

Received on (02-07-2023) Accepted on (02-09-2025)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.33.3/2025/6>

Indicators of Soft Leadership among Secondary School Principals in the Northern Hebron Directorate

Nahil Jamal Srahin ^{*1}, Nabil Jondi ^{*2}
Hebron University – Palestine ^{*1,2}

*Corresponding Author: Nahil.J.A.Srahin@outlook.sa ^{*1}, Jondin@hebron.edu ^{*2}

Abstract:

The aim of this research was to explore the utilization of soft skills by secondary school principals in the fields of communication and presentation, creative thinking, and problem-solving in the Northern Hebron Directorate. The researchers adopted a qualitative approach for this study. Semi-structured individual interviews were conducted with nine intentionally selected female principals from secondary schools in the Northern Hebron Directorate. The results revealed eight main axes that constitute the "Utilization of Soft Skills in Communication and Idea Presentation," including: flexibility in presenting ideas, diversifying presentation methods, utilizing active listening skills, participation and collaboration in decision-making, promoting and praising others' ideas, using constructive criticism in providing feedback, negotiating proposed ideas, and building good relationships with others. Additionally, six main axes were identified that constitute the "Utilization of Soft Skills in Facing Problems and Challenges," including: involving the local community, businessmen, and parents, involving the school team in decision-making, promoting teachers' professional growth, effective communication and engagement, implementing systems and laws with a spirit of legality, and activating communication tools and channels with students. The researchers recommended the importance of involving teachers in decision-making, building strong relationships with them, providing support and assistance, effective communication with them, and focusing on constructive criticism.

Keywords: Indicators, leadership, soft skills, secondary school principals, Northern Hebron.

مهارات القيادة الناعمة لدى مديري مدارس الثانوية في مديرية شمال الخليل

نهيل جمال سراحين ¹، نبيل جبرين الجندي ²

جامعة الخليل-فلسطين ^{1,2}

المخلص:

هدف البحث إلى استكشاف كيفية استخدام مديري المدارس الثانوية في شمال الخليل لمهاراتهم الناعمة في مجالي التواصل والعرض، التفكير الإبداعي وحلّ المشكلات. اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج النوعي. وقد طبّق الباحثان المقابلات الفردية شبه المنتظمة على (9) من المديرات تم اختيارهن قصدياً من مديري المدارس الثانوية في مديرية شمال الخليل. كشفت النتائج عن وجود ثمانية محاور رئيسية، تُشكّل "توظيف المهارات الناعمة في التواصل وتقديم الأفكار"، وهي: التّعامل بمرونة عند تقديم الأفكار، تنويع وسائل العرض، استخدام مهارات الاستماع الفاعل، المشاركة والتعاون في اتّخاذ القرار، التّعزيز والثناء على أفكار الآخرين، استخدام النقد البناء في تقديم التغذية الراجعة، التفاوض حول الأفكار المطروحة، بناء علاقات جيدة مع الآخرين. كما تبين وجود ستة محاور رئيسية، تُشكّل "توظيف المهارات الناعمة في مواجهة المشكلات والتحديات"، وهي: الاستعانة بالمجتمع المحلي ورجال الأعمال وأولياء الأمور، إشراك الفريق المدرسي في اتّخاذ القرار، تحقيق النمو المهني للمعلمين، الاتصال والتواصل، تفعيل الأنظمة والقوانين والتعامل بروح القانون، تفعيل أدوات التواصل والاتصال مع الطلبة. وقد أوصى الباحثان بضرورة إشراك المعلمين في اتّخاذ القرار، وبناء علاقات قوية معهم، وتقديم الدعم لهم ومساندتهم، والتواصل بفاعلية معهم، والتركيز على النقد البناء.

كلمات مفتاحية: القيادة، المهارات الناعمة، مديري المدارس الثانوية، شمال الخليل.

مقدمة:

يلعب الذكاء والجديّة والالتزام الشديد دوراً بارزاً في تحقيق نجاح القادة، إلا أنّ المهارات الشخصية؛ مثل: القدرة على التواصل الفاعل وحلّ المشكلات والتفاوض، تساهم بشكل كبير في القيادة الناجحة، حيث تمكّن القادة من تأسيس علاقات قوية مع أفراد فريقهم وتحفيزهم للعمل بجدّ وإبداع، بالإضافة إلى ذلك، يساهم الابتكار والمرونة في تعزيز القيادة الناجحة، فالقادة الناجحون يتميزون بقدرتهم على التكيف مع التغيرات والتطورات المستمرة في بيئة العمل، وإيجاد حلول جديدة ومبتكرة لمواجهة التحديات.

وقد أشار (Goleman, 1995) إلى أنّ القيادة والمهارات الشخصية والعمل الجماعي أعلى قيمة من الذكاء العقلي، وقد أكد جولمان على أن الذكاء العاطفي هو العامل الأهم في التنبؤ بنجاح القادة (Goleman, Boyatzis & McKee, 2016)، كما أكد كلٌّ من (Bossidy & Charan, 2003) على الدور المهم للذكاء العاطفي في إنجاز المهام، فهو يساعد القادة في فهم مشاعر المرؤوسين بشكل أفضل، ويساهم في تعزيز التعاون والتفاهم بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل، وأنّ قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين لإنجاز المهام أمر ضروريّ، نظراً لأهمية هذه المهارة في تكوين بيئة عمل إيجابية وتحقيق نتائج متميزة على المدى الطويل (دوتليتش وكايرو وراينسميث، 2021).

وهذا يتفق مع ما تشير إليه نظرية البُعدين التي طوّرها أندرو هالبن، حيث أشار إلى وجود بعدين رئيسيين يظهران في سلوك القائد أثناء إدارته للمؤسسة (Halpin, 1955)، يتعلّق البعد الأول بالمبادرة لتحديد وتنظيم العمل، حيث يميل القائد في هذه الحالة إلى تخطيط الأنشطة المختلفة للمرؤوسين، وفتح قنوات اتصال فاعلة بينهم، وتوزيع المهام والإشراف عليها، أما البعد الثاني، فيتعلّق بفهم مشاعر العاملين وأخذها بعين الاعتبار، حيث يصبح القائد في هذه الحالة صديقاً للمرؤوسين، ويبني علاقة ثقة معهم في إطار أشبه ما يكون بالأسرة الواحدة (العلاق، 2019).

ومدير المدرسة، كأى قائد آخر، يتحمل مسؤولية توجيه وتنظيم وتطوير المؤسسة التعليمية؛ يشمل ذلك توفير بيئة تعليمية آمنة ومُحفّزة للطلاب، إدارة المعلمين وتطوير قدراتهم المهنية، وضمان تنفيذ المناهج والمعايير التعليمية بفاعليّة، حيث يتطلب ذلك من مدير المدرسة تخصيص وقت إضافي لتحقيق الجودة في البيئة المدرسية، من خلال بناء علاقات شخصية والتعاون مع المجتمعات المحلية والأكاديمية والاقتصادية. ويعدّ تعزيز الدوافع وبناء الثقة، حلّ المشكلات، منع النزاعات وحلّها، بالإضافة إلى جميع المهارات الأخرى "الناعمة" (أي المتعلقة بالأشخاص)، دعائم مهمة لنجاح الإدارة التعليميّة (Information Resources Management Association, 2016). تُعدّ المهارات الناعمة مهارات بشرية تساهم في تفاعل شخص ما إيجاباً مع الأفراد في بيئة العمل، وهي صفات مرغوبة لأشكال معينة من العمل التي لا تعتمد على المعرفة المكتسبة (Nghia, 2022)، حيث تشمل هذه المهارات مواجهة التحديات كفرص للنمو وتوفير إطار تحفيزي له وأساس منطقي وهاذف يشجع المعلمين على الانخراط في البيئة المدرسية (Peters, 2022).

وعليه فإن القيادة الناعمة -وفقاً لـ (Cabeen, 2019)- هي الكيفية التي يتم من خلالها دمج الأصالة والتعاطف والشفافية بسلاسة في العمل اليومي؛ يتضمن هذا النهج القدرة على الاستماع والتواصل الفاعل وبناء علاقات قوية مع أعضاء الفريق، كما يشمل القدرة على التّعامل مع النزاعات والمواقف الصعبة بطريقة متوازنة واحترافية.

ومما يؤكّد على أهمية القيادة الناعمة في المؤسسات التعليمية، ما أشارت إليه دراسة (Evangelista, 2022) التي بيّنت -من خلال مقابلة عدد من مديري المدارس في مختلف المستويات التعليميّة- أن المهارات الناعمة تلعب دوراً أساسياً في القيادة المدرسية وتأثيرها في تحصيل الطلاب، حيث يمكن أن تؤثر مهارات، مثل العمل الجماعي والتكيف، في مستوى تحصيل الطلاب، والتي بدورها يمكن أن تحدّد

فاعلية المديرين كقادة، وكذلك نتائج دراسة (أبو ليفة، 2020) التي ذهبت إلى وصف القيادة الناعمة بأنها أداة مهمة في تعزيز النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل.

وعلى الرغم من إدراك أهمية القيادة الناعمة إلا أنه قد لوحظ وجود نقص في آليات تطبيق المهارات الناعمة بين قادة المدارس الثانوية في السعودية، وفقاً لما أشارت إليه دراسة (التويجري، 2020)، في حين وُجد أنها متوافرة بدرجة كبيرة لدى إدارة جامعة الأقصى، وفقاً لما أشارت إليه دراسة (أبو حشيش وسكر وفرج الله، 2019)، ودراسة (أبو حاطوم، 2022) التي أشارت إلى أن مهارات القيادة الناعمة تُمارس بدرجة كبيرة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة.

ومن هذا المنطلق؛ جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية المهارات الناعمة في القيادة المدرسية، واستكشاف مهارات القيادة الناعمة لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية شمال الخليل، وذلك من خلال تحليل البيانات الأولية ومراجعة الأدبيات ذات الصلة.

مشكلة البحث:

تعدّ المهارات الناعمة عاملاً أساسياً في إدارة المؤسسات التعليمية، خاصة المدارس الثانوية، نظراً للتحديات والتغيرات التي يواجهها القطاع التعليمي اليوم. تمثل المدارس الثانوية مرحلة انتقالية بين التعليم الأساسي والتعليم العالي، مما يفرض عليها تحمّل مسؤوليات كبيرة ومواجهة تحديات فريدة.

تساعد المهارات الناعمة القادة في توفير بيئة تعليمية تشجع على التفوق والنمو المستدام، من خلال تطوير مناخ مدرسي إيجابي يركّز على بناء علاقات قوية بين جميع الأطراف (Evangelista, 2022)؛ هذه المهارات تضمن تعزيز مرونة المدرسة للتكيف مع التغيرات السريعة في المجال التعليمي، ومواجهة التحديات المستقبلية بنجاح (Westberry, 2022).

ويمكن الاستنتاج في ضوء ما أشارت إليه الأدبيات السابقة، أن تبني المهارات الناعمة، تُمكن القادة من إيجاد حلول إبداعية للمشكلات، وتحسين التواصل وتعزيز التعاون بين جميع الأطراف في البيئة المدرسية، وبالتالي فإنّ النجاح في إدارة المدرسة الثانوية يعكس قدرة القائد على تحفيز وتوجيه المعلمين والطلاب على حدٍ سواء؛ لتحقيق أهدافهم المختلفة.

وعليه، يمكن استخلاص مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي:

ما مهارات القيادة الناعمة لدى مديري المدارس الثانوية في شمال الخليل؟ وتتفرّع منه الأسئلة الآتية:

- 1) كيف يستخدم مديرو المدارس الثانوية في شمال الخليل مهاراتهم الناعمة في مجال التواصل والعرض؟
- 2) كيف يستخدم مديرو المدارس الثانوية في شمال الخليل مهاراتهم الناعمة في مجال التفكير الإبداعي وحلّ المشكلات؟

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- استكشاف كيفية استخدام مديري المدارس الثانوية في شمال الخليل لمهاراتهم الناعمة في مجال التواصل والعرض.
- استكشاف كيفية استخدام مديري المدارس الثانوية في شمال الخليل لمهاراتهم الناعمة في مجال التفكير الإبداعي وحلّ المشكلات.

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث في جانبين:

الأهمية العلمية:

- تقديم مساهمة علمية جديدة على المستوى المحلي، تطبيقاً على المدارس الثانوية في شمال الخليل، مما يعزّز الفهم العميق لتأثير القيادة الناعمة في إدارة المدارس في هذه المنطقة.
- تبادل المعارف والخبرات من خلال مقابلة مديري المدارس الثانوية، مما يساهم في تطوير المعرفة وثقافتها.

الأهمية العملية:

- تقدّم هذه الدراسة توجيهات عملية لمديري المدارس الثانوية حول كيفية استخدام مهاراتهم الناعمة في التواصل الفاعل وحلّ المشكلات.
- تحدّد نقاط القوة والضعف في استخدام مديري المدارس الحكومية لمهاراتهم الناعمة، مما يساعد في تحديد مجالات التحسين والتطوير.
- إلهام المديرين بأفكار إبداعية يمكن تطبيقها في مدارسهم لتعزيز أدائها وزيادة فاعليتها.

حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على مهارات كلاً من التواصل والعرض، وحل المشكلات.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المدارس الثانوية شمال الخليل.
- الحدود البشرية: أجريت مقابلات فردية مع مديري المدارس الثانوية الحكومية في شمال الخليل.
- الحدود الزمانية: طُبِّقَت الدِّراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2022-2023م.
- وبناءً على ما سبق؛ فإنّ النتائج غير قابلة للتعميم على مديري المدارس في مناطق أخرى، أو مستويات تعليمية مختلفة، كذلك يركّز البحث على المهارات الناعمة، وبالتالي فهو لا يغطي جميع جوانب القيادة المدرسية أو المهارات الأخرى التي يمكن أن تساهم في نجاح المدرسة.

مصطلحات البحث:

- مهارات القيادة الناعمة:** هي مجموعة من المهارات التي تساعد في التواصل الإيجابي مع الآخرين في بيئة العمل (Nghia, 2022)، وتعبر عن الكيفية التي تُدمج من خلالها الأصالة والتعاطف والشفافية بسلاسة في العمل اليومي (Cabeen, 2019).
- ويعرّفها الباحثان إجرائياً بأنّها: مجموعة من السلوكيات والمهارات التي يتّبعها مديرو المدارس الثانوية لتحسين أداء المدرسة وتعزيز التعاون والتواصل بين جميع أصحاب المصلحة، وتشمل هذه المهارات:
- مهارات التواصل والعرض:** تعبر عن قدرة القائد على التفاعل والتعاون مع الآخرين، وتقديم المعلومات والأفكار لهم بطريقة واضحة وجذابة.
- مهارات التفكير وحلّ المشكلات:** تعبر عن قدرة القائد على تحليل المواقف والتحديات، واستخدام الإبداع والتفكير النقدي لتطوير حلول فاعلة ومبتكرة.

الإطار النظري:

مفهوم مهارات القيادة الناعمة:

يحظى موضوع المهارات الناعمة باهتمام كبير بين الباحثين في مجال الإدارة في الوقت الحاضر؛ فهي حجر الزاوية لتحقيق النجاح المؤسسي (Tang, 2018)، والاهتمام بتطويرها وسيلة نحو التنمية والابتكار، والإبداع والتغيير التنظيمي (الفرا، 2016). وتشير المهارات الناعمة إلى المهارات الأساسية التي تتعلق بقدرة الفرد على التفاعل مع الآخرين، والتواصل معهم، واستخدام السلوكيات القيادية التي تميز علاقاتهم مع الآخرين، والتفاعل معهم، وهذه المهارات مكملّة للمهارات الصعبة التي تتعلق بالمعرفة والخبرة والتخصص والاحتراف والقدرة على أداء المهام الوظيفية (El-Tabal, 2020). وتعرّف أيضًا بأنها بالكفاءة الشخصية غير الملموسة التي تحدّد قوة الأفراد وتأثيرهم (Sadq, 2019)؛ وهي التي تجعل الشخص موظفًا جيدًا ومتوافقًا للعمل معه، وتُمكنه من التعامل مع المتطلبات اليومية والمواقف الصعبة (Vasanthakumari, 2019)؛ وتشمل حلّ المشكلات، وإدارة التفاوض، والذكاء العاطفي، والتواصل، وهي مهارات أساسية مرغوبة في جميع المجالات والمهن (Urhan, 2023). وبالتالي يمكن الاستنتاج أنّ المهارات الناعمة هي قدرة الشخص على التواصل مع الآخرين، وتنظيم نفسه، بالإضافة إلى قدرة الشخص على الثقة والشعور بالآخرين.

أهمية المهارات الناعمة في القيادة:

تعدّ المهارات الناعمة عاملاً مهماً في نجاح القيادة، وتتمثل في القدرة على جذب الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، وتمثّل هذه المهارات العنصر الثابت في أي عملية ديمقراطية، وتقوم على ثلاثة من الأسس هي: الشخصية المحبوبة، الثقافة، والقيم (علوم، 2018).

وقد نال موضوع إدارة الموارد البشرية اهتماماً واسعاً منذ سنوات عديدة، ولا زال يتصدّر المؤسسات بمجالاتها كافة (المحمدي، 2019)، وخاصة في المؤسسات التعليمية (محمود، والبحيري، 2009)، لما للموارد البشرية من أهمية إستراتيجية لنجاح المؤسسة (اللبدي، 2015)، فمن المستحيل أن يتحقّق الاستخدام الأمثل وتعظيم منفعة إذا كانت المؤسسة تقتصر إلى الأفراد المؤهلين وذوي الخبرة والقادرين على أداء وظائفهم (الجبالي، 2016)، ومن هذا المنطلق تشير بعض المؤسسات إلى ضرورة أن يُظهر المرشح للوظائف الإدارية سجلاً للخبرة في المهارات الناعمة، بما في ذلك مهارات الاتصال، حلّ المشكلات، إدارة الوقت، والتفكير النقدي، تنظيم الأعمال، إدارة المشاريع، صنع القرار، القدرة على التكيف، المرونة، القيادة (الداود، 2020)، ويمكن تفسير ذلك بأنّه كلما زادت كفاءة استخدام المهارات الناعمة لدى المدير، قام بأداء مهامه الوظيفية بشكل أفضل (Tamsah et al., 2023)، وبطبيعة الحال فإنّ ذلك سيؤثّر في أداء المؤسسة ككل (Purwanto, 2020).

وللوصول إلى بيئة عمل إيجابية قادرة على جذب المواهب والحفاظ على المواهب الحالية، يجب أن يتقن المدير طبيعة كلّ من حوله ويعمل على تطوير مهاراته أولاً، ومن ثم تطوير فريق العمل مهنيًا، ويلبّي احتياجاتهم، ويركّز على كلّ خطوة يخطوها معهم لتحقيق الأهداف المخطّطة (عبد الملك، 2021).

وتلعب المهارات الناعمة دوراً أساسياً في القيادة المدرسية، فهي تساعد في توفير بيئة تعليمية تشجّع على التفوق والنمو المستدام، من خلال تطوير مناخ مدرسي إيجابي يركّز على بناء علاقات قويّة بين جميع الأطراف، حيث يمكن أن تؤثر مهارات مثل العمل الجماعي

والتكيف على مستوى تحصيل الطلاب (Evangelista, 2022)، كما يمكن أن تعزز مرونة المدرسة لمواكبة التغيرات السريعة في مجال التعليم، والنجاح في مواجهة التحديات المستقبلية (Westberry, 2022).

مهارات القيادة الناعمة:

تُعرف مهارات القيادة الناعمة بأنها الأدوات والسلوكيات والقدرات التي يحتاجها المدير لتحفيز الموظفين وقيادتهم وتوجيههم بنجاح (Chowdary, 2016)؛ وهي السمات الشخصية والمواقف والسلوكيات التي تحدّد نقاط القوة لدى الفرد كقائد وميسّر ووسيط ومفاوض (Robles, 2012).

ويعرفها الباحثان بأنها مجموعة من السلوكيات والمهارات التي يتبّعها مديرو المدارس الثانوية لتحسين أداء المدرسة وتعزيز التعاون والتواصل بين جميع أصحاب المصلحة.

وقد أشارت الأدبيات الإدارية والتربوية إلى العديد من المهارات الناعمة التي يمكن استخدامها في القيادة؛ فمنهم من يرى أنّ مهارات القيادة الناعمة هي: القيادة، العمل الجماعي، الوعي الذاتي، إدارة الصراع، التواصل الفاعل (Zaini & Syafaruddin, 2020). ومنهم من يرى أنها تشمل المهارات الآتية: المبادرة، الشفافية، التفكير النقدي، الاستعداد للتعلّم، الالتزام، الدافع، الحماس، الثقة، التواصل الشفهي، الإبداع، المهارات التحليلية، التعامل مع الضغوط، الإدارة الذاتية، حلّ المشكلات، الوضوح، التعاون، المرونة، العمل الجماعي، الاستقلال، الاستماع، الصلابة، المنطق، إدارة الوقت (Purwanto, 2020)، ويرى آخرون أنّ المهارات القيادية الناعمة هي: السلوك الإيجابي، التواصل الشفهي، التحفيز الذاتي، التوجيه الذاتي، وحلّ المشكلات (Majid et al., 2019)، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في مختلف المجالات على ماهية المهارات القيادية الناعمة، ترى مجموعة من الباحثين التربويين أنّ مهارات القيادة الناعمة الواجب استخدامها في المدارس، هي: التواصل والعرض، كفاءة القيادة، العمل الجماعي، التفكير التحليلي، حلّ المشكلات الإبداعي، الشفافية، التعلّم، استخدام تكنولوجيا المعلومات، تطوير العلاقات الشخصية (Ariratana et al., 2015).

وتعقيباً على ذلك؛ يرى الباحثان أنّ المهارات الناعمة متداخلة وتتفاعل مع بعضها البعض، وتحقّق في مجملها أهداف المؤسسة وتعزّز أداؤها، ولتحقيق أغراض الدراسة الحالية يركّز الباحثان على اثنتين من أهم مهارات القيادة الناعمة، وهما: التواصل والعرض، حلّ المشكلات، ويوضح الباحثان -فيما يأتي- مفهوم كلّ منهما:

مهارات التواصل والعرض:

لمهارات التواصل والعرض أهمية كبيرة في إدارة المؤسسات التربوية، ويُعرف التواصل بأنه "عملية تفاعلية مشتركة في البيئة التعليمية لتناقل المعلومات والتوجيهات والأفكار من طرف لآخر، مع انتظار ردود الفعل من الطرف الآخر؛ والذي قد يكون مدير المدرسة أو معلماً أو طالباً والتفاعل من خلالها، بهدف إحداث تأثير في النمط السلوكي للمستقبل؛ سواء أكان مديراً أم معلماً أم طالباً، وبما يخدم تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية" (القميزي، 2012، ص. 123). أما العرض فيعني القدرة على عرض المعلومات لفريق العمل بطريقة تمكّنهم من فهمها، ومعرفة الهدف المرجو تحقيقه من خلالها (Hantool & Ahmed, 2023).

ومن أهم قنوات الاتصال التربوي وأكثرها شيوعاً: الأوامر الشفهية والمكتوبة، النشرات، المذكرات والتقارير، الاجتماعات المدرسية، الباب المفتوح، الإذاعة المدرسية، لوحة الإعلانات، مجلّة المدرسة (العتيبي، 2015).

مهارات التفكير الإبداعي وحلّ المشكلات:

إنَّ إحدى أهم سمات القادة الناجحين هي القدرة على حلّ المشكلات بطريقة إبداعية، والمثابرة من خلال تلك المشكلات على التغلّب عليها (كارنس، وبيين، 2016). وتعبّر هذه المهارات عن قدرة المدير الإبداعية لإيجاد حلول مبدعة متميزة للمشكلات التي تواجهه (خليل، 2014)، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يقود أفراد المجتمع المدرسي إلى الابتكار والابداع في ممارساتهم (قطيشات، 2014). ومن المشكلات الأكثر شيوعاً في المدارس الثانوية: العنف المدرسي، وانخفاض التحصيل (الخالدي، 2022)، التسرب المدرسي، والغياب المتكرّر (سليمان، 2015)، الصراع التنظيمي، والعنف في مكان العمل (الهواشلة، 2022)، قلة الموارد البشرية المؤهلة (السعودي، 2022)، قلة الموارد المادية والمالية، وضعف مستوى البنية التحتية (جلا ويونس وبدوي، 2021).

الدراسات السابقة:

أدرك العديد من الباحثين في مجال الإدارة التربوية في الآونة الأخيرة، أهمية المهارات الناعمة في القيادة، وبرزت العديد من الدراسات التي تبحث مدى توافرها في المؤسسات التعليمية كالمدارس والجامعات، وعلاقتها ببعض المتغيرات ذات الصلة بالأداء والنجاح المؤسسي، وقد لخصّ الباحثان أهم هذه الدراسات على النحو الآتي:

أجرى أبو حاطوم (2022) دراسة للتعرف إلى درجة ممارسة مهارات القيادة الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بالعاصمة عمان، ومن أجل ذلك اعتمد على المنهج الوصفي الاستكشافي، وطُبِّقَت استبانة على عيّنة عشوائية بسيطة تكونت من (318) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات محلّ الدراسة، وقد أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة مهارات القيادة الناعمة جاء بدرجة كبيرة.

وهدف دراسة (Evangelista, 2022) إلى استكشاف كميّة استخدام المدراء لمهاراتهم الناعمة في مجالي العمل الجماعي والتكيف لتحسين القيادة وتأثيرها في نتائج تحصيل الطلاب في مدارس ABC PSSK، حيث استخدم الباحث المنهج النوعي، حيث طُبِّقَ مقابلات فردية مع ستة من المدراء في مختلف المستويات التعليمية، وقد أظهرت النتائج أن المهارات الناعمة تلعب دوراً أساسياً في القيادة التعليمية وتأثيرها في تحصيل الطلاب، حيث يمكن أن تؤثر مهارات مثل العمل الجماعي والتكيف في مستوى تحصيل الطلاب، والتي بدورها يمكن أن تحدّد فاعليّة المديرين كقادة.

وبيّنت دراسة السنوار (2021) أثر المهارات القيادية الناعمة في جودة القرارات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، ومن أجل ذلك اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت استبانة على جميع مفردات مجتمع الدراسة البالغ (120) من موظفي الإدارة العليا في الوزارة، وقد أظهرت النتائج وجود أثر دال إحصائياً لمستوى ممارسة المهارات الناعمة في جودة القرارات الإدارية.

وهدف دراسة (Purwanto, 2020) إلى تحليل تأثير المهارات الصلبة، والمهارات الناعمة، والتعلم التنظيمي، وقدرات الابتكار في أداء المحاضرين في الجامعات الإسلامية في إندونيسيا، ومن أجل ذلك اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، وطُبِّقَت استبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (244) محاضراً، وأظهرت النتائج أن المهارات الصلبة والمهارات الناعمة والتعلم التنظيمي وقدرات الابتكار لها تأثير مباشر إيجابي ومهم في أداء المحاضر، وقد تبين أنّ المهارات الناعمة الأكثر تأثيراً في أداء المحاضر.

كما هدفت دراسة التوجيهي (2020) إلى اقتراح إستراتيجية لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمنطقة القصيم، ومن أجل ذلك اعتمد على المنهج المختلط (كمي/ نوعي)، وطُبِّقَت أداة تحليل محتوى للوثائق والسجلات والاستبانة في (146) مدرسة ثانوية، وقد أظهرت النتائج تدني توافر آليات المهارات الناعمة لقادة المدارس الثانوية.

وبُيّنَت دراسة مخامرة وعجوة (2020) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلّميهم، ومن أجل ذلك أُعتمد على المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبّقَت استبانة على عينة عشوائية طبقية مكوّنة من (371) معلّمًا ومعلّمة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المهارات الناعمة والالتزام التنظيمي.

كما كشفت دراسة المصري (2020) عن درجة توافر القيادة الناعمة وعلاقتها بالسعادة التنظيمية في المدارس الحكومية بمحافظة خانيونس، ومن أجل ذلك أُعتمد على المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبّقَت استبانة على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (260) معلّمة، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الناعمة ومستوى السعادة التنظيمية.

وقد كشفت دراسة أبو حشيش وآخرون (2019) عن أثر مهارات القيادة الناعمة في بناء السمعة التنظيمية من خلال اليقظة الإستراتيجية في جامعة الأقصى، ومن أجل ذلك أُعتمد على المنهج الوصفي الارتباطي، وطُبّقَت استبانة على عينة عشوائية بسيطة، تكونت من (131) موظفًا وموظفة من أصحاب المراكز الإدارية في الجامعة، وقد أظهرت النتائج وجود أثر معنوي لتوفر مهارات القيادة الناعمة في بناء السمعة التنظيمية وتبنّي التوجهات الإستراتيجية.

استقصت دراسة الجرايدة والعلوي (2018) درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان، ومن أجل ذلك أُعتمد على المنهج الوصفي، وطُبّقَت الاستبانة على جميع مفردات مجتمع الدراسة البالغ (50) مساعدًا للمدير ومعلّمًا أول، وقد أظهرت النتائج أنّ ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان جاءت بدرجة مرتفعة.

فيما هدفت دراسة (Ariratana et al., 2015) إلى قياس تطوّر المهارات الناعمة للقيادة بين الإداريين التربويين باستخدام المبادئ التوجيهية. اعتمد الباحثون المنهج المختلط (كمي/ نوعي)، حيث طُبّقَت استبانة على عينة عشوائية طبقية تكونت من (132) مدير مدرسة، و345 معلّمًا يعملون في مكتب منطقة الخدمات التعليمية الثانوية، كما طُبّقَت مقابلة بأسلوب المجموعة البؤرية على عينة قصدية تكونت من 15 مديرًا ومعلّمًا، وقد أظهرت النتائج الكمية أنّ جميع المهارات القيادية الناعمة للإداريين التربويين هي على مستوى عالٍ، وقد أكد المشاركون على أنّ تطوير العلاقات الانسانية، والتواصل الفاعل، والعمل الجماعي، هي العوامل الأكثر أهمية لتعزيز شعور المعلمين بالرضا.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تناول الباحثان (10) من أهم الدراسات السابقة التي سلّطت الضوء على موضوع المهارات الناعمة في القيادة، ومن خلال استعراض وتحليل هذه الدراسات، وبالمقارنة بالدراسة الحالية، تبين للباحثين الاختلاف الجوهرى بين معظم الدراسات السابقة والدراسة الحالية من حيث الهدف، والمنهج المتبع، وأداة الدراسة المستخدمة، إلا أنّ بعض الدراسات السابقة قد اتفقت مع الدراسة الحالية في بعض الجوانب، مثل دراسة (Evangelista, 2022)، حيث اعتمدت المنهج النوعي، واستخدمت المقابلات الفردية، واستهدفت مديري المدارس، ودراسة التوجيهي (2020)، حيث اعتمدت على المنهج النوعي إلى جانب المنهج الكمي، واستهدفت المدارس الثانوية، ودراسة (Ariratana et al., 2015) حيث اعتمدت على المنهج النوعي إلى جانب المنهج الكمي، واستخدمت أداة المقابلة، واستهدفت مديري المدارس. ودراسة مخامرة وعجوة (2020)، حيث استهدفت مديري المدارس الثانوية الحكومية شمال الخليل، ودراسة الجرايدة والعلوي (2018) التي استهدفت مديري المدارس كمجتمع للدراسة.

وقد تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الموضوع والمنهج المتبع ونطاق البحث، فقد اعتمدت المنهج النوعي، لبحث آلية استخدام مديري المدارس الثانوية في شمال الخليل لمهارات القيادة الناعمة في مجالي التواصل والعرض، والتفكير الإبداعي وحلّ المشكلات، واستكشاف مدى توافر المؤشرات الدالة على كلّ منهما لدى مديري المدارس المستهدفة في الدراسة. وقد استفاد الباحثان من الدراسات السابقة مثل دراسة (Evangelista, 2022) ودراسة التوجيهي (2020)، ودراسة (Ariratana et al., 2015) في تحديد مشكلة البحث، والتعرف إلى مهارات القيادة الناعمة في المدارس الحكومية، وفي صياغة أسئلة المقابلة، ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية.

إجراءات البحث:

منهج البحث:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج النوعي، الذي يركّز على وصف وتفسير الظواهر الاجتماعية تفسيراً يهدف إلى فهم التجارب والخبرات والمفاهيم المرتبطة بموضوع البحث من خلال تحليل البيانات الأولية التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة.

مجتمع البحث وعيّنته:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في مديرية شمال الخليل، وقد اختار الباحثان عينة قصدية مكونة من (9) مديرات لتطبيق الدراسة.

أداة البحث:

في ضوء الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة مثل: دراسة (Evangelista, 2022) ودراسة التوجيهي (2020)، ودراسة (Ariratana et al., 2015) قامت الباحثة ببناء أداة المقابلة، حيث تكونت من سؤالين يتم الإجابة عنهما بشكل مفتوح. وقد نصّ السؤال الأول على: "كيف تستخدم مهاراتك الناعمة في التواصل مع (المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور)، وتقديم المعلومات والأفكار لهم؟"، أما السؤال الثاني فقد نصّ على: "كيف تستخدم مهاراتك الناعمة في مواجهة المشكلات والتحديات التي تواجهها في إدارتك؟". وقد تحقق الباحثان من صدق أداة المقابلة من خلال عرضها على مجموعة بؤرية ضمت (5) من الأساتذة المتخصصين في الإدارة التربوية. وقد أشادوا بالإجماع على صلاحيتها للتطبيق على العينة المستهدفة (مديرات المدارس الثانوية).

أسلوب التحليل:

أُجريت مقابلات وجاهية شبه منتظمة مع عدد (9) من مديرات مدارس المرحلة الثانوية في مديرية شمال الخليل، وتم الحصول على استجاباتهم من خلال التسجيل الصوتي والتسجيل الكتابي، ومن ثم تفرغها وتنظيمها، ومن ثم ترميزها حسب مراحل الترميز الثلاثة (المفتوح، المحوري، الانتقائي)، ومن ثم تحليلها بطريقة النظرية المجردة.

النتائج:

فيما يأتي عرض ومناقشة نتائج المقابلة:

السؤال الأول، ونصّه: "كيف تستخدم مهاراتك الناعمة في التواصل مع (المعلمين، والطلاب، وأولياء الأمور)، وتقديم المعلومات والأفكار لهم؟".

كشف نتائج تحليل البيانات وترميزها عن وجود ثمانية محاور رئيسة تُشكّل "توظيف المهارات الناعمة في التواصل وتقديم الأفكار"، والشكل (2) يُبين ما تم التوصل إليه من عملية تحليل البيانات وترميزها للسؤال الأول:

توظيف المهارات الناعمة في التواصل وتقديم الأفكار



شكل (1): المهارات الناعمة المستخدمة في التواصل وتقديم الأفكار في المدارس الثانوية.

وفيما يأتي توضيح لتلك الفئات الرئيسية، وعرض لبعض إجابات المديرين حول ذلك:

1- التعامل بمرونة عند تقديم الأفكار:

ظهرت هذه الفئة مبكراً في استجابات المديرين حول كيفية استخدام المهارات الناعمة في التواصل مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، حيث عبرت معظم المديريات عن أهمية التعامل بمرونة عند تقديم الأفكار للمعلمين والطلبة وأولياء الأمور، وقد عبرت المديريات عن المرونة في التعامل بطرق متعددة؛ منها: المرونة في التعامل، المناقشة والحوار، المرونة في توزيع المهام، المرونة في التعامل مع القوانين، المرونة والعدالة بين المعلمين. حيث تقول المديرة (1): "كي تكون قائداً ناجحاً يجب أن تكون لديك المرونة في التواصل مع الكادر الأكاديمي وأولياء الأمور، حيث يتم بحث النقاط العالقة ومناقشتها وأخذ وجهات النظر واستخلاص النتائج"، وتضيف: "من خلال الحوار والأخذ برأي الأغلبية"، ووفقاً للمديرة (5) فإنه "يجب أن تكون هناك مرونة في التواصل وتبادل المعلومات وعدم الاستعجال في نقل المعلومات أو اتخاذ القرارات المهمة"، كما ذكرت المديرة (4) "استخدام الحوار الفاعل وتوفير المساحة الكافية لإيضاح المعلومات المتعلقة بالمواضيع المطروحة"، وأشارت المديرة (9) بقولها: "إتاحة الفرصة للمعلمين لإبداء الرأي في القرارات المدرسية والأخذ بها عند الحاجة لذلك"، وتضيف نفس المديرة في استخدامها للمرونة في التعامل بقولها: "الابتعاد عن الغضب والعصبية في التعامل مع المعلمين".

وتتفق هذه الرؤية مع Sibbet (2013) الذي أكد على أن القائد الناجح لا بد وأن يتمتع بالقدرة على دعم رؤية المؤسسة، والتركيز على العمل التعاوني، والتوجه نحو الأهداف المشتركة، ولفت انتباه العاملين إلى الأمور المهمة، والتأكد من فهمهم لها، وكذلك التأكد من مدى شعورهم بالمسؤولية والالتزام، كما أشار Williams (2015) إلى ضرورة استخدام الأسلوب المناسب الذي يُمكن الأفراد من فهم المعلومات والأهداف المرجو تحقيقها.

2- تنوع وسائل العرض:

ظهر اهتمام مديري المدارس الثانوية بشكل رئيس بتنوع وسائل عرض المعلومات والأفكار للمُخاطبين؛ سواء أكانوا معلمين أم طلبة أم أولياء أمور، وقد تنوعت هذه الوسائل ما بين استخدام العروض التوضيحية، والأجهزة الإلكترونية والوسائل الحديثة، والوسائل السمعية والبصرية، حيث تقول المديرة (1): "نقوم بعقد بعض اللقاءات في مختبرات الحاسوب وعرض برامج توضيحية على جهاز اللوح التفاعلي"، فيما تشير المديرة (2) إلى "أستخدم الإشارات والصوت العالي والمنخفض حسب الموقف، والأجهزة الإلكترونية والوسائل الحديثة

مثل الساعات والميكروفون ومواقع التواصل الاجتماعي"، وكما تذكر المدير (4): "الوسائل البصرية والسمعية أيضًا يتم فيها إيصال المعلومات كما ذكر سابقاً، بالإضافة إلى تصميم شيء معين لإيصال فكرة سمعية أو بصرية أو سمعية وبصرية معاً"، وتؤكد المدير (6) ذلك بقولها: "يتم استخدام الوسائل السمعية والبصرية لجعل الفكرة أكثر وضوحاً، ويتم ذلك في الوقت المناسب بحيث تلائم الموقف وتكون ذات علاقة واضحة بمضمون الهدف والفكرة لتكون أكثر واقعية"، وتؤكد المدير (8) ذلك "كمديرة لقيت كثيراً في وسائل ناجحة لتبادل المعلومات غير الطرق الجاهية، مثل استخدم نظام التصويت (Voting) عبر الواتساب أو الماسنجر للوصول للخيار الأفضل، فهذه بتوقع من الوسائل البصرية والسمعية التي يمكن أن أتواصل فيها"، فيما تعدّ المدير (9) أنه "يتم إيصال الأفكار عن طريق الشخصية القوية والانتماء للعمل".

وهذا يتفق مع Williams (2015) الذي أشار إلى أنّ فهم الهدف المرجو تحقيقه يتطلب استخدام أدوات تحفز عملية التفكير لدى الأفراد، وتضمن إلمام جميع الأفراد بالمهمة المراد تنفيذها. ومن أهم الأدوات التي ذكرها: الخرائط الذهنية، خرائط العمليات، القصة المصوّرة، تحليل السبب الجذري، التساؤلات السببية الخمسة، مخطط إيشيكاوا، الرسوم والمخططات البيانية، الرسومات والاسكتشات، الإطارات الشبكية.

3- استخدام مهارات الاستماع الفاعل:

أكد جميع مديري المدارس الثانوية الذين أجريت معهم المقابلة، على أهمية الاتصال والتواصل مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور، ودوره في تحسين العملية التعليمية، وقد تنوّعت مهارات الاستماع الفاعل المستخدمة من المديرين، كان أبرزها: الإنصات، إظهار الاهتمام، احترام وجهات نظر الآخرين، الفهم قبل الاستنتاج، تعبيرات الوجه وحركات الجسد، حيث أكدت المدير (1): "كي تصل إلى حلول مناسبة يجب اتباع أسلوب الحوار"، فيما قالت المدير (3): "أحرص على الاستماع الفاعل وذلك بالنقاش والمشاورة والتفاوض، والأخذ برأي الآخرين عند الاقتناع، والأخذ بالرأي الآخر"، وأضافت: "التواصل الجاهي بالاجتماعات أو الاتصالات أو وسائل التواصل الاجتماعي أو الإيماءات والحركات"، كما ذكرت المدير (4): "الاستماع الفاعل يؤدي إلى إيصال الرسالة للمحاور، إذ يتمكن المستمع من استيعاب الرسالة، وإذا أنصت ووصلت رسالة المحاور هذا بالتأكيد يحقق الهدف"، فيما ذكرت المدير (5): "يمكن الاستماع الفاعل لأساتذة المدرسة لمعرفة الصعوبات التي يواجهونها في العمل وتحديد الحلول المناسبة، وذلك عن طريق الاستماع لهم بعناية وتحليل المعلومات التي يقدمونها"، وأضافت: "يمكن استخدام مهارات التواصل والعرض للتفاوض مع الطلاب بشأن قواعد المدرسة وسلوكهم داخل الفصول الدراسية وخارجها"، وقالت المدير (7): "لنعزز الأداء المدرسي يتم الاستماع الفاعل للمعلمات، ونقبل آرائهنّ والأخذ بتوجيهاتهنّ"، وفي معرض إجابتها قالت المدير (9): "طبعاً لا يوجد شك في أن استخدام الاستماع الفاعل في التواصل مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور، ونطبّقها عن طريق العدالة والاحترام واللباقة والحلم بين أعضاء الفريق الواحد، والابتعاد عن الغضب والعصبية".

وتتفق هذه النتيجة مع رضوان (2012) الذي يرى أنّ التحدث والاتصال والاستماع من النقاط المهمة الرئيسة للقائد الناجح، إن لم تكن في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، حيث أشار إلى أنّ القائد الناجح يجب عليه معرفة كيفية التحدث مع الآخرين للحصول على أفضل ما عند الغير؛ ينتقد عندما يكون ضرورياً، ويقدم الدعم عندما يحين وقته، ويُشجع عندما يتوجب ذلك أيضاً، ويسمع إلى كلّ ما يقوله الأعضاء. فمثلاً يجيد التحدث عليه أن يجيد الاستماع.

4- المشاركة والتعاون في اتخاذ القرار:

بيّنت بعض المديرات أنّ من المهارات الناعمة المستخدمة في الاتصال والتواصل مع المعلمين والطلبة وأولياء الأمور هي المشاركة والتعاون في اتخاذ القرار، كون ذلك من الأسباب التي تدفع إلى الالتزام بتنفيذ القرار، ومن أبرز مؤشرات هذه المهارة: العمل الجماعي، توزيع المهام، التفويض، التعاون، حيث تقول المديرة (1): "يتم إعطاء الفرصة للفريق للتعبير بكلّ أريحية عن آرائهم وإعطائه الفرصة للتوضيح والشرح"، وتضيف المديرة (7): "الرسول صلى الله عليه وسلم أوصى دائماً بأخذ أفكار الجماعة، وألاً ننفرد دائماً بالقرارات، لأنّ قرارك غير سليم أو تنقصه أشياء معينة"، وأضافت أنّه "يتم توجيه دعوات للأهالي، لحضور اجتماعات لوضعهم بالصورة"، فيما أضافت المديرة (8) أنّ "المشورة والمناقشة من أنجح الطرق التي تقوّي العلاقة بين الإدارة المدرسية والمعلمين والمعلمات، لأنها تجعل المعلمين يبدعون مع الإدارة في تحمّل المسؤولية ووضع الحلول للمشكلات المدرسية"، كما ذكرت المديرة (9): "نعمل لقاءات واجتماعات ودورات لأولياء الأمور لإشراكهم في صنع القرار، هذه السياسة نقوم بها وناجحة".

وتتفق هذه الرؤى مع عبوي (2010) الذي أشار إلى أنّ المشاركة في اتخاذ القرارات تحسّن نوعية القرار، وتجعله أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، كما تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير والعاملين. وعشبية (2009) الذي أشار إلى أنّ الاجتماعات المدرسية مظهر مهم من مظاهر الديمقراطية وأسلوب فاعل في توصيل المعلومات والخبرات بين العاملين في المدرسة، وتساعد في توثيق التعاون والاتصال بينهم، إضافة إلى ما يتمخض عنها من أفكار وآراء مفيدة إلى حدّ كبير.

5- التعزيز والثناء على أفكار الآخرين:

عدّت المديرات أنّ التعزيز والثناء والتشجيع من أبرز المهارات اللازمة عند عرض الأفكار والمقترحات على الآخرين، ومن أبرز مؤشّراتها: التعزيز أمام الآخرين، التعزيز في المسابقات والأيام المفتوحة، الشكر والثناء وإظهار المحاسن، حيث تقول المديرة (1): "تعزيز المعلمين في المناسبات الخاصة والعامة"، وتضيف نفس المديرة على ذلك: "تعزيز الطلاب في المسابقات والأيام المفتوحة"، وتضيف المديرة (2) أنّه يجب "الشكر والثناء وإظهار المحاسن"، وتضيف المديرة (3): "عن طريق التّحفيز والتشجيع ورفع المعنويات، وتقبّل النقد ما دام إيجابياً، والعمل بموجبه إذا أمكن"، وأضافت المديرة (9): "العمل على تشجيع المعلمين قبل لفت أنظارهم حول بعض الأمور". وتتفق هذه النتيجة مع ما توصل إليه كلّ من (Cameron & Pierce, 1994)، حيث وجدوا أنّ المعلمين يستجيبون إيجاباً للتعزيز والتحفيز، ويساعد ذلك في تحسين أدائهم في العمل، كما وجد كلّ من (Latham & Pinder, 2005) أنّ التعزيز الثنائي يمكن أن يحسّن أداء الموظفين لمهامهم ويزيد رضاهم، وفي ذات السياق أكّد Hymans (2023) على أنّ استخدام التعزيز والثناء يساعد في تعزيز سلوكيات المعلمين في البيئة المدرسية والصفية.

6- استخدام النقد البناء في تقديم التغذية الراجعة:

تستخدم مديرات المدارس الثانوية النقد البناء في تقديم التغذية الراجعة سواء للمعلمين أم الطلبة أم أولياء الأمور، حيث تؤكد المديرة (2) على ضرورة "تقبّل الرأي والرأي الآخر من الجميع، وعدم التسلّط، ومنح الحرية للجميع للتعبير عما يجول في خاطرهم"، وتؤكد المديرة (3) على تركيزها على "عدم النقد السلبي أمام الجميع"، وتضيف المديرة (4): "تقديم التغذية الراجعة والنقد البناء إما أن يكون سلبياً أو إيجابياً؛ والإيجابية مهمة جدّاً، ويعتمد كلّ على تعزيز الثقة، وتعتمد التغذية الراجعة على مبدأ عليك واجبات وحقوق، وهذا يعزّز الثقة عند المعلم"، كما ذكرت المديرة (4): "تقبّل النقد الإيجابي والعمل بموجبه إذا أمكن"، وتضيف المديرة (5): "تقديم التغذية الراجعة والنقد البناء على قاعدة الواجبات والحقوق"، (7): "تقديم التغذية الراجعة الإيجابية والابتعاد عن التغذية الراجعة السلبية".

وتتفق هذه النتيجة مع الدوسري (2017) الذي يرى أنّ التعليم المتميّز يتطلب أن يفتح المديرون قلوبهم قبل أبوابهم للمعلمين وأولياء الأمور، لكل نقد بناء أو رأي مستمد من واقع وخبرة، وعلى الجميع تقبل النقد البناء والسعي لتصحيح الأخطاء قبل استفحالها، وعدم التمسك بالآراء الفردية.

7- التفاوض حول الأفكار المطروحة:

تؤكد بعض المديرات على أهمية استخدام التفاوض عند عرض وتقديم الأفكار للآخرين، حيث تذكر المديرة (5) أنّها تقوم بالتفاوض مع المعلمين والطلاب والآباء، بقولها: "يتم التفاوض مع الأساتذة بشأن مختلف الأمور المتعلقة بالتدريس والتعليم، مثل مواعيد الاختبارات والمناهج والأنشطة المدرسية"، وتضيف: "يجب عليك العمل على إيجاد نقاط مشتركة ومحاولة التوصل إلى حلول يتم الاتفاق عليها بشكل مشترك"، ومع الطلبة تضيف نفس المديرة: "يتم التفاوض مع الطلبة بشأن قواعد المدرسة وسلوكهم داخل الفصول وخارجها، وذلك من خلال الحوار البناء وتفعيل الحوار مع الطلاب وإيجاد نقاط التحسين في السلوك والتعامل معهم بطريقة مثلى"، وتذكر المديرة (4) أنّها "تعتمد على تقديم أدلة وبراهين تقنع الطرف الآخر"، وأنّ "التفاوض لا يعتمد على زمن ولا وقت محدد ويتفاوت، وقد نلجأ له عدة مرات باليوم وحسب الموقف والهدف منه، وهو إيجاد حلول للمشكلات"، وتتفق مع ذلك المديرة (6) بقولها: "تستخدم إستراتيجيات التفاوض مع الأطراف المعنية، حيث يجب أن يتم التفاوض على أساس التفاهم من أجل تنفيذ سياسات المدرسة من جهة وبناء علاقات قوية مع المعلمين والطلبة من جهة أخرى، والمفاوضات لا تقتصر على وقت وإنما يلجأ إليه المدير دون الاعتماد على زمن أو عدد مرات محدّد". وتعليقاً على هذه النتيجة، يمكن الاستئناس بما ذكرته أبو طاحون (2012)، حيث أشارت إلى أنّ العمل التربوي يتطلب القيام بمجموعة من المهام، فقد يكون الفرد مقتنعاً بها وقد لا يكون، ونتيجة لتباين التوجهات على المستوى الجماعي تحدث الصراعات التي قد تؤثر على مسيرة المدرسة وأهدافها المرجوة؛ مثل هذه المواقف تتطلب من القائد المدرسي أن يكون قادراً على توجيه دفة الصراع نحو الأهداف المشتركة من خلال تقريب وجهات النظر، وتشجيع الأفراد على احترام آراء وأفكار بعضهم البعض (السميري، 2020).

8- بناء علاقات جيّدة مع الآخرين:

جاء في آخر نقاط الاتفاق بين مديري المدارس الثانوية، بناء العلاقات الجيدة مع الآخرين، حيث تقول المديرة (6): "تعزيز العلاقات الاجتماعية والمشاركة في المناسبات كافة، والقيام برحلات جماعية لكسر الحواجز فيما بين أعضاء الفريق"، وتضيف المديرة (8) ضرورة "بناء علاقات قوية مع المعلمين والطلبة قائمة على الود والاحترام بين الجميع"، وتضيف بقولها "تعزيز العلاقات الاجتماعية والمشاركة في المناسبات لكسر الحواجز بين أعضاء الفريق المدرسي". وفي هذا السياق، تشير عطون (2023) إلى أنّ العلاقات الإنسانية بين أفراد المجتمع المدرسي تولّد لديهم شعوراً بالارتباط بالمدرسة، ويخلق لديهم الاستعداد للمشاركة، ويزيد من دافعيتهم للإنجاز، ولا يمكن لذلك أن يحدث دون وجود إدارة مدرسية بروح قيادية ذات بُعد إنساني. وترى إمام (2023) أن اتباع اللامركزية وإشراك المعلمين في اتخاذ القرار يساعد في تنمية العلاقات الإنسانية داخل المدرسة. ويتّضح مما سبق؛ أنّ مديري المدارس الثانوية في مديرية شمال الخليل يُحسنون استخدام المهارات الناعمة في التواصل مع الأطراف المعنية (المعلمين، الطلبة، أولياء الأمور)، ويعكس ذلك مدى إدراك المديرين لأهمية تعزيز التفاهم والتعاون بين جميع الأطراف في العملية التعليمية، وما لذلك من تأثيرات إيجابية على المناخ المدرسي عموماً؛ إذ تعدّ المهارات الناعمة مثل الاستماع الفاعل، المشاركة في اتخاذ القرار، التعزيز، النقد البناء، التفاوض، وبناء العلاقات، مهمة للغاية في نجاح عملية التواصل بين الأطراف. ولا يكون التواصل فاعلاً إلا بوضوح الرسالة أو الأفكار المنقولة من المرسل إلى المستقبل، وهذا يتطلب توفر شرطين أساسيين؛ هما: التعبير بوضوح، سهولة الفهم.

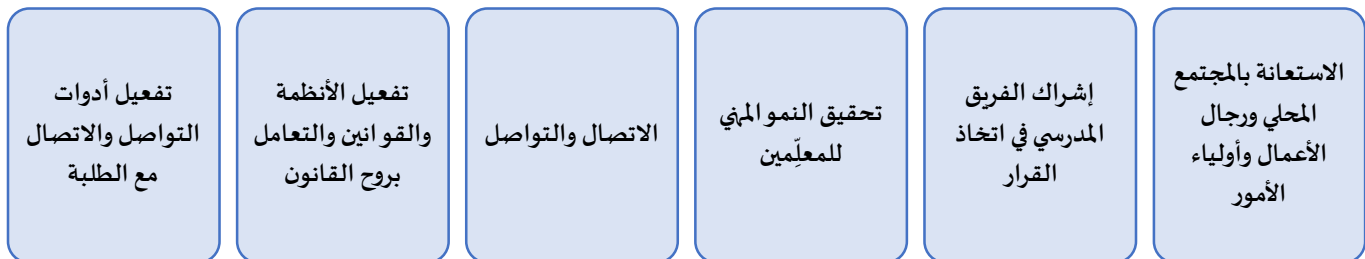
وهذا يأخذنا إلى التركيز على أهمية مهارات عرض الأفكار والمعلومات التي لا غنى عنها في عملية التواصل، والتي تعدّ من أهم العوامل التي تؤثر في جودة الاتصال، ومن خلال تحليل المقابلة تبين للباحثة أن مديري المدارس الثانوية يحرصون على فاعلية عملية الاتصال والتواصل من خلال تركيزهم على عرض الأفكار والمعلومات بطريقة سهلة الفهم، وتبسيطها من خلال استخدام الوسائل السمعية مثل العروض التقديمية.

إنّ استخدام المهارات الناعمة في التواصل مع أطراف العملية التعليمية مؤشر جيّد على القيادة الفاعلة للمديرين، وفي ذلك دلالة على قدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على توفير مناخ مدرسي مشجّع، وبيئة مدرسية جذابة وأمنة تسودها العلاقات الإيجابية المتبادلة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Evangelista, 2022) التي أشارت إلى أنّ المهارات الناعمة تلعب دوراً أساسياً في القيادة التعليمية وتأثيرها في تحصيل الطلاب، حيث يمكن أن تؤثر مهارات -مثل العمل الجماعي- في مستوى تحصيل الطلاب، والتي بدورها يمكن أن تحدّد فاعلية المديرين كقادة، ودراسة المصري (2020) التي أشارت إلى وجود علاقة بين درجة توافر القيادة الناعمة والسعادة التنظيمية في المدارس الحكومية، ودراسة أبو حشيش وآخرون (2019) التي أشارت إلى وجود أثر لتوافر مهارات القيادة الناعمة في بناء السمعة التنظيمية، ودراسة (Ariratana et al., 2015) التي أكدت على أن تطوير العلاقات الإنسانية، والتواصل الفاعل، والعمل الجماعي من أهم العوامل التي تعزّز شعور المعلمين بالرضا.

السؤال الثاني، ونصّه: "كيف تستخدم مهاراتك الناعمة في مواجهة المشكلات والتحديات التي تواجهها في إدارتك؟".

كشفت نتائج تحليل البيانات وترميزها عن وجود ستة محاور رئيسة تُشكّل "توظيف المهارات الناعمة في مواجهة المشكلات والتحديات"، والشكل (2) يُبين ما تم التوصل إليه من عملية تحليل البيانات وترميزها للسؤال الأول:

توظيف المهارات الناعمة في مواجهة المشكلات والتحديات



شكل (2): المهارات الناعمة المستخدمة في مواجهة المشكلات والتحديات.

وفيما يأتي توضيح لتلك الفئات الرئيسية، وعرض لبعض إجابات المديرين حول ذلك:

1- الاستعانة بالمجتمع المحلي ورجال الأعمال وأولياء الأمور:

اتفق جميع المديرين على اللجوء إلى المجتمع المحلي ورجال الأعمال وأولياء الأمور في مواجهة المشكلات التي تتعرض لها مدارسهم، حيث تقول المديرية (2): "يتم عمل صيانة باستمرار عن طريقة ميزانية المدرسة والتعاون مع مجلس أولياء الأمور ورجال الأعمال والطلبة الذين تخرجوا من المدرسة"، وتؤكد المديرية (3) ذلك بقولها: "يمكن الاستعانة بالمجتمع وذلك لتغطية بعض النواقص في تكاليف بعض الأنشطة"، وتضيف المديرية (4): "نواجه تحدياً مالياً؛ لأنّ الموازنة تكون غير عادلة لعدم الدراسة بالاحتياجات المطلوبة، لأننا نحتاج أشياء

ليست مخططاً لها، ونلجأ حينها إلى المجتمع المحلي للتغلب على بعض الاحتياجات غير الواردة في بند الموازنة"، كما ذكرت المديرة (7) أنه "يتم التواصل مع الجمعيات الخاصة أو المجموعات الشبابية بالتعاون مع الإدارة المدرسية رغم الصعوبات الإدارية التي تواجهها"، وتؤكد المديرة (8): "تواجه تحديات مالية كالميزانية المحدودة للمدرسة، مما يعيق عمل أنشطة مختلفة مثل الصحة المدرسية والكشافة وتفعيل مختبر العلوم والمكتبة، وللتغلب على هذه التحديات تفعل الإدارة نظام التقليل في المصروفات بالاتفاق مع المعلمين لتوفير ما يلزم هذه الأنشطة"، وتضيف: "يتم التغلب على القيود الإدارية والتشريعية من خلال اللجوء إلى الجمعيات الخاصة والمجموعات الشبابية لمواجهة مشكلات المدرسة"، وتتفق معهم المديرة (9) بقولها: "كنا موجودين في مدرسة مستأجرة، والبنية التحتية غير جيدة، فتم اللجوء للمجتمع المحلي للتغلب على هذه المشكلة".

وتتفق هذه الرؤى مع ما أوصت به دراسة حنتول (2020) لتغطية النفقات المالية في المدارس الحكومية من خلال فتح باب التبرع لأولياء الأمور، ولأصحاب رؤوس الأموال. حيث يمكن استخدام التبرعات في إصلاح أو بناء مرافق مدرسية جديدة، مثل الفصول الدراسية، والمختبرات، والملاعب الرياضية، وغيرها. كما يمكن استخدامها في شراء اللوازم المدرسية، والكتب، والوسائل التعليمية. إن قدرة مدير المدرسة على جمع التبرعات يشير إلى مدى قدرته على حل المشكلات بالدرجة الأولى، وقدرته على التواصل الفعال والتفاوض والاقناع.

2- إشراك الفريق المدرسي في اتخاذ القرار:

يعدّ المديرين أنّ إشراك الفريق المدرسي في اتخاذ القرار من أبرز المهارات الناعمة المستخدمة في مواجهة المشكلات والتحديات في مدارسهم، حيث تقول المديرة (1): "تتعاون المرشدة مع الإدارة في حلّ جميع مشكلات الطالبات لتحسين العلاقات مع المعلمات ورفع مستوى التحصيل"، وأنها تقوم بـ"استخدام الحوار والأخذ برأي الأغلبية"، وتضيف المديرة (3) أنه "لمواجهة العنف المدرسي يتم التعاون مع المرشدة وتقديم الحصص الإرشادية"، كما ذكرت المديرة (7) أنه يتم "استضافة أخصائي الإرشاد لمعالجة بعض مشكلات السلوك لدى الطلبة"، وأضافت: "يتم إشراك المعلمين في اتخاذ القرار لحل بعض المشكلات التي تواجه المدرسة، مثل: عدم قبول أولياء الأمور للتغييرات التي تطرأ على أبنائهم في المدرسة"، وتضيف المديرة (5): "للتغلب على مشكلة تكّس الصفوف لا بدّ من إشراك جميع الطالبات في فعاليات الحصة قدر الإمكان للتغلب على تكّس الشعب"، وفي نفس المشكلة تقول المديرة (4): "لا يوجد لدينا تكّس واضح، ولكن على المعلم أن يبتدع طرقاً ووسائل من خلال أوراق العمل الفردية والجماعية والمجموعات والتغيير في الإستراتيجيات وغيرها الكثير"، وتؤكد المديرة (7) على "عقد ورشات عمل لدمج المعلمين والمدراء لحل المشكلات التي تواجه المدارس"، وتذكر المديرة (9) في حديثها عن مشكلة التحصيل الدراسي، أنه "للتغلب على مشكلة التحصيل الدراسي تُعدّ خطط علاجية وتنفيذ حصص إضافية وحصص تقوية لبعض الطلبة".

وتتفق هذه التصورات مع دراسة السميّري (2020)، التي أشارت إلى أن المعلم هو العنصر الفاعل في المدرسة والقادر على حلّ المشكلات التي تعترض العملية التعليمية، ومن الضروري الأخذ بآرائه والاستماع إلى أفكاره. فقد بيّن الركابي وآخرون (2018) أنّ المعلم هو المحرك للعملية التعليمية، والواعي بحاجات الطلبة، والقائم بكل الإجراءات المتعلقة بنجاح ورسوب الطلاب، وترحيلهم إلى المستويات الأعلى، كما يعدّ المعلم هو الساعي لتحقيق الأهداف التربوية، وبدون إشراك المعلم تكون القرارات المتخذة منقوصة وتفتقد للشفافية والموضوعية.

3- تحقيق النمو المهني للمعلمين:

اتّفق المديرون على سعيهم لتحقيق النمو المهني المستمر لدى معلمهم كأبرز المهارات الناعمة المستخدمة في مواجهة المشكلات والتحديات التي تواجه المدارس، حيث قالت المديرة (1): "يتم تدريب المعلمين على البرامج والمشاريع المستجدة من خلال المشرفين التربويين والتدريب

في الوزارة"، وتذكر المديرية (3) "عقد الاجتماعات والدورات باستمرار مع المعلمين التي تضمن تطويرهم باستمرار، وتساعدتهم في التكيف وتحسين الأداء"، وتقوم المديرية (4) بـ"دراسة احتياجات المعلمين ورفعها للجهات المسؤولة لتدريب المعلمين عليها"، وتعمل المديرية (5) على "تشجيع التعلم المستمر وتبادل الخبرات بين الأساتذة، وتوفير الفرص لتحسين المهارات والقدرات والمعرفة"، وتضيف: "تشجيع التعلم المستمر بين المعلمين، وتشجيع المعلمين على تبادل الخبرات، وتوفير الفرص لتحسين المهارات والقدرات والمعرفة". وتتفق هذه النتيجة مع مريزيق (2008)، حيث أشار إلى أن المعلمين كغيرهم من العاملين يحتاجون إلى تحديد احتياجاتهم التدريبية وتشخيصها والعمل على تلبيتها؛ فمهمة التدريس -كما تشير اليونسكو (2020)- نشاط دينامي يتطور بتطور البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية، وتتطلب أن يتطور المعلم طوال حياته المهنية، لما لذلك من تأثير إيجابي في نفسه وفلسفته في التدريس.

4- الاتصال والتواصل:

نال الاتصال والتواصل النصيب الأكبر من المهارات الأكثر استخدامًا في التغلب على المشكلات والتحديات التي تواجه المدارس، سواء كان الاتصال داخليًا أم خارجيًا، حيث تقول المديرية (1): "يتم عقد اجتماعات دورية لتبادل وجهات النظر والتوصل للحلول البناءة"، وتضيف المديرية (2): "كثير من المشكلات تتطلب الاتصال والتواصل مع أولياء الأمور"، وتضيف: "يتم تفعيل صفحة المدرسة والتواصل الاجتماعي"، وتؤكد المديرية (4) "أنه لا نجد في الكثير من الأحيان الزيارات المطلوبة من الأولياء إلا في حالات قليلة جدًا ونادرة، وهذه مشكلة نعاني منها ونضطر للتواصل معهم من خلال الهاتف أو على صفحات المدرسة والموقع"، كما تذكر المديرية (7) "استخدام أدوات التواصل عبر تطبيقات التواصل الاجتماعي لاستمرار الاتصال بين المعلمين والإدارة".

وتتفق هذه النتيجة مع Halawah (2005) الذي أشار إلى أن المناخ المدرسي الجيد يسود في المدارس التي تتمتع بالاتصال الفاعل بين المدير والمعلمين، ووفقًا لعامر (2013) فإن القائد المدرسي يسعى -من خلال الاتصال الفاعل- إلى إكساب المعلمين أساليب ووسائل مبتكرة للتعامل مع المواقف وتحسين اتجاهاتهم نحوها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية للوقوف على أبرز المشكلات الطارئة ومناقشة الاقتراحات، والتعرف إلى احتياجات المعلمين ومحاولة تلبيتها.

5- تفعيل الأنظمة والقوانين والتعامل بروح القانون:

أكد المديرون على أهمية التعامل بروح القانون عند مواجهة التحديات والمشكلات، واللجوء إلى إنفاذ القانون عند الضرورة، حيث تقول المديرية (1): "نعمل دائمًا ضمن القانون واللوائح التشريعية ضمن روح القانون"، وتضيف المديرية (2): "تفعيل سياسة الحد من العنف في المدارس"، وأنه يتم "توضيح الأنظمة والقوانين المعمول بها في المدرسة"، وتذكر المديرية (3): "العمل بروح القانون أحيانًا والأخذ بالرأي الآخر والتوصل إلى حل يرضي الجميع"، وتؤكد المديرية (5) على "التعامل بروح القانون لحل بعض المشكلات"، وأنه للتغلب على مشكلات العنف المدرسي تقول: "تم اتخاذ إجراءات قانونية لمعالجة العنف المدرسي"، كما ذكرت المديرية (7) أنه يتم "استخدام مجالس الضبط لمعالجة بعض المشكلات الطلابية".

وتأييدًا لهذه الآراء، فقد أشار الزوايدة (2009) إلى العديد من الأفعال والسلوكيات المخالفة لطلبة المدارس، مثل: التسرب من المدرسة، والعنف بين الطلبة، والغياب المتكرر، والتطاول على المعلمين، وافتعال المشكلات وغيرها من المشكلات التي تعرقل بشكل أو بآخر سير العملية التعليمية، وقد أشار إلى أن استئصال تلك السلوكيات، والتمكن من تعديلها وتقويمها يتطلب اتباع أساليب وقائية وعلاجية فاعلة، إضافة إلى اتباع تعليمات الانضباط المدرسي وتطبيقها بعد إطلاع الطلاب عليها.

6- تفعيل أدوات التواصل والاتصال مع الطلبة:

لمواجهة المشكلات والتحديات المتعلقة بالطلبة وسلوكياتهم، أوضح المديرون أنه يتم تفعيل أدوات الاتصال والتواصل مع الطلبة، وجاء أبرزها في تفعيل الإذاعة المدرسية، حيث تقول المديرة (1): "حرص على خلق روح التنافس البناء بين الطلبة داخل الغرفة الصفية من قبل المعلمين، والتعزيز والتشجيع في الطابور الصباحي عن طريق الإذاعة المدرسية"، وتضيف المديرة (2): "مواجهة العنف المدرسي يتم التعاون مع المرشدة وتقديم الحصص الإرشادية، وأنه تتم "التوعية المستمرة للطلبات لتوفير بيئة تعلم آمنة"، وتضيف المديرة (3): "يُقدّم النصح والإرشادات للطلبات، وتشجيع وتكريم المتفوقين عبر الإذاعة المدرسية والهدايا والاحتفالات"، وتؤكد المديرة (8) على ضرورة "تشجيع الطلبة على التعلم من خلال التعزيز المستمر".

وتتفق هذه الرؤى مع ما أوصت به دراسة دراغمة (2021) التي أشارت إلى ضرورة تفعيل الأنشطة التربوية اللامنهجية وترسيخ التعاون بين الطلاب وإشراكهم في معالجة العنف المدرسي، وتفعيل دور الإذاعة المدرسية في مواجهة ظاهرة العنف لدى الطلاب، وتعقيباً على دور المرشد النفسي في مواجهة العنف المدرسي، فإن أبو النور والمبروك (2021) يؤكدان على أنّ خدمات الإرشاد النفسي هي من أكثر الخدمات تأثيراً في الحدّ من السلوك التمرّدي، ووفقاً لأبو مصطفى وآخرون (2020) فإنّ دور المرشد النفسي يتمثل في إرشاد وتوجيه وتعديل السلوك وتقويمه، وزيادة ثقة الفرد بنفسه وقدراته وإمكاناته.

ويُضح مما سبق؛ أنّ مديري المدارس الثانوية في مديرية شمال الخليل يدركون أهمية استخدام المهارات الناعمة في حلّ المشكلات، ومن المعروف أنّ المشكلات المدرسيّة تتنوّع؛ فمنها ما هو خاص بالإدارة كنقص الموارد المالية، ومنها ما هو متعلّق بالمعلمين مثل النمو المهني، ومنها ما هو متعلّق بالطلبة مثل التسرب المدرسي، والعنف المدرسي، وما هو متعلّق بأولياء الأمور مثل متابعة الأبناء، وهذه المشكلات تحديداً التي ركّز عليها المديرون أثناء مقابلتهم، وتم التطرّق إلى الأساليب التي يستخدمونها للتغلّب على تلك المشكلات، والتي تبين للباحثة أن جميعها تندرج ضمن المهارات الناعمة. والتي تعكس في مجملها مدى فاعليّة القيادة في المدارس المبحوثة؛ إذ يعدّ التشبيك مع المجتمع المحلي، المشاركة في اتخاذ القرار، التطوير المهني، الاتصال والتواصل، التعامل بروح القانون، من أكثر المهارات الناعمة التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية في شمال الخليل في حلّ المشكلات التي تواجههم في البيئة المدرسية، ولا شك أنّ هذه المهارات هي من أهم المهارات الناعمة التي يستخدمها القادة الفاعلون، لما لها من أهمية في تحسين سمعة المدرسة وزيادة فهم الجمهور لرؤية وأهداف المدرسة، وتعزيز الثقة والروح المعنوية لدى المعلمين، وتحسين الأداء العام للمدرسة وتحقيق مستوى أعلى للتعليم الدراسي.

إنّ استخدام المهارات الناعمة في حلّ المشكلات المدرسية مؤشر جيّد على القيادة الفاعلة للمديرين، وفي ذلك دلالة على قدرة مديري المدارس الثانوية الحكومية على التكيف مع التغيرات، ومواجهة المشكلات المتجددة في البيئة المدرسية من خلال إستراتيجيات الإبداع، وحلّ المشكلات، والتحسين المستمر، وذلك في سبيل توفير بيئة مدرسية مشجّعة وملهمة للطلاب والمعلمين.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Evangelista, 2022) التي أشارت إلى أنّ المهارات الناعمة تلعب دوراً أساسياً في القيادة التعليمية وتأثيرها في تحصيل الطلاب، حيث يمكن أن تؤثر مهارات مثل التكيف في مستوى تحصيل الطلاب، والتي بدورها يمكن أن تحدّد فاعليّة المديرين كقادة، ودراسة (Purwanto, 2020) التي أشارت إلى أنّ المهارات الناعمة والتعلّم التنظيمي وقدرات الابتكار لها تأثير إيجابي مباشر في أداء المحاضر، ودراسة مخامرة وعجوة (2020) التي أكدت وجود علاقة بين ممارسة المهارات الناعمة والالتزام التنظيمي لدى المعلمين، ودراسة أبو حشيش وآخرون (2019) التي أكدت وجود أثر لمهارات القيادة الناعمة في تبني التوجهات الإستراتيجية.

مستخلص النتائج:

كشفت نتائج تحليل البيانات وتبرميزها عن وجود ثمانية محاور رئيسة، تُشكّل "توظيف المهارات الناعمة في التواصل وتقديم الأفكار"، وهي: التعامل بمرونة عند تقديم الأفكار، تنويع وسائل العرض، استخدام مهارات الاستماع الفاعل، المشاركة والتعاون في اتخاذ القرار، التعزيز والثناء على أفكار الآخرين، استخدام النقد البناء في تقديم التغذية الراجعة، لتفاوض حول الأفكار المطروحة، بناء علاقات جيدة مع الآخرين.

كشفت نتائج تحليل البيانات وتبرميزها عن وجود ستة محاور رئيسة، تُشكّل "توظيف المهارات الناعمة في مواجهة المشكلات والتحديات"، وهي: الاستعانة بالمجتمع المحلي ورجال الأعمال وأولياء الأمور، إشراك الفريق المدرسي في اتخاذ القرار، تحقيق النمو المهني للمعلمين، الاتصال والتواصل، تفعيل الأنظمة والقوانين والتعامل بروح القانون، تفعيل أدوات التواصل والاتصال مع الطلبة.

التوصيات:

من خلال النتائج التي ظهرت، وتمت مناقشتها، يوصي الباحثان بالآتي:

- إتاحة الفرصة للمعلمين لإبداء آرائهم ومشاركة أفكارهم، والاستفادة منها في اتخاذ القرار.
- بناء علاقات قوية بين مديري المدارس الثانوية وأعضاء الفريق المدرسي من خلال الاهتمام بمشاكلهم وتقديم الدعم والمساندة لهم.
- يجب على مديري المدارس الثانوية التواصل بفاعلية مع أعضاء الفريق المدرسي والطلاب وأولياء الأمور، والتركيز على النقد البناء.
- يجب أن يكون مدير المدرسة قدوة للفريق المدرسي، ويعكس المثالية في جميع الجوانب المهنية.
- أن يحرص مديرو المدارس الثانوية على التعامل مع الاختلافات والصراعات من خلال التفاوض والحوار وتبني حلول مناسبة لجميع الأطراف.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أبو النور، عبد الحميد، والمبروك، محي الدين. (2021). التوجيه التربوي والإرشاد النفسي ودوره في الحد من التمر المدرسي. مجلة التربوي، (19)، 821-847.
- أبو حاطوم، رولا. (2022). درجة ممارسة المعارف القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو حشيش، بسام، وسكر، ناجي، وفرج الله، أحمد. (2019). أثر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية من خلال اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط "دراسة حالة جامعة الأقصى". مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، 2(2)، 141-168.
- أبو طاحون، أمل (2012). القيادة التربوية الفاعلة. أمواج للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو ليفة، سناء. (2020). العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية في بيئة العمل لدى العاملين في جامعة الجوف. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 27(3)، 413-447.

- أبو مصطفى، سحر، ورضوان، عبير، وبرهوم، أماني، وأبو سمحان، غدير، والأغا، محمد. (2020). دور المرشد التربوي في حل المشكلات المدرسية لطلبة المرحلة الأساسية الدنيا. *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (58)، 149-205.
- إمام، ولاء. (2023). *التنمر الوظيفي في المدارس الحكومية في القدس وسبل التغلب عليها* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- التويجري، هيلة منديل محمد. (2020). استراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، (3)، 379 - 458.
- الجبالي، حمزة. (2016). *تنمية وإدارة الموارد البشرية*. دار الأسرة للإعلان.
- الجرايدة، محمد سليمان مفضي، والعلوي، سعيد حمد. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان. *مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية*، (12)، 253 - 278.
- جلا، مسعد، ويونس، مجدي، وبدوي، محمود. (2021). معوقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المدرسة الثانوية الفنية الصناعية نظام الثلاث سنوات. *مجلة كلية التربية*، (2)، 36-338.
- حنتول، أمل. (2020). *دور القيادات المدرسية في تحقيق متطلبات الإدارة المرئية بمحافظتي الدمام والخبر* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، السعودية.
- الخالدي، يحيى. (2022). *العنف المدرسي وأثره على التحصيل الدراسي لدى طلاب المرحلة الثانوية بمدينة الرياض*. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*، (9)، 136 - 163.
- خليل، نبيل. (2014). *إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة*. دار الفجر للنشر والتوزيع.
- الداود، منذر. (2020). *دليلك لإنشاء مصنع: خطوة بخطوة لدراسة وتأسيس وإدارة مؤسسة صناعية صغيرة*. تمت زيارته بتاريخ 2023/6/25م: <https://growenterprise.co.uk/book-a-guide-to-building-a-factory/>
- دراغمة، برهان. (2021). واقع العنف المدرسي وسبل مواجهتها في المدارس الأساسية من وجهة نظر معلمهم في محافظة طوباس. *مجلة العلوم التربوية والإنسانية - كلية الإمارات للعلوم التربوية*، (4)، 129 - 144.
- دوليتش، ديفيد، وكايرو، بيتر، وراينسميث، ستيفن. (2021). *العقل والقلب والشجاعة: ثلاث سمات تصنع منك قائداً ناجحاً*. ترجمة: صفية مختار، مؤسسة هنداي.
- الدوسري، درع. (2017). *خواطر تعليمية*. دار نشر يسطرون.
- رضوان، محمود. (2012). *بناء وتحفيز فرق العمل*. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الركابي، عباس، والخزاعي، عقيل، والكروي، حيدر. (2018). *اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح*. دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الزوايدة، حسن ناصر عواد. (2009). درجة التزام الإدارة المدرسية بتعليمات الانضباط المدرسي الخاصة بالطلبة للمرحلتين الأساسية العليا والثانوية. *رسالة المعلم*، (2)، 42-45.
- السعودي، رمضان. (2022). *تدوير المعلمين مدخل لتحسين تخطيط الموارد البشرية بالمدارس الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية*. *مجلة كلية التربية*، (40)، 1 - 115.

- سليمان، ظلال. (2015). رؤية مقترحة لمواجهة ظاهرة الغياب المتكرر لطلاب المرحلة الثانوية الحكومية: دراسة ميدانية. دراسات في التعليم الجامعي، (31)، 129 - 175.
- السميري، خلود. (2020). كفاءة العمل الفريقي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء المهني لمعلميهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية-غزة، فلسطين.
- السنوار، محمد. (2021). المهارات القيادية الناعمة وأثرها في جودة القرارات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية - المحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأقصى، فلسطين.
- عامر، طارق عبد الرؤوف (2013). القيادة التربوية ومهارات التعلم. دار العلوم للنشر والتوزيع.
- عبدالمك، مروان. (2021). مقتطفاتي في التنمية البشرية، والقيادة، وتطوير المهارات. العبيكان للنشر.
- عبي، زيد (2010). دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- العتيبي، فرات. (2015). مشكلات التواصل اللغوي. مركز الكتاب الأكاديمي.
- عشبية، فتحي. (2009). التنظيم الإداري في التعليم العام: أسسه، مجالاته، فعاليته. الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- عطون، ديماء. (2023). دور القيادة التشاركية في مستوى دافعية الإنجاز ومعوقاتها لدى مديري ومعلمي محافظة القدس من وجهة نظرهم (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- العلاق، بشير. (2019). تنمية المهارات الإشرافية والقيادية. دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- غولم، طالب. (2018). استراتيجية تطوير إمكانيات القوة الناعمة. السعيد للنشر والتوزيع.
- قطيشات، ليلي. (2014). الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية. مركز الكتاب الأكاديمي.
- القميزي، حمد. (2012). تقنيات التعليم ومهارات الاتصال. روابط للنشر وتقنية المعلومات.
- كارنس، فرانسيس، وبيبين، سوزاني. (2016). القيادة للطلاب: دليل القادة الشباب. ترجمة: فايزة الحمادي، العبيكان للنشر.
- اللبد، نزار. (2015). إدارة الموارد البشرية وتنميتها. دار دجلة للنشر والتوزيع.
- المحمدي، سعد. (2019). إدارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة. مجموعة اليازوري للنشر والتوزيع.
- محمود، محمد، والبحيري، السيد. (2009). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية. عالم الكتب للنشر.
- مخامرة، كمال، وعجوة، محمد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية والتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم الاجتماعية، 2(6)، 1-38.
- مريزق، هشام. (2008). دراسات في الإدارة التربوية. دار غيداء للنشر والتوزيع.
- المصري، وليد. (2020). درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، 3(4)، 1-67.
- لهواشلة، جميلة. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس لإدارة الصراع في المدارس الثانوية في محافظة العقبة من وجهة نظرهم. المجلة الأردنية الدولية أريام للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 4(1)، 114 - 132.
- اليونسكو. (2020). دليل إعداد السياسات الخاصة بالمعلمين. مطبعة اليونسكو.

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية والرومنة:

- Abdelmalek, M. (2021). *Excerpts in human development, leadership, and skills development*. Al-Obeikan Publishing.
- Abooy, Z. (2010). *The role of educational leadership in making administrative decisions*. Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution.
- Abu Al-Noor, A., and Al-Mabrouk, M. (2021). Educational Guidance, Psychological Counseling, and their Role in Reducing School Bullying. *Al-Tarbiwi Journal*, (19), 821-847.
- Abu Hashish, B., Sukkar, N., and Farajallah, A. (2019). The Impact of Soft Leadership Skills on Building Organizational Reputation through Strategic Vigilance as a Mediating Variable: "A Case Study of Al-Aqsa University". *Al-Aqsa University Journal of Educational and Psychological Sciences*, 2(2), 141-168.
- Abu Hatoom, R. (2022). *The Degree of Practicing Soft Leadership Behaviors by Department Heads in Private Jordanian Universities in Amman Governorate from the Perspective of Faculty Members* (Unpublished Master's Thesis), Middle East University, Jordan.
- Abu Leifa, S. (2020). The Relationship between Dimensions of Soft Leadership and Ethical Integrity in the Work Environment among Employees at Al-Jouf University. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 27(3), 413-447.
- Abu Mustafa, S., Radwan, A., Barhoum, A., Abu Samhan, G., and Al-Agha, M. (2020). The Role of the Educational Counselor in Solving School Problems for Elementary School Students. *International Journal of Educational and Psychological Sciences*, (58), 149-205.
- Abu Tahoun, A. (2012). *Effective Educational Leadership*. Amwaj Printing, Publishing, and Distribution.
- Al-Alaq, B. (2019). *Development of supervisory and leadership skills*. Dar Al-Yazouri for Publishing and Distribution.
- Al-Dawood, M. (2020). *Your guide to building a factory: Step by step for studying, establishing, and managing a small industrial enterprise*. [Online]. Available at: <https://growenterprise.co.uk/book-a-guide-to-building-a-factory/>
- Al-Farra, M. (2016), *Proposed Training Program for Soft Skills Development in the Light of the United Nations Declaration on Education for Sustainable Development and the Sustainable Development Strategy Egypt 2030*. The Fourteenth Annual Conference: From Adult Education to Lifelong Learning for All for Sustainable Development, Adult Education Center Ain Shams University.
- Al-Jabali, H. (2016). *Development and management of human resources*. Dar Al-Usra for Advertising.
- Al-Jaraida, M., & Al-Alawi, S. (2018). The degree of school principals' practice of soft skills in Sur, Sultanate of Oman. *Journal of Arab Research in the Field of Quality Education*, (12), 253-278.
- Al-Khalidi, Y. (2022). School violence and its impact on academic achievement of high school students in Riyadh city. *Ibn Khaldun Journal of Studies and Research*, 2(9), 136-163.
- Al-Labadi, N. (2015). *Human resource management and development*. Dar Dijlah for Publishing and Distribution.
- Al-Mahmoudi, S. (2019). *Human resource management: Strategic vision and integrated methodology*. Al-Yazouri Publishing Group.
- Al-Masri, W. (2020). The degree of availability of soft leadership skills among female principals in government schools in Khan Yunis governorate and its relationship to the level of organizational

- happiness in their schools. *Journal of South Valley International University for Educational Sciences*, 3(4), 1-67.
- Al-Otaibi, F. (2015). *Problems of linguistic communication*. Academic Book Center.
- Al-Qamizi, H. (2012). *Teaching techniques and communication skills*. Rawabit Publishing and Information Technology.
- Al-Rikabi, A., Al-Khzaai, A., & Al-Karawi, H. (2018). *Educational and administrative decision-making between reality and aspiration*. Dar Amjad lil-Nashr wal-Tawzi.
- Al-Samiri, K. (2020). *Teamwork effectiveness among secondary school principals in Gaza governorates and its relationship to the quality of their teachers' performance* (Unpublished master's thesis). Islamic University of Gaza, Palestine.
- Al-Saoudi, R. (2022). Teacher rotation as an approach to improve human resource planning in public secondary schools in the Arab Republic of Egypt. *Majallat Kuliyat Al-Tarbiyah*, (40), 1-115.
- Al-Senwar, M. (2021). *Soft leadership skills and their impact on the quality of administrative decisions in the Palestinian Ministry of Education and Higher Education - Southern governorates* (Unpublished master's thesis). Al-Aqsa University, Palestine.
- Al-Tuwaijri, H. (2020). A proposed strategy for developing soft skills among high school leaders in light of the concept of sustainable professional development. *Journal of the Islamic University of Educational and Social Sciences*, (3), 379-458.
- Al-Tuwaijri, H. (2020). A proposed strategy for developing soft skills among high school leaders in light of the concept of sustainable professional development. *Journal of the Islamic University of Educational and Social Sciences*, 3, 379-458.
- Al-Zawayda, H. N. A. (2009). Degree of commitment of school administration to school discipline instructions for upper basic and secondary stages. *Risalat Al-Moallem*, 47(2), 42-45.
- Amer, T. A. (2013). *Educational leadership and learning skills*. Dar Al-'Uloom for Publishing and Distribution.
- Ashaiba, F. (2009). *Administrative organization in general education: its foundations, fields, and effectiveness*. Modern Academy for University Press.
- Atoun, D. (2023). *The Role of Participatory Leadership in the Achievement motivation of Jerusalem Governorate Teachers From their Viewpoints* (Unpublished master's thesis). An-Najah National University, Palestine.
- Bossidy, L. & Charan, R. (2003). *Execution: The Discipline of Getting Things Done*. Crown Business.
- Cabeen, J. (2019). *Lead with Grace: Leaning In to the Soft Skills of Leadership*. Times 10 Publications.
- Cameron, J., & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. *Review of Educational Research*, 64(3), 363-423.
- Chowdary, V. (2016). The Importance Of Soft-Skills Training For Mba Students And Managers. *Abhinav International Monthly Refereed Journal of Research in Management & Technology*, 4(11), 6–14.
- Dosari, D. (2017). *Khawater Ta'aleemiya [Educational Thoughts]*. Yastron Publishing House.
- Dotlich, D., Cairo, P., & Rhinesmith, S. (2021). *Mind, heart, and courage: Three traits that make you a successful leader*. (S. Mukhtar, Trans.). Hindawi Publishing Corporation.
- Draghma, B. (2021). The reality of school violence and ways to address it in primary schools from the perspective of their teachers in Tubas Governorate. *Journal Al-Ulum Al-Tarbawiya Wa Al-Insania - Kuliyat Al-Imarat Lil-Ulum Al-Tarbawiya*, (4), 129-144.

- El-Tabal, A. A. A. (2020). Soft skills and its impact on an organizational creativity-A field study. *Journal of Business and Retail Management Research*, 14(3), 78-87.
- Evangelista, E. D. G. (2022). *Exploration of the Influence of Principals' Soft Skills on Student Achievement* (Unpublished PhD thesis). City University of Seattle, USA.
- Ghuloom, T. (2018). *Strategy for developing soft power capabilities*. Al-Saeed Publishing and Distribution.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2016). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.
- Halawah, I. (2005). The relationship between effective communication of high school principal and school climate. *Education*, 126(2), 334-346.
- Halpin, A. W. (1955). *The leader behavior and leadership ideology of educational administrators and aircraft commanders*. Harvard Educational Review.
- Hantool, A. & Ahmed, E. (2023). Role of Saudi School Leaders to Achieve the Visual Management. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 17(1), 1-18.
- Hantoul, A. (2020). *The role of school leadership in achieving the requirements of visual management in the governorates of Dammam and Al-Khobar* (Unpublished master's thesis), Imam Abdul Rahman bin Faisal University, Saudi Arabia.
- Hawashla, J. (2022). The degree of practice of school principals in conflict management in secondary schools in Aqaba governorate from their perspective. *The Jordanian International Journal Arriyam for Humanities and Social Sciences*, 4(1), 114-132.
- Hymans, M. (2023). *Whole-School Strategies for Anger Management: Practical materials for senior managers, teachers and support staff*. Taylor & Francis.
- Imam, W. (2023). *Career Bullying in Public Schools in Jerusalem and Ways to Overcome it* (Unpublished Master's Thesis), An-Najah National University, Palestine.
- Information Resources Management Association. (2016). *Educational Leadership and Administration: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*. IGI Global.
- Jalla, M., Younis, M., & Badawi, M. (2021). Obstacles to implementing strategic management in the three-year technical industrial secondary school system. *Journal of Education College*, 36(2), 338-368.
- Karns, F., & Peine, S. (2016). *Leadership for students: A guide for young leaders*. Translation: Faiza Al-Hamadi, Al-Obeikan Publishing.
- Khalil, N. (2014). *Management of educational institutions at the beginning of the third millennium*. Dar Al-Fajr for Publishing and Distribution.
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56, 485-516.
- Mahmoud, M., & El-Bahiri, A. (2009). *Contemporary trends in educational institution management*. Alam Al-Kutub for Publishing.
- Majid, S., Eapen, C. M., Aung, E. M., & Oo, K. T. (2019). The Importance of Soft Skills for Employability and Career Development: Students and Employers' Perspectives. *IUP Journal of Soft Skills*, 13(4).
- Makhamera, K., & Ajwa, M. (2020). The practice level of government secondary school principals in the North Hebron Education Directorate regarding soft skills and its relationship to organizational commitment from the perspective of teachers. *Journal of Social Sciences*, 6(2), 83-115.

- Meriziq, H. (2008). *Studies in educational administration*. Dar Ghaydaa for Publishing and Distribution.
- Nghia, T.(2022). *Graduate Employability Across Contexts: Perspectives, Initiatives and Outcomes*. Springer Nature.
- Peters, M. A. (2022). *Encyclopedia of teacher education*. Singapore: Springer Nature Singapore.
- Pezer, D. (2021). *Significance of soft skills in the educational process during the pandemic caused by the coronavirus COVID-19*. Technium Soc.
- Purwanto, A. (2020). *Effect of hard skills, soft skills, organizational learning and innovation capability on Islamic University lecturers' performance*. Systematic Reviews in Pharmacy.
- Qutaishat, L. (2014). *Professional competencies in educational institutions*. Academic Book Center.
- Radwan, M. (2012). *Building and motivating work teams*. The Arab Group for Training and Publishing.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.
- Sadq, Z. M. (2019). The role of leadership soft skills in promoting the learning entrepreneurship. *Journal of process management and new technologies*, 7(1).
- Sibbet, D. (2013). *Visual Leaders: New Tools for Visioning, Management, and Organization Change*. New Jersey, John Wiley & Sons.
- Sulaiman, Z. (2015). Ru'ya Muqtarah Limawajaha Zahurat Al-Ghiyab Al-Mutakarrir Lil-Talab Al-Murahah Al-Hukumiyya: Dirasah Maidaniyya. *Dirasat Fi Al-Ta'aleem Al-Jami'i*, (31), 129-175.
- Tamsah, H., Jusuf, E., Darti, D., & Purnomo, P. (2023). Leadership Analysis of Service Performance Through Soft Skill Competence and Public Service Motivation for Health Workers at Community Health Centers in Pangale District, Central Mamuju Regency. *Asian Academic Summit Proceeding*, 1(2), 36-43.
- Tang, K. N., (2018), The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions Kasetsart, *Journal of Social Sciences*, xxx, 1-6.
- UNESCO. (2020). *Guide for developing teacher policies*. UNESCO Printing Press.
- Urhan, B. (2023). *Crucial Role of Soft Skills in Challenging Times: Conceptual Analysis of Leadership Skills*. In *Leadership Approaches in Global Hospitality and Tourism* (pp. 23-39). IGI Global.
- Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and their application in workplace. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(2), 66-72.
- Westberry, L. (2022). *Support for Principals: Firsthand Experiences in Planning Programs and Activities*. Rowman & Littlefield Publishers.
- Williams, P. (2015). *Visual Project Management*. Lulu Print.
- Zaini, M. F., & Syafaruddin, S. (2020). The leadership behavior of madrasah principals in improving the quality of education in MAN 3 Medan. *Journal Iqra': Kajian Ilmu Pendidikan*, 5(2), 95-106.