



كلية الدراسات العليا

كلية التربية- ماجستير إدارة تعليمية

واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية للقوة الناعمة  
في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين

**The Reality of Using Soft Power by Basic Government  
Schools' Principals in Central Hebron Education  
District from Teachers' Perspectives**

إعداد الطالبة

سحر شريف محمد علي الجعبري

إشراف الدكتور

سامي عبد الرزاق عدوان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من  
كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل، فلسطين.

1441هـ-2020م

## إقرار

أقرّ أنا مُعدّة هذه الرسالة بأنّها قُدمت إلى جامعة الخليل لنيل درجة الماجستير، وأنّها نتيجة أبحاثي الخاصّة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الدراسة أو أيّ جزء منها، لم يُقدّم لنيل درجة عليا أخرى لأيّ جامعة أو معهد آخر.

سحر شريف الجعبري

التوقيع:.....سحر الجعبري.

التاريخ: 2020/6/29

إجازة الرسالة

واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين.

إعداد الطالبة

سحر شريف محمد علي الجعبري

إشراف الدكتور

سامي عبد الرزاق عدوان

نُوقشت هذه الرسالة يوم: الإثنين الموافق 29 / 6 / 2020 م ، وأجيزت من أعضاء لجنة المناقشة:

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

.....  
.....  
.....

مشرفا ورئيسا

د. سامي عدوان

ممتحنا خارجيا

د. أشرف أبو خيران

ممتحنا داخليا

د. منال أبو منشار

الخليل - فلسطين

1441هـ - 2020م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

(قُلْ اَعْمَلُوا فِی سَبِیْلِ اللّٰهِ عَمَلِكُمْ وَرَسُوْلُهُ وَالْمُؤْمِنُوْنَ ط )

صَدَقَ اللّٰهُ الْعَظِیْمُ

## الإهداء

إلى مَنْ كَلَّه اللهُ بالهَيْبَةِ والوقار .. إلى مَنْ علَّمَنِي العطاء بدون انتظار .. إلى مَنْ أحمل اسمه بكلِّ افتخار .. أدعو الله أن يمدَّ في عمرك لترى ثماراً قد أينعت وحنان قفافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوماً أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد إن شاء الله....

والدي العزيز (شريف محمد علي الجعبري)

إلى روح أُمِّي الحاضرة الغائبة فقيدة قلبي مازلت بقلب ابنتك مازلت أتذكرك بالدعاء يا روحاً فارقت الحياة ولم تفارق مخيلتي رحِمك اللهُ بقدر حنيني اليك....

أُمِّي (هند الأرنؤوط) رحِمك اللهُ

إلى رفيق دربي، هذه الحياة بدونك لا شيء معك أكون أنا، وبدونك أكون مثل أي شيء .. إلى مَنْ تطلعت لنجاحي بنظرات الأمل... نهاية مشواري شاكراً لك مواقفك النبيلة....

زوجي الغالي (الدكتور مازن محمد الجعبري)

إلى توأم روحي ورفيقة دربي ... إلى صاحبة القلب الطيب والنوايا الصادقة إلى مَنْ رافقتني منذ أن حملنا حقائق صغيرة ومعكِ سرُّ الدربِ خُطوةً بخُطوة، وما تزال ترافقني حتى الآن .....أختي الحبيبة (زاهية شريف الجعبري)

إلى مَنْ أرى التفاؤل بعيونهم .. والسعادة في ضحكاتهم... إلى شعلة الذكاء والنور

إلى الوجوه المفعمة بالبراءة والمحبة التي أزهرت أيامي وتفتحت بهم براعم الغد

أولادي وبناتي وأحفادي الأحباء الأعزاء

إلى مَنْ تابعتني وتعبت معي... إلى مَنْ أعطاني التفاؤل بالنجاح والتميز... إلى مَنْ أرشدني ولم  
يبخل أبداً بتقديم الإرشادات والملاحظات التي تُقوِّمُ اعوجاج رسالتي وتهذِّبها، وتعمل على استقامة  
تراكيبها ودلالاتها ..... إلى أستاذي ومرشدي

الدكتور سامي عدوان

إلى مَنْ علِّمونا وحَرَّصوا على وصولنا إلى درب الأمان وبنلوا كلَّ جهد وعطاء لنصلَ إلى هذا  
النجاح.....أساتذتي الكرام

إلى الأخوات اللواتي لم تلهينَّ أمِّي .. إلى من تحلَّوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء... إلى ينابيع  
الصدق الصَّافي... إلى مَنْ معهم سَعِدْتُ، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت... إلى  
مَنْ كانوا معي على طريق النجاح والخير... إلى مَنْ عرفتُ كيف أجدهم وعلِّموني أن لا

أضيِّعهم.....زميلاتي الرائعات

اليكم جميعاً أهدي هذا البحث مبهلةً إلى الله -عزَّ وجلَّ- أن يجدَ القبول والنَّجاح

## الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، ملء السموات وملء الأرض، وملء ما شئت من شيء بعد، أهل الثناء والمجد، أحق ما قال العبد، وكلنا لك عبد، أشكرك ربّي على نعمك التي لا تُعد، وآلائك لا تُحصى ولا تُحَدّ، أحمدك ربّي وأشكرك أن يسّرت لي إتمام هذه الرسالة على الوجه الذي يُرضيك.

أتوجّه بالشكر إلى من رعاني طالبةً في برنامج الماجستير، ومُعدّةً هذه الرسالة إلى أستاذي ومشرفي الفاضل الدكتور: سامي عدوان، الذي له الفضل - بعد الله تعالى - على البحث والباحثه مذ كان الموضوع عنواناً وفكرةً إلى أن صار رسالةً وبحثاً، فله منّي الشكر كلّه والتقدير والعرفان... ويطيب لي أيضاً أن أتقدم بالشكر الجزيل لعضوي لجنة المناقشة، وهما الدكتور أشرف أبو خيران والدكتورة منال أبو منشار، مؤكّدةً أن كمال الرسالة لن يكون إلا بأرائهما السديدة، وتوجيهاتهما الهادفة، فجزاهما الله عني خير الجزاء.

ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى السادة المحكّمين الذين تكروموا مشكورين بتحكيم أداة الدراسة، والشكر أيضاً لمن قام بالمعالجة الإحصائية والتدقيق اللغويّ.

وفي هذا المقام لا يسعني إلا أن أتقدم بوافر الشكر والعرفان إلى جامعة الخليل بعدما حصلت على درجة الماجستير، ممثلةً برئيس مجلس الأمناء: سعادة الدكتور نبيل محمد علي الجعبري، وعميد كلية الدراسات العليا الدكتور عايد سلامة، وعميد كلية التربية الدكتور كمال مخامرة، وجميع المدرّسين والمدرّسات في كلية التربية، فالله أسأل أن يجزيهم عنا خير الجزاء، ويجعل ذلك في ميزان حسناتهم جميعاً.

وأوجه بخالص الشكر والتقدير والامتنان والاعتراف بالجميل إلى جميع أفراد أسرتي

لما تحمّلوه معي من عناءٍ وشقاءٍ طوال فترة إعداد هذه الرسالة.

وأخيراً أسأل الله العليّ العظيم أن أكونَ قد وفقتُ في هذه الدراسة، فما كان من توفيق

فمن الله، وما كان من خطأٍ أو زللٍ أو نسيانٍ فمن نفسي ومن الشيطان....

قال تعالى "إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتَطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ " القرآن الكريم (هود: 88)

الباحثة

سحر الجعبري



## فهرس المحتويات

أ	إقرار .....
ب	إجازة الرسالة .....
ت	الآية القرآنية.....
ث	الإهداء.....
ح	شكر وتقدير.....
د	فهرس المحتويات .....
ر	فهرس الملاحق .....
ز	فهرس الجداول .....
ص	الملخص.....
ط	Abstract .....
1	الفصل الأول:مشكلة الدراسة وأهميتها .....
2	أولاً: المقدمة.....
8	ثانياً: مشكلة الدراسة.....
9	ثالثاً: أسئلة الدراسة.....
10	رابعاً: فرضيات الدراسة.....
11	خامساً: أهداف الدراسة.....
12	سادساً: أهمية الدراسة.....
13	سابعاً: حدود الدراسة.....
13	ثامناً: مصطلحات الدراسة.....
17	الفصل الثاني: الإطار النظريّ والدراسات السابقة.....
18	أولاً: الإطار النظريّ.....

18.....	المقدمة.....
19.....	1- القوة الناعمة.....
28.....	2- المهارات الناعمة.....
54.....	ثانياً: الدراسات السابقة.....
54.....	1- الدراسات السابقة المتعلقة بالقوة الناعمة.....
63.....	التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالقوة الناعمة.....
63.....	2- الدراسات السابقة المتعلقة بالمهارات الناعمة.....
73.....	التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالمهارات الناعمة.....
75 .....	الفصل الثالث: طريقة الدراسة وإجراءاتها.....
76.....	أولاً: مقدمة.....
76.....	ثانياً: منهج الدراسة.....
76.....	ثالثاً: مجتمع الدراسة.....
77.....	رابعاً: عينة الدراسة.....
79.....	خامساً: أداة الدراسة.....
79.....	أ- التطوير والبناء.....
80.....	ب- صدق الأداة.....
82.....	ت- ثبات الأداة.....
83.....	سادساً: إجراءات تطبيق الدراسة.....
84.....	سابعاً: متغيرات الدراسة.....
84.....	ثامناً: التحليل الاحصائي والكيفي.....
85.....	تاسعاً: مفتاح التصحيح.....
87.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج.....
88.....	تحليل البيانات وعرض النتائج.....

130.....	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
131.....	أولاً: مناقشة النتائج
144.....	ثانياً: التوصيات
145.....	المصادر والمراجع
146.....	أولاً: المصادر والمراجع العربية
154.....	ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية
158.....	فهرس الملاحق:
159.....	(1) خريطة تقسيم الخليل
160.....	(2) قائمة أسماء المُحكّمين
161.....	(3) الاستبانة بصورتها الأولية
168.....	(4) الاستبانة بصورتها النهائية
175.....	(5) كتاب جامعة الخليل
176.....	(6) كتاب تسهيل المُهمّة من مديرية التربية
177.....	(7-12) جداول معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والمجالات

## فهرس الجداول

- 78..... جدول (1): توزيع أعداد المدارس في مجتمع الدراسة وعينة الدراسة حسب جنس المدرسة.....
- 78..... جدول (2): خصائص العينة الديموغرافية.....
- جدول (3): معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات الدراسة والدرجة الكلية لواقع استخدام مديري المدارس الأساسية للقوة الناعمة من وجهة نظر المعلمين..... 81.....
- 82..... جدول (4): معاملات الثبات لمجالات الدراسة من الدرجة الكلية.....
- 86..... جدول (5): مفتاح التصحيح الخماسي.....
- 88..... جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات القوة الناعمة ومهاراتها بشكل عام.....
- جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة الاتصال والتواصل مرتبةً تنازلياً..... 90.....
- جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة حل المشكلات مرتبةً تنازلياً..... 93.....
- جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق) مرتبةً تنازلياً..... 96.....
- جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة مرتبةً تنازلياً..... 99.....
- جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة إدارة الوقت مرتبةً تنازلياً..... 101.....
- جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة القيادة واحترافية العمل مرتبةً تنازلياً..... 104.....
- جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) حسب متغير النوع الاجتماعي للمعلم/ة..... 107.....

- جدول (14): المتوسطات الحسابية لنتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير الخبرة في التدريس.....110
- جدول (15): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير الخبرة في التدريس.....112
- جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير الخبرة في التدريس.....114
- جدول (17): المتوسطات الحسابية في عرض نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المؤهل العلمي للمعلم/ة.....115
- جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير المؤهل العلمي للمعلم/ة.....117
- جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) حسب متغير موقع المدرسة.....119
- جدول (20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير مستوى المدرسة.....120
- جدول (21): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية عند مجال مهارة الاتصال والتواصل حسب متغير مستوى المدرسة.....122
- جدول (22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير مستوى المدرسة.....123
- جدول (23): المتوسطات الحسابية في عرض نتائج اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير جنس طلبة المدرسة.....125
- جدول (24): نتائج اختبار توكي (Tokey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير جنس طلبة المدرسة عند مجالات الدراسة.....126
- جدول (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب متغير جنس طلبة المدرسة.....128
- جدول (26): معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال مهارة الاتصال والتواصل.....177
- جدول (27): معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال مهارة حلّ المشكلات.....178

- جدول (28): معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال مهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق) ..... 179
- جدول (29): معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة..... 180
- جدول (30): معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال مهارة ادارة الوقت..... 181
- جدول (31): معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال مهارة القيادة واحترافية العمل..... 182

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات القوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين. وحسب متغيرات الدراسة وهي الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وموقع المدرسة ومستوى المدرسة وجنس طلبة المدرسة.

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي: الكمي الوصفي الاستنتاجي لهذه الدراسة لملائمته لطبيعتها. تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل والبالغ عددهم 2578 (949 معلمًا و1629 معلمة). موزعين على (140) مدرسة أساسية صنفت من حيث جنس الطلبة. تم اختيار (1300) معلّم ومعلمة بنسبة (62%) عن طريق العينة العشوائية الطبقية موزعين على (87) مدرسة وهذه المدارس مُوزّعة على ثلاث طبقات في مديرية تربية وسط الخليل حسب جنس طلبة المدرسة، وبالتالي تمثّل الطبقات فئات جنس المدرسة (ذكورًا، إناثًا، مختلطة). استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من العينة موزعة على المهارات الستة للقوة الناعمة وهي: مهارة الاتصال والتواصل، ومهارة حلّ المشكلات، ومهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق)، ومهارة الالتزام بأخلاق المهنة، ومهارة ادارة الوقت، ومهارة القيادة واحترافية العمل.

أظهرت النتائج أن المستوى الإجمالي لاستخدام مهارات القوة الناعمة من قبل مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية وسط الخليل مرتفعة ، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في وجهات نظر المعلمين حول استخدام القوة الناعمة تُعزى إلى مُتغيّر الجنس لصالح الإناث بشكل عام

وعلى جميع المهارات. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لموقع المدارس (H1، H2) ووفقاً لمؤهلات المعلمين. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لجنس المدارس في جميع المهارات باستثناء مهارات حل المشكلات كانت لصالح مدارس الإناث. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لسنوات خبرة المعلمين في جميع المهارات باستثناء مهارات الاتصال والقيادة واحترافية العمل حيث كانت لصالح فئة الخبرة (1-5) سنوات. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير مستوى المدارس في جميع مهارات القوة الناعمة ما عدا مهارات الاتصال كانت لصالح المدارس الأساسية العليا.

واختتمت الدراسة بالتوصيات التالية: مراعات مهارات القوة الناعمة في وزارة التربية والتعليم عند تعيين مديري المدارس والمعلمين. تنمية مهارات مديري المدارس بما يتماشى مع مجالات ومهارات القوة الناعمة من خلال ورش العمل التدريبية وأيام دراسية. إدراج موضوع القوة الناعمة ومهارتها في برامج التعليم الجامعي وفقاً لتخصصات الطلاب. وصف وشرح مفاهيم ونظريات القوة الناعمة ومهاراتها من خلال المنتديات وأيام دراسية ومنشورات. التركيز أكثر على تدريب مديري المدارس الذكور على مهارات القوة الناعمة، وتحسين مهارات الاتصال لمديري المدارس الأساسية الدنيا والعليا وأخيراً، دعوة الخبراء والمعلمين لإجراء المزيد من البحوث التي تركز على القوة الناعمة.

الكلمات المفتاحية: القوة الناعمة، المهارات الناعمة، المرحلة الأساسية، مديرية وسط الخليل،  
H1/H2.



## **Abstract**

This study aims at investigating the level of using of the soft power skills by the governmental schools' principals in the Directorate of Education in central Hebron from the teachers' perspectives in general and according to gender, years of experience, educational qualification, school location, school level, and school gender variables

The descriptive analytical and quantitative research method was used in the study. The population of the study consists of all 2578(949 male and 1629 female) schools teachers teaching in 140 basic schools( 62 male, 72 female and 6 mixed according to the gender of the student) located in the Central Hebron District Directorate of Education. A total of 75 closed-ended items questionnaire was used to collect the data after its validity was tested( referee validity) and its reliability was also tested using Cronbach Alfa(0.99). The questionnaire covers six areas of soft power skills: communication skill, problem-solving skill, cooperation and teamwork skill, adherence to ethics, time management, leadership skill, and work professionalism.

Results showed that the overall level of using the soft power skills by the governmental schools' principals from the sample perspectives in the Central Hebron District Directorate of Education is high with 4.08 mean and there are statistical significant differences between the averages of teachers' perspectives towards the using of the soft power skills by the governmental schools' principals according to the gender of the sample with over all means of females (4.13 ) and males( 3.96) in general and according to all soft power skills in favor of female. But, there are no significant differences according to locations of schools( H1, H2) and according to teachers' qualifications. Though, there are no significant differences according to schools gender in all skills except problem solving skills in favor of girl's schools. At the same there are no significant differences according to teachers' years of experiences in all skills except in communication, leadership and work professionalism skills between 1-5 years of experiences and 6-10. Also, there are no significant differences according to schools' levels variables in all soft power skills expect in communication skills in favor of high basic schools level.

The study concluded with the following recommendations in the light of the results: the soft power skills to be considered in the ministry of education when appointing schools principals and teachers, to develop schools principals skills along

the line with the areas and skills of the soft power through training workshops and study days, the topic/subject of soft power and its skill to be included in the university level programs according to students specialties, soft power skills to be part of the ministry of education training programs for schools' principals and teachers, to describe and explain the concepts and theories of the soft power and its skills through forums, study days and leaflets, to focus more on training male schools' principals on soft power skills, to improve communication skills of the basic schools principals and finally, to invite experts and educators to do further research focusing on soft power.

Key words ; soft power, skills of soft power, basic school level, H 1 and H 2 districts and director of education in Central Hebron .

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

أولاً: المقدمة

ثانياً: مشكلة الدراسة

ثالثاً: سؤال الدراسة وفرضياتها

رابعاً: فرضيات الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: أهمية الدراسة

سابعاً: حدود الدراسة

ثامناً: مصطلحات الدراسة

## أولاً: المقدمة

القوة الناعمة مصطلح قديم حديث، متداول عندنا و في البلاد العربية؛ بصورة قليلة جداً ليست بالمستوى المطلوب؛ مع أنه مصطلح متداول عالمياً وبكثرة، وأجريت عليه دراسات كثيرة في الغرب وأقصى الشرق، فقد كان له ارتباط بالسياسة، حيث نجحت الولايات المتحدة الأمريكية بالسيطرة على العالم تقريباً من خلال القوة الناعمة دون أن تخسر مادياً، وفي القرن الثامن عشر نشرت فرنسا لغتها، وأثبتت وجودها في جميع أنحاء أوروبا دون عناء من خلال قوتها الناعمة، وثمة أمثلة أخرى كثيرة. فالقيادة المؤثرة الناعمة البعيدة عن التحيز والعنف تؤدي إلى إنتاج فعّال وأتباع منتجين. ومن أهمّ دعائم مدخلات منظومة الإدارة المدرسية تتمثل في المدير إذ إنه العقل المفكر في المنظومة، ويتحمل مسؤولية تخطيطها، وتوجيهها، وقيادتها، وتقويمها، واتخاذ القرارات بشأن كلّ عنصر في المنظومة، وتحمل مسؤولية مواجهة أيّ متغيرات، والتكيف معها، ومن أهمّ المسؤوليات الملقاة على كاهل مدير المدرسة المسؤولية الفنية التي يقوم بها لرفع مستوى العمليّة التربويّة بالمدرسة والإلمام بالتطورات التربوية الحديثة (الداعور، 2007).

المسؤولية الإدارية تشمل الواجبات الإدارية والتنظيمية لشؤون التلاميذ، والعاملين، إلى جانب ما يتعلّق بالإشراف على مبنى المدرسة، والعلاقات العامة مع المجتمع المحلي (الداعور، 2007)، ويعتمد تقدم المؤسسة التربويّة على القيادة التربوية، وبغيرها لا يمكن تحقيق أيّ تغيير فعّال، أو إصلاح حقيقيّ في هذه المؤسسة، فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد لهم اتجاهاتهم النفسيّة، وشخصيّاتهم الإنسانية، وقدراتهم الخاصّة، وهو ما يجب على مدير المدرسة أن يعيّه؛ وذلك بإيمانه بأنّ العاملين معه هم بشر لهم حقوقهم وواجباتهم، ولديهم مشاكلهم، وفي نفوسهم آمال تتعلّق بالعمل وخارجه، وذلك يتطلب من مدير المدرسة الاحتفاظ بمعنويات عالية بين

المعلمين، وسيادة التفاهم والثقة بينهم، وأن يبتّ فيهم روح الفريق، والتعاون بينهم، والتقدم والإبداع، وجعلهم يتخذون قراراتهم بطريقة أفضل (نوح، 2011).

ثمة طرق عدة للتأثير في سلوك الآخرين، فقد يستطيع المدير إرغامهم بالتهديد أو بالمال أو بالإقناع أو بالأوامر وتختلف طريقة استعمال القوة من فرد إلى آخر، فلا نستطيع استعمال القوة نفسها مع الأطفال ومع البالغين، ولا يمكن الثبات على قوة واحدة في كلّ سياقات الحياة. يفكر بعض الناس بالقوة بالمفهوم الضيق وهي إعطاء الأوامر، مثلهم مثل الديك الذي يظنّ أن الشمس لا تشرق الا عند صياحه. لا يعرف معظم الناس إلا قوة واحدة وهي القوة الصلبة والجبروت الذي يجعل الآخرين يغيرون مواقفهم، إذ تتمركز القوة الصلبة على المغريات (الجزرات) أو على التهديد (العصي). أي أنه في بعض الأحيان يمكنك أن تحصل على النتائج التي تريدها بدون أي تهديدات ملموسة أو أي رشاوي، ومن خلال الطريقة غير المباشرة للحصول على ما تريد وهي ما تُسمّى "الوجه الثاني للقوة" فقد يتمكن أحد ما من الحصول على النتائج التي يريدها، لأنّ هناك أشخاص معجبين به ويحذون حذوه، ويتطلعون الى مستواه من التقدم والنجاح، أي يريدون أن يحذوا حذوه (Nye,2011).

لكلّ نوع من أنواع هذه القوى قائد يتميّز عن غيره، فلا يخفى على الجميع أنّ القيادة ظاهرة عامة في جميع المجتمعات والمؤسسات على اختلاف أنواعها، والقيادة من الأمور الضرورية لنجاح أيّ مجتمع، فمن خلالها يتمّ التأثير والتغيير في ذلك المجتمع، فالقيادة يُستمدّ منها الحكمة والقدوة. لا شكّ في أنّ أهميّة القيادة في مجتمع الإنسان كما ذكر حمود واللوزي ( 2008 ) هو أنّ الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمفرده دون أن ينتمي إلى جماعة أو منظمة، وكذلك يجب أن يكون هناك شخص مسؤول عن أفراد الجماعة (قائد) مهما كان حجمها، ويذكر الفهيددي ( 2009 ) أنّ القيادة هي أداة للتغيير والتطوير والتقدم في جميع المؤسسات، سواء أكانت صناعية أم تجارية أم

تربويّة تعليميّة، وهي التي تعمل على تحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضّرورية في التنظيم الإداري، أو سلوك العاملين أو الوسائل والأساليب القيادية، ممّا يؤثّر على مسيرة المؤسّسة سلبيًا أو إيجابًا.

والقيادة هي التوازن الذاتي لكلّ القوى الموضوعيّة من (موارد مالية، مادية، إنسانية، تنظيميّة) وهذا ما يفسّر أنّ القادة هم الذين يصنعون النتائج الكبرى. وفي أهميّة القيادة الإدارية في الفكر الإداري المعاصر يذكر كنعان (2007) أنّ أهمّيّتها تتبع من الدور الأساسيّ الذي تقوم به في المعيار الذي يُحدّد على ضوءها نجاح أيّ تنظيم أو فشله، ممّا يُفضي إلى مضاعفة الواجبات الملقاة على كاهل القيادات الإدارية وتزايد أهمّيّتها، وما أحوج المؤسّسات في زمن التحولات والمتغيرات الكبيرة إلى قيادات إدارية قادرة على التكيف مع الأحداث والمواقف والمشاكل، وخاصة التي تكون بحاجة إلى صدّ آثارها السلبية. وعن دور القائد في المؤسّسات التربوية والإدارية يذكر الرشايدة (2009) أنّ القائد هو المسؤول في المقام الأول عن تخطيط عمل الموظّفين والمرؤوسين ومهمّاتهم وواجباتهم، وهو الذي يعمل على التّسيق يقوم بينهم .

وبما أنّ العنصر البشريّ هو جوهر العملية الإدارية ومحورها وهدفها وسبيلها لتحقيق أهدافه. وعن قوة تأثير القيادة على الآخرين يذكر ياغي (2010) أنّ القيادة بطبيعة الدور الذي تقوم به تمتلك قوةً كبيرةً للتأثير في الآخرين. وبالواقع تكون قوة تأثير القيادة بفعل الشّخصيّة الكاريزمية وبفعل الرؤية الملهمة، وبالنتائج التي تحقّقها.

وكل قائد مدير حيث تُعدّ الإدارة نوعًا من السلوك البشريّ العام الذي يوجد في المجتمعات البشرية كافة، وهي موجودة منذ ظهور الإنسان على الأرض، وتُعرّف (الإدارة) بأنّها نوع من العمل المهنيّ المتميّز الذي يتلخص في قيادة الأنشطة الإنسانية من خلال التخطيط والتنظيم والتجميع

والقياس (محامدة، 2005). ويمكن أن تُعرّف (الإدارة) حسب محامدة (2005) بصفة عامة بأنها القدرة على الإنجاز وهي تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهدافاً معينة، ويمكن استعراض بعض المفاهيم الخاصة بالإدارة كما أشار محامدة (2005) على النحو الآتي:

1- الإدارة: هي عملية توجيه الجهود البشرية وقيادتها في أيّ مجتمع أو منظمة لتحقيق هدف معين سواء، كانت دائرة أو هيئة حكومية.

2- الإدارة بصفة عامة هي القدرة على الإنجاز.

3- الإدارة في المجالات الإسلامية ولا سيّما في القرون الأولى للإسلام عُرفت بأنها "الولاية والرعاية والأمانة"، فكل منها يحمل معنى المسؤولية والالتزام بأداء الواجبات والإحاطة بالأمور والحفاظ على الأمانة.

4- الإدارة: هي عملية مشتركة بكلّ جهد جماعيّ، سواء كان عامّاً أو خاصّاً حربيّاً أو مدنيّاً كبيراً أو صغيراً.

5- الإدارة: هي التي توجد النظام وتوحد العمل التربوي وتخلق الانسجام بين المدرّسين، وتحقيق الهيبة لأوامر المهنة وهي الوسيلة الأولى لتحقيق غاية المدرسة.

جزء من الادارة العامة الإدارة المدرسية والتي يمكن وصفها بشكل عام أنها علم من العلوم له؛ مقوماته وأُسسُه وأُصولُه ونظرياته؛ وهي تتطور وتتجدّد حتّى تتلاءم مع ظروف المجتمعات، وتتعايش معها ومع تقدمها من خلال التفاعل اليوميّ بين مدير المدرسة والمعلّمين والتلاميذ والبيئة المحيطة، وما تحدّثه هذه العملية التفاعلية من سلوكيات سيكولوجية تؤثر سلبيّاً أو إيجاباً في نتائج المدرسة، الأمر الذي يتطلب معرفة نوعيّة السلوك للمدير في أثناء أدائه لمهامّه

الإدارية والبنوية والإنسانية والاجتماعية (محامدة ، 2005). وعليه فإن مدرسة القرن الحادي والعشرين، تتطلب من مدير المدرسة جهدًا إضافيًا من أجل أن يوجّه ويدير مدرسته بطريقة عصرية حضارية ديمقراطية متوازنة ومدركة لحجم التحديات التي تواجهه، ويكون ذلك من خلال التخطيط الدقيق للأهداف التربوية التي تسعى المنظومة التعليمية إلى تحقيقها . وتجدر الإشارة إلى أن المشاركة الواعية والمناقشة الهادفة والتعلم المستمر واللقاءات المتنوعة والحوار البنّاء داخل وخارجها هي أمور لا بدّ من أن يتبعها مدير أيّ مدرسة ليُحقّق أهداف المؤسسة التربوية التي يرأسها، وكذلك عليه أن يدرك أهميّة تفويض الصّلاحيات إلى العاملين معه في المدرسة ليشاركوا معه في المسؤولية، وتحمل أعباء المدرسة، والإشراف عليها كي يكون هناك التزام جماعيّ بتنفيذ هذه الأهداف. فشخصيّة المدير تؤدّي دورًا هامًا جدًّا في سير العملية التربوية والتعليميّة في مدرسته؛ فهو يؤثّر في كافة العاملين، ويلهب فيهم روح المشاركة الكفؤة وتحمل المسؤولية من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة، ويسهم في الوقت نفسه في حركة بناء المجتمع وتطويره(محامدة، 2005).

تُعرف الإدارة المدرسيّة على أنها مجموعة من العمليات المترابطة، تتكامل فيما بينها في مستوياتها الثلاثة ، الوطنيّ ( الوزارة )، المحليّ ( المحافظات والأقاليم ) ، الإجرائي ( المدرسة ) وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة ( الفريجات ، 2000 ). وتُعرف (الإدارة المدرسيّة) أيضا بأنها "مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتمّ تنفيذها عن طريق العمل الإنسانيّ الجماعيّ التعاونيّ؛ بقصد توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يساعد على حفز الهمم، وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فرديا كان أم جماعياً من أجل حلّ المشكلات، وتذليل الصّعاب حتى تتحقّق أهداف المدرسة التربوية والاجتماعيّة كما ينشدها المجتمع" ( الزبيدي ، 1988 ). وتُعرف (الإدارة المدرسيّة) على أنها الجهود المنسّقة التي يقوم بها فريق من العاملين



في الحقل التعليمي ( المدرسة ) من الإداريين والفنيين؛ بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربيةً صحيحةً وعلى أسسٍ سليمةٍ. وهي أيضاً تتمثل في كل نشاط تتحقق من ورائه الأغراض التربوية تحقيقاً فعالاً ويقوم المدير فيها بتنسيق الخبرات المدرسية والتربوية وتوجيهها وفق نماذج مختارة، ومحددة من قبل هيئات عليا، أو هيئات داخل الإدارة المدرسية. هذا وتعرف (الإدارة المدرسية) على انها "حصيلة العمليات التي يتم بواسطتها وضع الإمكانيات البشرية والمادية في خدمة أهداف عمل من الأعمال، والإدارة تؤدي وظيفتها من خلال التأثير في سلوك الأفراد" (العمامرة، 2002). ويمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة المدرسية من خلال التعريفات السابقة بأنها: "مجموعة عمليات (تخطيط، تنسيق، توجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة تضعها الدولة بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة".

لكل ادارة مدرسية مدير تتعدد وتتنوع مهامه، فقد وضع سيرجيو فاني تسع مهام للمدير، هي: تحقيق الأهداف بربط الرؤى المشتركة معاً والمحافظة على الانسجام؛ وذلك ببناء فهم متبادل وتأسيس القيم بإنشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة وتحفيز الموظفين وهيئة التدريس وتشجيعهم، ومهام الإدارة من تخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم، وإيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة، والتمكين بإزالة العوائق التي تقف حجرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم وتوفير الموارد اللازمة لذلك، والنمذجة أن تكون نموذجاً يُحتذى فيما تهدف إليه المدرسة، وأخيراً الإشراف حيث يتأكد من تحقيق المدرسة لالتزاماتها، فإن لم تتحقق هذه الالتزامات فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها (MacCabe, 1999).

لا شك في أن طبيعة عمل مدير المدرسة تفرض عليه أن يقوم بدور القيادة في مدرسته، فالرؤساء في المراكز الإدارية العليا، والمعلمون في المدرسة، وكذلك العاملون والتلاميذ والآباء، بل والمجتمع الكبير ينظرون إلى مدير المدرسة على أنه قائد، وأنّ عليه أن يُؤدّي دوره القيادي، والمهمّ هنا تمثيل مدير المدرسة لدوره القياديّ تمثيلاً صحيحاً نابعاً عن وعيه لجوانب عمله وأساليبه وتطويره وتنفيذه، وقدرته على التعامل التربويّ السليم مع العاملين. ويكون مدير المدرسة قائداً ناجحاً إذا جعل الآخرين ينهجون نهجه، ويقتفون خطاه في الإدارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق لإنجاح العملية التعليميّة... يريدون ما يريد، ومديراً ذا جاذبية فعالة، يحذو الجميع حذوه، يمتلك سحر الإقناع ويمتلك مهارات القوة الناعمة وهي أشد ما يحتاجه مدير/ة المدرسة الفلسطيني في ظل الظروف السياسية الصعبة.

#### ثانياً: مشكلة الدراسة

يتسلّح المدير بكلّ ما أوتي من حنكة وحكمة قياديّة، كي ينقل إلى المعلّمين والطلاب الشّعور بأهميّة تعليماته، وما لها من إيجابية في تحسين العمل وتطويره، وأن يولّد في نفوس كلّ أعضاء هيئة التدريس الإحساس بأنهم ساهمون وشركاء أصليون في السعي الجادّ، من أجل تحقيق طموحات المدرسة وتطلعاتها، وبالتالي فإنّ كلّاً منهم لن يدخّر جهداً لكي تتحقّق هذه الطموحات، بوجود التزام جماعيّ لتحقيق الأهداف المنشودة. والسؤال الذي يطرح نفسه هو ما واقع وامكانات استخدام مدير المدرسة للقوة الناعمة في ادارته المدرسية. وهل سيتحقّق هذا الالتزام وهل سيرتفع سقف الطموحات عندما يكون القائد (مدير المدرسة) متصفاً بالقوة الناعمة؟ (القوة الناعمة) ذلك المصطلح الحديث الذي تم ربطه بالادارة المدرسية في دراسات سابقة في عدة دول إلا أنّه لم يُدرس في فلسطين-حسب علم الباحثة- حيث وُجدت ضرورة لفهمه ودراسته وتحليله وربطه

بالإدارة المدرسيّة محلياً. من هنا هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة للقوة الناعمة في مديرية وسط الخليل، من خلال تحليل مدى توفر مهارات القوة الناعمة في سلوكهم الإداري .

### ثالثاً: أسئلة الدراسة

حاولت الدراسة الإجابة عن السؤال الأول التالي:

- ما هو واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

وقد انبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية المتعلقة بمجالات مهارات القوة الناعمة:

- ما هو واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة الاتصال والتواصل في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

- ما هو واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة حلّ المشكلات في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

- ما هو واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة التعاون والعمل الجماعيّ (عمل الفريق) في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

- ما هو واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة الالتزام بأخلاقية المهنة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

- ما هو واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة إدارة الوقت في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

- ما هو واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة القيادة واحترافية العمل في

مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

والسؤال الثاني التالي

- هل تختلف متوسطات وجهات نظر أفراد عينة الدراسة لدرجة واقع استخدام القوة الناعمة

لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تعزى إلى (النوع الاجتماعي للمعلم،

خبرة المعلم/ة بالتدريس ، المؤهل العلمي للمعلم/ة، موقع المدرسة، مستوى المدرسة، جنس

المدرسة) .

#### رابعاً: فرضيات الدراسة

سعت هذه الدراسة الى التأكد من صحّة الفرضيات الآتية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات

نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط

الخليل تُعزى إلى مُتغير النوع الاجتماعي للمعلم/ة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات

نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط

الخليل تُعزى إلى مُتغير خبرة المعلم/ة في التدريس.

3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر

المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط

الخليل تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي للمعلم/ة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغير موقع المدرسة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغير مستوى المدرسة.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغير جنس المدرسة (إناث، ذكور، مختلطة).

#### خامسًا: أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالقوة الناعمة، ماهيتها؟ كيف نشأت؟ إستراتيجيتها؟ مهاراتها؟ وربطها بالإدارة المدرسية بعيدًا عن السياسة بشكل عام. وهدفت هذه الدراسة التي ستتناول حوالي مئة وأربعين مديرًا ومديرةً للمدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على واقع استخدام مديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل للقوة الناعمة بشكل عام وحسب متغيرات الدراسة.
- التعرف فيما ان وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات عينة الدراسة لواقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية الخليل تُعزى إلى متغيرات (النوع الاجتماعي للمعلم، خبرة المعلم/ة بالتدريس ، المؤهل العلمي للمعلم/ة، موقع المدرسة، مستوى المدرسة، جنس المدرسة) .

## سادسًا: أهمية الدراسة

تنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية دور مدير المدرسة القيادي الذي يعدّ أساس كينونة المدرسة، فمط القيادة الذي يتبعه مدير المدرسة يؤثر تأثيرًا مباشرًا على أدائه العام، وعند تداول القوة الناعمة ومهاراتها التي كانت أساسًا لتفوق بعض الدول عالميًا. أن محاولة ربط القوة الناعمة بالميدان التربوي ضرورية، فلم لا نربطها بسياسات المديرين؛ حيث لم يربط أحد بمديري المدارس في فلسطين - على حدّ معرفة الباحثة- ولم لا نعمّم هذا المصطلح، ونبحث إمكانية نجاح هذا المفهوم وتأثيره على الأداء المدرسي. وتعميم آثاره الإيجابية على أداء المؤسسات التعليمية بالمجتمع الفلسطيني في ظلّ الظروف والتحديات التي يمرّ بها مجتمعنا الفلسطيني، وتفتح هذه الدراسة بابًا للباحثين في المستقبل.

والجدير بالذكر أنّ الأهمية التطبيقية للدراسة تتحدّد بالنقاط الآتية:

- تعيد هذه الدراسة مديري المدارس الأساسيّة بمديرية وسط الخليل خاصة، وبقية المدارس والمديريات إلى التعرف على القوة الناعمة من خلال معرفة خصائصها وأنماطها ومهاراتها على تحسين الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس.
- إفادة المديرين والمعلمين في فهم مهارات القوة الناعمة وتحليلها ودورها في الارتقاء بأداء المدرسة وتحسين مخرجاتها.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تكون حافزًا للباحثين لإجراء دراسات مشابهة في هذا المجال، كون (القوة الناعمة) مصطلح جديد ولم يُربط بالإدارات المختلفة وخاصة التربوية.
- يؤمل من هذه الدراسة أن توفّر البيانات لأصحاب القرار في التربية والتعليم لمميزات القوة الناعمة، عند وضع آلية متابعة المديرين.

- رفد المكتبة بدراسة تجمع بين القوة الناعمة والإدارة المدرسيّة المحلية.
- تُعدّ هذه الدراسة الأولى من نوعها في حدود علم الباحثة-التي تناولت واقع استخدام مديري المدارس للقوة الناعمة على مستوى فلسطين.

### سابعًا: حدود الدراسة

- الحدّ الموضوعي: تُمثّل الحدّ الموضوعي بمفهوم (القوة الناعمة ومهاراتها) ومدى تطبيق مديري المدارس الأساسيّة لها.
- الحدّ البشري: معلّمو ومعلّّمات المدارس الأساسيّة الحكومية بمديرية تربية وسط الخليل) عدد المدارس الأساسيّة مائة وأربعين مدرسة، ويبلغ عدد المعلّّمين والمعلّّمات ألفين وخمسمائة وثمان وسبعون).
- الحدّ الزمني: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2019\2020.
- الحدّ المكاني: المدارس الأساسيّة الحكومية في مديرية وسط الخليل.

### ثامنًا: مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على بعض المصطلحات التي من الضّروري تعريفها من حيث اللغة والاصطلاح والإجراء، وهي على النحو الآتي:

#### 1-القوة الناعمة:

##### أ- تعريف (القوة) لغويًا:

تُعرف (القوة) من الناحية اللغوية كما عرفها ابن فارس بأنّ القاف والواو والتاء أصلان متباينان، يدلّ أحدهما على الشدّة وخلاف الضّعف، والآخر على خلاف هذا. فالأول القوة ، والقوي: خلاف الضّعيف، وأصل ذلك من القوى، وهي جمع قوة من قوّى الحبل، والمُقوي: الذي

أصحابه وإبله أقوىاء، والمُقوي: الذي يُقوي وتره، ورجل شديد القوي، أي شديد أسر الخلق (ابن فارس، 1991).

## ب- تعريف (القوة الناعمة) اصطلاحًا:

تُعرف (القوة الناعمة) اصطلاحًا حسب جوزيف ناي بأنها القدرة على التأثير في الأهداف المطلوبة، وتغيير سلوك الآخرين عند الضرورة، أما اقتران القوة بصفة (الناعمة)، فإنها القدرة على الحصول على ما تريد من خلال الإقناع والجذب، وليس الإكراه ( ناي، 2007).

## تعريف القوة الناعمة إجرائياً:

تعرف الباحثة (القوة الناعمة) إجرائياً بأنها "قدرة مديري المدارس على التأثير وجذب الآخرين بالإقناع والتحبب، وليس بالإكراه إلى المسار الذي يخدم المؤسسة التعليمية ويحقق أهدافها، عن طريق استخدام المهارات الناعمة".

## 2-المهارات الناعمة :

### أ- تعريف المهارات الناعمة اصطلاحاً:

أما في تعريف (المهارات الناعمة) فقد عرفها بارسونز (Parsons,2008) على أنها "الصفات الشخصية التي تُعزز التفاعلات الشخصية، والأداء الوظيفي، والآفاق الوظيفية"، كما عرّف ذلك خميس (2013) بأنها جُملة من السمات في الشخصية ترتبط بمجال التواصل مع الآخرين في جوّ من الودّ والتعاون، وتعكس مقدار الأريحية التي يتعامل بها الموظف مع بيئة العمل، كما ترتبط بالقدرة على التعبير عن الذات والتواصل مع معطيات التكنولوجيا الرقمية التي أصبحت مطلوبة لدى كلّ فرد في عصرنا الحاليّ، كمهارات استخدام الحاسب الآليّ والبريد الإلكترونيّ وشبكات التواصل الاجتماعيّ، إضافة إلى مهارات عرض الأفكار بصورة جذابة". وعرفتها (Investopedia,2014) على أنها الصفات الشخصية والمهارات الشخصية التي تميّز



علاقة الشّخص مع الآخرين في مكان العمل، وتُعدّ المهارات الناعمة مُكملاً لمهارات القوة الصّلبة، والتي تشير إلى المعرفة والمهارات المهنية للشّخص. وعرفت راو (Rao,2012) كذلك (المهارات الناعمة) بأنها الطريقة المثالية لتقديم نفسك إلى الآخرين، وهي ذات صلة كبيرة بشخصيّة الإنسان وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي يمرّ بها والقدرات المطلوبة في مكان العمل لتحقيق النجاح المهنيّ. وعرفتها توبين (Tobin, 2006) بأنها السّمات والقدرة على التصرّف في المواقف والسلوك وليست المعرفة أو الكفاءة التقنية.

#### ب- تعريف المهارات الناعمة اجرائيا:

هي تلك السّمات والقدرات الشّخصية التي يمكن أن يكتسبها المدير ، وتعمل على تعزيز القدرة على التفاعل مع الآخرين من خلال امتلاك مهارات ( الاتصال والتواصل، حلّ المشكلات، التعاون والعمل الجماعيّ، امتلاك أخلاق المهنة، القيادة واحترافية العمل).

#### 3-المرحلة الأساسيّة :

تبدأ المرحلة الأساسيّة من الصّفّ الأول الأساسيّ وتنتهي بالصّفّ التاسع الأساسي ويلزم كلّ ولي أمرٍ بإلحاق الأطفال الذين تحت ولايته أو وصايته بمؤسّسات التعليم الأساسيّ، وذلك وفق قانون التعليم .(الكتاب الإحصائيّ التربويّ السنويّ للعام الدراسيّ 2018\2019).

#### 4-مدير المدرسة:

هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وأحد أركان العملية التربوية، والإداريّ الأوّل في المدرسة، يتحمّل فيها المسؤولية الكاملة أمام السلطة التعليميّة والمجتمع، وعليه يعتمد النظام التربويّ في تحقيق أهدافه (عابدين، 2001).

## 5- مديرية وسط الخليل:

شملت مديرية تربية الخليل سابقًا جميع المدارس الواقعة في محافظة الخليل، ثم تمت إضافة مديرية الجنوب ومركزها دورا، وبعد ذلك أُضيفت مديرية شمال الخليل ومركزها لحول، ومن ثمّ إضافة مديرية يطا. وأصبحت بعد ذلك مديرية الخليل تسمى مديرية وسط الخليل وهي تشكل المدارس الواقعة في مدينة الخليل وترقوميا وبيت كاحل وتفوح. (الكتاب الاحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2018/2019).

## 6-(H1,H2)

بحسب اتفاق الخليل فإن منظمة التحرير الفلسطينية والحكومة الإسرائيلية يوم 15 يناير من عام 1997 وبهدف إعادة انتشار القوات الإسرائيلية في مدينة الخليل، أعقب ذلك تقسيم مدينة الخليل إلى منطقتين: منطقة (H1) والتي تشكل (80%) من المساحة الكلية لمدينة الخليل، وتخضع للسيطرة الفلسطينية. ومنطقة (H2)، التي تشكل (20%) من مساحة الخليل بقيت تحت السيطرة الأمنية الإسرائيلية فيما نُقلت الصلاحيات المدنية إلى السلطة الفلسطينية. ومن أهم بنود هذا الاتفاق:

- تقسيم الخليل إلى منطقتين (H1) و(H2)، حيث يتولى الأمن الفلسطيني مسؤولياته في منطقة (H1)، وتحتفظ إسرائيل بجميع المسؤوليات والصلاحيات للنظام العام والأمن الداخلي في منطقة (H2) إضافةً إلى استمرارها في تحمل مسؤولية الأمن العام للإسرائيليين. مرفق خارطة التقسيم ملحق رقم (1) (بروتوكول الخليل، موقع الكتروني).

## الفصل الثاني

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

## الإطار النظري والدراسات السابقة

### أولاً - الإطار النظري

#### المقدمة:

عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: (أَلَا كُلكُمْ رَاعٍ ، وَكُلكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، فَالْأَمِيرُ الَّذِي عَلَى النَّاسِ رَاعٍ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ عَلَى أَهْلِ بَيْتِهِ، وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُمْ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ عَلَى بَيْتِ بَعْلِهَا وَوَلَدِهِ، وَهِيَ مَسْئُولَةٌ عَنْهُمْ، وَالْعَبْدُ رَاعٍ عَلَى مَالِ سَيِّدِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْهُ، أَلَا فَكُلكُمْ رَاعٍ، وَكُلكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ) (متفق عليه) (البخاري، 1422هـ).

كل إنسان له أمور مُوكل بتدبيرها ورعايتها، والإحسان إليها، فالإنسان مسؤول أمام الله عن كل شيء، علماً أنّ قيامه بواجبه تجاه كل من هو تحت أمره يعود على الأمة بالخير الكثير، وأن ثوابه عند الله جزيل، وحسابه يسير، إلا أنه إن قصر في واجبه ورعايته، وخان الأمانة الموكلة إليه، فحسابه عند الله عسير، لما لذلك من أضرار على الأمة، لذلك يوجّه النبي محمد "صلى الله عليه وسلم" أمته إلى وجوب قيامها بواجباتها على أكمل وجه، ويرشدهم إلى مصالحهم الدنيوية والدينية، ويردعهم عن كل ما يضر بهم في دينهم ودنياهم.

من هنا جاءت أهمية مدير المدرسة بصفته القائد والمسؤول عن إعداد جيل صالح قادر على العطاء، وعلى مواجهة متطلبات الحياة المتعدّدة، ولقائد المدرسة رعية متعدّدة من طلاب ومعلّمين وعاملين وإداريين، وعليه أن يتقي الله بهم، ويراعي مصالحهم ويعمل على رفع شأن المؤسسة التعليميّة التي يعمل بها على كلّ الأصعدة.

وترى الباحثة مما سبق أنه لا بدّ للقائد أن يعمل على امتلاك الأبعاد التي تتطلبها القوة الناعمة حتّى يصل إلى مناخٍ تعليميٍّ متكاملٍ، للنهوض بالمسيرة التعليميّة، ورفع كفاءة المتعلّم، وزيادة انتماء المعلم إلى المؤسسة التعليمية.

وإتمامًا للفائدة، سأعرض في هذا الفصل في هذا الفصل للخلفيّة النظرية للقوة الناعمة ونشأتها وتطورها. ومن ثمّ سأعرض المهارات الناعمة من حيث المفهوم والأنواع والأبعاد، ومن ثمّ سنعمل على دراسة واقع استخدام المهارات الناعمة، والدراسات السابقة المرتبطة بالقوة الناعمة، ودراسات سابقة أخرى ذات علاقة بالمهارات الناعمة.

## 1- القوة الناعمة

قبل أن نعرّج على (القوة الناعمة) وتحديد مفهومها بالصّورة المطلوبة، سأشيرُ إلى مفهوم (القوة) بشكل عام.

### القوة :

على غرار العديد من الأفكار الإنسانية، تعدّ القوة مفهومًا خلافياً لا يقبل تعريفاً واحداً من جانب من يستخدمون هذه الكلمة، ويعكس اختيار الأشخاص للتعريف حسب مصالحهم وقيمهم. فالبعض يُعرف (القوة) على أنها القدرة على خلق التغيير أو مقاومته، في حين يذكر آخرون أنها القدرة على أن نحصل على ما نريد. ويشمل هذا التعريف الواسع سيطرة القوة على الطبيعة الى جانب سيطرة القوة على الأشخاص الآخرين (Nye,2011).

والتعريف اللغوي للقوة أنّ القوة هي نقيض الضعف وهي الطاقة، وهي تمكّن الإنسان من أداء الأعمال الشاقة، وهي المؤثّر الذي يغير حالة سكون الجسم، وهي مبعث النشاط والحركة والنموّ وجمعها قُوَى. رجل شديد القوى أي شديد، وقويّ في نفسه"، كما نجد أنّ (القويّ والقادر

والمقتدر) من أسماء الله الحسنى، تأتي (القوة) بمعنى الحد في الأمر وصدق العزيمة.(المعجم الوسيط،2004). وقد وردت(القوة) في القرآن الكريم في كثير من الآيات ، ومن ذلك قوله تعالى: "وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ" (الأنفال، آية 60) أي أعدو لهم جميع أنواع القوة المادية والمعنوية وكذلك " خذُوا مَا آتَيْنَاكُمْ بِقُوَّةٍ " ( البقرة، آية 63) أي بحزم وعزم وقوله أيضا " قَالَ لَوْلَا نَزَّلْنَا بِكُمْ قُوَّةً أَوْ آوَيْنَا إِلَىٰ رُكْنٍ شَدِيدٍ "(هود، آية 80) أي لو كان لي قوة أستطيع أن أدفع أذاكم بها أو ألجأ الى عشيرة تنصرتني عليكم. ومما سبق يمكن ان نلخص التعريف اللغوي للقوة بأنه (القدرة أو الطاقة).

ومن منظور آخر يمكن تعريف (القوة) من الأصل الميكانيكي، حيث تتحول القوة إلى حركة مؤثرة خلال زمن بعينه، فتنقل الأمور من حال الى أخرى لم تكن عليه من قبل. وفي المواقف الاجتماعية، فهي تعني التأثير على الآخرين حتى نحصل على النتائج التي نريد (Nye,2011). أما مورجان ثاو فيعرف القوة بأنها سيطرة الإنسان على عقول الآخرين في (العودة، 2016). وبما أنّ مصطلح (القوة) ذو أهمية مركزية في علم السياسة انطلاقا من الأبعاد النظرية والعلمية على حد سواء، إذ ترمز القوة من حيث معناها العام إلى إمكانية فرض الإرادة الذاتية لطرف من الأطراف حتى ضدّ ما يواجهه من اعمال المقاومة، ومهما اختلفت التعريفات للقوة، فإنها تحمل عدة أوجه، منها:

أ- **القوة العسكرية:** وهي التي تتوجّه الى أساس سلوك القوة للحرب أو التهديد بالحرب، أي بالقوات والدبابات والطائرات والسفن، ويمكن أن تكون القدرة على الانتصار بالحرب. لكن أصبحت الدول الكبرى ترى أن القوة العسكرية مكلفة في استخدامها بهدف تحقيق أغراضها.

ومجازيًا يمكن القول إن القوة العسكرية تقدم درجةً من الأمن لحفظ النظام، على غرار الأوكسجين بالنسبة للتنفس، لا يتم ملاحظتها إلا عندما تصبح نادرة، وبمجرد أن يحدث ذلك يهيمن غيابها على كل شيء آخر. فمن المحتمل أن يتواصل دور القوة العسكرية في هيكلة سياسات العالم في القرن الحادي والعشرين، ولن يكون للقوة العسكرية جدواها نفسها للدول كما كانت عليها في القرنين التاسع عشر والعشرين، ومع ذلك فإنها ستظلّ عنصرًا حاسمًا للقوة في السياسات العالميّة (Nye,2011).

ب- **القوة الاقتصادية** : في نهاية الحرب الباردة أصبحت القوة الاقتصادية هي أساس النجاح في السياسة العالميّة، وغدا استعمال الجزرات أكثر أهميّة من استعمال العَصِيّات، وهي تستعمل بهدف تحقيق الهيمنة والسيطرة.

ومن منظور آخر يقصد بالقوة الاقتصادية : امتلاك الدولة للمقومات الاقتصادية الأساسيّة لنموّها وتطورها، سواء من الناحية التجارية أو الصّناعيّة أو الزراعيّة، ممّا يحقّق لها الاكتفاء الذاتي، ولا يمكن تعميم هيمنة القوة الاقتصادية على القوة العسكرية في القرن الواحد والعشرين ( Ney,2011 ).

ت- **القوة الإلكترونيّة / التكنولوجيّة** / : أحدثت تكنولوجيا المعلومات تغييرا كبيرا وتأثيرًا واضحًا على استخدام القوة العسكرية، وعلى نوعية الأسلحة سواء الدفاعيّة أو الهجوميّة، فقد أضافت التكنولوجيا أبعادًا أخرى للقوة العسكرية، مثل الهجوم الإلكترونيّ، وأصبحت الفواصل بين المدنيّ والعسكريّ بالتلاشي، وغدت الحروب بين الشّعوب وليس بين القوات النظامية فقط، وانتشرت حروب المعلومات، وزادت أهميّة التكنولوجيا في إدارة الحروب.

ث- **القوة الذكيّة** : يمكن أن تعرف (القوة الذكيّة) بأنها الإدماج الذكيّ وشبكة العمل الدبلوماسيّ، والدفاع، والتنمية، والأدوات الأخرى بما يُسمى بالقوة الموجعة والناعمة، وهي

نتاج الجمع بين القوة الصلبة والناعمة ووفق إستراتيجيات محدّدة تجمع بينهما. والممتلك للقوة الذكية عليه إدراك المخزون للدولة، ونقاط القوة والضعف، والقيود. والقوة الذكية ليست فقط الدمج بين القوة الناعمة والصلبة، بل القدرة على تحديد وقت استخدامها، والموقف الذي ستستخدم به، ومتى سيتمّ الدمج بين القوتين (Ney,2011).

ج- **القوة الصلبة** : تجمع القوة الصلبة بين القوة العسكرية والاقتصادية، لكنّ ناي عرف (القوة الصلبة) بأنها لا تقتصر على القوة العسكرية فقط، حيث رأى أنها تعني القدرة على استخدام الجزرة عن طريق الأدوات الاقتصادية بهدف التأثير على سلوك الآخرين (Ney,2004). وللقوة الصلبة أنماط نذكر، منها :

1- **دبلوماسية الإكراه**: وهو تهديد الدولة للعدوّ باستخدام القوة العسكرية، واستخدام وسائل فعّالة للامتثال لقراراتها، ويمكن أن يتحقّق ذلك من خلال سحب السفراء، أو فرض العقوبات. وقد حدّد ناي ثلاثة أهداف لممارسة (دبلوماسية الإكراه)، حيث يتمثل الهدف الأول في إقناع العدوّ بالعدول عن موقفه، ويتمثّل الهدف الثاني في إقناعه بالتراجع عن إجراء ما قام به فعلاً، بينما يتعلّق الهدف الثالث بإثارة المعارضة ضدّه عن طريق دعم مطالبهم بالتغيير، أو تحريكهم لقب نظام الحكم في (Alterman,2003).

2- **التخريب** : وذلك من خلال قيام الدولة (أ) بأفعال هدفها هدم مؤسّسات الدولة (ب) ومبانيها الوطنية، ولكنّ هذه الطّريقة على المدى الطويل لا ينجم عنها سوى العداء والكراهية. وهذا النمط يُعبّر عن شكل من أشكال العنف، قد ينجح في تحقيق أهداف الدولة في المدى القصير، ولكن تكلفته تكون مرتفعة على المدى الطويل (Hill,2003).



3- الردع : ويعني إصدار تهديدات متكررة لمنع عدوّ ما من الشروع في عمل غير

مرغوب فيه، وهناك نوعان للردع: الردع التقليدي، يتم عن طريق التهديد باستخدام

الأسلحة التقليدية، والردع النووي، يتم عن طريق التهديد باستخدام الأسلحة النووية.

وتتميّز دبلوماسية الإكراه عن الردع في أنّ الأولى تكون ردّة فعل لانتهاك قام به

العدوّ، بينما الردع يهدف إلى منع العدوّ من القيام بهذه الانتهاكات. (Levy,2008).

4- الدفاع: ويحتوي على سلسلة من الإجراءات الفعّالة التي تتخذها الدولة للدفاع عن

نفسها في مواجهة هجوم عسكري نفذه العدوّ.

5- التدخّل العسكري المباشر: ويتمّ اللجوء إليه عادة في حال فشل دبلوماسية الإكراه.

وتتعدد أهداف التدخّل العسكري، مثل حماية المواطنين أو الممتلكات الوطنية

(Hill,2008).

ح- القوة الناعمة: سأعرض لها بالشرح والتفصيل.

المقدمة:

عرف البروفسور جوزيف ناي (Nye,2004) القوة الناعمة قائلاً إنها القدرة على الجذب،

لا عن طريق الإرغام والقهر والتهديد العسكري والضّغط الاقتصادي، ولا عن طريق دفع الرشاوى

وتقديم الأموال لشراء التأييد والموالات، كما كان يجري في الاستراتيجيات التقليدية الأميركية، بل عن

طريق الجاذبية، وجعل الآخرين يريدون ما تريد.

أضاف Nye واصفاً (القوة الناعمة) بأنها لا ترتبط بالتأثير فقط؛ إذ إنّ التأثير قد يركز على

القوة الصلبة للتهديدات والرشاوى المالية، والقوة الناعمة أكثر من مجرد الإقناع أو القدرة على

الاستمالة بالحجّة، ولو أنّ ذلك جزء منها، بل هي أيضاً القدرة على الجذب، والجذب كثيراً ما

يؤدّي إلى الإذعان والانقياد، وهي أيضاً "القدرة على تشكيل تصورات الآخرين وترجيحاتهم وخياراتهم وجداول أعمالهم، عبر الإيحاء للآخرين مثلاً أنّ جدول أعمالهم السياسي بعيد عن الواقع، وعند تعريف (القوة الناعمة) من خلال السلوك تصبح ببساطة القوة الجاذبة المؤدّية إلى السلوك المرغوب والمطلوب (Nye,2004).

### نشأة مفهوم (القوة الناعمة) وتطورها:

ظهر مفهوم (القوة الناعمة) للمرة الأولى عام 1990 في مقال جوزيف ناي؛ أستاذ العلوم السياسيّة الأمريكي، المنشور في مجلّة السياسة الخارجية بعنوان "القوة الناعمة" وفي كتابه الصادر العام التالي 1991 المُعنون بـ "ملزمة بالقيادة: الطّبيعة المتغيرة للقوة الأمريكيّة، فقد قامت الفكرة الأساسيّة لدى ناي في طرحه للمفهوم على تأكيد وجود وجه آخر غير ماديّ للقوة، قوامه الجاذبية المستمدّة من ثقافة الدولة وقيمها ومصداقيتها المتولّدة عن ممارساتها المتناسقة مع هذه القيم، وضرورة عدم تجاهل هذا الوجه نتيجة التركيز على الأبعاد المادية العسكرية والاقتصادية التي حظيت بمكانةٍ محوريّةٍ في أدبيات العلاقات الدولية والسياسة الخارجيّة. تجلّت اهتمامات ناي في كتاباته (مع روبرت كوهين) في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين حول تصاعد أهميّة العوامل الاقتصادية في العلاقات الدولية في إطار تزايد الاعتماد المتبادل، وشبكاتهِ في مختلف المجالات لاسيما الاقتصادية منها، وبيان مدى ارتباط ذلك بتصاعد تأثيرات الفاعلين، وأدوارهم من غير الدول (Ney,2004).

تتزايد في هذا الإطار أهميّة (القوة الناعمة) لبناء هذه الصورة، باعتبارها الخيار الأقلّ تكلفةً والأكثر ملاءمةً وفاعليّةً على المدى الطويل لتحقيق المصالح الأمريكيّة وتعزيز مكانتها من خلال تشكيل تفضيلات الآخرين. هذا وتبنّى الرئيس الأمريكيّ أوباما الذي استلم حكم الولايات

المتّحدة عام (2009) بشكل واضح هذا التصور بإعادة التأكيد على الدور القياديّ النموذجيّ للولايات المتّحدة باعتبارها مصدر إلهام للدول الأخرى، وإعادة بناء المصادقية الأمريكية، والعودة الى العمل في إطار تأكيد أهميّة المؤسّسات الدولية، وتبني خيار المفاوضات والانخراط البناء مع مختلف الأطراف بما فيهم خصوم الولايات المتّحدة (Ney,2011).

إن هذا يفسّر أيضًا الازدواجية التي تظهر في كتابات ناي حول المفهوم، فهو يلفت الانتباه بإيجاز في كتاباته وبشكل ضمنيّ أحيانًا إلى الطابع المعقّد لمفهوم (القوة الناعمة). حرص ناي على تقديم مؤشّرات واضحة وبسيطة نسبيًا عند عرض الحالات التطبيقية للمفهوم، مع بلوغ التبسيط حدًا يجعل هذه المؤشّرات لا تراعي الطابع المركّب الواضح لديه نظريًا. ورغم إسهام هذا الطابع التبسيطيّ فيما يفخر به ناي في مقدمة غالبية كتاباته من انتشار المفهوم ورواجه بين دوائر السياسيين والصحفيين والمحلّين جنبًا إلى جنب مع الأكاديميين، فإن الطابع التبسيطيّ ذاته وُلد انتقاداتٍ أكاديميّةً متعدّدةً بانتقاد المفهوم للعمق التحليليّ، أو الإشارة في كثير من الأحيان إلى ضرورة قراءة ما بين السطور للوصول إلى مثل هذا العمق (معوض، 2009).

### أبعاد القوة الناعمة:

بعد دراسة التعريفات وتحليلها ومكونات القوة الناعمة والرجوع إلى تقسيمات ناي الأساسيّة لها، حيث قسّم (القوة الناعمة) إلى معياريين أساسيين، هما:

#### 1- نعومة آليات ممارسة القوة وأساليبها: تعني النعومة بالأساس لدى ناي على مستوى الموارد

تراجع الطابع الماديّ وغلبة الطابع المعنويّ النفسيّ الفكريّ، فالقوة الناعمة في الغالب لا تقوم على أيّ تهديد صريح، أو إكراه، أو مبادلة أو إثابة أو تقديم حوافز، وإنما هي القدرة على التأثير في

الآخرين عبر آليات الجاذبة أو الاستقطابية التعاونية من تأطير الأجنداث أو برامج العمل، والإقناع، وإثارة جاذبية إيجابية بما يحقّق النواتج المنشود (Nye,2011) .

2- نعومة موارد القوة :مقارنة بالموارد والآليات الاقتصادية والعسكرية التي يغلب عليها الطابع الماديّ الصّلب الأكثر تحديدًا نسبيًا وسهولةً في قياسه وتقديره (مثل حجم القوات، الإنفاق على التسليح، حجم المساعدات ... إلخ) فإنّ القوة الناعمة هي القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد على جاذبية الدولة المستمدّة من موارد يغلب عليها الطابع غير الماديّ، مثل ثقافتها، ومبادئها وقيمها، وسياساتها الداخلية والخارجية بما يُنشئ صورةً ذهنيّةً إيجابيةً عن الدولة المعنية على نحو يخلق تعاطفًا معها ومع سياساتها وأهدافها (Nye,2011).

يحدّد Ney(2011) في هذا السياق ثلاثة مواردٍ أساسيةٍ يغلب عليها الطابع المعنوي /الأقل

مادية ؛ وهي:

أ- ثقافة الدولة، سواء النخبوية أو الشعبيّة، أي العناصر الجاذبة في قيم المجتمع وممارساته العليا أو النخبويّة؛ كالأدب والفنّ والتعليم، أو الشعبيّة التي تركز على إمتاع الجماهير كالأفلام والمسلسلات وأنماط استهلاك الطعام والملابس والزي وغيرها.

ب- القيم السياسيّة التي يطبقها بإخلاص في الداخل والخارج وهو ما يقيسه ناي غالبًا بمؤشرات الديمقراطية والحكم الرشيد أو الحوكمة.

ت-السياسات الخارجية التي يراها الآخرون مشروعّة وذات سلطة معنوية أخلاقية، وهو ما يرتبط عند ناي بشكل عام بالعمل في إطار المؤسّسات والأطر القانونيّة القائمة والبُعد عن الانفرادية.

وبناء على مجمل التعريفات، يمكن أن تتشكل (القوة الناعمة) من خمسة أبعاد أساسية،

هي :

1. القدرة على تشكيل تصورات الآخرين ومفاهيمهم وتلويح ثقافتهم وتوجيه سلوكياتهم .
2. القدرة على تشكيل جدول الأعمال السياسي للآخرين، سواء الأعداء أو المنافسون .
3. القدرة على جاذبية النموذج والقيم والسياسات وصدقيتها وشرعيتها بنظر الآخرين .
4. القدرة على فرض استراتيجيات الاتصال على الآخرين "من يتصل أولاً وكيف".
5. القدرة على تعميم رواية الوقائع وسردها "الفائز اليوم من تفوز روايته للأحداث.

وتطبق القوة الناعمة من خلال مهارات تُسمى بالمهارات الناعمة والتي ستقوم الباحثة بعرضها

بالتفصيل لاحقاً.

## 2-المهارات الناعمة

### المقدمة :

أصبح مصطلح (المهارات الناعمة) يتكرر في الفترات الأخيرة، ويُقصد به تلك المهارات الأساسية التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الآخرين، وعرض أفكاره بصورة مقنعة ولبقة، وقدرته على الاتصال والتواصل، واستخدامه السلوكيات القيادية التي تميز علاقته مع الآخرين، والمبادرة، والعمل ضمن فريق الأزمات وإدارتها والوقت واتخاذ القرار، وتنمية السمات الشخصية والاحترافية بالعمل.

### مفهوم المهارة :

المفهوم اللغوي: ذكر ابن منظور ، في باب (مهر)، أن المهارة : الحذق في الشيء، والماهر : الحاذق بكل عمل، وأكثر ما يُوصف به السابح الجيد، والجمع مهرة، ويقال: مهرت بهذا الأمر أمهر به مهارةً أي صرت به حاذقاً ( ابن منظور، 1994). وعرفها شحاته وآخرون (2003) بأنها أي شيء تعلّمه الفرد ليؤدّيه بسهولة ودقة".

المفهوم الاصطلاحيّ: عُرفت (المهارة) اصطلاحًا من عدة مُعرفين، كلّ حسب تخصصه ومنظوره، فقد عرفها رحاب(1997) بأنها شيء يمكن تعلّمه أو اكتسابه أو تكوينه لدى المتعلّم، عن طريق المحاكاة والتدريب، وأنّ ما يتعلّمه يختلف باختلاف نوع المادة وطبيعتها وخصائصها والهدف من تعلّمها". وتُعرف المهارة بأنها عدة معان مرتبطة، منها: خصائص النشاط المعقّد الذي يتطلب فترة من التدريب المقصود، والممارسة المنظمة بحيث يؤدّي بطريقة ملائمة، وعادة ما يكون لهذا النشاط وظيفة مفيدة. ومن معاني المهارة أيضًا الكفاءة والجودة في الأداء، وسواء استُخدم

المصطلح بهذا المعنى أو ذاك، فإنّ المهارة تدلّ على السلوك المُتعلّم أو المكتسب الذي يتوافر له شرطان جوهريّان، أولهما : أن يكون موجّها نحو إحراز هدف أو غرض معين. وثانيهما: أن يكون منظّماً، بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في أقصر وقت ممكن. وهذا السلوك المُتعلّم يجب أن يتوافر فيه السلوك الماهر (أبو حطب و صادق، 1994). وعرفها عفيفي (2005) بأنها مجموعة من معايير السلوك الرسميّة وغير الرسميّة التي يستخدمها الأفراد باعتبارها مرجعاً يُرشد سلوكهم في أثناء أدائهم لوظائفهم، وتستخدمها الإدارة والمجتمع للحكم على التزام الفرد. أما كوتريل (Cottrell, 1999) فعرف المهارة أنها نشاط مُتعلّم يتمّ تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة، وكلّ مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعيّة أصغر منها، كما أن القصور في أيّ من المهارات الفرعيّة يُؤثر على جودة الأداء الكلّي.

ويمكن ممّا سبق تلخيص التعريف الاجرائيّ للمهارة بثلاث نقاط،

1- هي المعايير السلوكية التي يلتزم بها الموظف لزيادة أدائه الوظيفي وتعزيزه في العمل.

2- هي الكفاءة والجودة في الأداء.

3- وهي نشاط مُتعلّم يتمّ تطويره خلال ممارسة نشاطٍ ما، تدعمه التغذية الراجعة.

و من وجهة نظر الباحثة يمكن تعريف المهارة بأنها " قدرة الإنسان على أداء أيّ عمل بدقّة وسهولة وإتقان بغية تحقيق الأهداف المنشودة."

### مفهوم المهارات الناعمة :

عرّف Parsons (المهارات الناعمة) على أنها الصّفات الشّخصية التي تُعزز التفاعلات

الشّخصيّة، والأداء الوظيفيّ والآفاق الوظيفية (Parsons, 2008). كما عرفت انفسوتوبديا على

أنها الصفات الشخصية والمهارات الشخصية التي تُميز علاقة الشخص مع الآخرين في مكان العمل، وتعتبر المهارات الناعمة مكملًا للمهارات الصلبة، والتي تشير إلى المعرفة والمهارات المهنية للشخص (Investopedia,2014). وعُرفت كذلك بأنها القدرات المطلوبة في مكان العمل لتحقيق النجاح المهني. وهي أيضًا الطريقة المثالية لتقديم نفسك إلى الآخرين، وهذه المهارات ذات صلة كبيرة بشخصية الإنسان وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي يميز بها (Rao,2012).

وعُرفت بأنها جملة من السمات في الشخصية ترتبط بمجال التواصل مع الآخرين في جو من الود، والتعاون، وتعكس مقدار الأريحية التي يتعامل بها الموظف مع بيئة العمل، كما ترتبط بالقدرة على التعبير عن الذات والتواصل مع معطيات التكنولوجيا الرقمية التي أصبحت مطلوبة لدى كل فرد في عصرنا الحالي، كمهارات استخدام الحاسب الآلي والبريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي، إضافة إلى مهارات عرض الأفكار بصورة جذابة (خميس،2013). أما ديفيد بوهيم (Bohm,1996) فذكر أن المهارات الناعمة هي سلسلة من الردود الثقافية النفسية والعاطفية، والفسولوجية التي لها تأثير حقيقي للغاية داخل العقل والجسد والمجتمع. وعرفها بيرولت (Perreault,2004) على أنها "الصفات الشخصية والسلوكية، ومستوى التزام الشخص الذي يميزه عن أشخاص آخرين يملكون خبراتٍ مماثلة. أما صايمه(2010) فأشارت الى أنها القدرة على التكيف والسلوك الايجابي للمواقف المختلفة التي تساعد الفرد على التعامل مع متطلبات الحياة اليومية وتحدياتها ومن أبرز المهارات : التخطيط، حلّ المشكلات، واتخاذ القرار، ومهارة التعامل مع الذات، وإدارة الوقت. وبصفة عامة فإنّ مصطلح (المهارات الناعمة) له علاقة بالشخصية، والسمات والكفاءات الايجابية التي تُعزّز العلاقات الشخصية، والأداء الوظيفي، وتشمل مهارات قدرة المرء على الاستماع جيدًا، والتواصل بشكل فعّال، والإيجابية، وتحمل



المسؤولية، والتعامل مع الصراع، وإظهار الاحترام، وإدارة الوقت بفعالية، والعمل تحت الضغط، وإظهار حسن الخلق، والودّ للآخرين (Vijayalakshmi,2016).

وبعد استعراض التعريفات السابقة لمصطلح (المهارات الناعمة)، فقد خلصت الباحثة إلى تعريف (المهارات الناعمة) على أنها سمات وقدرات شخصية مكتسبة يتمكّن من خلالها الفرد من تعزيز تفاعلاته مع الآخرين، سواء على الصعيد الشخصي أو العملي. وهي فنّ التعامل مع الآخرين. ومن ناحية إجرائية يمكن اكتساب قدرات التفاعل وتعزيزها مع الآخرين من خلال امتلاك مهارات الاتصال والتواصل، وحلّ المشكلات والتعاون والعمل الجماعي والالتزام بأخلاق المهنة وإدارة الوقت والقيادة واحترافية العمل، ممّا يعزّز توجّه الفرد نحو العمل الريادي واحترافية القوة الناعمة.

#### أهمية المهارات الناعمة في الإدارة المدرسيّة:

من المؤكد أنّ الإنسان لا يستطيع أن يعيش في عزلة عن الآخرين، ودون التعامل مع كافة الجهات، ومع أصدقائه وزملائه، وبما أنّ الفرد عضوٌ في جماعة أكبر، وحاجته الملحة إلى التكيف والتطوير. وهذا لا يتوفّر إلا من خلال امتلاكه لمهارات تجعله يتواصل ويتفاعل مع الآخرين. ومن هنا جاءت ضرورة الاهتمام بالمهارات الناعمة، وتزويد كلّ متعلم بها، كي يتمكن من مواجهة المتغيرات والتحديات العصرية التي يتّسم بها هذا العصر، وذلك لأداء الأعمال المطلوبة منه على أكمل وجه، فهذه المهارات تحقّق له التعايش الناجح والتكيف والمرونة والنجاح في حياته العملية والشخصية، وتتعدّد هذه المهارات وتتنوّع حتى تشمل جميع مجالات الحياة. ومن المتعارف عليه أنّ مدير المدرسة له الدور الأبرز في تحسين جودة المخرجات في العملية التعليمية التعليمية عبر منظومة الوظائف الإدارية التي يقوم بها، ولا يمكن إغفال دور المعلمين في وصول

العملية التعليمية إلى غايتها المرجوة، وبذلك فإن من الضروري الاهتمام بأوضاع المعلمين وميولهم ورغباتهم والاستماع إليهم ووضعها من أوليات عمل الإدارة (كحيل، 2007) .

ومع تغير دور مدير المدرسة في ظلّ الاتجاهات الحديثة من مجرد أداء العمل وفق القانون والروتين اليومي، والمحافظة على الدوام والهدوء، والالتزام بالجدول المدرسي، ومتابعة حضور الطلاب، حيث أصبح الأمر مختلفاً؛ لأن العملية التعليمية أصبحت تتمركز حول الطالب الذي هو محورها الأساسي، وكيفية توفير جميع الظروف والإمكانات اللازمة لنموه العقلي والروحي والبدني، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، وكذلك التركيز على تحقيق الأهداف المجتمعية التي يدين بها المجتمع (زعيتير، 2009). أما الفريجات (2000) فقد أشار إلى ظهور اتجاهات جديدة في الإدارة تمحورت حول العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التعليمية، فتمّ التركيز على دور الإدارة باعتبارها مهارة في القيادة وفي العلاقات الاجتماعية وتنظيم العمل التعاوني، وتوفير البيئة المناسبة للعمل، ويتوقّف نجاح المدير في هذا المجال على ما يمتلك من مهارات وكفايات قيادية تعينه على تحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة والعاملين معه، وهذا لا شك يُمكنُ مدير المدرسة الذي يمتلك تلك المهارات والكفايات من متابعة التغيرات المتسارعة في الميدان التربوي، والعمل على التفاعل مع المتغيرات والاستجابة التامة للأحداث الجارية بأساليب مبتكرة وحلول مناسبة تضمن التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمدرسة والاستمرار في العطاء للمدرسة. أما ( Rao, 2013 ) فأكد أنّ القيادة الناعمة تتمثل في القدرة على قيادة الناس من خلال امتلاك مجموعة من المهارات الصعبة ومزجها، والتركيز على خدمة الموارد البشرية، وأنّ المهارات الناعمة تُطبق على المهارات الشخصية وهي تشمل الكثير من المهارات، مثل القدرة على اتخاذ القرار الناجح، وإدارة الأزمات، والتواصل الاجتماعي، وإدارة الوقت، والتفكير الإبداعي الناقد، والعمل بروح الفريق الواحد. أما راو ( Rao, 2012 ) فقد أشار إلى

أن المهارات الناعمة تقوم بدورٍ أساسيٍّ في نجاح أيّ منظمّة، وخاصّة المؤسسات التعليميّة التي تتعامل مع أولياء الأمور والطلبة بشكل مباشر، وتكون هذه المؤسسة أكثر نجاحًا مقارنةً بغيرها من المؤسسات من خلال المهارات التي يتمتّع بها مدير المدرسة وكيفية ممارسته للمهارات الناعمة، وإذا كان العاملون لدى هذه المنظّمات يفتقدون إلى مثل هذه المهارات، فلا بد من تأهيلهم وإكسابهم تلك المهارات.

ومما سبق أصبح من الضروري على كلّ مدير مدرسة أن يمتلك المهارات الناعمة التي تُمكنه من إدارة عمله، وتضمن له الرقيّ والإبداع والتميّز في عمله. ويكون قائدًا محفّزًا للعاملين معه بالمدرسة حتّى يحقّق الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها وينتظرها المجتمع.

## أهمّ المهارات الناعمة

إتمامًا للفائدة، ستعرض الباحثة لأبرز المهارات الناعمة التي يحتاجها مدير المدرسة حتّى يمتلك قدرة التأثير على العاملين في المدرسة، ولتحقيق الأهداف التربوية عن طريق توجيه سلوكهم، وإدارة التفاعل بين العاملين، والمبادرة على حلّ مشكلاتهم والتحدّيات التي تصادفهم، الأمر الذي يتطلب امتلاك مهارات قيادية ناعمة متمثّلة في مهارات متعددة سيتم تفصيلها فيما يلي :

### 1- مهارة الاتصال والتواصل :

تُعدّ مهارة الاتصال والتواصل من الضروريّات لدى الأفراد العاملين بالمؤسسات المختلفة، وتُعدّ من المهارات المهمة لدى مدير المدرسة نظرًا لكثرة الأفراد الذين يتواصل معهم وتعدد ثقافتهم؛ فامتلاك المدير لمهارة الاتصال يُمكنه من التعامل مع الآخرين بأسلوب لائق يؤدّي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من عملية الاتصال (توفيق، 2003).

## مفهوم الاتصال والتواصل:

التواصل في اللغة من الوصل، والوصول وهو يعني ربط شيء بشيء آخر، أي أنك ربطت ما عندك بما عند الآخرين أي أوصلت ما عندك إلى الآخر وأن الآخر أوصل ما عنده إليك. ويمكن تعريف التواصل بأنه وصول فكرة أو كلمة أو معنى أو إحساس من شخص إلى آخر (توفيق، 2003). والتواصل في اللغة العربية الاقتران والاتصال والصلة والترابط والالتئام والجمع والإبلاغ والانتهاة والإعلام، واصطلاحاً يدلّ التواصل على عملية نقل الأفكار والتجارب وتبادل المعارف والمشاعر بين الذوات والأفراد والجماعات (عليان والطوباسي، 2005)، بينما نجد الاتصال هو الارتباط الحقيقي (الحسي) بين شيئين ملموسين (ماديين) أو أكثر لتحقيق عملية التواصل (الوديان، 2011). والاتصال يعني إنتاج البيانات والمعلومات الضرورية أو توفيرها أو تجميعها لاستمرار العملية الإدارية ونقلها وتبادلها أو إذاعتها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمرٍ أو أخبارٍ أو معلوماتٍ جديدةٍ، أو التأثير في سلوك الفرد أو الجماعات، أو التغيير في هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة (توفيق، ب، 2006).

وعليه عرفت الباحثة (مهارة الاتصال والتواصل): "بأنها فنّ التعامل مع الآخرين، واستخدام الوسائل المناسبة لنقل الأفكار والمعلومات من طرف إلى آخر، والقدرة على التفاعل مع الآخرين وتوصيل الأفكار إلى الآخرين بشكل لائق ومفهوم".

## أهمية الاتصال والتواصل :

يرى السكارنة (2009) ضرورة الاتصال والتواصل؛ لأنه:

- ضرورة حيوية من ضرورات العمل وتحقيق التكامل بين عناصره.
- معيار للعمل الناجح .

- تسهم بإيجابية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تزيد من فعالية العمل داخل المؤسسة.
- تساعد في اكتشاف جوانب ايجابية في شخصيات المجتمع الوظيفي.
- تأتي نتيجة العلاقات الاجتماعية بين عناصر المجتمع الوظيفي من خلال التواصل والاتصال الجيد بين هذه العناصر.

## 2- مهارة حلّ المشكلات :

تُعرف (المشكلة) بأنها الشّعور أو الاحساس بوجود صعوبة لا بدّ من تخطّيها، أو عقبة لا بدّ من تجاوزها لتحقيق هدف معيّن (قطناني، 2010). وتُعدّ طريقة حلّ المشكلات طريقةً منظّمة ذات مراحل وخطوات تُهدف إلى مساعدتك في الوصول إلى أفضل الحلول والفكر والاحتمالات لحلّ معضلة محددة، وذلك بما يتواءم ومهاراتك وقدراتك الذاتية. من جهة أخرى يمكنك الوصول إلى حلول مختلفة؛ وذلك باختلاف المكان والزمان والقدرات والمهارات والمشكلة نفسها (قطناني، 2010). إنّ حلّ المشكلات هو المهارة المطلوبة لكلّ فرد في كلّ ناحية تقريبًا من نواحي الحياة ونادرًا ما تمضي ساعة بدون مواجهة الفرد للحاجة لحلّ نوع من أنواع المشكلا (توفيق، 2006).

وتعرف الباحثة مهارة (حلّ المشكلات) : بأنها الوصول إلى أنسب الحلول للمشكلات من خلال التعامل معها بحكمةٍ دون التسرع، بعيدًا عن العواطف.

### أهميّة مهارة (حلّ المشكلات) :

لمهارة حلّ المشكلات أهميّة كبيرة حسب(توفيق، 2006) تظهر في الآتي:

- لها دور كبير في تيسير الأعمال .
- الخروج بأقلّ الأضرار .

- يحتاج العاملون الجدد إلى مهارة حلّ المشكلات تحسبًا لما قد يواجهونه من مشكلات في المستقبل.

### 3- مهارة التعاون والعمل الجماعي :

يُعرف العمل لغة بأنه مهنة، أو وظيفة، وهو مجهود يبذله الإنسان لتحقيق منفعة، أما العمل الجماعيّ في اللغة فهو مجهود تعاونيّ لأفراد مجموعة أو فريق لتحقيق هدف مشترك ( المعجم الوسيط،2004).

أما المفهوم الاصطلاحيّ فقد وردت فيه العديد من التعريفات منها، تعريف قاموس التراث الأمريكيّ (American Heritage Dictionary,2020) : العمل الجماعيّ هو الجهد التعاونيّ الذي يبذله أعضاء الفريق لتحقيق هدف ما. والعمل التعاونيّ(الجماعيّ) يكون ضمن فريق، أي أنه جماعة يمتلك أعضاؤها مهاراتٍ مكملةً لبعضها البعض، ويلتزمون بغاية مشتركة، أو بعدد من أهداف الأداء وهم يعدّون أنفسهم مسؤولين مسؤوليةً جماعيةً عن تحقيقها. أما (Baron,2001) فقد عرف فريق العمل الجماعيّ بأنه جماعة تتكامل مهارة أعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك، أو بمجموعة من أهداف الأداء التي ألزموا أنفسهم بتحقيقها. بينما عرف الرشيد(2000) فريق العمل الجماعيّ بأنه عبارة عن جماعة من الأفراد، كلّ منهم لديه خبرة ومهارة معينة، ولديهم مهمة مشتركة لا بدّ من إنجازها، يجتمعون معًا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق.أما الفايدي(2008) فيرى أنّ فريق العمل الجماعيّ عبارة عن عدد صغير من الأفراد، تكملّ مهارات كلّ منهم مهارات الآخرين، وهم ملتزمون بتحقيق غاية مشتركة وأهداف وأداء ومنهج، ويعدّون أنفسهم مسؤولين أمام بعضهم بشكل متبادل.

مما سبق فإنّ الباحثة تعرف مهارة التعاون والعمل الجماعيّ بأنها : "القدرة على الاندماج في العمل، والتنسيق والتناغم بين أفراد الفريق لإنجاز العمل المطلوب بكفاءة عالية".

## أهمية العمل الجماعي وفوائده :

يُعدّ العمل الجماعيّ سببا مهماً في تحقيق أهداف العمل، كما أن هناك الكثير من الأعمال التي لا يمكن لشخص بمفرده إنجازها في الوقت المحدد وبالفعالية المطلوبة، وفيما يلي أهمية العمل الجماعيّ حسب (Chris,2017):

- توطيد العلاقات الاجتماعية : يقوي العمل الجماعيّ العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق الواحد، ويسهم بالتواصل بين الأفراد بحرية وانفتاح في تكوين روابط قوية مع بعضهم، وهذا ينعكس على خلق بيئة مريحة تسمح بطرح الأسئلة حول الأمور غير المفهومة دون احراج .
- التنوع في الآراء والأفكار : يوفّر العمل الجماعيّ الفرصة للأفراد لمشاركة آرائهم، وخبراتهم، وأفكارهم، وأساليب حلّ المشكلات بطرق أكثر فاعلية وإبداعاً، كمايسمح لهم بتقديم التغذية الراجعة والتنفيذ بكفاءة أكبر.
- تحسين الكفاءة والإنتاجية : يقلل العمل الجماعيّ والتدريب الكافي من ضغط العمل على الأفراد؛ لأنه قائم على توزيع المهام ومشاركة عبء العمل بين الأفراد، ممّا يسهم في إنجاز العمل بسرعة، ويحسن الإنتاجية، ويزيد من رضا الفرد عن أدائه.
- اكتساب مهارات جديدة: وذلك من خلال تعلّم أفراد الفريق جميعهم من أخطاء بعضهم، وعدم تكرار هذه الأخطاء في المستقبل، واكتساب نظرة ثاقبة من وجهات النظر المختلفة، ومنحهم القدرة على اتباع طرق وحلول أكثر فاعلية.
- دعم بيئة العمل: تنشأ بيئة عمل متعاونة تسود فيها الزمالة والاحترام والدعم المتبادل عندما يشترك أعضاء الفريق بالهدف وتتوزع المسؤولية على الجميع.

- توفير شبكة تعاون : عند مشاركة أفراد الفريق الواحد في مساندة بعضهم بعضًا، والتعاون في التوجيه، والاستمرار في التركيز على الهدف المراد إنجازه، فإنّ هذا الأمر يتيح لأعضاء الفريق إنجاز المشروع بكفاءة أعلى.
- رفع الروح المعنوية: وذلك من خلال الشّعور بالإنجاز في تحقيق هدف لا يستطيع شخص واحد إنجازه بمفرده، لا سيّما أنّ مشاعر التقدير والاعتراف والانتماء تزيد من شعور الموظّف في تقدير ذاته، وتُشعره بالفرح والسّرور.
- توفير بيئة عمل مرنة: وذلك من خلال تدريب الأعضاء، ومعرفة نقاط قوتهم، والتعاون والاتفاق فيما بينهم لإنجاز المهامّ المزكّلة إليهم مع مراعاة أوضاعهم الشخصيّة.
- تحسين القدرة على حلّ النزاعات: لا يمكن لأيّ مجموعة من الأفراد أن تعمل معًا دون حدوث مشاكل ونزاعات بين أعضاء المجموعة، وذلك بسبب اختلاف كيفية تعامل الأشخاص مع الموقف ذاته، لذلك تتولّد لدى الموظّفين القدرة على تخطّي هذه النزاعات والسّير نحو الهدف، لأنه هدف مشترك بين الموظّفين جميعهم .
- تطوير الحياة المهنية: يولّد التعاون بين الأفراد تشابك الخبرات وتبادلها، وبالتالي تتميتها، كما يزيد من معرفة الأشخاص بعضهم مهنيًا.

#### 4- مهارة الالتزام بأخلاق المهنة:

- تُعد أخلاقيات المهنة من الأمور المهمّة لشغل الوظائف، ويتمّ التأكيد عليها من قبل الإدارات؛ لأنها تمثّل الرقابة الذاتية للفرد، فأخلاقيات المهنة أو العمل هي التي تمكّن الفرد من أن يميّز بين الصّواب والخطأ في سلوكه في أثناء العمل .
- ويمكن تعريف أخلاقيات المهنة حسب شاو (Shaw,2005) بأنها مجموعة من المبادئ والأساليب التي تغطّي تصرّفات منظمّات الأعمال على مستوى الأفراد والجماعات. أما (عطيانى



وأبو سلمى ، 2014) فقد أشارو الى أنّ أخلاقيات المهنة تمثّل مبادئ مهمّة للسلوك المرتبط بمعايير السلوك الجيّد أو غير الجيّد، أو السلوك الصّحيح والسلوك الخطأ في تصرفات الأفراد والجماعة. وبشكل عام كما ذكر السكارنة(2009) أنّ أخلاقيات الأعمال يمكن أن تُسند إلى ركنين أساسيين، هما : نظام القيم الاجتماعيّ والأخلاقيّ والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع، وكذلك النظام القيميّ الذاتي المرتبط بشخصيّة الفرد والمعتقدات التي يؤمن بها وكذلك الخبرات التراكميّة السابقة.

**ويمكن تعريف (اخلاقيات المهنة) كما تراه الباحثة" هي الصّفات السلوكية الحسنة المطلوب اتصاف النفس بها في مجال العمل المهنيّ المشروع بعد خلوّها من الصّفات السلوكية السيئة".**

### **أهميّة أخلاقيات المهنة:**

إنّ الالتزام بالمبادئ والسلوك الأخلاقيّ على الصّعيد الفرديّ او الجماعيّ في الوظيفة أو المهنة يُعدّ ذا أهميّة بالغة؛ حيث يقوي الالتزام بمبادئ العمل الصحيح والصادق فتصبح المؤسسات ترى مصالحها بمنظور بعيد المدى، وفي مجتمعاتنا يُعدّ الإسلام هو الوعاء الحضاريّ والإنسانيّ الذي يطرح المفاهيم الأخلاقية الراقية في كافة مناحي الحياة (علي،2010).

ولا ننسى كمال ديننا الاسلاميّ وشموليّته لكلّ المجالات وتأكيد أخلاقيات المهنة، سواء كانت بين الإنسان وربّه كالإخلاص، والتوكّل، واليقين، أو بين الموظّف ومن يتعامل معه من زملائه أو رؤسائه أو المراجعين، مثل: العدل، والصدق، العفة، والتعاون، والمبادرة، وأمور اخرى. وقد وردت في الكتاب والسنة شواهد وأدلة أوجبت على المسلم أن يسلك السلوك الأخلاقيّ في حياته كلّها، فما أحوجنا نحن المسلمين للاقتداء برسول الله صلّى الله عليه وسلّم، الذي جعله الله قدوة لكلّ مسلم، قال الله تعالى: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ) (الأحزاب: 21). فكان رسول الله صلّى الله

عليه وسلّم أعظم البشر وأفضلهم خُلُقًا، وقد امتدحه ربّه عزّ وجلّ على أخلاقه فقال: (وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ

عَظِيمٍ) (القلم: 4) (علي، 2010).

ومن أخلاقيات المهنة المحمودة في الإسلام:

1- الإخلاص :

قال تعالى: (إِنَّا أَنْزَلْنَا إِلَيْكَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ فَاعْبُدِ اللَّهَ مُخْلِصًا لَهُ الدِّينَ) (الزمر: 2).

2- الصدق :

قال تعالى: (وَاذْكُرْ فِي الْكِتَابِ إِبْرَاهِيمَ إِنَّهُ كَانَ صِدِّيقًا نَبِيًّا) (مريم: 41).

3- الوفاء بالعهد:

قال تعالى: (بَلَىٰ مَنْ أَوْفَىٰ بِعَهْدِهِ وَاتَّقَىٰ فَإِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَّقِينَ) (آل عمران: 76).

4- الأمانة

قال تعالى: (وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ) (المؤمنون: 8).

5- التواضع :

قال تعالى: (وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ) (الشعراء: 215).

6- الصبر :

قال تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا) (آل عمران: 200).

## ومن أخلاقيات المهنة المذمومة في الإسلام:

### 1- الكذب :

عن عبد الله بن مسعود رضي الله عنه أنّ رسول الله صلى الله عليه وسلّم قال: (عليكم بالصدق فإن الصدق يهدي إلى البرّ وإنّ البرّ يهدي إلى الجنّة، ولا يزال الرجل يصدق ويتحرى الصدق حتّى يكتب عند الله صديقاً، وإياكم والكذب، فإنّ الكذب يهدي إلى الفجور، وإنّ الفجور ليؤدي إلى النار، ولا يزال الرجل يكذب ويتحرى الكذب حتّى يكتب عند الله كذاباً)

### 2- الغشّ :

عن أبي هريرة رضي الله عنه أنّ رسول الله صلى الله عليه وسلّم مرّ على صُبْرَةِ طعام، فأدخل يده فيها فنالت أصابعه بللاً، فقال: ( ما هذا يا صاحب الطّعام؟ )، قال: أصابته السّماء يا رسول الله، قال: ( أفلا جعلته فوق الطّعام كي يراه الناس؟ من غشّ فليس منّي) رواه مسلم.

### 3- الفساد:

قال تعالى: ( وَكَانَ ثَبَغُ الْفُسَادِ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ) (القصص: 77)

### 4- الرشوة:

وعن عبد الله بن عمرو رضي الله عنهما قال: لعن رسول الله صلى الله عليه وسلّم الراشي والمرتشي، رواه الترمذي وقال حسن صحيح، وفي رواية (والرائش) وهو الساعي بينهما.

### 5- الظلم:

قال تعالى: (وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ) (آل عمران: 57).

### 6- الاعتداء:

قال تعالى: (وَلَا تَعْدُوا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُعْتَدِينَ) (المائدة: 87).

## أهمية أخلاقيات العمل:

حسب علي (2010) يمكن تلخيص أهميّة أخلاقيات العمل فيما يلي :

- وجود منظومة للأخلاقيات في شتى مجالات الحياة العملية يُعزز من ترابط الموظّفين، وتفاعلهم بشكل أفضل مع بعضهم البعض .
- وجود قوانين وتشريعات تساعد على تهدئة المشكلات والاختلافات الناشئة بسبب الطبيعة الإنسانية والبيئة المتغيرة بشكل مستمرّ.
- فهم قائمةٍ بالأخلاقيات وبروتوكولات التعامل وتحديدها بحيث تساعد على جعل الطريق واضحًا لدى الإنسان والموظّف، ويتعد عن التوتّر النّاجم من الخوف من المستقبل، ومن الظلم وحتىّ من الفصل من العمل.

- وجود هذه الأخلاقيات وفهمها يحفز الأفراد لعدم كسر القوانين .
- عند تطبيق الأخلاقيات في مؤسّسة ما يساعد على تحسين صورتها.
- بناء منظومة أخلاقية في المؤسّسات يساعد في الارتقاء بأخلاقيات موظفيها بحيث ينعكس ذلك على طريقة تعاملهم مع العملاء والمراجعين، ممّا يضفي التميّز على المؤسّسة.

## فوائد أخلاقية المهنة :

- لا بدّ أن نشير إلى أهمّ الفوائد التي يمكن أن تجنيها المؤسّسات لالتزامها بالمنظور الأخلاقيّ القيميّ في العمل، ويمكن تلخيصها بما يلي: ( علي ، 2010 )
- ثمة ارتباطٍ ايجابيّ بين الالتزام الأخلاقيّ والمردود الذي تحقّقه المؤسّسة، وان لم يكن على المدى القصير، فإنه بالتأكيد سوف يكون واضحًا على المدى البعيد.
  - تعزيز سمعة المؤسّسة على الصّعيد المحليّ والإقليميّ.

- قد تتكلف المؤسسات كثيرًا ماديًا ومعنويًا نتيجة تجاهلها المعايير الأخلاقية، الأمر الذي يضعها بمواجهة كثير من المشاكل التي لا يُحمد عقباها.
- ترى بعض التوجّهات الحديثة أنّ تجاهل الأخلاقيات بالعمل هو نزوح نحو المصلحة الذاتية الضيّقة، في حين أنّ الالتزام بالأبعاد الأخلاقية للعمل يضعها في اطار المصلحة العامة.

### عناصر أخلاقيات العمل :

اشار بعض الكتاب والباحثين الى عناصر أخلاقيات المهنة ( شريف وآخرون،1990) و (عاشور، 1987) و ( علي، 2010) كما يلي :

- الالتزام بالقوانين والأنظمة .
- احترام قيم المجتمع وعاداته وتقاليده.
- العدالة وعدم التحيز.
- احترام الوقت .
- الولاء والانتماء الى المؤسسة.
- حبّ العمل.
- الإخلاص والأمانة والنزاهة.
- السرعة والإتقان في إنجاز العمل.
- المحافظة على الممتلكات العامة وممتلكات المؤسسة .
- العمل على تنمية الكفاءات المهنية والعلمية .

## 5- مهارة ادارة الوقت :

يُعدّ الوقت عملةً ثمينةً لمن يعي كيفية استثماره بتنظيمه، وعدم هدره بما لا يفيد، ويشار إلى أنّ سرعة الوقت أصبحت في وقتنا الحاضر سمةً من سمات النجاح والتطور في عصرنا، إذ لا يشعر الإنسان بمرور الوقت إلا بعد فواته.

### مفهوم الوقت :

يُعدّ الوقت من الموارد الإدارية المهمة، وترجع أهميته إلى أنه يؤثر في الطريقة التي تُستخدم فيها الموارد الأخرى، وهو وعاء لكلّ عمل، وكلّ إنتاج، فهو رأس المال الحقيقي للإنسان (أبو شيخة، 1991)، وعرف العلق (2009) (الوقت) بأنه مورد محدود للغاية لا يمكن تعويضه إذا ما مضى، لذا فالوقت مورد زائل غير متجدّد، والوقت يمثّل مالاً؛ لأن استثماره بالشكل المناسب يزيد من قيمته، وقيمة الأعمال التي تتحقّق في كنفه، والعكس صحيح في حال عدم القدرة على استثماره في الاتجاه الصحيح. أما توفيق (ج 2006) فقد أشار إلى أن الوقت يُعدّ من الموارد الفريدة، إذ إن كلّ شخص يمتلك منه المقدار نفسه، وكلّ عمل يحتاج إلى وقت لا يمكن شراؤه، وإنما الحلّ الحقيقي الوحيد هو استخدام أفضل للوقت المتاح.

أما التعريف اللغوي للوقت كما ورد في المعجم الوسيط فهو انه مقدار من الزمن قُدر لأمر ما.

### إدارة الوقت:

الإدارة والوقت بينهما ترابط وثيق حسب ( سليمان ، 2009) فالإدارة عبارة عن عمليات معينة يُراد من خلالها إنجاز أعمال بشكلٍ منظمٍ وفعالٍ ومنسقٍ لتحقيق الأهداف المرسومة بأفضل الوسائل وبأقلّ التكاليف، والعملية الإدارية محكومة بالوقت الذي يملكه كلّ فرد، وبدون الوقت لا يمكن تحقيق أيّ شيء .

عرف عليان (2011) إدارة الوقت بأنها فنّ وعلم الاستخدام الرشيد للوقت، وعلم استثمار الزمن بشكل فعّال. وتقوم عملية إدارة الوقت على التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتحفيز، والتوجيه، والمتابعة، والاتصال، وهي عملية نوعية وكمّية معاً، وهي مهارات سلوكية تعي قدرة الفرد على تعديل سلوكه، وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل، وإدارة الوقت تتمثل في التخطيط الجيّد لكيفية استثمار الوقت استثماراً جيّداً يساعد على تحقيق أعلى معدل للإنتاجية في أقل وقت وبأقل جهد ممكن. أما الدحدوح (2014) فقد عرف (إدارة الوقت) بأنها عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب المتوفّرة عندنا حتّى نستطيع تحقيق الأهداف المهمّة في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين الحاجات والمتطلبات". بينما قطناني (2010) فقد عرف (إدارة الوقت) بأنه الاستخدام الأمثل للوقت لتحقيق أهداف محددة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم للأنشطة والواجبات خلال فترة زمنية محددة. وأشار الشّاعر ( Elshaer,2015) في تعريفه إلى أنّ (إدارة الوقت) عبارة عن مجموعة من المهارات والسلوكيات التي أصبحت جزءاً من الحياة الشّخصيّة والمهنية، وتُعتبر مفتاحاً لمستويات الأداء العالي التي لا تؤثر فقط على إنتاجية الموظّفين، بل تساعد أيضاً على مواجهة الضّغوط بشكل أكثر كفاءة". بينما عرفها السكارنة (2009) بأنها عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشّخصيّة المتوفّرة لتحقيق الأهداف، وخلق التوازن ما بين الواجبات والرغبات والأهداف. أما المقصود بإدارة الوقت حسب غزاوي (2012) فهو إنجاز أكبر قدر من المهامّ المخطّط لها في الزمن المقدر لها وبالطريقة المخطّط لها، وقد تكون إدارة الوقت هي العملية التي يتمّ من خلالها توزيع الوقت بفاعلية بين الأعمال المختلفة ليتمّ إنجازها في الوقت الملائم والمحدد.

أما الباحثة فتعرف (إدارة الوقت): "على أنه الاستثمار الأمثل لحياة الفرد من خلال وضع أهداف وأولويات ضمن زمن محدّد وباستخدام أساليب إدارية لتحقيق أهدافه في الحياة بكفاءة وفاعلية".

### أهمية إدارة الوقت:

تزداد وتتعاظم أهميّة الوقت مع التطور التكنولوجي، حيث تطورت نُظم العمل وآلياته التي أصبحت تعتمد على الحاسب الآلي ونُظم المعلومات، لذلك فإنّ التخطيط الجيد للاستثمار الأمثل للوقت هو سبيلنا حتّى نضمن التنفيذ الدقيق لما تم التخطيط له مسبقاً، وذلك لضمان تنفيذ جميع المهامّ الرئيسة والإضافية بكفاءة واقتدار (الأسطل، 2009).

نلخص احتياجنا إلى الإدارة الجيدة للوقت كما ذكرها (سويدان والعدلوني، 2004) بالآتي:

- تنفيذ المهامّ والأعمال المهمّة بأقل جهد وأقصر وقت.
- تحديد الأولويات وإنجاز أهمّ الأعمال.
- الاستفادة من الوقت الضائع.
- التغلّب على الإجهاد والإحباط.

تساعد إدارة الوقت الجيدة حسب عليان (2011) في الأمور الآتية:

- 1- يمنع التعارض والتضارب والتنازع في الاختصاصات من خلال التحديد الجيد والفعال والواضح والسليم للاختصاصات.
- 2- تعمق الوعي والإدراك بالشعور بالمسؤولية الإيجابية تجاه إنجاز العمل.
- 3- يتّجه العاملون إلى استخدام التنسيق المسبق والمبكر وأساليب المشاركة والتفاعل البشري.
- 4- تكمن قيمة الزمن والوقت وثروته في سلامة التخطيط.
- 5- سلامة التنظيم المرن للمتغيرات والمستجدات ولطموحات الأفراد.



6- دافعية التحفيز .

7- تتم المتابعة عن كثب، وبشكل سليم.

8- التوجّه الإيجابي إلى أفضل السبل وأقلها جهدًا لتحقيق الإنجازات المطلوبة .

9- إيجاد مجالات متعدّدة للإبداعات الشخصية.

### أهداف إدارة الوقت:

لكل عمل نتيجة وهدف يسعى الجميع إلى تحقيقه وفق ما هو مخطّط له، ومن ثمّ

فالجميع يبذلون ما لديهم من طاقة وجهد وإمكانات في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة، ولإدارة

الوقت أهداف لها مردود إيجابيّ ينعكس على المؤسسات ومن هذه الأهداف (الاغا،2013):

1- استغلال الوقت: عند إدارة الوقت بفاعلية تُمنح الفرص في إنجاز الأنشطة بجهد أقلّ.

2- التوازن: إدارة الوقت الجيدة تسهم في الوصول إلى حياة أكثر توازنًا وتعمل على توفير الوقت

المناسب للعمل.

3- الإنتاجية: عندما تكون المؤسسة أكثر فاعليةً مع الوقت تزداد إنتاجيتها.

4- الأهداف: تحتاج المؤسسة إلى إدارة الوقت بشكل علمي حتى تتمكن من إحراز تقدم في تحقيق

أهدافها.

### مرتكزات إدارة الوقت:

1- تحليل الوقت:

من أجل أن يكون المدير ناجحاً عليه تحليل وقته لمدة معينة حتى يكون بمقدوره تقسيم مهامه

وتحليل الوقت اللازم للاستفادة منه . ( شبير، 2010) أي إعطاء الأولوية للأنشطة المهمة.

2- تخطيط الوقت:

هي عملية ذهنية يقرر الأفراد من خلالها ماذا يريدون فعله، وما هي الموارد، وما هو الوقت اللازم لإنجاز هذه المهام، ومن ثمّ يمكن إعداد برامج زمنية للأنشطة المتتالية، حيث يتمّ تنفيذها بشكل أفضل (غنيم، 2010).

### 3- تنظيم الوقت:

يتم تنظيم الوقت حسب ادينكا (Adeyinka, 2012) من خلال المبادئ الآتية:

- تحديد الأولويات.
- وضع أهداف تلك الأولويات.
- السماح للوقت الضائع غير المتوقع.
- عدم الازدواجية في تنفيذ أكثر من مشروع في وقت واحد.
- تحديد الواجبات وتوصيلها بدقة.
- العمل حسب طبيعة المؤسسة وفلسفتها وأهدافها.

### 4- توجيه الوقت:

يؤدّي توجيه الوقت دورًا حيويًا وفعّالًا في عملية إدارة الوقت، حيث لا يشمل استغلال الوقت فقط، وإنما يمتدّ ليشمل استثمار الوقت، وذلك باعتبار أنّ هذا الوقت في تلاحق وتسابق مستمرين تزامنًا مع تلاحق الحياة والوجود وتسابقهما واستمراريتهما. (غنيم، 2010)

### 5- تنفيذ الوقت:

يجب هاهنا تقييم الحلّ، حتّى يتمّ التعرف على مدى مناسبة الوقت وفاعليته في حلّ المشكلة، فإذا تبين أنّ المشكلة ما زالت قائمة فلا بدّ من إعادة النظر بالعملية بأكملها (الحنوي، 2011).

### 6- متابعة الوقت :

بعد وضع الخطة والبدء بتنفيذها تتم عملية مقارنة النتائج المتوقعة، ليتم تعديل الخطة إن لزم الأمر، وتعمل إدارة الوقت على تطبيق منظومة الجودة الشاملة لمنع حدوث أي قصور أو خطأ، وعدم السماح بحدوثه. (الأسطل، 2009).

مما سبق تُعد مهارة ادارة الوقت من المهارات المهمّة والضرورية واللازمة التي يحتاجها مديرو المدارس في رفع كفاياتهم الإدارية ما تُعدّ من مهارات القوة الناعمة.

## 6-مهارة القيادة واحترافية العمل:

لا شكّ في أنّ القيادة من الأمور البالغة الأهميّة لدورها المهمّ والبارز في تقدم المؤسسات والمدن، حيث حازت على اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين منذ القدم، ومن ناحية أخرى تُعدّ القيادة فنًا صعبًا لارتباطها بالطبيعة البشريّة، وبصفات البشر غير المتشابهة، والقياديّ المتميّز هو الذي يتقن عمله " قال رسول الله صلّى الله عليه وسلّم: إنّ الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، وهو ليس بالأمر الصّعب، فبالإرادة والتصميم يصبح إتقان العمل أمرًا ميسورًا، وسهل التنفيذ. ومن المعروف أنّ فنّ القيادة يعتمد على الموهبة الفطرية، إلا أن هناك جوانب لا يمكن للقائد أن يتميّز بدونها وهي عبارة عن فنون ومهارات وقواعد لو أتقنها القائد لوصل إلى مستوى التميّز، حتّى لو لم يكن يملك موهبة القيادة الفطرية(ديماس،2000).

## مفهوم القيادة:

تعددت المفاهيم والتعريفات للقيادة في الأدب التربويّ، وانقسمت هذه المفاهيم ما بين تصوّرات الطبيعة والتربية، فالقيادة من وجهة نظر الطّبيعة تؤكد وجودها بشكل طبيعيّ في الفرد، وتركّز على الصّفات التي وُلد بها القادة، أما (القيادة) في التربية فتركز على أنّ القيادة تحدث نتيجة للتدريب والخبرة وامتلاك العديد من المهارات. وتُعرف (القيادة) بأنها التأثير الشّخصيّ

المتبادل الذي يظهر بوضوح في مواقف محددة خلال الاتصال بين القائد والمرؤوس، وهي التأثير على الآخرين. ومن ناحية أخرى هي فلسفة يجب فهمها وممارستها، فهي تحتاج الى الفعل والمعرفة معًا، فالقائد يخطط بدقة ويعمل ويتعلم (ديماس، 2000). بينما آخرون عرفوا قائد الجماعة بأنه أحد أفراد الجماعة وأفضلهم، وأكثرهم اهتمامًا بمصالح الجماعة. ويميل آخرون إلى تعريف القيادة بأنها تهدف إلى تحقيق أهداف محددة من خلال عملية تأثير من شخص لآخر من خلال وسائل الاتصالات المناسبة (توفيق ، أ2006).

أما كنعان(2009) فربط تعريف القيادة بالفعل "قاد"، أي الوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، فالقائد يصدر الأوامر، والمقودون ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم إلى تحقيق الأهداف التي يسعون إليها. من جهة أخرى عُرِفَت (القيادة) بأنها العمل أو الجهد الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه (الاعا، 2013).

أما الجيوسي وجاد الله (2000) فقد عرفا القيادة بأنها تصميم مجموعة من السلوكيات الشخصية للتأثير على الأشخاص كي يتعاونوا في تحقيق الأهداف المنشودة، وحسب رضوان (2013) فالقيادة تركز على العلاقات الإنسانية والعاطفة وتتعامل أسلوب القدوة والتدريب وتهتم بالكليات، وبالمستقبل والرؤية والتوجهات الإستراتيجية والتحفيز. أما زعيتر ( 2009) فالقيادة هي مجموعة من القدرات والمهارات التي يتمتع بها القائد، والتي يؤثر من خلالها بالمرؤوسين ويوجههم الى الود والاحترام والطاعة له وللمؤسسة، ويحفزهم للعمل ضمن فريق متعاون لتحقيق الأهداف المنشودة.

وتعرف الباحثة (مهارة القيادة) بأنها: "المقدرة على التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق هدف ما بأسلوب إبداعي".

### المهارات والصفات القيادية:

ثمة صفات ومهارات قيادية يجب أن يتحلى بها القائد المتميز، ومن صفات القائد الثقة بالله، والثقة بالنفس، المبادرة، الطموح، الذكاء، التركيز، المقدرة على تحمل المسؤولية، التجريب، المقدرة على فهم الآخرين، التفاوض، المقدرة على الإقناع (ديماس، 2000).

أما المهارات القيادية التي يجب توافرها في القائد فيمكن تقسيمها الى ثلاث مهارات حسب (الذنيبات وآخرون، 2007) وهي :

#### 1- مهارات فكرية ( الإدراكية-الذهنية):

وتُعرف بأنها مقدرة القائد على التحليل والاستنتاج والربط والمقارنة والدراسة والتغيير الإيجابي (الجابري، 2009). ويمكن أن تُعرّف بأنها مقدرة القائد على فهم المؤسسة، وفهمه للترابط بين أجزائه، ومقدرته على فهم علاقات الموظفين بالمؤسسة، وفهمه لتأثير أيّ تغيير قد يحدث في جزء من المؤسسة على الأجزاء الأخرى (كنعان، 2009).

ومن المهارات الفكرية التي يجب أن تتوفر بالقائد ( التفكير المبدع، التخطيط والتنظيم والمتابعة، تدوين الأعمال والأحداث، التعليم والتوجيه وتحديد المهام وتنفيذها ضمن السياسات والإجراءات المحددة).

ولا بد للقائد حسب العجمي (2010) أن يضع في اعتباره العناصر الآتية حتى يتمكن من

ممارسة هذه المهارات:

- استخدام وسائل التحفيز للتأثير على مرؤوسيه لزيادة العمل والإنتاج مثل المكافآت .

- توزيع المهام بين المرؤوسين، بناء على تخصصاتهم وقدراتهم وخبراتهم واهتماماتهم الشخصية.
- العمل على تحقيق أهداف المؤسسة وتحفيز جميع العاملين وصولاً إلى الهدف المحدد.

## 2- مهارات إنسانية:

وتُعرف بأنها المقدرة على تفهم سلوك العاملين ودوافعهم وعلاقاتهم والعوامل المؤثرة على سلوكهم، وخلق روح العمل الجماعي لجعلهم ينهضون بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم (ربيع، 2006). وبما أنّ القيادة أساسها المحبة والولاء، فعندما يمتلك القائد المهارات الإنسانية، فإنه يمتلك قلوبهم وأرواحهم ويقودهم من خلال الإقناع والرضا (الجابري، 2009).

ولامتلاك المهارات الإنسانية كما ذكر المغربي (2006) يجب أن يتوفّر بالقائد السمات

## الآتية:

- المقدرة على تشجيع الأفراد وتدعيم سلوكهم الإيجابي، وتقديم التسهيلات لإثارة دوافعهم للعمل.
- المقدرة على حسن اختيار الأفراد والاستفادة من جهودهم للحصول على أفضل الابتكارات والأفكار لتطوير المؤسسة.

- التوجيه والإرشاد والتنسيق المتواصل للأفراد.

- استخدام طرق التواصل الصاعد والهابط والأفقي بين مجموعات العمل.

- المقدرة على حلّ الصّراع بين العاملين والسّعي لتخفيف الضّغوط النفسيّة لديهم.

## 3- المهارات الفنية :

وتعني امتلاك القائد للمعرفة والقدرة الفنية في المجالات التي يتعامل معها، الأمر الذي يتطلب منه إدارة نفسه والتحكّم بمشاعره، وأنّ يكون ملماً بالكثير من المعلومات والمعارف، ويسعى إلى التجديد والتطوير والابتكار، ويسعى إلى الحصول على المعلومات من مصادرها، لا أن ينتظر وصولها

اليه (العجمي، 2010). أماعبوي (2010) فذكر أنّ القائد لا يجب أن يكون متخصصًا في كلّ العلوم، بل عليه أن يكون على علم بشيء من هذه العلوم والمعارف الإنسانية، ومن أهمّ الخصائص المميزة للمهارات الفنية أن تكون:

- واضحة ويمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة.
- مألوفة؛ لأنها مطلوبة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- سهلة الاكتساب ويمكن تنميتها، ومن أهمّ السمات المرتبطة بها القدرة على تحمّل المسؤولية والفهم الشامل والعميق للأمور (العجمي، 2010).

#### أهمية القيادة :

تلخيصًا لما سبق يمكن تحديد أهمية امتلاك مهارة القيادة بالنقاط الآتية كما ذكرها سويدان وبشارحيل (2003):

- ترتيب شؤون الحياة، حتّى يسود العدل بين أفراد الجماعة .
- حلقة وصل بين القوة التي يستخدمها القائد والطاقات التي يبذلها المرؤوسون.
- تشجيع السلوك الإيجابي من خلال التحفيز والحدّ من السلوك السلبي.
- وضع الخطط المناسبة للعمل، وحلّ المشكلات واتخاذ القرارات.
- استغلال المتغيرات للتطوير والتحديث وتوظيفها في خدمة المؤسسة.
- تنمية مهارات الأفراد وبناء قدراتهم ، وتحسين آدائهم .

## ثانياً: الدراسات السابقة

نظراً لأهمية القوة الناعمة ومهاراتها وارتباطها المباشر بالدراسة الحالية تم هنا عرض ما توفّر من دراسات سابقة تتعلّق بالقوة الناعمة، ثمّ دراسات تتعلّق بالمهارات الناعمة التي نتجت عنها، وسيتمّ عرض دراسات ذات صلة مباشرة ما بين القوة الناعمة والإدارات المختلفة، وأخرى تتحدّث عن القوة الناعمة وعلاقتها بموضوعات مختلفة، وسيتمّ عرض دراسات متنوعة تتعلّق بالمهارات الناعمة مع العلم بأنّ الدراسات السابقة العربية في هذا المجال تُعدّ شحيحةً.

### دراسات سابقة متعلّقة بالقوة الناعمة:

1- دراسة المطيري (2018) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة القوة الناعمة للتعليم في جامعة الكويت من منظور تجرّبيّ فنلندا وهونج كونج ، وهل هناك دلالة احصائية تبعاً لمتغيرات الجنس والجنسيّة والبرامج والفرقة الدراسيّة والكلية خلال العام الجامعيّ 2018/2017 . واعتمدت الدراسة المنهج المختلط الذي يجمع بين المنهجين: الكيفيّ والكمّيّ؛ وذلك من خلال تطبيق استبانة من إعداد الباحثة، والمعالجة النظرية من خلال تحليل الوثائق والاطلاع على الدراسات السابقة والاختبارات الدولية لكلّ من فنلندا وهونج كونج خلال عام 2016م. تكونت العينة من الطلبة الوافدين من أوروبا وروسيا وإفريقيا وعرب حسب تصنيفات الدراسة والدارسين في جامعة الكويت، أخذت عينة عشوائية قوامها (400) موزّعة على طلبة السّكن الطّلابيّ لجامعة الكويت، توصلت الدراسة إلى أنّ أفراد العينة يرون أن إدارة القوة الناعمة للتعليم في جامعة الكويت بدرجة عالية، كما تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى مُتغيّر النوع والبرنامج والكلية، وكذلك حول واقع وجود المحور الثاني تُعزى إلى مُتغيّر الجنسيّة، بينما كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية حول واقع وجود المحور الأول والثالث والرابع تُعزى إلى مُتغيّر



الجنسية، وأيضاً لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول وجود المحور الرابع تُعزى إلى المُتغيّر ذاته، بينما كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية حول واقع وجود المحور الأول والثاني والثالث تُعزى إلى مُتغيّر الفرقة الدراسيّة، علماً بأنّ المحاور الأربعة كانت الإدارة والقيادة، الشّفاية وتوافر المعلومات، المشاركة والتعاون، أثر الخدمات على النوع.

2- **دراسة محمد وحمد (2018)** كانت الدراسة حول ظهور فكرة القوة الناعمة في الولايات المتّحدة، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية توظيف العلاقات العامة للقوة الناعمة عن طريق تحليل منشورات وزارة الخارجية على تويتر للمدة من 2017/10/1-2017/12/31 بالاعتماد على المنهج المسحي. ومن أهمّ نتائج الدراسة أنّ العلاقات العامة الأمريكية وظّفت تويتر لمخاطبة الرأى العام العالمي بهدف إظهار مواطن الجذب والتميّز التي يتمنّع بها النظام الأمريكي، وهي : بدأت الولايات المتّحدة الاعتماد بشكل كبير على القوة الناعمة لدعم مكانتها الدولية بسبب بروز العديد من مراكز القوى العالميّة فضلاً عن تنامي الرأى العام. سخّرت الخارجية الأمريكية موقع تويتر لمخاطبة الرأى العام لإظهار النظام الأمريكيّ باعتباره نظاماً مثاليّاً يُحتذى به. إبراز الولايات المتّحدة بوصفها دولة متقدمة صاحبة ثقافة متميزة، ولديها مؤسّسات متطورة. إبراز الولايات المتّحدة بأنها ملتزمة بمساندة الشرائح والأقليات المستضعفة ومناصرة النساء في كافة أنحاء العالم ودعم المهاجرين واللاجئين من مختلف العالم.

3- **دراسة الكعود (2016)** سعت هذه الدراسة إلى بيان كيف مكنت أدوات القوة الناعمة في الولايات المتّحدة الأمريكية من تحقيق إستراتيجيتها لإحداث تغييرات بنيوية في بعض مفاصل النظام العربيّ، وتحليل الآثار المترتبة للقوة الناعمة وتقييمها في الإطار الإستراتيجي المنظم لتحقيق أهداف السياسة الخارجيّة الأمريكية في المنطقة العربية. استخدمت الدراسة عدة مناهج علمية؛ وذلك لأنّ ظاهرة السياسة الخارجية، موضوع الدراسة، ظاهرة مركّبة، محكومة بأبعاد خارجية

وأخرى داخلية، وأبعاد ذاتية مرتبطة بصنّاع القرار. استخدمت الدراسة المنهج الوصفيّ التحليلي؛ وذلك لمحاولة وصف مفهوم القوة الناعمة وتحليله والأسس والمرتكزات التي قامت عليها إستراتيجية القوة الناعمة الأمريكية في منطقة الشرق الأوسط. كما استخدمت منهج دراسة حالة وذلك من خلال تسليط الضوء على تنفيذ إستراتيجية القوة الناعمة في المنطقة العربية باعتبارها حالةً دراسية تعبر عن استخدام الولايات المتّحدة الأمريكية لإستراتيجية القوة الناعمة في تنفيذ أهداف السياسة الخارجية الأمريكية في المنطقة العربية. وأيضاً منهج التحليل النظمي من خلال تحليل المدخلات التي تمثّل العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على السياسة الخارجية الأمريكية تجاه المنطقة العربية. حيثّ تحاول الولايات المتّحدة الأمريكية تنفيذ أهدافها في المنطقة من خلال مجموعة من الأدوات، ومنها القوة الناعمة.

بالإضافة إلى المناهج السابقة اعتمدت الدراسة المنهج المقارن لبيان الفرق بين القوة الناعمة والقوة الصلبة في السياسة الخارجية الأمريكية، وتوضّح الآثار والنتائج التي أفرزتها كلتا القوتين إيجاباً وسلباً. من خلال المناهج السابقة حاولت الدراسة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

كيف وظّفت الولايات المتّحدة الأمريكية عناصر قوتها الناعمة لتنفيذ أهداف سياستها الخارجية في المنطقة العربية؟ وما الآثار المترتبة على توظيف الولايات المتّحدة لقوتها الناعمة؟

توصّلت الدراسة إلى نتائج، من أهمّها أنّ القوة الناعمة، رغم مغريات شعاراتها وجاذبية أداتها؛ فإنّ نتائجها لا تقلّ خطورةً عن النتائج المترتبة على استخدام القوة العسكرية وأدوات الضغط الاقتصادية. وإذا كانت الغاية من القوة الناعمة تغيير الأنظمة السياسيّة وإبدالها بنماذج جديدة؛ فإن عملية التغيير هذه أكدت جملة معطيات منها، فشل مشروع بناء الدولة الوطنية التي أصبح البديل عنها الدولة الإقصائية التي أكدت بدورها أيضاً مسار التفكيك، أي تفكيك الدولة وإعادة بنائها وفق معايير جديدة تحكّمت فيها الولاءات الطائفية والعرقية. وإذا كانت القوة الناعمة قد حملت معها،

بقصد أو بدون قصد، إستراتيجية تفكيك الدولة، فإنها لم تكن بمنأى عن تحمّل مسؤولية تفتيت المنطقة العربية، فالشعارات المطالبة بضرورة الإصلاح وتطبيق الديمقراطية، وتأكيد على الحرية وحماية حقوق الإنسان، ورغم أهميتها، إلا أنها، وبفعل عوامل عدة، مثلت واحدة من الأدوات التي أسهمت في عملية التفتيت. كل ما تشهده بعض الدول العربية، هو خير دليل على ذلك. وأن الإستراتيجية الأمريكية، ومن خلال توظيفها لأدوات القوة الناعمة، اقتربت كثيراً، إن لم تكن قد توافقت، مع إستراتيجية الكيان الصهيوني، الذي كان يسعى وما يزال إلى إضعاف الدول العربية بتجسيدها الجغرافية، سواء أكانت دول الطوق العربية، أم دول العمق العربي؛ إذ انجزت حالة التفتيت على صعيد الدولة الوطنية، كما عملت على تفكيك مفاصل النظام الإقليمي العربي الذي كان يمثل هاجساً أمنياً مقلقاً في حال توحد عناصره.

**4- دراسة زيد وإبراهيم (2017)** بحثت هذه الدراسة موضوع الدبلوماسية العامة الفلسطينية عبر بحث الرياضة الفلسطينية، باعتبارها نموذجاً للقوة الناعمة، تمّ اتباع المنهج الاستنباطي (Deductive)، بإسقاط منظورات الدبلوماسية العامة واختبارها، والتي تطورت عالمياً على الواقع الفلسطيني، حيث درست تجارب عالمية، وتحديداً التجربة الأمريكية والجنوب الأفريقي، وتجربة نادي برشلونه الإسباني، ومن ثمّ مقارنة بالحالة الفلسطينية وتطبيقاتها، حيث أن الرياضة باعتبارها إحدى وسائل تلك الدبلوماسية، ووثقت هذه الدراسة محطات رياضية فلسطينية كانت السياسة والدبلوماسية حاضرة فيها، سواء من حيث المعنى السياسي لهذه الأحداث، أو من حيث الأثر السياسي في الحياة الرياضية.

خلّصت الدراسة إلى أنّ النشاط الرياضي الفلسطيني، أخذ منحى دبلوماسياً تميّز بتطبيق أدوات الدبلوماسية العامة، واستخدام القوة الناعمة لتحقيق الأهداف السياسية الفلسطينية، وتأكيد وجود الشعب الفلسطيني وإثبات هويته في المجتمع الدولي، سواء على مستوى الحكومات أو

الشعوب، كما أخذت الأحداث الرياضية طابع توسيم الأمة وتبيان الكينونة الفلسطينية للعالم، لكن دون إمكانية الجزم بوجود إستراتيجية فلسطينية مخططة متكاملة لهذا الغرض، ودون تجاهل وجود حالات تعثر ونتائج سياسية عكسية لبعض المحطات الرياضية.

5- **دراسة الخفاجي (2017)** هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع مهم ومؤثر في المشهد السياسي والإقليمي والدولي، ظالاً وهو دور القوة الناعمة في توجهات السياسة الخارجية الإيرانية، وكيف وظفت تلك القوة في سياستها الخارجية وما تملكه الجمهورية الإسلامية الإيرانية من مقومات ومرتكزات لقوتها الناعمة. استخدم الباحث أكثر من منهج من أجل الإلمام بجميع جوانب الرسالة، فقد اعتمد المنهج التاريخي الوصفي، وكذلك المنهج التحليلي، واعتمد المنهج المستقبلي لاستشراف دور القوة الناعمة في السياسة الخارجية الإيرانية للإجابة عن الأسئلة الآتية: ما هو دور القوة الناعمة في توجهات السياسة الخارجية الإيرانية؟ ما هي مرتكزات القوة الناعمة الإيرانية؟ كيف وظفت إيران القوة الناعمة في سياستها الخارجية؟ ما هو مستقبل القوة الناعمة في السياسة الخارجية الإيرانية؟

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة:

اعتمدت القوة الناعمة على مصادر ذات جاذبية وتأثير على الآخرين تتمثل ( الثقافة ، القيم السياسية ، السياسات الخارجية). أما القوة الصلبة على عكس ذلك تعتمد على الاكراه والضغط والتهديد ، وتعتمد على استخدام العناصر المادية كالاستخدام العسكري. وأصبحت هناك تجاذبات عالمية وإقليمية للاعتماد على القوة الناعمة لما تملكه من قدرة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف. امتلاك إيران مخزوناً كبيراً من مصادر القوة الناعمة التي أجادت استخدامها في سياستها الخارجية من أجل ما تسعى إليه من أهداف استخدام إيران للقوة الناعمة بأبعادها المختلفة، حقق لها مكانة دولية وإقليمية، وأصبحت ذات دور فعال ومؤثر في النظام الدولي. ومن أهم النتائج أن

الجمهورية الإسلامية الإيرانية استطاعت مواجهة تحديات الوضع الراهن في المنطقة من خلال التوظيف الذكي للقوة الناعمة مع الاستخدام غير المباشر للقوة الصلبة والمزج بينهما في أحسن صورة، مما ساعدها في مواجهة كل الضغوط الاقتصادية وسياسة العزل والاحتواء، وكذلك الحملات الإعلامية.

6- **دراسة حاووط والأورفني (2015)** هدفت هذه الدراسة إلى محاولة لطرح مفهوم القوة الناعمة وأهميته، ومن ثم إظهار إلى أي مدى تُؤثر عملية مكافحة الفساد في بناء القوة الناعمة. عرضت هذه الدراسة مفهوم القوة الناعمة وتعريفها، ثم الأهمية العلمية التي تحاول توضيح تنامي أهمية القوة الناعمة في العلاقات الدولية الحديثة مع تسليط الضوء على مسببات تنامي هذه الأهمية العلمية، والاهتمام العملي بهذا المفهوم ، وتلا ذلك عرض تحليلي للعلاقة بين مؤشر درجة مكافحة الفساد ومؤشر القوة الناعمة لدى عدد من دول العالم التي تملك مؤشراً للقوة الناعمة بين أعوام (2010 و2012). استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي. وشملت الدراسة كافة الدول وعددها تقريبا (40) حيث قامت ببناء قوتها الناعمة ضمن فترة الدراسة، وبما أنه أصبح بناء القوة الناعمة ضرورةً لمواجهة التغيرات في عالم اليوم، وعملية بناء القوة الناعمة تتطلب العديد من الموارد وخاصةً الموارد المتعلقة بمكافحة الفساد، فقد أظهرت الدراسة أنّ لدرجة مكافحة الفساد أثراً ذا دلالة إحصائية على بناء القوة الناعمة ل(40) دولة من مختلف أنحاء العالم، أي ما يقارب ثلث دول العالم، مما يدلّ على عموم انتشارها الواسع وتأثيرها الفاعل. لذلك وجب التنبيه بضرورة بناء هذه القوة وتأطيرها ضمن إستراتيجية تضمن بناءها، خاصة لدى الدول النامية.

7- **دراسة سميث (Smith,2010)** هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من فعالية القوة الناعمة في استخدام الافتراضات الثقافية والقيم والسلوكيات، من خلال التركيز على طريقتين

للتنشئة الاجتماعية / تحييز المناهج في الولايات المتحدة واللامركزية في الأرجنتين/ ومن خلال الدراسة كان واضحًا أن من يتمتعون بوضع متميز في المجتمع يفعلون كل ما بوسعهم للحفاظ على مراكزهم. خلصت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن القوة الناعمة هي القدرة على التحكم بالمواقف؛ وذلك بإقناع الآخرين " أن يريدوا ما يريد". إنها ذات طبيعة خفية، غالبًا ما تتكون من تشكيل ثقافي للافتراضات والقيم والسلوك من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، أن اللامركزية هي عملية التنشئة الاجتماعية التي توفر إحساسًا بالسيطرة للحكومة الوطنية. غالبًا ما يُعدّ نجاح برنامج EDUCO في السلفادور في بناء المجتمع نموذجًا لتوسيع الفرص التعليميّة لمن لا يستطيعون الوصول حاليًا. ومن العناصر الرئيسيّة للإنجاز المحليّ رأس المال الاجتماعيّ، وإيجاد شبكة مجموعات لإيجاد نتائج مفيدة للطرفين، إذ إنّها تعزز الجاذبية المتوقعة لثقافتهم.

-8 دراسة أميربيك ويديريس (Amirbek & Ydyrys,2014) . ركزت هذه الدراسة على أن عدد الدول التي تقدر أن التعليم هو أفضل وسيلة للترويج عن وطنيتهم في ازدياد، وبخاصة أن القوى العظمى بدأت بالتركيز على التعليم باعتبارها أداة للقوة الناعمة. هذه دراسة تحليلية ربطت بين التعليم والقوة الناعمة. ذكرت الدراسة عدة نقاط منها التعليم باعتباره أداة فعالة بالقوة الناعمة، والتعليم الدوليّ والجغرافيا السياسيّة، وكانت نتيجة الدراسة أن النظام التعليميّ أحد أهمّ المجالات الحيوية، وانحلاله يؤدي إلى انحلال كامل للدولة، وجدير بالذكر أنه يجب ملاحظة أن فاعلية التعليم الجامعيّ باعتباره أداة للقوة الناعمة لا يمكن تقييمه إلا على المدى الطويل، وحتىّ نتمكن من جعل أداة السياسة الخارجية هذه ( القوة الناعمة) أكثر فاعليّة يتطلب منا الصبر والعمل الجادّ.

9- دراسة لين وهونجتاو (Lin & Hongtao,2017)،اعتمادًا على هذه الدراسة فإنّ نقطة

الانطلاق لنظرية القوة الناعمة لجوزيف ناي كانت من عدم الرضا تجاه القوة التوضيحية لنمط العلاقات الدولية، حيث اعتقد ناي أنّ الواقعية تؤيد وتؤكد القوة الصلبة، ومع ذلك ففي هذه الأيام أصبحت الثقافة والسياسة والشعور بالقيمة أكثر فأكثر في العلاقات الدولية. وفي هذه الحالة، يجب أن تتعلّم جميع الدول استخدام مصدر قوة جديدًا لتحقيق هدفها. ويُطلق جوزيف ناي على مصدر القوة الجديد "القوة الناعمة". ذكرت الدراسة أنّ التعليم العقائدي والسياسي ليس فقط ذا صفة صينية، ولكنه يُمثّل أيضًا القوة الناعمة بشكل كبير. وبالتالي يجب تعزيز تعليم الثقافة السائدة والقيمة الأساسية للاشترابية لطلاب الكليات، وتوجيههم لإقامة المعنى الصحيح للقيمة، وتطوير التعليم الإيديولوجي والسياسي بشكل صحيّ وتعزيز القوة الناعمة الوطنية.

استنتجت هذه الدراسة أنه عندما صاغ جوزيف ناي مفهوم القوة الناعمة. ذكر أنّ القوة الناعمة هي قدرة أيّ بلد على تحقيق هدفه من خلال الجاذبية والإقناع. وإنها تجبر البلدان الأخرى على تشكيل تفضيلاتها وفوائدها لتناسب هذا البلد. وتعتمد القوة الناعمة على الجاذبية والإقناع بدلاً من القوة والإغراء، والتي تختلف عن القوة الصلبة القائمة على القوة الاقتصادية والعسكرية. هذا اللون من الجذب مستمدّ من ثقافة الدولة وقيمها وسياساتها الخارجية. عندما نواجه عولمةً اقتصادية وتوجّهات تموّية عالميّة متعددة الاستقطاب، السياسيّ الحاليّ، فإنّ نظرية القوة الناعمة ساعدتهم ومنحتهم تلميحات للتعليم الإيديولوجي والسياسي لطلاب الجامعات.

10- دراسة تشاكروفورتى ( Chakrovorty,2020 ) تتمتع الصين الآن بلقب (أسرع اقتصاد

في العالم) وتعكس صورة جيدة دولية بطريقتها الناعمة. تختلف طريقة الصين في إنشاء صورة دولية عن الولايات المتحدة الأمريكية؛ لأنّ الصين لديها طريقة شاملة للازدهار. فلسفة يان يانغ الصينية الثقافية للصين جعلتها توازن بين المواقف المتناقضة في الساحة الدولية، ولأنّ النظام

الدولي يتغير مع مرور الوقت، أصبحت الصين لاعبًا دوليًا أكثر نفوذًا في السياسة العالمية والقوة الإقليمية. إن عودة الصين وتجديد شبابها لا يرتبطان بالاستراتيجية العسكرية، بل بالقوة الناعمة لها. صممت الصين سياسة تجاه جنوب آسيا إستراتيجية طويلة الأجل لمتابعة العلاقات المربحة للجانبين، والتي تصوّر أيضًا دورًا قياديًا بارزًا في منطقة جنوب آسيا، لأنّ بنغلاديش دولة بارزة جدًا سياسيًا واستراتيجيًا.

ركّزت الدراسة على النظرية العملية، وتحدثت عن وجهة نظر بنغلاديش حول القوة الناعمة للصين، والمفارقة بين بنغلاديش والهند والصين، والتي تمثل التحديّ الأكثر أهمية لبنغلاديش. على الرغم من المتشكّكين.

دارت هذه الدراسة حول قوة الصين الناعمة في بنغلاديش والعلاقات المتبادلة. اتبعت الدراسة الأساليب النوعية بمساعدة الأدب الثانويّ الذي يحتوي على حقائق وتحليل للقضية. تمّ تقييم البيانات الثانوية مثل التقارير الحكومية وتقرير المنظمات غير الحكومية الدولية والوثائق المختلفة والمقالات الصحفية والكتب وجميع البيانات ذات الصلة لضمان موثوقية البيانات وصحتها. تمّ الاختيار الدقيق للمعلومات من خلال التحقق من المعلومات. اعتُمد في بعض الأحيان على مصادر عبر الإنترنت، ولكن تمّ إجراء تدقيق دقيق وتحقق. إلى جانب ذلك، تمّ جمع آراء الخبراء من بنغلاديش، وتمّ أيضًا الاختيار الدقيق لأحدث المعلومات من أجل تقديم عرض مفيد لهذه الدراسة. واستفادت أيضًا من المقالات العلمية والصحف في كلّ من بنغلاديش والصين والهند. وهنا، تمّ إجراء البحث بواسطة نظرية البراغماتية .

أشارت نتائج الدراسة إلى أنّ الصين أصبحت قوةً عالميةً بطريقة مختلفة عن الولايات المتحدة الأمريكية. لم تدخل في حربٍ عسكرية كبيرة. وأصبح لديها علاقات جيّدة مع باكستان



وبنغلاديش. وإن اتجاهات الصّين المختلفة لتوسيع القوة الناعمة ستخلق قوة الهيمنة للصّين في العالم.

### التعقيب على الدراسات السابقة المتعلّقة بالقوة الناعمة:

لجأت الباحثة إلى الرجوع إلى بعض الدراسات السابقة المتعلّقة بالقوة الناعمة؛ وذلك لدعم رأيها بأهمّية القوة الناعمة عالمياً، ولبيان اهتمام القوى العظمى بالسيطرة على العالم من خلال القوة الناعمة، وحتىّ تتمكّن الدول الصغيرة من إثبات وجودها من خلال قوتها الناعمة، وبينت الدراسات السابقة الاهتمام بالقوة الناعمة باعتبارها قوةً لثقافة البلد ومن خلال مؤسّساتها التعليميّة، تمّ التوسّع في معلومات بعض الدراسات السابقة لسدّ أيّ فجوة في المعلومات التي ذكرتها الباحثة من خلال سرد المعلومات عن القوى الناعمة. ولإثراء القراء ببعض الدراسات عن القوة الناعمة التي قد تقيدهم في أبحاثهم المستقبلية.

### الدراسات السابقة المتعلّقة بمهارات القوة الناعمة :

1- دراسة قويدر (2017) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، هذه دراسة تطبيقية على الوظائف الإشرافية، التي تشكّلت منها مجتمع الدراسة، من خلال التعرف على أهمّ المهارات الناعمة التي تؤثر على تحسين الأداء. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفيّ التحليلي والاستبانة باعتبارها أداةً رئيسية لجمع المعلومات، تكون مجتمع الدراسة الأصلي من العاملين في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية وعددهم (2624)، تمّ توزيع الاستبانة على عينة بلغ حجمها (340) موظفًا بطريقة عشوائية طبقية. أظهرت الدراسة أنّ مستوى تطبيق المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية (جيد). أهمّ متغيرات المهارات الناعمة التي ذكرتها الدراسة هي الاتصال والتواصل، العمل ضمن فريق، إدارة الأزمات، اتخاذ القرار، التخطيط، إدارة الوقت، العمل تحت الضغط.

2- دراسة الجرايدة والعلوي(2018) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان. استخدمت الدراسة الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث طبقت على (50) مساعدًا للمدير، ومعلمًا أول. من أهم نتائج الدراسة أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان كانت عالية. أوصت الدراسة بضرورة أن يطور مدير المدرسة جدولًا للأعمال المراد مناقشتها، وأن يمتلك المقدرة على التخطيط السليم للعمل داخل المدرسة، وأن يحدّد زمنًا محدّدًا للأهداف المراد تحقيقها في المدرسة. أهمّ متغيرات المهارات الناعمة التي ركّزت عليها الدراسة عمل الفريق، وإدارة الوقت، والتواصل، والتفكير الابداعي.

3- دراسة الأغا(2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي للعاملين في بنوك محافظات فلسطين الجنوبية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات؛ حيث كانت عينة الدراسة من العاملين داخل البنوك بغزة، وهي: بنك فلسطين، وبنك القدس، وبنك الإسكان، والبنك الإسلامي الفلسطيني. تمّ توزيع (300) استبانة، واستردّ منها (278)، وتمّ التحليل باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل النتائج.

كان من أبرز النتائج أنّ هناك درجة موافقة كبيرة عن توفر المهارات الناعمة في البنوك، وبوزن نسبي (83,4%). كان ترتيب المهارات تنازليًا كالآتي: مهارة الاتصال والتواصل، مهارة العمل ضمن فريق، مهارة الإبداع، مهارة القدرة على حلّ المشكلات، مهارة القدرة على تحمّل المخاطر.

4- دراسة شبير(2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المهارات الناعمة والتوجّهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كانت الاستبانة أداة جمع المعلومات، تكونت عينة الدراسة من طلبة كلّ من

الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا بخانيونس وكلية فلسطين التقنية بدير البلح، تم توزيع (450) استبانة بطريقة عشوائية، وتم استرداد (388) استبانة، وتم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل بيانات الدراسة. تبين من الدراسة أن الطلبة يتمتعون بمجموعة من المهارات الناعمة على الترتيب التنازلي الآتي: القيادة، والعمل ضمن فريق، والاتصال والتواصل، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفاوض، والتخطيط، وإدارة الوقت.

5- دراسة العدوان (2017) هدفت الدراسة إلى معرفة دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة خلال العام 2016\2017، تم الاستناد في هذه الدراسة على عينة عشوائية تكونت من (70) عاملاً لدى الشركات الصناعية الأردنية، من خلال المنهج الوصفي التحليلي، حيث لا يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة فقط، وإنما يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها، تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات. خلصت الدراسة إلى أن درجة امتلاك العاملين لدى الشركات الأردنية للمهارات الناعمة كانت متوسطة، ووجود أثر ما بين نظم المعلومات الإدارية وتعزيز المهارات الناعمة. ومن أهم المهارات الناعمة التي ركزت عليها الدراسة إدارة الوقت والإيجابية وروح المبادرة وريادة الأعمال والتواصل باللغة الأم والاتصالات في اللغة الأجنبية وروح المبادرة وإيجاد حلول للمشاكل.

6- دراسة عبد الواحد (2016) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في عملية الحصول على الوظائف الأكاديمية في قطاع غزة، وهي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي. استخدم الباحث المنهج الوصفي وتكون مجتمع الدراسة من المتقدمين للحصول على الوظائف، وعددهم (476) موظفاً، استخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية العشوائية لتمثيل كافة التخصصات. بلغت عينة الدراسة (215) مرشحاً، استجاب منهم (203) بنسبة (94.4%) من عينة الدراسة. كانت الاستبانة هي أداة جمع المعلومات، تم تحليل النتائج باستخدام أسلوب

التحليل الإحصائي (SPSS). اعتمدت الدراسة على ثلاثة مجالات من المهارات الناعمة: مهارات تسويق الذات، والتفكير الناقد، ومهارات التشبيك.

من أهم نتائج الدراسة:

- ثمة علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اقتناص الوظائف الأكاديمية، وكلّ من المتغيرات المستقلة تقديم الذات والتفكير الناقد والتشبيك.
- تأثر المتغير التابع باقتناص الوظائف الأكاديمية بكلّ من المتغيرات المستقلة الآتية: التشبيك والتفكير الناقد وتسويق الذات بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة حول مجالات الدراسة تُعزى إلى متغير النوع لصالح الذكور.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة.

7- دراسة (EiAbadla and EiHalabi، 2015) هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المهارات الناعمة وتحديد أنواعها وبيان مستوياتها التي يمتلكها طلاب الفاخورة-برنامج منح دراسية لطلبة الجامعات في غزة-، وماهي المهارات المطلوبة التي يمكن أن تزيد وتوسّع فرصة خريجي الجامعات من طلاب الفاخورة للانضمام بكفاءة إلى سوق العمل المحليّة من وجهة نظر الطلبة والمشغّلين. تمّ إجراء دراسة حالة لجميع طلاب الفاخورة لتحديد المهارات الناعمة المطلوبة، حيث صُنّف طلبة الفاخورة حسب تخصصاتهم إلى ستة تخصصات؛ إذ أنّ كلّ تخصص يتمتّع فيه الطالب بخصائص تميّزه عن التخصصات الأخرى، كذلك هدفت الدراسة إلى تحليل المهارات الناعمة وتحديد أنواعها وبيان مستوياتها التي يمتلكها طلاب الفاخورة، وتلك التي يرغبون في اكتسابها. من أهمّ نتائج الدراسة أنّ كلّ صاحب عمل أظهر أنّ جميع المهارات الناعمة هي مهمّة، ولكنّ

المهارات التي تتعلّق بالأخلاق تحتلّ مرتبةً عاليةً بالنسبة للمهارات الأخرى. في حين أظهر الطلاب اهتمامًا كبيرًا باللغة الإنجليزية وكتابة التقارير. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. اعتمدت الدراسة على وسيلتين للدراسة، إحداهما: الاستبانة والثانية دراسة حالة. ساعدت نتائج الدراسة في تصميم برنامجٍ تدريبيٍّ وفقا للقدرة المالية والزمنية. بعض المهارات الناعمة التي شملتها الدراسة مهارة الاتصال والتواصل ومهارات القيادة وتنظيم العمل ومهارة اتخاذ القرار ومهارة تطوير الذات ومهارة العمل ضمن فريق .

8- دراسة حجاج(2014) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف في قطاع غزة، وهي دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية من خلال التعرف على أهمّ المهارات الناعمة التي تؤثر على عملية اقتناص الوظائف الإدارية، وأهمّ المهارات المطلوبة في سوق العمل الإداري. ولتحقيق أغراض الدراسة لجأت الباحثة إلى جمع البيانات من مصادرها المختلفة، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والاستبانة باعتبارها أداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وظائف إدارية في كلّ من القطاع الحكومي والخاصّ والمؤسّساتي، والذين تخرجوا في الفترة بين عامي 2009 و2013.

وُزعت الاستبانة على عينة عشوائية وبلغ حجمها (150) موظفًا. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعةً معًا تُعزى إلى المؤهل الجامعي، كذلك أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اقتناص الوظائف الإدارية، وكلّ من المتغيرات المستقلّة، وهي التشبيك والتفكير الناقد وتقديم الذات والاحتراف وإدارة الأزمات والتفاوض وإدارة الغضب.

وأظهرت الدراسة أنّ اقتناص الوظائف يتأثر بكلّ من المتغيرات المستقلّة الآتية:  
التشبيك وإدارة الغضب والتفاوض وإدارة الأزمات والتفكير الناقد وتقديم الذات والاحتراف على  
الترتيب تنازلياً بصورة جوهريّة، وذات دلالة إحصائية.

9- دراسة **اللبطش** (2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة  
الإستراتيجية وعلاقتها بتنمية المهارات الناعمة لدى العاملين بالمنظّمات غير الحكوميّة في قطاع  
غزة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفيّ بأسلوبه التحليليّ، وتمثّلت عينة الدراسة العشوائية (299) من  
العاملين في المنظّمات غير الحكوميّة بقطاع غزة يمثّلون نسبة (6%) من مجتمع الدراسة، وكانت  
الاستبانة أداة جمع البيانات. وأهم نتائج الدراسة، هي :

- كانت درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية لعينة الدراسة كبيرة، وكان ترتيب أبعاد القيادة الإستراتيجية  
حسب أهمّيّتها النسبية على النحو الآتي: تحديد التوجّه الإستراتيجيّ وتطوير رأس المال البشريّ،  
ودعم الثقافة التنظيميّة وتنفيذ الرقابة المتوازنة. والدرجة الكليّة لواقع تنمية المهارات الناعمة لدى  
العاملين في المنظّمات غير الحكوميّة كانت متوسّطة.  
من أبرز المهارات الناعمة التي ذُكرت في الدراسة هي مهارة التواصل، مهارة التخطيط، مهارة  
العمل ضمن فريق، مهارة إدارة الوقت، مهارة العمل تحت الضّغط، مهارة اتخاذ القرار، مهارة إدارة  
الأزمات.

10- دراسة **تانغ** (Tang,2019) جاءت هذه الدراسة لتقييم مؤسّسات التعليم العالي بالأساليب  
التي تتفاعل بها مع المجتمع حسب الاحتياجات الاقتصادية للمجتمع، اي كيفية التعجيل بالحراك  
الاجتماعيّ وزيادة فرص الحصول على التعليم العالي، ممّا يؤديّ إلى تعزيز فرص العمل  
للخريجين. ولذلك تم دراسة (34) من المحاضرين الذين انضمّوا إلى ورشه العمل المتعلقة بكيفية  
نقل المهارات الناعمة ومشاركة خبراتهم وتجاربهم وأنشطتهم التعليميّة مع بعضهم البعض. كان

هؤلاء (34) من المحاضرين المؤهلين المشاركين الذين استوفوا المعايير التي قدمتها ورشات صندوق تيوتن للبحث تتألف من (20) تايلاندياً (13) من المملكة المتحدة، و(واحد) من فيتنام. استخدمت الدراسة طريقة المقابلات النوعية، واستخدم بروتوكول المقابلة أداة لاستكشاف الأفكار الرئيسية من هؤلاء المشاركين حول كيفية تضمين المهارات الناعمة بالتفصيل لتعزيز توظيف الخريجين.

كانت نتائج الدراسة على النحو الآتي :

- يُعدّ التعليم العالي مهيمناً على السياسات الوطنية للحصول على حصص في السوق الدولية ومؤسسات التعليم العالي، حيث تزداد مصادر رأس المال البشريّ لدعم النموّ على الصعيد الوطنيّ. يتطلب التغيير السريع في اقتصاد تكنولوجيا المعلومات وصناعات التكنولوجيا المتقدمة تدريباً وتطويراً مستمرّاً للموارد البشرية. وبالتالي يجب وجود نظام تعليميّ جامعيّ مناسب، محفوف بالمخاطر من أجل تنظيم أفراد أكفاء. يجب أن تُؤخذ وجهات النظر المتميزة هذه في الاعتبار من أجل اتخاذ قرارات فعالة لتعزيز قابلية توظيف الخريجين. يمكن أن نخلص إلى أنّ أصحاب العمل يبحثون عن الخريجين الذين لديهم دراية وخبرة جيدة وفي الوقت نفسه يحتفظون بالخصائص المطلوبة. ثمة تشجيع على دمج المهارات الناعمة من خلال التدريس في الفصول الدراسية، وقد كان فعالاً بالفعل للمساعدة في تعزيز قابلية التوظيف.

11- دراسة ( Jr and Robles,2017 ) هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى كفاءة المعلمين في المهارات اللغوية والأداء المدرسيّ للمدارس المختارة في مقاطعة السلطان كودارات. وقُدمت مناقشات حول العلاقة بين مستوى كفاءة المعلمين في المهارات والأداء المدرسيّ. تمّ استخدام طريقة البحث الوصفيّ الارتباطيّ في هذه الدراسة. إنها دراسة بحثية وصفية؛ لأنها تهدف إلى

تحديد مستوى إجابة المعلمين للمهارات اللغوية وأدائهم المدرسي. وتم إجراء تحليل ارتباطي لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة كبيرة بين مستوى إجابة المعلمين للمهارات الناعمة وأدائهم المدرسي. استخدم الباحثان استبانة معدلة ومقابلة وتحليلًا مستنديًا للسجلات المأخوذة من كل مدرسة. كان المشاركون الأساسيون في هذه الدراسة هم مائة وستة عشر (116) مدرسًا في مدرسة إسبيرانزا المركزية، ومدرسة كالواج المركزية ومدرسة تمناج المركزية في مقاطعة السلطان كودارات في العام الدراسي 2015-2016.

بينت نتائج الدراسة:

- أن المعلمين لديهم مستوى عالٍ من الكفاءة في المهارات الناعمة. كشفت النتائج عن وجود علاقة معنوية بين مستوى إجابة المعلمين للمهارات اللغوية والأداء المدرسي. يشير هذا إلى أن المستوى العالي من الكفاءة في المهارات الناعمة يميل إلى تحسين الأداء المدرسي. قد تكون نتائج هذه الدراسة بمثابة أساس للمعلمين والإداريين حول كيفية دمج المهارات الناعمة لدعم أداء المدرسة وتعزيزه. قد تسهم الدراسة أيضًا في تنامي المعرفة حول العلاقة بين مهارات المعلمين الناعمة والأداء المدرسي.

ومن المهارات الناعمة التي ذُكرت بالدراسة مهارات التواصل ومهارات التفكير الناقد، ومهارة العمل بروح الفريق الواحد ومهارة امتلاك أخلاق المهنة ومهارات القيادة.

12-دراسة مانولانغ (Manullang,2017) إنَّ القدرة على إدارة وقت الفرد، والتخطيط وتحديد الأولويات، أو القدرة على التفكير النقدي، أو حلّ المشكلات، أو اتخاذ القرار، أو القدرة على إنشاء علاقة عمل جيّدة من خلال الشبكات، هي مجرد مجموعة قليلة من المهارات الناعمة التي يحتاجها الشّخص من أجل العمل بكفاءة . تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير المهارات الناعمة، وللتحقيق في أثر الكفاءة على مدير المدرسة القائد . وللتحقيق في تأثير مهارات العلاقة الإنسانية على المدير



القائد، وللتحقيق في تأثير المهارات الناعمة والعلاقات الإنسانية على مدير المدرسة القائد. العينة في هذه الدراسة هي جميع مديري SMA (مدرسة ثانوية عامة) / SMK (مدرسة ثانوية مهنية) يصل عددهم إلى (93) موظفًا مدنيًا يتألفون من عدة أقسام، بينما تمّ أخذ عينات من (75) شخصًا باستخدام طريقة العينات الإجمالية. في تقنية تحليل البيانات، تمّ استخدام تقنية الانحدار الخطّي، اختبار الافتراضات الكلاسيكية ، تقديرات المعلمين، اختبار الفرضيّة ومعامل التحديد (R2).

أشارت نتائج الدراسة إلى:

- أنّ هناك تأثيرًا للمهارات الناعمة على المدير القائد، وهذا يعني أنّ المهارات المحسّنة سوف تطور قيادة مديري المدارس. سيحدد تأثير المهارات الناعمة على قيادة المدير في مدى استعداد المدير للاضطلاع بإستراتيجية قيادة تكامل المهارات الناعمة وفقًا لمبادئ المهارات الناعمة في إشراك جميع الجوانب المتعلقة بالمدرسة من أجل تطبيق قيم المهارات الناعمة في عملية التدريس في المدارس. وأنه لا يوجد تأثير للكفاءة على المدير القائد، مع أنّ الكفاءة المنخفضة ستؤثر سلبًا على المدير القائد؛ لأنّ الكفاءة تُعدّ أساسًا ضروريًا لمواصلة أنشطة القيادة داخل إطار المدرسة؛ لذلك ينبغي توجيه كفاءة المدير القائد نحو تحسين جودة المدارس في مجال العلوم وتنظيم المدارس.

- أنّ هناك تأثيرًا إيجابيًا لمهارات العلاقة الإنسانية على المدير القائد؛ لذلك ، ثمة حاجة، على ما يبدو، للتواصل الراسخ والتعاون السلس في جميع جوانب المصالح الموجودة في المدرسة. لا تقتصر أعمال مدير المدرسة على العلاقات بين البشر فقط، ولكنّ جميع الجوانب التي تدعم الأنشطة التشغيلية للمدرسة، فكّما كانت العلاقة الشخصيّة التي يقوم بها المدير أفضل، يمكن تحقيق أهداف الأنشطة المدرسية ورؤيتها ومهمّتها تلقائيًا.

- أن هناك تأثيراً للمهارات الناعمة، والكفاءة ومهارات العلاقات الإنسانية على المدير القائد، يجب أن يمتلك المدير جميع جوانب المتغيرات الثلاثة؛ لأنه يؤدي دوراً مهماً في مدرسته حتى تتمكن المدرسة من النمو والتقدم؛ لذلك يجب على المدير أن يكافح ويمسك جوانب المتغيرات الثلاثة.

14- دراسة ( Ngang, Hashim, Yunus,2015 ) المهارات الناعمة تكمل المهارات الصلبة، ولها تأثير كبير على قدرة المعلمين على القيام بعملهم وعلى فرص عملهم. مكونات المهارات الناعمة التي اكتسبها رأس المال البشري الكلي في المستقبل هي مهارات التواصل والتفكير النقدي ومهارات حل المشكلات ومهارات العمل الجماعي والمهارات الأخلاقية والمهنية ومهارات القيادة.

هدفت الدراسة إلى استكشاف الثغرات المتعلقة بالمهارات الناعمة التي تم الحصول عليها من التدريب المهني في التدريس، مقارنةً بالمهارات الناعمة المطلوبة في مكان عملهم بين المعلمين المبتدئين. تم اختيار عينة إجمالية من (250) معلمًا مبتدئًا من جميع المدارس الثانوية في ماليزيا من خلال توظيف عينات هادفة. استخدمت هذه الدراسة الطريقة الكمية لجمع البيانات من المعلمين المبتدئين خلال السنة التمهيدية.

خلصت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- إن مهارة العمل الجماعي ومهارات التواصل هما أهم عنصرين في المهارات الناعمة، ليس لأن هناك حاجة ماسة إليهما في مكان العمل، ولكن أيضًا من خلال برنامج التدريب التدريبي.

- إن مهارة قيادة الأعمال هي المهارة الأقل طلبًا في مكان عملهم، وكذلك المكتسب من برنامج التدريب التدريبي الخاص بهم.

- إن متوسط الدرجات لجميع مكونات المهارات الناعمة المطلوبة في مكان عملهم أعلى مما حصلوا عليه من برنامج التدريب التدريبي الخاص بهم.

## التعقيب على الدراسات السابقة الخاصة بمهارات القوة الناعمة :

استعرضت الباحثة فيما سبق عددًا من الدراسات المحليّة والعربية والأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة لموضوع الدراسة واستفادت الباحثة من نتائج بعض الدراسات التي أعانتها على إثراء الإطار النظريّ لدراستها الحالية، ومن خلال الاستعراض السابق لجميع الدراسات العربية والأجنبية أكدت أهميّة المهارات الناعمة في سياقاتٍ حياتيةٍ مختلفة برز أهمّها في عملية الحصول على الوظائف، وعلى تحسين الأداء الوظيفي، وعلى تحسين التعليم، وتطوير أداء طلاب الجامعات.

لاحظت الباحثة من خلال استعراض الدراسات السابقة المحليّة والعربية والأجنبية الاهتمام الدوليّ والتفاعلات المهمّة بالمهارات الناعمة، الأمر الذي أكد الاهتمام العالميّ بتطوير مهارات القوة الناعمة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة الحكوميّة للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين، فقد أجرى العديد من الباحثين دراساتٍ وأبحاثًا في القوة الناعمة، وأجريت دراسات وأبحاث في المهارات الناعمة، وهي مهارات القوة الناعمة، إلا أنّ جميع الدراسات السابقة في فلسطين - على حدّ علم الباحثة - لم تربط بين القوة الناعمة ومديري المدارس. ربطت دراسة الجرايدة والعلوي (2018) المهارات الناعمة ومديري المدارس في ولاية صور بعمان، حيث أظهرت الدراسة أنّ درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات الناعمة كانت عالية، وهذا ما تأمله الباحثة في هذه الدراسة.

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة بالمهارات الناعمة بمعرفة أنواع المهارات الناعمة المتعدّدة، وتحليلها وربطها بموضوع الدراسة، واعتماد المناسب لمديري المدارس.

استفادت الباحثة أيضًا من منهاج الدراسة المتبع في الدراسات السابقة، فقد اتبعت معظم الدراسات الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال الاستبانة، وهو أسلوب الدراسة الحالية. واعتمدت الباحثة الأسئلة المغلقة والمفتوحة بالاستبانة، حيث اعتمدت بعض الدراسات أسلوب المقابلات. اشتركت جميع الدراسات السابقة ببيان أهمية المهارات الناعمة بالحياة العلميّة والعملية، وكانت تقريبًا جميع النتائج والتوصيات للدراسات السابقة متشابهة، حيث أوصت الدراسات بالعمل على تدريب الطلاب على المهارات الناعمة من خلال إدراجها بالمساقات الجامعية، أو عمل دورة تدريبية قبل التعيين. اتفقت الباحثة مع توصيات معظم الدراسات السابقة بإدراج مساق بالجامعات الفلسطينية لجميع المواد؛ وذلك لتدريس المهارات الناعمة المطلوبة لكل تخصص؛ ليساعد الطلاب بالحياة العملية .

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة بشكل عامّ على النحو الآتي:

- التعرف الى المنهجية العلمية والأساليب والأدوات المستخدمة وطرق معالجة المعلومات.
- الاستدلال إلى المراجع الأصلية في هذا المجال.
- تحديد مشكلة الدراسة.
- توضيح الأهداف وأهمية الدراسة.
- تحديد متغيرات الدراسة وفرضياتها وصياغة التوصيات .

## الفصل الثالث

### طريقة الدراسة وإجراءاتها

## أولاً: مقدمة

تناول هذا الفصل وصفاً كاملاً ومفصلاً لطريقة الدراسة وإجراءاتها التي قامت بها الباحثة لتنفيذ هذه الدراسة، وشمل وصف منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة وأداة الدراسة، وصدق الأداة وثبات الأداة وإجراءات الدراسة والتحليل الإحصائي.

## ثانياً: منهج الدراسة

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الكمي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة في الوقت الحاضر ووصفها كما وكيفا لأن هذا المنهج الأكثر ملاءمة للدراسات الإنسانية وخاصة التربوية منها؛ إذ يتم وصف خصائص المبحوثين وعرض وفحص إجاباتهم المتعلقة بأسئلة الدراسة وفرضياتها وتحليلها باستخدام الأساليب الكمية ومن خلال الاختبارات الإحصائية المناسبة.

## ثالثاً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في تربية وسط الخليل والبالغ عددهم (2578) معلماً ومعلمة، حيث بلغ عدد المعلمين (949) وعدد المعلمات (1629). مورعين على (140) مدرسة أساسية صُنفت من حيث جنس الطلبة الى مدارس ذكور، بلغ عددها (62) مدرسة ومدارس إناث، وبلغ عددها (72) مدرسة، ومدارس مختلطة ذكور وإناث، بلغ عددها (6) (الكتاب الإحصائي التربوي السنوي 2019/218).

## رابعًا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية بسبب مُلاءمة مثل هذا النوع من العينات مع طبيعة الدراسة وأهدافها والأفراد المستهدفين للدراسة، وهم (معلمون ومعلمات) تمّ اختيارهم على أساس المدارس التي يعملون فيها وليس اختيارًا مباشرًا لهم، وهذه المدارس موزعة على ثلاث طبقات في مديرية وسط الخليل حسب جنس طلبة المدرسة، وبالتالي تمثّل الطبقات فئات جنس المدرسة (ذكور، إناث، مختلطة) وتمثّل صفة المدارس. وحسب قوانين العينة العنقودية، كان حجم عينة الدراسة (87) مدرسة، وبالتالي تكون نسبة العينة من مجتمع الدراسة (62%)، بعد ذلك تمّ اختيار (62%) من مجموع مدارس كلّ طبقة من طبقات جنس المدرسة بالطريقة العشوائية، وبعدها تمّ توزيع أداة الدراسة على جميع معلّمي المرحلة الأساسيّة في مدارس العينة وعددها (87) مدرسة. تم توزيع الاستبانة على جميع معلّمي ومعلمات هذه المدارس. حيث بلغ عدد المعلمين والمعلمات في هذه المدارس (1300) معلم ومعلمة. وتمّ استرداد (750) استبانة. ومن أجل حساب نسبة استرداد أدوات الدراسة، تم حساب مجموع المعلمين في جميع عينة الدراسة (87) مدرسة تحتوي على (1300) معلّم ومعلّمة من معلّمي المرحلة الأساسيّة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (750) بنسبة استرداد بلغت (58%) تقريبًا، وهي نسبة استرداد مقبولة في الدراسات الأكاديميّة للعلوم الاجتماعيّة التي تُحدّد فيها نسبة الاسترداد المناسبة (50-60%). إذ يوضّح جدول رقم (1) توزيع أعداد المدارس في مجتمع الدراسة وعينة الدراسة حسب طبقات جنس المدرسة، ويصف جدول رقم (2) العينة حسب الجنس والخبرة في التدريس والمؤهل العلمي وموقع المدرسة ومستوى المدرسة

جدول رقم (1): توزيع أعداد المدارس في مجتمع الدراسة وعينة الدراسة حسب جنس

المدرسة:

النسبة	عدد مدارس العينة	عدد المدارس	جنس طلبة المدرسة
61.1%	38	62	ذكور
62.5%	45	72	إناث
66.7%	4	6	مختلطة
62%	87	140	المجموع

جدول رقم ( 2 ): خصائص العينة الديمغرافية

النسبة المئوية	العدد	الفئة	المتغير
30.7%	230	ذكر	النوع الاجتماعي للمعلم/ة
69.3%	520	أنثى	
100.0%	750	المجموع	
26.4%	198	من 1-5 سنوات	الخبرة في التدريس
21.1%	158	من 6-10 سنوات	
52.5%	394	أكثر من 10 سنوات	
100.0%	750	المجموع	
13.5%	101	دبلوم	المؤهل العلمي للمعلم/ة
69.9%	524	بكالوريوس	



9.6%	72	بكالوريوس ودبلوم	
7.1%	53	دراسات عليا	
100.0%	750	المجموع	
42.5%	319	H2	موقع المدرسة
57.5%	431	H1	
100.0%	750	المجموع	
36.0%	270	أساسية دنيا	مستوى المدرسة
32.7%	245	أساسية عليا	
31.3%	235	أساسية دنيا وعليا	
100.0%	750	المجموع	
45.2%	339	ذكور	جنس المدرسة
48.4%	363	إناث	
6.4%	48	مختلطة	
100.0%	750	المجموع	

## خامسًا: أداة الدراسة

### أ- التطور والبناء:

استخدمت الباحثة الاستبانة لدراسة واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة الحكوميّة

لمهارات القوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين، حيث شملت الأداة

على أسئلة مغلقة متعلقة بمهارات القوة الناعمة كانت (74) فقرة مقسمة على مهارات القوة الناعمة كما يلي:

1. مجال مهارة الاتصال والتواصل وعددها (15) فقرة.
  2. مجال مهارة حلّ المشكلات وعددها (13) فقرة.
  3. مجال مهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق) وعددها (12) فقرة.
  4. مجال مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة وعددها (10) فقرات.
  5. مجال مهارة إدارة الوقت وعددها (11) فقرة.
  6. مجال مهارة القيادة واحترافية العمل وعددها (14) فقرة.
- وتدرجت الإجابة عن فقرات الاستبانة على النحو الآتي: (متدنية جداً =1), (متدنية=2), (متوسطة=3), (مرتفعة=4), (مرتفعة جداً=5), على المقياس ذي التدرج الخماسي من (1-5).

## ب- صدق الأداة

للارتقاء بمستوى الاستبانة ولضمان تحقيقها للأهداف التي وُضعت من أجلها، تمّت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، حيث تمّ عرض الاستبانة بصورتها الأولى ملحق رقم (3) على تسعة مُحكّمين من ذوي الخبرة، كما هو موضح في ملحق رقم (2) كما تمّت استشارة عدد من الاختصاصيين في مجال الإحصاء. وفي ضوء ملاحظات المُحكّمين تم تعديل بعض عبارات الاستبانة كي تصبح أكثر وضوحاً من حيث الصياغة وانتماؤها للمجالات التي تتدرج تحتها وتمّت زيادة سبع فقرات، واستُبعدت الصفات الديموغرافية لمدير المدرسة، حتى خرجت الاستبانة بشكلها النهائي، ويظهر في الملحق رقم (3) الاستبانة بصورتها الأولى قبل التحكيم، وملحق رقم (4) الاستبانة بصورتها النهائية.

من ناحية أخرى تم حساب معاملات ارتباط بيرسون؛ والتي تُعبر عن قوة العلاقة بين كلّ فقرة من فقرات مجالات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لذلك المجال الذي تنتمي إليه الفقرة كما هو موضح في جدول رقم (4)، وتُعدّ أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة صدق عالٍ عندما تكون جميع معاملات الارتباط أو معظمها دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقلّ من 0.05)، وبالتالي يدل على زيادة الاتساق أو التناسق الداخليّ للفقرات داخل هذا المجال أو المحور. ملحق رقم (7-12) و جدول رقم (3) يلخّص معاملات الارتباط ومُستوى الدلالة .

جدول رقم (3): معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات الدراسة والدرجة الكلية لواقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة للقوة الناعمة من وجهة نظر المعلمين.

المجال	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
مجال مهارة الاتصال والتواصل	0.882	0.000
مجال مهارة حلّ المشكلات	0.910	0.000
مجال مهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق)	0.912	0.000
مجال مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة	0.908	0.000
مجال مهارة إدارة الوقت	0.868	0.000
مجال مهارة القيادة واحترافية العمل	0.923	0.000

من خلال جدول رقم (4) يتّضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة المعنوية أقلّ من 0.05) بين جميع فقرات الدراسة والدرجات الكلية للمجالات التي تحتوي تلك الفقرات، وكذلك بين الدرجات الكلية للمجالات مع الدرجة الكلية لها، وبذلك تُعدّ هذه الفقرات ومجالاتها صادقةً في قياس ما وُضعت لقياسه.

## ت-ثبات الأداة

يستخدم الثبات للتعبير عن مدى تجانس إجابات المبحوثين وتناسقها (انساقها) على فقرات أداة الدراسة ومدى دقة إجاباتهم، وبالتالي أنّ تعطي أداة الدراسة النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى في الظروف المتشابهة نفسها. تمّ قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات، بالإضافة إلى الدرجة الكلية لأداة الدراسة باستخدام معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) وذلك على عينة الدراسة، وكانت النتائج على النحو الآتي :

جدول رقم(4): معاملات الثبات لمجالات الدراسة والدرجة الكلية

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
مجال مهارة الاتصال والتواصل	15	0.93
مجال مهارة حلّ المشكلات	13	0.95
مجال مهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق)	12	0.93
مجال مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة	10	0.93
مجال مهارة إدارة الوقت	11	0.94
مجال مهارة القيادة واحترافية العمل	13	0.95
الدرجة الكلية	74	0.99

يتّضح من جدول رقم(4) أنّ قيم معاملات الثبات على مجال المهارات تراوحت من (0.93-0.95)، كما بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (0.99)، ممّا يدلّ على أنّ أداة الدراسة قادرة على إعادة إنتاج (99%) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تمّ إعادة تطبيقها واستخدامها مرة أخرى

بالظروف نفسها، وبالتالي اعتبرت أداة الدراسة الحاليّة مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وُضعت هذه المجالات وفقراتها من أجلها.

### سادسًا: اجراءات تطبيق الدراسة

أجرت الباحثة الخطوات الآتية لتطبيق الدراسة:

1. بعد تحديد مجتمع الدراسة وعيّنتها وبناء الاستبانة، والتأكّد من صدقها وثباتها تمّ توزيعها على جميع أفراد العينة، والبالغ عددهم (1300) معلّم ومعلّمة العاملين في المرحلة الأساسيّة في تربية وسط الخليل؛ وذلك بعد الحصول على كتاب من الجامعة ملحق رقم(5)، وثمّ الحصول على موافقة مديرية تربية وسط الخليل لتسهيل عملية توزيع الاستبانات ملحق رقم (6).
2. نظرًا للظروف العامة التي كانت تمرّ بها المنطقة من إعلان صفقة القرن، الأمر الذي أفصى إلى إرباك في المجتمع الفلسطيني، ولخصوصية موقع مدرسة الباحثة الواقعة في البلدة القديمة. لم يتمّ توزيع الاستبانات بشكل مباشر للمعلّمين والمعلّمات وإنما عن طريق مديرية التربية والتعليم من خلال بريد المدارس المختارة في العينة.
3. قام المبحوثون بتعبئة الاستبانات بما هو مطلوب منهم، وبعد ذلك جمعتها الباحثة منهم من خلال بريد المديرية وقد بلغت الاستبانات المسترجعة (750) استبانة بنسبة استرداد بلغت (58%).
4. أدخلت الباحثة الاستبانات إلى جهاز الحاسوب بعد التأكّد من سلامة الاستبانات المستردة وصحّتها، لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائيّ.

## سابعًا: متغيرات الدراسة

تمثلت المتغيرات المستقلة للدراسة في: (النوع الاجتماعي للمعلم/ة (ذكر، أنثى)، الخبرة في التدريس (من 1-5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، المؤهل العلمي للمعلم/ة (دبلوم، بكالوريوس، بكالوريوس ودبلوم، دراسات عليا)، موقع المدرسة (H1, H2)، مستوى المدرسة (أساسية دنيا، أساسية عليا، أساسية دنيا وعليًا)، جنس المدرسة (اناث، ذكور)).

أما المتغيرات التابعة للدراسة فكانت: مجالات القوة الناعمة، وهي:

1. مجال مهارة الاتصال والتواصل.

2. مجال مهارة حلّ المشكلات.

3. مجال مهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق).

4. مجال مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة.

5. مجال مهارة إدارة الوقت.

6. مجال مهارة القيادة واحترافية العمل.

## ثامنًا: التحليل الإحصائي والكيفي

بعد جمع الاستبانات، راجعتها الباحثة للتأكد من صلاحها للتحليل، ثم أدخلت إلى الحاسوب، وقد تم إدخالها للحاسوب بإعطائها أرقامًا معينة؛ أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، وذلك على النحو الآتي: (متدنية جدًا = 1)، (متدنية = 2)، (متوسطة = 3)، (مرتفعة = 4)، (مرتفعة جدًا = 5)، على المقياس ذي التدرج الخماسي من (1-5).

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين، كما تم استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة والدرجات

الكليّة للمجالات، وذلك لأنّ الدرجات الكليّة هي عبارة عن متغيرات كميّة بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات التي هي متغيرات ترتيبية. وحسب ساورو ولويس (Sauro and Lewis, 2012) فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعدّدة المقاييس على أنها كميّة، وأنّ توظيف الطبيعة الكميّة للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات؛ وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، وباقي الأساليب الإحصائية الخاصّة بالبيانات الكميّة في تحليل فقرات الاستبانة، حيث إنّ الوسط الحسابي للفقرّة يعطي توصيفاً واضحاً وسهلاً ومختصراً لدرجة ما يريد الباحث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية التي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرّة ومستواها.

وتمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحاديّ (Anova) واختبار (ت) للعينات المستقلّة لفحص فرضيات الدراسة، كما تمّ استخدام معادلة الثبات (كرونباخ ألفا) لفحص ثبات أداة الدراسة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الدراسة؛ وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

## تاسعاً: مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اجابات أفراد العينة أرقاماً تمثّل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1 \_ 5)، تمّ حساب فرق أدنى قيمة وهي (1) من أعلى قيمة وهي (5 = 4) وهو ما يُسمّى المدى، ثمّ تمّ قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو (5) ليصبح الناتج (= 4/5 = 0.8)، وبالتالي نستمرّ في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة؛ وذلك لإعطاء الفترات الخاصّة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (5) يوضّح ذلك

جدول رقم ( 5 ): مفتاح التصحيح الخماسي

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفضة جدًا	أقل من 1.8
منخفضة	1.8-أقل من 2.6
متوسطة	2.6-أقل من 3.4
مرتفعة	3.4-أقل من 4.2
مرتفعة جدًا	4.2-فما فوق



## الفصل الرابع

### تحليل البيانات وعرض النتائج



درجة الوسط الحسابي الكلية (4.08) والانحراف المعياري (0.54). كما تبين أنّ درجات مجالات القوة الناعمة جميعها كانت مرتفعة؛ إذ يتضح أنّ أعلى الدرجات هي درجة (مجال مهارة إدارة الوقت) بوسط حسابي (4.19)، يليها درجة (مجال مهارة الالتزام بأخلاقية) المهنة بوسط حسابي (4.14)، يليها درجة (مجال مهارة القيادة واحترافية العمل) بوسط حسابي (4.13)، يليها درجة (مجال مهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق)) بوسط حسابي (4.11)، يليها درجة (مجال مهارة الاتصال والتواصل) بوسط حسابي (4.02)، وأخيرا درجة (مجال مهارة حل المشكلات) بوسط حسابي (3.95) كانت مرتفعة.

### ثانياً الأسئلة الفرعية :

إنبثق عن السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية المتعلقة بمجالات مهارات القوة

الناعمة :

السؤال الفرعي الأول والذي ينص: ما هو واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة الاتصال

والتواصل في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

بين جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة

الاتصال والتواصل:

جدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات مجال مهارة الاتصال

والتواصل مرتبةً تنازليًا

ترتيب الفقرة	واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة الاتصال والتواصل في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يستطيع التحدث بطلاقة أمام الآخرين.	4.23	0.72	مرتفعة جدًا
2.	يملك المقدرة لاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي.	4.19	0.80	مرتفعة
3.	يملك المقدرة على التعبير الشفهي.	4.18	0.72	مرتفعة
4.	يملك مهارات كتابية جيدة.	4.17	0.68	مرتفعة
5.	يسرد الأحداث بطلاقة وتسلسل.	4.09	0.72	مرتفعة
6.	يملك الدبلوماسية في التعامل مع الآخرين.	4.08	0.81	مرتفعة
7.	يمكنه بناء علاقات مع الآخرين بسهولة.	4.06	0.83	مرتفعة
8.	يملك مهارة الاستماع الجيد.	4.03	0.84	مرتفعة
9.	تتسم أفكاره بالوضوح والتسلسل.	4.02	0.69	مرتفعة
10.	يملك المقدرة على التواصل غير اللفظي.	3.96	0.77	مرتفعة
11.	يملك المقدرة على إقناع الآخرين بوجهة نظره.	3.96	0.77	مرتفعة
12.	يملك مرونة التفاوض لإقناع الآخرين.	3.96	0.82	مرتفعة
13.	يتقبل وجهات نظر الآخرين بارتياح.	3.86	0.86	مرتفعة
14.	يستخدم لغة الجسد للتواصل مع الآخرين.	3.80	0.87	مرتفعة
15.	انفعالاته لا تؤثر على تواصله مع الآخرين.	3.70	0.91	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.02	0.57	مرتفعة

يوضّح جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى كلّ فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة الاتصال والتواصل في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ وجهات نظر المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.02) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.57)، ممّا يدلّ على أنّ درجة واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة الاتصال والتواصل في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتفعة .

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يستطيع التحدّث بطلاقة أمام الآخرين) بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (يملك المقدرة لاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي) بمتوسط حسابي مقداره (4.19) وانحراف معياري مقداره (0.8)، الفقرة (يملك المقدرة على التعبير الشفهي) بمتوسط حسابي مقداره (4.18) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (يملك مهارات كتابية جيدة) بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.68).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (انفعالاته لا تؤثر على تواصله مع الآخرين) بمتوسط حسابي مقداره (3.7) وانحراف معياري مقداره (0.91)، الفقرة (يستخدم لغة الجسد للتواصل مع الآخرين) بمتوسط حسابي مقداره (3.8) وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة (يتقبل وجهات نظر الآخرين بارتياح) بمتوسط حسابي مقداره (3.86) وانحراف معياري مقداره (0.86)، الفقرة (يملك مرونة التفاوض لإقناع الآخرين) بمتوسط حسابي مقداره (3.96) وانحراف معياري مقداره (0.82).

ومن خلال آراء المبحوثين ووجهات نظرهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص الاستنتاجات الآتية : واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة الاتصال والتواصل في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين يتمثل في أنّ مدير المدرسة يستطيع التحدث بطلاقة أمام الآخرين، يمتلك المقدرة على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي، يمتلك المقدرة على التعبير الشفهي، يمتلك مهارات كتابية جيدة، يسرد الأحداث بطلاقة وتسلسل، يمتلك الدبلوماسية في التعامل مع الآخرين، يمكنه بناء علاقات مع الآخرين بسهولة، يمتلك مهارة الاستماع الجيد، تتسم أفكاره بالوضوح والتسلسل، يمتلك المقدرة على التواصل غير اللفظي، يمتلك المقدرة على إقناع الآخرين بوجهة نظره، يمتلك مرونة التفاوض لإقناع الآخرين، يتقبل وجهات نظر الآخرين بارتياح، يستخدم لغة الجسد للتواصل مع الآخرين، لا تؤثر انفعالاته على تواصله مع الآخرين.

السؤال الفرعي الثاني والذي ينص: ما واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة حلّ المشكلات في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

جدول رقم(8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة حلّ

المشكلات:

جدول رقم (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة حلّ المشكلات،

مرتبةً تنازلياً.

ترتيب الفقرة	واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة حلّ المشكلات في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يستخدم خطوات حلّ المشكلات الإدارية.	4.06	0.81	مرتفعة
2.	يستفيد من الخبرات السابقة في حلّ المشكلات التي تواجهه.	4.04	0.73	مرتفعة
3.	يملك المقدرة على ملاحظة أدقّ التفاصيل.	4.02	0.79	مرتفعة
4.	يملك المقدرة على متابعة الأطراف في أيّ خلاف ينشب بينهم.	4.01	0.79	مرتفعة
5.	يستمع إلى أطراف النزاع دون تحيز ولباقة.	4.00	0.83	مرتفعة
6.	يملك المقدرة على التحليل المنطقي لأبعاد المشكلة.	3.98	0.73	مرتفعة
7.	يبتكر أفكاراً/حلولاً جديدةً تتوافق مع المستجدات.	3.93	0.80	مرتفعة
8.	يبادر ويصّر على حلّ النزاع الموجود بطريقة ابتكارية.	3.92	0.79	مرتفعة
9.	يصمّم طرقاً فعالةً لحلّ النزاعات الطارئة.	3.91	0.81	مرتفعة
10.	يملك المقدرة على الإحساس بالمشكلات المتوقعة.	3.91	0.82	مرتفعة
11.	القدرة على التبصّر بالأمور والأحداث.	3.86	0.82	مرتفعة
12.	يتعامل مع المواقف بناءً على خريطة ذهنية معرفية.	3.85	0.76	مرتفعة
13.	يستعمل التفكير التأملي لحلّ المشكلات.	3.84	0.79	مرتفعة
				الدرجة الكلية
		3.95	0.62	مرتفعة

يوضح جدول رقم(8) المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة حلّ المشكلات في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلّمين، مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ وجهات نظر المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسّط الحسابي للدرجة الكلية(3.95) والانحراف المعياريّ الكليّ مقداره(0.62)، ممّا يدلّ على أنّ درجة واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة حلّ المشكلات في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلّمين مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسّطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يستخدم خطوات حلّ المشكلات الإدارية) بمتوسّط حسابيّ مقداره (4.06) وانحراف معياريّ مقداره (0.81)، الفقرة (يستفيد من الخبرات السابقة في حلّ المشكلات التي تواجهه) بمتوسّط حسابيّ مقداره (4.04) وانحراف معياريّ مقداره (0.73)، الفقرة (يملك المقدرة على ملاحظة أدقّ التفاصيل) بمتوسّط حسابيّ مقداره (4.02) وانحراف معياريّ مقداره (0.79)، الفقرة (يملك المقدرة على متابعة الأطراف في أيّ خلاف ينشب بينهم) بمتوسّط حسابيّ مقداره (4.01) وانحراف معياريّ مقداره (0.79).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يستعمل التفكير التأمليّ لحلّ المشكلات) بمتوسّط حسابيّ مقداره (3.84) وانحراف معياريّ مقداره (0.79)، الفقرة (يتعامل مع المواقف بناءً على خريطة ذهنية معرفية) بمتوسّط حسابيّ مقداره (3.85) وانحراف معياريّ مقداره (0.76)، الفقرة (القدرة على التبصر بالأمور والأحداث) بمتوسّط حسابيّ مقداره (3.86) وانحراف معياريّ مقداره



(0.82)، الفقرة (يمتلك المقدرة على الإحساس بالمشكلات المتوقعة) بمتوسط حسابي مقداره (3.91) وانحراف معياري مقداره (0.82).

ومن خلال استجابة المبحوثين يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية : واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة حلّ المشكلات في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين يتمثل في أنّ مدير المدرسة يستخدم خطوات حلّ المشكلات الادارية، يستفيد من الخبرات السابقة في حلّ المشكلات التي تواجهه، يمتلك المقدرة على ملاحظة أدقّ التفاصيل، يمتلك المقدرة على متابعة الأطراف في أيّ خلاف ينشب بينهم، يستمع إلى أطراف النزاع دون تحيز ولباقة، يمتلك المقدرة على التحليل المنطقي لأبعاد المشكلة، يبتكر أفكارًا/حلولًا جديدةً تتوافق مع المستجدات، يبادر ويصّر على حلّ النزاع الموجود بطريقة ابتكاريه، يصمّم طرقًا فعالةً لحلّ النزاعات الطارئة، يمتلك المقدرة على الإحساس بالمشكلات المتوقعة، القدرة على التبصّر بالأمر والأحداث، يتعامل مع المواقف بناءً على خريطة ذهنية معرفية، يستعمل التفكير التأمليّ لحلّ المشكلات.

السؤال الفرعيّ الثالث والذي ينص: ما واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة التعاون والعمل الجماعيّ (عمل الفريق) في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

جدول رقم(9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة التعاون

والعمل الجماعيّ (عمل الفريق):

جدول رقم (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق)، مرتبةً تنازلياً.

ترتيب الفقرة	واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق) في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يشارك زملاءه في المناسبات الاجتماعية.	4.34	0.77	مرتفعة جداً
2.	يؤمن بالعمل بروح الفريق الواحد.	4.23	0.77	مرتفعة جداً
3.	يتعاون مع الجميع في البناء والتطوير المدرسي.	4.17	0.78	مرتفعة
4.	يمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع الآخرين.	4.11	0.78	مرتفعة
5.	يوضح السياسة العامة لتنظيم التعاون في العمل المدرسي.	4.09	0.73	مرتفعة
6.	يوزع المهام حسب قدرات كل معلم.	4.07	0.77	مرتفعة
7.	يوضح الصلاحيات المختلفة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالعملية التعليمية.	4.06	0.72	مرتفعة
8.	يتبادل الأفكار مع فريق العمل المدرسي لإنجاز المهام الموكلة.	4.06	0.74	مرتفعة
9.	يوثق علاقة المدرسة مع المدارس الأخرى.	4.05	0.79	مرتفعة
10.	يتجنب الشائعات والحزبية داخل المدرسة.	4.05	0.91	مرتفعة
11.	يضع الحلول في ضوء توجهات فريق العمل.	4.04	0.76	مرتفعة
12.	يستعين بفريق عمل من المعلمين والإداريين عند وضع الخطط.	4.01	0.79	مرتفعة
الدرجة الكلية				مرتفعة

يوضح جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق) في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ وجهات نظر المبحوثين كانت

مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.11) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.59)، مما يدل على أن درجة واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق) في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يشارك زملاءه في المناسبات الاجتماعية) بمتوسط حسابي مقداره (4.34) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (يؤمن بالعمل بروح الفريق الواحد) بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (يتعاون مع الجميع في البناء والتطوير المدرسي) بمتوسط حسابي مقداره (4.17) وانحراف معياري مقداره (0.78)، الفقرة (يملك المهارات اللازمة للتعامل مع الآخرين) بمتوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.78).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يستعين بفريق عمل من المعلمين والإداريين عند وضع الخطط) بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.79)، الفقرة (يضع الحلول في ضوء توجهات فريق العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.76)، الفقرة (يتجنب الشللية والحزبية داخل المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.91)، الفقرة (يوثق علاقة المدرسة مع المدارس الأخرى) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.79).

و من خلال استجابة المبحوثين ووجهات نظرهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية : واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق) في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين يتمثل في أن مدير

المدرسة يشارك زملاءه في المناسبات الاجتماعية، يؤمن بالعمل بروح الفريق الواحد، يتعاون مع الجميع في البناء والتطوير المدرسي، يمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع الآخرين، يوضح السياسة العامة لتنظيم التعاون في العمل المدرسي، يوزع المهام حسب قدرات كل معلم، يوضح الصلاحيات المختلفة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالعملية التعليمية، يتبادل الأفكار مع فريق العمل المدرسي لإنجاز المهام الموكلة، يوثق علاقة المدرسة مع المدارس الأخرى، يتجنب الشللية والحزبية داخل المدرسة، يضع الحلول في ضوء توجهات فريق العمل، يستعين بفريق عمل من المعلمين والإداريين عند وضع الخطط.

**السؤال الفرعي الرابع والذي ينص: ما واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة الالتزام بأخلاقية المهنة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟**

جدول رقم(10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى فقرات مجال

مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة.

جدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة مرتبةً تنازلياً.

المرتبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة الالتزام بأخلاقية المهنة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين	ترتيب الفقرة
مرتفعة جداً	0.71	4.28	يتحمل مسؤولية عمله.	1.
مرتفعة جداً	0.71	4.28	يملك الدافعية الذاتية للعمل.	2.
مرتفعة جداً	0.75	4.28	يملك إصراراً على تحقيق مصالح المدرسة.	3.
مرتفعة	0.80	4.13	يتسم بالتسامح والمرونة في التعامل مع الآخرين.	4.
مرتفعة	0.75	4.12	يمتاز بالتفاؤل والتوقعات الإيجابية.	5.
مرتفعة	0.72	4.10	يتصف بالموضوعية في التعامل مع المعلمين.	6.
مرتفعة	0.83	4.09	يتصف بالهدوء والصبر والقدرة على التحمل في كافة الظروف.	7.
مرتفعة	0.77	4.07	يتعامل مع آراء الآخرين واقتراحاتهم بعدالة.	8.
مرتفعة	0.80	4.03	يمكنه ضبط نفسه في الظروف الاستثنائية.	9.
مرتفعة	0.83	4.01	يثق به جميع العاملين داخل المدرسة.	10.
مرتفعة	0.60	4.14	الدرجة الكلية	

يوضح جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة الالتزام بأخلاقية المهنة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ وجهات نظر المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.14) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.6)، مما

يدلّ على أنّ درجة واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة الالتزام بأخلاقية المهنة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلّمين مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يتحمّل مسؤولية عمله) بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة (يملك الدافعية الذاتية للعمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة (يملك إصراراً على تحقيق مصالح المدرسة ) بمتوسط حسابي مقداره (4.28) وانحراف معياري مقداره (0.75)، الفقرة (يتسم بالتسامح والمرونة في التعامل مع الآخرين) بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.8).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يثق به جميع العاملين داخل المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.83)، الفقرة (يمكنه ضبط نفسه في الظروف الاستثنائية) بمتوسط حسابي مقداره (4.03) وانحراف معياري مقداره (0.8)، الفقرة (يتعامل مع آراء الآخرين واقتراحاتهم بعدالة) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (يتّصف بالهدوء والصبر والقدرة على التحمّل في كافة الظروف) بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.83).

من خلال استجابات المبحوثين ووجهات نظرهم يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية : واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة الالتزام بأخلاقية المهنة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلّمين يتمثّل في أنّ مدير المدرسة يتحمّل مسؤولية عمله، يملك الدافعية الذاتية للعمل، يملك إصراراً على تحقيق مصالح المدرسة ، يتسم بالتسامح والمرونة في التعامل مع الآخرين، يمتاز بالتعاؤل والتوقعات الإيجابية، يتّصف بالموضوعية في التعامل مع

المعلمين، يتّصف بالهدوء والصبر والقدرة على التحمّل في كافة الظروف، يتعامل مع آراء الآخرين واقتراحاتهم بعدالة، يمكنه ضبط نفسه في الظروف الاستثنائية، يثق به جميع العاملين داخل المدرسة.

**السؤال الفرعي الخامس والذي ينص: ما واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة الوقت في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟**

جدول رقم (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة إدارة الوقت:

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة إدارة الوقت مرتبةً تنازلياً.

ترتيب الفقرة	واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة الوقت في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يستثمر وقته جيداً باعتباره مديرًا للمدرسة.	4.30	0.75	مرتفعة جدًا
2.	يمتلك قدرة قوية على التذكّر والتفكير.	4.23	0.71	مرتفعة جدًا
3.	يعمل على جدولة أعماله اليومية والشهرية والسّوية.	4.22	0.71	مرتفعة جدًا
4.	يلتزم بالمواعيد التي يحددها للآخرين.	4.21	0.75	مرتفعة جدًا
5.	يستثمر أوقات العمل بفاعلية في المدرسة.	4.18	0.75	مرتفعة
6.	يعمل بناءً على ترتيب أولويات العمل المدرسي.	4.17	0.72	مرتفعة
7.	يوازن بين وقت العمل ووقته الخاص.	4.16	0.73	مرتفعة
8.	يقدر الزمن للفعاليات المدرسية بدقة وموضوعية.	4.16	0.74	مرتفعة
9.	يتابع أوقات تنفيذ المهمات بدقة.	4.16	0.76	مرتفعة
10.	يخطط وينظّم العمل المدرسي بدقة.	4.15	0.74	مرتفعة
11.	يعمل بمقولة "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك".	4.13	0.77	مرتفعة
				الدرجة الكلية
				مرتفعة

يوضح جدول رقم(11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقره من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة الوقت في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ وجهات نظر المبحوثين كانت مرتفعةً، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية(4.19) والانحراف المعياري الكلي مقداره(0.59)، مما يدلّ على أنّ درجة واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة الوقت في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يستثمر وقته جيداً باعتباره مديراً للمدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.3) وانحراف معياري مقداره (0.75)، الفقرة (يملك قدرة قوية على التذكر والتفكير) بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة (يعمل على جدولة أعماله اليومية والشهرية والسّنوية) بمتوسط حسابي مقداره (4.22) وانحراف معياري مقداره (0.71)، الفقرة (يلتزم بالمواعيد التي يحددها للآخرين) بمتوسط حسابي مقداره (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.75).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يعمل بمقولة "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك") بمتوسط حسابي مقداره (4.13) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (يخطط وينظم العمل المدرسي بدقة) بمتوسط حسابي مقداره (4.15) وانحراف معياري مقداره (0.74)، الفقرة (يتابع أوقات تنفيذ المهمات بدقة) بمتوسط حسابي مقداره (4.16) وانحراف معياري مقداره (0.76)،



الفقرة (يقدر الزمن للفعاليات المدرسيّة بدقّة) بمتوسط حسابيّ مقداره (4.16) وانحراف معياريّ مقداره (0.74).

من خلال استجابات المبحوثين ووجهات نظرهم، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية : واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة إدارة الوقت في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين يتمثل في أنّ مدير المدرسة يستثمر وقته جيّدًا باعتباره مديرًا للمدرسة، لديه قدرة قوية على التذكّر والتفكير، يعمل على جدولة أعماله اليوميّة والشهرية والسّنوية، يلتزم بالمواعيد التي يحددها للآخرين، يستثمر أوقات العمل بفاعلية في المدرسة، يعمل بناءً على ترتيب أولويات العمل المدرسيّ، يوازن بين وقت العمل ووقته الخاصّ، يُقدّر الزمن للفعاليات المدرسيّة بدقّة، يتابع أوقات تنفيذ المهمّات بدقّة، يخطّط وينظّم العمل المدرسيّ بدقّة، يعمل بمقولة "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك".

السؤال الفرعيّ السادس والذي ينص: ما واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة القيادة واحترافية العمل في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

جدول رقم(12) يبين المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة والمستوى لفقرات مجال مهارة القيادة واحترافية العمل:

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال مهارة القيادة واحترافية العمل مرتبةً تنازلياً.

ترتيب الفقرة	واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة القيادة واحترافية العمل في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1.	يحافظ على أخلاقيات العمل في تعامله مع المعلمين.	4.26	0.72	مرتفعة جداً
2.	يدير مدرسته بفاعلية وحركة.	4.21	0.77	مرتفعة جداً
3.	يُعدّ الخطط الإستراتيجية التربوية بدقة وموضوعية.	4.20	0.68	مرتفعة جداً
4.	يوجّه المعلمين نحو العمل الفاعل والبناء.	4.19	0.72	مرتفعة
5.	يملك مهارات الإدارة المدرسية ومواهبها.	4.16	0.77	مرتفعة
6.	يحرص على أن يكون قدوة للمعلمين باستمرار.	4.14	0.80	مرتفعة
7.	يقدم الاستشارات والمقترحات الهادفة للمعلمين.	4.13	0.74	مرتفعة
8.	يحرص على رفع كفاءات المعلمين ونموهم المهني.	4.12	0.76	مرتفعة
9.	يعطي تغذية راجعة مستمرة عن سير العمل.	4.11	0.74	مرتفعة
10.	يحترم التنوع الثقافي داخل المدرسة.	4.08	0.77	مرتفعة
11.	يملك المقدرة للتأثير في المعلمين، وفي أي أطراف أخرى.	4.06	0.81	مرتفعة
12.	يملك وعياً وذكاءً تكنولوجياً في الإدارة المدرسية.	4.05	0.83	مرتفعة
13.	يستطيع إدارة المدرسة عن بُعد.	4.01	0.84	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.13	0.62	مرتفعة

يُوضّح جدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة

الدراسة التي تقيس واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة القيادة واحترافية العمل في

مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين، مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ وجهات نظر المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.13) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.62)، مما يدلّ على أنّ درجة واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة القيادة واحترافية العمل في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسطات الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات : الفقرة (يحافظ على أخلاقيات العمل في تعامله مع المعلمين) بمتوسط حسابي مقداره (4.26) وانحراف معياري مقداره (0.72)، الفقرة (يدير مدرسته بفاعلية وحركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.21) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (يعدّ الخطط الإستراتيجية التربوية بدقة وموضوعية) بمتوسط حسابي مقداره (4.2) وانحراف معياري مقداره (0.68)، الفقرة (يوجّه المعلمين نحو العمل الفاعل والبناء) بمتوسط حسابي مقداره (4.19) وانحراف معياري مقداره (0.72).

في حين كانت أدنى الفقرات : الفقرة (يستطيع إدارة المدرسة عن بُعد) بمتوسط حسابي مقداره (4.01) وانحراف معياري مقداره (0.84)، الفقرة (يملك وعياً وذكاءً تكنولوجياً في الإدارة المدرسية) بمتوسط حسابي مقداره (4.05) وانحراف معياري مقداره (0.83)، الفقرة (يملك المقدرة للتأثير في المعلمين، وفي أيّ أطراف أخرى) بمتوسط حسابي مقداره (4.06) وانحراف معياري مقداره (0.81)، الفقرة (يحترم التنوع الثقافي داخل المدرسة) بمتوسط حسابي مقداره (4.08) وانحراف معياري مقداره (0.77).

من خلال استجابة المبحوثين ووجهات نظرهم، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة القيادة واحترافية العمل في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين يتمثل في أنّ مدير المدرسة يحافظ على أخلاقيات العمل في تعامله مع المعلمين، يدير مدرسته بفاعلية، يعدّ الخطط الإستراتيجية التربوية بدقّة وموضوعيّة، يوجّه المعلمين نحو العمل الفاعل والبنّاء، يمتلك مهارات الإدارة المدرسيّة ومواهبها، يحرص على أنّ يكون قدوة للمعلمين باستمرار، يقدم الاستشارات للمعلمين، يحرص على رفع كفاءات المعلمين ونموّهم المهنيّ، يعطي تغذية راجعةً مستمرةً عن سير العمل، يحترم التنوّع الثقافيّ داخل المدرسة، يمتلك المقدرة للتأثير في المعلمين وفي أيّ أطراف أخرى، يمتلك وعياً وذكاءً تكنولوجياً في الإدارة المدرسيّة، يستطيع إدارة المدرسة عن بُعد.

## ثانياً:فرضيات الدراسة

النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

فحصت الدراسة ست فرضيات متعلّقة بمتغيرات الدراسة المستقلة وفيما يلي نتائج ذلك:

الفرضية الأولى والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى متغير النوع الاجتماعي للمعلم/ة.

بين جدول رقم(13) درجات المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية ونتائج

اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع

استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل حسب متغير النوع

الاجتماعي للمعلم/ة.

جدول رقم (13):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) حسب متغير

النوع الاجتماعي للمعلم/ة.

المجال	النوع الاجتماعي للمعلم/ة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبار ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
مهارة الاتصال والتواصل	ذكر	230	3.92	0.56	-3.188	748	0.001
	انثى	520	4.06	0.56			
مهارة حلّ المشكلات	ذكر	230	3.85	0.63	-2.839	748	0.005
	انثى	520	3.99	0.62			
مهارة التعاون والعمل الجماعي(عمل الفريق)	ذكر	230	3.99	0.62	-3.632	748	0.000
	انثى	520	4.16	0.56			
مهارة الالتزام بأخلاقية	ذكر	230	4.03	0.58	-3.332	748	0.001

			0.60	4.19	520	انثى	المهنة
0.000	748	-4.412	0.60	4.05	230	ذكر	مهارة إدارة الوقت
			0.57	4.25	520	انثى	
0.000	748	-4.379	0.61	3.99	230	ذكر	مهارة القيادة واحترافية العمل
			0.61	4.20	520	انثى	
0.000	748	-4.013	0.54	3.96	230	ذكر	الدرجة الكلية لواقع استخدام مديري المدارس الأساسية للقوة الناعمة
			0.53	4.13	520	انثى	

يتضح من جدول رقم (13) أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين /ات نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغيّر النوع الاجتماعيّ للمعلّم/ة عند مستوى الدلالة أقلّ من 0.05 وعند جميع المجالات والأبعاد، وبالتالي يُستنتج رفض الفرضية السابقة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) أنّ الفروق في وجهات النظر كانت لصالح الإناث عند الدرجة الكلية وفي جميع المجالات، حيث يتضح بأنه فيما يتعلّق بمهارة الاتصال والتواصل، كانت الفروق لصالح الإناث بوسط حسابيّ (4.06) مقابل الذكور بوسط حسابيّ (3.92). فيما يتعلّق بمهارة حلّ المشكلات، كانت الفروق لصالح الإناث بوسط حسابيّ (3.99) مقابل الذكور بوسط حسابيّ (3.85). فيما يتعلّق بمهارة التعاون والعمل الجماعيّ، كانت الفروق لصالح الإناث بوسط حسابيّ (4.16) مقابل الذكور بوسط حسابيّ (3.99). فيما يتعلّق بمهارة الالتزام بأخلاقية المهنة، كانت الفروق لصالح الإناث بوسط حسابيّ (4.19) مقابل الذكور بوسط حسابيّ (4.03). فيما يتعلّق بمهارة إدارة الوقت، كانت الفروق لصالح الإناث بوسط حسابيّ (4.25) مقابل الذكور بوسط حسابيّ (4.05). فيما يتعلّق بمهارة القيادة واحترافية العمل كانت الفروق لصالح الإناث بوسط

حسابي (4.20) مقابل الذكور بوسط حسابي (3.99). وأخيرًا فيما يتعلّق بالدرجة الكلية لواقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة للقوة الناعمة، كانت الفروق لصالح الإناث بوسط حسابي (4.13) مقابل الذكور بوسط حسابي (3.96).

الفرضيّة الثانیة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسّطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسيّة في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغيّر الخبرة في التدريس.

للتحقّق من صحّة هذه الفرضيّة، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسّطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسيّة في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغيّر الخبرة في التدريس، وجدول رقم (14) يوضّح ذلك.

جدول رقم (14): المتوسطات الحسابية لنتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لمتغير الخبرة في التدريس.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مهارة الاتصال والتواصل	بين المجموعات	2.781	2	1.390	4.383	0.013
	داخل المجموعات	236.990	747	0.317		
	المجموع	239.771	749			
مهارة حلّ المشكلات	بين المجموعات	1.884	2	0.942	2.437	0.088
	داخل المجموعات	288.714	747	0.386		
	المجموع	290.598	749			
مهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق)	بين المجموعات	1.021	2	0.511	1.480	0.228
	داخل المجموعات	257.666	747	0.345		
	المجموع	258.687	749			
مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة	بين المجموعات	1.162	2	0.581	1.627	0.197
	داخل المجموعات	266.878	747	0.357		
	المجموع	268.040	749			
مهارة إدارة الوقت	بين المجموعات	1.433	2	0.716	2.078	0.126
	داخل المجموعات	257.430	747	0.345		
	المجموع	258.863	749			
مهارة القيادة واحترافية العمل	بين المجموعات	2.490	2	1.245	3.305	0.037
	داخل المجموعات	281.347	747	0.377		
	المجموع	283.836	749			
الدرجة الكلية لواقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة للقوة الناعمة	بين المجموعات	1.731	2	0.865	3.021	0.049
	داخل المجموعات	213.978	747	0.286		
	المجموع	215.709	749			



يُتضح من جدول رقم(14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$  ( $0.05 \geq$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغير الخبرة في التدريس عند مجالات: مهارة حلّ المشكلات، مهارة التعاون والعمل الجماعيّ(عمل الفريق)، مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة، مهارة إدارة الوقت(مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند هذه المجالات)، وبالتالي تُقبل الفرضية عند هذه المجالات.

من ناحية أخرى، يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq$  ( $0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغير الخبرة في التدريس عند مجالات مهارة الاتصال والتواصل، و مهارة القيادة واحترافية العمل والدرجة الكلية لواقع استخدام مديري المدارس الأساسية للقوة الناعمة(مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند هذه المجالات)، وبالتالي يُستنتج رفض الفرضية عند هذه المجالات.

ومن أجل دراسة هذه الفروق، تمّ استخدام اختبار توكي(Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية عند المجالات التي اتضح وجود فروق عندها، وجدول رقم(15) يوضّح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب متغير الخبرة في التدريس.

المجال	الخبرة في التدريس	من 5-1 سنوات	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
مهارة الاتصال والتواصل	من 5-1 سنوات	---	*0.177	0.067
	من 6-10 سنوات	*-0.177	---	-0.110
	أكثر من 10 سنوات	-0.067	0.110	---
المجال	الخبرة في التدريس	من 5-1 سنوات	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
مهارة القيادة واحترافية العمل	من 5-1 سنوات	---	*0.168	0.068
	من 6-10 سنوات	*-0.168	---	-0.100
	أكثر من 10 سنوات	-0.068	0.100	---
المجال	الخبرة في التدريس	من 5-1 سنوات	من 6-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
الدرجة الكلية لواقع استخدام مديري المدارس الأساسية للقوة الناعمة	من 5-1 سنوات	---	*0.140	0.065
	من 6-10 سنوات	*-0.140	---	-0.075
	أكثر من 10 سنوات	-0.065	0.075	---

\* الفرق دالّ إحصائيًا عند مستوى 0.05.

يتّضح من نتائج المقارنات الثنائية واختبار توكي؛ لذا فإنّ الفروق في متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل كانت لصالح فئة الخبرة في التدريس (من 5-1 سنوات) مقابل فئة الخبرة في التدريس (من 6-10 سنوات).

سنوات) في كلِّ من مجال مهارة القيادة واحترافية العمل و مهارة الاتصال والتواصل والدرجة الكلية لواقع استخدام مديري المدارس الأساسية للقوة الناعمة، بينما لم يتّضح وجود فروق في وجهات نظر المعلمين بين باقي فئات الخبرة في التدريس الأخرى.

وجداول رقم(16) الآتي يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسّطات

وجهة نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط

الخليل حسب متغير الخبرة في التدريس:

الجدول رقم(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مُتغير الخبرة في التدريس

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الخبرة في التدريس	المجال
0.57	4.09	198	من 1-5 سنوات	مهارة الاتصال والتواصل
0.58	3.91	158	من 6-10 سنوات	
0.55	4.02	394	أكثر من 10 سنوات	
0.57	4.02	750	المجموع	
0.61	4.02	198	من 1-5 سنوات	مهارة حلّ المشكلات
0.67	3.88	158	من 6-10 سنوات	
0.61	3.94	394	أكثر من 10 سنوات	
0.62	3.95	750	المجموع	
0.53	4.14	198	من 1-5 سنوات	مهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق)
0.62	4.04	158	من 6-10 سنوات	
0.60	4.12	394	أكثر من 10 سنوات	
0.59	4.11	750	المجموع	

0.56	4.20	198	من 1-5 سنوات	مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة
0.58	4.10	158	من 6-10 سنوات	
0.62	4.13	394	أكثر من 10 سنوات	
0.60	4.14	750	المجموع	
0.53	4.25	198	من 1-5 سنوات	مهارة إدارة الوقت
0.60	4.13	158	من 6-10 سنوات	
0.61	4.18	394	أكثر من 10 سنوات	
0.59	4.19	750	المجموع	
0.53	4.20	198	من 1-5 سنوات	مهارة القيادة واحترافية العمل
0.65	4.04	158	من 6-10 سنوات	
0.64	4.14	394	أكثر من 10 سنوات	
0.62	4.13	750	المجموع	
0.49	4.15	198	من 1-5 سنوات	الدرجة الكلية لواقع استخدام مديري المدارس الأساسية للقوة الناعمة
0.55	4.01	158	من 6-10 سنوات	
0.55	4.08	394	أكثر من 10 سنوات	
0.54	4.08	750	المجموع	

الفرضية الثالثة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي للمعلم/ة.

للتحقّق من صحّة هذه الفرضية، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي للمعلم/ة، جدول رقم (17) يوضّح ذلك:

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية لاختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب متغير المؤهل العلمي للمعلم/ة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مهارة الاتصال والتواصل	بين المجموعات	1.128	3	0.376	1.176	0.318
	داخل المجموعات	238.643	746	0.320		
	المجموع	239.771	749			
مهارة حلّ المشكلات	بين المجموعات	0.329	3	0.110	0.282	0.838
	داخل المجموعات	290.268	746	0.389		
	المجموع	290.598	749			
مهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق)	بين المجموعات	1.021	3	0.340	0.985	0.399
	داخل المجموعات	257.666	746	0.345		
	المجموع	258.687	749			
مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة	بين المجموعات	0.853	3	0.284	0.794	0.497
	داخل المجموعات	267.187	746	0.358		

			749	268.040	المجموع	
0.092	2.154	0.741	3	2.223	بين المجموعات	مهاره إدارة الوقت
		0.344	746	256.640	داخل المجموعات	
			749	258.863	المجموع	
0.558	0.690	0.262	3	0.785	بين المجموعات	مهاره القيادة واحترافية العمل
		0.379	746	283.051	داخل المجموعات	
			749	283.836	المجموع	
0.420	0.941	0.271	3	0.813	بين المجموعات	الدرجة الكليّة لواقع استخدام مديري المدارس الأساسية للقوة الناعمة
		0.288	746	214.895	داخل المجموعات	
			749	215.709	المجموع	

يتضح من جدول (17) السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

$(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري

المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغير المؤهل العلمي للمعلم/ة (مستوى الدلالة

أكبر من 0.05 عند جميع المجالات والأبعاد)، وبالتالي يُستنتج قبول الفرضية السابقة عند الدرجة

الكلية وعند جميع مجالات الدراسة.

جدول رقم(18) يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسّطات وجهات

نظر المعلّمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسيّة في مديرية وسط الخليل

حسب متغير المؤهل العلمي للمعلّم/ة:

جدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مُتغير المؤهل العلمي للمعلّم/ة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي للمعلّم/ة	المجال
0.49	3.93	101	دبلوم	مهارة الاتصال والتواصل
0.56	4.02	524	بكالوريوس	
0.59	4.09	72	بكالوريوس ودبلوم	
0.73	4.05	53	دراسات عليا	
0.57	4.02	750	المجموع	
0.58	3.90	101	دبلوم	مهارة حلّ المشكلات
0.59	3.95	524	بكالوريوس	
0.77	3.98	72	بكالوريوس ودبلوم	
0.75	3.94	53	دراسات عليا	
0.62	3.95	750	المجموع	
0.61	4.06	101	دبلوم	مهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق)
0.57	4.10	524	بكالوريوس	
0.63	4.18	72	بكالوريوس ودبلوم	
0.66	4.19	53	دراسات عليا	
0.59	4.11	750	المجموع	

0.61	4.08	101	دبلوم	مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة
0.57	4.14	524	بكالوريوس	
0.69	4.16	72	بكالوريوس ودبلوم	
0.68	4.23	53	دراسات عليا	
0.60	4.14	750	المجموع	
0.61	4.09	101	دبلوم	مهارة إدارة الوقت
0.56	4.19	524	بكالوريوس	
0.67	4.19	72	بكالوريوس ودبلوم	
0.63	4.34	53	دراسات عليا	
0.59	4.19	750	المجموع	
0.63	4.06	101	دبلوم	مهارة القيادة واحترافية العمل
0.58	4.13	524	بكالوريوس	
0.77	4.17	72	بكالوريوس ودبلوم	
0.71	4.19	53	دراسات عليا	
0.62	4.13	750	المجموع	
0.54	4.01	101	دبلوم	الدرجة الكلية لواقع استخدام مديري المدارس الأساسية للقوة الناعمة
0.51	4.08	524	بكالوريوس	
0.64	4.12	72	بكالوريوس ودبلوم	
0.65	4.15	53	دراسات عليا	
0.54	4.08	750	المجموع	



الفرضية الرابعة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغير موقع المدرسة (H1,H2).

جدول رقم (19) يبين درجات المتوسطات الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل حسب متغير موقع المدرسة.

جدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) حسب مُتغير موقع المدرسة.

المجال	موقع المدرسة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة اختبارات	درجات الحرية	مستوى الدلالة الإحصائية
مهارة الاتصال والتواصل	H2	319	4.04	0.54	1.055	748	0.292
	H1	431	4.00	0.59			
مهارة حل المشكلات	H2	319	3.96	0.60	0.376	748	0.707
	H1	431	3.94	0.64			
مهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق)	H2	319	4.14	0.56	1.560	748	0.119
	H1	431	4.08	0.61			
مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة	H2	319	4.17	0.57	1.153	748	0.249
	H1	431	4.12	0.62			
مهارة إدارة الوقت	H2	319	4.22	0.55	1.267	748	0.206
	H1	431	4.16	0.61			
مهارة القيادة واحترافية العمل	H2	319	4.17	0.57	1.325	748	0.186
	H1	431	4.11	0.64			
الدرجة الكلية لواقع استخدام مديري المدارس الأساسية للقوة الناعمة	H2	319	4.11	0.51	1.226	748	0.221
	H1	431	4.06	0.55			

يُتضح من جدول رقم(19) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغير موقع المدرسة(مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع المجالات والأبعاد)، وبالتالي يُستنتج قبول الفرضية السابقة عند الدرجة الكلية وعند جميع المجالات.

الفرضية الخامسة والتي تنص على: لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغير مستوى المدرسة(أساسية عليا، أساسية دنيا، أساسية عليا ودنيا).

للتحقّق من صحّة هذه الفرضية، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغير مستوى المدرسة، جدول رقم(20) يوضّح ذلك:

جدول رقم(20): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب مستوى المدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مهارة الاتصال والتواصل	بين المجموعات	1.986	2	0.993	3.119	0.045
	داخل المجموعات	237.786	747	0.318		
	المجموع	239.771	749			
مهارة حلّ المشكلات	بين المجموعات	1.193	2	0.596	1.539	0.215
	داخل المجموعات	289.405	747	0.387		

			749	290.598	المجموع	
0.125	2.084	0.718	2	1.436	بين المجموعات	مهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق)
		0.344	747	257.252	داخل المجموعات	
			749	258.687	المجموع	
0.918	0.086	0.031	2	0.061	بين المجموعات	مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة
		0.359	747	267.979	داخل المجموعات	
			749	268.040	المجموع	
0.986	0.015	0.005	2	0.010	بين المجموعات	مهارة إدارة الوقت
		0.347	747	258.853	داخل المجموعات	
			749	258.863	المجموع	
0.771	0.261	0.099	2	0.198	بين المجموعات	مهارة القيادة واحترافية العمل
		0.380	747	283.638	داخل المجموعات	
			749	283.836	المجموع	
0.432	0.841	0.242	2	0.485	بين المجموعات	الدرجة الكلية لواقع استخدام مديري المدارس الأساسية للقوة الناعمة
		0.288	747	215.224	داخل المجموعات	
			749	215.709	المجموع	

يُتضح من جدول رقم (20) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha$

$\geq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس

الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغير مستوى المدرسة عند جميع مجالات الدراسة ما

عدا مجال مهارة الاتصال والتواصل (مستوى الدلالة أكبر من 0.05) وعند جميع المجالات، ما

عدا مجال واحد وهو مهارة الاتصال والتواصل، وبالتالي يُستنتج قبول الفرضية عند جميع

المجالات ما عدا مجال مهارة الاتصال والتواصل (مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند مجال مهارة الاتصال والتواصل)؛ حيث تُرفض الفرضية عند هذا المجال.

ومن أجل دراسة هذه الفروق عند مجال مهارة الاتصال والتواصل، تمّ استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، جدول رقم (21) يوضّح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (21): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية عند مجال مهارة الاتصال والتواصل حسب مُتغير مستوى المدرسة.

المجال	مستوى المدرسة	أساسية دنيا	أساسية عليا	أساسية دنيا وعليا
مهارة الاتصال والتواصل	أساسية دنيا		-0.073	0.055
	أساسية عليا	0.073		*0.128
	أساسية دنيا وعليا	-0.055	*-0.128	

\* الفرق دالّ إحصائياً عند مستوى 0.05.

يتّضح من نتائج المقارنات الثنائية واختبار توكي، أنّ الفروق في متوسّطات وجهات نظر المعلّمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل كانت لصالح فئة المدارس الأساسية العليا مقابل فئة المدارس الأساسية الدنيا والعليا في مجال مهارة الاتصال والتواصل، بينما لا يوجد فروق في وجهات نظر المعلّمين بين باقي فئات مستوى المدارس الأخرى.

جدول رقم (22) يوضّح المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسّطات وجهات نظر المعلّمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل حسب متغير مستوى المدرسة:

جدول رقم (22): المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مُتغير مستوى المدرسة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	مستوى المدرسة	المجال
0.55	4.01	270	أساسية دنيا	مهارة الاتصال والتواصل
0.58	4.08	245	أساسية عليا	
0.56	3.96	235	أساسية دنيا وعليا	
0.57	4.02	750	المجموع	
0.62	3.96	270	أساسية دنيا	مهارة حلّ المشكلات
0.63	3.99	245	أساسية عليا	
0.62	3.89	235	أساسية دنيا وعليا	
0.62	3.95	750	المجموع	
0.62	4.12	270	أساسية دنيا	مهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق)
0.58	4.15	245	أساسية عليا	
0.55	4.05	235	أساسية دنيا وعليا	
0.59	4.11	750	المجموع	
0.61	4.13	270	أساسية دنيا	مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة
0.62	4.15	245	أساسية عليا	
0.56	4.14	235	أساسية دنيا وعليا	
0.60	4.14	750	المجموع	
0.57	4.18	270	أساسية دنيا	مهارة إدارة الوقت
0.61	4.19	245	أساسية عليا	
0.59	4.19	235	أساسية دنيا وعليا	
0.59	4.19	750	المجموع	

0.57	4.15	270	أساسية دنيا	مهارة القيادة واحترافية العمل
0.67	4.12	245	أساسية عليا	
0.60	4.12	235	أساسية دنيا وعليا	
0.62	4.13	750	المجموع	
0.52	4.09	270	أساسية دنيا	الدرجة الكلية لواقع استخدام مديري المدارس الأساسية للقوة الناعمة
0.57	4.11	245	أساسية عليا	
0.52	4.05	235	أساسية دنيا وعليا	
0.54	4.08	750	المجموع	

الفرضية السادسة والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغير جنس المدرسة (اناث/ذكور/مختلطة).

للتحقّق من صحّة هذه الفرضية، تمّ استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغير جنس المدرسة، جدول رقم (23) يوضّح ذلك:

جدول رقم (23): متوسطات ونتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) حسب جنس المدرسة.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
مهارة الاتصال والتواصل	بين المجموعات	2.850	2	1.425	4.493	0.011
	داخل المجموعات	236.921	747	0.317		
	المجموع	239.771	749			
مهارة حلّ المشكلات	بين المجموعات	1.702	2	0.851	2.200	0.112
	داخل المجموعات	288.896	747	0.387		
	المجموع	290.598	749			
مهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق)	بين المجموعات	3.038	2	1.519	4.439	0.012
	داخل المجموعات	255.649	747	0.342		
	المجموع	258.687	749			
مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة	بين المجموعات	4.680	2	2.340	6.637	0.001
	داخل المجموعات	263.360	747	0.353		
	المجموع	268.040	749			
مهارة إدارة الوقت	بين المجموعات	4.843	2	2.422	7.121	0.001
	داخل المجموعات	254.020	747	0.340		
	المجموع	258.863	749			
مهارة القيادة واحترافية العمل	بين المجموعات	4.726	2	2.363	6.325	0.002
	داخل المجموعات	279.110	747	0.374		
	المجموع	283.836	749			
الدرجة الكلية لواقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة للقوة الناعمة	بين المجموعات	3.292	2	1.646	5.788	0.003
	داخل المجموعات	212.417	747	0.284		
	المجموع	215.709	749			

يُتضح من جدول رقم(23) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \geq 0.05$  بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغيّر جنس المدرسة عند جميع مجالات الدراسة، ما عدا مجال مهارة حلّ المشكلات (مستوى الدلالة أقلّ من 0.05 عند جميع المجالات، ما عدا مجال مهارة حلّ المشكلات)، وبالتالي يُستنتج رفض الفرضية عند جميع المجالات، ما عدا مجال مهارة حلّ المشكلات (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند مجال مهارة حلّ المشكلات)، حيث تُقبل الفرضية عند هذا المجال.

ومن أجل دراسة هذه الفروق عند مجالات الدراسة التي تبين وجود فروق عندها، تمّ استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، جدول رقم(24) يوضّح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (24): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية حسب مُتغيّر جنس المدرسة عند مجالات الدراسة.

المجال	جنس المدرسة	ذكور	إناث	مختلطة
مهارة الاتصال والتواصل	ذكور	---	*-0.100	*-0.208
	إناث	*0.100	---	*-0.107
	مختلطة	*0.208	*0.107	---
المجال	جنس المدرسة	ذكور	إناث	مختلطة
مهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق)	ذكور	---	*-0.131	-0.084
	إناث	*0.131	---	0.047
	مختلطة	0.084	-0.047	---
المجال	جنس المدرسة	ذكور	إناث	مختلطة
مهارة الالتزام بأخلاقية	ذكور	---	*-0.162	*-0.121



0.041	---	*0.162	إناث	المهنة
---	-0.041	*0.121	مختلطة	
مختلطة	إناث	ذكور	جنس المدرسة	المجال
*-0.177	*-0.159	---	ذكور	مهارة إدارة الوقت
-0.018	---	*0.159	إناث	
---	0.018	*0.177	مختلطة	
مختلطة	إناث	ذكور	جنس المدرسة	المجال
*-0.170	*-0.158	---	ذكور	مهارة القيادة واحترافية العمل
-0.012	---	*0.158	إناث	
---	0.012	*0.170	مختلطة	
مختلطة	إناث	ذكور	جنس المدرسة	المجال
*-0.139	*-0.132	---	ذكور	الدرجة الكأية لواقع استخدام مديري المدارس الأساسية للقوة الناعمة
-0.007	---	*0.132	إناث	
---	0.007	*0.139	مختلطة	

\* الفرق دالّ إحصائياً عند مستوى 0.05.

يتّضح من نتائج المقارنات الثنائية واختبار توكي، أن الفروق في متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل بشكل عام كانت لصالح مدارس الإناث والمدارس المختلطة، مقابل مدارس الذكور في جميع المجالات. جدول رقم (25) يوضّح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل حسب متغير جنس المدرسة:

جدول رقم (25): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب مُتغيّر جنس المدرسة.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	جنس المدرسة	المجال
0.55	3.96	339	ذكور	مهارة الاتصال والتواصل
0.57	4.06	363	إناث	
0.65	4.16	48	مختلطة	
0.57	4.02	750	المجموع	
0.61	3.90	339	ذكور	مهارة حلّ المشكلات
0.63	4.00	363	إناث	
0.68	3.96	48	مختلطة	
0.62	3.95	750	المجموع	
0.60	4.04	339	ذكور	مهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق)
0.56	4.17	363	إناث	
0.68	4.12	48	مختلطة	
0.59	4.11	750	المجموع	
0.59	4.05	339	ذكور	مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة
0.59	4.22	363	إناث	
0.67	4.18	48	مختلطة	
0.60	4.14	750	المجموع	
0.60	4.10	339	ذكور	مهارة إدارة الوقت
0.56	4.26	363	إناث	
0.64	4.28	48	مختلطة	

0.59	4.19	750	المجموع	
0.60	4.05	339	ذكور	مهاراة القيادة واحترافية العمل
0.61	4.20	363	إناث	
0.67	4.21	48	مختلطة	
0.62	4.13	750	المجموع	
0.53	4.01	339	ذكور	
0.53	4.14	363	إناث	
0.61	4.15	48	مختلطة	
0.54	4.08	750	المجموع	

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## أولاً: مناقشة النتائج

بعد إجراء هذه الدراسة التي هدفت إلى دراسة واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة الحكوميّة لمهارات القوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين، توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية:

**السؤال الرئيسيّ الأول: ما هو واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟**

تبين أنّ الدرجة الكلية لواقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتفعة، كما تبين أنّ درجات مجالات القوة الناعمة جميعها مرتفعة، حيث اتضح أنّ أعلى الدرجات هي درجة مجال مهارة إدارة الوقت، يليها درجة مجال مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة، يليها درجة مجال مهارة القيادة واحترافية العمل، يليها درجة مجال مهارة التعاون والعمل الجماعيّ (عمل الفريق)، يليها درجة مجال مهارة الاتصال والتواصل، وأخيراً درجة مجال مهارة حلّ المشكلات.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الاختيار الجيد لمديري المدارس ومديراتها من قبل وزارة التربية والتعليم، والاستمرارية في متابعة تدريب المديرين والمديرات من خلال الدورات والأيام الدراسيّة التي تُعقد بالتعاون مع المعهد الوطنيّ.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة المطيري (2018) ودراسة الجرايدة والعلوي (2018)، إلا أنّ دراسة قويدر أظهرت أنّ مستوى تطبيق المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية جيد.

انبثق عن السؤال الرئيسي الأول السابق الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الفرعي الأول: ما واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة الاتصال والتواصل في مديرية

تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟

تبين أنّ درجة واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة الاتصال والتواصل في مديرية

تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتفعة.

وتبيّن أيضًا أنّ واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة الاتصال والتواصل في

مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين يتمثل في أنّ مدير المدرسة يُمكنه التحدّث

بطلاقة أمام الآخرين، يمتلك المقدرة لاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي، يمتلك المقدرة على

التعبير الشفهي، يمتلك مهارات كتابية جيدة، يسرد الأحداث بطلاقة وتسلسل، يمتلك الدبلوماسية

في التعامل مع الآخرين، يمكنه بناء علاقات مع الآخرين بسهولة، يمتلك مهارة الاستماع الجيد،

تتسم أفكاره بالوضوح والتسلسل، يمتلك المقدرة على التواصل غير اللفظي، يمتلك المقدرة على

إقناع الآخرين بوجهة نظره، يمتلك مرونة التفاوض لإقناع الآخرين، يتقبل وجهات نظر الآخرين

بارتياح، يستخدم لغة الجسد للتواصل مع الآخرين، انفعالاته لا تؤثر على تواصله مع الآخرين.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الجودة والكفاءة الذاتية التي يمتلكها المديرون والمديرات

نتيجة تدريبهم من قبل الوزارة على هذه المهارة. ولعلم مديري المدارس ومديراتها مدى أهمية هذه

الخاصية التي توفر لهم الوقت والجهد في توصيل المعلومات، وتعمل على وجود تواصل دائم ما

بين المدير والمعلمين، ممّا يوجد حالة من التوافق الاجتماعي. اتفقت هذه النتيجة مع معظم

الدراسات السابقة التي ذُكرت بالدراسة، خاصة دراسة قويدر (2017) ودراسة شبير (2016) ودراسة

الأغا(2018) ودراسة بيرمدور (Beardmore,2019). أما دراسة حجاج(2014) ودراسة البطش(2019) فلم تُدرج هذه المهارة ضمن الدراسة.

**السؤال الفرعي الثاني: ما هو واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة حلّ المشكلات في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟**

تبين أنّ درجة واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة حلّ المشكلات في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتفعة.

تبين أنّ واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة حلّ المشكلات في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين يتمثل في أنّ مدير المدرسة يستخدم خطوات حلّ المشكلات الإدارية، يستفيد من الخبرات السابقة في حلّ المشكلات التي تواجهه، يمتلك المقدرة على ملاحظة أدقّ التفاصيل، يمتلك المقدرة على متابعة الأطراف في أيّ خلاف بينهم، يستمع إلى أطراف النزاع دون تحيز ولباقة، يمتلك المقدرة على التحليل المنطقيّ لأبعاد المشكلة، يبتكر أفكاراً/حلولاً جديدة تتوافق مع المستجدات، يبادر ويصرّ على حلّ النزاع الموجود بطريقة ابتكاريه، يصمّم طرقاً فعّالة لحلّ النزاعات الطارئة، يمتلك المقدرة على الإحساس بالمشكلات المتوقّعة، القدرة على التبصّر بالأمور والأحداث، يتعامل مع المواقف بناءً على خريطة ذهنية معرفية، يستعمل التفكير التأمليّ لحلّ المشكلات.

تعزو الباحثة ذلك إلى أهميّة امتلاك هذه المهارة لدى مديري المدارس ومديراتها حتّى يسود جوّ من الوفاق والودّ. الأمر الذي يؤدّي إلى أن تكون المدرسة أسرةً واحدةً، همّها واحد وعطاؤها أكثر. وتعزو الباحثة امتلاك مديري المدارس لهذه المهارة بتلك الدرجة العالية إلى اهتمام الوزارة بتدريب المدراء والمديرات على هذه المهارة من خلال الدورات والأيام الدراسيّة المتكرره. اتفقت

الدراسة الحالية في أهميّة مهارة حلّ المشكلات مع دراسة الأغا (2018) ودراسة نجانيج وهاشو ويونس (Nang& others,2015).

**السؤال الفرعي الثالث: ما واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة التعاون والعمل الجماعيّ (عمل الفريق) في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟**

تبين أنّ درجة واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة التعاون والعمل الجماعيّ (عمل الفريق) في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتفعة.

وتبين أيضًا أنّ واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة التعاون والعمل الجماعيّ (عمل الفريق) في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين يتمثّل في أنّ مدير المدرسة يشارك زملاءه في المناسبات الاجتماعيّة، يؤمن بالعمل بروح الفريق، يتعاون مع الجميع في البناء والتطوير المدرسيّ، يمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع الآخرين، يوضّح السياسة العامة لتنظيم التعاون في العمل المدرسيّ، يوزّع المهامّ حسب قدرات كلّ معلّم وكفاءته، يوضّح الصّلاحيات المختلفة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالعملية التعليميّة، يتبادل الأفكار مع فريق العمل المدرسيّ لإنجاز المهامّ، يوثّق علاقة المدرسة مع المدارس الأخرى، يتجنّب الشللية والحزبيّة داخل المدرسة، يضع الحلول في ضوء توجّهات فريق العمل، يستعين بفريق عمل من المعلمين والإداريين عند وضع الخطط.

ترتفع نسبة امتلاك هذه المهارة عند مديري المدارس ومديراتها حسب رأي الباحثة نتيجة لتغيير النظام التعليميّ من تسلّطيّ إلى ديمقراطيّ. من المركزيّة إلى اللامركزيّة. وأصبح العمل المدرسيّ مبنياً على العمل الجماعيّ الذي هو من أساسيات القوة الناعمة. وتعزو الباحثة ذلك أيضًا إلى المشاريع الريادية التي تُكفّل المدرسة بعملها، والتي تحتاج إلى التعاون وعمل الفريق



الواحد حتّى تنجح. وجدير بالذكر أنّ توزيع الأدوار من قبل مدير/ة المدرسة على العاملين فيها لتسهيل العمل الإداريّ هو أحد أنواع التعاون والعمل بروح الفريق. اتفقت الدراسة في أهميّة مهارة التعاون وعمل الفريق مع دراسة قويدر (2017) ودراسة الأغا (2018) ودراسة شبير (2016) ودراسة عبد الله والحلبي (2014) ودراسة البطش (2019) ودراسة تانغ (Tang, 2019) ودراسة جي ار وروبلس (Jr and Robles, 2017) ودراسة نجانج وهاشو ويونس (Nang & others, 2015).

**السؤال الفرعي الرابع: ما واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة الالتزام بأخلاقية المهنة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟**

تبين أنّ درجة واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة الالتزام بأخلاقية المهنة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتفعة.

وتبين أيضًا أنّ واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة الالتزام بأخلاقية المهنة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين يتمثل في أنّ مدير المدرسة يتحمّل مسؤولية عمله، يمتلك الدافعية الذاتية للعمل، يمتلك إصرارًا على تحقيق مصالح المدرسة، يتسم بالتسامح والمرونة في التعامل مع الآخرين، يمتاز بالتفاؤل والتوقعات الإيجابية، يتّصف بالموضوعيّة في التعامل مع المعلمين، يتّصف بالهدوء والصبر والقدرة على التحمّل في كافة الظروف، يتعامل مع آراء الآخرين واقتراحاتهم بعدالة، يمكنه ضبط نفسه في الظروف الاستثنائية، يثق به جميع العاملين داخل المدرسة.

تعزو الباحثة ارتفاع هذه الخاصيّة الى أنّ الأخلاق من أهمّ مقومات الحياة العملية . التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقيات المهنة يُفضي الى استمرارية عملهم، ويعمل على رفع ثقة

العاملين والمجتمع المحليّ بهم. ومن خلال الواقع العمليّ للباحثة كونها مديرة مدرسة جاءت أهمية التزام مديري المدارس ومديراتها بأخلاقية المهنة للاختيار المناسب لهم من قبل وزارة التربية ضمن المعايير المحدّدة وللمتابعة الشاملة من قبل أقسام المديريات، والأهمّ من ذلك المحاسبة الذاتية لدى مديري المدارس ومديراتها. اهتمت بعض الدراسات السابقة في مهارة أخلاقية المهنة، منها دراسة بيردمور (Beardmore,2019) ودراسة جي ار وروبلس (Jr and Robles,2017) ودراسة نجانج وهاشو ويونس (Nang& others,2015).

**السؤال الفرعي الخامس: ما هو واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة الوقت في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟**

تبين أنّ درجة واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة الوقت في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتفعة.

وتبين أيضًا أنّ واقع استخدام مديري المدارس الأساسية لمهارة إدارة الوقت في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين يتمثل في أنّ مدير المدرسة يستثمر وقته جيدًا باعتباره مدير مدرسة، يمتلك قدرةً قويةً على التذكّر والتفكير، يعمل على جدولة أعماله اليومية والشهرية والسّنوية، يلتزم بالمواعيد التي يعطيها للآخرين، يستثمر أوقات العمل بفاعلية في المدرسة، يعمل بناءً على ترتيب أولويات العمل المدرسي، يوازن بين وقت العمل ووقته الخاصّ، يقدر الزمن للفعاليات المدرسية بدقة، يتابع أوقات تنفيذ المهمات بدقة، يخطط وينظم العمل المدرسي بدقة، يعمل بمقولة "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك".

الوقت إن لم يُستثمر بدقة يؤدي إلى ضياع في العطاء، ومن هنا أوعزت الباحثة الى أهمية امتلاك مديري المدارس ومديراتها لمهارة إدارة الوقت؛ حتى يكون عطاؤهم وإنجازهم للعمل في محلّ

ثقة الآخرين. وقد يكون لإدارة الوقت أهمية كبيرة، كما تظنّ الباحثة لكثرة المراسلات والمتطلبات الإدارية. وإنّ لم ينظّمها المدير فإنّها تؤدّي إلى ضغط العمل. والوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك. وتُعزى أهمية استغلال الوقت حسب رأي الباحثة إلى أنّ الفترة الزمنية المحددة لأداء المهامّ محدودة بحصّة دراسيّة ويوم دراسيّ وعام دراسيّ إن لم يتمّ استغلاله بفاعلية يؤدّي إلى اكتناظ في الأعمال المطلوبة، وإرهاق بالعمل وضياع فرص التفوق والتميّز. اهتمت معظم الدراسات السابقة التي وردت بالدراسة في مهارة إدارة الوقت ما عدا دراسة حجاج(2014) ودراسة العبد الله والحلبي(2014).

**السؤال الفرعيّ السادس: ما هو واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة القيادة واحترافية العمل في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين؟**

تبين أنّ درجة واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة القيادة واحترافية العمل في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين مرتفعة.

تبين أيضًا أنّ واقع استخدام مديري المدارس الأساسيّة لمهارة القيادة واحترافية العمل في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين يتمثّل في أنّ مدير المدرسة يحافظ على أخلاقيات العمل في تعامله مع المعلمين، يدير مدرسته بفاعلية، يُعدّ الخطط الإستراتيجيّة التربوية بدقة، يوجّه المعلمين نحو العمل الفاعل والبناء، يمتلك مهارات ومواهب الإدارة المدرسيّة، يحرص على أن يكون قدوةً للمعلمين باستمرار، يقدم الاستشارات إلى المعلمين، يحرص على رفع كفاءات المعلمين ونموهم المهنيّ، يعطي تغذيةً راجعةً مستمرة عن سير العمل، يحترم التنوع الثقافيّ داخل المدرسة، يمتلك المقدرة للتأثير في المعلمين وعلى أيّ أطراف أخرى، يمتلك وعيًا وذكاءً تكنولوجياً في الإدارة المدرسيّة، يتمكّن من إدارة المدرسة عن بُعد.

حسب ما تراه الباحثة فإنّ امتلاك مهارة القيادة واحترافية العمل هي ما يميّز أداء مديري المدارس ومديراتها عن بعضهم البعض، وكلّما زادت قيمة هذه المهارة زادت قيمة المدير/ة باعتباره قائداً لمدرسته. اهتمّت وزارة التربية بإعداد قادة المدارس من خلال تطوير هذه المهارة؛ وذلك من خلال تدريب المديرين في برنامج دبلوم القيادة المدرسيّة الذي أعده المعهد الوطني بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم، والذي تمّ من خلاله تدريب معظم مديري المدارس. توافقت هذه الدراسة مع دراسة بيردمور (Beardmore,2019) ودراسة جي ار وروبلس (Jr and Robles,2017) ودراسة نجانج وهاشو ويونس (Nang& others,2015) في أهميّة مهارة امتلاك مهارة القيادة واحترافية العمل.

### نتائج فرضيات الدراسة:

الفرضيّة الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسّطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسيّة في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغيّر النوع الاجتماعيّ للمعلّم/ة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسّطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسيّة في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغيّر النوع الاجتماعيّ للمعلّم/ة (مستوى الدلالة أقلّ من 0.05 عند جميع المجالات والأبعاد)، وبالتالي تمّ رفض الفرضيّة السابقة؛ حيث تبين أنّ الفروق في وجهات النظر كانت لصالح الإناث عند جميع المجالات.

تعزو الباحثة ذلك إلى أنّ هذه النتيجة جاءت؛ لأنّ استجابة الإناث للإجابة عن الاستبانة كانت أعلى من الذكور، حيث استجاب (230) من الذكور مقابل (520) من الإناث. وتعزو الباحثة ذلك إلى ارتفاع دقّة ملاحظة المعلّمت لدقائق الأمور. وحساسيّة المعلّمت تجاه المتابعة

الإدارية أكثر من الذكور، ومن الخبرة العملية للباحثة في الإدارة المدرسية لاحظت متابعة المعلمات الدائمة لأدق الأمور، واهتمامهم بالتفاصيل.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغيّر الخبرة في التدريس.

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغيّر الخبرة في التدريس عند مجالات: ( مهارة حلّ المشكلات، مهارة التعاون والعمل الجماعي (عمل الفريق)، مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة، مهارة إدارة الوقت)، وبالتالي تمّ قبول الفرضية عند هذه المجالات.

من ناحية أخرى، تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغيّر الخبرة في التدريس عند مجالات مهارة الاتصال والتواصل و مهارة القيادة واحترافية العمل والدرجة الكلية لواقع استخدام مديري المدارس الأساسية للقوة الناعمة، وبالتالي تمّ رفض الفرضية عند هذه المجالات.

اتضح أنّ الفروق في متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل كانت لصالح فئة الخبرة في التدريس (من 1-5 سنوات) مقابل فئة الخبرة في التدريس (من 6-10 سنوات) في كلّ من مجال مهارة القيادة واحترافية العمل و مهارة الاتصال والتواصل والدرجة الكلية لواقع استخدام مديري المدارس

الأساسية للقوة الناعمة، بينما لم يتضح وجود فروق في وجهات نظر المعلمين بين باقي فئات الخبرة في التدريس الأخرى.

تعزو الباحثة ذلك إلى آليات التعيين المتبعة من قبل الوزارة حديثاً، والتي شملت على دورات تهيئة للمعلمين الجدد قبل البدء بالعمل، والدورات التي يتم إعطاؤها خلال العمل الأمر الذي أدى إلى وجود فروق لصالح فئة التدريس من (1-5). والجدير بالذكر أن المعلمين والمعلمات الجدد يعملون جاهداً إلى إثبات وجودهم، والعمل على أن يكونوا متميزين حتى يتم تشيئهم بالعمل.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغيّر المؤهل العلميّ للمعلم/ة.

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغيّر المؤهل العلميّ للمعلم/ة، وبالتالي تمّ قبول الفرضية السابقة عند جميع مجالات الدراسة.

تعزو الباحثة ذلك إلى تساوي المعاملة ما بين الإدارات والمعلمين بدون تمييز لمؤهلاتهم العلمية، ويتساوى الجميع بالدورات والأيام الدراسية، فلا يتم معاملة المعلمين والمعلمين بناءً على مؤهلهم العلمي ؛ وذلك حسب الخبرة الطويلة للباحثة في الإدارة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغيّر موقع المدرسة.

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغيّر موقع المدرسة، وبالتالي تمّ قبول الفرضية السابقة عند جميع المجالات.

واستنتجت الباحثة أنّ اهتمام الوزارة ومديرية التربية والتعليم المتواصل بتحسين أوضاع المدارس التي تقع في (H2) لخصوصية الموقع الذي يقع تحت السيطرة الإسرائيلية، وتعرض الطلبة والهيئات التدريسية لضغوطات ومضايقات من قبل الاحتلال، والجدير بالذكر أنّ مسؤولية مديري المدارس ومديراتها ضمن منطقة (H2) أصعب وأكثر خطورة، ويجب أنّ لا ننسى دور المؤسسات الخاصة الموجودة في منطقة (H2) والتي تُساند المدارس منهم (لجنة إعمار الخليل والهلال الأحمر الفلسطيني). ولا ننسى ترابط المجتمع المحلي وتكاتفه وتعاونه مع المؤسسات خاصة المدارس لمواجهة خطر الاحتلال ، الأمر الذي أفضى إلى عدم وجود فروق بين المدارس التي تقع في (H1 و H2) .

الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغيّر مستوى المدرسة (أساسية دنيا/أساسية عليا/أساسية دنيا وعلياً).

تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات وجهات نظر المعلمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغيّر مستوى المدرسة عند جميع مجالات الدراسة، ما عدا مجال

مهارة الاتصال والتواصل، وبالتالي تمّ قبول الفرضية عند جميع المجالات، ما عدا مجال مهارة الاتصال والتواصل، حيث تمّ رفض الفرضية عند هذا المجال.

اتضح أنّ الفروق في متوسّطات وجهات نظر المعلّمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل كانت لصالح فئة المدارس الأساسية العليا، مقابل فئة المدارس الأساسية الدنيا والعليا في مجال مهارة الاتصال والتواصل، بينما لم يتّضح وجود فروق في وجهات نظر المعلّمين بين باقي فئات مستوى المدرسة الأخرى.

يُعزى ذلك حسب خبرة الباحثة في الإدارة إلى أنّ حصة مديري ومديرات المدارس الأساسية العليا من البرامج التدريبية كانت أكبر من المدارس الأخرى، وجدير بالذكر أيضا أنّ المدارس الأساسية العليا يتجانس فيها الفئات العمرية للطلبة الأمر الذي يوحد طريقة التعامل والتفاعل مع الطلبة بعكس المدارس الأساسية العليا والدنيا حيث تتنوع فيها الفئات العمرية الأمر الذي ينتج عنه تنوع أساليب الاتصال والتواصل.

**الفرضية السادسة:** لا تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسّطات وجهات نظر المعلّمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغيّر جنس المدرسة (ذكور/إناث/مختلطة).

تبين أنّه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسّطات وجهات نظر المعلّمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل تُعزى إلى مُتغيّر جنس المدرسة عند جميع مجالات الدراسة، ما عدا مجال مهارة حلّ المشكلات، وبالتالي تمّ رفض الفرضية عند جميع المجالات، ما عدا مجال مهارة حلّ المشكلات، حيث تمّ قبول الفرضية عند هذا المجال.



اتضح أنّ الفروق في متوسّطات وجهات نظر المعلّمين نحو واقع استخدام القوة الناعمة لمديري المدارس الأساسيّة في مديرية وسط الخليل بشكل عام كانت لصالح مدارس الإناث والمدارس المختلطة، مقابل مدارس الذكور في جميع المجالات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنّ عدد الإناث اللواتي استجبنَ للاستبانة أكثر من الذكور؛ حيث إنّ جميع العاملين في مدارس الإناث معلّّمات، وجميع العاملين في مدارس الذكور معلّمون وفي المدارس المختلطة معلّّمات. أي أنّ عدد الإناث كان أكبر من عدد الذكور. وحسب علم الباحثة جميع المدارس المختلطة فيها مديرات وليس مدراء. وأيضًا تعزو الباحثة ذلك إلى الصّفات التي تمتلكها المعلّّمات من دقّة ملاحظة الأشياء، ومتابعة الأمور الإداريّة باستمرار على خلاف المعلّّمين-حسب خبرة الباحثة بالادارة-.

## ثانياً: التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة تمّ تقديم التوصيات الآتية:

- أن تكون مهارات استخدام القوة الناعمة من خُطّة الوزارة عند توظيف واعداد المديرين/ات والمعلّمين/ات.
- استمرارية تطوير مهارات المديرين/ات بما يتواءم مع أبعاد مهارات القوة الناعمة ومجالاتها من خلال دورات وأيام دراسية.
- طرح مادة دراسية لمهارات القوة الناعمة في المرحلة الجامعية، كلّ حسب تخصصه لإعطاء الطلبة فرصة أكبر للحصول على الوظائف المستقبلية.
- العمل على توضيح مفاهيم مصطلح القوة الناعمة ونظريّاتها ومهاراتها من خلال الندوات والنشرات والأيام الدراسية، حتّى يتمكّن الجميع من الاطلاع على هذه المفاهيم.
- الإهتمام أكثر بتدريب مدراء المدارس الذكور على مهارات القوة الناعمة.
- الاهتمام بتدريب مديري ومديرات المدارس على مهارة الاتصال والتواصل في جميع المدارس خاصة تلك التي تحتوي على أساسية دنيا وعليا.
- الاستمرار بتدريب المعلّمين والمعلّمات حتى بعد التثبيت.
- دعوة المختصّين والتربويين إلى إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات ذات العلاقة بالقوة الناعمة .
- إجراء دراسات مستقبلية بالقوة الناعمة ومهاراتها على المدارس الخاصة والثانوية.

## المصادر والمراجع

❖ المراجع العربيّة

❖ المراجع الأجنبيّة

## أولاً- المراجع العربية

- القرآن الكريم.
- الأسطل، أميمة عبد الخالق (2009). فاعلية إدارة الوقت وعلاقتها بالأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم، (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- الأغا، أفتان وليد (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتقويض الإداري وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم من وجهة نظر نوابهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأغا، محمد صهيب (2018). المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين في بنوك محافظات فلسطين الجنوبية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- البخاري، محمد بن إسماعيل (1422هـ)، صحيح البخاري، تحقيق: محمد زهير بن ناصر الناصر، بيروت: دار طوق النجاة، ترقيم محمد فؤاد عبدالباقي، لبنان
- بروتوكول الخليل موقع لجنة الإعمار نسخة محفوظة 07 أكتوبر 2013، موقع الكتروني <https://ar.wikipedia.org/wiki/>
- البطش، أحمد محمد علي (2019). درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتنمية المهارات الناعمة لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- توفيق، عبد الرحمن (2003). سكرتاريا مهارات التعامل مع الآخرين (الإصدار الرابع) القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

- توفيق، عبد الرحمن(أ2006). **منهج المهارات الإشرافية- المهارات القيادية** ( الإصدار الرابع) القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- توفيق، عبد الرحمن(ب2006). **منهج المهارات السلوكية: مهارات الاتصال والعلاقات مع الآخرين**، الإصدار الرابع، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- توفيق، عبد الرحمن.(ج2006) **منهج المهارات الادارية : إدارة الوقت** (الإصدار الرابع) القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الجابري، صلاح بن سمار (2009). **المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض.
- الجرايدة ، محمد سليمان، والعلوي، سعيد حمد.( 2018). **درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان،(رسالة ماجستير غير منشورة)** دراسة مشتركة بين جامعتي نزوى وكلية العلوم التطبيقية بصور ، سلطنة عمان.
- الجيوسي محمد، و جاد الله جميلة (2000) **الإدارة : علم وتطبيق**، ط1 ، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- حاووط، الدكتور خضر، والأورفني عز الدين(2015). **درجة مكافحة الفساد وأثرها في بناء القوة الناعمة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد(37) العدد(3) ص 397-413 .**
- حجاج، علا نعيم عمر(2014)، **دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية ، دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة،(رسالة ماجستير غير منشورة)**، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- أبو حطب، فؤاد و صادق ، آمال ( 1994)علم النفس التربوي (ط.4) ، القاهرة:مكتبة الأنجلو، مصر.
- حمود، خضير كاظم، واللوزي ، موسى سلامة(2008).مبادئ إدارة الأعمال، عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن.
- الحناوي، إيناس أكرم(2011) . دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الوقت لدى مديري مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسُبل تفعيله،(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- الخفاجي، أحمد كامل(2017)، القوة الناعمة ودورها في توجهات السياسة الخارجية الإيرانية، (رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة المصطفى العالمية،إيران.
- خميس، عبد الله (2013). المهارات الناعمة التي يبحثون عنها، عمان:مؤسسة الرؤيا للصحافة والنشر، الأردن.
- الداعور، سعيد خضر(2007). مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الدحدوح أحمد فؤاد ( 2014). درجة ممارسة مدارس التعليم الأساسي بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية وعلاقتها بإدارة الوقت لديهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- ديماس، محمد( 2000) ، فنون القيادة المتميزة ( الإصدار الأول) . بيروت : دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان.

- الذنبيات، محمد، ومحمد القريوتي، وزهير الصباغ (2007). **مبادئ الإدارة**، ط3 ، منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- ربيع، مشعان هادي (2006) . **المدير المدرسي الناجح**، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،الأردن.
- رحاب، عبد الشافي، وأحمد سيد (1997). **فعالية برنامج مقترح لتنمية المهارات الإملائية اللازمة لتلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي لدى كلية التربية، العدد الثاني عشر ، المجلة التربوية في كلية التربية بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، مصر.**
- الرشيدة، محمد (2009). **مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربويّ**، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن.
- الرشيد، عادل محمود (2000). **الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية -استخدام منهجية هوفستد المستندة إلى إدراك العاملين لممارسات العمل، مجلة أبحاث اليرموك، الأردن.**
- رضوان، محمود (2013). **مهارات بناء وتحفيز فرق العمل . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر،مصر.**
- الزبيدي، سلمان عاشور (1988). **اتجاهات في تربية الطفل**، عمان :دار أنس للنشر، الأردن.
- زعيتر، منير (2009). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية،غزة، فلسطين.**
- زيد، شروق، و ابراهيم، محمود(2017). **الدبلوماسية العامة الفلسطينية الرياضية نموذجا للقوة الناعمة،(رسالة ماجستير غير منشورة)**، مقدمة إلى معهد أبو لغد للدراسات الدولية، جامعة بير زيت ، فلسطين.
- السكارنة، بلال (2009). **المهارات الإدارية في تطوير الذات**، عمان: دار المسيرة للنشر ، الأردن.

- سليمان أحمد (2009) تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة عين شمس ، مصر .
- سويدان طارق، وباشار حيل فيصل (2003) صناعة القائد (ط2). بيروت: دار ابن حزم، لبنان.
- سويدان طارق، و محمد العدلوني (2004) فن إدارة الوقت ( الاصدار الأول ) عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- شبير، حنان شكري (2010) . واقع إدارة الوقت لدى العاملين في القنوات الفضائية العاملة في قطاع غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- شبير، رمضان صلاح (2016). المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- شحاتة، حسن، والنجار، زينب، مراجعة عمار ، حامد (2003): معجم المصطلحات التربوية والنفسية، ط(1)، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، مصر .
- شريف، أحمد صقر، وعلي الشرقاوي (1990). الإدارة: النُظْم والعمليات والممارسات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، مصر .
- أبو شيخة، نادر (1991) ادارة الوقت، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
- صايمة، سمر (2010). المهارات الحياتية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- عابدين، محمد (2001) الإدارة المدرسية الحديثة، ط(1)، الإصدار الأول، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن.
- عاشور، محمد عاطف ( 1987). علم الاجتماع، الإسكندرية: دارالمعرفة الجامعية، مصر.



- عبد الواحد، مؤمن خلف(2016)، دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الأكاديمية ( دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - قطاع غزة)، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات- المجلد(6)- العدد(2) يوليو 2016.
- عبوي، زيد(2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، الماصيون ، رام الله ، فلسطين.
- العجمي، محمد حسنين(2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية . ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن.
- العدوان، منور محمود(2017). دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية،(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- عطيان، مراد سليم، و أبو سلمى، عبدالله جميل(2014). أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، مجلة الجامعة الأردنية، دراسات، العلوم الإدارية.مج(40) ع (6)ص(388-410)
- عفيفي، صديق محمد (2005) . أخلاق المهنة لدى المعلم، المنظمة العربية للتنمية المستدامة، القاهرة،مصر .
- العلاق، بشير(2009). أساسيات إدارة الوقت ( الإصدار الأول ). عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن.
- علي، عبدالسلام (2010). أخلاقيات الأعمال وأخلاقيات العمل الوظيفي (ضمن وظيفة الموارد البشرية)،(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد-جامعة دمشق،سوريا.

- عليان ربحي مصطفى(2011). أساسيات إدارة الوقت للوظيفة والحياة العامة، عمان : دار جريز للنشر والتوزيع،الأردن.
- عليان، ربحي مصطفى، الطوباسي عدنان محمود(2005). الاتصال والعلاقات العامة، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن.
- عليوة، السيد(2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، القاهرة: دار السماح، مصر.
- العمامرة، محمد حسن(2002). مبادئ الإدارة المدرسية، ط 3، عمان: دار المسيرة،الأردن.
- غزاوي، راوية تيسير(2012). إدارة الوقت وأثرها على إدارة العاملين في دائرة الأحوال المدنية والجوازات في إقليم الشمال في الأردن من وجهة نظرهم.(رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة اليرموك، الأردن.
- غنيم، أحمد محمد ( 2010 ). مهارات إدارة الوقت سلسلة الفكر الإداري المعاصر، ط 3، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر.
- ابن فارس، احمد(1991) معجم مقاييس اللغة، ج(4).
- الفايدي، سالم (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية- دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض،(رسالة دكتوراة غير منشورة)، جامعة نايف، الرياض، السعودية.
- الفريجات، غالب (2000). الإدارة والتخطيط التربوي ،ط(1) ،عمان: الشركة الجديدة للطباعة والنشر.الأردن
- الفهيدي، عبد الله ( 2009 ). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية و علاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

- قانون التربية والتعليم العام(2017) وزارة التربية والتعليم العالي ، دولة فلسطين.
- قطناني، محمد (2010)، تطوير المهارات الحياتية، الإصدار الأول، عمان: دار جريب، الأردن.
- قويدر، أريج محمد رمضان (2017). دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسات للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، فلسطين.
- الكتاب الاحصائي التربوي السنوي 2018/2019.
- كحيل، أمل عثمان(2007) . دور الادارات المدرسية في تطوير أداء المعلم الفعّال لتحقيق التميز، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش الخاصة ، الأردن.
- الكعود ، إياد خلف عمر(2016). استراتيجية القوة الناعمة ودورها في تنفيذ أهداف السياسة الخارجية الأمريكية في المنطقة العربية ، (رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- كنعان، نواف ( 2009) . القيادة الادارية .ط(3) ، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن.
- كنعان، نواف(2007). القيادة الادارية، عمان: دار الثقافة،الأردن.
- محامدة ، ندى عبد الرحيم ( 2005 ) . الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن.
- محمد ، سالم جاسم و حمد ، فاطمة عبد الكاظم (2018). توظيف العلاقات العامة للقوة الناعمة عبر مواقع التواصل الاجتماعي دراسة تحليلية لمنشورات وزارة الخارجية الأمريكية على تويتر، مجلة آداب الفراهيدي ، العدد (34) ، حزيران .ص 297-329

- المطيري، تهاني نايف بندر قنوان (2018). واقع إدارة القوة الناعمة للتعليم في جامعة الكويت من منظور تجربتي فنلندا وهونج كونج، (رسالة ماجستير غير منشورة) (الدرجة الموحدة)-مسار الإدارة التربوية، جامعة الكويت، الكويت.
- المعجم الوسيط (2004).
- معوض، علي جلال عبد الله (2009). الدور الإقليمي لتركيا في منطقة الشرق الأوسط 2002-2007، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم السياسيّة، جامعة القاهرة، مصر.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2006) : إدارة الأصول العلمية والتوجّهات المستقبلية، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر.
- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (1994) ، لسان العرب، الطبعة الثالثة، بيروت: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان.
- ناي.اس. جوزيف (2007) ، القوة الناعمة وسيلة النجاح في السياسة الدولية. ترجمة محمد توفيق البجيرمي، الرياض: مكتبة العبيكان، السعودية.
- نوح، هوزان محمد (2011). الثقة التنظيمية لدى مديرات المدارس الثانوية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية للمعلّمات بمدينة مكة المكرمة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- الوديان، شارع (2011)، مهارات التواصل، كلية التربية بوادي الدواسر، جامعة الخرج. السعودية.
- ياغي ، محمد (2010) ، مبادئ الإدارة العامة، عمان: دار وائل للنشر. الأردن.

## ثانيا:المصادر والمراجع الأجنبية

- Adeyinka, Adejo.( 2012). **Effective time management for high performance in an organization , case lasaco assurance plc**, Business School Degree programme in Business Administration International Business, University of applied sciences.
- Alterman ,John.(2003). **Coercive Diplomac against Iraq : 1990-1998"**, in : Rpbert J. Art and Patric M. Cronin (eds.), **The United States and Coercive Diplomacy**, Washington : United States Institute of Peace Press, (p.277)
- American Heritage Dictionary(2020)  
<https://ahdictionary.com/word/search.html?q=TEAM+WORK>
- Amirbek, Aidarbek, and Ydyrys Kanat.(2014).**Education as a Soft Power Instrument of Foreign Policy**.Gazi University, Turkey.
- Baron,R.(2001). **Emotional Quotient Inventory: Measure of Emotional Quotient Inventory**,Toronto,Ontario: Mutti-Health Systems.
- Bohm,David(1996)**On Creativity.London.Routledge..**
- Chakrovorty,Aditi(2020) **China's Soft Power in Bangladesh: A Comparative Studies**. Institute of South Asian Studies, Sichuan University ,Chengdu, China, Department of International Relations, Dhaka University,Bangladesh.
- Chris Leitch (2017), **"10 Benefits of Teamwork in the Workplace"** www.careeraddict.com, Retrieved 14-10-2019.
- Cottrell, S. (1999). **The study skills handbook**. London: Macmillan press Ltd.
- El Abadala Talal, and El Halabi Al Moutasem Billah S. (2015) **Determining the Needed Soft Skills for Al Fakhora Students**, Department of Business and Finance, University College of Applied Sciences ,Gaza Strip,State of Palestine.

- ElShaer,A,M.(2015).**Impact of Time Management Program on Time Wasters of Head Nursesand Their Perception toward Effective Organizational Performance.** Edition Vol.4,Issue 3Ver.II (May-June.2015)PP18-30.Egypt :Journal of Nursing and health Science
- Hill, Christopher (2008). **Op. Cit**, pp. 143-148
- Hill,Christopher (2003), **The Changing Politics of Foreign Policy**,(NewYork : Palgrave MaCmillan, 2003),p. 145.
- Investopedia,(2014).**Hard skills Retrieved from ,**  
[http://investopedia.com/terms/hard skills.asp](http://investopedia.com/terms/hard%20skills.asp)
- Jr Hector L. Lavilles,and Robles Ava Clare Mmarie O. ,(2017) **Teachers' soft skills proficiency level and school performance of selected schools in Sultan Kudarat Division**, Department of Education, Mindanao State University ,Fatima, Philippines.
- Levy Jack S.(2008) Deterrence and Coercive Diplomacy: The Contributions of Alexander George, Rutgers University, Political Psychology, Vol. 29, No. 4, 2008.
- Lin, Li, and Hongtao(2017). **Joseph Neye's Soft Power Theory and Its Revelation Towards Idological and Political Education.** Dalian University, Dalian,China.
- MacCabe, P. (1999): **The Role of the School Principal.** From Int. Site:www. Paperwriters.com/aftersale.htm
- Manullang , Marihot.(2017). **The Effect of Soft Skills, Competence and Human Relations Skills on Principal Leadership**, University Of Simalungun, North Sumatera.
- Ngang,Tang Keow,and Hashim Nor Hashimah,and Yunus Hashimah Mohd.(2015) **Novice Teacher Perceptions of the Soft Skills Needed in Today's Workplace**, School of Educational Studies, University Sains Malaysia,Penang and 11800, Malaysia.found in Procedia-Social and Behavioral Sciences 177(2015) pp284-288

- Nye J., (2004) - **Soft Power: The Means to Success in World Politics**. New York: Public Affairs.
- Nye J.,(2011)**The Future of Power**, Published in The United States by Public Affairs, a memberof the Perseus Book Group.
- Parsons, T. L. (2008). **Definition: Soft skills**. Retrieved from [http://searchcio.techtarget.com/ definition/soft-skills](http://searchcio.techtarget.com/definition/soft-skills)
- Perreault, H. (2004). **Business educators can take a leadership role in character education. Business Education Forum**, 59(1), 23-24 .
- Rao, M.S(2012) , **Myths and Truths About Soft Skills**,American Society for Training in Today"sWorkplace.
- Rao,M.S.(2013): **Soft Leadership: a new direction to leadership,Industrial and Commercial Training**.Vol.(45)No(3)pp143-149.
- Sauro Jeff & Lewis James(2012), Quantifying the User Experience: **Practical Statistics for User Research**, page187
- Shaw ,William H. (2005). **Business Ethics**. Thomson: Wadsworth
- Smith,William C,(2010). **Coceptualizing Soft Power through Education**.Draft presented atIllinois State Conference for Students of Political Science.
- Tang,Keow Ngang(2019),**Beyond Employability: Embedding Soft Skills in Higher Education**,International College,Khon Kaen University,Thailand.
- Tobin, Penelope (2006) **Managing Ourselves –Leadership: Experiential Learning and Leadership Development**. Journal 12, 36-42. Brathay, Ambleside
- Vijayalakshmi,V.(2016).**Soft Skills- The Need of the Hour for Professional competence:A Review on Interpersonal Skills Theories**.Volume.11.Number 4.PP 2859 -2864 . international Journal of Applied Engineering Research.

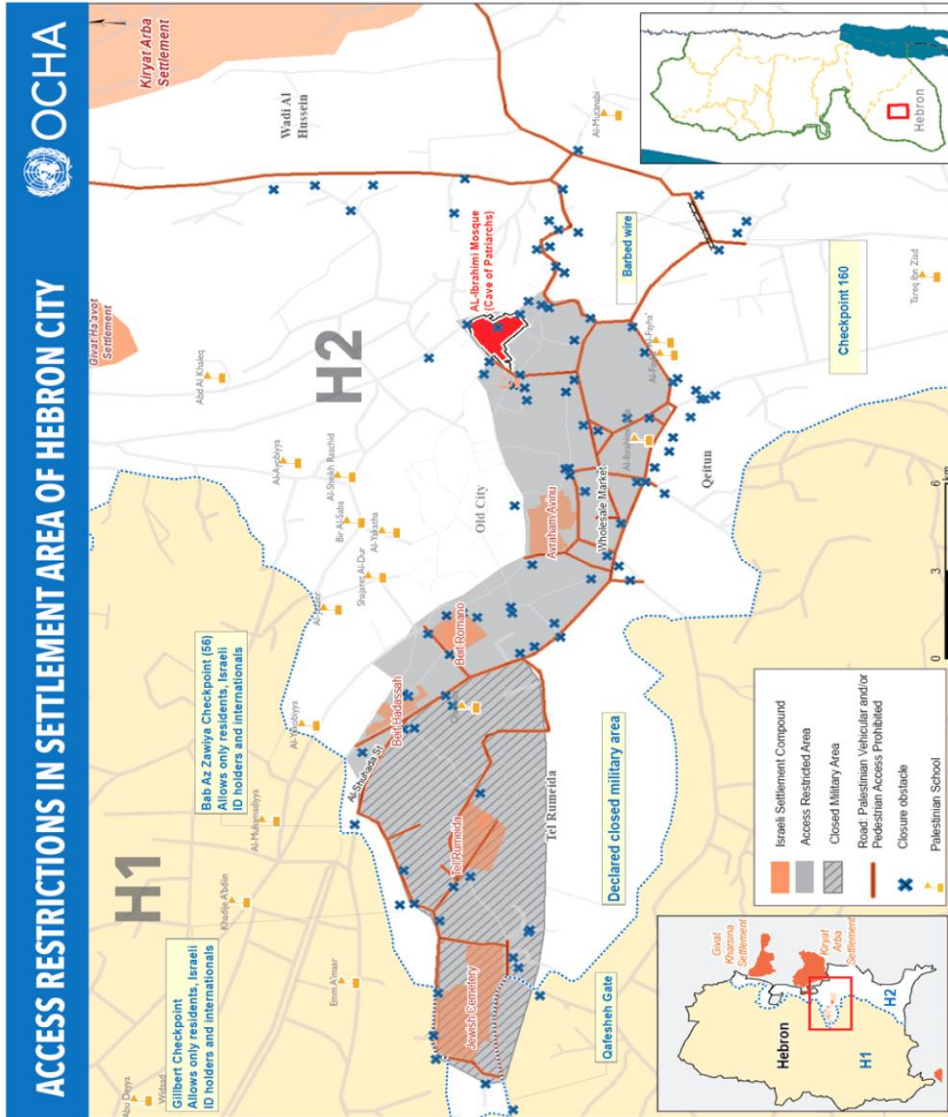
## الملاحق

- 1- خريطة تقسيم الخليل حسب بروتوكول الخليل
- 2- قائمة أسماء محكمي الاستبانة
- 3- الاستبانة بصورتها الأولى
- 4- الاستبانة النهائية
- 5- كتاب جامعة الخليل للمديرية
- 6- كتاب تسهيل مهمة من مديرية تربية وسط الخليل
- 7- 12 جداول معاملات ارتباط بيرسون



ملحق رقم(1)

خريطة تقسيم الخليل حسب بروتوكول الخليل



## ملحق رقم(2)

### قائمة أسماء المحكّمين

- 1-الدكتور خالد كتلو/كلية التربية/جامعة القدس المفتوحة.
- 2-الدكتور محمد عجوة/كلية التربية/جامعة القدس المفتوحة.
- 3-الدكتورة منال أبو منشار/ رئيس قسم التربية/جامعة الخليل.
- 4-الدكتور عزيز خليل/عميد كلية الآداب/جامعة فلسطين الأهلية.
- 5-الدكتور مازن قطاطو/كلية التربية/جامعة بيت لحم.
- 6-الدكتور كمال مخامرة/ عميد كلية التربية/جامعة الخليل.
- 7- الأستاذ الدكتور محمد عبد الفتاح شاهين/كلية التربية/جامعة القدس المفتوحة.
- 8-الدكتور إبراهيم أبو عقيل/ كلية التربية/جامعة الخليل.
- 9-الأستاذ الدكتور عادل ريان/كلية التربية/جامعة القدس المفتوحة.

## ملحق رقم (3)

### الاستبانة بصورتها الأولية



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأستاذ الدكتور الفاضل.....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تجري الباحثة دراسة حول "واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين : الواقع والتحديات والتطوير"؛ وذلك للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية . عملت الباحثة على تطوير استبانة للتعرف على درجة استخدام مديري /مديرات المدارس لمهارات القوة الناعمة وتحديات ذلك، و إمكانيه التطوير، و ذلك من وجهة نظر المعلمين/المعلمات في المدارس الأساسية بمديرية وسط الخليل. أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبانة فيما إذا كانت صالحة أو غير صالحة، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأي اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية، علما بأن بدائل الإجابة عن الفقرات هي: كبيرة جداً (5 درجات) كبيرة ( 4 درجات) متوسطة ( 3 درجات) قليلة (2 درجة) و قليلة جداً ( 1 درجة) و لا تنطبق(صفر).

مع خالص الشكر والتقدير

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

الباحثة: سحر شريف الجعبري

إشراف: الدكتور سامي عدوان



أخي المعلم / أختي المعلمة .....المحترم /المحترمة

تجري الباحثة دراسة بعنوان "واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين : الواقع والتحديات والتطوير"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل.

أرجو من حضرتكم التكرم والإجابة عن جميع فقراتها، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المخصّص؛ بحيث يتفق مع وجهة نظرك ، علماً بأنّ المعلومات سيتمّ التعامل معها بسريّة تامّة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلميّ فقط.

ولكم جزيل الشكر

الباحثة: سحر شريف الجعبري

إشراف: الدكتور سامي عدوان

القسم الأول: المعلومات الأولية (الديمغرافية) للمعلمين/المعلمات/مديري/مديرات

النوع الاجتماعي للمعلم/هـ : ذكر ( ) أنثى ( ) .

الخبرة في التدريس: من 1-5 سنوات ( ) 6-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( ) .

المؤهل العلمي للمعلم/هـ: دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) بكالوريوس و دبلوم ( ) .  
أعلى من بكالوريوس ( )

موقع المدرسة: H2 ( ) H1 ( )

النوع الاجتماعي لمدير/هـ المدرسة: ذكر ( ) أنثى ( )

المؤهل العلمي لمدير/هـ المدرسة: دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) بكالوريوس ودبلوم ( ) .  
أعلى من بكالوريوس ( )

الخبرة لمدير المدرسة في إداره : من 1-5 سنوات ( ) 10- سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

مستوى المدرسه: أساسية دنيا. ( ) أساسية عليا ( ) أساسية عليا ودنيا ( )

جنس المدرسه: ذكور ( ) إناث ( ) مختلطه ( )

ملاحظة : تعريف القوة الناعمة

"بأنها القدرة على التأثير وجذب الآخرين بالإقناع والتحبب، وليس بالإكراه إلى المسار الذي

يخدم المؤسسة التعليمية ويحقق أهدافها ، عن طريق استخدام المهارات الناعمة."

القسم الثاني: محاور الدراسة

درجة استخدام مديري/مديرات المدارس الأساسية لمهارات القوة الناعمة من وجهة نظر المعلمين

غير موجودة	صغيرة جداً	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	مؤشرات مهارة الاتصال والتواصل	
						1 تتسم أفكاره بالوضوح.	
						2 يمتلك قدرة على الإقناع.	
						3 يمتلك مهارة الاستماع الجيد.	
						4 يمتلك المقدرة على التعبير الشفهي.	
						5 يمتلك مهارات كتابية جيدة.	
						6 يمتلك المقدرة على التواصل غير اللفظي.	
						7 يمكنه التحدث بطلاقة أمام الآخرين.	
						8 يمتلك الدبلوماسية في التعامل مع الآخرين	
						9 يمتلك مهارة الاتصال النظري ( العيون).	
						10 يشبك مع الآخرين بسهولة.	
						11 يسرد الأحداث بطلاقة وسهولة وتسلسل.	
						12 يمتلك مرونة التفاوض لإقناع الآخرين.	
غير موجودة	صغيرة جداً	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	مؤشرات مهارة حل المشكلات	
						1 يمتلك المقدرة على التحليل المنطقي للأمور.	
						2 يمتلك خريطة ذهنية معرفية للأمور.	
						3 يمتلك القدرة على الإحساس بالمشكلات الموجودة	

						4	يبادر ويصر على حل النزاعات الموجود
						5	يستفيد من الخبرات السابقة بحكمة
						6	يستعمل خياله لحل المشكلات
						7	يبتكر أفكار جديدة للظروف المستجدة
						8	قادر على التبصر بالأمور والأحداث
						9	المقدرة على ملاحظة ادق التفاصيل
						10	يصمم طرق فعالة لحل النزاعات الطارئة
						11	لبق بالإستماع الى اطراف النزاع
غير موجودة	صغيرة جدا	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		مؤشرات مهارة التعاون والعمل الجماعي
						1	يستعين بفريق العمل عند وضع الخطط
						2	يوضح الصلاحيات المختلفة لكافة الأطراف
						3	يوزع المهام حسب قدرات كل معلم
						4	يبتعد عن الشللية داخل المدرسة
						5	يفضل العمل كفريق مع الآخرين
						6	يمتلك المعرفة اللازمة للتعامل مع الآخرين
						7	يتعاون مع الجميع في البناء والإصلاح
						8	يستشير فريق العمل عند وضع الحلول
						9	يوضح السياسة العامة لتنظيم التعاون في العمل المدرسي
						10	يتبادل الأفكار مع فريق العمل المدرسي

غير موجودة	صغيرة جدا	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	مؤشرات مهارة امتلاك أخلاق المهنة	
						يتصف بالنزاهة في التعامل مع المعلمين	1
						يتصف بالقدرة على تحمل المسؤولية	2
						قادر على ضبط نفسه	3
						يثق به جميع العاملين داخل المدرسة	4
						يتصف بالهدوء والصبر	5
						يتسم بالتسامح والمرونة في التعامل مع الآخرين	6
						يمتلك الدافعية الذاتية للعمل	7
						يتعامل مع آراء الآخرين واقتراحاتهم بعدالة	8
						يمتاز بالتفاؤل باستمرار	9
						لحوا في مصلحة المدرسة	10
غير موجودة	صغيرة جدا	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	مؤشرات مهارة إدارة الوقت	
						يستثمر وقته جيدا	1
						يعمل على ترتيب الأولويات	2
						يخطط وينظم العمل المدرسي بدقة	3
						يلتزم بمواعيده التي يعطيها	4
						يقدر الزمن للفعاليات المدرسية بدقة	5
						لديه قدرة قوية على التذكر	6



						يعمل على جدولة اعماله اليومية والشهرية والسبوعية	7
						يلح على استثمار اوقات العمل بفاعلية	8
						يتابع المهمات بمهارة	9
						يوازن بين وقت العمل و وقته الخاص	10

غير موجودة	صغيرة جدا	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	مؤشرات مهارة القيادة واحترافية العمل	
						يعد الخطط الاستراتيجية بدقة	1
						يوجه أعضاء الفريق نحو العمل الفاعل	2
						يعطي تغذية راجعة مستمرة عن سير العمل	4
						يقدم الاستشارات لأعضاء الفريق	5
						يحافظ على أخلاقيات العمل	6
						يدير مدرسته بفاعلية	7
						يمتلك مهارات ومواهب الإدارة المدرسية	8
						يستطيع إدارة المدرسة عن بعد	9
						يمتلك وعيا ونكاهاً تكنولوجيا	10
						يحترم التنوع الثقافي	11
						يحرص على رفع كفاءات المعلمين ونموهم المهني	12
						يكون القدوة للمعلمين باستمرار	13
						عنده قدرة للتأثير بالآخرين	14

## ملحق رقم (4)

الاستبانة بصورتها النهائية



أخي المعلم / أختي المعلمة -----المحترم /المحترمة

تجري الباحثة دراسة بعنوان "واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين: الواقع والتحديات والتطوير"؛ وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التعليمية من جامعة الخليل.

أرجو من حضرتكم التكرم والإجابة عن جميع فقراتها، وذلك بوضع إشارة (X) في المكان المخصّص الذي يتفق مع وجهة نظرك، علماً بأنّ المعلومات سيتمّ التعامل معها بسريّة تامةٍ ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلميّ فقط.

ولكم جزيل الشكر

الباحثة: سحر شريف "محمد علي" الجعبري

إشراف: الدكتور سامي عدوان

القسم الأول: المعلومات الأولية (الديمغرافية) للمعلمين/المعلمات

النوع الاجتماعي للمعلم/هـ : ذكر ( ) أنثى ( ).

الخبرة في التدريس: من 1-5 سنوات ( ) 6-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( ).

المؤهل العلمي للمعلم/هـ: دبلوم ( ) بكالوريوس ( ) بكالوريوس و دبلوم (دراسات عليا ( )

موقع المدرسة: H2 ( ) H1 ( )

مستوى المدرسه: أساسية دنيا ( ) أساسية عليا ( ) أساسية عليا ودنيا ( )

جنس المدرسه: ذكور ( ) إناث ( ) مختلطة ( )

ملاحظة : تعريف القوة الناعمة

"بأنها القدرة على التأثير وجذب الآخرين بالإقناع والتحبب، وليس بالإكراه إلى المسار الذي

يخدم المؤسسة التعليمية ويحقق أهدافها، عن طريق استخدام المهارات الناعمة."

## القسم الثاني: مقياس القوة الناعمة

درجة استخدام مديري المدارس الأساسية ومديراتها لمهارات القوة الناعمة من وجهة نظر المعلمين

كبيراً جداً	كبيراً	متوسطة	صغيرة	صغيرة جداً	مجال مهارة الاتصال والتواصل	
					1	تتسم أفكاره بالوضوح والتسلسل.
					2	يملك المقدرة على إقناع الآخرين بوجهة نظره.
					3	يملك مهارة الاستماع الجيد.
					4	يملك المقدرة على التعبير الشفهي.
					5	يملك مهارات كتابية جيدة.
					6	يملك المقدرة على التواصل غير اللفظي.
					7	يستطيع التحدث بطلاقة أمام الآخرين.
					8	يملك الدبلوماسية في التعامل مع الآخرين.
					9	يستخدم لغة الجسد للتواصل مع الآخرين.
					10	يمكنه بناء علاقات مع الآخرين بسهولة.
					11	يسرد الأحداث بطلاقة وتسلسل.
					12	يملك مرونة التفاوض لإقناع الآخرين.
					13	انفعالاته لا تؤثر على تواصله مع الآخرين.
					14	يتقبل وجهات نظر الآخرين بارتياح.
					15	يملك المقدرة لاستخدام مواقع التواصل الاجتماعي.

صغيرة جدًا	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدًا	مجال مهارة حلّ المشكلات	
					يملك المقدرة على التحليل المنطقي لأبعاد المشكلة.	1
					يتعامل مع المواقف بناءً على خريطة ذهنية معرفية.	2
					يملك المقدرة على الإحساس بالمشكلات المتوقعة.	3
					يبادر ويصّر على حلّ النزاع الموجود بطريقة ابتكارية.	4
					يستفيد من الخبرات السابقة في حلّ المشكلات التي تواجهه.	5
					يستعمل التفكير التأملي لحلّ المشكلات.	6
					يبتكر أفكارًا/حلولًا جديدةً تتوافق مع المستجدات.	7
					القدرة على التبصّر بالأمور والأحداث.	8
					يملك المقدرة على ملاحظة أدقّ التفاصيل.	9
					يصمّم طرقًا فعالة لحلّ النزاعات الطارئة.	10
					يستمع إلى أطراف النزاع دون تحيز ولباقة.	11
					يستخدم خطوات حلّ المشكلات الإدارية.	12
					يملك المقدرة على متابعة الأطراف في أيّ خلاف ينشب بينهم.	13

صغيرة جداً	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	مجال مهارة التعاون والعمل الجماعي ( عمل الفريق )
					1 يستعين بفريق عمل من المعلمين والإداريين عند وضع الخطط.
					2 يوضح الصلاحيات المختلفة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالعملية التعليمية.
					3 يوزع المهام حسب قدرات كل معلم.
					4 يتجنب الشللية والحزبية داخل المدرسة.
					5 يؤمن بالعمل بروح الفريق الواحد.
					6 يمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع الآخرين.
					7 يتعاون مع الجميع في البناء والتطوير المدرسي.
					8 يضع الحلول في ضوء توجهات فريق العمل.
					9 يوضح السياسة العامة لتنظيم التعاون في العمل المدرسي.
					10 يتبادل الأفكار مع فريق العمل المدرسي لإنجاز المهام الموكلة.
					11 يشارك زملاءه في المناسبات الاجتماعية.
					12 يوثق علاقة المدرسة مع المدارس الأخرى.

صغيرة جداً	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	مجال مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة
					1 يتصف بالموضوعية في التعامل مع المعلمين.
					2 يتحمل مسؤولية عمله.

					3	يمكنه ضبط نفسه في الظروف الاستثنائية.
					4	يثق به جميع العاملين داخل المدرسة.
					5	يتصف بالهدوء والصبر والقدرة على التحمل في كافة الظروف.
					6	يتسم بالتسامح والمرونة في التعامل مع الآخرين.
					7	يملك الدافعية الذاتية للعمل.
					8	يتعامل مع آراء الآخرين واقتراحاتهم بعدالة.
					9	يمتاز بالتفاؤل والتوقعات الإيجابية.
					10	يملك إصرارًا على تحقيق مصالح المدرسة.

صغيرة جدًا	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدًا	مجال مهارة إدارة الوقت	
					1	يستثمر وقته جيدًا باعتباره مديرًا للمدرسة.
					2	يعمل بناءً على ترتيب أولويات العمل المدرسي.
					3	يخطط وينظم العمل المدرسي بدقة.
					4	يلتزم بالمواعيد التي يحددها للآخرين.
					5	يقدر الزمن للفعاليات المدرسية بدقة وموضوعية.
					6	يملك قدرة قوية على التذكر والتفكير.
					7	يعمل على جدولة أعماله اليومية والشهرية والسنوية.
					8	يستثمر أوقات العمل بفاعلية في المدرسة.
					9	يتابع أوقات تنفيذ المهمات بدقة.

					10 يوازن بين وقت العمل ووقته الخاص.
					11 يعمل بمقولة "الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك".

صغيرة جداً	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً	مجال مهارة القيادة واحترافية العمل
					1 يُعد الخطط الإستراتيجية التربوية بدقة وموضوعية.
					2 يوجه المعلمين نحو العمل الفاعل والتبّاء.
					4 يعطي تغذية راجعة مستمرة عن سير العمل.
					5 يقدم الاستشارات والمقترحات الهادفة للمعلمين.
					6 يحافظ على أخلاقيات العمل في تعامله مع المعلمين.
					7 يدير مدرسته بفاعلية.
					8 يمتلك مهارات الإدارة المدرسية ومواهبها.
					9 يستطيع إدارة المدرسة عن بُعد.
					10 يمتلك وعياً وذكاءً تكنولوجياً في الإدارة المدرسية.
					11 يحترم التنوع الثقافي داخل المدرسة.
					12 يحرص على رفع كفاءات المعلمين ونموهم المهني.
					13 يحرص على أن يكون قدوة للمعلمين باستمرار.
					14 يمتلك المقدرة للتأثير في المعلمين، وفي أيّ أطراف أخرى.



ملحق رقم (5)

كتاب جامعة الخليل

HEBRON UNIVERSITY

جامعة الخليل

الرقم : م.خ/ 01 ت/ 2020

التاريخ : 2020/01/19

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

حضرة السيد مدير التربية والتعليم / وسط الخليل/ المحترم.

الموضوع: تسهيل مهمة

بعد التحية ،،،

تقوم الطالبة سحر شريف محمد علي الجعبري بإجراء دراسة بعنوان  
" واقع استخدام مدراء المدارس الأساسية الحكومية لمهارات القوة الناعمة في مديرية تربية  
وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين".

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب/ة المذكور/ة والتعاون لإتمام دراسته /ا/.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

عميد كلية التربية  
د. كمال مخامرة

د. كمال مخامرة

2020/1/19

HEBRON UNIVERSITY  
جامعة الخليل  
كلية التربية  
College Of Education

ملحق رقم (6)

كتاب المديرية لتسهيل المهمة

ر.ح

دولة فلسطين  
وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم / الخليل

State of Palestine  
Ministry of Education  
Directorate of Education /Hebron

وزارة التربية والتعليم

الرقم: ت.خ / 30 / 60 / 62445  
التاريخ: 08 جمادى الثانية، 1441  
الموافق: الأحد، 02 شباط، 2020

العتيس  
مديرية التربية والتعليم  
al QUDS

THE STATE OF PALESTINE  
77  
2018  
G77 Chairmanship

حضرات السادة مديري ومديرات المدارس الحكومية المحترمين

الموضوع: استبانته بحث

نهديكم أطيب التحيات، ويرجى تسهيل مهمة الطالبة: " سحر شريف محمد علي الجعبري" من جامعة الخليل في تعبئة استبانته بحث بعنوان " واقع استخدام مدرء المدارس الأساسية الحكومية لمهارات القوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين"، وذلك بما لا يؤثر على سير العملية التعليمية والعملية.

مع الاحترام

أ. بسام مدحت طهوبوب  
مدير التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم - الخليل

م / ص / ب. م / التعليم العام

تلفون: (2227863-2) + 2226429+2295295+2215173 فاكس: (2228990) الاضاف (4-2215175) فاكس: (2226428) ص ب 3

## ملحق رقم (7)

### جداول معامل الارتباط بيرسون بين الفقرات والمجالات

جدول (26) معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال مهارة الاتصال والتواصل.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	تتسم أفكاره بالوضوح والتسلسل.	0.744	0.000
2	يملك المقدرة على إقناع الآخرين بوجهة نظره.	0.775	0.000
3	يملك مهارة الاستماع الجيد.	0.726	0.000
4	يملك المقدرة على التعبير الشفهي.	0.722	0.000
5	يملك مهارات كتابية جيدة.	0.641	0.000
6	يملك المقدرة على التواصل غير اللفظي.	0.708	0.000
7	يستطيع التحدث بطلاقة أمام الآخرين.	0.697	0.000
8	يملك الدبلوماسية في التعامل مع الآخرين.	0.772	0.000
9	يستخدم لغة الجسد للتواصل مع الآخرين.	0.632	0.000
10	يمكنه بناء علاقات مع الآخرين بسهولة.	0.762	0.000
11	يسرد الأحداث بطلاقة وتسلسل ووضوح.	0.751	0.000
12	يملك مرونة التفاوض لإقناع الآخرين.	0.814	0.000
13	انفعالاته لا تؤثر على تواصله مع الآخرين.	0.659	0.000
14	يتقبل وجهات نظر الآخرين بارتياح.	0.759	0.000
15	يملك المقدرة على استخدام مواقع التواصل الاجتماعي.	0.615	0.000

ملحق رقم(8)

جدول (27) معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال مهارة حلّ المشكلات.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يملك المقدرة على التحليل المنطقي لأبعاد المشكلة.	0.770	0.000
2	يتعامل مع المواقف بناءً على خريطة ذهنية معرفية.	0.779	0.000
3	يملك المقدرة على الإحساس بالمشكلات المتوقعة.	0.799	0.000
4	يبادر ويصّر على حلّ النزاع الموجود بطريقة ابتكارية.	0.764	0.000
5	يستفيد من الخبرات السابقة في حلّ المشكلات التي تواجهه.	0.776	0.000
6	يستعمل التفكير التأملي لحلّ المشكلات.	0.791	0.000
7	يبتكر أفكارًا/حلولًا جديدة تتوافق مع المستجدات.	0.808	0.000
8	يملك القدرة على التبصّر بالأمر والأحداث.	0.799	0.000
9	يملك المقدرة على ملاحظة أدقّ التفاصيل.	0.732	0.000
10	يصمّم طرقًا فعالة لحلّ النزاعات الطارئة.	0.831	0.000
11	يستمع إلى أطراف النزاع دون تحيّر ولباقة.	0.791	0.000
12	يستخدم خطوات حلّ المشكلات الإدارية.	0.803	0.000
13	يملك المقدرة على متابعة الأطراف في أيّ خلاف بينهم.	0.809	0.000

ملحق رقم(9)

جدول(28) معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال مهارة التعاون والعمل الجماعي(عمل الفريق).

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يستعين بفريق عمل من المعلمين والإداريين عند وضع الخطط.	0.693	0.000
2	يوضح الصلاحيات المختلفة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالعملية التعليمية.	0.753	0.000
3	يوزع المهام حسب قدرات كل معلم.	0.777	0.000
4	يتجنب الشللية والحزبية داخل المدرسة.	0.725	0.000
5	يؤمن بالعمل بروح الفريق الواحد.	0.800	0.000
6	يمتلك المهارات اللازمة للتعامل مع الآخرين.	0.812	0.000
7	يتعاون مع الجميع في البناء والتطوير المدرسي.	0.809	0.000
8	يضع الحلول في ضوء توجهات فريق العمل.	0.807	0.000
9	يوضح السياسة العامة لتنظيم التعاون في العمل المدرسي.	0.748	0.000
10	يتبادل الأفكار مع فريق العمل المدرسي لإنجاز المهام الموكلة.	0.799	0.000
11	يشارك زملاءه في المناسبات الاجتماعية.	0.660	0.000
12	يوثق علاقة المدرسة مع المدارس الأخرى.	0.714	0.000

ملحق رقم(10)

جدول(29) معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال مهارة الالتزام بأخلاقية المهنة.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يتصف بالموضوعية في التعامل مع المعلمين.	0.773	0.000
2	يتحمل مسؤولية عمله بحكمة.	0.760	0.000
3	يمكنه ضبط نفسه في الظروف الاستثنائية.	0.738	0.000
4	يثق به جميع العاملين داخل المدرسة.	0.796	0.000
5	يتصف بالهدوء والصبر والقدرة على التحمل في كافة الظروف.	0.770	0.000
6	يتسم بالتسامح والمرونة في التعامل مع الآخرين.	0.819	0.000
7	يمتلك الدافعية الذاتية للعمل.	0.765	0.000
8	يتعامل مع آراء الآخرين واقتراحاتهم بعدالة.	0.812	0.000
9	يمتاز بالتفاؤل والتوقعات الإيجابية.	0.793	0.000
10	يمتلك إصرارًا على تحقيق مصالح المدرسة.	0.777	0.000

ملحق رقم (11)

جدول (30) معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال مهارة إدارة الوقت.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يستثمر وقته جيداً باعتباره مديراً للمدرسة.	0.793	0.000
2	يعمل بناء على ترتيب أولويات العمل المدرسي.	0.800	0.000
3	يخطّط وينظّم العمل المدرسي بدقة.	0.796	0.000
4	يلتزم بالمواعيد التي يحددها للآخرين.	0.803	0.000
5	يقدر الزمن للفعاليات المدرسية بدقة.	0.800	0.000
6	يمتلك قدرة قوية على التذكّر والتفكير.	0.716	0.000
7	يعمل على جدولة أعماله اليومية والشهرية والسّنوية.	0.774	0.000
8	يستثمر أوقات العمل بفاعلية في المدرسة.	0.830	0.000
9	يتابع أوقات تنفيذ المهمّات بدقة.	0.820	0.000
10	يوازن بين وقت العمل ووقته الخاص.	0.779	0.000
11	يعمل بمقولة "الوقت كالسيف إنّ لم تقطعه قطعك".	0.810	0.000

ملحق رقم(12)

جدول(31) معاملات الارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية لمجال مهارة القيادة واحترافية العمل.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	يُعدّ الخطط الإستراتيجية التربويّة بدقّة.	0.748	0.000
2	يوجّه المعلمين نحو العمل الفاعل.	0.789	0.000
3	يُقدّم تغذيةً راجعةً مستمرةً عن سير العمل.	0.775	0.000
4	يقدم الاستشارات والمقترحات للمعلمين.	0.779	0.000
5	يحافظ على أخلاقيات العمل في تعامله مع المعلمين.	0.760	0.000
6	يدير مدرسته بفاعلية ونشاط.	0.843	0.000
7	يملك مهارات الإدارة المدرسيّة ومواهبها.	0.851	0.000
8	يتمكن من إدارة المدرسة عن بُعد.	0.817	0.000
9	يملك وعياً وذكاءً تكنولوجياً في الإدارة المدرسيّة.	0.785	0.000
10	يحترم التنوع الثقافيّ داخل المدرسة.	0.792	0.000
11	يحرص على رفع كفاءات المعلمين ونموّهم المهنيّ.	0.834	0.000
12	يحرص على أنّ يكون قدوة للمعلمين باستمرار.	0.837	0.000
13	يملك المقدرة للتأثير في المعلمين وفي أيّ أطراف أخرى.	0.824	0.000



