



جامعة المنصورة
كلية التربية



المهارات الناعمة اللازمة للمعلم في ضوء مفهوم تمهين التعليم

إعداد

د/ فتحية احمد عبد القادر بهنسى
مدرس بكلية التربية - جامعة الإسكندرية

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٧ - يناير ٢٠٢٢

المهارات الناعمة اللازمة للمعلم في ضوء مفهوم تمهين التعليم

د / فتحية احمد عبد القادر بهنس

مدرس بكلية التربية - جامعة الإسكندرية

الملخص

يهدف البحث إلى التوصل إلى قائمة بالمهارات الناعمة اللازمة للمعلم مرتبة حسب أهميتها له في قيامه لأدواره بكفاءة، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، ومديري المدارس والمشرفين التربويين بالمرحلة التعليمية المختلفة. ولتحقيق هدف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وأعدت استبانة للتعرف على درجة أهمية كل من المهارات الناعمة الرئيسة والفرعية للمعلم، وتكونت الاستبانة من خمسة محاور تمثل المهارات الناعمة الرئيسة يتدرج تحتها سبع وعشرون مهارة فرعية، وطُبقت الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة الإسكندرية- بلغ عددها 98 عضواً، وعينة من مديري المدارس والمشرفين التربويين وعددهم 40 مدير، و28 مشرف تربوي. وخلص البحث إلى قائمة بالمهارات الناعمة اللازمة للمعلم وكان ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها للمعلم كالآتي: مهارات العمل في فريق وقيادته، ومهارات التفكير، ومهارات التواصل، ومهارات تسويق الذات، والمهارات الرقمية، وكذلك تم تقديم قائمة بخمس عشرة مهارة ناعمة فرعية تمثل اولوية في برامج إعداد المعلم. كما تم تقديم عدة توصيات واقتراحات حول كيفية الاستفادة من هذه القائمة في الإرتقاء بمهارات المعلم.

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة، تمهين التعليم، المعلم، كليات التربية، إعداد المعلم

Abstracts

The aim of the research is to access a list of the soft skills necessary for the teacher, arranged according to their importance to him in performing his roles efficiently, From the point of view of Faculty members of the college of Education, School managers and Educational supervisors in different Educational stages. To achieve the goal of the research, the researcher Used the descriptive approach and prepared a questionnaire to identify the degree of importance of each of the main and Subsidiary Soft skills of the teacher. The questionnaire Consisted of Five axes representing the main skills under which are twenty- seven Sub-Skills, it was applied to a sample of (98). Faculty members at the Faculty of Education Alexandria University, and a Sample of (40) School managers and (28)

Educational supervisors. The research Concluded with a list of the soft skills needed for the teacher and they were arranged in descending order According to their importance to teacher as follows: Teamwork Skills and leadership, Thinking Skills, Communication Skills, marketing skill and digital skills, finally several recommend defines and Suggestions were made on how to benefit From this list in upgrading the skills of the teacher

Keywords: Soft Skills, Professionalism of Education, The Teacher, Faculties of Education, Teacher Preparation

المقدمة:

هناك العديد من العوامل والمتغيرات الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والتكنولوجية في العصر الحالي التي أثرت على المجتمعات وغيّرت من آمالها ومطالبها وتوقعاتها، وعندما تكثر التحديات والمتغيرات على كافة المستويات وفي كافة المجالات يبرز على السطح ضرورة استجابة النظام التعليمي لهذه المتغيرات ومواجهة تلك التحديات ، وفي مقدمة مكونات وعناصر النظام التعليمي هو المعلم.

ويمثل المعلم كما جاء في دراسة بدران (٢٠١٥) العقل الواعي والمدير للعملية التعليمية؛ فبسلامة هذا العقل يستقيم النظام التعليمي ويؤتي ثماره، لذا فنجاح الأمم مرتبط بمدى وعي المعلم بجملته التغييرات الحادثة في عصره، والتحديات التي يواجهها المجتمع الذي يعيش في ظلّه، ولمواجهة هذه التحديات لا بد من قيام المعلم بأدوار جديدة.

وأكد محافظة (٢٠٠٩) على أنه مع تنوع أدوار المعلم استلزم الأمر الاهتمام بتنميته باستمرار وتزويده بالمعارف والمهارات المتجددة، لذا أشار كل من مزمل ومصطفى (٢٠١٢) على أن هذا الأمر أجبر كليات التربية ومؤسسات تدريب المعلمين قبل الخدمة على مراجعة مناهجها وأساليبها؛ ليصبح إعداد المعلم إعداداً علمياً ومهنياً، أي إعداد يكون فيه التعليم مهنة، والمعلم صاحب مهنة، وهذا الاتجاه أُطلق عليه تمهين التعليم؛ وهو من شأنه أن يضمن كفاءة وفاعلية المعلمين، ويضمن تحديد المعايير والمواصفات المطلوبة مما يساعد مؤسسات إعداد المعلمين على تنفيذ وتطوير برامجها.

وعليه فإن اكتساب وتعزيز المعارف والمهارات والاتجاهات لدى الطالب المعلم من أهم أهداف مؤسسات إعداد المعلم، وفيما يخص المهارات فلقد أكدت الدراسات على أن الاهتمام منصب على المهارات الصلبة، وهناك إغفال أو ضعف في الاهتمام بالمهارات الناعمة وذلك في كافة مجالات العمل بجميع التخصصات، ولقد أشارت دراسة (While,2010) على خطورة

افتقار خريجي الجامعات بشكل عام للمهارات الناعمة، وأن ذلك من شأنه أن يقف عائقاً أمام حصولهم على فرصة عمل ، كما أكدت دراسة (Investopedia,2014) على أن المهارات الصلبة غالباً ما تكون موجودة بنسب متقاربة لدى معظم الخريجين، لكن هناك ضعف فيما يخص امتلاك المهارات الناعمة.

وأكدت نتائج العديد من الدراسات (حجاج ،٢٠١٤، Roa,2014, Coscia,2013) على أهمية المهارات الناعمة في الحصول على فرص العمل والاستمرار بنجاح بها، وتحسين الأداء الوظيفي للفرد، وكذلك في التكيف وتكوين علاقات ايجابية في بيئة العمل ، وتزداد أهمية امتلاكها للمعلم، حيث أكدت دراسة توفيق (٢٠١٧) على وجود فجوة عميقة بين المهارات التي يتعلمها الطلاب في المدرسة وتلك التي يحتاجونها في الحياة والعمل في المجتمع؛ لذا نادت الآراء بأنه يجب على كليات التربية تزويد المتعلمين بالمهارات اللازمة للنجاح في عملهم، وبالطبع ينبغي أن يمتلك المعلم هذه المهارات بالأساس ويكون لديه القدرة والإمكانات أو ما نسميه الكفايات لإكسابها للمتعلمين.

ونظراً لكون المهارات الناعمة المطلوبة تختلف من مجال لآخر ومن تخصص لآخر، من هنا كان اهتمام البحث الحالي بتحديد المهارات الناعمة الرئيسة والفرعية اللازمة للمعلم لقيامه بأدواره بكفاءة.

مشكلة البحث:

على الرغم من أهمية المهارات الناعمة بشكل عام وأهميتها بوجه خاص للمعلم؛ لما لها من تأثير على أدائه بكفاءه لأدواره في العصر الحالي، وذلك ما أكدته العديد من الدراسات منها: دراسة موسى(٢٠١٩)، ودراسة Roney(٢٠٠٠)، ودراسة Siti(2015)، إلا أن المهارات الناعمة ليست موضع عناية في برامج إعداد المعلم، رغم أن المعلم ليس مطلوب منه أن يمارس المهارات فحسب بل وجب عليه غرسها وتعزيزها لدى المتعلمين.

وبتحليل اللائحة الداخلية كلية التربية (٢٠١٩) والمطبقة بدء من العام الجامعي ٢٠١٩-٢٠٢٠ أن مجمل المقررات التي تتناول بعض من المهارات الناعمة هي ثلاثة مقررات وهي: مقرر التفكير الناقد (في المستوى الأول)، ومقرر الابتكار وريادة الأعمال (المستوى الثالث)، ومقرر القيادة التربوية المعاصرة (المستوى الثاني)، أي أن المقررات التي تتناول المهارات الناعمة ثلاثة مقررات بواقع ست ساعات معتمدة من جملة (١٤٤) ساعة معتمدة يدرسها الطالب

موزعة على الأربعة مستويات دراسية ، بنسبة تقل عن ٥%، الأمر الذي يشير إلى ضعف الاهتمام بالمهارات الناعمة في برامج إعداد المعلم، رغم تأكيد الدراسات والأدبيات على أهميتها وضرورتها في العصر الحالي.

وبناءً على أنّ المهارات الناعمة المطلوبة تختلف من مجال إلى آخر، كما أنّ المهارات هي إحدى عناصر تمهين التعليم؛ لذلك يجب تحديد المهارات الناعمة اللازمة للمعلم، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

- (١) ما الأسس الفكرية والنظرية لكل من تمهين التعليم والمهارات الناعمة؟
- (٢) ما المهارات الناعمة الواجب توافرها لدى المعلم من وجهة نظر كل من المديرين والمشرفين التربويين من جهة، وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية من جهة أخرى؟
- (٣) هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابة المديرين والمشرفين التربويين وفق متغيرات الوظيفة، وسنوات الخبرة ، والمرحلة التعليمية؟
- (٤) هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية تبعاً لمتغيرات الدرجة العلمية، والتخصص؟

هدف البحث:

يهدف البحث إلى إعداد قائمة بالمهارات الناعمة مرتبة حسب أهميتها وضرورتها للمعلم.

أهمية البحث:

تنقسم أهمية البحث إلى أهمية نظرية وأخرى تطبيقية وهي كالاتي:

(١) الأهمية النظرية:

تتبع أهمية البحث من أهمية المهارات الناعمة بشكل عام وأهميتها بوجه خاص للمعلم لما لها من تأثير على أدائه بكفاءه لأدواره في العصر الحالي، وكذلك في زيادة قدرته على إكسابها للنشء، كما ترجع أهمية البحث إلى ندرة الدراسات العربية التي تناولت المهارات الناعمة خاصة في المجال التربوي في حدود علم الباحثة، فضلاً عن تقديم البحث لقائمة بالمهارات الناعمة اللازمة للمعلم بصورة تساعد على تضمينها في برامج إعداد المعلم.

٢) الأهمية التطبيقية:

تفيد نتائج البحث الجامعات بشكل عام، وكليات التربية على وجه الخصوص في العمل على تطوير وتحسين قدرات خريجها، كما توجه المؤسسات التربوية المحلية والدولية للاهتمام بالمهارات الناعمة من خلال ما تقدمه من مبادرات ومشروعات للارتقاء بقدرات المعلمين.

منهج البحث وإجراءاته:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي لتحقيق هدفه وذلك من خلال الإجراءات الآتية :-

- ١- تحليل الأدبيات والدراسات التي تناولت مفهوم تمهين التعليم .
- ٢- تحليل الأدبيات والدراسات التي تتعلق بالمهارات الناعمة وصولاً إلى قائمة بأهم المهارات الناعمة الرئيسة وتحليلها إلى مهارات فرعية.
- ٣- عرض قائمة بالمهارات الناعمة على عينة من المديرين، والمشرفين التربويين، وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية؛ لتحديد درجة أهميتها بغرض التوصل إلى قائمة بالمهارات الناعمة اللازمة للمعلم مرتبة حسب أهميتها.
- ٤- تقديم توصيات ومقترحات حول كيفية الاستفادة من هذه القائمة في الارتقاء بالمعلمين مهنيًا.

مصطلحات البحث:

- ❖ **تمهين التعليم Professionalism** : هي جملة المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لقيام المعلم بأدواره بكفاءة.
- ❖ **المهارات الناعمة** : هي مهارات شخصية يمكن أن تُكتسب وتُتعلم ، وتعمل على تعزيز تفاعلات المعلم مع الآخرين، وتحسن من أدائه المهني، وتجعله أكثر تكيفاً مع بيئة العمل المتغيرة، وتتمثل هذه المهارات في خمس مهارات رئيسة هي : مهارات التواصل ، ومهارات تسويق الذات ومهارات التفكير ، ومهارات العمل الجماعي وقيادته، واخيراً المهارات الرقمية.

وسيتم عرض البحث الحالي من خلال المحاور الآتية:

- الإطار النظري للبحث؛ ويضم العناصر الآتية:

أولاً: تمهين التعليم.

ثانياً: المهارات الناعمة.

• الإطار الميداني للبحث؛ ويضم العناصر الآتية:

أولاً: إجراءات الإطار الميداني.

ثانياً: تفسير النتائج ومناقشتها.

• خلاصة النتائج والتوصيات.

الإطار النظري للبحث

يهتم البحث الحالي بتحديد المهارات الناعمة اللازمة للمعلم في ضوء الاهتمام بمفهوم تمهين التعليم؛ لذا وجب بداية التعرف على المقصود بكل من تمهين التعليم، والمهارات الناعمة وهو ما سيتم عرضه في الصفحات الآتية.

أولاً: تمهين التعليم:

تمثل التطورات العلمية والتكنولوجية التي يموج بها العالم المعاصر تحديات تواجهها المجتمعات بصفة عامة، الأمر الذي جعل من التعليم أولوية وطنية تتسابق الدول المتقدمة والنامية على حدّ سواء إلى الاهتمام به ومراجعتة بهدف إصلاحه وتطويره، لتمكينه من مواجهة متطلبات العصر وتحدياته، وقد تعددت الاتجاهات والمشاريع الإصلاحية والتطويرية للتعليم، ولعل من أبرزها الدعوة إلى المهنية أو تمهين التعليم كأساس وركيزة أساسية لعمليات الإصلاح والتطوير التعليمي.

وهذا ما أكده العديد من الباحثين منهم الكندري وفرج (٢٠٠١) حيث يرى كل منهما أن تمهين التعليم يمثل شرط أساسي للإصلاح والتطوير التربوي، وذلك يعني أن أي إصلاح أو تطوير للتعليم لابد أن يصاحبه تطوير للمعلم منتمتاً في معايير اختياره وإعداده، وتعيينه، وكذا تطوير برامج تنميته مهنيّاً وإلا يعدّ تطويراً زائفاً لا يحقق الأهداف المرجوه منه.

كما أكدت دراسة مزمل ومصطفى (٢٠١٢) على أن تمهين التعليم يؤدي إلى الارتقاء بالمعلمين ويوفر لهم مزيداً من الحوافز المعنوية والنفسية والمادية بالإضافة إلى أنه يشجع المعلمين على امتلاك المزيد من المعرفة وتوظيفها، وبالتالي اكتساب ثقة المتعلمين والمجتمع وبناء احترام هذه المهنة.

وهذا ما اتفق عليه الجميل (٢٠١٧) حيث أشار إلى أنّ التمهين هو السبيل للارتقاء بنوعية المعلم، ومعززاً للدافعية والشعور بالانتماء للمهنة، والحصول على المكانة الاجتماعية التي يستحقها المعلم في المجتمع، وكذلك تُجمل دراسة شريير والمصري (٢٠١٧) أهمية تمهين التعليم في كونه يحسن فكر المعلمين، وممارساتهم، وما يقدمونه للمتعلمين.

وبالإضافة لأهمية تمهين التعليم فهناك خطورة من التفريط بها حيث أكدت دراسة الخاليدي (٢٠١٥) على أنّ تمهين التعليم ضرورة لا غنى عنها حيث أنّ المعلم غير الكفاء يشكل خطراً على حياة الأفراد بشكل خاص والدول بصفة عامة، بل إنّ خطره يفوق خطأ الطبيب الذي قد يخطئ في علاج شخص ما، بينما المعلم عندما يخطئ قد يتسبب ذلك في انهيار أمة بأكملها. ومما سبق يتضح أنّ الدعوة لتمهين التعليم من قبل التربويين والمهتمين بالتعليم دعوة مشروعة بل ومطلوبة حيث إنّ العمل على تمهين التعليم على المستوى النظري والتطبيقي من شأنه أن يطور من أداء وممارسة المعلمين لأدوارهم المتوقعة، وكذا يزيد من ثقة المجتمع في مهنة التعليم مما يزيد من مكانة ووضع المهنة .

ولقد كانت الولايات المتحدة الأمريكية من أوائل الدول المهتمة بالتمهين فلقد أشار Hoyle (٢٠٠١) إلى أنّ بداية ظهور مفهوم التمهين يرجع إلى أواخر القرن التاسع عشر مع ظهور الجماعات المهنية، حيث سعت العديد من الأعمال بما فيها التدريس إلى الحصول على المكانة المهنية من خلال العمل على استيفاء المعايير المطلوبة، ويقال أنّ التدريس بدأ سعيه للتمهين منذ منتصف ١٨٧٠ واستمر ذلك حتى ١٩٧٠، وازداد هذا السعي بعد الحرب العالمية الثانية وتجلّى ذلك في دمج مؤسسات ومعاهد إعداد المعلمين في الجامعات، وظهور التنظيمات المهنية، أو ما يسمى بالروابط، أو النقابات المهنية.

وأكدت دراسة Libman (٢٠١٢) أنّ الجزء الأخير من القرن العشرين قد شهد موجة كبيرة مطالبة بإصلاح التعليم، وذلك بعد صدور تقرير (أمة في خطر)، والذي أكد على ضرورة الاهتمام بالمعايير المهنية في التدريس، كما استمر الاهتمام بتمهين التعليم حتى التسعينيات من القرن الماضي، وما يدل على ذلك ما جاء بوثيقة الإصلاح عام ١٩٩٦ من قبل اللجنة الوطنية للتعليم ومستقبل أمريكا (NCTAF)، وهي منظمة قومية غير حكومية لها تأثير كبير على السياسة التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية ، حيث تضم العديد من المؤسسات منها، المجلس الوطني للمعايير المهنية للتدريس (NBPTS)، والمجلس القومي لاعتماد إعداد المعلم

(NCATE)، وقد وصفت عناصر الإصلاح التي نشرت من قبل (NCTAF) بأنها مقعد ذو ثلاثة أرجل وهي: اعتماد برامج التدريب المهنية للمعلمين، والترخيص لحوالي ١٠٠,٠٠٠ معلم خبير، ووضع معايير للمعلمين الجدد والإشراف على ترخيص المعلم، ويعني ذلك أن محاور الارتكاز الثلاثة للإصلاح - كما ذكرت بالتقرير - تتعلق أو تستند على المعلم، وضرورة العناية بتمهين التعليم.

أما على المستوى النظري فلقد أشار Leviene (٢٠٠١) إلى أن أوائل البحوث العلمية في التمهين تعود للخمسينات من القرن الماضي، والتي ركزت في البداية على الجانب الطبي والقانوني، وفي الستينيات ظهرت دراسات علمية تتناول مسألة تمهين التعليم.

ويشتق مصطلح "التمهين" من " المهنة" والتي يقصد بها في المعجم الوسيط (١٩٩٤) "العمل الذي يحتاج إلى خبرة ومهارة وحذق بممارسته، فيقال ما مهنتك أي ما عملك ويقال هو في مهنة أهله أي في خدمتهم، و "التمهين" هو التدريب على إحدى المهن" (ص ٨٩٠).

أما في القواميس الإنجليزية فالتمهين مشتق من المهنة Profession ويقصد بها في قاموس (Longman) العمل أو الوظيفة التي تتطلب كثير من التدريب وتحظى بالاحترام من قبل الناس مثل الطب والقانون والتدريس، أما Professional فهو الفرد الذي يمتلك الكفاءة والاختصاص والمهارة في نشاط أو علم محدد، ويتوقع أن يؤديها على نحو مؤثر وفعال، أي صاحب المهنة أو المهني، ويوضع هذا المصطلح Professional في مقابل مصطلح Amateur والذي يعني الهاوي أو الفرد غير المتقن الذي يعوزه الخبرة والمهارة، وذلك يعني أن المهني هو الشخص الذي يتصف بعده خصائص أهمها؛ امتلاكه للكفاءة، والخبرة في مجال تخصصه، وكذا أدائه لمهام عمله بمهارة وإتقان، أي أنه يجمع ما بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي.

أما التمهين (Professionalism) فيقصد به في قاموس Oxford (2006) الانتقال أو البراعة في العمل، ويقصد بالتمهين في قاموس (Longman) السلوك أو الصفات التي يظهرها صاحب المهنة أثناء ممارسة العمل المهني، وعليه فالتمهين (Professionalism) يحمل معاني مختلفة بالقواميس والمعاجم فهي تعني: الصفات أو السمات التي تميز الشخص صاحب المهنة أثناء ممارسته لعمله، وكذا طريقة أداءه المهني لعمله التي تتصف بالمهارة والإتقان.

وبناءً على ما تقدم فالتمهين ليس هو المهنة ذاتها، بل هو طريقة ممارسة مهام وأنشطة المهنة، والتي تستلزم امتلاك المهني لجملة من الصفات والخصائص التي تعينه على أن يتصف بالدقة والمهارة والالتقان.

وفي القواميس والمراجع باللغة الإنجليزية هناك مصطلحان (Professionalism)، (Professionalization) وكلاهما يترجمان للعربية إلى "التمهين"، أو "التمهين"، أو "الاحتراف" لكن هناك تمييز في المعنى بينهما في المراجع التي باللغة الإنجليزية، فجاء في موقع (Definition) أن التمهين (Professionalization) هو العملية التي يمارسها المجتمع، والتي عن طريقها ينتقل أي عمل إلى مستوى المهنة عالي الكفاءة ، ويتضمن إيجاد مؤهلات مقبولة، وهيئة مهنية أو جمعية للإشراف على أصحاب المهن.

كذلك عرفه موقع (Lexico) على أنه "إجراء أو عملية إعطاء مهنة أو نشاط صفات مهنية جماعية عادة عن طريق زيادة التدريب أو رفع المؤهلات المطلوبة" ، وترى دراسة Leviene (2001) أن التمهين (Professionalization) يتضمن أو يشتمل على الارتقاء بالمهارات والمعايير والقيم لدى المعلم ليصبح جزء من الجماعة المهنية.

وجاء في دراسة Hoyle (2001) أنه ينظر إلى التمهين كونه مسألة لها شقين هما؛ الأول: يركز على التحسين في الوضع أو المكانة وهو ما يطلق عليه (Professionalism)، والثاني: يركز على التحسين في قدرات أعضاء المهنة وهو ما يطلق عليه (Professionalization).

وترى الباحثة أنّ هناك علاقة وارتباط وثيق بين المصطلحين، فالتحسين في مهارات أصحاب المهنة من شأنه العمل على زيادة ثقة المجتمع في المهنة، وبالتالي تمتع أعضاء المهنة بالمكانة والسمعة، كما أن التمهين (Professionalization) هو الأشمل والأعم من التمهين (Professionalism)، كذلك التمهين (Professionalization) يهتم بالإجراءات ، والآليات المتبعة للتأكد من كون الفرد يتمتع بالخصائص ويمتلك المعارف، والمهارات، والاتجاهات التي تؤهله لكي يكون عضو في الجماعة المهنية.

أما "تمهين التعليم" في المراجع العربية فيعرفها الشوملي (١٩٩٧) على أنها "كل الجهود التنظيمية، والإدارية، والإجرائية، والتشريعية، والتدريبية، الفردية منها والمؤسسية التي تبذل من أجل جعل التعليم مهنة ذات مواصفات علمية، وذات قانون أخلاقي وتقوم على منهج مضبوط

يمكن قياسه وتعلمه والتدريب عليه؛ حتى يكون المعلم مثل الطبيب أو المهندس عارفاً ومحترفاً لمهنة التعليم على أسس علمية وموضوعية قابلة للقياس والملاحظة والتقويم" (ص ٣٥)، ويشير الجميل (٢٠١٧) بأن التمهين "عملية دينامية يمكن من خلالها ملاحظة أهم خصائص عمل ما أو وظيفة ما، وملاحمة الرئيسة وهو يتحول ويتغير في اتجاه المهنة" (ص ٢٦٣).

وهكذا فإن معظم الدراسات العربية تتناول التمهين باعتباره عملية، أو آلية، أو إجراء، أو جهود تبذل للتأكد من استيفاء معايير معينة؛ لذا فإن التمهين عندها مرادف لمصطلح (Professionalization)، وقد يرجع ذلك إلى أن التمهين (Professionalization) هو الأكثر شمولاً كما ذكر سابقاً، فهو يشتمل داخله على التمهين (Professionalism) وهو ما أكدده مزمل ومصطفى (٢٠١٢) في تحديده لأبعاد تمهين التعليم فيما يأتي:

- تحديد مواصفات المعلم المهنية وبرامج إعدادة.
- الاعتماد المهني للمعلم ومعايير.
- رخصة المعلم، وأبعاد اختبارات الترخيص لمزاولة المهنة.

ومما سبق يمكن استخلاص ما يأتي :-

- أن تمهين التعليم مسألة ضرورية في أي مجتمع، وأنها خطوة مهمة في سبيل التقدم والرفق للتعليم بصفة خاصة، والمجتمع بشكل عام.
- أن التمهين عملية دينامية، أي متغيرة بتغير الزمان والمكان، وذلك إنما يعني تغييرات في الخصائص، والمعارف، والمهارات، والاتجاهات المطلوب توافرها لدى المعلم من وقت لآخر، ومن مجتمع لآخر؛ وذلك لأنه بتغير الظروف وتعدد المتغيرات العالمية يُفرض على المعلم القيام بأدوار ومهام جديدة .
- أنه يمكن النظر إلى التمهين Professionalism كونه أحد أبعاد التمهين Professionalization، حيث أنّ التمهين Professionalization يتضمن تحديد المعايير، والخصائص، والمعارف، والمهارات، والاتجاهات اللازمة للمعلم وهو ما يسمى Professionalism ويشتمل كذلك على الإجراءات المتبعة التي تُعين على التأكد من مدى استيفاء هذه المعايير، ومن أهم تلك الإجراءات الترخيص، والاعتماد المهني، والاختبارات.

- يهتم البحث الحالي بالتمهين Professionalism وهو مجمل المعارف، والمهارات، والاتجاهات الواجب توافرها بالمعلم حتى يستطيع القيام بأدواره بكفاءة، ويركز بالأكثر على المهارات الناعمة.

ثانياً: المهارات الناعمة:-

أحد أهم الأهداف التي تسعى برامج إعداد المعلم لتحقيقها هي : إكسابه جملة من المهارات التي من شأنها أن تعينه على القيام بأدواره المتعددة، والمتنوعة، والمتجددة باستمرار، ولقد تعددت أنواع المهارات اللازمة للمعلم، ومن بينها المهارات الناعمة محل اهتمام البحث الحالي.

لذا يهتم البحث الحالي بمفهوم المهارة بوجه عام، وتصنيفاتها المختلفة وصولاً لمفهوم المهارة الناعمة وتحديد أبرز المهارات الناعمة التي أكدت العديد من الدراسات على أهميتها لجميع المجالات.

أما المهارة لغوياً تعني: الحذق في الشيء، والماهر هو: الحاذق بكل عمل، والجمع مهرة، ويقال: مهرت بهذا أمهر به مهارة أي صرت به حاذقاً (ابن منظور ، ١٩٩٤ ، ص١٨٥)، وكذلك تشتق كلمة "مهارة" من الفعل "مَهَرَ" ويعني أداء الشيء بمهارة أي أحكمه وصار حاذقاً فهو ماهر، ويقال مهرة في العلم، وفي الصناعة وغيرها (المعجم الوسيط، ٢٠١١، ص٨٨٩).

أما في قاموس longman تُعرف المهارة (skill) على أنها القدرة على أداء الشيء بشكل جيد، وينفق مع هذا المعنى قاموس Oxford (2006) ولكنه يضيف أن اكتساب المهارة يتم من خلال التدريب والممارسة، والماهر Skilled هو الشخص الذي يمتلك مهارة معينة.

وأما عن المهارة اصطلاحاً فلقد تعدد واختلف تناولها كل حسب تخصصه ومنظوره، فلقد عرفها شحاته وآخرون (٢٠٠٣) بأنها "أي شيء تعلمه الفرد ليؤدي به بسهولة ودقة" (ص٥٠)، كذلك يرى مرسى (٢٠٠١) أن المهارة هي: "أداء العمل بسرعة ودقة" (ص١١)، ويشير الخطيب (٢٠٠٠) إلى أن المهارة هي: "قدرة الفرد على القيام بعمل ما، أو تعلم شيء سواء كان جسدياً أم عقلياً بسهولة ودقة ودرجة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول" (ص٣٧).

وبناءً على ما سبق من تعريفات ترى الباحثة أن المهارة هي أداء الفرد لعمل ما بحيث يتصف هذا الأداء بخصائص معينة هي؛ السرعة، والدقة، والإتقان بالإضافة إلى الاقتصاد في الجهد والوقت.

وهناك بعض المفاهيم التي قد يتم الخلط بينها وبين المهاره أحياناً مثل مفهوم القدرة، والكفاءة؛ حيث تتداخل كل من المهارة، والكفاءة، والقدرة معاً، إلا أن القدرة ability تعني "إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه" (مرسي، ٢٠٠١، ص ١١)، وبذلك فالقدرة تعني الاستعداد، أو الإمكانية، أو قوة التعلم، وهذا الاستعداد إما أن يكون استعداداً فطرياً أو استعداداً مكتسباً مُتعلماً.

وهناك من يرى أنّ هناك علاقة بين المهارة والقدرة، فالمهارة هي الشكل الممارس أو الوظيفي للقدرة، ويعني ذلك أن المهارة تسبقها قدرة (عمر، وعبد الحفيظ، ٢٠١٧، ص ٢١١)، وعليه فقد يُنظر للمهارة باعتبارها السلوك الظاهر للقدرة، أي أن المهارة هي إثبات ودليل على وجود القدرة والعكس ليس صحيح، كما أن القدرة بهذا المعنى هي امتلاك الحد الأدنى من المتطلبات اللازمة لأداء عمل ما، فإذا ما تم أداء العمل بسرعة ودقة واقتصاد في الوقت والجهد صارت مهارة، مما يعني أن وراء كل مهارة قدرة.

أما الكفاءة فهي القدرة على تطبيق المعارف، والمهارات، والقدرات ذات العلاقة المباشرة والمطلوبة لأداء وظائف محددة بنجاح (عمر، وعبد الحفيظ، ٢٠١٧، ص ٢١٢)، كما ذكر هاملي (٢٠١١) أن للكفاءة عدة أبعاد هي:-

أ- المعرفة (المعارف التي يمتلكها كل شخص في إطار مجال معرفي معين) .

ب- المهارات .

ج- السلوكيات (وتعني حسن التصرف واستثمار تلك المعارف والمهارات لأداء مهمة معينة أي ترجمة تلك المعارف والمهارات إلى سلوكيات).

د- المعالم الشخصية (خصائص وسمات للشخصية).

هـ- الحوافز (القوى الداخلية المولده والموجهة للسلوكيات أثناء العمل). (ص ٦٠)

أي أنّ المهارات تشكل أحد أبعاد الكفاءة، كما أن الكفاءة قد تستخدم لقياس المهارة وبالتالي عندما يوصف شخص بأنه كفء في مجال ما فذلك يعني أن لديه معارف، ومهارات، وحسن تصرف، وصفات شخصية، ودوافع داخلية تجعله يقوم بعمل معين بنجاح.

أما فيما يخص أنواع المهارات فهناك العديد من التصنيفات لها، فهناك من صنفها حسب نوع الجهد المبذول للممارسات إلى جسدية حركية وأخرى عقلية فكرية، ويقسمها آخرون حسب

مجال ممارستها إلى مهارات عامة ومهارات خاصة، وهناك من قسمها إلى مهارات ناعمة أو مرنة (soft skills) ومهارات صلبة (hard skills)، وهو التقسيم الذي يعنيه البحث الحالي.

ويُنظر للمهارات الصلبة باعتبارها هيكل المهارات أو المهارات التخصصية التي ينبغي توافرها لدى شاغل الوظيفة كل حسب وظيفته والمهام المتعلقة بها أي أنها الخبرة التقنية والمعرفية اللازمة للعمل (حجاج، ٢٠١٤)، ومن أمثلة المهارات الصلبة مهارات الكتابة والرياضيات، والقراءة، والقدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي (Investopedia,2014).

وتلك المهارات على أهميتها تساعد في الالتحاق بالوظائف لكنها لا تضمن استمرار النجاح بها؛ لذا توجهت الأنظار حديثاً تجاه نوع آخر من المهارات ألا وهي المهارات الناعمة وذلك مع التغييرات الحادثة في مجال الأعمال وانتشار المقابلات الشخصية والتنافسية على فرص العمل مع محدودية فرص العمل من الأساس، الأمر الذي أدى إلى ظهور معايير أخرى للالتقاء بخلاف توافر المهارات الصلبة التي غالباً ما تكون متوفرة عند أغلبية المتقدمين لشغل هذه الوظائف.

ويجدر الإشارة إلى أن المهارات الناعمة التي استخدمت كمصطلح في كثير من المجالات المعرفية لها العديد من المسميات المختلفة مثل الذكاء العاطفي، والذكاء الاجتماعي، الجدارات، الكفاءات التيسيرية (عمر، وعبد الحفيظ، ٢٠١٧).

وترى حجاج (٢٠١٤) أن المهارات الناعمة هي مجموعة المهارات التي من شأنها أن تساعد الفرد على التأقلم والتكيف مع بيئة عمله، وما يتعرض له من مواقف خلال ذلك، خاصة أن بيئات العمل في تغير دائم، وتبدل مستمر في عصر ملئ بالتغييرات السريعة.

وكذلك يعني خميس (٢٠١٣) بالمهارات الناعمة هي "جملة السمات الشخصية التي ترتبط بمجال التواصل مع الآخرين في جو من الودّ والتعاون، وتعكس مقدار الأريحية التي يتعامل بها الفرد مع بيئة العمل، كما ترتبط بالقدرة على التعبير عن الذات، إضافة لمهارات عرض الأفكار بصورة جذابة" (ص ١١)، وفي هذا التعريف عدّد أسماء لبعض المهارات الناعمة مثل التواصل والتعبير عن الذات.

كما عرفت حجاج (٢٠١٤) بأنها "سمات وقدرات شخصية يمكن أن تكتسب، وتعمل على تعزيز التفاعلات مع الآخرين على السياق الشخصي والعملية، وتحفز الآفاق

الوظيفية" (ص ١٢)، ويرى Robles (2012) أنها "صفات مرغوبة لا تعتمد على المعرفة المكتسبة، فهي تشمل الحس السليم، والقدرة على التعامل الإيجابي مع الناس" (p457).
وعليه فالمهارات الناعمة وفق التعريفات السابقة تتصف بأنها:

- صفات شخصية.
- مكتسبة ومتعلمة.
- تعزز من تفاعلات الفرد مع الآخرين.
- تجعل الفرد أكثر تكيفاً مع بيئات العمل المتغيرة.
- تلعب دوراً في الحصول على الوظيفة والاستمرار بها .
- تحسن من أداء الفرد الوظيفي .

أما فيما يتعلق بأهمية المهارات الناعمة فإنها ضرورة ومهمة، وهذا ما أكدت عليه العديد من الدراسات منها؛ دراسة حجاج (٢٠١٤)، ودراسة Coscia (2013)، ودراسة Roa (2014)، ودراسة Schulz (2008)، دراسة Siti (2015)، ودراسة White (2010).

وتظهر أهمية المهارات الناعمة فيما أشارت إليه دراسة Investopedia (2014) أنه إذا كانت المهارات الصلبة هي السبيل للتقدم للمقابلات الشخصية فالسبب الفعلي للحصول على الوظيفة يكمن في مدى تمتع الفرد بالمهارات الناعمة، وهذا ما أكدته دراسة Coscia (2013)، ودراسة Roa (2014) حيث أشارت إلى أن المهارات الصلبة مهمة للحصول على الوظيفة بينما البقاء والاستمرار بنجاح بها يرجع لفضل المهارات الناعمة، أي أن هناك اتفاق حول الدور الذي تقوم به المهارات الناعمة للحصول على فرص العمل، وفي ذات الوقت أكدت على ضرورة الموازنة بين المهارات الصلبة والمهارات الناعمة.

كما نبّهت دراسة White (2010) على خطورة افتقار خريجي الجامعات للمهارات الناعمة وأن ذلك يقف عائقاً أمام حصولهم على فرص عمل، فأرباب العمل بنسبة ٦٠% لا يوظفون من لا يمتلكون القدر المناسب من المهارات الناعمة.

ورغم تأكيد العديد من الدراسات على أهمية امتلاك المهارات الناعمة وخطورة افتقارها لكل العاملين في كافة التخصصات إلا أن دراسة Siti (2015) أشارت إلى أهمية تعلم المهارات

الناعمة على وجه الخصوص للطلاب المرشحين للعمل كمعلمين، الأمر الذي يتطلب الاهتمام باكتشافها ورعايتها خلال فترة إعدادهم بكليات إعداد المعلمين.

وعليه فإذا كانت المهارات الناعمة ضرورية لكل الخريجين في جميع التخصصات؛ لتتاح لهم فرص عمل أيّ كان مجال العمل، فمن الأولى الاهتمام بامتلاك المعلمين لتلك المهارات؛ حتى يتمكنوا من اكتشافها ورعايتها والعمل على تنميتها لدى النشء، الأمر الذي يؤدي لاملاكهم المستوى المناسب من المهارات الناعمة في المستقبل.

ومن هذه الدراسات يمكن استخلاص ما يلي:

- ضرورة وأهمية المهارات الناعمة لجميع الأفراد بشكل عام، وللمعلمين بصفة خاصة.

- المهارات الناعمة يمكن تعلمها وتنميتها أي قابلة للتعلم والتنمية والارتقاء.

الأمر الذي يفرض في ظل مفهوم تمهين التعليم الاهتمام بالمهارات الناعمة، والسعي لتحديد المطلوب منها للمعلم، واللازم لقيامه بأدورة الجديدة، أي النظر إليها باعتبارها كفايات مهارة للمعلم وعليه يتم العمل على اكتشافها وتنميتها من خلال برامج الإعداد والتنمية المهنية للمعلم.

والسؤال الذي يطرح نفسه ماهي المهارات الناعمة الضرورية للمعلم، حتى يتمكن من الحصول على فرصة عمل والنجاح في أداء أدواره المتوقعة منه كمعلم؟ وهذا السؤال منطقي لأن المهارات الناعمة كثيرة، ومتنوعة، وتختلف من مجال عمل لمجال آخر؛ لذا وجب تحديد أبرز المهارات الناعمة اللازمة للمعلم، وفي سبيل ذلك سيتم تحليل الأدبيات والدراسات التي سعت لتحديد المهارات الناعمة اللازمة للعمل في المستقبل بوجه عام .

بدايةً ليس هناك اتفاق بشكل تام بين الباحثين حول تحديد أهم المهارات الناعمة الواجب توافرها في الخريجين المؤهلين ، فلقد حدد عمر وعبد الحفيظ (٢٠١٧) ست مهارات ناعمة هي: مهارة التواصل، ومهارة العمل الجماعي، ومهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات، ومهارة إدارة الوقت، والمهارة الرقمية، ومهارة تطوير الذات، ورغم تأكيده على أهمية المهارات الستة، إلا أن لمهارتي التواصل والعمل الجماعي أهمية خاصة باعتبارهما مهارتان أساسيتان لما لهما من دور مهم في اكتساب وتكوين وتنمية باقي المهارات.

وفي دراسة حجاج (٢٠١٤) حددت سبع مهارات هي: التشبيك والتفكير الناقد وتقديم الذات، والاحتراف، وإدارة الأزمات، والتفاوض، وإدارة الغضب على الترتيب.

ووفق دراسة Robeles (2012) تم ترتيب المهارات الناعمة كالتالي:

- ١- الاستقامة والنزاهة.
- ٢- الاحتراف). المهنية (الاحتراف).
- ٣- الاتصال والتواصل.
- ٤- التوجه الإيجابي.
- ٥- المجاملة وآداب السلوك.
- ٦- العمل ضمن فريق.
- ٧- المسؤولية.
- ٨- المرونة.
- ٩- المهارات الشخصية.
- ١٠- أخلاقيات المهنة.

كما توصلت نتائج الدراسات (Coscia,2013، Lazarus,2013، Roa,2012، Siti,2015) إلى تحديد أهم المهارات الناعمة التي يبحث عنها المديرين في المرشحين للوظائف الأكاديمية هي:

- إدارة الوقت
- الاحتراف.
- الظهور بمظهر مناسب في مكان العمل.
- حسن العشرة .
- مهارة التعامل مع الناس.
- القدرة على العمل في فريق.
- الاهتمام بالتفاصيل.
- القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- النزاهة .
- القدرة على الحصول على المعلومات ومعالجتها.
- الابتكار والتواصل.
- القدرة على التخطيط وتحديد الأولويات.
- لغة الجسد.
- القدرة على تحليل البيانات الكمية.
- القيادة.

وفي دراسة عبد الواحد (٢٠١٦) تم تحديد المهارات الناعمة في ثلاث مهارات هي: مهارة تسويق الذات والتي تتضمن مهارتي كتابة السيرة الذاتية ومهارة المقابلة الشخصية، ومهارة التفكير الناقد التي تتضمن عدة مهارات منها: القدرة على تقييم صحة المعلومات ومدى مصداقية المصدر، والتميز بين الحقائق والآراء، ومهارة التشبيك.

وكذا حددت دراسة رضوان (٢٠١٩) المهارات الناعمة في سبع مهارات هي: التخطيط، والقيادة، والاتصال والتواصل، والفاوض، وإدارة الأزمات ، والتفكير الناقد، والعمل بروح

الفريق، وجاء في دراسة موسى (٢٠١٩) تحديد لأبرز المهارات الناعمة الضرورية لمعلمة الروضة في مهارتين أساسيتين هما: مهارة الاتصال الفعال ومهارة إدارة الوقت.

ويُستخلص من هذه الدراسات، ومحاولاتهم لتحديد أهم المهارات الناعمة ما يأتي:-

١- هناك خلط في بعض الأحيان ما بين المهارات الناعمة من جانب، وما يمكن النظر إليه باعتباره أخلاقيات، أو آداب، أو اتجاهات، على سبيل المثال الاستقامة، والنزاهة، والمجاملة، وآداب السلوك وأخلاقيات المهنة والتوجه الإيجابي جميعها لا ينطبق عليها مفهوم المهارة.

٢- أنّ المهارات الناعمة منها ما هو عام، يحتاج كل خريج لامتلاكها أيّ كان تخصصه أو مجال عمله، ومنها ما هو خاص بمجال عمل وتخصص معين؛ لذلك فالمهارات الناعمة مُختلف بخصوص تحديدها وترتيبها، وذلك لاختلاف متطلبات كل مجال وتخصص عن غيره من المجالات.

٣- أنّ المهارات الناعمة ليست منعزلة عن بعضها بل مرتبطة ومؤثرة على بعضها البعض، فعلى سبيل المثال مهارة التفكير الناقد قد تساعد في اكتساب مهارة التفكير الإبداعي؛ لذا قد ينظر إليها باعتبارها مهارة سابقة أو لازمة، أو أساسية لاكتساب غيرها من المهارات .

وبناءً على تحليل الدراسات السابقة يمكن تحديد أبرز المهارات الناعمة فيما يأتي:-

- ١- مهارات التواصل (Communication Skills).
- ٢- مهارات تسويق الذات ((Self-Marketing skills).
- ٣- مهارات التفكير (Thinking Skills) .
- ٤- مهارات العمل في فريق وقيادته (Team Work and Leadership Skills).
- ٥- المهارات الرقمية (Digital Skills).

وسيتّم تناول هذه المهارات بقدر من التفصيل فيما يلي:

١- مهارات التواصل (Communication Skills):

اختلف الباحثون في النظر إلى عمليتي الاتصال والتواصل، حيث يرى البعض أن لهما نفس المضمون، في حين يرى آخرون أن الاتصال يعني نقل رسالة معينة من مرسل إلى مستقبل أي أنها عملية تتم في اتجاه واحد، ولها طرفين أحدهما إيجابي فعّال والآخر سلبي متلقي، بينما

عملية التواصل هي عملية تفاعلية متبادلة التأثير (عبد الجواد، وقنديل، ٢٠١٣، ص ١٨٤-١٨٥).

وترى الباحثة أنه لا يمكن أن يحدث تواصل دون اتصال، وأن الهدف من وراء الاتصال هو تحقيق التواصل من خلال استجابة المتلقي، الأمر الذي يضيف على العملية صفة التفاعلية والتبادلية؛ لذا يمكن النظر لعمليتي الاتصال والتواصل باعتبارهما عمليتان متلازمتان من الصعب الفصل بينهما.

ويقصد بالتواصل "عملية تفاعلية بينشخصية ذات محتوى معين تتم في سياق محدود وتتضمن نقل حقائق وتلقيها، وإدراك مشاعر وأحاسيس واتجاهات وأفكار، ووجهات نظر، وخبرات وتتم باستخدام وسائط محددة كاللغة، والإشارات، والإيماءات، وغيرها من أساليب التواصل اللفظي وغير اللفظي يهدف منها المرسل التأثير على الآخرين وتحقيق ما يريده منهم" (موسى، ٢٠١٩، ص ١٨).

وتمثل مهارة التواصل مهارة أساسية تتضمن عدة مهارات فرعية حددتها دراسة المحمادي والقرني (٢٠١٧) وهي: مهارة التحدث، ومهارة القراءة، ومهارة الكتابة، ومهارة الاستماع (ص ١١٢)، وفي دراسة عبد الجواد وقنديل (٢٠١٣) تم تحليل مهارة التواصل إلى مهارات التواصل الشفهي ومهارات التواصل الكتابي، ومهارات التواصل الإيمائي والحركي والتي تسمى أحياناً لغة الجسد (ص ١٨٠).

وعليه يمكن تحديد مهارات التواصل فيما يأتي:-

- مهارة التواصل الشفهي (التحدث).
- مهارة التواصل الكتابي (لغة الجسد).
- مهارة التواصل الإيمائي والحركي (لغة الجسد) .
- مهارة الاستماع والإنصات.
- مهارة التواصل الرقمي وهي مهارة جديدة لازمة وضرورة في عصرنا الحالي ويقصد بها التواصل عن طريق الوسائل التكنولوجية الحديثة أيّ كانت لغة التواصل شفهي، أم كتابي، أم غير ذلك.

٢- مهارات تسويق الذات (Self-Marketing skills).

إنّ التسويق في عصرنا الحالي لا يقتصر على المنتجات أو الأفكار بل يوجد نوع جديد من التسويق وهي: تسويق الذات لأصحاب العمل والمديرين؛ وذلك بغرض الحصول على فرصة عمل تتناسب مع إمكانيات وطموحات الخريج.

ومهارة تسويق الذات Self-Marketing وقد تسمى (Personal Branding) وتعني كما جاء في دراسة Merdin (2011) مقدره الفرد على تقديم نفسه والتعبير عن أفكاره، ويُعد ذلك عاملاً مهماً خاصة في الوقت الراهن مع زيادة التنافسية، ومحدودية فرص العمل، واعتماد معايير الاختيار والانتقاء على فروق نسبية في مدى تمتع المتقدمين للوظائف من مهارات (عبد الواحد، ٢٠١٦، ص ٣١١).

وتتميز مهارة تسويق الذات عن غيرها من المهارات في أنها ضرورية للحصول من الأساس على فرصة العمل فضلاً عن كونها عاملاً مهماً للنجاح في ممارسة هذا العمل؛ لذلك فهي تمثل الخطوة الأولى في سبيل الحصول على فرصة العمل والنجاح فيه.

وتتضمن مهارات التسويق للذات مهارتين هما: مهارة كتابة السيرة الذاتية و مهارة اجتياز المقابلة الشخصية (عبد الواحد، ٢٠١٦، ص ٣١٣)، واجتياز المقابلة الشخصية تتضمن عدة مهارات منها؛ مهارة العرض والإلقاء، ومهارة إدارة الضغوط النفسية، ومهارتي التفاوض والإقناع.

ويقصد بمهارة إدارة الضغوط النفسية " المهارة التي يستخدمها الفرد عندما يواجه الضغوط النفسية في المواقف التي يعتقد أنها تفوق طاقاته وقدراته بهدف التعايش معها" (الفريحات، والمومني، ٢٠١٦، ص ٢٩)، أي أنّها مهارة مهمة؛ لتحقيق التكيف مع الظروف المحيطة والحفاظ على الصحة النفسية الجيدة وبالتالي الاستجابة بشكل إيجابي وعقلاني مع المواقف المختلفة.

ويُقصد بمهارة التفاوض "القدرة على استخدام الاتصال العقلي بين طرفين يستخدمان ما لديهما من مهارات الاتصال اللفظي لتبادل الحوار الإقناعي لبلوغ الاتفاق على تحقيق مكاسب مشتركة" (ابريدان، ٢٠١٧، ص ٦)، وقد يحدث خلط أحياناً بين مفهومي التفاوض Negotiation والمساومة Bargaining، لكن التفاوض هو عملية تواصل تقوم على احترام الطرفين لبعضهما وتسفر عن اتفاق يحقق مكاسب للطرفين، بينما المساومة هي عملية نفعية تحقق مصلحة أحد

الأطراف على حساب الآخر (ابريدان، ٢٠١٧، ص٧)؛ لذلك توصف عملية التفاوض بأنها عملية أخلاقية تقوم على الاحترام المتبادل والوصول لاتفاق يحقق بعض من أهداف الطرفين، وهي عملية مقبولة ومطلوبة بشده في عصرنا الحالي.

ويقصد بمهارة الإقناع Persuasion skill بأنها "القدرة على تغيير أو تطويع آراء الآخرين نحو رأي مستهدف، وكذلك تسليط الضوء على نقاط التلاقي، والأمور ذات الاهتمام المشترك(ابريدان ، ٢٠١٧، ص١٣).

وترى الباحثة أن كل من مهارتي التفاوض، والإقناع مهارتان قائمتان على مهارة التواصل، أي أن مهارة التواصل هي مهارة لازمة وسابقة لاكتساب وممارسة مهارتي التفاوض والإقناع، كما أن هناك تلاقي وارتباط بين مهارتي التفاوض والإقناع حيث لا يوجد تفاوض فعال دون امتلاك مهارات اقناع جيدة.

وبناءً لما سبق يمكن تحديد مهارة التسويق للذات في المهارات الفرعية الآتية:-

أ- مهارة كتابة السيرة الذاتية.

ب- مهارة العرض والإلقاء.

ج- مهارة إدارة الضغوط النفسية.

د- مهارة التفاوض.

هـ- مهارة الإقناع

٣- مهارات التفكير (Thinking Skills) .

تمثل مهارات التفكير جملة من المهارات المركبة حيث تتألف من مهارة التفكير الناقد، ومهارة التفكير الإبداعي، ومهارة التفكير الابتكاري، ومهارة حل المشكلات واتخاذ القرار وسيتم عرض هذه المهارات بشئ من التفصيل فيما يأتي :

أ- مهارة التفكير الناقد Critical Thinking Skill

يُعد التفكير الناقد من أهم متطلبات النجاح في القرن الحادي والعشرين؛ حيث إنّها مهارة تساعد الفرد في التحقيق من صحة وسلامة الأفكار، والتمييز بين الحقائق والآراء، وذلك عن طريق التأكد من مصداقية مصادر المعلومات واختبار الأدلة والبراهين وصولاً لإصدار حكم حول تلك الأفكار، وينظر البدير(٢٠١٩) لمهارة التفكير الناقد أنها "القدرة على التحليل

الموضوعي وتقييم مسألة ما من أجل تشكيل حكم أو إصدار رأي ما" (ص ٢٤٨)، أي أن مهارة التفكير الناقد تشتمل على عدة مهارات منها؛ مهارة التحليل، ومهارة التفسير، ومهارة التقويم. أما فيما يتعلق بعلاقة مهارة التفكير الناقد بغيرها من مهارات التفكير ترى الباحثة أن مهارة التفكير الناقد هي مهارة أساسية ولازمة وسابقة لاكتساب، وممارسة مهارتي التفكير الإبداعي والابتكاري.

ب- مهارة التفكير الإبداعي Creative Thinking Skill

مهارة التفكير الإبداعي هي "قدرة العقل على تكوين علاقات جديدة تحدث تغييراً في الواقع" (عبد السميع، وحواله، ٢٠٠٥، ص ٢١٦)، وتتألف مهارة التفكير الإبداعي من عدة مهارات هي المرونة، والطلاقة، والأصالة التي تستخدم لإنتاج أفكار جديدة (الحدابي وآخرون، ٢٠١١، ص ص ٤٣-٤٤).

وعليه فإن مهارة التفكير الإبداعي هي القدرة على إنتاج الكثير من الأفكار (الطلاقة) و أن تنصف هذه الأفكار بالتنوع والتعدد (المرونة) وأن تكون غير شائعة وغير مألوفاً (الأصالة).

ج- مهارة التفكير الابتكاري Innovation Thinking Skill

تمثل مهارة التفكير الابتكاري الثمرة التطبيقية للتفكير الإبداعي حيث يُعرف عبد الفتاح (٢٠٠٣) مهارة التفكير الابتكاري بأنها "قدرة الفرد على استخدام الأفكار بطريقة مستحدثة وفريدة" (ص ١٦)، أي أن مهارة التفكير الإبداعي هي القدرة على الإتيان بأفكار جديدة، في حين أن مهارة التفكير الابتكاري هي القدرة على استخدام أساليب جديدة لتطبيق هذه الأفكار على أرض الواقع؛ لذلك يمكن النظر إلى كل من مهارتي التفكير الإبداعي والابتكاري باعتبارهما وجهان لعملة واحدة.

د- مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار

Problem Solving and Decision Making Skill

يرى زمزمي (٢٠٠٧) أن مهارة حل المشكلات من مهارات التفكير العليا أو المهارات المركبة فهي تتطلب أربع عمليات عقلية هي: حل المشكلات، واتخاذ القرار، والتفكير النقدي، والتفكير الإبداعي (ص ٥٦).

أي أنه لممارسة مهارات حل المشكلات لابد من اكتساب وممارسة مهارات التفكير النقدي، والتفكير الإبداعي؛ حيث إنّ حل المشكلات واتخاذ القرار يتطلب القدرة على استدعاء الخبرات السابقة مع طبيعة عناصر الموقف المشكل الحالي مستخدمًا مهارات التفكير الناقد، والتفكير الإبداعي وصولًا لقرار وحل للمشكلة.

وبناءً على ما سبق من استعراض لمهارات التفكير يتضح أنّ هناك ارتباطاً وثيقاً بين مهارات التفكير على اختلاف أنواعها بحيث يصعب معه فصل أي منها عن الآخر؛ لذلك تم جمعها تحت مظلة واحدة هي مهارات التفكير، التي تتضمن أربع مهارات فرعية هي: -

- مهارة التفكير الناقد.
- مهارة التفكير الإبداعي.
- مهارة التفكير الابتكاري.
- مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار.

٤- مهارات العمل في فريق وقيادته (Team Work and Leadership Skills)

أكدت نتائج دراسة عمر، وعبد الحفيظ (٢٠١٧، ص٢١٨) على أهمية مهارتين من المهارات الناعمة والتي لها دور في اكتساب باقي المهارات وهي: مهارتي التواصل، والعمل الجماعي مما يشير إلى أهميتهما بشكل خاص (ص٢١٨)، وترى الباحثة أنه للعمل في فريق مهارات عديدة أهمها مهارات للعضوية في الفريق، ومهارات أخرى خاصة بقيادة هذا الفريق.

ويقصد موسى (٢٠٠٩) بمهارات العمل في فريق أنها: " القدرة على العمل كعضو مفيد في فريق العمل، أي قدرة مجموعة من الأفراد يعملون معًا لتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة بأفضل طريقة ممكنة وفي أقل وقت ممكن، ويتطلب ذلك المشاركة في صنع القرار، وفي تنفيذ المهام المطلوبة، وفي متابعة وتقييم الأعمال" (ص٣٩٩٨).

وحددت دراسة الفزارية وحمود (٢٠١٩) ست مهارات متضمنة في العمل الجماعي وهي المواعمة، والتنسيق، والتواصل، ومهارات اتخاذ القرارات، المهارات البيئشخصية، ومهارات القيادة (ص٤٣-٤٨) وسيتم عرض هذه المهارات فيما يلي:

- المواءمة (التكيف) Adaptability

وتتمثل في القدرة على تغيير أو تعديل وجهة النظر عند الحاجة ، بحيث لا يتمسك الفرد بأفكاره القديمة التي لم تعد ذات فائدة في حال تم رفضها من قبل الآخرين (الفزارية، وحمود، ٢٠١٩، ص٤٤)، لذا يمكن تسمية هذه المهارة المرنة Flexibility.

- التواصل Communication

وهي مهارة مركبة تم العرض لها سابقاً .

- التنسيق Coordination

هي القدرة على تنظيم موارد الفريق والأنشطة والاستجابات، لضمان دمج المهام، وتزامنها، واستكمالها في الحدود الزمنية المتاحة (الفزارية، وحمود، ٢٠١٩، ص٤٥).

- مهارات اتخاذ القرارات Decision Making skills

وهي مهارة فرعية تم تناولها سابقاً ضمن مهارات التفكير .

- المهارات البينشخصية Interpersonal Skills

وهي القدرة على تطوير نوعية التفاعل بين أعضاء الفريق بما يخدم تحقيق الأهداف المشتركة، والقدرة على إقامة علاقات إنسانية إيجابية مع أفراد الفريق (الفزارية، وحمود، ٢٠١٩، ص٤٦).

- مهارات القيادة Leadership Skills

يقصد كل من الفزارية وحمود (٢٠١٩) بمهارات القيادة على أنها "القدرة على تنسيق أنشطة أعضاء الفريق وتوجيههم، وتقييم أدائهم، والتخطيط، والتنظيم وتهيئة المناخ الإيجابي للعمل" (ص٤٨)، كما يرى الطراونة (٢٠١٢) أن القيادة هي "قدرة الفرد في التأثير على شخص، أو مجموعة من الأشخاص، وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم، وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" (ص١٠٢).

ومن تعريفات القيادة يمكن استخلاص أهم المهارات الفرعية المتضمنة في مهارات القيادة وهي: مهارة التخطيط، ومهارة التنظيم والتنسيق، ومهارات التشبيك (المهارات البينشخصية)، ومهارات التحفيز والتشخيص، ومهارات التقويم، ويستلزم لتحقيق التخطيط والتنسيق والتنظيم توافر مهارات تتعلق بإدارة الوقت كأحد المهارات اللازمة للقيادة الناجحة،

ويقصد موسى (٢٠١٩) بمهارة إدارة الوقت هي: "القدرة على استثمار الزمن بشكل فعّال وهي عملية قائمة على التخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتنسيق، والتحفيز، والاتصال" (ص ٢٦).

كذلك أضاف طيب وآخرون (٢٠١٦) لمهارات القيادة مهارة إدارة الصراع وفض النزاعات التي قد تنشأ داخل الفريق بشكل رأسي (الرؤساء والمرؤسين) أو بشكل أفقي (بين الزملاء)، وذلك عندما يصطدم مصالح الأفراد مع بعضهم، أو تتداخل أنشطة الفرد مع غيره من الأعضاء لخلل في التنسيق بين مهامهم (ص ٤١١).

وبالنظر لمهارة العمل في فريق، ومهارة قيادة الفريق يتضح أن القائد يعتبر عضو في فريق العمل قبل أن يكون قائداً له، كما أنه يوجد العديد من المهارات المشتركة اللازمة لكل من العمل في فريق، وقيادة هذا الفريق؛ لذا وجدت الباحثة ضرورة الجمع بين مهارات العمل في فريق ومهارات قيادة الفريق، وتتضمن مهارات العمل في فريق وقيادته عدة مهارات فرعية وهي:

- مهارة التخطيط.
- مهارة التقويم.
- مهارة التنظيم والتنسيق.
- مهارة إدارة الوقت.
- مهارة التشبيك (مهارات البينشخصية).
- مهارة إدارة الصراع.
- مهارة التحفيز والتشجيع.
- مهارة التكيف.

٥- المهارات الرقمية (Digital Skills).

يغلب على العصر الحالي الرقمنة التي سادت كافة مجالات الحياة، الأمر الذي صار معه التحلي بالمهارات الرقمية ضرورة فرضها العصر الحالي بما فيه من تحديات، ويقصد بالمهارات الرقمية هي مجموعة المهارات التي تساعد الفرد على استخدام الأجهزة الرقمية، وتطبيقات التواصل بشكل فعّال. وأكدت دراسة اليامي (٢٠٢٠) على أن المهارات الرقمية تتضمن مهارات فرعية منها:

- مهارة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحقيق النمو المهني الذاتي .
- مهارة الحكم على مدى ملاءمة محتوى تعليمي معين، وتحويله إلى محتوى إلكتروني، ومشاركته بشكل فعّال.

-
-
- مهارة اختيار واستخدام الأدوات التكنولوجية المناسبة لمهمة أو مشروع تعليمي معين.
 - مهارة استخدام التقنيات الرقمية كأداة للتعليم (البحث والتنظيم والتقويم).
 - مهارة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال. (ص ٤٠)

والمتمأمل لهذه المهارات يجد أنها تقابل بعض من أدوار المعلم فعلى سبيل (مهارة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي) تمثل أحد متطلبات دوره كمرشد وموجه، وكذا (مهارة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحقيق النمو المهني الذاتي) تمثل مهارة مهمة لممارسة المعلم التنمية المهنية الذاتية، فضلاً عن أن (مهارة استخدام التقنيات الرقمية كأداة للبحث والتنظيم والتقويم) تشكل أحد المهارات اللازمة لقيام المعلم بدوره كباحث.

كما تم استخلاص المهارات الناعمة الرئيسة والفرعية نظرياً، ووجب تحديد درجة أهمية كل منها للمعلم من وجهة نظر مديري المدارس، والمشرفين التربويين، وكذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، وهذا ما سيتم عرضه في الإطار الميداني.

الإطار الميداني للبحث

يسعى الإطار الميداني للتوصل إلى قائمة بالمهارات الناعمة اللازمة للمعلم مرتبة وفق درجة أهميتها؛ وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية على اعتبارهم المعنيين بإعداد المعلم وإكسابه الكفايات المطلوبة، وكذا من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين؛ لكونهم أهل الميدان بالمدارس والمنوط بهم الإشراف والتوجيه للمعلمين، وسيتم عرض إجراءات الجزء الميداني ونتائجه وتفسيرها في الصفحات الآتية:

أولاً: إجراءات الإطار الميداني للبحث:

تتضح إجراءات الإطار الميداني من خلال ما يلي:

(١) الأهداف:

يسعى الجزء الميداني من البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ- الكشف عن المهارات الناعمة اللازمة للمعلم من وجهة نظر مديري المدارس والمشرفين التربويين، وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية.
- ب- تحديد الترتيب الوزني للمهارات الناعمة اللازمة للمعلم حسب أهميتها وضرورتها للمعلم.

(٢) مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الإسكندرية، وكذلك مديري المدارس والمشرفين التربويين بمحافظة الإسكندرية. وعليه للبحث عينتان هما: العينة الأولى تكونت من (٢٨) مشرف تربوي و(٤٠) مدير مدرسة، والعينة الثانية تكونت من (٩٨) عضو هيئة تدريس، وتم اختيار عينتي البحث بطريقة عشوائية، والجدول الآتي يوضح خصائص عينتي البحث.

جدول (١)

يوضح التكرار والنسبة المئوية لعينتي البحث الأساسية

النوع	التوصيف الاحصائي		النسبة المئوية %		
	التكرار				
عينة (المديرين والمشرفين التربويين) ن = ٦٨	الوظيفية	مدير مدرسة	٤٠	٥٨.٨٢	
		مشرف تربوي	٢٨	٤١.١٨	
		المجموع	٦٨	١٠٠	
	سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٤	٢٠.٥٩	
		من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٢	١٧.٦٥	
		أكثر من ١٠ سنوات	٤٢	٦١.٧٦	
		المجموع	٦٨	١٠٠	
	المرحلة التعليمية	الإبتدائية	٢٠	٢٩.٤٢	
		الإعدادية	٢٤	٣٥.٢٩	
		الثانوية	٢٤	٣٥.٢٩	
		المجموع	٦٨	١٠٠	
	عينة (أعضاء هيئة التدريس) ن = ٩٨	الوظيفة	مدرس	٦٢	٦٣.٢٧
			أستاذ مساعد	٢٤	٢٤.٤٩
			أستاذ	١٢	١٢.٢٤
المجموع			٩٨	١٠٠	
التخصص		تربوي	٧٨	٧٩.٦٠	
		أكاديمي	٢٠	٢٠.٤٠	
		المجموع	٩٨	١٠٠	

(٣) أداة البحث:

لتحقيق الأهداف، وجمع البيانات المطلوبة لها أعدت الباحثة أداة جمع المعلومات، والتي تمثلت في استبانة تضمنت جملة من المهارات الناعمة الرئيسية والفرعية، وتم عرضها على عيني البحث لتحديد درجة أهمية كل منهم من خلال الاستجابة على مفردات الاستبانة.

أ- بناء الاستبيان :

قامت الباحثة ببناء الاستبيان وقسمت مفرداته إلى مجموعة من المحاور، والتي تمثل المهارات الناعمة الرئيسية، وذلك وفق ما أسفرت عنه الدراسة التحليلية النظرية وكانت المحاور كالتالي :

المحور الأول: مهارات التواصل

المحور الثاني : مهارة تسويق الذات

المحور الثالث: مهارات التفكير

المحور الرابع : مهارات العمل في فريق وقيادته

المحور الخامس : المهارات الرقمية

ويمثل كل محور مهارة ناعمة رئيسة، ويشتمل كل محور على عدد من المهارات الناعمة الفرعية، وقد بلغ عدد مفردات الاستبانة في صورتها النهائية (٢٧) مفردة موزعة على النحو الآتي:

جدول (٢) يوضح توزيع المفردات على المحاور الخمسة للاستبيان

المحاور	مهارات التواصل	مهارات تسويق الذات	مهارات التفكير	مهارات العمل الجماعي وقيادته	المهارات الرقمية	الإجمالي
عدد المفردات	٥	٤	٤	٩	٥	٢٧

ب- حساب الصدق والثبات :

حساب صدق الاستبانة تمت من خلال أمرين:

الأول : صدق المحكمين:-

حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين في المجال التربوي، وطلب منهم تحكيم الاستبانة وإبداء آرائهم من حيث كون محاور الاستبانة تمثل

المهارات الناعمة الرئيسية، وكذا مدى ارتباط المفردات بالمحور الذي ينتمي إليه، فضلاً عن اقتراح إضافة أو حذف أي من المهارات الرئيسية أو الفرعية، وتم تعديل الاستبانة في ضوء آرائهم.

الثاني : صدق الاتساق الداخلي:-

تم حساب صدق الاستبانة عن طريق قياس الارتباط بين كل محور من محاور الاستبانة ، والاستبانة ككل، وتم حذف أحد المفردات والتي تعبر عن مهارة العرض والإلقاء والمتضمنة في مهارات التسويق للذات، وذلك لأن قيمة معامل الاتساق الداخلي لها بلغ (0.301) وهي أقل من قيمة معامل الاتساق المعنوي عند مستوى (0.05) والتي تساوي (0.361) مما أشار لعدم صدق هذه العبارة ولذلك تم حذفها.

أما عن ثبات الاستبانة فقد تم تطبيق الاستبانة بعد تعديلها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرداً من المديرين، والمشرفين التربويين، وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة الإسكندرية، وتم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا - كرونباخ وجاءت نتائج كل من معامل الاتساق الداخلي ومعامل ألفا - كرونباخ لمحاور الاستبانة كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (٣)

معامل الاتساق الداخلي (معامل ارتباط المحور مع المجموع الكلي للاستبانة الذي ينتمي إليه) ومعامل ألفا كرونباخ. $n = 30$

المحور	معامل الاتساق الداخلي للمحور مع مجموع الكلي	معامل ألفا كرونباخ لكل محور	معامل الفا لكرونباخ للكلي
مهارات التواصل (Communication Skills)	* ٠.٨١٨	٠.٦٤٠	٠.٩١٥
مهارة تسويق الذات (Marketing-Self)	* ٠.٧٩٩	٠.٦٤٩	
مهارات التفكير (Thinking Skills)	* ٠.٨٣٠	٠.٦٩٢	
مهارات العمل في فريق وقيادته (Team Work and Leadership Skills)	* ٠.٨٨٠	٠.٨٢٢	
المهارات الرقمية (Digital Skills)	* ٠.٧٤٣	٠.٨٤١	

* قيمة (ر) معنوية عند مستوى $0.05 = 0.361$

ج- تطبيق الأداة:

طُبقت الاستبانة على عيني البحث بطريقة إلكترونية من خلال (Google Form) ولقد استغرق التطبيق قرابة شهرين بدءاً من منتصف شهر سبتمبر لعام ٢٠٢١ وحتى منتصف شهر نوفمبر لنفس العام.

ثانياً: تفسير النتائج ومناقشتها:

تعرض الباحثة نتائج الجزء الميداني من البحث بعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، والتي صيغت بهدف التعرف على المهارات الناعمة المطلوبة للمعلم مرتبة حسب أهميتها، وكذا رصد الفروق بين استجابة أفراد العينتين تبعاً لبعض المتغيرات مثل: سنوات الخبرة، التخصص، المرحلة التعليمية.

وفيما يلي عرض لنتائج أسئلة البحث.

(١) النتائج المتعلقة بالسؤال الآتي:

ما المهارات الناعمة اللازمة للمعلم من وجهة نظر المشرفين التربويين والمديرين ، وأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية؟ ولإجابة على هذا السؤال اقتضى الأمر تحليل البيانات الخاصة باستجابة أفراد العينتين في كل محور من المحاور الخمسة للاستبيان.

بالنسبة للمحور الأول : مهارات التواصل، فإنّ الجدول الآتي يوضح استجابات أعضاء العينتين تجاه مفردات هذا المحور.

جدول (٤)

يوضح التكرار والنسبة المئوية ونسبة الموافقة والترتيب لمهارات محور مهارات التواصل (Communication Skills) لعيبة البحث

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير مهم تماما		غير مهم		مهم الى حد ما		مهم		مهم جدا		الدلالات الاحصائية		المهارات
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	
٣	%٩٠,٠٠	٠,٧٠	٤,٥٠	٠	%٠,٠٠	٠	%١١,٧٦	٨	%٢٦,٤٧	١٨	%٥١,٧٦	٤٢	٦٨	مدربين	مهارة التواصل الشفهي	
٢	%٩٥,١٠	٠,٧٢	٤,٧٦	٢	%٢,٠٤	٠	%٤,٠٨	٤	%٨,١٦	٨	%١٥,٧١	٨٤	٩٨	أعضاء هيئة تدريسي	مهارة التواصل الشفهي	
٢	%٩٣,٠١	٠,٧٢	٤,٦٥	٢	%١,٢٠	٠	%٧,٢٣	١٢	%١٥,٦٦	٢٦	%٧٥,٩٠	١٢٦	١٦٦	المجموع	مهارة التواصل الشفهي	
٥	%٧٨,٢٤	٠,٩٩	٣,٩١	٢	%٢,٩٤	٠	%٣٥,٢٩	٢٤	%٢٦,٤٧	١٨	%٣٥,٢٩	٢٤	٦٨	مدربين	مهارة التواصل الكتابي	
٥	%٨٤,٩٠	٠,٩٢	٤,٢٤	٢	%٢,٠٤	٠	%٢٠,٤١	٢٠	%٢٦,٥٣	٢٦	%٥١,٠٢	٥٠	٩٨	أعضاء هيئة تدريسي	مهارة التواصل الكتابي	
٥	%٨٢,١٧	٠,٩٦	٤,١١	٤	%٢,٤١	٠	%٢٦,٥١	٤٤	%٢٦,٥١	٤٤	%٤٤,٥٨	٧٤	١٦٦	المجموع	مهارة التواصل الكتابي	
٤	%٨٦,٤٧	٠,٨٠	٤,٣٢	٠	%٠,٠٠	٠	%٢٠,٥٩	١٤	%٢٦,٤٧	١٨	%٥٢,٩٤	٣٦	٦٨	مدربين	مهارة التواصل الابداعي	
٤	%٨٨,١٦	٠,٩٣	٤,٤١	٢	%٢,٠٤	٢	%١٢,٢٤	١٢	%٢٠,٤١	٢٠	%٦٣,٢٧	٦٢	٩٨	أعضاء هيئة تدريسي	مهارة التواصل الابداعي	
٤	%٨٧,٤٧	٠,٨٨	٤,٣٧	٢	%١,٢٠	٢	%١٥,٦٦	٢٦	%٢٢,٨٩	٣٨	%٥٩,٠٤	٩٨	١٦٦	المجموع	مهارة التواصل الابداعي	
١	%٩٢,٣٥	٠,٦٠	٤,٦٢	٠	%٠,٠٠	٠	%٥,٨٨	٤	%٢٦,٤٧	١٨	%٦٧,٦٥	٤٦	٦٨	مدربين	مهارة الاستماع والإصصات	
١	%٩٥,٩٢	٠,٦٧	٤,٨٠	٢	%٢,٠٤	٠	%٢,٠٤	٢	%٨,١٦	٨	%٨٧,٧٦	٨٦	٩٨	أعضاء هيئة تدريسي	مهارة الاستماع والإصصات	
١	%٩٤,٤٦	٠,٦٥	٤,٧٢	٢	%١,٢٠	٠	%٣,٦١	٦	%١٥,٦٦	٢٦	%٧٩,٥٢	١٣٢	١٦٦	المجموع	مهارة الاستماع والإصصات	
٢	%٩٠,٥٩	٠,٦٦	٤,٥٣	٠	%٠,٠٠	٠	%٨,٨٢	٦	%٢٩,٤١	٢٠	%٦١,٧٦	٤٢	٦٨	مدربين	مهارات التواصل الرقمي	
٣	%٩٢,٢٤	٠,٧٣	٤,٦١	٢	%٢,٠٤	٠	%٢,٠٤	٢	%٢٦,٥٣	٢٦	%٦٩,٣٩	٦٨	٩٨	أعضاء هيئة تدريسي	مهارات التواصل الرقمي	
٣	%٩١,٥٧	٠,٧٠	٤,٥٨	٢	%١,٢٠	٠	%٤,٨٢	٨	%٢٧,٧١	٤٦	%٦٦,٢٧	١١٠	١٦٦	المجموع	مهارات التواصل الرقمي	

يتضح من الجدول رقم (٤) الخاص بالدلالات الإحصائية الخاصة بالتكرار والنسبة المئوية ونسبة الموافقة والترتيب لعبارات محور مهارات التواصل (Communication Skills) لعينة البحث (مديرين ومشرفين ، أعضاء هيئة التدريس ، المجموع) أن نسب الموافقة لجميع العبارات قد تراوحت ما بين (٧٨.٢٤% إلى ٩٥.١٠%)، وأن هناك اتفاقاً كبيراً بين عيني الدراسة في تحديد درجة أهمية بعض المهارات الفرعية التابعة لمحور مهارات التواصل، وهي: مهارة التواصل الكتابي (الكتابة)، ومهارة التواصل الإيمائي (لغة الجسد)، ومهارة الاستماع والانصات حيث جاء ترتيبها عند كل من العينتين الخامس والرابع والأول على الترتيب.

في حين اختلفت العينتان في تحديد درجة أهمية كل من مهارة التواصل الشفهي (التحدث) ومهارة التواصل الرقمي فجاء ترتيبها عند العينة المكونة من أعضاء هيئة التدريس الثاني والثالث على الترتيب، والعكس عند العينة المكونة من المديرين والمشرفين التربويين، وقد يرجع تقدم المهارات الرقمية عن مهارات التواصل الشفهي في الترتيب عند المديرين والمشرفين التربويين إلى أنهم أهل الميدان التطبيقي؛ لذا يصدون ويستشعرون بشكل مباشر المشكلات التي تواجه التواصل الرقمي بالمدارس، والتي تجلت بشكل أكثر وضوحاً في ظل أزمة كورونا مما اقتضى إعطاء هذه المهارة (التواصل الرقمي) أهمية أكبر؛ لأن امتلاك المعلم لهذه المهارة قد يسهم في حل هذه المشكلات.

وعليه يمكن ترتيب مهارات التواصل الفرعية وفق أهميتها عند العينتين معاً على النحو الآتي: مهارة الاستماع والانصات ثم مهارة التواصل الشفهي ثم مهارة التواصل الرقمي ويلبها مهارة التواصل الإيمائي وأخيراً مهارة التواصل الكتابي.

أما بالنسبة للمحور الثاني : مهارات تسويق الذات ، فالجدول الآتي يوضح استجابات العينتين تجاه مفردات هذا المحور.

جدول (٥)

يوضح التكرار والنسبة المئوية ونسبة الموافقة والترتيب لعبارات محور مهارة تسويق الذات (Self-Marketing) لعينة البحث.

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاحتراف المعنوي	المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان	غير مهم		مهم جداً		مهم		مهم جداً		ن	العبارات
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
٤	%٨٣,٥٣	٠,٧٩	٤,١٨	٠	%٠,٠٠	٠	%٢٣,٥٣	١٦	%٣٥,٢٩	٢٤	%٤١,١٨	٦٨	مهارة كتابة السيرة الذاتية
٤	%٨٠,٨٢	٠,٩٧	٤,٠٤	٢	%٤,٠٨	٤	%٢٠,٤١	٢٠	%٣٤,٦٩	٣٤	%٣٨,٧٨	٩٨	
٤	%٨١,٩٣	٠,٩٠	٤,١٠	٢	%٢,٤١	٤	%٢١,٦٩	٣٦	%٣٤,٩٤	٥٨	%٣٩,٧٦	١٦٦	
١	%٩٢,٣٥	٠,٦٩	٤,٦٢	٠	%٠,٠٠	٠	%١١,٧٦	٨	%١٤,٧١	١٠	%١٣,٥٣	٦٨	مهارة إدارة الضغوط النفسية
١	%٩٤,٢٩	٠,٦٧	٤,٧١	٢	%٢,٠٤	٢	%٠,٠٠	٠	%٢٠,٤١	٢٠	%١٧,٥٥	٩٨	
١	%٩٣,٤٩	٠,٦٨	٤,٦٧	٢	%١,٢٠	٢	%٤,٨٢	٨	%١٨,٠٧	٣٠	%١٥,٩٠	١٦٦	
٢	%٨٩,٤١	٠,٧٠	٤,٤٧	٠	%٠,٠٠	٠	%١١,٧٦	٨	%٢٩,٤١	٢٠	%٥٨,٨٢	٦٨	مهارة الإقناع
٢	%٩١,٠٢	٠,٧٣	٤,٥٥	٢	%١,٠٤	٢	%٢,٠٤	٢	%٣٢,٦٥	٣٢	%٦٣,٢٧	٩٨	
٢	%٩٠,٣٦	٠,٧٢	٤,٥٢	٢	%١,٢٠	٢	%٦,٠٢	١٠	%٣١,٣٣	٥٢	%٦١,٤٥	١٦٦	
٣	%٨٩,٤١	٠,٧٤	٤,٤٧	٠	%٠,٠٠	٠	%٤,٧١	١٠	%٣٠,٥٣	١٦	%٦١,٧٦	٦٨	مهارة التفاوض
٣	%٨٩,٨٠	٠,٧١	٤,٤٩	٠	%٠,٠٠	٠	%٢٢,٢٤	١٢	%٢٦,٥٣	٢٦	%٦١,٢٢	٩٨	
٣	%٨٩,٦٤	٠,٧٢	٤,٤٨	٠	%٠,٠٠	٠	%١٣,٢٥	٢٢	%٢٥,٣٠	٤٢	%٦١,٤٥	١٦٦	

يتضح من الجدول رقم (٥) الخاص بالدلالات الإحصائية الخاصة بالتكرار والنسبة المئوية ونسبة الموافقة والترتيب لعبارات محور مهارات تسويق الذات (Self-Marketing) لعينة البحث (مديرين ومشرفين، أعضاء هيئة التدريس، المجموع الكلي) أنّ نسب الموافقة لجميع العبارات قد تراوحت ما بين (٨٠.٨٢% إلى ٩٤.٢٩%)، وأنّ هناك اتفاقاً كبيراً بين العينتين في تحديد درجة أهمية المهارات الفرعية المتضمنة في محور مهارات تسويق الذات ويتجلى ذلك في ترتيب هذه المهارات حيث جاء الترتيب عند كل من العينتين على النحو الآتي: مهارة إدارة الضغوط ثم مهارة الإقناع ويليها مهارة التفاوض وأخيراً مهارة كتابة السيرة الذاتية، وهذا الاتفاق إنّما يدل على اهتمام كل من أفراد العينتين بمهارات تسويق الذات لما لها من أهمية خاصة في العصر الحالي في ظل محدودية فرص العمل والتنافسية الكبيرة بين الخريجين.

أما فيما يخص المحور الثالث: مهارات التفكير، فإنّ الجدول الآتي يوضح استجابات العينتين تجاه مفردات هذا المحور.

جدول (٦)

يوضح التكرار والنسبة المئوية ونسبة الموافقة والترتيب لمهارات التفكير (Thinking Skills) لعينة البحث

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاعتراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير مهم		مهم		مهم جدا		مهم جدا		ن	الكالات الاحصائية	المهارات
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%			
١	%٩١,١٨	٠,٧٠	٤,٥٦	%٠,٠٠	%٠,٠٠	%١١,٧٦	٨	%٢٠,٥٩	١٤	%٦٧,٦٥	٤٦	٦٨	مديريين	١ مهارة التفكير الناقد
٢	%٩٣,٤٧	٠,٥١	٤,٦٧	%٠,٠٠	%٠,٠٠	%٢,٠٤	٢	%٢٨,٥٧	٢٨	%٦٩,٣٩	٦٨	٩٨	أعضاء هيئة تدريسيين	
٢	%٩٢,٥٣	٠,٦٠	٤,٦٣	%٠,٠٠	%٠,٠٠	%٦,٠٢	١٠	%٢٥,٣٠	٤٢	%٦٨,١٧	١١٤	١٦٦	المجموع	
٣	%٨٨,٢٤	٠,٦٥	٤,٤١	%٠,٠٠	%٠,٠٠	%٨,٨٢	٦	%٤١,١٨	٢٨	%٥٠,٠٠	٣٤	٦٨	مديريين	٢ مهارة التفكير الإبداعي
٣	%٩١,٨٤	٠,٦٤	٤,٥٩	%٠,٠٠	%٠,٠٠	%٨,١٦	٨	%٢٤,٤٩	٢٤	%٦٧,٣٥	٦٦	٩٨	أعضاء هيئة تدريسيين	
٣	%٩٠,٣٦	٠,٦٥	٤,٥٢	%٠,٠٠	%٠,٠٠	%٨,٤٣	١٤	%٣١,٣٣	٥٢	%٦٠,٢٤	١٠٠	١٦٦	المجموع	
٤	%٨٨,٢٤	٠,٧٨	٤,٤١	%٠,٠٠	%٠,٠٠	%١٧,٦٥	١٢	%٢٣,٥٣	١٦	%٥٨,٨٢	٤٠	٦٨	مديريين	٣ مهارة التفكير الابتكاري
٤	%٩١,٤٣	٠,٦١	٤,٥٧	%٠,٠٠	%٠,٠٠	%٦,١٢	٦	%٣٠,٦١	٣٠	%٦٣,٢٧	٦٢	٩٨	أعضاء هيئة تدريسيين	
٤	%٩٠,١٢	٠,٦٩	٤,٥١	%٠,٠٠	%٠,٠٠	%١٠,٨٤	١٨	%٢٧,٧١	٤٦	%٦١,٤٥	١٠٢	١٦٦	المجموع	
٧	%٩١,١٨	٠,٦١	٤,٥٦	%٠,٠٠	%٠,٠٠	%٥,٨٨	٤	%٣٢,٣٥	٢٢	%٦١,٧٦	٤٢	٦٨	مديريين	٤ مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار
١	%٩٥,٥١	٠,٤٧	٤,٧٨	%٠,٠٠	%٠,٠٠	%٢,٠٤	٢	%١٨,٣٧	١٨	%٧٩,٥٩	٧٨	٩٨	أعضاء هيئة تدريسيين	
١	%٩٣,٧٣	٠,٥٤	٤,٦٩	%٠,٠٠	%٠,٠٠	%٣,٦١	٦	%٢٤,١٠	٤٠	%٧٢,٢٩	١٢٠	١٦٦	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (٦) الخاص بالدلالات الإحصائية الخاصة بالتكرار والنسبة المئوية ونسبة الموافقة والترتيب لعبارات محور مهارات التفكير (Thinking Skills) لعينة البحث (مديرين ومشرفين ، أعضاء هيئة التدريس ، المجموع الكلي) أن نسب الموافقة لجميع العبارات قد تراوحت ما بين (٨٨.٢٤% إلى ٩٣.٧٣%)، وأن هناك اتفاقاً بين عينتي البحث في تحديد درجة أهمية بعض المهارات الناعمة الفرعية التابعة لمحور مهارات التفكير وهي: مهارة التفكير الابداعي ومهارة التفكير الابتكاري حيث جاء ترتيبها عند كل من العينتين الثالث والرابع. وقد اختلف تحديد درجة أهمية كل من مهارة التفكير الناقد ومهارة حل المشكلات لكل من العينتين ، حيث جاءت نسبة موافقة أفراد العينة المكونة من أعضاء هيئة التدريس على أهمية مهارة التفكير الناقد بنسبة ٩٣.٤٧%، وعند أفراد العينة المكونة من مديري المدارس والمشرفين التربويين فقد كانت نسبة الموافقة ٩١.١٨%، وقد يدل ذلك على اهتمام أكبر من قبل أعضاء هيئة التدريس بمهارة التفكير الناقد لما لها من دور في تكوين كل من مهارات التفكير الابداعي والتفكير الابتكاري لدى المعلم، حيث لا إبداع أو ابتكار دون ممارسة النقد، كما قد يرجع إلى إدراك أكبر من قبل أعضاء هيئة التدريس بأهمية التفكير الناقد للمعلم في حين يري المشرفون التربويون والمديرون أن المعلم منفذ لما يفرض عليه من مناهج ومقررات؛ مما يؤدي إلى تراجع أهمية هذه المهارة عند المعلم من وجهة نظرهم.

ومن الجدول (٦) يمكن ترتيب المهارات الناعمة التابعة لمهارات التفكير عند العينتين معاً على النحو الآتي: مهارة حل المشكلات، ثم مهارة التفكير الناقد، ويليهما مهارة التفكير الابداعي وأخيراً مهارة التفكير الابتكاري.

أما بالنسبة للمحور الرابع: مهارات العمل الجماعي وقيادته، فالجدول الآتي يوضح استجابات العينتين تجاه مفردات هذا المحور.

جدول (٧)

يوضح استجابات التكرار والنسبة المئوية ونسبة الموافقة والترتيب والترتيب لمهارات محور العمل في فريق قيادته

(Team Work and Leadership Skills)

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاجراف المعياري	المتوسط الحسابي المرجح بالأوزان	غير مهم		مهم جدا		مهم		مهم الى حد ما		مهم جدا		ن	العبارات
				تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%		
٦	%٨٩,٤١	٠,٦١	٤,٤٧	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٤	%٤١,١٨	٢٨	%٥٢,٩٤	٣٦	٦٨	مهارات التواصل الاحصائية	
٣	%٩٤,٢٩	٠,٥٠	٤,٧١	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٢	%٤٤,٤٩	٢٤	%٣٤,٤٧	٧٢	٩٨	١ مهارة لمراعاة (التكيف)	
٥	%٩٢,٢٩	٠,٥٦	٤,٦١	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٦	%٣١,٣٣	٥٢	%٦٥,٠٦	١٠٨	١٦٦	مديرين	
٨	%٨٧,٦٥	٠,٦٥	٤,٣٨	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٦	%٤٤,١٢	٣٠	%٤٧,٠٦	٣٢	٦٨	مديرين	
٨	%٩١,٨٤	٠,٥٧	٤,٥٩	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٤	%٣٢,٦٥	٣٢	%٦٣,٢٧	٦٢	٩٨	٢ مهارة لتنسيق:	
٧	%٩٠,١٢	٠,٦١	٤,٥١	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	١٠	%٣٧,٣٥	٦٢	%٥٦,٦٣	٩٤	١٦٦	المجموع	
١	%٩٥,٨٨	٠,٤٨	٤,٧٩	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٢	%٤٤,٧١	١٠	%٨٢,٣٥	٥٦	٦٨	مديرين	
٤	%٩٤,٢٩	٠,٥٠	٤,٧١	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٢	%٤٤,٤٩	٢٤	%٧٣,٤٧	٧٢	٩٨	٣ مهارة اتخاذ القرار	
١	%٩٤,٩٤	٠,٤٩	٤,٧٥	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٤	%٢٠,٤٨	٣٤	%٧٧,١١	١٢٨	١٦٦	المجموع	
٩	%٨٤,٧١	٠,٧٤	٤,٢٤	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	١٢	%٤١,١٨	٢٨	%٤١,١٨	٢٨	٦٨	مديرين	
٧	%٩٢,٢٤	٠,٥٣	٤,٦١	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٢	%٣٤,٦٩	٣٤	%٦٣,٢٧	٦٢	٩٨	٤ المهارات الشخصية (مهارة التنظيم)	
٨	%٨٩,١٦	٠,٦٥	٤,٤٦	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	١٤	%٣٧,٣٥	٦٢	%٥٤,٢٢	٩٠	١٦٦	المجموع	
٤	%٩١,١٨	٠,٦٦	٤,٥٦	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٦	%٢٦,٤٧	١٨	%٦٤,٧١	٤٤	٦٨	مديرين	
٦	%٩٣,٠٦	٠,٥٦	٤,٦٥	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٤	%٢٦,٥٣	٢٦	%٦٩,٣٩	٦٨	٩٨	٥ مهارات التخطيط	
٦	%٩٢,٢٩	٠,٦٠	٤,٦١	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	١٠	%٢٦,٥١	٤٤	%٦٧,٤٧	١١٢	١٦٦	المجموع	
٣	%٩١,٧٦	٠,٦٠	٤,٥٩	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٤	%٢٩,٤١	٢٠	%٦٤,٧١	٤٤	٦٨	مديرين	
٥	%٩٣,٨٨	٠,٦٢	٤,٦٩	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٢	%٣٠,٤١	٢٠	%٧٥,٥١	٧٤	٩٨	٦ مهارة التفكير والتفويض	
٤	%٩٣,٠١	٠,٦١	٤,٦٥	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٦	%٤٤,١٠	٤٠	%٧١,٠٨	١١٨	١٦٦	المجموع	
٢	%٩٢,٩٤	٠,٦٤	٤,٦٥	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٦	%١٧,٦٥	١٢	%٧٣,٥٣	٥٠	٦٨	مديرين	
١	%٩٦,٣٣	٠,٤٤	٤,٨٢	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٢	%٤٤,٢٩	١٤	%٨٣,٦٧	٨٢	٩٨	٧ مهارة إدارة الوقت	
٢	%٩٤,٩٤	٠,٥٤	٤,٧٥	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٨	%١٥,٦٦	٢٦	%٧٩,٥٢	١٢٢	١٦٦	المجموع	
٧	%٨٨,٢٤	٠,٧٤	٤,٤١	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	١٠	%٢٩,٤١	٢٠	%٥٥,٨٨	٣٨	٦٨	مديرين	
٩	%٨٨,٩٨	٠,٨١	٤,٤٥	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٨	%٣٠,٦١	٣٠	%٥٩,١٨	٥٨	٩٨	٨ مهارة إدارة الصراع	
٩	%٨٨,٦٧	٠,٧٨	٤,٤٣	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	١٨	%٣٠,١٢	٥٠	%٥٧,٨٣	٩٦	١٦٦	المجموع	
٥	%٩١,١٨	٠,٦١	٤,٥٦	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٤	%٢٢,٣٥	٢٢	%٦١,٧٦	٤٢	٦٨	مديرين	
٢	%٩٥,٩٢	٠,٤٥	٤,٨٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٢	%١٦,٣٣	١٦	%٨١,٦٣	٨٠	٩٨	٩ مهارة التقييم	
٣	%٩٣,٩٨	٠,٥٣	٤,٧٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	%٠,٠٠٠	٦	%٢٢,٨٩	٣٨	%٧٣,٤٩	١٢٢	١٦٦	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (٧) الخاص بالدلالات الإحصائية الخاصة بالتكرار والنسبة المئوية ونسبة الموافقة والترتيب لعبارات محور مهارات العمل في فريق وقيادته (Team Work and Leadership Skills) لعينة البحث (مديرين ومشرفين، أعضاء هيئة التدريس، المجموع الكلي) أن نسب الموافقة قد تراوحت ما بين (٨٨.٢٤% إلى ٩٦.٣٣%)، وأن هناك اتفاق إلى حد كبير في تحديد درجة أهمية معظم المهارات الناعمة الفرعية التابعة لمحور العمل الجماعي والقيادة عند أفراد كل من المديرين والمشرفين التربويين، وأعضاء هيئة التدريس فجاءت نسب الموافقة وترتيب معظم المهارات الناعمة الفرعية متقاربة، إلا أن في تحديد درجة أهمية مهارة المواعمة (التكيف) ظهر قدر من التفاوت في رأي أفراد العينتين، حيث كانت نسبة الموافقة عند أعضاء هيئة التدريس ٩٤.٢٩% في مقابل كانت نسبتها عند المديرين والمشرفين التربويين ٨٩.٤١%، وقد يرجع ذلك إلى أعضاء هيئة التدريس ينظرون إلى هذه المهارة كونها مهارة أساسية لازمة لإندماج، ومشاركة المعلم في الأنشطة الجماعية وكذا في قيامه بدوره في دمج وتشجيع المتعلمين على المشاركة في الأنشطة الجماعية.

أما فيما يخص مهارة التقويم فقد كان ترتيبها عند أفراد عينة أعضاء هيئة التدريس الثانية بينما كانت عند أفراد عينة المديرين والمشرفين التربويين الخامسة، وقد يرجع ذلك لاختلاف نظرة كل من المديرين والمشرفين التربويين من جهة وأعضاء هيئة التدريس من جهة أخرى تجاه عملية التقويم؛ إذ يراها أعضاء هيئة التدريس كونها لب العملية التربوية، والسبيل لتطوير الممارسات التربوية، في حين ينظر إليها المديرين والمشرفون التربويون بأنها مسألة هامشية للمعلم، ومهاراته تهمهم أكثر في عملهم حيث يقومون بمهام إشرافية، ورقابية، وتقييمية بينما ينصب دور المعلم الأكبر على تنفيذ الأنشطة التربوية.

ووفقاً للجدول السابق فقد جاء ترتيب المهارات الناعمة الفرعية التابعة لمحور العمل الجماعي والقيادة عند أفراد العينتين معاً كالاتي: مهارة اتخاذ القرارات، مهارة إدارة الوقت، مهارة التقويم، مهارة التحفيز والتشجيع، مهارة المواعمة، مهارة التخطيط، مهارة التنسيق، ووقعت مهارة إدارة الصراع في الترتيب الأخير في هذا المحور، وقد يرجع ذلك إلى اعتقاد أفراد العينتين في أن امتلاك المعلم للمهارات الفرعية الأخرى مثل؛ التكيف والتخطيط والتنسيق وغيرها من شأنها أن تقلل من وقوع الصراعات داخل فرق العمل من الأساس، وبالتالي تقل الحاجة لمهارة إدارة الصراع. أما بالنسبة للمحور الخامس: المهارات الرقمية، فالجدول الآتي يوضح استجابات العينتين تجاه مفردات هذا المحور.....

جدول (٨)

بوضوح التكرار والنسبة المئوية ونسبة الموافقة لمهارات محور المهارات الرقمية (Digital Skills) لعينة البحث

الترتيب	نسبة الموافقة %	الاحتراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير مهم تماماً		غير مهم		مهم جداً		م				
				تكرار		تكرار		تكرار						
				%	%	%	%	%	%					
٣	%٨٨,٢٤	٠,٥٥	٤,٤١	%٠,٠٠٠	٠	%٢,٩٤	٧	%٥٢,٩٤	٣٦	%٤٤,١٢	٣٠	٦٨	١	مهارة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحقيق النمو المهني الذاتي.
١	%٩٣,٨٨	٠,٥١	٤,٦٩	%٠,٠٠٠	٠	%٢,٠٤	٧	%٢٦,٥٣	٢٦	%٧١,٤٣	٧٠	٩٨	١	مهارة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحقيق النمو المهني الذاتي.
١	%٩١,٥٧	٠,٥٤	٤,٥٨	%٠,٠٠٠	٠	%٢,٤١	٤	%٣٧,٣٥	٦٢	%٦٠,٢٤	١٠٠	١٦٦	١	مهارة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحقيق النمو المهني الذاتي.
٥	%٨٢,٩٤	٠,٧٨	٤,١٥	%٠,٠٠٠	٠	%٥٢,٩٤	٧	%٤٧,٠٦	٣٢	%٣٥,٢٩	٢٤	٦٨	٢	مهارة الحكم على مدى ملائمة محتوى تعليمي معين وتحويله إلى محتوى إلكتروني، ومشاركته بشكل فعال.
٥	%٨٦,٩٤	٠,٧٢	٤,٣٥	%٠,٠٠٠	٠	%١٤,٢٩	١٤	%٣٦,٧٣	٣٦	%٤٨,٩٨	٤٨	٩٨	٢	مهارة الحكم على مدى ملائمة محتوى تعليمي معين وتحويله إلى محتوى إلكتروني، ومشاركته بشكل فعال.
٥	%٨٥,٣٠	٠,٧٥	٤,٢٧	%٠,٠٠٠	٠	%١٤,٤٦	٢٤	%٤٠,٩٦	٦٨	%٤٣,٣٧	٧٢	١٦٦	٢	مهارة الحكم على مدى ملائمة محتوى تعليمي معين وتحويله إلى محتوى إلكتروني، ومشاركته بشكل فعال.
٢	%٨٨,٨٢	٠,٧٠	٤,٤٤	%٠,٠٠٠	٠	%١١,٧٦	٨	%٣٢,٣٥	٢٢	%٥٥,٨٨	٣٨	٦٨	٣	مهارة اختيار واستخدام الأدوات التكنولوجية المناسبة لمهمة أو مشروع تعليمي معين.
٣	%٨٧,٧٦	٠,٦٧	٤,٣٩	%٠,٠٠٠	٠	%١٠,٢٠	١٠	%٤٠,٨٢	٤٠	%٤٨,٩٨	٤٨	٩٨	٣	مهارة اختيار واستخدام الأدوات التكنولوجية المناسبة لمهمة أو مشروع تعليمي معين.
٣	%٨٨,١٩	٠,٦٨	٤,٤١	%٠,٠٠٠	٠	%١٠,٨٤	١٨	%٣٧,٣٥	٦٢	%٥١,٨١	٨٦	١٦٦	٣	مهارة اختيار واستخدام الأدوات التكنولوجية المناسبة لمهمة أو مشروع تعليمي معين.
٤	%٨٥,٢٩	٠,٨٢	٤,٢٦	%٠,٠٠٠	٠	%١٤,٧١	١٠	%٣٥,٢٩	٢٤	%٤٧,٠٦	٣٢	٦٨	٤	مهارة استخدام التقنيات الرقمية كدأة للتعليم (البحث/التنظيم/التقويم)
٢	%٨٩,٣٩	٠,٦١	٤,٤٧	%٠,٠٠٠	٠	%٦,١٢	٦	%٤٠,٨٢	٤٠	%٥٣,٠٦	٥٢	٩٨	٤	مهارة استخدام التقنيات الرقمية كدأة للتعليم (البحث/التنظيم/التقويم)
٤	%٨٧,٧١	٠,٧١	٤,٣٩	%٠,٠٠٠	٠	%٩,٦٤	١٦	%٣٨,٥٥	٦٤	%٥٠,٦٠	٨٤	١٦٦	٤	مهارة استخدام التقنيات الرقمية كدأة للتعليم (البحث/التنظيم/التقويم)
١	%٩٠,٥٩	٠,٦٦	٤,٥٣	%٠,٠٠٠	٠	%٨,٨٢	٦	%٢٩,٤١	٢٠	%٦١,٧٦	٤٢	٦٨	٥	مهارة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال.
٤	%٨٧,٣٥	٠,٧٨	٤,٣٧	%٠,٠٠٠	٠	%١٢,٢٤	١٢	%٣٧,٦٥	٣٢	%٥٣,٠٦	٥٢	٩٨	٥	مهارة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال.
٢	%٨٨,٦٧	٠,٧٣	٤,٤٣	%٠,٠٠٠	٠	%١٠,٨٤	١٨	%٣١,٣٣	٥٢	%٥٦,٦٣	٩٤	١٦٦	٥	مهارة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال.

يتضح من الجدول رقم (٨) الخاص بالدلالات الإحصائية الخاصة بالتكرار، والنسبة المئوية، ونسبة الموافقة، والترتيب لعبارات محور المهارات الرقمية (Digital Skills) لعينة البحث (مديرين ومشرفين، أعضاء هيئة التدريس، المجموع الكلي) أن نسب الموافقة لجميع العبارات قد تراوحت ما بين (٨٢.٩٤% إلى ٩٣.٨٨%)، ولقد اتفق أفراد العينتين على أن أقل المهارات الناعمة أهمية في محور المهارات الرقمية هي: (مهارة الحكم على مدى صلاحية محتوى تعليمي معين وتحويله إلى محتوى إلكتروني ومشاركته بشكل فعّال)، ويعود ذلك إلى أنه قد لا يكون من أدوار المعلم المطلوبة في ظل النظام التعليمي المصري اختيار وتحديد المحتوى التعليمي، بل أن المحتوى التعليمي في كافة المراحل التعليمية يتم اختياره وتحديده من قبل وزارة التربية والتعليم؛ وعليه فإن دور المعلم يقتصر على تقديم المحتوى التعليمي للطلاب بالطريقة المناسبة.

وقد اختلف أفراد العينتين في تحديد درجة أهمية مهارة (استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعّال)، حيث جاء ترتيبها عند كل من المديرين والمشرفين، وأعضاء هيئة التدريس: الأول والرابع على الترتيب، وقد يرجع ذلك إلى أن المديرين والمشرفيين التربويين أكثر احتكاكاً بالمشكلات التربوية التي ظهرت مع تطبيق التعليم عن بعد، الأمر الذي ضاعف من أهمية امتلاك المعلم لهذه المهارة، والتي قد تسهم في حل هذه المشكلات.

ويوضح جدول (٨) أن المهارات الناعمة الفرعية المتضمنة في محور المهارات الرقمية يمكن ترتيبها على النحو الآتي:

- ١- مهارة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحقيق النمو الذاتي .
- ٢- مهارة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعّال.
- ٣- مهارة اختيار واستخدام الأدوات التكنولوجية المناسبة لمشروع تعليمي معين.
- ٤- مهارة استخدام التقنيات الرقمية كأداة للتعليم (البحث /التنظيم/التقويم).
- ٥- مهارة الحكم على مدى ملائمة محتوى تعليمي معين وتحويله إلى محتوى إلكتروني ومشاركته بشكل فعّال.

وبناءً على ما عُرض في الجداول السابقة الخاصة باستجابة أفراد العينتين على كل من محاور الاستبيان الخمسة، فلقد تم ترتيب المهارات الرئيسية في رأي كل من العينتين، وجاء ذلك كما هو موضح بالجدول الآتية:-

جدول رقم (٩) التوصيف الإحصائي للمحاور قيد البحث لدى عينة البحث الأساسية

(مديرين ومشرفيين تربويين) ن = ٦٨

الترتيب	نسبة الموافقة %	المتوسط المرجح	عدد العبارات	معامل الألتواء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أكبر قيمة	أقل قيمة	المتغيرات
٥	%٨٧.٥٢	٤.٣٨	٥	٠.٦١-	٢.٥٦	٢١.٨٨	٢٥.٠٠	١٥.٠٠	مهارات التواصل (Communication Skills)
٤	%٨٨.٧٠	٤.٤٤	٤	١.٠١-	٢.٢٨	١٧.٧٤	٢٠.٠٠	١٢.٠٠	مهارة تسويق الذات (Marketing-Self)
٢	%٨٩.٧٠	٤.٤٩	٤	١.٠٩-	٢.٣٦	١٧.٩٤	٢٠.٠٠	١٢.٠٠	مهارات التفكير (Thinking Skills)
١	%٩٠.٣٣	٤.٥٢	٩	١.١٥-	٤.٤٦	٤٠.٦٥	٤٥.٠٠	٢٧.٠٠	مهارات العمل في فريق وقيادته (Team Work and Leadership Skills)
٦	%٨٧.١٦	٤.٣٦	٥	٠.٦٧-	٢.٦٤	٢١.٧٩	٢٥.٠٠	١٥.٠٠	المهارات الرقمية (Digital Skills)
٣	%٨٨.٨٩	٤.٤٤	٢٧	١.١٢-	١٢.٦٠	١٢٠.٠٠	١٣٥.٠٠	٨١.٠٠	المجموع الكلي

جدول رقم (١٠) التوصيف الإحصائي للمحاور قيد البحث لدى عينة الدراسة الأساسية

(أعضاء هيئة التدريس) ن = ٩٨

الترتيب	نسبة الموافقة %	المتوسط المرجح	عدد العبارات	معامل الألتواء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أكبر قيمة	أقل قيمة	المتغيرات
٤	%٩١.٢٨	٤.٥٦	٥	٣.٩٣-	٣.١٢	٢٢.٨٢	٢٥.٠٠	٥.٠٠	مهارات التواصل (Communication Skills)
٦	%٨٩.٠٠	٤.٤٥	٤	١.٨٦-	٢.٣١	١٧.٨٠	٢٠.٠٠	٨.٠٠	مهارة تسويق الذات (Marketing-Self)
٢	%٩٣.٠٥	٤.٦٥	٤	٠.٧٣-	١.٥٣	١٨.٦١	٢٠.٠٠	١٥.٠٠	مهارات التفكير (Thinking Skills)
١	%٩٣.٤٢	٤.٦٧	٩	٠.٨٧-	٢.٧٨	٤٢.٠٤	٤٥.٠٠	٣٥.٠٠	مهارات العمل في فريق وقيادته (Team Work and Leadership Skills)
٥	%٨٩.٠٨	٤.٤٥	٥	٠.٤٩-	٢.٥٢	٢٢.٢٧	٢٥.٠٠	١٧.٠٠	المهارات الرقمية (Digital Skills)
٣	%٩١.٥٠	٤.٥٨	٢٧	٠.٥٦-	٨.٥٢	١٢٣.٥٣	١٣٥.٠٠	١٠٠.٠٠	المجموع الكلي

يتضح من الجدولين (٩) و(١٠) أن هناك اتفاقاً في ترتيب بعض المهارات الناعمة الرئيسة وهي مهارات العمل في فريق والقيادة، ومهارات التفكير حيث جاء ترتيبهما عند أفراد العينتين: الأول والثاني على الترتيب، وذلك قد يشير إلى أهمية هاتين المهارتين للمعلم، وضرورة العمل على إكسابهما للمعلمين من خلال برامج إعداد المعلم بكليات التربية، وبرامج التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة.

كما اختلف أفراد العينتين في تحديد درجة أهمية مهارات تسويق الذات حيث جاء ترتيبها عند المديرين والمشرفين التربويين الثالثة بينما هي الخامسة (الأخيرة) عند أعضاء هيئة التدريس، وقد يرجع ذلك إلى أن مديري المدارس والمشرفين التربويين هم الموكل إليهم إجراء المقابلات الشخصية، وعقد الاختبارات اللازمة لاختيار المعلمين الجدد وتعيينهم بالمدارس (خصوصاً المدارس الخاصة)، مما يجعلهم أكثر تقديراً واهتماماً بمهارات تسويق الذات التي تلعب دوراً في الحصول على الوظيفة كمعلم. أما عن ترتيب المهارات الناعمة الرئيسة عند أفراد العينتين معاً، فجدول (١١) يوضح هذا الترتيب.

جدول رقم (١١)

التوصيف الإحصائي للمحاور قيد البحث لدى عيني الدراسة الأساسية

(المديرون والمشرفون التربويون، وأعضاء هيئة التدريس) ن = ١٦٦

الترتيب	نسبة الموافقة	المتوسط المرجح	عدد العبارات	معامل الأكتواء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أكبر قيمة	أقل قيمة	المتغيرات
٤	%٨٩.٧٢	٤.٤٩	٥	٢.٨٤-	٢.٩٣	٢٢.٤٣	٢٥.٠٠	٥.٠٠	مهارات التواصل (Communication Skills)
٥	%٨٨.٨٥	٤.٤٤	٤	١.٥٠-	٢.٢٩	١٧.٧٧	٢٠.٠٠	٨.٠٠	مهارة تسويق الذات (Marketing-Self)
٢	%٩١.٧٠	٤.٥٩	٤	١.٢١-	١.٩٣	١٨.٣٤	٢٠.٠٠	١٢.٠٠	مهارات التفكير (Thinking Skills)
١	%٩٢.١٦	٤.٦١	٩	١.٣٥-	٣.٦٢	٤١.٤٧	٤٥.٠٠	٢٧.٠٠	مهارات العمل في فريق وقيادته (Team Work and Leadership Skills)
٦	%٨٨.٢٨	٤.٤١	٥	٠.٥٧-	٢.٥٧	٢٢.٠٧	٢٥.٠٠	١٥.٠٠	المهارات الرقمية (Digital Skills)
٣	%٩٠.٤٣	٤.٥٢	٢٧	١.١٤-	١.٠٥	١٢٢.٠٨	١٣٥.٠٠	٨١.٠٠	المجموع الكلي

(٢) النتائج المتعلقة بالسؤال الآتي:

هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابة أفراد عينة البحث (المديرين والمشرفين التربويين) نتيجة لمتغيرات، الوظيفة، وسنوات الخبرة، والمرحلة التعليمية؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) (T.test) للتعرف على الفروق حسب تغير الوظيفة، وتم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه، واختبار (توكي) للتعرف على الفروق تبعاً لمتغيرات سنوات الخبرات والمرحلة التعليمية، وفيما يلي تفصيل ذلك:

(أ) - الفروق في استجابات عينة (المديرين والمشرفين) حسب متغير الوظيفة.

حيث تكشف عن مدى تأثير طبيعة عمل كل من المديرين والمشرفين التربويين في تحديد درجة أهمية المهارات الناعمة الرئيسة والفرعية للمعلم، وذلك ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (١٢)

يوضح الدلالات الإحصائية الخاصة بمحاور الاستبانة والمجموع الكلي

للمحاور طبقاً للوظيفة لعينة المديرين ن=68

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الفرق بين المتوسطين	مدير المدرسة ن=٤٠		مشرف تربوي ن=٢٨		الدلالات الإحصائية	الأبعاد
			ع±	س-	ع±	س-		
٠.٠٤	*٢.١٠	١.٢٩	٢.٦١	٢١.٣٥	٢.٣٣	٢٢.٦٤	مهارات التواصل	
٠.٨٨	٠.١٥	٠.٠٩	٢.٥٠	١٧.٧٠	١.٩٧	١٧.٧٩	مهارة تسويق الذات	
٠.٠١	*٢.٥٨	١.٤٤	٢.٦١	١٧.٣٥	١.٦٤	١٨.٧٩	مهارات التفكير	
٠.٣٣	٠.٩٩	١.٠٩	٤.٥٨	٤٠.٢٠	٤.٢٨	٤١.٢٩	مهارات العمل في فريق وقيادته	
٠.٠٠	*٣.٣٩	٢.٠٥	٢.٤٥	٢٠.٩٥	٢.٤٦	٢٣.٠٠	المهارات الرقمية	
٠.٠٥	١.٩٦	٥.٩٥	١٣.٢٣	١١٧.٥٥	١٠.٩٣	١٢٣.٥٠	المجموع الكلي	

قيمة (ت) الجدولية معنوية عند مستوى ٠.٠٥ = ١.٩٨

يتضح من الجدول (١٢) الخاص بالدلالات الإحصائية الخاصة بمحاور الاستبانة والمجموع الكلي للمحاور طبقاً للوظيفة لعينة البحث (مديرون ومشرفون تربويون) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) فيما يخص مهارات التواصل، ومهارات التفكير،

والمهارات الرقمية، وذلك لصالح المشرفين التربويين، حيث تراوحت قيمة (ت) المحسوبة فيها ما بين (٢.١٠ إلى ٣.٣٩) وهذه القيم أكبر من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = (١.٩٦) وبمستوى دلالة أقل من ٠.٠٥.

وذلك قد يرجع إلى أنّ المشرفين التربويين يشكلون الجانب التوجيهي والإشرافي، وهم ممثلي توجهات الدولة والتي تنادي في السنوات الأخيرة بدمج الرقمنة في كافة المجالات، وفي مقدمتها المجال التعليمي، وكذا تشجع الإبداع والابتكار كونه السبيل للتميز والرقى كما ورد في رؤية مصر ٢٠٣٠؛ لذا فالمشرفون التربويون أكثر اهتماماً بمهارات التواصل، والمهارات الرقمية، وكذا مهارات التفكير التي تتضمن مهارات التفكير الإبداعي والابتكاري أكثر من المديرين الذين يغلب على عملهم الجانب التنفيذي لتلك التوجهات .

(ب) - الفروق في استجابات عينة (المديرين والمشرفين) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

حيث تكشف عن مدى تأثير طبيعة سنوات الخبرة لكل من المديرين والمشرفين التربويين في تحديدهم لدرجة أهمية المهارات الناعمة الرئيسة والفرعية للمعلم، وذلك ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (١٣)

يوضح الدلالات الإحصائية الخاصة بمحاور الاستبيانة والمجموع الكلى للمحاور طبقاً لسنوات

الخبرة لعينة المديرين والمشرفين التربويين ن = 68

الأبعاد	سنوات الخبرة	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أكبر قيمة
مهارات التواصل	أقل من ٥ سنوات	١٤	٢٠.٠٠	٢.٩٤	١٥.٠٠	٢٤.٠٠
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٢	٢١.٥٠	٢.٠٧	١٩.٠٠	٢٥.٠٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٤٢	٢٢.٦٢	٢.٢٤	١٨.٠٠	٢٥.٠٠
	المجموع	٦٨	٢١.٨٨	٢.٥٦	١٥.٠٠	٢٥.٠٠
مهارة تسويق الذات	أقل من ٥ سنوات	١٤	١٦.٥٧	٣.٠٣	١٢.٠٠	٢٠.٠٠
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٢	١٨.١٧	٢.٥٢	١٣.٠٠	٢٠.٠٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٤٢	١٨.٠٠	١.٨٢	١٣.٠٠	٢٠.٠٠
	المجموع	٦٨	١٧.٧٤	٢.٢٨	١٢.٠٠	٢٠.٠٠
مهارات التفكير	أقل من ٥ سنوات	١٤	١٦.٤٣	٢.٧١	١٢.٠٠	٢٠.٠٠
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٢	١٧.١٧	٢.٩٨	١٢.٠٠	٢٠.٠٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٤٢	١٨.٦٧	١.٦٩	١٥.٠٠	٢٠.٠٠
	المجموع	٦٨	١٧.٩٤	٢.٣٦	١٢.٠٠	٢٠.٠٠
مهارات العمل في فريق وقيادته	أقل من ٥ سنوات	١٤	٣٨.٥٧	٦.٠٢	٢٧.٠٠	٤٥.٠٠
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٢	٤١.٥٠	٢.٩٤	٣٧.٠٠	٤٥.٠٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٤٢	٤١.١٠	٤.١٠	٣١.٠٠	٤٥.٠٠
	المجموع	٦٨	٤٠.٦٥	٤.٤٦	٢٧.٠٠	٤٥.٠٠
المهارات الرقمية	أقل من ٥ سنوات	١٤	٢٠.٢٩	٢.٥٨	١٥.٠٠	٢٣.٠٠
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٢	٢١.١٧	٢.٧٩	١٦.٠٠	٢٤.٠٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٤٢	٢٢.٤٨	٢.٤١	١٨.٠٠	٢٥.٠٠
	المجموع	٦٨	٢١.٧٩	٢.٦٤	١٥.٠٠	٢٥.٠٠
المجموع الكلى	أقل من ٥ سنوات	١٤	١١١.٨٦	١٦.٥٨	٨١.٠٠	١٣٠.٠٠
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٢	١١٩.٥٠	١٠.٩٣	١٠٣.٠٠	١٣٣.٠٠
	أكثر من ١٠ سنوات	٤٢	١٢٢.٨٦	١٠.٤٥	٩٧.٠٠	١٣٥.٠٠
	المجموع	٦٨	١٢٠.٠٠	١٢.٦٠	٨١.٠٠	١٣٥.٠٠

جدول (١٤)

يوضح الدلالات الإحصائية الخاصة بمحاور الاستبائية والمجموع الكلى للمحاور طبقاً لسنوات الخبرة لعينة المديرين والمشرفين التربويين ن = 68

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدلالات الإحصائية الأبعاد
٠.٠٠	*٦.٦٠	٣٧.٠٨	٢	٧٤.١٥	بين المجموعات	مهارات التواصل
		٥.٦١	٦٥	٣٦٤.٩٠	داخل المجموعات	
			٦٧	٤٣٩.٠٦	المجموع	
٠.١٠	٢.٤١	١٢.٠٧	٢	٢٤.١٤	بين المجموعات	مهارة تسويق الذات
		٥.٠٠	٦٥	٣٢٥.١٠	داخل المجموعات	
			٦٧	٣٤٩.٢٤	المجموع	
٠.٠٠	*٦.٤٢	٣٠.٦٧	٢	٦١.٣٤	بين المجموعات	مهارات التفكير
		٤.٧٨	٦٥	٣١٠.٤٣	داخل المجموعات	
			٦٧	٣٧١.٧٦	المجموع	
٠.١٤	٢.٠١	٣٨.٧٤	٢	٧٧.٤٨	بين المجموعات	مهارات العمل في فريق وقيادته (
		١٩.٢٩	٦٥	١٢٥٤.٠٥	داخل المجموعات	
			٦٧	١٣٣١.٥٣	المجموع	
٠.٠٢	*٤.٤٤	٢٨.٠٦	٢	٥٦.١٢	بين المجموعات	المهارات الرقمية
		٦.٣٢	٦٥	٤١١.٠٠	داخل المجموعات	
			٦٧	٤٦٧.١٢	المجموع	
٠.٠٢	*٤.٤٢	٦٣٧.٠٧	٢	١٢٧٤.١٤	بين المجموعات	المجموع الكلى
		١٤٤.٠٩	٦٥	٩٣٦٥.٨٦	داخل المجموعات	
			٦٧	١٠٦٤.٠٠	المجموع	

* قيمة (ف) الجدولية معنوى عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدولين (13) و(١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الاستبائية والمجموع الكلى للمحاور طبقاً لسنوات الخبرة لعينة البحث (المديرون، والمشرفون التربويون) عند مستوى ٠.٠٥ في (مهارات التواصل (Communication Skills)، مهارات التفكير (Thinking Skills)، المهارات الرقمية (Digital Skills)، والمجموع الكلى) كما أظهرتها نتائج اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ وقيمة مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥. وللتعرف على اتجاه الفروق في استجابات عينة (المديرين والمشرفين التربويين) حسب سنوات الخبرة تم عمل اختبار (توكي) H.S.D لتحديد معنوية واتجاه الفروق، ويوضح الجدول الآتي نتيجة تطبيق اختبار توكي.

جدول (١٥)

يوضح اختبار توكي H.S.D عند مستوى ٠.٠٥ لتحديد معنوية واتجاه الفروق في المتغيرات المعنوية المستخلصة من تحليل التباين في اتجاه واحد. ن = 68

المتغير	سنوات الخبرة	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
مهارات التواصل	أقل من ٥ سنوات	١.٥٠	٠.٢٥
	أكثر من ١٠ سنوات	*٢.٦٢	٠.٠٠
مهارات التفكير	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١.١٢	٠.٣٣
	أقل من ٥ سنوات	٧٤٠.	٦٧٠.
المهارات الرقمية	أكثر من ١٠ سنوات	*٢.٢٤	٠.٠٠
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	١.٥٠	١٠٠.
المجموع الكلي	أقل من ٥ سنوات	٨٨٠.	٦٥٠.
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	*٢.١٩	٠.٢٠
المجموع الكلي	أكثر من ١٠ سنوات	١.٣١	٢٦٠.
	أقل من ٥ سنوات	٧.٦٤	٢٥٠.
المجموع الكلي	أكثر من ١٠ سنوات	*١١.٠٠	٠.١٠
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣.٣٦	٦٧٠.

يتضح من جدول (١٥) الذي يوضح نتائج تطبيق اختبار (توكي) H.S.D عند مستوى ٠.٠٥ لتحديد معنوية واتجاه الفروق في المتغيرات المعنوية المستخلصة من تحليل التباين في اتجاه واحد أنه توجد فروق في استجابات أفراد العينة في كل من مهارات التواصل، ومهارات التفكير، والمهارات الرقمية تبعاً لسنوات الخبرة، وذلك لصالح من يزيد خبرته عن ١٠ سنوات، وذلك قد يرجع إلى أنه كلما زادت سنوات الخبرة للمديرين والمشرفين التربويين زاد إدراكهم لطبيعة العصر، ولأهمية التواصل بين المعلم والمتعلمين في تحقيق الأهداف التربوية الأمر الذي تزيد معه الحاجة للمهارات الناعمة التي من شأنها أن تحقق التواصل الجيد بين المعلم، والمتعلمين؛ ولأن هناك تغير في طبيعة المتعلمين في العصر الحالي أدى ذلك لإضفاء تغير في طبيعة التواصل بينهما، الأمر الذي يتطلب الاهتمام ببعض المهارات الناعمة، ومنها مهارات التواصل والمهارات الرقمية.

(ج) - الفروق في استجابات عينة (المديرين والمشرفين) وفق المرحلة التعليمية.

حيث تكشف عن مدى تأثير مناخ العمل والمرحلة التعليمية التي يعمل بها كل من المديرين والمشرفين التربويين في تحديدهم لدرجة أهمية المهارات الناعمة الرئيسة والفرعية للمعلم، وذلك ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (١٦)

يوضح الدلالات الإحصائية الخاصة بمحاور الإستبائية والمجموع الكلى للمحاور طبقاً للمرحلة التعليمية لعينة البحث (مديرين ومشرفين تربويين) ن = 68

الأبعاد	المرحلة التعليمية	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أكبر قيمة
مهارات التواصل	الإبتدائية	٢٠	٢٠.٧٠	٢.٩٠	١٥.٠٠	٢٥.٠٠
	الإعدادية	٢٤	٢٢.١٧	٢.٢٨	١٨.٠٠	٢٥.٠٠
	الثانوية	٢٤	٢٢.٥٨	٢.٢٦	١٩.٠٠	٢٥.٠٠
	المجموع	٦٨	٢١.٨٨	٢.٥٦	١٥.٠٠	٢٥.٠٠
مهارة تسويق الذات	الإبتدائية	٢٠	١٦.٨٠	٢.٩٣	١٢.٠٠	٢٠.٠٠
	الإعدادية	٢٤	١٧.٥٠	١.٩٣	١٣.٠٠	٢٠.٠٠
	الثانوية	٢٤	١٨.٧٥	١.٥٧	١٦.٠٠	٢٠.٠٠
	المجموع	٦٨	١٧.٧٤	٢.٢٨	١٢.٠٠	٢٠.٠٠
مهارات التفكير	الإبتدائية	٢٠	١٦.٧٠	٢.٥٢	١٢.٠٠	٢٠.٠٠
	الإعدادية	٢٤	١٨.٥٨	٢.٣٠	١٢.٠٠	٢٠.٠٠
	الثانوية	٢٤	١٨.٣٣	١.٩٣	١٥.٠٠	٢٠.٠٠
	المجموع	٦٨	١٧.٩٤	٢.٣٦	١٢.٠٠	٢٠.٠٠
مهارات العمل في فريق وقيادته	الإبتدائية	٢٠	٣٨.٧٠	٥.٦٩	٢٧.٠٠	٤٥.٠٠
	الإعدادية	٢٤	٤١.٤٢	٣.٤٠	٣٥.٠٠	٤٥.٠٠
	الثانوية	٢٤	٤١.٥٠	٣.٨٦	٣٤.٠٠	٤٥.٠٠
	المجموع	٦٨	٤٠.٦٥	٤.٤٦	٢٧.٠٠	٤٥.٠٠
المهارات الرقمية	الإبتدائية	٢٠	٢٠.٧٠	٣.١١	١٥.٠٠	٢٥.٠٠
	الإعدادية	٢٤	٢١.٧٥	٢.٢١	١٨.٠٠	٢٥.٠٠
	الثانوية	٢٤	٢٢.٧٥	٢.٣٣	١٨.٠٠	٢٥.٠٠
	المجموع	٦٨	٢١.٧٩	٢.٦٤	١٥.٠٠	٢٥.٠٠
المجموع الكلى	الإبتدائية	٢٠	١١٣.٦٠	١٦.٢٦	٨١.٠٠	١٣٥.٠٠
	الإعدادية	٢٤	١٢١.٤٢	٩.٤٧	١٠٣.٠٠	١٣٣.٠٠
	الثانوية	٢٤	١٢٣.٩٢	١٠.٠٤	١٠٣.٠٠	١٣٥.٠٠
	المجموع	٦٨	١٢٠.٠٠	١٢.٦٠	٨١.٠٠	١٣٥.٠٠

جدول (١٧)

يوضح الدلالات الإحصائية الخاصة بمحاور الإستبيانة والمجموع الكلي للمحاور طبقاً للمرحلة التعليمية لعينة البحث (مديرين) ن = 68

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدلالات الإحصائية الأبعاد
٠.٠٤	*٣.٤١	٢٠.٨٥	٢.٠٠	٤١.٦٩	بين المجموعات	مهارات التواصل
		٦.١١	٦٥.٠٠	٣٩٧.٣٧	داخل المجموعات	
			٦٧.٠٠	٤٣٩.٠٦	المجموع	
٠.٠١	*٤.٦٣	٢١.٧٧	٢.٠٠	٤٣.٥٤	بين المجموعات	مهارة تسويق الذات
		٤.٧٠	٦٥.٠٠	٣٠٥.٧٠	داخل المجموعات	
			٦٧.٠٠	٣٤٩.٢٤	المجموع	
٠.٠٢	*٤.٤١	٢٢.٢٠	٢.٠٠	٤٤.٤٠	بين المجموعات	مهارات التفكير
		٥.٠٤	٦٥.٠٠	٣٢٧.٣٧	داخل المجموعات	
			٦٧.٠٠	٣٧١.٧٦	المجموع	
٠.٠٦	٢.٨٥	٥٣.٧٥	٢.٠٠	١٠٧.٥٠	بين المجموعات	مهارات العمل في فريق وقيادته
		١٨.٨٣	٦٥.٠٠	١٢٢٤.٠٣	داخل المجموعات	
			٦٧.٠٠	١٣٣١.٥٣	المجموع	
٠.٠٣	*٣.٥٤	٢٢.٩٦	٢.٠٠	٤٥.٩٢	بين المجموعات	المهارات الرقمية
		٦.٤٨	٦٥.٠٠	٤٢١.٢٠	داخل المجموعات	
			٦٧.٠٠	٤٦٧.١٢	المجموع	
٠.٠٢	*٤.٢٧	٦١٧.٧٧	٢.٠٠	١٢٣٥.٥٣	بين المجموعات	المجموع الكلي
		١٤٤.٦٨	٦٥.٠٠	٩٤٠٤.٤٧	داخل المجموعات	
			٦٧.٠٠	١٠٦٤٠.٠٠	المجموع	

* قيمة (ف) الجدولية معنوى عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدولين (١٦) و (١٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الاستبانة والمجموع الكلي للمحاور طبقاً للمرحلة التعليمية لعينة البحث (المديرون، والمشرفون التربويون) عند مستوى ٠.٠٥ في جميع المحاور ما عدا المحور الخاص بمهارات العمل في فريق وقيادته، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥ وقيمة مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ .

وللتعرف على اتجاه الفروق في استجابات عينة (المديرين والمشرفين التربويين) حسب المرحلة التعليمية التي يعملون بها تم عمل اختبار (توكي) H.S.D لتحديد معنوية واتجاه الفروق، ويوضح الجدول الآتي نتيجة تطبيق اختبار (توكي).

جدول (١٨)

يوضح اختبار توكي H.S.D عند مستوى ٠.٠٥ لتحديد معنوية واتجاه الفروق في المتغيرات المعنوية المستخلصة من تحليل التباين في اتجاه واحد. ن = 68

المتغير	المرحلة التعليمية	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
مهارات التواصل (Communication Skills)	الإبتدائية	١.٤٧	٠.١٣
	الإعدادية	*١.٨٨	٠.٠٤
	الثانوية	٠.٤٢	٠.٨٣
مهارات تسويق الذات (Marketing-Self)	الإبتدائية	٠.٧٠	٠.٥٤
	الإعدادية	*١.٩٥	٠.٠١
	الثانوية	١.٢٥	٠.١٢
مهارات التفكير (Thinking Skills)	الإبتدائية	*١.٨٨	٠.٠٢
	الإعدادية	*١.٦٣	٠.٠٥
	الثانوية	٠.٢٥	٠.٩٢
المهارات الرقمية (Digital Skills)	الإبتدائية	١.٠٥	٠.٣٧
	الإعدادية	*٢.٠٥	٠.٠٣
	الثانوية	١.٠٠	٠.٣٧
المجموع الكلي	الإبتدائية	٧.٨٢	٠.٠٩
	الإعدادية	*١٠.٣٢	٠.٠٢
	الثانوية	٢.٥٠	٠.٧٥

يتضح من جدول (١٨) الخاص بنتائج تطبيق اختبار توكي H.S.D عند مستوى ٠.٠٥ لتحديد معنوية واتجاه الفروق في المتغيرات المعنوية المستخلصة من تحليل التباين في اتجاه واحد أنه توجد فروق بين معظم المحاور (مهارات التواصل، مهارات تسويق الذات، مهارات التفكير، والمهارات الرقمية) تبعاً للمرحلة التعليمية لصالح المرحلة الثانوية.

وقد يرجع ذلك إلى ضعف التواصل الفعال بين المعلم والمتعلمين في هذه المرحلة؛ مما أسهم في ظهور مشكلات لها علاقة بغياب أو انقطاع الطلاب عن الحضور للمدارس في هذه المرحلة؛ وذلك يضيف على مهارات التواصل أهمية خاصة لا سيما في هذه المرحلة؛ لأن امتلاك المعلم لمهارات التواصل الجيد قد يسهم في حل هذه المشكلة، ومن شأنه تقوية ارتباط المتعلم بمدرسته، ومعلميه مما يحقق الأهداف التربوية المرجوة .

أما فيما يتعلق بالمهارات الرقمية فالأمر له علاقة بمشكلة ضعف التواصل بين المعلم والمتعلم في المرحلة الثانوية، وعليه وجب البحث عن صيغ بديلة للتواصل المباشر بما يحقق الأهداف التربوية والتعليمية ، وكانت من بين هذه الصيغ وأكثرها شيوعاً هي: التواصل الرقمي، والذي يتطلب امتلاك المعلم للمهارات الرقمية، والتي تمكنه من تحقيق تواصل جيد مع المتعلمين، وتحقيق الأهداف التعليمية.

أما فيما يخص مهارات تسويق الذات، ومهارات التفكير فقد يرجع اهتمام أفراد العينة العاملين بالمرحلة الثانوية بهذه المهارات بشكل أكبر من أقرانهم العاملين بالمرحلة الابتدائية، إلى أن المعلم المطلوب للعمل بالمرحلة الثانوية هو معلم ذو نوعية معينة تتصف بالعمق في التخصص من جانب، ولديه مهارات معينة تمكنه من الاستيعاب والتعامل بكفاءة مع المتعلم المراهق في المرحلة الثانوية.

(٣) النتائج المتعلقة بالسؤال الآتي:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد عينة البحث (أعضاء هيئة التدريس) تبعاً لمتغيرات الدرجة العلمية ، والتخصص؟ والإجابة على هذا السؤال استخدم اختبار (ت) T.Test للتعرف على الفروق حسب متغير التخصص، وتم استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه واختبار توكي للتعرف على الفروق تبعاً لمتغير الدرجة العلمية.

(أ)- الفروق في استجابات عينة (أعضاء هيئة التدريس) حسب متغير الدرجة العلمية .

حيث تكشف عن مدى تأثير الدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس في تحديدهم لدرجة أهمية المهارات الناعمة الرئيسة والفرعية للمعلم، وذلك ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (١٩)

يوضح الدلالات الإحصائية الخاصة بمحاور الاستبانة والمجموع الكلي للمحاور طبقاً للدرجة العلمية لعينة البحث (أعضاء هيئة التدريس) ن = 98

الأبعاد	الدرجة العلمية	العينة	المتوسط	الانحراف المعياري	أقل قيمة	أكبر قيمة
مهارات التواصل	مدرس	٦٢	٢٢.٨٤	١.٨٧	١٨.٠٠	٢٥.٠٠
	أستاذ مساعد	٢٤	٢٤.٠٠	١.٣٢	٢١.٠٠	٢٥.٠٠
	أستاذ	١٢	٢٠.٣٣	٧.٢٨	٥.٠٠	٢٥.٠٠
	المجموع	٩٨	٢٢.٨٢	٣.١٢	٥.٠٠	٢٥.٠٠
مهارة تسويق الذات	مدرس	٦٢	١٨.٠٦	١.٧٤	١٤.٠٠	٢٠.٠٠
	أستاذ مساعد	٢٤	١٨.٠٨	١.٩٨	١٤.٠٠	٢٠.٠٠
	أستاذ	١٢	١٥.٨٣	٤.١٥	٨.٠٠	٢٠.٠٠
	المجموع	٩٨	١٧.٨٠	٢.٣١	٨.٠٠	٢٠.٠٠
مهارات التفكير	مدرس	٦٢	١٨.٥٢	١.٦٢	١٥.٠٠	٢٠.٠٠
	أستاذ مساعد	٢٤	١٨.٥٨	١.٤٧	١٦.٠٠	٢٠.٠٠
	أستاذ	١٢	١٩.١٧	١.١١	١٧.٠٠	٢٠.٠٠
	المجموع	٩٨	١٨.٦١	١.٥٣	١٥.٠٠	٢٠.٠٠
مهارات العمل في فريق وقيادته	مدرس	٦٢	٤١.٤٨	٣.٠٨	٣٥.٠٠	٤٥.٠٠
	أستاذ مساعد	٢٤	٤٣.٠٨	١.٦٤	٤٠.٠٠	٤٥.٠٠
	أستاذ	١٢	٤٢.٨٣	٢.٢١	٣٩.٠٠	٤٥.٠٠
	المجموع	٩٨	٤٢.٠٤	٢.٧٨	٣٥.٠٠	٤٥.٠٠
المهارات الرقمية	مدرس	٦٢	٢٢.١٦	٢.٧٧	١٧.٠٠	٢٥.٠٠
	أستاذ مساعد	٢٤	٢٢.٢٥	٢.٢١	١٩.٠٠	٢٥.٠٠
	أستاذ	١٢	٢٢.٨٣	١.٦٤	٢٠.٠٠	٢٥.٠٠
	المجموع	٩٨	٢٢.٢٧	٢.٥٢	١٧.٠٠	٢٥.٠٠
المجموع الكلي	مدرس	٦٢	١٢٣.٠٦	٨.٥٠	١٠٥.٠٠	١٣٥.٠٠
	أستاذ مساعد	٢٤	١٢٦.٠٠	٦.٥٠	١١٤.٠٠	١٣٤.٠٠
	أستاذ	١٢	١٢١.٠٠	١١.٣٥	١٠٠.٠٠	١٣٣.٠٠
	المجموع	٩٨	١٢٣.٥٣	٨.٥٢	١٠٠.٠٠	١٣٥.٠٠

جدول (٢٠)

يوضح الدلالات الإحصائية الخاصة بمحاور الاستبيانية والمجموع الكلي للمحاور

طبقاً للدرجة العلمية لعينة البحث (أعضاء هيئة التدريس) ن = 98

مستوى الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الدلالات الإحصائية الأبعاد
٠.٠٠٠	*٦.١٢	٥٣.٨٢	٢.٠٠٠	١٠٧.٦٤	بين المجموعات	مهارات التواصل
		٨.٧٩	٩٥.٠٠٠	٨٣٥.٠٥	داخل المجموعات	
			٩٧.٠٠٠	٩٤٢.٦٩	المجموع	
٠.٠٠١	*٥.٤٠	٢٦.٣٤	٢.٠٠٠	٥٢.٦٨	بين المجموعات	مهارة تسويق الذات
		٤.٨٨	٩٥.٠٠٠	٤٦٣.٢٤	داخل المجموعات	
			٩٧.٠٠٠	٥١٥.٩٢	المجموع	
٠.٠٤١	٠.٩١	٢.١٤	٢.٠٠٠	٤.٢٨	بين المجموعات	مهارات التفكير
		٢.٣٥	٩٥.٠٠٠	٢٢٢.٩٨	داخل المجموعات	
			٩٧.٠٠٠	٢٢٧.٢٧	المجموع	
٠.٠٠٣	*٣.٦١	٢٦.٤٣	٢.٠٠٠	٥٢.٨٥	بين المجموعات	مهارات العمل في فريق وقيادته
		٧.٣٢	٩٥.٠٠٠	٦٩٤.٩٨	داخل المجموعات	
			٩٧.٠٠٠	٧٤٧.٨٤	المجموع	
٠.٠٧٠	٠.٣٥	٢.٢٧	٢.٠٠٠	٤.٥٥	بين المجموعات	المهارات الرقمية
		٦.٤٣	٩٥.٠٠٠	٦١٠.٥٥	داخل المجموعات	
			٩٧.٠٠٠	٦١٥.١٠	المجموع	
٠.٠٢٠	١.٦٥	١١٨.٣٣	٢.٠٠٠	٢٣٦.٦٧	بين المجموعات	المجموع الكلي
		٧١.٥٨	٩٥.٠٠٠	٦٧٩٩.٧٤	داخل المجموعات	
			٩٧.٠٠٠	٧٠٣٦.٤١	المجموع	

* قيمة (ف) الجدولية معنوى عند مستوى ٠.٠٠٥

يتضح من الجدولين (١٩) و(٢٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الاستبانة والمجموع الكلي طبقاً للدرجة العلمية لعينة البحث (أعضاء هيئة التدريس) عند مستوى ٠.٠٥ في بعض المحاور وهي: (مهارات التواصل، ومهارات التسويق، ومهارات العمل في فريق وقيادته)، حيث كانت قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية عند مستوى ٠.٠٥، وقيمة مستوى المعنوية أقل من ٠.٠٥ .

وللتعرف على اتجاه الفروق في استجابات عينة (أعضاء هيئة التدريس) حسب الدرجة العلمية تم عمل اختبار (توكي) H.S.D؛ لتحديد معنوية واتجاه الفروق ، ويوضح الجدول الآتي نتيجة تطبيق اختبار (توكي).

جدول (٢١)

يوضح اختبار توكي H.S.D عند مستوى ٠.٠٥ لتحديد معنوية واتجاه الفروق في المتغيرات المعنوية المستخلصة من تحليل التباين في اتجاه واحد. ن = ٩٨

المتغير	الدرجة العلمية	الفرق بين المتوسطين	مستوى الدلالة
مهارات التواصل	مدرس	١.١٦	٠.٢٤
	أستاذ مساعد	*٢.٥١	٠.٠٢
	أستاذ	*٣.٦٧	٠.٠٠
مهارة تسويق الذات	مدرس	٠.٠٢	١.٠٠
	أستاذ مساعد	*٢.٢٣	٠.٠١
	أستاذ	*٢.٢٥	٠.٠١
مهارات العمل في فريق وقيادته	مدرس	*١.٦٠	٠.٠٤
	أستاذ مساعد	١.٣٥	٠.٢٦
	أستاذ	٠.٢٥	٠.٩٦

يتضح من جدول (٢١) الخاص بنتائج تطبيق اختبار توكي H.S.D عند مستوى ٠.٠٥ ؛ لتحديد معنوية واتجاه الفروق في المتغيرات المعنوية المستخلصة من تحليل التباين في اتجاه واحد أنه توجد فروق بين بعض المحاور تبعاً للدرجة العلمية لصالح درجة المدرس .

وقد يرجع ذلك إلى أن المدرس هو عضو هيئة تدريس غالباً يكون أصغر عمراً من الأستاذ، وأكثر احتكاكاً بالطالب المعلم ، وأكثر قرباً من ميدان العمل المتاح للمعلم بعد تخرجه؛ لذا فهو أكثر إدراكاً بأنّ محدودية فرص العمل في ميدان التعليم تفرض على المعلم ضرورة امتلاك مهارات ناعمة معينة لعل أبرزها: مهارة تسويق الذات ، التي قد تساعده في الحصول على فرصة عمل في ميدان التربية في ظل التنافسية ومحدودية الفرص المتاحة.

(ب)- الفروق في استجابات عينة (أعضاء هيئة التدريس) حسب متغير التخصص.

حيث تكشف عن مدى تأثير طبيعة التخصص لأعضاء هيئة التدريس في تحديدهم لدرجة أهمية المهارات الناعمة الرئيسية والفرعية للمعلم، وذلك ما يوضحه الجدول الآتي:

جدول (٢٢)

يوضح الدلالات الإحصائية الخاصة بمحاور الاستبيانة والمجموع الكلي للمحاور طبقاً للتخصص لعينة البحث (أعضاء هيئة التدريس) ن = ٩٨

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الفرق بين المتوسطين	أكاديمي ن=٢٠		تربوي ن=٧٨		الدلالات الإحصائية الأبعاد
			ع±	س̄	ع±	س̄	
٠.٥١	٠.٦٧	٠.٥٢	١.٨٥	٢٢.٤٠	٣.٣٧	٢٢.٩٢	مهارات التواصل
٠.١٩	١.٣٢	٠.٧٦	١.٧٩	١٨.٤٠	٢.٤١	١٧.٦٤	مهارة تسويق الذات
٠.٤٩	٠.٦٩	٠.٢٧	١.٧٩	١٨.٤٠	١.٤٧	١٨.٦٧	مهارات التفكير
٠.٧٨	٠.٢٩	٠.٢٠	٢.١٤	٤٢.٢٠	٢.٩٣	٤٢.٠٠	مهارات العمل في فريق وقيادته
٠.٩٠	٠.١٣	٠.٠٨	٢.٤٢	٢٢.٢٠	٢.٥٦	٢٢.٢٨	المهارات الرقمية
٠.٩٧	٠.٠٤	٠.٠٩	٧.٠١	١٢٣.٦٠	٨.٩٠	١٢٣.٥١	المجموع الكلي

* قيمة (ت) الجدولية معنوية عند مستوى ٠.٠٥ = 1.98

يتضح من الجدول (٢٢) الخاص بالدلالات الإحصائية الخاصة بمحاور الاستبيانة والمجموع الكلي للمحاور طبقاً للتخصص لعينة البحث (أعضاء هيئة التدريس) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠٥) في جميع الأبعاد والمجموع الكلي، حيث تراوحت قيمة

(ت) المحسوبة فيها ما بين (٠.٠٤ إلى ١.٣٢) وهذه القيم أقل من قيمة (ت) الجدولية عند مستوى (٠.٠٥) = (١.٩٨) وبمستوى دلالة أكبر من ٠.٠٥، وقد يشير ذلك إلى وجود قدر من الاتفاق بين أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية حول أهم المهارات الواجب توافرها في الخريج مهما اختلف التخصص، مما يعكس وعيهم برؤية ورسالة كلية التربية، وكذلك إدراكهم للكفايات اللازمة للخريج لكي يتمكن من القيام بأدواره كمعلم في المستقبل.

خلاصة النتائج والتوصيات:-

خلص البحث لجملة من النتائج لعل من أبرزها ما يلي:

- ١- التأكيد على أهمية المهارات الناعمة وضرورتها للخريجين من كل التخصصات، وللعمل في كافة المجالات؛ وعليه وجب العمل على تنمية المهارات الناعمة لطلاب الجامعات.
- ٢- التوصل إلى قائمة من المهارات الناعمة مرتبة حسب أهميتها للمعلم، وهي كما يلي:

جدول (٢٣)

قائمة بالمهارات الناعمة (الرئيسية والفرعية) اللازمة للمعلم مرتبة تنازلياً حسب أهميتها

المهارات الفرعية	المهارات الرئيسية
١- مهارة اتخاذ القرارات. ٢- مهارة إدارة الوقت. ٣- مهارة التقويم ٤- مهارة التحفيز والتشجيع. ٥- مهارة المواءمة (التكيف). ٦- مهارة التخطيط ٧- مهارة التنسيق. ٨- المهارات البيئشخصية (التشبيك). ٩- مهارة إدارة الصراع.	(١) مهارة العمل في فريق وقيادته
١- مهارة حل المشكلات. ٢- مهارة التفكير الناقد. ٣- مهارة التفكير الإبداعي. ٤- مهارة التفكير الابتكاري.	(٢) مهارات التفكير

المهارات الفرعية	المهارات الرئيسية
١- مهارة الاستماع والإنصات. ٢- مهارة التواصل الشفهي. ٣- مهارة التواصل الرقمي. ٤- مهارة التواصل الإيماني. ٥- مهارة التواصل الكتابي.	٣) مهارة التواصل
١- مهارة إدارة الضغوط. ٢- مهارة الإقناع. ٣- مهارة التفاوض. ٤- مهارة كتابة السيرة الذاتية.	٤) مهارات تسويق الذات
١- مهارة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحقيق النمو الذاتي. ٢- مهارة استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال. ٣- مهارة اختيار واستخدام الأدوات التكنولوجية لمهمة أو مشروع تعليمي معين. ٤- مهارة استخدام التقنيات الرقمية كأداة للتعليم (البحث / التنظيم / التقييم). ٥- مهارة الحكم على مدى ملاءمة محتوى تعليمي معين وتحويله إلى محتوى إلكتروني، ومشاركته بشكل فعال.	٥) المهارات الرقمية

٣- بتحليل الجداول (٤)، (٥)، (٦)، (٧)، (٨)، (٢٣)، وبمقارنة نسب الموافقة للعينتين معاً على المهارات الناعمة الفرعية التابعة لكل محور، تم استخلاص قائمة بأهم المهارات الناعمة الفرعية و الضرورية للمعلم ، وهي كالآتي:-

جدول (٢٤)

قائمة بأهم خمسة عشرة مهارة ناعمة فرعية

المهارة الرئيسية التي تنتمي لها	المهارات الفرعية
مهارة العمل في فريق وقيادته.	١- مهارة اتخاذ القرارات
مهارة العمل في فريق وقيادته	٢- مهارة إدارة الوقت.
مهارات التواصل.	٣- مهارة التقويم
مهارة العمل في فريق وقيادته.	٤- مهارة حل المشكلات.
مهارات التفكير.	٥- مهارة التحفيز والتشجيع.
مهارات تسويق الذات.	٦- مهارة إدارة الضغوط.
مهارة العمل في فريق وقيادته.	٧- مهارة التحفيز والتشجيع .
مهارات التواصل.	٨- مهارة التواصل الشفهي(التحدث).
مهارات التفكير.	٩- مهارة التفكير الناقد.
مهارة العمل في فريق وقيادته.	١٠- مهارة المواءمة (التكيف).
مهارة العمل في فريق وقيادته.	١١- مهارة التخطيط.
مهارات التواصل.	١٢- مهارة التواصل الرقمي.
المهارات الرقمية.	١٣- مهارة توظيف التكنولوجيا الرقمية في تحقيق النمو الذاتي.
مهارات التفكير.	١٤- مهارة التفكير الإبداعي.
مهارة تسويق الذات	١٥- مهارة الإقناع.

- ٤- يتضح ضرورة التركيز على قائمة المهارات الناعمة الفرعية والعمل على إكسابها للمعلمين؛ وذلك لأنّ المهارات الناعمة الفرعية تمثل اللبنة اللازمة لبناء المهارات الناعمة الرئيسية، كما أن قائمة المهارات الناعمة الفرعية (جدول ٢٤) تتصف بالتنوع، أي تنتمي لأكثر من مهارة رئيسة ، وذلك أولى من التركيز على مهارة ناعمة رئيسة واحدة.
- ٥- هناك سؤالان يتم طرحهما في هذه السياق؛ الأول: من هي الجهات والأشخاص الذين من الممكن أن يستفيدوا من هذه القائمة، أو بمعنى آخر إلى من يتم توجيه هذه القائمة؟ والثاني: كيف يمكن الاستفادة مما ورد في هذه القائمة؟

وهناك ارتباط وثيق بين الإجابة على السؤالين؛ لأن كيفية الاستفادة تختلف باختلاف الجهة التي توجه لها القائمة، لذا يتم الإجابة إجمالاً على السؤالين معاً فيما يأتي:-

(أ) المعلمون:

تلعب هذه القائمة دوراً في توعية المعلمين بأهمية المهارات الناعمة، ومن ثم العمل على اكتساب بعض منها في سياق التعلم الذاتي، أو ما قد يُسمى التنمية المهنية الذاتية، وذلك عن طريق القراءة والإطلاع، والتدريب المبرمج على شبكة الإنترنت، وغيرها من الوسائل.

(ب) مؤسسات إعداد المعلم:

تفيد هذه القائمة (جدول ٢٤) أعضاء هيئة التدريس بمؤسسات إعداد المعلم عن طريق إعلامهم بالمهارات الناعمة الفرعية ذات الأولوية، مما قد يدفعهم على إكساب الطالب المعلم هذه المهارات من خلال استخدام طرائق تدريس من شأنها أن تُتمي هذه المهارات مثل طريقة المشروعات (Project Method)، وكذلك التنوع في استخدام أساليب التقويم التي تسهم في ذلك.

(ج) الهيئات واللجان:

وصول هذه القائمة للهيئات واللجان مثل لجنة قطاع الدراسات التربوية بالمجلس الأعلى للجامعات، قد يؤدي لاقتراح مقررات دراسية معينة خاصة بتنمية هذه المهارات لدى الطالب المعلم، أو اقتراح ضرورة اجتياز الطالب لاختبارات معينة، أو حضور دورات محددة تتناول المهارات الناعمة.

(د) مؤسسات المجتمع المدني:

قد تستفيد مؤسسات المجتمع المدني المهتمة بالتعليم من هذه القائمة في إدارك أهمية المهارات الناعمة للمعلم، وكذا التعرف على المهارات الناعمة الأولى بالعناية، وبالتالي تطلق المبادرات وتنظم الدورات التدريبية للمعلمين لإكسابهم هذه المهارات.

(هـ) نقابة المعلمين:

أحد أهم مهام نقابة المعلمين هي النهوض والإرتقاء بالمهنة؛ لذا ففي ضوء تمهين التعليم وجب العناية بالمهارات الناعمة التي تسهم في الإرتقاء بالأداء المهني للمعلم، وبناءً عليه يمكن أن تقوم النقابة بتوعية المعلمين بهذه المهارات من خلال المنشورات التي تصدر عن النقابة، وكذا من خلال تنظيم الدورات التدريبية، وورش العمل لإكساب المعلمين المهارات الناعمة المطلوبة.

٦- تقترح الباحثة إجراء بحوث مستقبلية تتناول الموضوعات التالية:

- رصد واقع امتلاك المعلمين للمهارات الناعمة.
- العوامل المؤثرة على إكساب المعلمين للمهارات الناعمة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبريدان، رشاد نجيب. (٢٠١٧، إبريل). مهارات النفاوض وبراعة الإقناع. *المجلة الليبية العالمية*، (١٧)، ١-٢٣.
- ابن منظور ، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم. (٢٠٠٣) *لسان العرب* (ط ٤). دار الحديث.
- إليامي، هدى يحيى. (٢٠٢٠، يناير). برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات التدريس الرقمي لدى معلمات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية جامعة الأزهر*، (١٨٥)، ١١-١٦.
- بدران، شبل. (٢٠١٥، أغسطس). تنمية قدرات المعلمين وتكوينهم المهني في ضوء التحديات المعاصرة. *التربية المعاصرة*، ٣٢(١٠٠)، ٥-٣٩.
- البدير، أنور ظاهر جابر. (٢٠١٩، يناير). رأس المال البشري وتحديات مهارات المستقبل تحت محور (تطبيق المهارات في سوق العمل). *مجلة الفنون والآداب وعلوم الأنسانيات والاجتماع*، (٣٣) . ٢٤٠-٢٥٠.
- توفيق، عفاف محمد. (٢٠١٧، يناير). إعداد معلم مدرسة المستقبل في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. *مجلة كلية التربية جامعة المنوفية*، ٣٢(١)، ٣٢٩-٣٥٧.
- الجميل، عبدالله حمود. (٢٠١٧، يناير ٢٥-٢٨). *المعايير العلمية اللازمة لتمهين التعليم من وجهة نظر الأكاديميين في المملكة العربية السعودية*. مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي. كلية العلوم التربوية جامعة الزرقاء، ٢٦١-٢٧٧.
- حجاج ، علا نعيم عمر. (٢٠١٤) . *دور المهارات الناعمة في اقتناص الوظائف الإدارية (دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة) {رسالة ماجستير}*، الجامعة الإسلامية بغزه .

-
- الحدابي، داود عبد الملك، والأشول، أطفاف أحمد محمد.(٢٠١٢). مدى توافر بعض مهارات التفكير الناقد لدى الطلبة الموهوبين في المرحلة الثانوية بمدينة صناعاء وتعز، *المجلة العربية لتطوير التفوق*، ٣(٥)، ١-٢٦.
 - الخالدي، إيناس إبراهيم.(٢٠١٥، يناير). التمهين في التعليم. *مجلة الدراسات التربوية والانسانية*. جامعة دمنهور، ٧(٤)، ٤١٨-٤٢٢.
 - الخطيب، رداح.(٢٠٠٠). *الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة (٣)*. دار الأمل.
 - خميس، عبد الله.(٢٠١٣). المهارات الناعمة التي يبحثون عنها. *مؤسسة الرؤيا للصحافة والنشر*، مسقط .
 - رضوان، نعم جهاد.(٢٠١٩، يوليو). المهارات الناعمة لدى المرأة الفلسطينية وأثرها في جودة القرارات بالمؤسسات النسوية: المحافظات الجنوبية. *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٢(١٢)، ١٠٧-١٣٢.
 - زمزمي، فضيلة أحمد .(٢٠٠٧، يناير). برنامج مقترح لتنمية مهارة حل المشكلات لدى أطفال الروضة بمدينة مكة المكرمة (دراسة تجريبية). *سلسلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس (ASEP)* ، (١) ، ٥٥-٨٨.
 - شحاته، حسن، والنجار، زينب، وعمار، حامد (٢٠٠٣)، *معجم المصطلحات التربوية والنفسية*، "الدار المصرية اللبنانية".
 - شريز، رنده عيد، والمصري، مروان وليد.(٢٠١٧، يناير). تصور مقترح لتطوير عملية الترخيص لمزاولة مهنة التعليم بفلسطين في ضوء بعض التجارب التعليمية والعالمية المعاصرة. *مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)*، ٢١(١)، ٣٢١-٣٥٩.
 - الشوملي، خليفة حسين(١٩٩٧، أكتوبر، ٧-٨). تمهين التعليم الواقع والآفاق والمعلومات التربوية. في ندوة تمهين التعليم ضمن فعاليات احتفالات يوم المعلم العالمي بالبحرين.
 - الطرونة، هاني خلف.(٢٠١٢). *نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها*. دار أسامه للنشر والتوزيع.
-

- طيب، عزيزة عبد الله، ومحيا، نورة، العتيبي، سمي السليس. (٢٠١٦، إبريل): مهارات قيادة فريق العمل لدى رؤساء الأقسام في إدارة التربية والتعليم بمحافظة المذنب " دراسة ميدانية". *مجلة العلوم التربوية*، ١(٢)، ٣٨٩-٤٣٧.
- عبد الجواد، إياد إبراهيم، وقنديل، أنيسة عطية. (٢٠١٣، نيسان). مهارات الاتصال والتواصل التربوي لدى مشرفي التربية العملية في كلية التربية بجامعة الأقصى. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية*، ١(٢)، ١٧٥-٢١٢.
- عبد السميع، مصطفى، وحواله، مهير محمد. (٢٠٠٥). *إعداد المعلم وتنميته وتدريبه*. دار الفكر التربوي.
- عبد الفتاح، اسماعيل. (٢٠٠٣). *الابتكار وتنميته لدى أطفالنا*. مكتبة دار الكتاب.
- عبد القادر، هاملي. (٢٠١١). *وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة* { رسالة ماجستير}. جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان.
- عمر، بن شريك، وعبد الحفيظ، منى (٢٠١٧، سبتمبر)، نموذج نظري لأهم المهارات المرنة في بيئة العمل، *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية*، ١٠(٣)، ٢٠٧-٢٢٠.
- الفريحات، عمار عبد الله محمود، والمومني، فخرى فلاح. (٢٠١٦، يونيو). التوافق النفسي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط النفسية لدى عينة من الطلبة المتفوقين في محافظة عجلون. *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، ٤(١٦)، ٢٥-٤٢.
- الفزازية، فاطمة، وحمود، محمد الشيخ، وأبو الشندي، يوسف عبد القادر، منال خصيب. (٢٠١٩، إبريل). *فاعلية برنامج توجيهي جمعي في تنمية مهارات العمل الجماعي لدى طلبة الصف الحادي عشر بمحافظة شمال الباطنة في سلطنة عمان*. *مجلة جامعة البحث*، ٤١(٤٤)، ٣٣-٧٠.
- قاموس المعاني الجامع (د.ت) مهنة، متاح في <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar>
- كلية التربية. (مارس ٢٠١٩). *اللائحة الداخلية للمرحلة الجامعية الأولى بنظام الساعات المعتمدة*. كلية التربية.

- الكندري، جاسم يوسف، وفرج، هاني عبد الستار. (٢٠٠١، مارس). الترخيص لممارسة مهنة التعليم - رؤية مستقبلية لتطوير مستوى المعلم العربي. *المجلة التربوية بالكويت*، ١٥ (٥٨)، ١٣-٥٤.
- مجمع اللغة العربية. (٢٠١١). *المعجم الوسيط (ج ٢)*. مجمع اللغة العربية.
- محافظة، سامح محمد (٢٠٠٩، إبريل ٢٣-٢٠). *معلم المستقبل: خصائصه، ومهاراته، كفاياته (عرض ورقة)*. المؤتمر العلمي الثاني لكلية العلوم التربوية (دور المعلم العربي في عصر التدفق المعرفي)، كلية العلوم التربوية جامعة جرش الأهلية، ٧٤٤-٧٦٦.
- المحمادي، صفاء معيلي، والقرني، عبد الرحمن بن عبيد . (٢٠١٧، يناير). *واقع مهارات الإتصال الفعال الداعم لمشاركة المعرفة لدى المشرفات التربويات في مكاتب التعليم بمدينة جدة*. مجلة دراسات المعلومات، (١٨)، ١٠٧-١٣٨ .
- مرسي، محمد منير (٢٠٠١): *الإدارة المدرسية الحديثة*، عالم الكتب.
- مصطفى، الطيب عبد الوهاب محمد، وحزمل، محمد. (٢٠١٢، يناير). *تمهين مهنة المعلم: الدواعي والمبررات*. *مجلة الدراسات التربوية*. المركز القومي للمناهج والبحث التربوي، ١٣ (٢٥)، ١٥٣-١٨٥.
- موسى، جمال. (٢٠٠٩، يناير). *العلاقة بين مشاركة الطلاب في عضوية الأسر الطلابية وإكسابهم مهارات العمل الجماعي*. *مجلة المؤتمر العلمي الثاني والعشرون للخدمة الاجتماعية*، ٨ (٢٢)، ٣٩٩٠-٤٠٤٢.
- موسى، سعيد عبد المعز علي. (٢٠١٩، يناير). *برنامج تدريبي لتنمية المهارات الناعمة لمعلمات رياض الأطفال*. *مجلة دراسات الطفولة والتربية*، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة أسيوط، ٤ (٨)، ١-٦٤.
- مؤمن خلف عبد الواحد. (٢٠١٦). *دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الأكاديمية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - قطاع غزة*، *مجلة جامعة فلسطين الأبحاث والدراسات*، ٦ (٢)، ٣٠٣-٣٣٨.

ثانياً:المراجع الأجنبية

- Coscia, Steve (2013): Balancing Technical and Soft Skills, *Contractor Magazine*, Oct.2013, Vol. 60 Issue 10, p42.
- Hoyle, E. (2001). *Teaching as a Professiony*, International Encyclopedia of the Social & Behavioral sciences.
- Investopedia. (2014): Hard skills. Retrieved from: <http://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp>.
- Lazarus, Arthur (2013): The importance of Soft Skills for Jop Success, *Physician Executive*, Sep/oct 2013, Vol. 39 Issue 5, p40.
- Levine, F.J. (2001). *Professionalization of Social and Behavioral Scientists* , International Encyclopedia of social & Behavioral Sciences.
- Lexico dictionary, meaning of Professionalization in English, Retrieved on4/11/2021 from <http://www.lexico.com>
- Libman, Zipara (2012): licensing Procedures, Teacher Effectiveness and Reasonable Expectations, *International Review of English*, Vol. 58, NO.2,PP.151.171.
- Longman Dictionary of of contemporary English on line (n.d); skill Retrieved on 20/11/2021 from: <http://ldoceonline.com/dictionary/skill>.
- Merdin,E:(2011), self-marketing for Graduates and Professional as strategic career Management tool.*The Business Review*, Cambridge, Vol. 19, No. 1, PP.104-109.
- Oxford Dictionary online (n.d): Professionalism, Retrieved on 2/11/2021 from: <http://en.oxforddictionaries.com/definitionsofProfessionalism>.
- Rao M.S., (2012): Step by Step to soft skills training, Human Resource,management students through soft skills, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 46 Issue lpp. 42-48.
- Robles, Marcel (2012): Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace, *Business Communication Quarterly*, v75 n4 p453-465 Dec 2012.
- Roney, Kathleen (2000): Characteristics of effective meddle Level teachers: A case study of Principal, teacher, and studend perspetives. un published Doctoral Dissertation, Temple University, philadelphia PA.
- Schulz., Bernd (2008): *The Importance of Soft Skills: Education beyond Academic Knowledge*.

Siti Hamidah (2015): *Department Food and Fashion Education Yogyakarta State University, Yogyakarta, Indonesia the 3rd UPI International Conference on Technical and Vocational Education and Training (TVET) Humanistic Soft Skills Learning for Generating Professional Teacher Performance.*

White, Martha (2010): *The Real Reason New College Grads Can't Get Hired, Research in Higher Education, June 2012, Vol. 53 Issue 4, P383.*