبؤ بالأزمة قبل وقوعها؛ لمنعها، أو معالجتها، أو الحدّ من آثارها، والاستفادة منها في المستقبل" (الخويطر، ٢٠١٩، ص ٢٠٥).

فمهارة حلّ المشكلات وإدارة الأزمات تعتمد على مبادئ أساسية تتمثل في التحديد الواضح للأهداف، ووضع السياسات والخطط، وتصميم النظم التي تؤمن توجُّهاً إستراتيجياً؛ لذّء أخطار المشكلة أو الأزمة، أو التخفيف من حدّة آثارهما، أو الإعداد لمواجهةتهما، وتكوين فرق عمل من ذوي الخبرة، والاستجابة السريعة للأحداث المتسارعة، وتوفير نظم معلومات لحلّ المشكلات وإدارة الأزمات يعمل على تدعيم كفاءة اتّخاذ القرارات (الثويني، ٢٠١٧).

ومن خلال استعراض أنواع المهارات الناعمة، يتّضح أهمية أن تسعى مديرة المدرسة باستمرار إلى تطوير تلك المهارات؛ لتسهيل التفاعل والتواصل بينها وبين المعلّمت والإداريات وأولياء الأمور، وتوظيف الإمكانيات البشرية والمادية في العملية التعليمية بشكل فعّال، ومواجهة المشكلات وإدارة الأزمات التي تواجهها المدرسة بالطرق العلمية الصحيحة، الأمر الذي ينعكس أثره على تحسين الأداء الوظيفي بشكل عامّ في المدرسة، وتحقيق المدرسة لأهدافها المنشودة.

الدراسات السابقة:

قامت الباحثة بالاطّلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتوصّلت إلى (٨) دراسات علمية سابقة، تمّ ترتيبها وفقّ التسلسل الزمنيّ من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

أجرى كريمبوي (Kirembwe, 2021) دراسة هدّفت إلى التعرّف على مستوى المهارات الناعمة لطلبة اللغة العربية في المدارس الثانوية الماليزية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ التحليليّ، وتم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة، التي طبّقت على (٧١) معلّمًا، وتوصّلت النتائج إلى أن مستوى المهارات الناعمة المرتبطة بالطلبة الماليزيين في المدارس الثانوية كان متوسطًا، حيث يوجد ضعف في مهارات التواصل، والمهارات المرتبطة باستخدام الكمبيوتر.

أجرت التيمي (٢٠٢٢) دراسة هدّفت إلى الكشف عن درجة امتلاك معلّمي المرحلة الأساسية الأولى في محافظة العاصمة عمان للمهارات الناعمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ المسحيّ، وتمّ جمع المعلومات بواسطة الاستبانة، التي طبّقت على (٣٣٥) معلّمًا ومعلّمة، وتوصّلت النتائج إلى أن درجة امتلاك أفراد الدراسة للمهارات الناعمة جاءت مرتفعةً، ومن هذه المهارات: أبحاث عن أفضل الطرق لأداء المهّمات المدرسية، وتفصيل عملي المدرسيّ، أنصت باهتمام لوجهة نظر الآخرين، أتعامل مع الخيارات المطروحة داخل فريق العمل بتوازن، أدير بثقة وفاعلية وقتي في العمل المدرسيّ، أقرن بعناية بين الحلول والبدائل المختلفة لحلّ المشكلات التي تواجهني في المدرسة.

أجرت ديرانية وأبو رياش (٢٠٢٢) دراسة هدّفت إلى التعرّف على درجة امتلاك الطلبة المعلّمين في الجامعة العربية المفتوحة للمهارات الناعمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ، وتم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة، التي طبّقت على (١١٨) طالبًا وطالبة، وتوصّلت النتائج إلى أن درجة امتلاك الطلبة المعلّمين في الجامعة العربية المفتوحة للمهارات الناعمة جاءت مرتفعةً، ومن هذه المهارات: يتمكّن الطلبة من تحديد السبب الرئيس للمشكلة التي تواجههم، يُقيم الطلبة الحلول التي تمّ التوصل إليها في حلّ المشكلة لإتخاذ القرار المناسب، لدى الطلبة إبداع وابتكار في استكشاف الحلول الممكنة، لدى الطلبة قدرة على إدارة الوقت بفاعلية، يسعى الطلبة لمعرفة أفضل الطرق لأداء أي مهّمة.

أجرت طه (٢٠٢٢) دراسة هدّفت إلى التعرّف على دور الجامعات الفلسطينية في تعزيز المهارات الناعمة لدى طلبتها، وتقديم جملة من المقترحات التي تُسهم في تطوير دور الجامعات الفلسطينية في تعزيز المهارات الناعمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ التحليليّ، وتم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة، التي طبّقت على (٣٦٢) طالبًا وطالبة من جامعتي الأقصى والإسلامية، وتوصّلت النتائج إلى أن دور الجامعات الفلسطينية في تعزيز المهارات الناعمة لدى طلبتها جاء بدرجة كبيرة، حيث تؤهّل الجامعة الطلاب لتقبّل وجهات نظر الآخرين، تنمّي القدرة على ترتيب الأولويات، تشجّع على ابتكار طرق وحلول إبداعية، تمكّن الطلاب من انتقاء أفضل بديل عند أداء المهّمات.

أجرى أسيرو وآخرون (Acero et al., 2022) دراسة هدّفت إلى تحديد الجوانب التي تؤثر على تنمية المهارات الناعمة بأبعادها: (التدريب، والنطاق الوظيفي، والخبرة والمُنصب الوظيفي)، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ المسحيّ، وتم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة، التي طبّقت على

(٨١) من خريجي الهندسة الميكانيكية من جامعة بامبلونا في كولومبيا، وتوصّلت النتائج إلى أن التدريب في المجالات الإدارية أو التطوير الشخصي كان أكثر الجوانب تأثيراً في تنمية المهارات الناعمة.

أجرت زهراني والغامدي (٢٠٢٣) دراسة هدّفت إلى التحقّق من درجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظّفي جامعة أمّ القرى، ومن مستوى تميّز الأداء الوظيفي لديهم، مع الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بينهما، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة، التي طبّقت على (٢٦٧) موظّفاً وموظّفة، وتوصّلت النتائج إلى أن درجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظّفي جامعة أمّ القرى جاءت متوسّطة، وأن مستوى تميّز الأداء الوظيفي لديهم جاء عالياً، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) بين توافر المهارات الناعمة ومستوى تميّز الأداء الوظيفي لدى موظّفي جامعة أمّ القرى.

أجرت الأحمري وحسن (٢٠٢٤) دراسة هدّفت إلى الكشف عن واقع ممارسة مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك، وتحديد الصعوبات التي تواجه المديرات عند ممارسة مهارات القيادة الناعمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة، التي طبّقت على (٢٨٠) مديرة ومعلّمة، وتوصّلت النتائج إلى أن درجة تحقّق مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات جاءت عالية، ومن هذه المهارات: تختار المديرية ألقاباً مناسبة أثناء تواصلها مع المعلّمت، تثق بقدرات أعضاء الفريق في إنجاز المهام، تقدّم تغذية راجعة مستمرة لأعضاء الفريق، تحدّد المشكلة التي تحتاج إلى قرار بشأنها، تتخذ قراراتها بتأني بعد دراسة عميقة للمشكلة، كما توصّلت النتائج إلى أن درجة الصعوبات التي تواجه المديرات عند ممارسة مهارات القيادة الناعمة متوسّطة.

أجرى حسن (٢٠٢٤) دراسة هدّفت إلى التعرف على مدى توافر المهارات الناعمة في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع المعلومات بواسطة الاستبانة، التي طبّقت على (٣٢٢) عضو هيئة تدريس في جامعتي الإمام محمد بن سعود الإسلامية وشقراء، وتوصّلت النتائج إلى أن درجة توافر المهارات الناعمة في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية جاءت بدرجة كبيرة، ومن هذه المهارات: يحرص عضو هيئة التدريس على تحديد الأولويات في العمل، يبحث عن بدائل وحلول مختلفة في اتّخاذ القرار، يحترم ويتقبّل آراء مختلف الأشخاص حتى من يخالفه الرأي، يحقّر الطلاب على العمل الجماعي ويكافئهم عليه.

التعليق على الدراسات السابقة:

- اتّفقت الدراسة الحاليّة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي منهجاً للبحث والدراسة، والاستبانة بوصفها إحدى أدوات الدراسة.
- اتّفقت الدراسة الحاليّة مع بعض الدراسات السابقة في تطبيقها على التعليم العام؛ كدراسة كريموي (Kirembwe, 2021)، ودراسة التميمي (٢٠٢٢)، ودراسة الأحمري وحسن (٢٠٢٤).
- اتّفقت الدراسة الحاليّة مع دراسة الأحمري وحسن (٢٠٢٤) في تطبيقها على المديرات والمعلّمت.

- اختلفت الدراسة الحاليّة عن الدراسات السابقة في استخدامها المقابلة أداةً أخرى لجمع المعلومات.
- اختلفت الدراسة الحاليّة عن الدراسات السابقة في أنها تناولت مجال تطوير المهارات الناعمة.
- أستفادت الدراسة الحاليّة من الدراسات السابقة في إبراز مشكلة الدراسة، وتحديد منهج الدراسة وأداتها، وتفسير النتائج.
- تميّزت الدراسة الحاليّة عن الدراسات السابقة في كونها قدّمت تصوّرًا مقترحًا لتطوير المهارات الناعمة.

منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الدراسة وأسئلتها، وأهدافها، تمّ استخدام المنهج الوصفيّ التحليلي، الذي يُعرّف بأنه: "المنهج الذي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة، أو تحديد المشكلة، أو تبرير الظروف والممارسات، أو التقييم والمقارنة، أو التعرف على ما يعمله الآخرون في التعامل مع الحالات المماثلة لوضع الخُطط المستقبلية، وهذا المنهج لا يقتصر على وصف الظاهرة فقط؛ وإنما يتعدّاه إلى التفسير والتحليل؛ للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة؛ من أجل تطويرها وتحسينها" (القحطاني وآخرون، ١٤٢١، ص ١٨٧).

مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من:

- جميع معلّّات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض، وذلك خلال الفصل الدراسي الثالث من العام ١٤٤٥، وعددهن (١٣٤٦٣) معلّمة (وزارة التعليم، ١٤٤٥، إحصائية غير منشورة)؛ وذلك للإجابة عن السؤال الأول.
- جميع مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض، وذلك خلال الفصل الدراسي الثالث من العام ١٤٤٥، وعددهن (٤٩٧) مديرة مدرسة (وزارة التعليم، ١٤٤٥، إحصائية غير منشورة)؛ وذلك للإجابة عن السؤال الثاني.

عيّنة الدراسة:

تكوّنت عيّنة الدراسة من:

- عيّنة عشوائية بسيطة من معلّّات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض، وعددهن (٣٧٢) معلّمة (ووفق جدول (Krejcie, R and Morgan, D (1970)).
- عيّنة قصدية من مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض، وعددهن (٣٠) مديرة مدرسة.

أدوات الدراسة:

(أ) الاستبانة:

قامت الباحثة بتصميم استبانة للإجابة عن السؤال الأول للدراسة، وذلك في ضوء الاطلاع على الأدبيات التربوية، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد صممت على الشكل المغلق الذي يحدّد الاستجابات المحتملة لكل عبارة، حيث تمّ استخدام المقياس المتدرّج الخماسي للحصول على استجابات أفراد الدراسة، وفُتق درجات الموافقة التالية: موافقة بدرجة عالية جداً (٥)، عالية (٤)، متوسطة (٣)، منخفضة (٢)، منخفضة جداً (١).

ولتحديد طول فئات المقياس المتدرّج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)؛ تمّ حساب المدى (٥-٤=١)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس (٤/٥ = ٠.٨٠)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقلّ قيمة في المقياس، وهي (١)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضّح في الجدول:

جدول (١) تحديد فئات المقياس المتدرّج الخماسي

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
١.٨٠- ١	٢.٦٠- ١.٨١	٣.٤٠- ٢.٦١	٤.٢٠- ٣.٤١	٥- ٤.٢١

(ب) المقابلة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة أداة المقابلة؛ وذلك لإتاحة الفرصة للتعرف على آراء أفراد الدراسة ميدانياً، ودعم المعلومات التي تمّ الحصول عليها من تحليل الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث تهدف المقابلة إلى الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة، وقد تكوّنت من سؤال واحد مفتوح عن "أهم أساليب تطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس الابتدائية الحكومية"، وقد بلغ عدد المشاركات في المقابلة (٣٠) مديرة مدرسة.

صدق الاستبانة:

قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال:

أ. الصدق الظاهري:

تمّ عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عددٍ من المحكّمين، والطلّاب منهم التفضّل بإبداء ملاحظاتهم حول مدى وضوح ومناسبة عباراتها، وبناءً على مقترحاتهم؛ صيغت بصورتها النهائية، على النحو التالي:

تشخيص واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض للمهارات الناعمة، ويشمل (٢٨) عبارة، في أبعاد: (مهارة الاتّصال والتواصل، مهارة التفكير الناقد، مهارة العمل ضمن فريق، مهارة إدارة الوقت، مهارة حلّ المشكلات وإدارة الأزمات).

ب. صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي؛ تم تطبيق الاستبانة على عينة من مجتمع الدراسة لحساب معامل ارتباط بيرسون، الذي يقيس العلاقة بين درجة كلِّ عبارة والدرجة الكلية للمحور، كما يوضِّح ذلك الجدول:

جدول (٢) معاملات الارتباط لكلِّ عبارة من عبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور

م	معامل الارتباط				
	مهارة الإتصال والتواصل	مهارة التفكير الناقد	مهارة العمل ضمن فريق	مهارة إدارة الوقت	مهارة حلّ المشكلات وإدارة الأزمات
١	**٠.٨٨٣	**٠.٩٢٥	**٠.٩٠٤	**٠.٩٠٢	**٠.٩٢٣
٢	**٠.٩١٥	**٠.٩٣٠	**٠.٩١٢	**٠.٩٢٤	**٠.٩٤١
٣	**٠.٨٩٧	**٠.٩٤٣	**٠.٨٧٦	**٠.٨٩٠	**٠.٩٤٦
٤	**٠.٨٢٠	**٠.٩٣٢	**٠.٩٢٣	**٠.٩١٥	**٠.٩٥٠
٥	**٠.٨٣٩	**٠.٩٠٤	**٠.٩٣٢	**٠.٩٢٠	**٠.٩٣١
٦	**٠.٩٠٦		**٠.٩١٠		**٠.٨٩٤

(**) دالّة عند ٠.٠١

يُوضِّح من الجدول (٢) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة كلِّ عبارة والدرجة الكلية للمحور دالّة إحصائيّاً عند مستوى الدلالة (٠.٠١)؛ مما يدلُّ على صدق الاتساق الداخليّ للاستبانة، ومناسبتها لقياس ما وُضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة:

للتحقق من ثبات الاستبانة؛ تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ، كما يوضِّح ذلك الجدول:

جدول (٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الثبات	البُعد
٠.٩٣٩	مهارة الإتصال والتواصل
٠.٩٥٨	مهارة التفكير الناقد
٠.٩٥٨	مهارة العمل ضمن فريق
٠.٩٤٨	مهارة إدارة الوقت
٠.٩٦٩	مهارة حلّ المشكلات وإدارة الأزمات
٠.٩٨٩	الثبات العامّ

يُتضح من الجدول (٣) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات العام (٠.٩٨٩)، وهذا يدل على أن الاستبانة على درجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليها في الحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة.

الأساليب الإحصائية:

استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد الدراسة.
- المتوسطات الحسابية: لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد الدراسة.
- الانحرافات المعيارية: لمعرفة مدى التشتت في استجابات أفراد الدراسة عن متوسطها الحسابي.
- معامل الارتباط بيرسون: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من ثبات الاستبانة.

نتائج الدراسة ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول، الذي نصّه: ما واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض للمهارات الناعمة من وجهة نظر المعلمات؟

لتشخيص واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض للمهارات الناعمة؛ تم تحليل استجابات أفراد الدراسة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: مهارة الاتصال والتواصل:

جدول (٤) نتائج استجابات أفراد الدراسة حول مهارة الاتصال والتواصل

م	العبرة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
٢	تمتلك المديرية القدرة على التواصل الفعّال مع الآخرين.	٩٥	١٨٧	٤٤	١٨	٢٩	٣.٨٠	١.١٠	١
		٢٥.٥	٥٠.١	١١.٨	٤.٨	٧.٨			
٥	تفعل المديرية تكنولوجيا الاتصال أثناء العمل.	٨٩	١٩٤	٤٤	١٨	٢٨	٣.٧٩	١.٠٨	٢
		٢٣.٩	٥٢	١١.٨	٤.٨	٧.٥			
١	تحتزم المديرية وجهات نظر الآخرين.	٩٠	١٧٨	٥٨	١٨	٢٩	٣.٧٥	١.١١	٣
		٢٤.١	٤٧.٧	١٥.٥	٤.٨	٧.٨			
٦	تُظهر المديرية الاهتمام باحتياجات المعلمات وتطلعاتهن.	٩٦	١٤٩	٦٠	٢٣	٤٥	٣.٦١	١.٢٦	٤
		٢٥.٧	٣٩.٩	١٦.١	٦.٢	١٢.١			
٤	توظف المديرية لغة الجسد عند التعامل مع الآخرين.	٧٥	١٧٦	٥٥	٣٠	٣٧	٣.٥٩	١.١٨	٥
		٢٠.١	٤٧.٢	١٤.٧	٨	٩.٩			

تصوّر مقترح لتطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس الابتدائية الحكومية

٦	١.٢٥	٣.٣٨	٤٢	٤٣	٩٦	١١٣	٧٩	ك	تتقبّل المديرية الاختلاف في وجهات النظر.	٣
			١١.٣	١١.٥	٢٥.٧	٣٠.٢	٢١.٢	%		
المتوسّط الحسابي العام = ٣.٦٥، الانحراف المعياري العام = ١.٠١										

يُضِح من الجدول (٤) موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على مهارة الاتّصال والتواصل، وذلك بمتوسّط حسابي عام (٣.٦٥)، كما بلغ الانحراف المعياري العام (١.٠١)؛ مما يدلّ على تشبّث استجابات أفراد الدراسة، حيث تراوحت متوسّطات الاستجابات بين (٣.٣٨) و(٣.٨٠)، وهي متوسّطات تقع في فئة موافق بدرجة متوسّطة، وموافق بدرجة عالية، وهذا يعطي مؤشراً على إدراك مديرات المدارس أهمية ممارسة مهارة الاتّصال والتواصل؛ لما لها من دور في نقل الخبرات، وتوجيه منسوبات المدرسة إلى أداء المهام والأعمال المدرسية بصورة فعّالة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التميمي (٢٠٢٢) التي بيّنت أن درجة امتلاك المعلمين لمهارة الاتّصال جاءت مرتفعة، ودراسة ديرانية وأبو رياش (٢٠٢٢) التي بيّنت أن درجة امتلاك الطلبة المعلمين في الجامعة العربية المفتوحة لمهارة الاتّصال جاءت مرتفعة، ودراسة طه (٢٠٢٢) التي بيّنت أن دور الجامعات الفلسطينية في تعزيز مهارة الاتّصال والتواصل جاء بدرجة كبيرة، ودراسة الأحمري وحسن (٢٠٢٤) التي بيّنت أن درجة تحقّق مهارة التواصل لدى المديرات جاءت عالية، بينما تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة كريمبوي (Kirembwe, 2021) التي بيّنت أن ثمة ضعفاً في مهارات التواصل لدى الطلبة الماليزيين، ودراسة زهراني والغامدي (٢٠٢٣) التي بيّنت أن درجة توافر مهارة التواصل في أداء موظفي جامعة أم القرى جاءت متوسّطة، ودراسة حسن (٢٠٢٤) التي بيّنت أن درجة توافر مهارة الاتّصال والتواصل في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية جاءت مرتفعة جداً.

وفي التفصيل يتضح من النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على خمس من عبارات مهارة الاتّصال والتواصل، حيث جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: "تمتلك المديرية القدرة على التواصل الفعّال مع الآخرين" بالمرتبة الأولى بمتوسّط حسابي (٣.٨٠)، حيث تفسّر هذه النتيجة حرص مديرة المدرسة على تفعيل التواصل مع منسوبات المدرسة وأولياء الأمور؛ لما له من دور في إنجاز الأعمال، والتوصّل إلى حلول للمشكلات المدرسية والطلّابية بطريقة صحيحة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة زهراني والغامدي (٢٠٢٣) التي بيّنت أن موظفي جامعة أم القرى لديهم القدرة على التواصل الفعّال مع الآخرين.

بينما يتضح من النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسّطة على عبارة واحدة من عبارات مهارة الاتّصال والتواصل، حيث جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: "تتقبّل المديرية الاختلاف في وجهات النظر" بالمرتبة السادسة، بمتوسّط حسابي (٣.٣٨)، حيث تفسّر هذه النتيجة ضعف تقبّل مديرة المدرسة للاختلافات في وجهات النظر، فقد ترى المديرية أن رأيها هو الصحيح، والذي ينبغي الأخذ به عند القيام بالمهام والأعمال في المدرسة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة طه (٢٠٢٢) التي بيّنت أن الجامعة تؤهّل الطلاب لتقبّل وجهات نظر الآخرين بدرجة كبيرة.

ثانياً: مهارة التفكير الناقد:

جدول (٥) نتائج استجابات أفراد الدراسة حول مهارة التفكير الناقد

م	العبارة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً			
٣	تسعى المديرية لمعرفة أفضل الطرق لأداء مهام العمل.	٨٧	١٧٢	٥٢	٢١	٤١	٣.٦٥	١.٢١	١
		٢٣.٣	٤٦.١	١٣.٩	٥.٦	١١			
٢	تمتلك المديرية القدرة على التحليل والربط أثناء العمل.	٨٠	١٧٥	٥٠	٢٥	٤٣	٣.٦٠	١.٢٢	٢
		٢١.٤	٤٦.٩	١٣.٤	٦.٧	١١.٥			
٤	تستخدم المديرية أفكاراً جديدة لتحقيق النتائج المطلوبة.	٨٦	١٦٥	٥٣	٢٥	٤٤	٣.٦٠	١.٢٤	٣
		٢٣.١	٤٤.٢	١٤.٢	٦.٧	١١.٨			
١	تقدّم المديرية أساليب مبتكرة لإنجاز العمل.	٦٢	٦٦	١٠٥	٥٨	٨٢	٣.٠٨	١.٣٦	٤
		١٦.٦	١٧.٧	٢٨.٢	١٥.٥	٢٢			
٥	تتقبّل المديرية النقد البناء وتستفيد منه.	٥٨	٧٣	٩٤	٨٧	٦١	٣.٠٥	١.٣٠	٥
		١٥.٥	١٩.٦	٢٥.٢	٢٣.٣	١٦.٤			

المتوسط الحسابي العام = ٣.٣٩، الانحراف المعياري العام = ١.١٠

يُتضح من الجدول (٥) موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على مهارة التفكير الناقد، وذلك بمتوسط حسابي عام (٣.٣٩)، كما بلغ الانحراف المعياري العام (١.١٠)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة، حيث تراوحت متوسطات الاستجابات بين (٣.٠٥) و(٣.٦٥)، وهي متوسطات تقع في فئة موافق بدرجة متوسطة، وموافق بدرجة عالية، وهذا يعطي مؤشراً على ضعف إدراك مديرات المدارس أهمية ممارسة مهارة التفكير الناقد، ودورها في مواجهة الظروف المتغيرة، وابتكار أفضل الأساليب لأداء المهام والأعمال، وتقبّل آراء الآخرين والاستفادة منها في تطوير العمل، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة زهراني والغامدي (٢٠٢٣) التي بينت أن درجة توافر مهارة التفكير الناقد في أداء موظفي جامعة أمّ القرى جاءت متوسطة، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التميمي (٢٠٢٢) التي بينت أن درجة امتلاك المعلمين لمهارة التفكير الناقد جاءت مرتفعة، ودراسة ديرانية وأبو رياش (٢٠٢٢) التي بينت أن درجة امتلاك الطلبة المعلمين في الجامعة العربية المفتوحة لمهارة إدارة الوقت جاءت مرتفعة، ودراسة طه (٢٠٢٢) التي بينت أن دور الجامعات الفلسطينية في تعزيز مهارة التفكير الناقد جاء بدرجة كبيرة.

وفي التفصيل يتضح من النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على ثلاث من عبارات مهارة التفكير الناقد، حيث جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: "تسعى المديرية لمعرفة أفضل الطرق لأداء مهام العمل" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٦٥)، حيث تفسر هذه النتيجة حرص مديرة المدرسة على توظيف معارفها وخبراتها في البحث عن أفضل الطرق لإنجاز العمل في المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التميمي (٢٠٢٢) التي بينت أن الطلاب يبحثون عن أفضل الطرق لأداء المهام المدرسية، ودراسة ديرانية وأبو رياش (٢٠٢٢) التي بينت أن الطلبة يسعون لمعرفة أفضل الطرق لأداء أي مهمة.

بينما يتضح من النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على عبارتين من عبارات مهارة التفكير الناقد، حيث جاءت العبارة رقم (١)، وهي: "تتقبل المديرية النقد البناء وتستفيد منه" بالمرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٣.٠٥)، حيث تفسر هذه النتيجة ضعف تقبل مديرة المدرسة للنقد البناء والاستفادة منه، فقد ترى المديرية أن رأيها هو الصحيح، وأنه ينبغي الأخذ به عند أداء العمل في المدرسة، ومن ثم لا تتقبل أي نقد يوجّه إليها، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حسن (٢٠٢٤) التي بينت أن عضو هيئة التدريس يتقبل آراء مختلف الأشخاص، حتى من يخالفه الرأي.

ثالثاً: مهارة العمل ضمن فريق:

جدول (٦) نتائج استجابات أفراد الدراسة حول مهارة العمل ضمن فريق

م	العبارة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
٣	تشق المديرية بقدرات أعضاء الفرق في إنجاز العمل.	١١١	١٨٧	٢٦	١٥	٣٤	١.١٥	١
		٢٩.٨	٥٠.١	٧	٤	٩.١		
١	تُسكّل المديرية فرق عمل قادرة على أداء المهام المطلوبة منها.	١٠٢	١٨٦	٣٧	١٢	٣٦	١.١٥	٢
		٢٧.٣	٤٩.٩	٩.٩	٣.٢	٩.٧		
٥	تُسهم المديرية بفاعلية في حلّ المشكلات التي تواجه فرق العمل.	٩٥	١٧٢	٤٩	٢٠	٣٧	١.١٩	٣
		٢٥.٥	٤٦.١	١٣.١	٥.٤	٩.٩		
٢	تضع المديرية خطة عمل واضحة لفرق العمل.	٩٦	١٧٦	٤١	٢٠	٤٠	١.٢١	٤
		٢٥.٧	٤٧.٢	١١	٥.٤	١٠.٧		
٤	تُسهم المديرية في توفير متطلبات فرق العمل.	١٠٣	١٥٩	٤٤	٢٤	٤٣	١.٢٦	٥
		٢٧.٦	٤٢.٦	١١.٨	٦.٤	١١.٥		
٦	تُقَدّم المديرية تغذية راجعة مستمرة لأعضاء فرق العمل.	٩٣	١٦٣	٤٩	٢٨	٤٠	١.٢٣	٦
		٢٤.٩	٤٣.٧	١٣.١	٧.٥	١٠.٧		

المتوسط الحسابي العام = ٣.٧٤، الانحراف المعياري العام = ١.٠٩

يتضح من الجدول (٦) موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على مهارة العمل ضمن فريق، وذلك بمتوسط حسابي عام (٣.٧٤)، كما بلغ الانحراف المعياري العام (١.٠٩)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة، حيث تراوحت متوسطات الاستجابات بين (٣.٦٤) و(٣.٨٧)، وهي متوسطات تقع في فئة موافق بدرجة عالية، وهذا يعطي مؤشراً على إدراك مديرات المدارس أهمية ممارسة مهارة العمل ضمن فريق؛ لما لها من دور في الاستفادة من خبرات أعضاء الفريق، وتوجيه الإنجازات الفردية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التميمي (٢٠٢٢) التي بينت أن درجة امتلاك المعلمين لمهارة العمل ضمن فريق جاءت متوسطة.

وفي التفصيل يتضح من النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على جميع عبارات مهارة العمل ضمن فريق، حيث جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: "تثق المديرية بقدرات أعضاء الفرق في إنجاز العمل" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٨٧)، حيث تفسر هذه النتيجة ثقة مديرة المدرسة بأعضاء فرق العمل، حيث تختارهم بناءً على معايير محددة تراعي فيها قدرتهم على إنجاز الأعمال المطلوبة منهم بكفاءة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الأحمري وحسن (٢٠٢٤) التي بينت أن مديرة المدرسة تثق بقدرات أعضاء الفريق في إنجاز المهام.

وقد جاءت العبارة رقم (٦)، وهي: "تقدم المديرية تغذية راجعة مستمرة لأعضاء فرق العمل" بالمرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (٣.٦٤)، حيث تفسر هذه النتيجة أنه على الرغم من حصول هذه العبارة على المرتبة السادسة، فإنها حصلت على درجة موافقة عالية، وهذا يؤكد حرص مديرة المدرسة على تقديم تغذية راجعة لأعضاء فرق العمل؛ لتعزيز نقاط القوة، وتلافي نقاط الضعف عند أداء العمل، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الأحمري وحسن (٢٠٢٤) التي بينت أن مديرة المدرسة تقدم تغذية راجعة مستمرة لأعضاء الفريق.

رابعاً: مهارة إدارة الوقت:

جدول (٧) نتائج استجابات أفراد الدراسة حول مهارة إدارة الوقت

م	العبارة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
٣	تحدّد المديرية المواعيد النهائية لإنجاز الأعمال.	ك	١٠٧	١٨٦	٤٢	١٣	٢٥	١
		%	٢٨.٧	٤٩.٩	١١.٣	٣.٥	٦.٧	
١	تُعزّز المديرية لدى المعلّمت قيمة احترام الوقت.	ك	١٠٢	١٩١	٣٦	١٢	٣٢	٢
		%	٢٧.٣	٥١.٢	٩.٧	٣.٢	٨.٦	
٤	تعمل المديرية على إدارة الوقت بكفاءة أثناء الاجتماعات.	ك	١٠٠	١٨٠	٤١	٢١	٣١	٣
		%	٢٦.٨	٤٨.٣	١١	٥.٦	٨.٣	
٥	تضع المديرية خطة زمنية لتحقيق أهداف المدرسة.	ك	١٠٢	١٧٢	٤٩	١٥	٣٥	٤
		%	٢٧.٣	٤٦.١	١٣.١	٤	٩.٤	
٢	تحرص المديرية على تحديد الأولويات في العمل.	ك	١٠٢	١٧٠	٤٣	١٧	٤١	٥
		%	٢٧.٣	٤٥.٦	١١.٥	٤.٦	١١	

المتوسط الحسابي العام = ٣.٨١، الانحراف المعياري العام = ١.٠٤

يتضح من الجدول (٧) موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على مهارة إدارة الوقت، وذلك بمتوسط حسابي عام (٣.٨١)، كما بلغ الانحراف المعياري العام (١.٠٤)؛ مما يدل على تشتت استجابات أفراد الدراسة، حيث تراوحت متوسطات الاستجابات بين (٣.٧٣) و(٣.٩٠)، وهي متوسطات تقع في فئة موافق بدرجة عالية، وهذا يعطي مؤشراً على إدراك مديرات المدارس أهمية ممارسة مهارة إدارة الوقت؛ وذلك لدورها في ترتيب الأولويات، والاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية، الأمر الذي ينعكس أثره على رفع مستوى إنجاز العمل، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ديرانية وأبو ريش

(٢٠٢٢) التي بيّنت أن درجة امتلاك الطلبة المعلمين في الجامعة العربية المفتوحة لمهارة إدارة الوقت جاءت مرتفعة، ودراسة طه (٢٠٢٢) التي بيّنت أن دور الجامعات الفلسطينية في تعزيز إدارة الوقت جاء بدرجة كبيرة، ودراسة حسن (٢٠٢٤) التي بيّنت أن درجة توافر مهارة إدارة الوقت في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية جاءت مرتفعة، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التميمي (٢٠٢٢) التي بيّنت أن درجة امتلاك المعلمين لمهارة إدارة الوقت جاءت متوسطة.

وفي التفصيل يتضح من النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على جميع عبارات مهارة إدارة الوقت، حيث جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: "تحديد المديرة المواعيد النهائية لإنجاز الأعمال" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٩٠)، حيث تفسر هذه النتيجة حرص مديرة المدرسة على وضع خطة زمنية تحدد فيها المواعيد النهائية لإنجاز الأعمال؛ لسهولة قياس التقدم في تحقيق الأهداف، وتجنب التأخير في أداء مهام العمل.

وقد جاءت العبارة رقم (٢)، وهي: "تحرص المديرة على تحديد الأولويات في العمل" بالمرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (٣.٧٣)، حيث تفسر هذه النتيجة أنه على الرغم من حصول هذه العبارة على المرتبة الخامسة، فإنها حصلت على درجة موافقة عالية، وهذا يؤكد حرص مديرة المدرسة على تحديد الأولويات في العمل؛ لإدارة الوقت بنجاح، واستثمار الجهود بشكل فعال، وتسريع الإنجاز في أداء المهام، وتنفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حسن (٢٠٢٤) التي بيّنت أن عضو هيئة التدريس يحرص على تحديد الأولويات في العمل.

خامساً: مهارة حلّ المشكلات وإدارة الأزمات:

جدول (٨) نتائج استجابات أفراد الدراسة حول مهارة حلّ المشكلات وإدارة الأزمات

م	العبارة	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	الترتيب
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً		
١	تحديد المديرة بدقة المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها.	١٠٢	١٧٤	٤٥	١٧	٣٥	٣.٧٨	١
		٢٧.٣	٤٦.٦	١٢.١	٤.٦	٩.٤		
٦	تتواصل المديرة مع الجهات المختصة لمعالجة آثار الأزمة.	٩٣	١٧٨	٥٠	١١	٤١	٣.٧٢	٢
		٢٤.٩	٤٧.٧	١٣.٤	٢.٩	١١		
٢	تستخدم المديرة أسلوب المفاضلة بين البدائل المتاحة لحلّ المشكلة.	٨٤	١٨٤	٤٧	٢١	٣٧	٣.٦٨	٣
		٢٢.٥	٤٩.٣	١٢.٦	٥.٦	٩.٩		
٥	تشكّل المديرة فريقاً لإدارة الأزمات حال حدوثها.	٨٦	١٧٩	٤٢	٣١	٣٥	٣.٦٧	٤
		٢٣.١	٤٨	١١.٣	٨.٣	٩.٤		
٤	تضع المديرة خطة واضحة لإدارة الأزمات.	٨١	١٨١	٤٨	٢٧	٣٦	٣.٦٥	٥
		٢١.٧	٤٨.٥	١٢.٩	٧.٢	٩.٧		
٣	تتخذ المديرة القرارات بعد دراسة عميقة للمشكلة.	٥١	٦٣	٦٢	١١٦	٨١	٣.٣٠	٦
		١٣.٧	١٦.٩	١٦.٦	٣١.١	٢١.٧		
المتوسط الحسابي العام = ٣.٦٣، الانحراف المعياري العام = ١.١٠								

يُتضح من الجدول (٨) موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على مهارة حلّ المشكلات وإدارة الأزمات، وذلك بمتوسط حسابي عام (٣.٦٣)، كما بلغ الانحراف المعياري العام (١.١٠)؛ مما يدلّ على تشنّت استجابات أفراد الدراسة، حيث تراوحت متوسطات الاستجابات بين (٣.٣٠) و(٣.٧٨)، وهي متوسطات تقع في فئة موافق بدرجة عالية، وهذا يعطي مؤشراً على إدراك مديرات المدارس أهمية ممارسة مهارة حلّ المشكلات وإدارة الأزمات؛ وذلك لحسن التصرف عند مواجهة المواقف الصعبة، وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات والأزمات التي تواجهها المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ديرانية وأبو رياش (٢٠٢٢) التي بيّنت أن درجة امتلاك الطلبة المعلمين في الجامعة العربية المفتوحة لمهارة حلّ المشكلات جاءت مرتفعة، ودراسة الأحمري وحسن (٢٠٢٤) التي بيّنت أن درجة تحقّق مهارة حلّ المشكلات وإدارة الأزمات لدى المديرات جاءت عالية، بينما تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التميمي (٢٠٢٢) التي بيّنت أن درجة امتلاك المعلمين لمهارة حلّ المشكلات جاءت متوسطة، ودراسة زهراني والغامدي (٢٠٢٣) التي بيّنت أن درجة توافر مهارة حلّ المشكلات في أداء موظفي جامعة أمّ القرى جاءت متوسطة.

وفي التفصيل يُتضح من النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة عالية على خمس من عبارات مهارة حلّ المشكلات وإدارة الأزمات، حيث جاءت العبارة رقم (١)، وهي: "تحديد المديرة بدقة المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها" بالمرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (٣.٧٨)، حيث تفسّر هذه النتيجة حرص مديرة المدرسة على تحديد المشكلة التي تواجهها المدرسة بدقة ووضوح، ومعرفة أسبابها، ومدى تأثيرها على العمل في المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الأحمري وحسن (٢٠٢٤) التي بيّنت أن مديرة المدرسة تحدد المشكلة التي تحتاج إلى قرار بشأنها.

بينما يُتضح من النتائج موافقة أفراد الدراسة بدرجة متوسطة على عبارة واحدة من عبارات مهارة حلّ المشكلات وإدارة الأزمات، حيث جاءت العبارة رقم (٣)، وهي: "تتخذ المديرة القرارات بعد دراسة عميقة للمشكلة" بالمرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (٣.٣٠)، حيث يُتضح أن ثمة ضعفاً لدى مديرة المدرسة في اتخاذ القرارات بناءً على الدراسة العميقة للمشكلة، فقد تتخذ القرارات بشكل متعجل وسريع، ودون المقارنة بين الحلول المختلفة للمشكلة، ومعرفة أنسبها لحلّ المشكلة، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ديرانية وأبو رياش (٢٠٢٢) التي بيّنت أن الطلبة يقيمون الحلول التي تمّ التوصل إليها في حلّ المشكلة لاتخاذ القرار المناسب.

ومن خلال إجابة السؤال الأول، يُتضح أن أبعاد واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض للمهارات الناعمة جاءت كما يلي:

جدول (٩) ترتيب أبعاد واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض للمهارات الناعمة

م	البُعد	المتوسّط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٤	مهارة إدارة الوقت	٣.٨١	١.٠٤	١
٣	مهارة العمل ضمن فريق	٣.٧٤	١.٠٩	٢
١	مهارة الاتّصال والتواصل	٣.٦٥	١.٠١	٣
٥	مهارة حلّ المشكلات وإدارة الأزمات	٣.٦٣	١.١٠	٤
٢	مهارة التفكير الناقد	٣.٣٩	١.١٠	٥
المتوسّط الحسابي العام = ٣.٦٥، الانحراف المعياري العام = ١.٠٢				

يُبيّن من الجدول (٩) أن واقع ممارسة مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض للمهارات الناعمة بشكل عامّ جاء بدرجة عالية، وبمتوسّط حسابي عامّ (٣.٦٥)، حيث تُشير هذه النتيجة إلى إدراك مديرات المدارس أهمية ممارسة المهارات الناعمة، ودورها في الإنجاز، وتحسين فاعلية العمل، بيّدت أنها تحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين بشكل مستمرّ، حيث لم يتمّ ممارستها بدرجة عالية جدًّا، فقد جاءت مهارة إدارة الوقت في المرتبة الأولى، وبدرجة عالية، وبمتوسّط حسابي (٣.٨١)، ثم جاءت مهارة العمل ضمن فريق بدرجة عالية، وبمتوسّط حسابي (٣.٧٤)، ثم جاءت مهارة الاتّصال والتواصل بدرجة عالية، وبمتوسّط حسابي (٣.٦٥)، ثم جاءت مهارة حلّ المشكلات وإدارة الأزمات بدرجة عالية، وبمتوسّط حسابي (٣.٦٣)، وأخيرًا: جاءت مهارة التفكير الناقد بدرجة متوسّطة، وبمتوسّط حسابي (٣.٣٩)، وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك مديرات المدارس بشكل أكبر أهمية ممارسة مهارة إدارة الوقت؛ لدورها في إنجاز المهام، وتحديد الأولويات في العمل، كما تُدرك مديرات المدارس أهمية تفعيل ممارسة مهارة العمل ضمن فريق؛ لدورها في الالتزام بتحقيق أهداف العمل، والاستفادة من خبرات أعضاء فرق العمل، كما تُدرك مديرات المدارس أهمية تفعيل مهارة الاتّصال والتواصل بمنسوبات المدرسة وأولياء أمور الطلبة؛ لدورها في تحقيق المدرسة لأهدافها المنشودة.

وتُدرك أيضًا أهمية تفعيل ممارسة مهارة حلّ المشكلات وإدارة الأزمات؛ لتحديد المشكلات والأزمات التي تواجهها المدرسة، ووضع الإستراتيجيات المناسبة للتعامل معها، في حين جاءت ممارسة مهارة التفكير الناقد في المرتبة الخامسة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه قد يكون ثمة ضعف لدى المديرات في إيجاد أساليب مبتكرة لإنجاز الأعمال، وفي تقبلهنّ للأراء والأفكار المبتكرة التي تتعارض مع توجّهاتهن، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة زهراني والغامدي (٢٠٢٣) حيث جاءت مهارة التفكير الناقد في المرتبة الأخيرة، بينما تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة التميمي (٢٠٢٢) حيث جاءت مهارة التفكير الناقد في المرتبة الأولى.

إجابة السؤال الثاني، الذي نصّه: ما أهمّ أساليب تطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر المديرات؟

للإجابة عن هذا السؤال؛ تمّت مقابلة عيّنة من مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة الرياض، بلغت (٣٠) مديرة مدرسة، وقد تمّ سؤالهن عن أهمّ أساليب تطوير المهارات الناعمة لمديرات

المدارس، حيث أُتيحت لهن فرصة عرض آرائهن ومقترحاتهن، وقد أكّد جميع من تمّت مقابلتهن أهمية المهارات الناعمة، وأنها ركيزة أساسية في تطوير العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، كما رأى العديد من المديرات أن المهارات الناعمة تكمن أهميتها في التواصل الفعّال، وإنجاز الأعمال في الوقت المحدّد، وتحقيق الرضا الوظيفي، وتحسين الجانب المعنوي؛ حيث إن ممارسة المهارات الناعمة، والعمل بروح الفريق، من أهم عناصر القيادة الناجحة، ورأى العديد من المديرات أهمية التطوير المستمر للمهارات الناعمة التي تحتاجها مديرة المدرسة.

وفي ضوء التّكرار في استجابات مديرات المدارس حول أهمّ أساليب تطوير المهارات الناعمة، توصلت الدراسة إلى التالي:

- أكّدت مديرات المدارس على أهمية اعتماد المهارات الناعمة ضمن معايير الترشيح لإدارة المدارس، بحيث لا يقتصر الترشيح على الاعتماد على المؤهّلات والخبرات المهنية.
- اتّفقت مديرات المدارس على أهمية اعتماد برامج تدريبية لتطوير المهارات الناعمة لديهن، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الأحمري وحسن (٢٠٢٤) التي أكّدت على أهمية تدريب مديرات المدارس على المهارات الناعمة.
- أكّدت مديرات المدارس على أهمية القراءة الموجّهة التي تدعّم تعلّم المهارات الناعمة وممارستها.
- أشارت مديرات المدارس إلى أهمية التطوير الذاتي، وتوفير إطار شامل للتنمية المهنية المستقبلية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة التويجري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى ضعف القدرة على التنمية الذاتية لدى القادة في ضوء آليات المهارات الناعمة، وأن ثمة حاجة إلى اعتماد آليات للتنمية الذاتية.
- بيّن العديد من مديرات المدارس أن تطوير المهارات الناعمة مرتبط بممارستها باستمرار، وأنه ينبغي تفعيلها؛ لتكون ثقافة تنظيمية في المدرسة.
- دعت بعض مديرات المدارس إلى بناء مقياس للمهارات الناعمة، وتدريب المديرات عليه قبل إصدار تكليفهن بالإدارة.
- أشارت بعض مديرات المدارس إلى أهمية الاستفادة من خبرات الآخرين، والزيارات المتبادلة بين مديرات المدارس؛ لدعم تعلّم المهارات الناعمة وممارستها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة التويجري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أهمية عقد اجتماعات دورية ومستمرّة لقادة المدارس، وتعليمهم فنّ التعامل مع الزملاء والطلاب في ضوء آليات المهارات الناعمة.

إجابة السؤال الثالث، الذي نصّه: ما التصوّر المقترح لتطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس الابتدائية الحكومية؟

يهدف هذا السؤال إلى تقديم تصوّر مقترح لتطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس الابتدائية الحكومية، من خلال تحليل نتائج الدراسة الحاليّة، والاستفادة من الإطار النظريّ والدراسات السابقة، حيث يتكوّن مما يلي:

أولاً: فلسفة التصوّر المقترح:

تنطلق فلسفة التصوّر المقترح من تطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس؛ لتحسين أداء العمل في المدارس، ورفع مستوى الإنجاز، والاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية في المدارس.

ثانياً: أهداف التصوّر المقترح:

يسعى التصوّر المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. نشر الوعي بأهمية ممارسة وتطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس.
٢. توظيف الأساليب الحديثة في تطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس.
٣. تطوير الخبرات والمعارف المتعلقة بالمهارات الناعمة لمديرات المدارس.
٤. تشجيع مديرات المدارس على التطوير الذاتي في ممارساتهن المهنية.
٥. دعم تبادل الخبرات بين المديرات لتطوير المهارات الناعمة لديهن.
٦. توفير بيئة تعليمية محفزة لممارسة المهارات الناعمة في المدارس.

ثالثاً: منطلقات التصوّر المقترح:

ينطلق التصوّر المقترح لتطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس من عدّة منطلقات، أهمّها:

١. رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠)، التي تركّز على تطوير القوى البشرية من خلال برامج التعليم والتدريب، وتشجيع التعلّم المستمر، وتطوير المهارات المختلفة؛ للتكيّف مع متطلّبات سوق العمل في المستقبل.
٢. برنامج تنمية القدرات البشرية، الذي يؤكّد على تنمية قدرات المواطنين من خلال تطوير وإعادة تأهيل المهارات، وترسيخ القيم وتعزيزها؛ للوصول إلى اقتصاد مُزدهر تُقوده قدرات وطنية ذات كفاءة عالية.
٣. سعي وزارة التعليم نحو الاستثمار الأمثل للقوى البشرية في التعليم، والمحافظة على الكفاءات، وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص في اختيار الكفاءات الوطنية.
٤. خلاصة الأدبيّات التربوية، والدراسات العلمية، التي تؤكّد على أهمية تطوير مهارات القيادات التربوية.
٥. نتائج الدراسة الحاليّة، التي بيّنت أهمية تطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس.

رابعاً: مبررات التصوّر المقترح:

في ضوء الإطّلاع على الإطار النظريّ ونتائج الدراسة الحاليّة، برزَ عدد من المبرّرات التي تدعّم تقديم التصوّر المقترح:

١. التحدّيات التي تواجهها المدارس تستدعي ممارسة وإتقان مديرات المدارس للمهارات الناعمة.
٢. الحاجة إلى التخطيط المتكامل لتطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس.
٣. بروز مفهوم التنافسية في المدارس يستدعي امتلاك وممارسة مديراتها للمهارات الناعمة.
٤. الاستجابة لنتائج الدراسات السابقة التي أكّدت على أهمية المهارات الناعمة، ودورها في تطوير العمل في المدارس.

خامساً: آليات تطبيق التصوّر المقترح:

تتمثل آليات تطبيق التصوّر المقترح في تطبيق أساليب تطوير المهارات الناعمة، التي تمّ التوصل إليها في ضوء نتائج المقابلة التي تمّت مع عيّنة من مديرات المدارس، وهي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية للمهارات الناعمة، وعقد البرامج التدريبية لتطويرها.
- تحفيز مديرات المدارس نحو القراءة الموجهة التي تدعّم تعلّم المهارات الناعمة وممارستها.
- عقد المؤتمرات والندوات العلمية، وورش العمل، والحلقات التنشيطية التي تعزّز ممارسة المهارات الناعمة.
- تفعيل الزيارات المتبادلة بين مديرات المدارس لتبادل الخبرات، بما يدعّم تعلّم المهارات الناعمة وممارستها.

سادساً: متطلبات التصوّر المقترح:

في ضوء نتائج الدراسة الحاليّة، اتّضح وجود عدد من المتطلّبات اللازم توفّرها لتطبيق التصوّر المقترح، وهي:

١. دعم القيادات العليا في وزارة التعليم تطبيق هذا التصوّر.
 ٢. اعتماد المهارات الناعمة ضمن معايير الترشيح لإدارة المدارس، بحيث لا يقتصر الترشيح على الاعتماد على المؤهلات والخبرات المهنية.
 ٣. بناء مقياس للمهارات الناعمة، وتدريب المديرات عليه قبل إصدار تكليفهن بالإدارة.
 ٤. نشر ثقافة ممارسة المهارات الناعمة في المدارس.
 ٥. حضور مديرات المدارس للمؤتمرات والندوات العلمية، وورش العمل، والحلقات التنشيطية التي تعزّز ممارسة المهارات الناعمة.
 ٦. توفير بيئة محفّزة لممارسة المهارات الناعمة في المدارس.
 ٧. تشجيع مديرات المدارس على تفعيل أساليب تطوير المهارات الناعمة.
 ٨. إيجاد نظام للحوافز يشجّع مديرات المدارس على ممارسة المهارات الناعمة.
- توصيات الدراسة:**

في ضوء نتائج الدراسة، تُقدّم الباحثة التوصيات التالية:

- تبني التصوّر المقترح في الدراسة الحاليّة.
- تشجيع مديرات المدارس على ممارسة المهارات الناعمة، وتحفيز المتميّزات منهن في ذلك.
- تفعيل أساليب متعدّدة في تطوير المهارات الناعمة لمديرات المدارس.
- نشر ثقافة ممارسة المهارات الناعمة في المدارس، وتشجيع المبادرات الفعّالة في تطوير المهارات الناعمة.
- تشجيع مديرات المدارس على الالتحاق بالبرامج التدريبية التي تُعنى بتطوير المهارات الناعمة.
- تحفيز مديرات المدارس على التعلّم الذاتي، والقراءة الموجهة، التي تدعّم ممارسة المهارات الناعمة وتطويرها.

- تفعيل الحلقات التنشيطية، وجلسات الحوار بين المديرات ومنسوبات المدرسة؛ للتعرف على وجهات النظر المختلفة، وتقبلها.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- أبو حاطوم. رولا. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مهارات القيادة الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.
- الأحمري، نوال؛ وحسن، أشرف. (٢٠٢٤). واقع ممارسة مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك، مجلة أبحاث، ١(١١)، ٩٧٤-١٠١١.
- إسحق. واصف. (٢٠١٤). المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الشونة الجنوبية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة جرش الأهلية.
- الأغا، محمد. (٢٠١٨). المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في بنوك محافظات فلسطين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأزهر.
- البليهد، مها. (٢٠٢٣). المهارات الناعمة في برامج إعداد معلّم التربية الخاصة لمواكبة برامج التعليم الشامل، مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، ٦، ٢٨٤-٣٣٠.
- بن سليمان، فاطمة. (٢٠٢٠). دور المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- التميمي، رولا؛ والمومني، جهاد. (٢٠٢٢). درجة امتلاك معلّم المرحلة الأساسية في محافظة العاصمة عمان للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم، مجلة المناهج وطرق التدريس، ٨(١)، ١٤٠-١٦٦.
- التويجري، هيلة. (٢٠٢٠). إستراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ٣، ٤٥٨-٣٧٩.
- ثابت، أمال. (٢٠٢٠). فاعلية برنامج مقترح لتنمية المهارات الناعمة لدى الهيئات الإدارية للأطرب الطلابية في جامعة الأقصى [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأقصى.
- الثويني، سليمان. (٢٠١٧). برنامج مقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمات لمعلّمي المدارس الثانوية بمدينة حائل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٣(٢)، ١٠٩-١٣٥.
- الجرابدة، محمد؛ والعلوي، سعيد. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ١٢، ٢٧٨-٢٥٣.
- حاردان، مسلم؛ والفزازية، هدى. (٢٠٢٣). دور المهارات الناعمة لدى منتسبي جامعة التقنية والعلوم التطبيقية في تحقيق التميز المؤسسي، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، ١٨(٥)، ٧٤-٥٧.

- حسن، آمنة. (٢٠٢٢). دور المهارات الناعمة في تحقيق التميز الإداري [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة النيلين.
- حسن، عبد الناصر. (٢٠٢٤). المهارات الناعمة الواجب توافرها في أداء تدريسي الجامعات السعودية: بحث تطبيقي في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة شقراء، مجلة الريادة للمال والأعمال، ١(٥)، ١٤٢-١٦٠.
- حميد، منتظر. (٢٠٢٢). المهارات الناعمة لدى المرشدين التربويين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٥٠، ١٨٥-٢١٤.
- الخميس، منتهى. (٢٠٢٠). أسس التنمية المهنية لمديري المدارس ومتطلباتها ومعوّقاتها، مجلة العلوم التربوية، ٤٤، ٥٧-٩٠.
- الخويطر، ذكرى. (٢٠١٩). تطوير دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة الأزمات، المجلة العربية للتربية النوعية، ١٠(٣)، ١٩٩-٢٢٦.
- ديرانية، عبير؛ وأبو رياش، حسين. (٢٠٢٢). درجة امتلاك الطلبة المعلمين في الجامعة العربية المفتوحة للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٣(٣٠)، ٣٤٩-٣٧٤.
- رضوان، نعم. (٢٠١٩). المهارات الناعمة لدى المرأة الفلسطينية وأثرها في جودة القرارات بالمؤسسات النسوية: المحافظات الجنوبية، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٢(٢)، ١٠٧-١٣٣.
- زهراني، هنا؛ والغامدي، منال. (٢٠٢٣). المهارات الناعمة وعلاقتها بتميز أداء موظفي جامعة أم القرى، مجلة التربية، ٢٠٠(٢)، ٣٠٥-٣٤٢.
- الطاهر، رشيدة. (٢٠٢٢). تنمية المهارات الناعمة ضرورة لتعليم الكبار في مجتمع المعرفة، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، ٣١، ١٢٩-١٥٢.
- طه، هديل. (٢٠٢٢). دور الجامعات الفلسطينية في تعزيز المهارات الناعمة لدى طلبتها وسبل تطويره [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية.
- عبد القادر، عايدة؛ عطا الله، عبير؛ ومحمود، سامية. (٢٠٢٠). أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٣، ١١٢١-١١٤٨.
- القحطاني، سالم؛ والعامري، أحمد؛ وآل مذهب، معدي؛ والعمر، بدران. (١٤٢١). مناهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على spss، المطابع الوطنية الحديثة.
- محمد، رضا. (٢٠٢٣). دور الأنشطة الطلابية في تنمية المهارات الناعمة لدى الطلاب المعلمين بجامعة الأزهر في ضوء انعكاسات الثورة الصناعية الرابعة، مجلة البحث العلمي في التربية، ٨(٢٤)، ٥٦-١.
- مخامرة، كمال. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الاجتماعية، ٢(٦)، ٨٣-١١٥.

المندلأوي، علاء. (٢٠٢٣). *المهارات الناعمة، مؤسسة دار الصادق الثقافية*.
المؤتمر الدولي العلمي: المهارات الناعمة في العصر الرقمي، (٢٠٢٤، يونيو ٢٦-٢٧)، المركز
الديمقراطي العربي، الرباط، المملكة المغربية.
النفيعي، مرام. (٢٠٢٣). أثر برنامج تدريبي قائم على المهارات الناعمة في تنمية الكفايات المهنية لدى
معلّمت العلوم بالمرحلة المتوسطة، *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، ١٤٧، ٣٢٧-٣٥٤.

English References:

Acero, Y, & Castrillón, A, & León, R. (2022). Aspects that develop soft skills - a way for inclusion in engineering programmes. *World Transactions on Engineering and Technology Education*. 1(20), 13-18.

Giuseppe, Giusti. (2008). *Soft Skills for Lawyers*. Chelsea Publishing.

Kirembwe, R. (2021). *Interactions Among Soft Skills, Gender And Arabic Writing Achievements In Malaysian Secondary Schools*. Research Gate. <https://www.researchgate.net/directory/publications>

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*. 30(3), 607-610.

Translation of Arabic References:

Abdelkader, Aida; Atallah, Abeer; And Mahmoud, Samia. (2020). The impact of emotional intelligence on organizational commitment, *Journal of Business Studies and Research*, 3, 1121-1148.

Abu Hatoum. Rola. (2022). The degree of practicing soft leadership skills by Head of department in private Jordanian universities in the capital Amman Governorate from the point of view of faculty members [Unpublished master's thesis], Middle East University.

Al-Agha, Muhammad. (2018). Soft skills and their relationship to job performance among employees in banks in the governorates of Palestine [Unpublished master's thesis], Al-Azhar University.

Al-Ahmari, Nawal; And Hassan, Ashraf. (2024). The reality of practicing soft leadership skills among early childhood school principals in the city of Tabuk, *Research Journal*, 1(11), 974-1011.

Al-Blehied, Maha. (2023). Soft skills in special education teacher preparation programs to keep pace with comprehensive education programmes, *Hafr Al-Batin University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 6, 284-330.

Al-Jarayda, Muhammad; And Al-alawi, Saied. (2018). The degree to which school principals practice soft skills in the state of Sur in the Sultanate of Oman, *Arab Research Journal in the Fields of Specific Education*, 12, 253-278.

- Al-Khamies, Muntaha. (2020). Foundations of professional development for school principals, requirements and obstacles, *Journal of Educational Sciences*, 44, 57-90.
- Al-Khowaiter, Zikra. (2019). Developing the role of academic leaders at Prince Sattam bin Abdulaziz University in crisis management, *Arab Journal of Specific Education*, 10(3), 199-226.
- Al-Mandalawi, Alaa. (2023). *Soft Skills*, Dar Al-Sadiq Cultural Foundation.
- Al-Nafi'i, Maram. (2023). The impact of a training program based on soft skills in developing the professional competencies of middle school science teachers, *Arab Studies in Education and Psychology*, 147, 327-354.
- Al-Qahtani, Salem; Al-Amiri, Ahmed; And Al Madhab, Mouadi; And Alomar, Badran. (1421). *Research methods in the behavioral sciences with applications to SPSS*, Modern National Press.
- Al-Taher, Rashida. (2022). Developing soft skills is a necessity for adult education in the knowledge society, *New Horizons in Adult Education Journal*, 31, 129-152.
- Al-Tamimi, Rola; And Al-Moumani, Jihad. (2022). The degree to which basic stage teachers in the Amman Governorate possess soft skills from their point of view, *Journal of Curriculum and Teaching Methods*, 8(1), 140-166.
- Al-Thuwaini, Suleiman. (2017). A proposed program for developing crisis management skills for secondary school teachers in the city of Hail, *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, (23), 109-135.
- Al-Tuwaijri, Haila. (2020). A proposed strategy for developing soft skills among secondary school leaders in light of the concept of sustainable professional development, *Journal of the Islamic University of Educational and Social Sciences*, 3, 379-458.
- Bin Suleiman, Fatima. (2020). The role of moral (soft) skills in improving the performance of the research professor [Unpublished master's thesis], University of Kasdi-Merbah Ouargla.
- Diraniyah, Abeer; And Abu Riyash, Hussein. (2022). The degree to which student teachers at the Arab Open University possess soft skills from their point of view, *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 3(30), 349-374.
- Hamid, Muntadher. (2022). Soft skills for educational counselors, *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 150, 185-214.
- Hardan, Muslim; Al-Fazzariyah, Hoda. (2023). The role of soft skills among employees of the University of Technology and Applied Sciences in achieving institutional excellence, *Journal of Human Research and Studies*, 18 (5), 57-74.
- Hassan, Abdel Nasser. (2024). Soft skills that must be available in teaching performance in Saudi universities: applied research at Imam Muhammad bin Saud Islamic University and Shaqra University, *Al-Reyadah Journal of Finance and Business*, 1 (5), 142-160.

- Hassan, Aminah. (2022). The role of soft skills in achieving administrative excellence [Unpublished master's thesis], Al-Nilein University.
- International Scientific Conference: Soft Skills in the Digital Age, (2024, June 26-27), Arab Democratic Center, Rabat, Kingdom of Morocco.
- Isaac. Wasif. (2014). Soft skills among government school principals in the Directorate of Education in Southern Shuna [Unpublished master's thesis], Jarash National University.
- Makhamra, Kamal. (2020). The degree to which public secondary school principals in the North Al-Khalil city of Education practice soft skills and their relationship to organizational commitment from the teachers' point of view, Journal of Social Sciences, 2(6), 83-115.
- Mohammad Redah. (2023). The role of student activities in developing the soft skills of student teachers at Al-Azhar University in light of the implications of the Fourth Industrial Revolution, Journal of Scientific Research in Education, 8(24), 1-56.
- Radwan, Na'm. (2019). The soft skills of Palestinian women and their impact on the quality of decisions in women's institutions: the southern governorates, Journal of Studies in the Humanities and Social Sciences, 12 (2), 107-133.
- Taha, Hadeel. (2022). The role of Palestinian universities in enhancing the soft skills of their students and ways to develop them [Unpublished master's thesis], Islamic University.
- Thabit, Amal. (2020). The effectiveness of a proposed program for developing soft skills among the administrative bodies of student frameworks at Al-Aqsa University [Unpublished master's thesis], Al-Aqsa University.
- Zahrani, Hana; And Al-Ghamdi, Manal. (2023). Soft skills and their relationship to the excellence of the performance of Umm Al-Qura University employees, Journal of Education, 200 (2), 305-342.