

مهارات القيادة الناعمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي لدى مديرات المدارس بمحافظة أحد رفيدة

إعداد

أ/ متعة بنت علي بن ناصر القحطاني

باحثة دكتوراة بقسم القيادة والسياسات التربوية

كلية التربية- جامعة الملك خالد

مهارات القيادة الناعمة وعلاقتها بالتميز المؤسسي

لدى مديرات المدارس بمحافظة أحد رفيدة

أ/ متعة بنت علي بن ناصر القحطاني*

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى معرفة درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس وعلاقتها بالتميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمات، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٥٥٠) معلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس في محافظة أحد رفيدة جاءت متوسطة، ومستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر مهارات القيادة الناعمة، ومستويات التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، المرحلة التعليمية)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس، ومستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة.

وأوصى البحث بمجموعة من التوصيات من بينها: عقد دورات تدريبية لمديرات المدارس في مجال مهارات القيادة الناعمة، والتميز المؤسسي لأهميتهما في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: مهارات القيادة الناعمة، التميز المؤسسي.

* أ/ متعة بنت علي بن ناصر القحطاني: باحثة دكتوراة، قسم القيادة والسياسات التربوية - كلية التربية - جامعة الملك خالد.

Soft leadership skills among school principals and its relationship to institutional excellence in the schools of Ahad Rafidah Governorate

Mottah Ali Nasser Al-Qhtany

PhD researcher, Department of Educational Leadership
and Policy, College of Education, King Khalid University

Abstract

The current research aimed to identify the degree of availability of soft leadership skills among school principals and its relationship to institutional excellence in the schools of Ahad Rafidah Governorate from the teachers' point of view. To achieve the study objectives, the descriptive correlational approach was used, and the information collection tool was a questionnaire applied to a simple random sample of (550) teachers. The results of the study indicated that the degree of availability of soft leadership skills among school principals in Ahad Rafidah Governorate was average, and the level of institutional excellence in the schools of Ahad Rafidah Governorate was average. There were no differences in the average responses of the research sample regarding the degree of availability of soft leadership skills and levels of institutional excellence in the schools of Ahad Rafidah Governorate attributed to the variables of academic qualification, years of experience in education, and educational stage. There is a strong positive correlation between the degree of availability of soft leadership skills among school principals and the level of institutional excellence in the schools of Ahad Rafidah Governorate.

The research recommended a some of recommendations, including: holding training courses for school principals in the field of soft leadership skills and institutional excellence, given their importance in achieving the goals of the educational process.

Keywords: soft leadership skills, institutional.

المقدمة:

يشهد العصر الحالي تطورات سريعة ومتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التغلب عليها، الأمر الذي فرض على قادتها ضرورة امتلاك مهارات قيادية تمكنهم من مواكبة تلك التطورات والمستجدات في المؤسسات المختلفة وخاصة المؤسسات التربوية.

وتعد المهارات القيادية الناعمة أحد الأساليب القيادية الأكثر حيوية وفعالية في المؤسسات التربوية في ظل التنافسية العالمية، لأنها تعمل على تحقيق التواصل السليم مع الجميع، وتسير وفق مصلحة المؤسسة في إجراء التفاوض، وتحرص على التأثير والإقناع بكل السبل المتاحة، وتسعى جاهدة إلى التعاون والعمل الجماعي، وتتمتع بأخلاق وقيم عالية وسامية (المصري، ٢٠٢٠).

إن المهارات القيادية الناعمة تساعد في تحويل شخصية ومواقف وسلوك الأفراد إلى الإيجابية، وتنتظر في القضايا بموضوعية وصولاً إلى تحقيق النتائج المرجوة على نحو فعال، وتخفف من حدة الصراعات التنظيمية، ولديها القدرة على تحقيق التوازن، وإدارة الوقت، وتسهل عمليات التغيير بسلاسة ونجاح، وتدير التعقيد والغموض، وتعد أداة استبقاء الأفراد العاملين، وتعزز مشاركتهم والولاء وبالتالي تعزز التميز المؤسسي بفاعلية (Rao,2013).

ولأهمية المهارات القيادية الناعمة في المؤسسات التربوية فقد أوصت دراسة أبوحشيش (٢٠١٩) بضرورة التمسك بالمهارات القيادية الناعمة وتعميمها على كل المستويات الإدارية في المؤسسات التربوية.

وتمثل مهارات القيادة الناعمة نقطة انطلاق للتأثير في فريق العمل المدرسي من جانب وفي نجاح وتميز المؤسسة التربوية من جانب آخر، ولها تأثير كبير على نتائج أعمالها على المستوى الاستراتيجي طويل المدى وصولاً إلى التميز المؤسسي (الزيان، ٢٠٢٠).

وبعد التميز المؤسسي أحد المفاهيم الحديثة التي بدأ التركيز عليها، وتزايدت الدعوات إلى الأخذ بها في الإدارة لتحقيق طموحات المؤسسات، وفي هذا الصدد يؤكد أبو هزيم (٢٠٢٠) على أن التميز المؤسسي ضرورة مهمة من ضروريات العصر، ومطلب أساسي لأداء المهام والأعمال.

إن تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التربوية مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالمهارات والقدرات الموجودة لدى القادة في تلك المؤسسات، والتي تؤدي إلى تفوقهم وتميزهم في إدارتهم (العازمي، ٢٠٢١). والتميز المؤسسي يزيد من قدرة المؤسسات على تحسين أدائها وتقديم حلول إبداعية لمشكلاتها، ثم تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية تميزها عن باقي المؤسسات، ويؤكد جوهر وسليمان

(٢٠٢٠) على أن التميز المؤسسي غاية يجب على الجميع التكاتف والعمل بروح الفريق للوصول إليه.

ولأهمية التميز المؤسسي في المملكة العربية السعودية فقد أكدت رؤية ٢٠٣٠ على ضرورة النهوض بالمستوى التعليمي من أجل تحقيق التميز، ورفع القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية، وتزويد الطلاب والطالبات بالمعارف والمهارات اللازمة لوظائف المستقبل (الموقع الرسمي لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠١٦).

والناظر لواقع التعليم بالمملكة العربية السعودية يلحظ وجود اهتمام بالتميز المؤسسي على مستوى الأفراد والمؤسسات التربوية، حيث أطلقت وزارة التعليم في الآونة الأخيرة جائزة التميز، وأنشأت لذلك لجان خاصة تحفز الميدان التربوي على المشاركة فيه.

وعلى ضوء ما سبق فقد جاء البحث الحالي للكشف عن درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس وعلاقتها بالتميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمات.

مشكلة البحث:

تحتاج المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية إلى قيادات تتوافر لديهم المهارات الناعمة لقدرتها على نقلها من الوضع الراهن إلى حالة أفضل، وخاصة أن تلك المؤسسات تعاني من بعض معوقات العمل الإداري من أبرزها القصور في تشجيع قائدات المدارس على الابتكار والإبداع في العمل الإداري، ومحدودية تبني القيادة المدرسية سياسات تحسين جودة العمل، والقصور في التواصل الفعال بين المستويات الإدارية، والقصور في الجانب التحفيزي لدعم القائدات من قبل الإدارة العليا (الزهراني، ٢٠١٧).

وامتلاك المديرات لبعض المهارات الناعمة تمثل عاملاً حاسماً في النجاح على المستوى الفردي من جانب، ونجاحه على المستوى الجماعي بإدارته السليمة للمؤسسة التعليمية وبقائها ونموها وتحقيق أهدافها من جانب آخر (الزيان، ٢٠٢٠).

ولأهمية امتلاك مديرات المدارس للمهارات الناعمة فقد أوصت بعض الدراسات كدراسة المصري (٢٠٢٠) في فلسطين بضرورة إدراج مدخل القيادة الناعمة ضمن برامج التنمية المهنية لمديري ومديرات المدارس، ودراسة حكمي وعسيري (٢٠٢٤) في المملكة العربية السعودية بضرورة عقد إدارات التعليم ندوات ومحاضرات تستهدف توعية منسوبات المدارس من مديرات ومعلمات بأهمية المهارات الناعمة ودورها في تطوير أدائهن ومواكبة التغيرات والمستجدات المحيطة بالمدرسة.

وعلى الرغم من أهمية المهارات القيادية الناعمة في المؤسسات التعليمية إلا أن بعض الدراسات كدراسة مخامرة وعجوة (٢٠٢٠) أكدت على أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية جاءت متوسطة، ودراسة ناصر الدين (٢٠٢١) على أن درجة امتلاك معلمات الصفوف الثلاثة الأولى للمهارات الناعمة من وجهة نظرهن جاءت بدرجة متوسطة.

وتعد مهارات القيادة الناعمة أحد العوامل المهمة في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية، حيث تساعد في تحويل مواقف وسلوك الأفراد إلى الإيجابية، وتتنظر في القضايا بموضوعية وصولاً إلى تحقيق النتائج المرجوة على نحو فعال، وتعد أداة استبقاء الأفراد العاملين، وتعزز مشاركتهم والولاء وبالتالي تعزز التميز المؤسسي بفاعلية (المصري والأغا، ٢٠١٥).

ويتيح التميز المؤسسي للمؤسسات التعليمية أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين من حيث التميز، وأن يكون لها السبق في تطوير الخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى المستفيدين وتوفير منافع ومميزات لهم لا يجاريها المنافسون (الضمور، ٢٠١٧).

ولأهمية تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية فقد أوصت بعض الدراسات كدراسة العلي (٢٠١٦) بضرورة نشر مفهوم التميز المؤسسي ومتطلبات تحقيقه في المؤسسات التعليمية وذلك في سبيل الارتقاء بجودة العمل، وتحقيق أكبر قدر من التفوق والإبداع الإداري. وعلى الرغم من أهمية التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية إلا أن بعض الدراسات كدراسة الصعيدي (٢٠١٨) أكدت على أن درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية جاءت متوسطة، ودراسة حداد والشومان (٢٠٢٢) أكدت على أن درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال بالأردن من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة.

ومن خلال عمل الباحثة في المجال التعليمي وتعاملها المباشر مع مديرات المدارس والمعلمات فقد لاحظت جمود في التعامل بين مديرات المدارس والمعلمات، مما يؤثر على أدائهن في عملية التدريس، وانعكاس ذلك بالسلب على التحصيل الدراسي لدى الطالبات. وبناء على ما تقدم فإن يمكن تحديد مشكلة البحث في الحاجة للكشف عن العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس والتميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمات.

أسئلة البحث:

- ١- ما درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس في محافظة أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمات؟
- ٢- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس في محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، المرحلة التعليمية)؟
- ٣- ما مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمات؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، المرحلة التعليمية)؟
- ٥- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس ومستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة؟

أهداف البحث:

- ١- تعرف درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس في محافظة أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمات.
- ٢- الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس في محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة في التعليم).
- ٣- تحديد مستوى التميز المؤسسي في مدارس أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمات.
- ٤- معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى التميز المؤسسي في مدارس أحد رفيدة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة في التعليم)؟
- ٥- رصد ما إذا كان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس ومستوى التميز المؤسسي في مدارس أحد رفيدة.

أهمية البحث:

أولاً- الأهمية النظرية:

- تتضح أهمية البحث من أهمية مفهوم مهارات القيادة الناعمة والتميز المؤسسي كأحد مداخل الفكر الإداري الحديث الذي يمكن من خلالهما تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية في ظل ما تشهده البيئة التعليمية من تغيرات سريعة ومتلاحقة.
- يتناغم البحث الحالي من رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ حول ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة في القيادة التعليمية.
- ندرة الدراسات في هذا المجال - على حد علم الباحثان - مما يمثل نواة يمكن الارتكاز عليها في الدراسات اللاحقة.

ثانياً- الأهمية العملية:

- تزويد متخذي القرار في وزارة التعليم بمعلومات واقعية حول درجة توافر مهارات القيادة الناعمة ومستوى التميز المؤسسي لاتخاذ ما يلزم من إجراءات لتطويرهم.
- إفادة الجهات المسؤولة عن عملية التدريب لإعداد برامج تدريبية للقيادات المدرسية في مجال المهارات الناعمة والتميز المؤسسي.
- تقديم تغذية راجعة إلى مديرات المدارس بمحاظفة أحد رفيدة حول درجة توافر مهارات القيادة الناعمة ومستوى التميز المؤسسي لتعزيز الإيجابيات وتلافي السلبيات.

مصطلحات الدراسة:

- **مهارات القيادة الناعمة Soft Leadership Skills:** عرف المصري (٢٠٢٠، ص.١١) مهارات القيادة الناعمة بأنها: "مجموعة مهارات مكتسبة يمكن تعلمها وتطويرها وتنميتها بالتدريب".

وتعرف الباحثة مهارات القيادة الناعمة إجرائياً بأنها: مجموعة من السمات والقدرات التي يمكن أن تكتسبها مديرات المدارس، وتعمل على تعزيز التفاعل مع الأخريات من خلال امتلاك مهارات (الاتصال والتواصل، وحل المشكلات، والتعاون والعمل الجماعي، التخطيط والتنظيم)، وتقاس بالدرجة الكلية التي ستحصل عليها المعلمات عند الاستجابة على فقرات أداة البحث المعدة لهذا الغرض.

- **التميز المؤسسي Organizational Excellence:** عرف العلي (٢٠١٦، ص.٧) التميز المؤسسي بأنه: "مجموعة من الأساليب والأنشطة والممارسات التي يتم القيام بها داخل المنظمة والتي تهدف إلى تفوق الأداء وتحقيق نتائج ذات كفاءة وفاعلية عالية".

وتعرف الباحثة التميز المؤسسي إجرائياً بأنه: مجموعة من الأساليب والأنشطة والأفكار التي تتم داخل مدارس أحد رفيدة تحفز أعضائها وتستثمر قدراتهم، لتحقيق أهدافها بشكل فعال عبر زيادة فعالية أدائها وحل مشكلاتها لتمييزها عن المؤسسات التعليمية المنافسة، وتقاس بالدرجة الكلية التي ستحصل عليها المعلمات عند الاستجابة على فقرات أداة البحث المعدة لهذا الغرض.

حدود البحث:

١- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على تحديد درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس وعلاقتها بمستوى التميز المؤسسي بمدارس أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمات.

٢- الحدود البشرية: تم التطبيق على بعض المعلمات في مدارس محافظة أحد رفيدة.

٣- الحدود المكانية: تم التطبيق في مدارس محافظة أحد رفيدة.

٤- الحدود الزمانية: تم التطبيق خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الجامعي: ١٤٤٦هـ - ٢٠٢٥.

الإطار النظري:

أ- مهارات القيادة الناعمة:

مفهوم مهارات القيادة الناعمة:

تعتبر مهارات القيادة من المتطلبات الأساسية والمواضيع المهمة التي لا بد من امتلاكها من قبل المديرين والقادة في المؤسسات الحديثة والمعاصرة ولا سيما المؤسسات التعليمية، وتعددت تعريفات مهارات القيادة الناعمة، وجاء من بين تعريفاتها تعريف راو (Rao,2012) بأنها: عملية تحديد الأهداف والتأثير على الأفراد من خلال الإقناع وبناء فرق قوية، والتفاوض معهم، وتحفيزهم باستمرار، والعمل على تحقيق التوافق بين طاقاتهم وجهودهم، وتقدير مساهمتهم في تحقيق الأهداف، والغايات التنظيمية باستخدام المهارات الناعمة.

وعرف العجيل (٢٠١٨، ص.٤١) مهارات القيادة الناعمة بأنها: "قادة حازمة، حيث يعتمد القادة فيها على سهولة الاتصالات بثقة عالية ومتعاونين مع بعضهم البعض ومع فريق العمل، لتنفيذ المهام، وتتمثل تلك المهارات في مهارة الرؤية، ومهارة الذكاء العاطفي، ومهارة الاتصالات".

ومما سبق يمكن القول بأن مهارات القيادة الناعمة هي السمات والخصائص والعلاقات الاجتماعية، التي يتحلى بها القائد الناجح المرن بقراراته المؤثرة بالآخرين، والتي تميزه عن غيره، وتسهم في نجاحه، وفي تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

أهمية مهارات القيادة الناعمة:

تُعتبر القيادة الناعمة من أفضل الوسائل للحصول على أعلى عائد من الاستثمار في رأس المال البشري، ومن الموضوعات الأكثر حيوية وفعالية في المؤسسات التربوية في ظل التنافسية العالمية، كونها تعمل على تحقيق التواصل السليم مع الجميع، وتسير وفق مصلحة المؤسسة في إجراء التفاوض، وتحرص على التأثير والإقناع بكل السبل المتاحة، وتسعى جاهدة إلى التعاون والعمل الجماعي وتتمتع بأخلاق مهنية وقيم عالية وسامية (المصري والأغا، ٢٠١٥).

وتعد المهارات القيادية الناعمة أحد الأساليب القيادية التي تساعد على تمكين المعلمين وتطوير رأس المال البشري الذي يؤكد عليه الاتجاه الحديث في القيادة التربوية، وبالتالي ينبغي أن تمتلك القيادة المدرسية المعرفة الكاملة بأهمية المهارات القيادية الناعمة ودورها في تحسين الأداء المدرسي، وهي مهارات ضرورية لتعزيز الفعالية والكفاءة التنظيمية (المصري، ٢٠٢٠).

وتبرز أهمية مهارات القيادة الناعمة في المؤسسات التعليمية من خلال كونها تساعد في تطوير قدرات المديرين والمعلمين للتكيف مع المواقف اليومية والتفاعل بشكل إيجابي مع المشكلات التي قد تواجههم، سواء في الحصول على مهارات تدريس جديدة أو في التعامل مع بيئة العمل بشكل عام (حكيم وعسيري، ٢٠٢٤).

ومن خلال ما سبق يتضح أهمية مهارات القيادة الناعمة في المؤسسات التعليمية، فتعمل على تعزيز ثقة المديرين والمعلمين بأنفسهم وتنمي مهارات التفكير لديهم، كما تساعد في بناء شخصياتهم وتكسيبهم القدرة على إدارة ردود أفعالهم بشكل صحيح، وتعزز السلوكيات الإيجابية المحسنة لحياتهم.

مكونات مهارات القيادة الناعمة:

١ - مهارة الاتصال والتواصل:

تعد مهارات الاتصال والتواصل عملية تفاعلية تقوم عليها شخصية مها وتتم في سياق محدود وتتضمن نقل الحقائق واستقبالها، وإدراك المشاعر والأحاسيس والاتجاهات، والأفكار والخبرات، وتتم هذه العملية باستخدام وسائط محددة مثل : اللغة، والإشارات، والإيماءات، وغيرها من أساليب التواصل اللفظي وغير اللفظي، بهدف تأثير المرسل على الآخرين وتحقيق ما يريده منهم (حكيم وعسيري، ٢٠٢٤). ومهارات التواصل تتمثل في قيام المسؤول أو القائد بتكثيف اتصالاته مع احتياجات المستمعين وقدراتهم، والتأكد من فهمهم الكامل للرسالة، من خلال إعادة الصياغة والإرسال لضمان الفهم الكامل (Nang, 2015).

ومما سبق يتضح أن مهارة الاتصال والتواصل مهارة لا غنى عنها لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية، ويتوقف فاعلية الدور القيادي بالدرجة الأولى على اكتساب مهارة الاتصال

والتي تتطلب إدراكاً لعملية الاتصال، وإماماً بقنواتها المتاحة، وقدرة على التعامل مع عوامل التشويش التي يمكن أن تعترضها، وتمثل جوهر العملية التعليمية، ويتوقف عليها قدرة مديري المدارس على التنسيق بين الأنشطة والأعمال الإدارية.

٢ - مهارة التعاون والعمل الجماعي:

تصنف مهارة التعاون ضمن المهارات الأساسية والمتطلبات الضرورية للتعامل مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، إلى جانب الإبداع والتفكير النقدي الاتصال، وتشير الدراسات إلى أن الأشخاص ذوي المهارات التعاونية الجيدة يتمتعون بأداء أفضل في المدارس، أن تطوير مهارات التعاون يمكن أن يسهم في نجاح الفرد في مكان العمل (Lai, 2017). ويعد اكتساب مهارات العمل الجماعي أمراً أساسياً لدى مديرات المدارس لتحقيق أهداف المدرسة بفاعلية، واتخاذ القرارات البناءة، وتطوير العمل المدرسي (حكيم وعسيري، ٢٠٢٤)

ومما سبق يتضح أهمية مهارة العمل الجماعي حيث تعمل على الترابط وزيادة العلاقات بين أعضاء فريق العمل، وإمكانية استثمار المهارات المتوفرة لدى أعضاء الفريق لإنجاز العمل المطلوب.

٣ - مهارة إدارة الوقت:

الوقت من موارد الإدارة المهمة، وتكمن أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى، كما أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان، وقد عُرِفَت مهارة إدارة الوقت تعريفات عديدة من بينها تعريف شبير (٢٠١٦، ص. ٣٠) على أنها: "مهارات سلوكية تعني قدرة الفرد على تعديل سلوكه تغيير بعض العادات السلبيه التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستثماره الاستثمار الأمثل، والتغلب على بعض ضغوط الحياة". ويمكن القول بأن مهارة إدارة الوقت من المهارات التي يجب أن تمتلكها مديرة المدرسة حيث إنها تسهم في إنجاز المهام والأنشطة بجهد أقل، وتعمل على توفير الوقت المناسب للعمل.

ب- التميز المؤسسي:

مفهوم التميز المؤسسي:

تنوعت مفاهيم التميز المؤسسي حيث كانت المفاهيم كثيرة ومتعددة في الأدبيات والدراسات السابقة، ومن بين التعريفات التي قدمت للتميز المؤسسي ما يلي:

- "الارتقاء بالخدمة أو المنتجات إلى مستوى يضاهي المستوى الأفضل بالنظم المماثلة بالخارج ضمن توجه إداري قادر على الارتقاء لمستوى المنافس وتحقيق التميز في كافة مجالات المنظمة" (علوان وكاظم، ٢٠١٩، ص ٣٤٥).

- "استغلال الموارد البشرية في المنظمة، لتحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية ونجاح، يلقى رضا وثناء كافة أصحاب المصالح، من جمهور وممولين وموردين وموظفين وإدارة، وبما يحقق وفاء المنظمة لمسئوليتها الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والإنسانية اتجاه المجتمع، وبما يحقق التنمية المستدامة" (الزيان، ٢٠٢٠، ص ٣٦).

بينما تم تعريف التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية كما عرفه العلي (٢٠١٦، ص ٦) بأنه: "سمة شاملة من التفوق الإداري التربوي المنظم بالمدارس يشمل تعزيز مجتمع من القيم والمعتقدات والسلوك الإيجابي الداعم والمتناسق مع العلاقات الهيكلية التنظيمية ذات المسؤوليات والمهام المحددة، بقيادة رشيدة محفزة للعمل والإنتاج وفق تخطيط استراتيجي يستثمر القوى العاملة من الموارد البشرية المساهمة في تحقيق أهداف المرحلة الثانوية، وبصورة تميزها عن المدارس الأخرى".

ويمكن القول بأنه هناك اتفاق بين الجميع بأن التميز المؤسسي عملية تكاملية مميزة تكون لديها القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد للخروج بمخرجات نوعية وفريدة تكون ذات فعالية ومتوافقة مع رؤية المؤسسة، ومن هنا يمكن تعريف التميز المؤسسي على أنه: قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق مستويات عالية من الإتقان والجودة الفائقة في أداء العمل بها.

أهمية التميز المؤسسي:

نال التميز المؤسسي اهتمام المؤسسات المختلفة ولا سيما المؤسسات التعليمية، وتتحدد أهميته من خلال مجموعة من الحقائق التنظيمية أشار علوان وكاظم (٢٠١٩) إليها في الآتي:

- المؤسسات بحاجة لوسائل وطرق التعرف على العقبات التي تواجهها خلال ظهورها.
- المؤسسات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات حتى تتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية.

- المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء قياساً مع المؤسسات المنافسة.

بينما تتمثل أهمية التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية من خلال تحقيق الأهداف المميزة ذات الكفاءة والفاعلية العالية، والتي تنعكس بشكل إيجابي على النمو الاقتصادي والاجتماعي؛ لاستمرار المؤسسات التربوية ونجاحها، وأيضاً الربط بين العاملين في المؤسسات التربوية على جميع الأصعدة الإدارية والوظيفية (الشهراني، ٢٠١٧).

ومن خلال ما سبق يتضح أهمية التميز المؤسسي للمؤسسات التعليمية كونه يعد ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستوى الأداء من خلال تطوير مهارات المعلمين وقدراتهم.

أهداف التميز المؤسسي:

- نال التميز المؤسسي اهتمام المختصين وأصحاب المصالح والخبراء نظراً لتحقيقه العديد من الأهداف أشار إليها علوان وكاظم (٢٠١٩) في الآتي:
- توفير مجموعة من المعايير التي تسهم في التحقق من مدى قدرة الوحدات التنظيمية في المؤسسة من تحقق أهدافها والتمكن من تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة.
 - إيجاد بيئة تنافسية بين المستويات الإدارية لتحقيق تميز في الأداء مع تحفيز الإدارات لوضع نظم ومعايير متطورة وعادلة لتوزيع المكافآت لتحقيق نتائج فاعلة لتطوير التميز في أداء المؤسسة.

- وأوضح الزيان (٢٠٢٠) بأن التميز التنظيمي له العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، ومن أهمها ما يلي:
- بناء علاقات قوية وشراكة مع المجتمعات المحلية.
 - الارتقاء بمستوى العاملين في المجال المهني والعلمي والاجتماعي.
 - تعظيم قدرة وكفاءة العمل، وزيادة القدرة على التغيير.

وهناك مجموعة من أهداف التميز المؤسسي أشار إليها السقاف (٢٠٢٤) في الآتي:

- رفع مستوى الخدمة ونشر مفاهيم التميز ومبادئها لتطوير الأداء المؤسسي والتنظيمي.
 - تشجيع العمل الجماعي والتعاون، وبث روح المنافسة.
 - إرضاء العميل عن طريق تقديم أفضل الخدمات التي تكون متميزة.
 - تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.
- ويتبين مما سبق أن التميز التنظيمي يهدف إلى تحسين الأداء المدرسي من خلال رفع مستويات الجودة للمنتج المدرسي، ونشر تطبيقات التميز المؤسسي، وتقديم الخدمة بطريقة متميزة يرضى عنها المتعلم.

أبعاد التميز المؤسسي:

- للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد أشار إليها العديد من الباحثين والمفكرين والمهتمين في إدارة الأعمال، لعل أهمها:

- ١- **التميز القيادي:** يعد من أهم المرتكزات التي تستند إليها الإدارة حيث يتطلب قدرات عالية للقائد ليكون له القدرة على مواكبة المتغيرات والمستجدات التي يفرضها الواقع، وبالتالي يعد التميز القيادي هو قدرة القائد على حث وتشجيع وتحفيز الأفراد العاملين في إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية (السقاف، ٢٠٢٤). ويخص الأساليب التي تتبعها المؤسسات التعليمية، حيث لها تأثير كبير على التميز؛ وذلك عن طريق علاقات العمل الفعالة،

والتحفيز على المنافسة، وتوفير نظام للحوافز والمكافآت يعزز التميز في العمل (العمرى، ٢٠١٧).

٢- **تميز المرؤوسين:** هو تمتع المرؤوسين بقدر كاف من الكفاءات والمهارات والسلوكيات، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفاعلية، والتعامل مع المواقف في مكان العمل، والشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، وهو اتصاف أعضاء المنظمة بالحماس والتميز في تأدية مهام المنظمة بامتلاكها قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة تساعدها على تخطي العقبات التي تواجهها، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفاعلة التي تعزز تحقيق أهداف المنظمة (الشهراني، ٢٠١٧).

٣- **تميز إدارة الموارد البشرية:** يعد العنصر البشري في المؤسسات هو أساس لأداء الأعمال وتحقيق أهدافها، ومن هنا تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية في إدارة هذه العناصر البشرية وتأهيلهم بما يسهم في تحقيق التميز التنظيمي، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إشراك العاملين في صنع القرارات واتخاذها، واحترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتدريبهم، وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم، وتحديث القوانين والأنظمة والتعليمات المعمول بها، والتخلي عن الروتين والمركزية في التعامل (السلي، ٢٠١٨).

ويلاحظ مما سبق أن هذه الأبعاد تمثل جوهر التميز التنظيمي، والتي يجب أن يتم العمل على تطبيقها في المؤسسات التعليمية، وهي تميز القيادة، تميز المرؤوسين، تميز إدارة الموارد البشرية، حيث تشمل هذه الأبعاد جميع أبعاد التميز التنظيمي لأنه يصعب تحقيق التميز التنظيمي بدون تميز القيادة، التي تؤثر على المرؤوسين، الذين يمتلكون مهارات وقدرات تواكب المستجدات والمتغيرات بما ينعكس بالإيجاب على توفر موارد بشرية مدربة وعلى درجة عالية من الكفاءة، مما ينعكس على تحقيق تميز المؤسسات التعليمية.

البحوث والدراسات السابقة:

المحور الأول- بحوث ودراسات تناولت مهارات القيادة الناعمة:

- أجرى حكيم وعسيري (٢٠٢٤) دراسة للكشف عن درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٣٤٢) معلمة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة جاءت عالية، وجاءت مجالاتها بدرجة عالية وكان ترتيبها كالتالي (العمل الجماعي، الثقافة الرقمية، مهارات التواصل)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة

الدراسة حول درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في التعليم).

- كما أجرى هدفت دراسة ناصر الدين (٢٠٢١) إلى التعرف على درجة امتلاك معلمات الصفوف الثلاثة الأولى للمهارات الناعمة من وجهة نظرهن، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع البيانات في استبانة طبقت على عينة مكونة من (٢٣٧) معلمة من معلمات الصفوف الثلاثة الأولى اللاتي يعملن في مديرية تربية لواء القويسمة في محافظة العاصمة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة امتلاك معلمات الصفوف الثلاثة الأولى للمهارات الناعمة من وجهة نظرهن جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة امتلاك معلمات الصفوف الثلاثة الأولى للمهارات الناعمة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- وهدفت دراسة الجعبري (٢٠٢٠) إلى تعرف واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات القوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة طبقية عشوائية مكونة من (١٣٠٠) معلم ومعلمة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات القوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، وجاءت مرتفعة على جميع المجالات وجاءت ترتيبها كالتالي (مهارة إدارة الوقت، ومهارة الالتزام بأخلاقيات المهنة، ومهارة القيادة واحترافية العمل، ومهارة التعاون والعمل الجماعي، ومهارة الاتصال والتواصل، ومهارة حل المشكلات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات القوة الناعمة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة، المرحلة التعليمية).

- كما هدفت دراسة مخامرة وعجوة (٢٠٢٠) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع البيانات في استبانة طبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (٣٧١) معلماً ومعلمة من المرحلة الثانوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للمهارات الناعمة جاءت مرتفعة وجاء ترتيب المهارات القيادية الناعمة كالتالي (مهارة عمل الفريق بدرجة مرتفعة، مهارة التواصل بدرجة مرتفعة، مهارة

التفكير الناقد بدرجة متوسطة، مهارات الاحتراف بدرجة مرتفعة، مهارة التفاوض بدرجة مرتفعة)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة، ومستوى الالتزام التنظيمي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

- وقام المصري (٢٠٢٠) بدراسة لتعرف درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بالسعادة التنظيمية في مدارسهن، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع البيانات في استبانة طبقت على عينة طبقية مكونة من (٢٦٠) معلمة بمدارس محافظة خان يونس، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس كانت كبيرة جداً، وجاءت متنوعة في مجالاتها كالتالي (مهارة التعاون والعمل الجماعي بدرجة كبيرة جداً، ومهارة التواصل بدرجة كبيرة)، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة توفر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات ومستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال التعليم) في حين توجد فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح مرحلة التعليم الأساسي.

- كما قام أريراتانا وسيريسوكسليبيا ونغنغ (Ariratanana, Sirisookslipa and Ngang, 2015)، بدراسة لرصد تطور مهارات القيادة الناعمة لدى الإداريين التربويين في المدارس التابعة لمكتب التعليم الثانوي بمنطقة الخدمة التعليمية (٢٥) التايلاندية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع البيانات في استبانة طبقت على عينة مكونة من (١٣٢) قائد إداري تربوي، و(٣٤٥) معلماً بتايلاند، وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المهارات القيادية الناعمة لدى المديرين التربويين جاء مرتفعاً.

- وأجرى نغانغ وآخرون (Ngang,et al., 2015) دراسة للتعرف درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات الناعمة وعلاقتها بالتحسين المدرسي من وجهة نظر المعلمين في المدارس ذات الأداء العالي في بينانغ وكيدا باليزيا، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع البيانات في استبانة طبقت على عينة مكونة من (٢٠٥) معلماً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات الناعمة جاءت

كبيرة، ومستوى التحسين المدرسي جاء كبيراً، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة امتلاك المهارات الناعمة ومستوى تحسين الأداء المدرسي.

المحور الثاني- بحوث ودراسات تناولت التميز المؤسسي:

- قام الزهراني (٢٠٢٢) بدراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى للقيادة الرشيدة وعلاقتها بالتميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة مكونة من (٣٧٣) عضو هيئة تدريس بجامعة أم القرى، وأشارت نتائج الدراسة إلى مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى جاء متوسطاً، وجاء متوسطاً في جميع المجالات وجاء ترتيبه كالتالي (القيادة، الثقافة التنظيمية، إدارة الموارد البشرية)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى تعزى لمتغير سنوات الخبرة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة الرشيدة ومستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى.
- كما قام حداد والشرمان (٢٠٢٢) بدراسة للكشف عن درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٤٦٩) معلماً ومعلمة بالمدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر بالأردن، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة التميز التنظيمي بالمدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر جاءت متوسطة، وجاءت متوسطة في جميع المجالات وجاء ترتيبها كالتالي (الإدارة المدرسية، الهيكل التنظيمي، العملية التدريسية)، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- وأجرى البكري (٢٠٢١) دراسة بهدف تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الموزعة في تحقيق التميز المؤسسي، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الصفي التحليلي والسببي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة (٣٦٢) معلماً ومعلمة بالمدارس الثانوية، وأشارت نتائج الدراسة أن مستوى تحقق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين جاء مرتفعاً، وجاء مرتفعاً في جميع المجالات وجاء ترتيبها كالتالي (رؤية ورسالة

المدرسة، ثقافة المدرسة التنظيمية، الممارسات القيادية، المسؤولية المشتركة)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ووجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين لأبعاد القيادة الموزعة في تحقيق التميز المؤسسي لهذه المدارس.

- وهدفت دراسة جالودي والشرمان (٢٠٢١) إلى الكشف عن مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٤٦٠) من العاملين في الجامعات الأردنية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها جاء متوسطاً وجاء متوسطاً في جميع أبعاده كالتالي (القيادة بمستوى متوسط، المجال المالي بمستوى متوسط، الثقافة التنظيمية بمستوى متوسط، الموارد البشرية بمستوى متوسط، الاستراتيجية بمستوى متوسط)، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين درجة ممارسة الإدارة الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية.

- كما هدفت دراسة الصعدي (٢٠١٨) إلى رصد واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض المتغيرات، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت بأسلوب الحصر الشامل على مجتمع الدراسة المكون من (٤٦) مدير إدارات التعليم وعدد (١٤٣) مساعدي المديرين بإدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم تعزى لمتغير (الخبرة، المؤهل العلمي، المنطقة التعليمية).

- وأجرى كيش (kish, 2016) دراسة للكشف عن الأسباب التنظيمية المطلوبة لتعزيز نجاح الطلبة في المرحلة الجامعية، من خلال التميز في (التخطيط الاستراتيجي والرؤية المشتركة، سلوكيات القيادة)، إضافة إلى استخدام بعض المعلومات المتوفرة عن ثلاث مؤسسات نالت جوائز لمدة عامين، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات والبيانات في الوثائق المتاحة والمقابلة، وتم تطبيق الأداة على عينة عشوائية

بسيطة مكونة من (٢٣) قائداً وعضو هيئة تدريس ببعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية، وأظهرت نتائج الدراسة أن تعزيز نجاح الطلبة يتوقف على تميز التخطيط الاستراتيجي والرؤية المشتركة وتميز سلوكيات القيادة.

- كما أجرى نينا لوان وأريرا شاكول (Ninlawan, Areerachakul, 2015) دراسة بهدف تعرف درجة تطبيق المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة في مكتب لجنة التعليم الأساسي في مملكة تايلند لاستراتيجيات التميز الإداري، وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في استبانة طبقت على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٤٠٠) معلم يعملون في (١٧١) مدرسة في مكتب لجنة التعليم الأساسي، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة في مكتب لجنة التعليم الأساسي في مملكة تايلند لاستراتيجيات التميز الإداري جاءت بدرجة عالية.

تعقيب على البحوث والدراسات السابقة:

أوجه التشابه بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

- يتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في الأهداف حيث هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الكشف عن توافر مهارات القيادة الناعمة، والتعرف على مستوى التميز المؤسسي لدى المؤسسات التعليمية.
- تشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في المنهج المستخدم حيث استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الارتباطي كذلك دراسة المصري (٢٠٢٠)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٢)، ودراسة جالودي والشرمان (٢٠٢١).
- تشابه البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة في أداة البحث، حيث تمثلت أداة البحث الحالي في الاستبانة، كذلك دراسة حكيمي وعسيري (٢٠٢٤)، ودراسة ناصر الدين (٢٠٢١)، ودراسة الجعبري (٢٠٢٠)، ودراسة مخامرة وعجوة (٢٠٢٠)، ودراسة المصري (٢٠٢٠)، ودراسة أريرتانا وسيريسوكسليبا ونغنغ (Ariratanaa, Sirisookslipa and Ngang, 2015)، ودراسة نغانغ وآخرون (Ngang, et al., 2015)، ودراسة الصعيدي (٢٠١٨)، ودراسة نينا لوان وأريرا شاكول (Ninlawan, Areerachakul, 2015).
- تشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في بيئة الدراسة، حيث تمثلت بيئة البحث الحالي في المملكة العربية السعودية، كذلك دراسة حكيمي وعسيري (٢٠٢٤)، ودراسة الزهراني (٢٠٢٢)، ودراسة الصعيدي (٢٠١٨).

- تشابه البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في مجتمع وعينة البحث، حيث تمثل مجتمع وعينة البحث الحالي من المعلمات، كذلك دراسة حكمي وعسيري (٢٠٢٤)، ودراسة ناصر الدين (٢٠٢١)، ودراسة مخامرة وعجوة (٢٠٢٠)، ودراسة المصري (٢٠٢٠).
- أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:**
- اختلف البحث الحالي عن بعض الدراسات السابقة في منهج الدراسة، حيث استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الارتباطي، بينما استخدمت دراسة حكمي وعسيري (٢٠٢٤)، ودراسة حداد والشرمان (٢٠٢٢) المنهج الوصفي المسحي، ودراسة ناصر الدين (٢٠٢١)، ودراسة الجعبري (٢٠٢٠)، ودراسة مخامرة وعجوة (٢٠٢٠) المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة أريرتانا وسيريسوكسليبا ونغغ (Ariratanaa, Sirisookslipa and Ngang, 2015)، ودراسة نغانغ وآخرون (Ngang, et al., 2015)، ودراسة الصعيدي (٢٠١٨)، ودراسة كيش (kish, 2016)، ودراسة نينا لوان وأيررا شاكول (Ninlawan, Areerachakul, 2015) المنهج الوصفي التحليلي والسببي.
- اختلف البحث الحالي عن بعض الدراسات السابقة في أداة الدراسة، حيث استخدم البحث الحالي الاستبانة، بينما استخدمت دراسة كيش (kish, 2016) في الوثائق المتاحة والمقابلة.
- اختلف البحث الحالي عن بعض الدراسات السابقة في مجتمع وعينة البحث، حيث تمثل مجتمع وعينة البحث الحالي في المعلمات، بينما تمثل مجتمع وعينة دراسة مخامرة وعجوة (٢٠٢٠)، ودراسة الجعبري (٢٠٢٠)، ودراسة حداد والشرمان (٢٠٢٢)، ودراسة البكري (٢٠٢١) من المعلمين والمعلمات، ودراسة أريرتانا وسيريسوكسليبا ونغغ (Ariratanaa, Sirisookslipa and Ngang, 2015) من قائد إداري تربوي، والمعلمين، ودراسة نغانغ وآخرون (Ngang, et al., 2015)، ودراسة نينا لوان وأيررا شاكول (Ninlawan, Areerachakul, 2015)، من المعلمين، ودراسة الزهراني (٢٠٢٢)، ودراسة كيش (kish, 2016) من أعضاء هيئة التدريس، ودراسة الصعيدي (٢٠١٨) من مدير إدارات التعليم، ومساعد مديرين.
- اختلف البحث الحالي عن بعض الدراسات السابقة في بيئة الدراسة، حيث تمثلت بيئة البحث الحالي في المملكة العربية السعودية، بينما تمثلت بيئة دراسة ناصر الدين (٢٠٢١)، ودراسة حداد والشرمان (٢٠٢٢)، ودراسة جالودي والشرمان (٢٠٢١) في الأردن، ودراسة مخامرة وعجوة (٢٠٢٠)، ودراسة المصري (٢٠٢٠)، ودراسة الجعبري (٢٠٢٠)، ودراسة البكري (٢٠٢١) في فلسطين، ودراسة أريرتانا وسيريسوكسليبا ونغغ

(Ariratanaa, Sirisookslipa and Ngang, 2015)، ودراسة نينا لوان وأرييرا شاكول (Ninlawan, Areerachakul, 2015) في تايلند، ودراسة نغانغ وآخرون (Ngang, et al., 2015) في ماليزيا، ودراسة كيش (kish, 2016) في الولايات المتحدة الأمريكية.

أوجه الاستفادة:

- تدعيم وبناء الأدب النظري.
- معرفة الباحثة ببعض المراجع سواء العربية منها والأجنبية التي تخص موضوع البحث.
- الاختيار المناسب للمنهج المستخدم، وكذلك الاختيار المناسب للعينة بما يتوافق مع البحث.
- الاختيار المناسب لأداة جمع البيانات والمعلومات، وتحديد الفقرات المستخدمة، وتعديلها بما يناسب البحث الحالي.
- التحديد الأفضل لمتغيرات البحث.
- معرفة الباحثة للأساليب الفعالة والمعالجات الإحصائية التي يتم استخدامها في التحليل الإحصائي لتعطي إجابات دقيقة.
- معرفة الباحثة لكيفية تفسير النتائج وشرحها، وقدرتها على تقديم توصيات ومقترحات نابعة من نتائج البحث.

أوجه تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

- اختلاف نوع عينة البحث واختلاف حجمها على الدراسات السابقة، وكذلك اختلاف الفترة الزمنية واختلاف البيئة، واختلاف مرحلة التطبيق، مما ينوع النتائج والاستفادة.
- حداثة أغلب الدراسات السابقة التي استعانت بها الباحثتان.
- تعدد المتغيرات الديموغرافية والتي تتمثل في (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، المرحلة التعليمية).

إجراءات البحث:

أولاً- منهج البحث:

للإجابة عن أسئلة البحث، ولتحقيق أهدافه، تم اعتماد منهج البحث الوصفي الارتباطي.

ثانياً- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من كافة معلمات مدارس التعليم العام بمحافظة أحد رفيدة، والبالغ عددهم (١٢٥٩) معلمة بناء على إحصاءات إدارة التعليم بمحافظة أحد رفيدة (١٤٤٦هـ/ 2025م).

ثالثاً- عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية البسيطة من المعلمات، حيث تكونت العينة من (٥٥٠) معلمة، بنسبة (٤٣.٧%) من مجتمع البحث، وقد تم تحديد العينة وفقاً لجدول تحديد العينة لكريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، والجدول (١) يوضح توزيع عينة البحث حسب المتغيرات الأولية كالآتي:

جدول (١) توزيع أفراد عينة البحث تبعاً لمتغيراته الأولية

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	٥٣٥	٩٧.٣%
	أعلى من بكالوريوس	١٥	٢.٧%
	المجموع	٥٥٠	١٠٠%
سنوات الخبرة في التعليم	أقل من ١٥ سنة	١٣٨	٢٥.١%
	١٥ سنة فأكثر	٤١٢	٧٤.٩%
	المجموع	٥٥٠	١٠٠%
المرحلة التعليمية	الابتدائية	٣٠٨	٥٦.٠%
	المتوسطة	١٥٢	٢٧.٦%
	الثانوية	٩٠	١٦.٤%
	المجموع	٥٥٠	١٠٠%

رابعاً- أداة البحث:

قامت الباحثة ببناء استبانة للتعرف على درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس، ومستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة في المملكة العربية السعودية، فالجزء الأول: البيانات الأولية تم تخصيصه للتعرف على (المؤهل العلمي، سنوات الخبرات في التعليم، المرحلة التعليمية) لعينة البحث، أما الجزء الثاني يحتوي على محورين، المحور الأول لقياس درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس بكافة مجالاته (الاتصال التواصل، التعاون والعمل الجماعي، إدارة الوقت)، والمحور الثاني لقياس مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة بكافة مجالاته (تميز القيادة، تميز إدارة الموارد البشرية، تميز الثقافة التنظيمية)، حيث قامت الباحثة بالرجوع إلى الدراسات السابقة مثل دراسة: المصري (٢٠٢٠)، ودراسة الجعبري (٢٠٢٠)، ودراسة حكيم وعسيري (٢٠٢٤)، ودراسة السلمي (٢٠١٨)، ودراسة البكري (٢٠٢١)، لتكون في صورتها الأولية كما في الجدول (٢) الآتي:

جدول (٢) أداة البحث من حيث البيانات والمحاور

المحور	عدد العبارات	المقياس
البيانات الديموغرافية	٣	اختيار من متعدد
مهارات القيادة الناعمة	١٨	٥-١
الاتصال والتواصل	٦	٥-١
التعاون والعمل الجماعي	٦	٥-١
إدارة الوقت	٦	٥-١
التميز المؤسسي	٢٠	٥-١
تميز القيادة	٦	٥-١
تميز إدارة الموارد البشرية	٧	٥-١
تميز الثقافة التنظيمية	٧	٥-١
المجموع	٣٨ عبارة	

حيث طُلب من أفراد العينة الإجابة عن عبارات أداة البحث، وإبلاغهم بأنه سيتم التعامل مع البيانات الواردة فيها بسريّة ولأغراض البحث العلمي فقط، وتكون الاستجابة عن طريق اختيار بديل من خمسة بدائل وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي: مرتفعة جداً (٥)، مرتفعة (٤)، متوسطة (٣)، منخفضة (٢)، منخفضة جداً (١).

خامساً- صدق وثبات أداة البحث:

أ- صدق أداة البحث:

تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

١- صدق التكوين (الصدق الظاهري):

تم عرض أداة البحث في صورتها الأولية على المشرفة العلمية، وبعد تعديل الملاحظات تم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وعددهم (٨) من أعضاء هيئة التدريس، وتم التعديل في ضوء آراء المحكمين ومقترحاتهم، واعتمادها بصورتها النهائية، وبلغت (٣٠) عبارة.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي من خلال تطبيق أداة البحث على عينة استطلاعية (٣٠) معلمة في مدارس محافظة أحد رفيدة من خارج عينة البحث الأساسية، وإيجاد معامل الارتباط بين درجة كل عبارة مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، ومع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وفيما يلي عرض لنتائج الاتساق الداخلي:

جدول (٣) قيم معاملات الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمجال

المحور الأول: درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس					
المجال الأول الاتصال والتواصل		المجال الثاني التعاون والعمل الجماعي		المجال الثالث إدارة الوقت	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	**٠.٧٣٥	١	**٠.٧٢١	١	**٠.٥٩٥
٢	**٠.٧٠٩	٢	**٠.٦٥٩	٢	**٠.٦٧٦
٣	**٠.٦٥٣	٣	**٠.٦٤١	٣	**٠.٥٨٩
٤	**٠.٥٨٣	٤	**٠.٧٤٣	٤	**٠.٦٣٠
٥	**٠.٦٩١	٥	**٠.٥٨٠	٥	**٠.٧١٢
**٠.٩٢٤		**٠.٩٢٩		**٠.٩٦٥	
المحور الثاني: مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة					
المجال الأول القيادة		المجال الثاني إدارة الموارد البشرية		المجال الثالث الثقافة التنظيمية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
١	**٠.٦٥٤	١	**٠.٧٢٤	١	**٠.٥٧٥
٢	**٠.٦٨٤	٢	**٠.٦٦٥	٢	**٠.٦٩٢
٣	**٠.٧٥٨	٣	**٠.٥٠٩	٣	**٠.٧٢٩
٤	**٠.٥١١	٤	**٠.٧٠١	٤	**٠.٦٠٩
٥	**٠.٦٤٩	٥	**٠.٦٣٨	٥	**٠.٥٦٦
**٠.٩٦١		**٠.٩٧٨		**٠.٩٨١	

** دالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) (ن=٣٠).

•• قيمة الارتباط بين الفقرة ومجموع فقرات المجال وهو يقيس قيمة صدق البناء الداخلي.

يتبين من الجدول (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط لفقرات مجالات محور درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس موجبة وتراوح بين (٠.٥٨٣** - ٠.٧٤٣**)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)، وأن جميع قيم معاملات الارتباط لفقرات مجالات محور مستوى التميز المؤسسي لدى مدارس محافظة أحد رفيدة موجبة وتراوح بين (٠.٥٠٩** - ٠.٧٥٨**)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١)، وهذا يدل على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق البحث الحالي.

ب- ثبات أداة البحث:

تأكدت الباحثة من ثبات أداة البحث عن طريق معامل ألفا كرونباخ، وثبات الاستقرار، حيث تم تطبيق أداة البحث على عينة استطلاعية بلغت (٣٠) معلمة من خارج عينة البحث الأساسية، وبعد أسبوعان تم تطبيق أداة البحث مرة أخرى على العينة نفسها، وتم استخراج

لدى مديرات المدارس بمحافظة أحد رفيدة

معامل الثبات بين التطبيقين، وحساب معامل ثبات البناء الداخلي ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة، ويوضح ذلك الجدول (٤) الآتي:

جدول (٤) معاملات ثبات أداة البحث

رقم	المجالات والمحاور	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	ثبات الاستقرار
١	الاتصال والتواصل	٥	**٠.٨٧٢	**٠.٨٥٧
٢	التعاون والعمل الجماعي	٥	**٠.٨٩٨	**٠.٨٥٦
٣	إدارة الوقت	٥	**٠.٩٢٤	**٠.٨٩٥
	محور درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس	١٥	**٠.٩٧٧	**٠.٩٥٠
١	القيادة	٥	**٠.٩٢٠	**٠.٩٠١
٢	إدارة الموارد البشرية	٥	**٠.٨٨٤	**٠.٨٧٢
٣	الثقافة التنظيمية	٥	**٠.٩١٧	**٠.٩٠٥
	محور مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة	١٥	**٠.٩٥٩	**٠.٩٤٠
	معامل ثبات الأداة الكلي	٣٠	**٠.٩٩٢	**٠.٩٧٣

** دالّ عند مستوى الدلالة (٠.٠٠١)

ينتضح من الجدول (٤) أن قيم معامل ثبات أداة البحث دالة إحصائية ومقبولة لأغراض البحث الحالي، وقد تجاوزت قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ حد (٠.٧٠) وتدل هذه القيمة على قوة معامل ألفا كرونباخ، وبطريقة ألفا كرونباخ فقد بلغ معامل ثبات الأداة (٠.٩٩٢)، وثبات الاستقرار (٠.٩٧٣)، كما تراوحت قيم معاملات الارتباط لجميع المجالات بطريقة ألفا كرونباخ ما بين (٠.٨٧٢ - ٠.٩٢٤)، وثبات الاستقرار ما بين (٠.٨٥٦ - ٠.٩٠٥)، وهذا يدل على ثبات الاستبانة وصلاحياتها للتطبيق، وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

سادساً - الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

١- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث، وكذلك تحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحور التي يتضمنها البحث.

٢- معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث.

٣- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات التجانس الداخلي للتأكد من الخصائص السيكومترية للاستبانة بالتطبيق على العينة الاستطلاعية.

٤- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس استجابات أفراد عينة البحث على محاور الأداة، والإجابة عن السؤال الأول والثالث.

٥- اختبار مان ويتني (Mann- Whitney) للتعرف على الفروق في درجة توافر مهارات القيادة الناعمة، ومستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في التعليم)، والإجابة عن السؤال الثاني والرابع.

٦- اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للتعرف على الفروق في درجة توافر مهارات القيادة الناعمة، ومستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية والإجابة عن السؤال الثاني والرابع.

وللحكم على درجة ممارسة الرقابة التنظيمية، فقد تمّ اعتماد قيم المتوسطات الحسابية التالية لاستجابات أفراد عينة البحث على محور الاستبانة، وذلك حسب الطريقة الآتية:

مدى الاستجابة = أعلى درجة - أقل درجة / عدد فئات الاستجابة

مدى الاستجابة = ٥ - ١ / ٤ = ٠.٨، ويبين ذلك الجدول الآتي:

جدول (٥) معيار الحكم على درجات الاستجابة

المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
٥ - ٤.٢٠	مرتفعة جداً
٣.٤٠ - أقل من ٤.٢٠	مرتفعة
٢.٦٠ - أقل من ٣.٤٠	متوسطة
١.٨٠ - أقل من ٢.٦٠	منخفضة
١ - أقل من ١.٨٠	منخفضة جداً

نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

والذي ينص على: ما درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس في محافظة أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث حول مجالات محور درجة توافر مهارات القيادة الناعمة، كما في الجدول (٦) الآتي:

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة البحث على مجالات محور درجة توافر مهارات القيادة الناعمة مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم المجال	الترتيب	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	١	الاتصال والتواصل	٣.٤٢	٠.٤٩	مرتفعة
٣	٢	إدارة الوقت	٢.٨٤	٠.٦٣	متوسطة
٢	٣	التعاون والعمل الجماعي	٢.٥٠	٠.٦١	متوسطة
		المجموع الكلي للمحور	٢.٩٢	٠.٦٧	متوسطة

يتبين من الجدول (٦) أنَّ درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس محافظة أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمات جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٩٢) وبانحراف معياري قيمته (٠.٦٧)، وتراوحَت المتوسطات الحسابية بين (٣.٤٢ - ٢.٥٠)، وجاءت درجات فقرات المحور (متوسطة، مرتفعة)، كما تشير النتائج إلى أنَّ قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠.٤٩ - ٠.٦٣) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول المحور.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ناصر الدين (٢٠٢١) التي أشارت إلى أنَّ درجة امتلاك معلمات الصفوف الثلاثة الأولى للمهارات الناعمة من وجهة نظرهن جاءت بدرجة متوسطة.

تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حكيم وعسيري (٢٠٢٤) التي أشارت إلى أنَّ درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة جاءت عالية، ودراسة الجعبري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أنَّ واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات القوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة مخامرة وعجوة (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أنَّ درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين للمهارات الناعمة جاءت مرتفعة، ودراسة المصري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أنَّ درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس كانت كبيرة جداً، ودراسة أريترانا وسيريسوكسليبا ونغغ (Ariratanana, Sirisookslipa and Ngang, 2015) التي أشارت إلى أنَّ مستوى المهارات القيادية الناعمة لدى المديرين التربويين جاء مرتفعاً، ودراسة نغانغ وآخرون (Ngang, et al., 2015) التي أشارت إلى أنَّ درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات الناعمة جاءت كبيرة.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه - ربما - يرجع إلى قلة إدراك مديرات المدارس لأهمية المهارات الناعمة في نجاح القيادة التربوية، واعتبارها مهارات ثانوية مقارنة بالمهارات الفنية أو الأكاديمية، وعدم متابعة مديرات المدارس للتطورات الحديثة في مجال القيادة والإدارة التربوية، وغياب ثقافة التعلم الذاتي لدى بعض المديرات والاطلاع على المهارات الحديثة في بيئة العمل المتغيرة.

وقد جاء في المرتبة الأولى مجال (الاتصال والتواصل) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٢)، وبدرجة تقدير مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه - ربما - يرجع إلى وعي مديرات المدارس بأهمية مهارة الاتصال والتواصل في بناء مناخ مدرسي دعم ومحفز، ويشجع من الاحترام المتبادل ويزيد من رضا الفريق، وتساهم في حل المشكلات التي تعيق العملية الإدارية

والتعليمية، وفي تقليل التوترات وتحسين الاستجابة للمواقف الطارئة، ومساهمتها في تنظيم العمل توزيع المهام بوضوح وشفافية.

وقد جاء في المرتبة الأخيرة مجال (التعاون والعمل الجماعي) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٠)، وبدرجة تقدير متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه-ربما- يرجع إلى غياب الحوار الفعال بين أعضاء المجتمع المدرسي، وعدم توزيع المهام بشكل واضح، وغلبة المصالح الشخصية على المصالح العامة، وغياب التحفيز والتقدير من إدارات التعليم.

ولمزيد من التفصيل لمجالات محور درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس بمحافظة أحد رفيدة، فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المجالات على النحو الآتي:

أولاً- الفقرات المتعلقة بمجال الاتصال والتواصل:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال الاتصال والتواصل، كما في الجدول (٧) الآتي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الاتصال والتواصل

مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
٤	١	تمتلك القدرة على إقناع الآخرين.	٣.٥٠	٠.٤٢	مرتفعة
٥	٢	تعزز تبادل وجهات النظر مع المعلمات.	٣.٤٦	٠.٥٨	مرتفعة
٢	٣	تتحدث بطلاقة أمام الآخرين.	٣.٤٤	٠.٦٠	متوسطة
١	٤	تستخدم أساليب فعالة للتأثير في سلوك المعلمات.	٣.٣٩	٠.٥٥	متوسطة
٣	٥	تمتلك المرونة الكافية في التعامل مع الآخرين.	٣.٣١	٠.٦٦	متوسطة
الدرجة الكلية للمحور					
			٣.٤٢	٠.٤٩	مرتفعة

يتبين من الجدول (٧) أن درجة توافر مهارات الاتصال والتواصل لدى مديرات مدارس محافظة أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمات جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٤٢) وبانحراف معياري قيمته (٠.٤٩)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٣١ - ٣.٥٠)، وجاءت درجات فقرات المجال (متوسطة، مرتفعة)، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات

المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠.٤٢-٠.٦٦) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول المجال.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة مخيم وعجوة (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل لمهارة الاتصال جاءت مرتفعة، ودراسة الجعبري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات الاتصال والتواصل جاءت مرتفعة، ودراسة مخامرة وعجوة (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لمهارة التواصل جاءت مرتفعة، ودراسة المصري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن درجة توافر مهارة الاتصال لدى مديرات المدارس جاءت كبيرة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه- ربما - يرجع إلى قدرة مديرة المدرسة في أنها تعزز تبادل وجهات النظر مع المعلمات، وتحديثها بطلاقة أمامهن، واستخدامها لأساليب فعالة للتأثير في سلوك المعلمات.

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة (تمتلك القدرة على إقناع الأخريات) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٠)، وبدرجة تقدير مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه-ربما- يرجع إلى التزام مديرة المدرسة بالصدق أمام المعلمات، وامتلاكها للخبرة الواسعة حول الموضوعات المختلفة، وقدرتها في المحافظة على الهدوء في النقاش، وتقبلها للنقد دون انفعال، ولباقتها وسلوكها المهذب، مما تعزز من قدرتها على الإقناع.

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (تمتلك المرونة الكافية في التعامل مع الأخريات) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣١)، وبدرجة تقدير متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه-ربما- يرجع إلى خوف مديرة المدرسة من السيطرة على المعلمات، والإرهاق والضغط النفسية نتيجة زيادة الأعباء الإدارية والفنية على مديرة المدرسة.

ثانياً- الفقرات المتعلقة بمجال التعاون والعمل الجماعي:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال التعاون والعمل الجماعي، كما في الجدول (٨) الآتي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

مجال التعاون والعمل الجماعي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
٣	١	تستعين بفريق العمل المدرسي عند وضع الخطط المدرسية.	٢.٨٨	٠.٤٤	متوسطة
٢	٢	تتبادل الأفكار مع فريق العمل المدرسي لإنجاز المهام.	٢.٨٠	٠.٦٢	منخفضة

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
٥	٣	تتجنب إلقاء اللوم على أحد أعضاء الفريق.	٢.٧٣	٠.٥٨	منخفضة
٤	٤	تقدم تغذية راجعة مستمرة لفريق العمل المدرسي.	٢.٦٤	٠.٦٠	منخفضة
١	٥	تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع المعلمات.	٢.٥٩	٠.٤٩	منخفضة
		الدرجة الكلية للمحور	٢.٥٠	٠.٦١	منخفضة

يتبين من الجدول (٨) أنَّ درجة توافر مهارات التعاون والعمل الجماعي لدى مديرات مدارس محافظة أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمات جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٠) وبانحراف معياري قيمته (٠.٦١)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٨٨-٢.٥٩)، وجاءت درجات فقرات المجال (منخفضة، متوسطة)، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠.٤٤-٠.٦٢) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول المجال.

تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حكيم وعسيري (٢٠٢٤) التي أشارت إلى أن درجة توافر مهارة العمل الجماعي لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة جاءت عالية، ودراسة الجعبري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارة التعاون والعمل الجماعي جاءت مرتفعة، ودراسة مخامرة وعجوة (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لمهارة عمل الفريق جاءت مرتفعة، ودراسة المصري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن درجة توافر مهارة التعاون والعمل الجماعي لدى مديرات المدارس جاءت كبيرة جداً. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه - ربما - يعود إلى قلة تبادلها للأفكار مع فريق العمل المدرسي لإنجاز المهام، وإلقاء اللوم على بعض أعضاء الفريق، وقلة تقديمها للتغذية الراجعة المستمرة لفريق العمل المدرسي.

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة (تستعين بفريق العمل المدرسي عند وضع الخطط المدرسية) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٨)، وبدرجة تقدير متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه - ربما - يرجع إلى إدراك مديرة المدرسة لأهمية فريق العمل المدرسي في تحقيق التكامل وتنسيق الجهود والأدوار، ورفع كفاءة تنفيذ الخطة المدرسية، وتعزيز شعور الفريق بالانتماء والمسؤولية والالتزام تجاه تحقيق أهداف الخطة.

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (تمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع المعلمات) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٩)، وبدرجة تقدير منخفضة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه - ربما - يرجع إلى غياب برامج التنمية المهنية المستمرة وقلة الدورات التدريبية المتخصصة حول مهارات

لدى مديرات المدارس بمحافظة أحد رفيدة

التعامل مع المعلمات، أو اقتصارها على الجوانب الإدارية دون غيرها على المهارات الاجتماعية والنفسية، وكثرة ضغوط العمل الإداري.

ثالثاً - الفقرات المتعلقة بمجال إدارة الوقت:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال إدارة الوقت، كما في الجدول (٩) الآتي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات

مجال إدارة الوقت مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوافر
١	١	تنظم العمل المدرسي بدقة.	٣.٠٥	٠.٥٦	متوسطة
٤	٢	تستثمر أوقات العمل بفاعلية في المدرسة.	٢.٩٥	٠.٧١	متوسطة
٥	٣	تتابع أوقات تنفيذ المهمات بدقة.	٢.٩٠	٠.٦٢	متوسطة
٣	٤	تقدر زمن الفعاليات المدرسية بدقة.	٢.٧٢	٠.٦٠	متوسطة
٢	٥	تلتزم بالمواعيد التي تحددها للآخرات.	٢.٥٨	٠.٧٣	منخفضة
		الدرجة الكلية للمحور	٢.٨٤	٠.٦٣	منخفضة

يتبين من الجدول (٩) أنّ درجة توافر مهارة إدارة الوقت لدى مديرات مدارس محافظة أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمات جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٤) وبانحراف معياري قيمته (٠.٦٣)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (٢.٥٨ - ٣.٠٥)، وجاءت درجات فقرات المجال (منخفضة، متوسطة)، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية لفقرات تراوحت بين (٠.٥٦ - ٠.٧٣) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول المجال.

تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجعبري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارة إدارة الوقت في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين جاء بدرجة مرتفعة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه - ربما - يعود إلى قلة استثمار أوقات العمل بفاعلية في المدرسة، وقلة متابعتها لتنفيذ المهمات بدقة، وضعف تقديرها لزمن الفعاليات المدرسية بدقة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة (تنظم العمل المدرسي بدقة) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٥)، وبدرجة تقدير متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه - ربما - يرجع إلى إدراك مديرة المدرسة لأهمية تنظيم العمل المدرسي في رفع كفاءة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها، ومساعدته في توزيع الأدوار والمهام بما يضمن تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية، وزيادة الإنتاجية وتركيز المعلمات على تنفيذ مهامهن بدقة.

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (تلتزم بالمواعيد التي تحددها للأخريات) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٨)، وبدرجة تقدير منخفضة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه-ربما- يرجع إلى ضعف مديرة المدرسة في إدارة وقتها أو مهامها، وقلة اهتمامها بوجود فريق عمل مدرسي يساعد في ضبط المواعيد، وتعدد مهامها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس في محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، المرحلة التعليمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس في محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم)، واختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير (المرحلة التعليمية)، وذلك على النحو الآتي:

أولاً- الفروق المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس في محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما في الجدول (١٠) الآتي:

جدول (١٠) نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق

في درجة توافر مهارات القيادة الناعمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	مستوي الدلالة
الاتصال والتواصل	بكالوريوس	٥٣٥	١٩٢.٤٢	٣٧٨٦٩.٥٠	١٦٩٥.٠	٠.٦١١ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	١٥	١٣٦.٢٧	١٤٢٥.٠٠		
التعاون والعمل الجماعي	بكالوريوس	٥٣٥	١٧٩.٧١	٥٣٦٥٢.٥٠	١٨٣٦.٥	٠.٥٢٠ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	١٥	١٥٨.١١	١٤٧١.٠٠		
إدارة الوقت	بكالوريوس	٥٣٥	١٧٤.١٧	٥٥٦٩٥.٠٠	١٤٨٤.٥	٠.٤٦١ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	١٥	١٣٣.٤١	١٦١٤.٥٠		
المجموع الكلي	بكالوريوس	٥٣٥	١٨٨.٢٠	٦٨٥١١.٠٠	١٩٩٢.٠	٠.٧٢٩ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	١٥	١٥١.٣٢	١٩٧٦.٠٠		

يوضح الجدول (١٠) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

بين استجابات عينة البحث حول درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس في

لدى مديرات المدارس بمحافظة أحد رفيدة

محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (U=1992)، وبلغ قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (٠.٧٢٩)، وهي قيمة أكبر من (٠.٠٥) أي غير دالة إحصائياً. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه - قد - يعود إلى أن جميع المعلمات يدركن أهمية توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس، وأنهم يعملون في بيئة عمل واحدة، ولديهن اعتقادات متشابهة حول مهارات القيادة الناعمة.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حكيم وعسيري (٢٠٢٤) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة ناصر الدين (٢٠٢١) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة امتلاك معلمات الصفوف الثلاثة الأولى للمهارات الناعمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة مخامرة وعجوة (٢٠٢٠) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للمهارات الناعمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة المصري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً - الفروق المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة في التعليم:

تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس في محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، كما في الجدول (١١) الآتي:

جدول (١١) نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق

في درجة توافر مهارات القيادة الناعمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم

المجالات	سنوات الخبرة في التعليم	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	مستوى الدلالة
الاتصال والتواصل	أقل من ١٥ سنة	١٣٨	١٢٨.٦٦	١٧٤٦.٥٠	١٧٧٣.٥	٠.٣٨٦ غير دالة
	١٥ سنة فأكثر	٤١٢	١٨٣.١٠	٤٥٧٣٩.٠٠		
التعاون والعمل الجماعي	أقل من ١٥ سنة	١٣٨	١١٩.٣٧	١٨٩٥.٥٠	١٩١١.٥	٠.٧٢٤ غير دالة
	١٥ سنة فأكثر	٤١٢	١٦٤.٥٢	٥١٨٢.٠٠		
إدارة الوقت	أقل من ١٥ سنة	١٣٨	١٢٥.٠٢	١٦٤٤.٠٠	١٨٦٩.٥	٠.٥٣٠ غير دالة
	١٥ سنة فأكثر	٤١٢	١٧٢.٥٠	٧١٥٥٨.٠٠		
المجموع الكلي	أقل من ١٥ سنة	١٣٨	١٤٦.٨٠	١٩٩٥.٥٠	١٩٧٨.٠	٠.٨١٣ غير دالة
	١٥ سنة فأكثر	٤١٢	١٨٥.١١	٨٧٥٩٧.٠٠		

يوضح الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة البحث حول درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس في محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، حيث بلغت قيمة (U=1978)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (0.813)، وهي قيمة أكبر من ($\alpha \leq 0.05$) أي غير دالة إحصائياً. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه - قد - يعود إلى تعدد مهارات القيادة الناعمة وحدثتها بمقارنة بالمهارات الأخرى، مما يجعل هناك قصوراً في امتلاكها، ويتساوى في ذلك المعلمات في الخبرة سواء الأعلى أو الأقل، وكذلك تشابه الخبرات والتدريبات فقد يكون جميع المعلمات قد تلقوا تدريبات متشابهة أو يمتلكون خلفيات علمية متقاربة.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حكيم وعسيري (٢٠٢٤) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، ودراسة ناصر الدين (٢٠٢١) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة امتلاك معلمات الصفوف الثلاثة الأولى للمهارات الناعمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، ودراسة الجعبري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات القوة الناعمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة مخامرة وعجوة (٢٠٢٠) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية للمهارات الناعمة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، ودراسة المصري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة في مجال التعليم.

ثالثاً - الفروق المتعلقة بمتغير المرحلة التعليمية:

تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة البحث حول درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس في محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، كما في الجدول (١٢) الآتي:

جدول (١٢) نتائج اختبار كروسكال واليس

للفروق حول درجة توافر مهارات القيادة الناعمة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات	المرحلة التعليمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال واليس	مستوى الدلالة
الاتصال والتواصل	المرحلة الابتدائية	٣٠٨	١٨٦.٣٨	٢.٦٤	٠.٦١٥
	المرحلة المتوسطة	١٥٢	١٥٩.٥٠		
	المرحلة الثانوية	٩٠	١٣٠.٤٠		
التعاون والعمل الجماعي	المرحلة الابتدائية	٣٠٨	١٧٧.٢٧	١.٩٧	٠.٥٩٢
	المرحلة المتوسطة	١٥٢	١٥١.٥٢		
	المرحلة الثانوية	٩٠	١٢٩.١٠		
إدارة الوقت	المرحلة الابتدائية	٣٠٨	١٩٠.١٤	١.٨٢	٠.٥٧٨
	المرحلة المتوسطة	١٥٢	١٦٩.٥٢		
	المرحلة الثانوية	٩٠	١٤٥.٤١		
المجموع الكلي	المرحلة الابتدائية	٣٠٨	١٩٥.٦٧	٣.٩٥	٠.٧٤٨
	المرحلة المتوسطة	١٥٢	١٧٥.٢٣		
	المرحلة الثانوية	٥٢	١٥٨.٥٩		

يوضح الجدول (١٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس في محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (٠.٧٤٨)، وهي قيمة أكبر من (٠.٠٥) أي غير دالة إحصائية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه - قد - يعود إلى تشابه البيئة التعليمية حيث أن المراحل التعليمية الثلاث تعمل في نفس البيئة التنظيمية مما يجعل الظروف المحيطة متقاربة، وتوحيد السياسات التعليمية حيث أن السياسات والمعايير التعليمية موحدة بين المراحل الثلاث.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجعبري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات القوة الناعمة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة المصري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح مرحلة التعليم الأساسي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

والذي ينص على: ما مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة البحث حول مجالات محور مستوى التميز المؤسسي، كما في الجدول (١٣) الآتي:

جدول (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث على مجالات محور مستوى التميز المؤسسي مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم المجال	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
٢	١	تميز إدارة الموارد البشرية	٣.٠٢	٠.٥٠	متوسطاً
١	٢	تميز القيادة	٢.٧٢	٠.٦٥	متوسطاً
٣	٣	تميز الثقافة التنظيمية	٢.٦٤	٠.٦١	متوسطاً
		المجموع الكلي للمحور	٢.٨٠	٠.٥٥	متوسطاً

يتبين من الجدول (١٣) أن مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمين جاء متوسطاً، ويمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٠) وانحراف معياري قيمته (٠.٥٥)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٢.٦٤ - ٣.٠٢)، وجاء مستوى مجالات المحور متوسطاً، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للمجالات تراوحت بين (٠.٥٥ - ٠.٦٥) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول المحور.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى جاء متوسطاً، ودراسة حداد والشرمان (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن درجة التميز التنظيمي بالمدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر جاءت متوسطة، ودراسة جالودي والشرمان (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها جاء متوسطاً، ودراسة الصعدي (٢٠١٨) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية جاءت متوسطة.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البكري (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مستوى تحقق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين جاء مرتفعاً، ودراسة نينا لوان وأريرا شاكول (Ninlawan, Areerachakul, 2015) التي أشارت إلى أن واقع تطبيق المدارس التابعة لمكتب التربية الخاصة في مكتب لجنة التعليم الأساسي في مملكة تايلند لاستراتيجيات التميز الإداري جاءت بدرجة عالية.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه - ربما - يرجع إلى قلة كفاءة بعض مديرات المدارس في تطبيق مفاهيم الجودة والتميز، وقلة وعي بعض المعلمين بأهمية التميز المؤسسي، وتركيزهن على الأداء التقليدي دون السعي للإبداع والابتكار، ونقص الكفاءات والمهارات

لدى مديرات المدارس بمحافظة أحد رفيدة

المهنية لدى بعض أعضاء المجتمع المدرسي، وقلة توافر برامج تدريب وتطوير مستمرة للمديرات والمعلمات.

وقد جاء في المرتبة الأولى مجال (إدارة الموارد البشرية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٢)، وبمستوى تقدير متوسط، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه -ربما- يرجع إلى وعي مديرة المدرسة بأهميتها في تحسين العلاقة بينها وبين المعلمات، والمساهمة في معالجة المشكلات والنزاعات بين المعلمات بطريقة احترافية، وتحسين الأداء المؤسسي وجودة التعليم وتحصيل الطالبات.

وقد جاء في المرتبة الأخيرة مجال (تميز الثقافة التنظيمية) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٤)، وبمستوى تقدير منخفض، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه -ربما- يرجع إلى قلة دعم إدارات التعليم لقيم التغيير والتطوير، وغياب القدوة من قبل مديرات المدارس، وقلة وضوح أهداف المدرسة ورؤيتها، وافتقار أعضاء المجتمع المدرسي لقيم مدرسية موحدة.

ولمزيد من التفصيل لمجالات محور مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمات، فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع فقرات المجالات على النحو الآتي:

أولاً- الفقرات المتعلقة بتميز القيادة:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال تميز القيادة، كما في الجدول (١٤) الآتي:

جدول (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات مجال تميز القيادة مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التميز
٣	١	تشارك المعلمات في صنع القرارات المدرسية	٢.٩١	٠.٥٦	متوسطاً
١	٢	تهيئ بيئة مدرسية مشجعة على الإبداع والابتكار	٢.٧٥	٠.٤٢	متوسطاً
٤	٣	تحفز المعلمات على تحقيق أهداف المدرسة	٢.٧١	٠.٦٦	متوسطاً
٥	٤	توفر خططاً تطويرية للعمل المدرسي	٢.٦٤	٠.٥٠	متوسطاً
٢	٥	تحقق الشفافية في تقييم أداء المعلمات	٢.٥٩	٠.٤٨	منخفضاً
		الدرجة الكلية للمحور	٢.٧٢	٠.٦٥	متوسطاً

يتبين من الجدول (١٤) أنّ مستوى تميز القيادة في مدارس محافظة أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمات جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٢) وانحراف معياري قيمته (٠.٦٥)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٢.٩١ - ٢.٥٩)، وجاء مستوى فقرات المجال (منخفضاً، متوسطاً)، كما

تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠.٤٢-٠.٦٦) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول المجال.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن مستوى تميز القيادة في جامعة أم القرى جاء متوسطاً، ودراسة حداد والشرمان (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن درجة تميز الإدارة المدرسية بالمدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر جاءت متوسطة، ودراسة جالودي والشرمان (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مستوى تميز القيادة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها جاء متوسطاً.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البكري (٢٠٢١) التي أشارت إلى مستوى تحقق الممارسات القيادية كأحد مجالات التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين جاء مرتفعاً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة والتي لم تبلغ- الحد المأمول- إلى أنه- ربما - يرجع إلى ضعف في تهيئة بيئة مدرسية مشجعة على الإبداع والابتكار، وقلة حرصها على تحفيز المعلمات على تحقيق أهداف المدرسة، وقلة مقدرتها على توفير خططاً تطويرية للعمل المدرسي.

وقد جاء في المرتبة الأولى فقرة (تشارك المعلمات في صنع القرارات المدرسية) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٩١)، وبمستوى تقدير متوسطاً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه-ربما- يرجع إلى إدراك مديرة المدرسة لأهمية مشاركة المعلمات في صنع القرارات المدرسية حيث تعزز الثقة بالنفس لدى المعلمات وتشعرهن بالتقدير مما ينعكس إيجاباً على الأداء التدريسي.

وقد جاء في المرتبة الأخيرة عبارة (تحقق الشفافية في تقييم أداء المعلمات) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٥٩)، وبمستوى تقدير متوسطاً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه-ربما- يرجع إلى قلة مشاركة المعلمات في وضع معايير التقييم وينتج عن ذلك شعور بالإقصاء وفقدان الثقة في نتائج التقييم، وتركيز مديرة المدرسة على الجوانب الشكلية دون النظر إلى الكفاءة التربوية أو التفاعل داخل الصف، ونقص كفاءة مديرات المدارس في مهارات التقييم.

ثانياً- الفقرات المتعلقة بمجال تميز إدارة الموارد البشرية:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال تميز إدارة الموارد البشرية، كما في الجدول (١٥) الآتي:

جدول (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لفقرات مجال تميز إدارة الموارد البشرية مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبرة	الترتيب	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التميز
١	١	تشجع روح التنافس بين المعلمات	٣.٢٢	٠.٥٦	متوسطاً
٣	٢	تشارك المعلمات في صناعة الخطط التطويرية	٣.١١	٠.٦٠	متوسطاً
٢	٣	توفر قاعدة بيانات تفصيلية عن مهارات المعلمات	٣.٠٦	٠.٤٨	متوسطاً
٥	٤	تفوض الصلاحيات اللازمة للمعلمات لإنجاز مهامهن بفاعلية	٢.٨٨	٠.٥٣	متوسطاً
٤	٥	تشجع المعلمات على تحقق طموحاتهم المهنية	٢.٨١	٠.٥٩	متوسطاً
		المستوى الكلي للمحور	٣.٠٢	٠.٥٠	متوسطاً

يتبين من الجدول (١٥) أنَّ مستوى تميز إدارة الموارد البشرية في مدارس محافظة أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمات جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي بلغ (٣.٠٢) وبانحراف معياري قيمته (٠.٥٠)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٣.٢٢ - ٢.٨١)، وجاء مستوى فقرات المجال متوسطاً، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠.٤٨ - ٠.٦٠) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عينة البحث حول المجال.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن مستوى تميز إدارة الموارد البشرية في جامعة أم القرى جاء متوسطاً، ودراسة جالودي والشومان (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مستوى تميز إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها جاء متوسطاً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة والتي لم تبلغ - الحد المأمول - إلى أنه - ربما - يرجع إلى ضعف مشاركة المعلمات في صناعة الخطط التطويرية، وقلة توفر قاعدة بيانات تفصيلية عن مهارات المعلمات، والقصور في تفويض الصلاحيات اللازمة للمعلمات لإنجاز مهامهن بفاعلية.

وقد جاء في المرتبة الأولى عبارة (تشجع روح التنافس بين المعلمات) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٢٢)، وبمستوى تقدير متوسطاً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه - ربما - يرجع إلى إدراك مديرة المدرسة لأهميته في رفع مستوى الأداء المهني للمعلمات، ويعزز الالتزام بالمهام والواجبات اليومية بجودة عالية، ويساعد في إيجاد بيئة تعليمية نشطة مليئة بالحيوية والدافعية.

وقد جاء في المرتبة الأخيرة عبارة (تشجع المعلمات على تحقق طموحاتهم المهنية) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨١)، وبمستوى تقدير متوسطاً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه - ربما - يرجع إلى غياب التحفيز

من قبل مديرة المدرسة، وقلة البرامج التدريبية المناسبة لتطوير المهارات المهنية، ومحدودية الوعي بأهمية التطوير المهني المستمر، وعدم وجود رؤية مهنية لدى بعض المعلمات لأهدافهن المهنية.

ثالثاً: الفقرات المتعلقة بمجال تميز الثقافة التنظيمية:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات مجال تميز الثقافة التنظيمية، كما في الجدول (١٦) الآتي:

جدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال تميز الثقافة التنظيمية

مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم العبارة	الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التميز
٤	١	تبنى علاقات إيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي	٢.٨٠	٠.٦٤	متوسطاً
١	٢	تتبنى المبادرات الإبداعية في العمل المدرسي	٢.٧٧	٠.٧٠	متوسطاً
٥	٣	تمنح المعلمات الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل المدرسي.	٢.٦٢	٠.٥٩	متوسطاً
٣	٤	تعزز الثقة بين منسوبات المدرسة	٢.٥٥	٠.٥٢	منخفضاً
٢	٥	تطور نظم العمل المدرسي لإحداث التميز	٢.٤٨	٠.٤٤	منخفضاً
الدرجة الكلية للمحور					
			٢.٦٤	٠.٦١	متوسطاً

يتبين من الجدول (١٦) أنّ مستوى تميز الثقافة التنظيمية في مدارس محافظة أحد رفيدة من وجهة نظر المعلمات جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٦٤) وانحراف معياري قيمته (٠.٦١)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (٢.٨٠ - ٢.٤٨)، وتراوح مستوى فقرات المجال بين (منخفضاً، متوسطاً)، كما تشير النتائج إلى أن قيم الانحرافات المعيارية للفقرات تراوحت بين (٠.٤٤ - ٠.٧٠) وهي قيم منخفضة، مما يدل على تجانس استجابات أفراد عيّنة البحث حول المجال.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن مستوى تميز الثقافة التنظيمية في جامعة أم القرى جاء متوسطاً، ودراسة جالودي والشمران (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مستوى تميز الثقافة التنظيمية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها جاء متوسطاً.

بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة البكري (٢٠٢١) التي أشارت إلى أن مستوى تحقق ثقافة المدرسة التنظيمية في المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية بفلسطين جاء مرتفعاً. وتعزو الباحثة هذه النتيجة والتي لم تبلغ - الحد المأمول - إلى أنه - ربما - يرجع إلى قلة المبادرات الإبداعية في العمل المدرسي، وقلة منح المعلمات الاستقلالية لتحقيق أهداف العمل المدرسي، وضعف تعزيز الثقة بين منسوبات المدرسة.

وقد جاءت في المرتبة الأولى عبارة (تبنى علاقات إيجابية بين أفراد المجتمع المدرسي) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٨٠)، وبمستوى تقدير متوسط ، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه -ربما- يرجع إلى

لدى مديرات المدارس بمحافظة أحد رفيدة

أهمية هذه العلاقات في تعزيز بيئة التعليم المحفزة على الإبداع والابتكار، وتعزيز التعاون والتبادل الجماعي حيث تسهم هذه العلاقات في سهولة تبادل الخبرات والمعلومات وتشجع على تنفيذ المهام بنجاح، وتحسن سلوك الطالبات.

وقد جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة (تطور نظم العمل المدرسي لإحداث التميز) بمتوسط حسابي بلغ (٢.٤٨)، وبمستوى تقدير متوسط، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه-ربما- يرجع إلى غياب الرؤية الواضحة والتخطيط الاستراتيجي لدى مديرة المدرسة، وضعف تأهيل مديرة المدرسة على نظم العمل الحديثة، وغياب التنسيق بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم، المرحلة التعليمية)؟

للإجابة عن هذا السؤال، فقد تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث حول مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في التعليم)، واختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة البحث تعزى لمتغير (المرحلة التعليمية)، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الفروق المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann-Whitney) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما في الجدول (١٧) الآتي:

جدول رقم (١٧) نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في مستوى التميز المؤسسي تعزى

لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	مستوى الدلالة
تميز القيادة	بكالوريوس	٥٣٥	١٧٥.٨٣	٩٣٧٦.٥٠	١٧٧٨.٠	٠.٣٨٠ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	١٥	١٤٦.٤٠	١٦٣٥.٠٠		
تميز إدارة الموارد البشرية	بكالوريوس	٥٣٥	١٦٢.٥٠	٥٤٨٨٢.٥٠	١٥٩١.٥	٠.٤٣٧ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	١٥	١٣٠.٦٦	١٥٩١.٠٠		
تميز الثقافة التنظيمية	بكالوريوس	٥٣٥	١٨٦.٥١	٣٩٧٦٨.٠٠	١٦٩٢.٥	٠.٥٢٢ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	١٥	١٥٥.٠٠	١٦٣٥.٥٠		

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	مستوى الدلالة
المجموع الكلي	بكالوريوس	٥٣٥	١٩٤.١٥	٧٥٢٥٤.٠٠	١٩٨٠.٠٠	٠.٨١٠ غير دالة
	أعلى من بكالوريوس	١٥	١٦٩.٧٨	١٩٩٨.٠٠		

يوضح الجدول (١٧) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة البحث حول مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (U=1980)، وبلغ قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (٠.٨١٠)، وهي قيمة أكبر من (٠.٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه- قد- تتطلب بيئة العمل مهارات وخبرات عملية أكثر من اعتمادها على المؤهل العلمي، وكذلك قد لا تتيح مديرية المدرسة للمعلمات فرصاً كافية لاستخدام معرفتهن العلمية المتقدمة في تطوير المدرسة.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حداد والشرمان (٢٠٢٢) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة البكري (٢٠٢١) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ودراسة الصعدي (٢٠١٨) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ثانياً: الفروق المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة في التعليم:

تم استخدام اختبار مان ويتني (Mann- Whitney) لمعرفة الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، كما في الجدول (١٨) الآتي:

جدول رقم (١٨) نتائج اختبار مان ويتني لدلالة الفروق في مستوى التميز المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم

المجالات	سنوات الخبرة في التعليم	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	مستوى الدلالة
تميز القيادة	أقل من ١٥ سنة	١٣٨	١١٧.٥٩	١٦٨٤.٠٠	١٦٢٣.٥	٠.٤٥٣ غير دالة
	١٥ سنة فأكثر	٤١٢	١٤٨.٧٤	٥٥٧٣٤.٥٠		
تميز إدارة الموارد البشرية	أقل من ١٥ سنة	١٣٨	١٢١.٥٠	١٤٧٩.٥٠	١٧٥٩.٠٠	٠.٣٢٨ غير دالة
	١٥ سنة فأكثر	٤١٢	١٥٤.٣٠	٦٨٩٢٧.٥٠		

لدى مديرات المدارس بمحافظة أحد رفيدة

المجالات	سنوات الخبرة في التعليم	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة U	مستوى الدلالة
تميز الثقافة التنظيمية	أقل من ١٥ سنة	١٣٨	١١٧.١٠	١٣٢٨.٠٠	١٧٤٤.٠	٠.٤٦٠ غير دالة
	١٥ سنة فأكثر	٤١٢	١٤٩.١٦	٥٦٧٢٥.٠٠		
المجموع الكلي	أقل من ١٥ سنة	١٣٨	١٥٨.٦٠	١٨٩٥.٥٠	١٩٩٦.٠	٠.٩٢١ غير دالة
	١٥ سنة فأكثر	٤١٢	١٨٧.٢٠	٩١٣٧٢.٥٠		

يوضح الجدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابات عينة البحث حول مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة في التعليم، حيث بلغت قيمة (U=1996)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (٠.٩٢١)، وهي قيمة أكبر من (٠.٠٥) أي غير دالة إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه - قد - يرجع إلى أن معايير التميز المؤسسي ثابتة لدى جميع المعلمات بغض النظر على سنوات خبرتهن، كما أن العمل المؤسسي يبنى على الجهود الجماعية مما يقلل من تأثير الخبرة الفردية، وكذلك حرص أصحاب الخبرة الأقل على التطوير المهني مما يساعدهن على الوصول لمستويات أداء قريبة من ذوات الخبرة الأعلى، إضافة إلى التطورات والتغيرات السريعة في التعليم قللت من أهمية الخبرة الطويلة وجعلت القدرة على التكيف والتعلم هي الأكثر أهمية.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الزهراني (٢٠٢٢) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى التميز التنظيمي في جامعة أم القرى تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة حداد والشرمان (٢٠٢٢) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة التميز التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة البكري (٢٠٢١) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز المؤسسي في المدارس الثانوية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ودراسة الصعدي (٢٠١٨) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثالثاً: الفروق المتعلقة بمتغير المرحلة التعليمية:

تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskall-Wallis) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عن مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة البحث حول مستوى

التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، كما في الجدول (١٩) الآتي:

جدول رقم (١٩) نتائج اختبار كروسكال واليس للفروق حول مستوى التميز المؤسسي تعزى لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات	المرحلة التعليمية	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال واليس	مستوى الدلالة
تميز القيادة	المرحلة الابتدائية	٣٠٨	١٧٤.٤٨	١.٩٤	٠.٥٧٨
	المرحلة المتوسطة	١٥٢	١٥٢.٢٣		
	المرحلة الثانوية	٩٠	١٢٦.٥٠		
تميز إدارة الموارد البشرية	المرحلة الابتدائية	٣٠٨	١٦٣.٦٥	٢.٢٦	٠.٦٢١
	المرحلة المتوسطة	١٥٢	١٤٢.٥٢		
	المرحلة الثانوية	٩٠	١١٨.٨١		
تميز الثقافة التنظيمية	المرحلة الابتدائية	٣٠٨	١٨٢.٥٢	١.٧٤	٠.٤٩٢
	المرحلة المتوسطة	١٥٢	١٥٩.٣٦		
	المرحلة الثانوية	٩٠	١٣٧.٦٦		
المجموع الكلي	المرحلة الابتدائية	٣٠٨	١٩٨.٨٢	٤.١٢	٠.٨١١
	المرحلة المتوسطة	١٥٢	١٦٧.٨٩		
	المرحلة الثانوية	٥٢	١٥٥.٧٠		

يوضح الجدول (١٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين أفراد عينة الدراسة حول مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية (٠.٨١١)، وهي قيمة أكبر من (0.05) أي غير دالة إحصائياً.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه - قد - يعود إلى أن المراحل التعليمية الثلاث غالباً ما تخضع لنفس اللوائح والسياسات مما يؤدي إلى تشابه في فرص التميز المؤسسي، كذلك تقارب مسؤوليات المعلمات في المراحل الثلاث مما يجعل فرص التميز المؤسسي متساوية.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الصعدي (٢٠١٨) التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة معايير التميز الإداري لدى قيادات إدارات التعليم تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

والذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس ومستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس ومستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة، كما في الجدول (٢٠) الآتي:

جدول (٢٠) العلاقة الارتباطية بين درجة توافر مهارات القيادة الناعمة ومستوى التميز

المؤسسي

مستوى التميز المؤسسي				درجة توافر مهارات القيادة الناعمة
الدرجة الكلية	تميز الثقافة التنظيمية	تميز إدارة الموارد البشرية	تميز القيادة	
**٠.٦٦٠	٠.٠٢١٤	٠.٠٣٥	٠.٠٤٢	الاتصال والتواصل
**٠.٦٩٢	٠.٠٤٣	٠.٠٥٣	٠.٠٣٧	التعاون والعمل الجماعي
**٠.٧٣٢	٠.٠٦٩	**٠.٣٣٥	**٠.٣١٩	إدارة الوقت
**٠.٨٩٦	**٠.٤٩٩	**٠.٥٦٧	**٠.٤٨٨	الدرجة الكلية

** دالّ عند مستوى (٠.٠٠١).

يتضح من الجدول (٢٠) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠١) بين درجة توافر مهارات القيادة الناعمة ومستوى التميز المؤسسي؛ وأن معامل ارتباط الدرجة الكلية لدرجة توافر مهارات القيادة الناعمة مع معامل ارتباط الدرجة الكلية لمستوى التميز المؤسسي بلغ (**٠.٨٩٦) وهو دالّ إحصائياً عن مستوى الدلالة (٠.٠٠١)، أي أنه كلما كانت درجة توافر مهارات القيادة الناعمة مرتفعة، كلما كان مستوى التميز المؤسسي في مدارس محافظة أحد رفيدة مرتفعاً.

تتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة مخامرة وعجوة (٢٠٢٠) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهارات الناعمة، ومستوى الالتزام التنظيمي، ودراسة المصري (٢٠٢٠) التي أشارت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة توفر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات ومستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه- ربما- يعود إلى أن توافر مهارات القيادة الناعمة تؤدي دوراً محورياً في تحقيق بيئة عمل إيجابية، وتعزز أداء الأفراد، وتحقق أهداف المؤسسة التعليمية بفاعلية، وتعمل القيادة الناعمة على تقليل التوترات الداخلية وتحسين بيئة العمل، ورفع دافعية المعلمين مما يزيد من الإنتاجية وجودة الأداء، كما أنها تعزز فهم القائد لمشاعر المعلمين مما يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام والرضا الوظيفي مما ينعكس بالإيجاب على التميز المؤسسي.

توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الباحثة توصي بالآتي:

- ١- عقد دورات تدريبية وورش عمل حول مهارات القيادة الناعمة، والتميز المؤسسي في مدارس التعليم العام، لأهميتهما في تحقيق أهداف العملية التعليمية.
- ٢- تعزيز مهارات القيادة الناعمة عن طريق:
 - أن تمتلك مديرة المدرسة المرونة الكافية في التعامل مع الأزمات.
 - أن تمتلك مديرة المدرسة المهارات اللازمة للتعامل مع المعلمات.
 - أن تقدم مديرة المدرسة تغذية راجعة مستمرة لفريق العمل المدرسي.
 - أن تلتزم بالمواعيد التي تحددها للأخريات.
- ٣- تعزيز مستوى التميز المؤسسي عن طريق:
 - أن تشجع مديرة المدرسة المعلمات على تحقيق طموحاتهن المهنية.
 - أن تفوض الصلاحيات اللازمة للمعلمات لإنجاز مهامه بفاعلية.
 - أن تطور نظم العمل المدرسي لإحداث التغيير.
 - أن تعزز الثقة بين منسوبات المدرسة.

مقترحات البحث:

- إجراء دراسة تتعلق ببحث العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة والروح المعنوية لدى معلمات مدارس التعليم العام.
- إجراء دراسة حول متطلبات توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس التعليم العام.
- إجراء دراسة حول معوقات تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

المراجع

- أبو حشيش، بسام محمد؛ وسكر، ناجي رجب؛ وفرج الله، أحمد موسى (٢٠١٩). أثر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية من خلال اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط" دراسة حالة جامعة الأقصى". *مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية*، ٢(٢)، ١٤١-١٦٨.
- أبوهزيم، رانية عبد الوهاب عبدالله (٢٠٢٠). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للإدارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- البكري، محمد وحيد خليل (٢٠٢١). *درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في المحافظات الجنوبية بفلسطين للقيادة الموزعة وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي*. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الجعبري، سحر شريف محمد علي (٢٠٢٠). *واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- جالودي، أسماء ناصر محمد والشومان، وائل محمد ياسين. (٢٠٢١). *درجة ممارسة الإدارات الجامعية لمبادئ القيادة الاستراتيجية وعلاقة ذلك بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية*. *المجلة العلمية*، ٣٧(٩)، ٣٠٧-٣٢٨.
- جوهر، علي؛ وسليمان، هناء (٢٠٢٠). *متطلبات بناء مؤشرات التميز بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة دمياط*. *مجلة كلية التربية*، ٣٥(٧٢)، ٢٧٧-٣١٤.
- حكمي، بسمة هادي؛ وعسيري، فاطمة يحيى (٢٠٢٤). *درجة توافر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمات*. *مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة*، ٢(٣١)، ١٤٣٣١-١٤٣٦٦.
- الزهراني، أسماء أحمد حسن (٢٠٢٢). *درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى للقيادة الرشيدة وعلاقتها بمستوى التميز التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الباحة.
- الزهراني، مستورة عبدالله جراد (٢٠١٧). *المعوقات التي تواجه قائدات المدارس في ممارسة قيادة التغيير في المدارس المتوسطة بجدة*. *مجلة الإدارة التربوية*، (١٦)، ٣٨٩-٣٩٨.

الزيان، مازن نوح (٢٠٢٠). دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

السقاف، نبيلة عبيد محمد جعفر (٢٠٢٤). أثر المهارات الناعمة في تحقيق التميز المؤسسي بالإدارة المحلية اليمنية دراسة ميدانية لموظفي مكاتب المديريات م/ عدن. مجلة الأنلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١١ (٨٦)، ١٧٧-٢١٢.

السلمي، خالد عبد الرحمن معتق. (٢٠١٨). العلاقة بين التمكين الإداري والتميز التنظيمي لدى قادة المدارس بإدارة تعليم مكة المكرمة. مجلة البحث العلمي في التربية، ١١ (١٩)، ١٠٣-١٤٨. حداد، نهيلة جريس إلياس؛ والشرمان، منيرة محمود (٢٠٢٢). درجة التميز التنظيمي للمدارس الابتدائية في منطقة الشمال داخل الخط الأخضر من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية الأردنية، ٧ (٢)، ١-٢٥.

شبير، رمضان صلاح (٢٠١٦). المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

الشهراني، نورة. (٢٠١٧). دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك خالد، الرياض.

الصعدي، هند (٢٠١٨). واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩ (٤)، ١٥٥-٢٢٥.

الضمور، معتصم محمد مبارك. (٢٠١٧). الرشاقة الاستراتيجية لدى القادة الأكاديميين وعلاقتها بالتميز التنظيمي للجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

العازمي، منيرة جعيان (٢٠٢١). التميز التنظيمي مدخل لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في كليات التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، ١ (٢)، ٣٧٣-٣٩٦.

عجيل، سامية (٢٠١٨). القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٧ (٢٥)، ٣٤-٦٢.

علوان، نوفل عبدالرضا؛ وكاظم، هناء حسن (٢٠١٩). إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة فنادق الدرجة الممتازة والأولى لمدينة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، ١١ (١١٨)، ٣٣٦-٣٥٥.

- العلي، علي محمد سعيد (٢٠١٦). متطلبات تحقيق التميز التنظيمي في المدارس الثانوية بمحافظة الطائف من وجهة نظر قادتها. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، ٥(٩)، ٤١-٤١.
- العمرى، محمد. (٢٠١٧). أثر التغير التنظيمي على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية في القطاع الخاص السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٧(٤)، ١١٣-١٤٨.
- مخامرة، كمال خليل؛ وعجوة، محمد عبدالفتاح (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*، ٦(٢)، ٨٣-١١٥.
- المصري، نضال حمدان؛ والأغا، محمد أحمد (٢٠١٥). إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الناعمة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري في الجامعات الفلسطينية، *الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)*. فلسطين.
- ناصر الدين، فادية إلياس (٢٠٢١). درجة امتلاك معلمات الصفوف الثلاثة الأولى للمهارات الناعمة من وجهة نظرهن. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- Ariratanana, Wallapha and Sirisookslipa, Saowanee and Ngang, Tang (٢٠١٥). Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186,331-336.
- Rao, M. S. (2012): Soft Leadership: Make Others Feel More Important, *Leader to Leader journal*, (64), 27-32.
- Rao, M.S. (2013): Soft leadership: a new direction to leadership, *Industrial and Commercial Training*, 45 (3) , 143 – 149.
- Lai, E (2017). *Skills for Today: What We Know about Teaching and Assessing Collaboration*, Pearson, London
- Ngang, T (2015). Soft Skills Of Leaders And School Improvement In High Performing Schools, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191,2127-2131.
- Ninlawan, G. & Areerachakul, S. (2015). The Management Strategies for Excellence of the Schools under the Bureau of Special Education. *Office of the Basic Education Commission Social and Behavioral Sciences* 11(207) , 290 – 295. <https://2u.pw/PbeeYU>.
- Kish, D. (2016). Understanding Excellence Through an Examination of Shared Vision, Leadership Behaviors, Strategic Planning, and The use of Data at

Three Awrad- Winning Two-Year Institutions, Published Doctoral Thesis, Community College, *National American University*.
<https://eric.ed.gov/?id=ED570299>.

Krejcie, R & Morgan, D (1970): *Determining sample size for research activities. Educational and Psychological*.

الموقع الرسمي لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠١٦). استرجع من:

<https://vision2030.gov.sa/>