

DOI: <https://doi.org/>

<http://journal.jadara.edu.jo>

The degree to which the principals of private schools in the Irbid Kasba exercise soft administrative skills from their teachers' point of view

Alaa hasn Mohammad Ibrahim

Yarmouk University - Faculty of Education

*Correspondence: alaamalkawi9070@yahoo.com

Received : 14 / 05 / 2023

Accepted : 01 / 10 / 2023

Abstract

This study explores the application of soft administrative skills by private school principals in Irbid Kasbah, as perceived by their teachers. Employing a descriptive survey methodology, a questionnaire was developed based on established literary theories and past studies. The sample comprised 327 teachers, chosen using a simple random selection process. Findings suggest that these principals apply soft administrative skills to a considerable degree. Additionally, significant variations were detected based on gender, academic qualifications, and years of experience. Female principals, those with bachelor's degrees, and those with less than five years of experience demonstrated superior soft skill application. These findings provide valuable insights into the administrative practices in private schools and suggest areas for further research and professional development.

Key words: The degree, principals of private schools, in the Irbid Kasbah, soft administrative skills

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها

الاء حسن محمد ابراهيم

كلية التربية - جامعة اليرموك

*للمراسلة: alaamalkawi9070@yahoo.com

قبول البحث: 2023 / 10 / 01

استلام البحث: 2023 / 05 / 14

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة، تكون مجتمع الدراسة من (2260) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (327) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح الإناث، ووجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي وجاءت الفروق لفئة البكالوريوس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة وجاءت الفروق لصالح فئة أقل من (5) سنوات.

الكلمات المفتاحية: درجة ممارسة، مديري المدارس، قصبة إربد، المهارات الإدارية الناعمة.

المقدمة

تشهد المنظومة التعليمية التعلمية تحديات كبيرة في ظل تطور الأساليب التربوية والإدارية المتبعة لمواجهة ومواكبة التغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على سير عملياتها الإدارية، مما تطلب من الإداريين في المدارس تطوير المهارات التي يمتلكونها وتوظيف استراتيجيات حديثة لدعم عملية التعليم والتعلم، والعمل على اكتساب مهارات جديدة لتحقيق الأهداف التربوية المدرسية.

ومع تأثير الإدارة التربوية بالتطور الذي يحدث في علم الإدارة بشكل مستمر (عيسى، 2018) ظهر مفهوم الإدارة الناعمة ليركز على القدرات المطلوبة في العمل الإداري لتحقيق النجاح والتطور المهني، حيث تُعد الطريقة المثالية لتعريف الآخرين بالشخص الذي يتعامل معهم، ذلك لصلتها الوثيقة بذات الإنسان وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي تواجهه (Rao, 2012) كما أنها تتعلق بالسماح والقدرات الشخصية التي يمكن أن تكتسب، فهي

تعمل على تعزيز التفاعلات الشخصية مع الآخرين على الصعيد الشخصي والعملي، وتعمل على التحفيز الوظيفي لهم (حجاج، 2014). والإصغاء لهم ولمطالبهم، وفهم احتياجاتهم، والتعامل مع الموظفين على أنهم المصدر الأهم للنجاح المؤسسي (الصقر، 2021). كما وترتبط بالقدرة على التعبير عن الذات والتواصل مع معطيات التكنولوجيا الرقمية، كمهارات استخدام الحاسب الآلي، والبريد الإلكتروني، وشبكات التواصل الاجتماعي، بالإضافة إلى عرض الأفكار بصورة أكثر جاذبية (خميس، 2013).

وتعيش الإدارة المدرسية تغييرات مستمرة تتطلب من الإداري توظيف المهارات والإستراتيجيات المرنة، التي لها القدرة على الاستجابة للمتطلبات والظروف المتغيرة والطارئة في بيئة العمل (خليفة، 2014). ويقع على عاتق مدير المدرسة العديد من المهام الإدارية كالإشراف على المعلمين والطلبة، وإعداد الجداول المدرسية وتنظيم سجلات العمل، وتنفيذ الخطط الأساسية الموضوعية والمشاركة والمتابعة في التنفيذ، وعقد الاجتماعات الدورية اللازمة لسير العملية التربوية، والاهتمام بالمناخ الصحي للمدرسة وتوفير المناخ الديمقراطي، وتشجيع العمل التعاوني القائم على الاحترام والثقة وتحمل المسؤولية (المبروك، 2017). فإن ذلك تطلب أن تتجه الإدارة المدرسية لمهارات أكثر قدرة على استيعاب تلك التغييرات، واللجوء لأساليب إدارية تكون لها أنموذجاً؛ ليعينها على ممارسة الأعمال الإدارية، ومن هذه النماذج مفهوم المهارات الإدارية الناعمة، والذي يساعد الإداري على اتخاذ القرارات الرشيدة لحل المشكلات المدرسية التي تعرقل سير العملية التعليمية التعلمية، وتحقيق الأهداف التربوية واستثمار الموارد المادية والبشرية خير استثمار.

كما أن المهارات الإدارية الناعمة أصبحت جزءاً مكملاً للمهارات الإدارية الحديثة، ومطلباً من المتطلبات الأساسية للعمل المهني، وتحتل مكانتها في فاعلية الأداء الوظيفي الإداري، ذلك لقابليتها للتطبيق في داخل وخارج المدرسة، ولقدرتها على إنجاز الأعمال المطلوب تحقيقها، وخاصة إذا تم إكسابها للعاملين فيها، من خلال عمليات التدريب عليها وإعدادهم لممارستها وتطبيقها في بيئة العمل (حسان، 2022). كما أن المهارات الإدارية الناعمة تساعد مدير المدرسة على أن يكون أكثر قدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وتزيد من قدرته على التفكير الإبداعي الناقد (الجرادة والعلوي، 2018). وتساهم في تشجيع العمل بروح الفريق الواحد بين جميع الأفراد المنتمين للبيئة المدرسية، لإن المدير والمعلمين سيتقاسمون المسؤولية عن أعمالهم، والمشاركة في الخبرات وتبادلها، والتخلي عن بعض الاستقلالية الفردية في العمل ومنح الثقة للآخرين لتحقيق نتائج أفضل (Reevy, Chamberlain & Stein, 2013).

ومن الممكن القول أن المهارات الإدارية الناعمة هي الإدارة الصعبة والسهلة في الوقت ذاته؛ لأنها تركز على فهم الآخرين وممارسة الإقناع والوئام والتعاطف، والتواصل الإيجابي المثمر والصدق واحترام الإنسان وتبني الرؤية التي تنمي دافعيته، كما أنها تتيح للإداري المحافظة على وظيفته من خلال مساهمته في بناء ورفع كفاءة المدرسة

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها

وفاعليتها، وتقلل لدى مدير المدرسة الشعور بالتوتر والضغط، وتزيد من شعوره بالأمان الوظيفي ورفع مستوى الأداء المدرسي (الصقر، 2021).

وتتعدد تعريفات المهارات الإدارية الناعمة حيث عرفها بارسون (Parsons, 2008, 12) بأنها: «الصفات الإدارية والسلوكية التي تعزز التفاعلات الشخصية، والأداء الوظيفي، والآفاق الوظيفية التي تنعكس على العمليات الإدارية في المؤسسة لتحقيق النجاح والتميز لها». ويعرفها ديان (Dean, 2015, 37) أنها: «مهارات غير فنية ومن الصعب قياسها، يتميز فيها الفرد عن الآخرين، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخصيته، وتساهم في تحقيق النجاح المهني في العمل». وتعرف بأنها: «مجموعة من الخصائص والسمات والقدرات التي تركز على شخصية الفرد وسلوكه» (Tsirkas, Chytiri & Bouranta, 2020, 358).

أهمية المهارات الإدارية الناعمة

وتبرز أهمية المهارات الإدارية الناعمة في قدرة الإداري على التعامل مع الصراعات التنظيمية السلبية التي تحدث بين المعلمين، والتقليل من الإجهاد في العمل، ورفع مستوى الأداء المدرسي عن طريق تلبية احتياجات ومتطلبات أرباب المصالح جميعهم، كما أنها تساهم في تقديم الدعم المستمر وتحفيز الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل أكثر فاعلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، عن طريق العمل بروح الفريق الواحدة وتحفيزهم، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم بشكل مستمر؛ لتحقيق احتياجاتهم الشخصية والتنظيمية (Sadq, 2019).

كما وتساعد المهارات الإدارية الناعمة في تحويل شخصية الأفراد ومواقفهم وسلوكياتهم، وتوازن بين مقدرات الإداريين والمهام الموكلة إليهم بشكل مناسب دون المساس بالأهداف الأساسية، بالإضافة إلى تركيزها على التعاطف والنظر إلى القضايا بموضوعية عالية، ومن أهميتها العمل على التقليل من دوران العمل (الحدراوي ومحمد، 2020). ويمكن للباحثة القول أن امتلاك مديري المدارس للمهارات الإدارية الناعمة تساعد على إدارة الشؤون المدرسية، وتحسين المخرجات التعليمية فيها، كما وتعمل على بناء العلاقات الشخصية والتفاعلات البشرية بين الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور.

أبعاد المهارات الإدارية الناعمة الواجب توافرها لدى مديري المدارس

للمهارات التي يمتلكها مديرو المدارس دوراً كبيراً في تحسين المخرجات التعليمية التعلمية لها، حيث يحرص أصحاب المدارس الخاص على اقتناء أفضل الكفاءات الإدارية القادرة على إدارة الشؤون المدرسية وتحقيق أهدافها التربوية بأفضل الطرق وأقلها تكلفة. ويرى ثابت (2020) أن نجاح الفرد يتوقف على مدى امتلاكه للمهارات الإدارية الناعمة وخبراته الحياتية، والتي من الممكن أن تساعد على مواجهة مواقف الحياة المختلفة، والقدرة على تجاوز المشكلات التي تعترض سير عمله الإداري، وسيتم تناول المهارات الواجب توافرها لدى مديري المدارس والتي تساعد على تحسين والارتقاء بمستوى الأداء المدرسي:

_مهارة الاتصال والتواصل: تعد هذه المهارة عصب العمل المؤسسي، لأنها تتغلغل في جميع عملياتها الإدارية، وتمثل أداة هامه يفهم من خلالها الأفراد أدوارهم والمهام الوظيفية المناطة بهم، كما وتساعد مهارة الاتصال والتواصل على حصول المديرين على التغذية الراجعة حول تحقيق الأهداف المؤسسية (أبو السعيد وعابد، 2014). وتساعد هذه المهارة المديرين على التواصل بطريقة إيجابية مع الآخرين، وتوظيف أنواع الاتصال اللفظي وغير اللفظي لايصال المعلومات والمعاني للتأثير في الطرف الآخر والتأثير على السلوك الإنساني مع ما يتوافق مع الظروف البيئية المحيطة بهم (مسلم، 2014). وإن ممارسة مديري المدارس لمهارات حديثة في عملية الاتصال والتواصل مع المعلمين تعد دليلاً منهجياً في عمليات التحفيز نحو التطور والنجاح المؤسسي وتحقيق الأهداف (Molina, 2018).

_مهارة عمل الفريق: إن من أهم الأمور الواجب مراعاتها من قبل مدير المدرسة هي كيفية إدارة فرق العمل في البيئة المدرسية، حيث يناط به تحديد المهارات الواجب توافرها لدى أعضاء الفريق من أجل تحقيق الأهداف المدرسية. ويتطلب ذلك أن يكون الإداري قادراً على التأثير في أعضاء الفريق، وتوجيههم والإيمان بقدراتهم وتعزيز ثقتهم بذلك؛ لتحقيق الإنجازات العالية للمدرسة (سبيتان، 2012). وتبرز قدرات الإداري هنا في مساعدة فريق العمل في التناغم مع بعضهم بعضاً، وتعزيز التوافق وتبادل الطاقة بينهم للوصول إلى أعلى مستوى في الأداء (هريدي، 2017).

_مهارة التعاطف: تنطوي مهارة التعاطف على فهم حاجات الآخرين ورغباتهم وفهمهم معرفياً وانفعالياً (الدخيل الله، 2014). ويركز التعاطف على التواصل مع الأفراد بطريقة تجعلهم يشعرون بالفهم بشكل فريد، ويتضمن ذلك القدرة على تقييم وفهم الإداري للظروف التي يشعر بها الآخرون (هريدي، 2017). ويرى لازارس (Lazarus 2013) أن على الإداري التواجد الفعلي في بيئة العمل، وسماع وجهات نظر فريق العمل، ومساعدتهم على التفكير السليم لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم، وضبط انفعالاته، وأن يبدي الاهتمام بهوايات وطموحات وأفكار الأفراد العاملين معه.

كما تتكون مهارة التعاطف من الذكاء العاطفي للإداري، فهي منبثاً قوياً للسلامة العقلية والنفسية، وتساعد الإداري على التواصل مع الآخرين والتناغم مع محيطه والقدرة على إيجاد علاقة إيجابية بين الجانب العاطفي والجانب المعرفي (ملحم، 2017).

_مهارة إدارة الوقت: تعد هذه المهارة من أهم المهارات التي يجب توافرها لدى مديري المدارس؛ لأنها الأداة الإدارية التي يستند عليها مدير المدرسة من أجل تنفيذ المهام المناطة به (نعيمة وياسين، 2022). كما تساعد في تحقيق معدلات إنتاجية أكبر للمؤسسة بكوادرها، ويساعد الإداري في عملية التخطيط والتنظيم للأعمال وفق جدول زمني محدد، وتساهم في تحقيق الميزة التنافسية (أبو النصر، 2009؛ العلاق 2020).

مهارة حل المشكلات: إن الوعي بوجود المشكلة يعد الخطوة الأولى للبدء بحلها، ومن الهام والضروري تحديد طبيعة المشكلة بدقة علمية، واستخدام المعلومات والمعارف والمهارات التي اكتسبها الإداري للتغلب عليها (البارودي، 2015). ويشير مفهوم

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها

حل المشكلات إلى التعرض لموقف لا يمكن القيام فيه باستجابة مناسبة له، أو وجود عقبة تحول دون تحقيق الأهداف، مما يتطلب من الإداري أن يستخدم خطوات محددة لحلها، تبدأ هذه الخطوات عند الشعور بأن هناك معرقل أمام تحقيق الأهداف، ثم يعمل على تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، وتحليلها وجمع المعلومات اللازمة لذلك، ووضع الحلول المناسبة واختيار البديل المناسب لمصلحة المؤسسة، وفي النهاية تطبيق الحل المناسب، وتعميمه على العاملين في المؤسسة (الزعبي، 2019).

الدراسات السابقة

هدفت دراسة الطائي وجبوري (2022) إلى قياس المهارات الناعمة لدى المشرفين التربويين، اعتمد الباحثان المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من (476) مرشداً تربوياً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (250) مرشداً ومرشدة تربويين في محافظة ديالى، العراق، وقد استخدم الباحثان أداة الاستبانة لجمع المعلومات، أظهرت النتائج عدم امتلاك عينة الدراسة للمهارات الناعمة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس وجاءت الفروق لصالح الذكور في جميع مجالات الدراسة.

وهدفت دراسة الصقر (2021) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للمهارات الإدارية الناعمة في لواء القويسمة من وجهة نظر المعلمين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (369) معلماً ومعلمة، وقد استخدمت أداة الاستبانة لجمع المعلومات، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المهارات الناعمة جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المهارات الناعمة تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، ووجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس، ووجود فروق لمتغير سنوات الخبرة، وجاءت الفروق لصالح فئة أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات في مجالي مهارة الفريق والتعاطف.

وأجرى روسلان وعبد الحميد (Roslan& Abdul hamid, 2020) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى فاعلية الأنشطة المنهجية لطلاب المدارس من خلال المهارات الحياتية المتكاملة التي تعزز المهارات الناعمة للطلاب والتعامل مع الآخرين، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (219) طالباً من الذين التحقوا بالفصلين الثالث والرابع من المناهج الدراسية المشتركة بجامعة يوتار الماليزية، وتم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية، أظهرت النتائج أن مستوى المهارات الناعمة يتحسن عند الطلبة بعد حضور المناهج المشتركة، ووجود فجوة بمهارات (التعامل مع الآخرين)، وخاصة مهارة القدرة على العمل ومساندة الفريق.

وقام الجعبري (2020) بإجراء دراسة هدفت للتعرف على واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين. واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة الدراسة من (1300)

معلماً ومعلمة للمدارس الأساسية في مديرية وسط الخليل، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع المعلومات، أظهرت النتائج أن مستوى استخدام مديري المدارس الأساسية في وسط الخليل للقوة الناعمة جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري جنس المدرسة وسنوات الخبرة.

وأجرت ديميترينكو وانا وصوفيا (Dmitrenk& Inna& Sofiya, 2020) دراسة هدفت لتنمية المهارات الناعمة للمعلمين المحتملين عن طريق تعلم (ESP) والقائم على حل المشكلات للعملية التعليمية التعليمية، ومدى تأثيرها على شخصية المعلم من خلال وضع فرضيات نظرية واختبار مستوى تنمية المهارات، تكونت عينة الدراسة من (160) طالباً وطالبة، تم توزيعهم على (8) مجموعات غير متجانسة من حيث العمر، والجنس، واثقان اللغة الإنجليزية، اتبعت الدراسة المنهج التجريبي، وقيمت المهارات الناعمة للطلاب مرتين في بداية ونهاية المرحلة التجريبية، أظهرت النتائج أن تعلم (ESP) القائم على حل المشكلات تكسب المعلمين المحتملين مهارات ناعمة ذات قيمة (التفكير الناقد، وتحليل المعلومات، والتعاون مع زملاء العمل، الذكاء العاطفي، علاقة الشريك مع المعلم).

كما وهدفت دراسة مخامرة وعجوة (2020) إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلميه، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (371) معلماً ومعلمة، وقد استخدم الباحثان أداة الاستبانة لجمع المعلومات، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المهارات الناعمة جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المهارات الناعمة تعزى لمتغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الإناث، وإلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وهدفت دراسة موسي (2019) إلى قياس فاعلية برنامج تدريبي مقترح في تنمية بعض المهارات الناعمة (مهارة لغة الجسد، ومهارة إدارة الوقت) لمعلمات رياض الأطفال، اعتمدت الدراسة المنهج النوعي، تكونت عينة الدراسة من (40) معلمة من معلمات الروضة، تم تقسيمها إلى مجموعتين ضابطة وتجريبية، أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات الناعمة لدى معلمات رياض الأطفال وجاءت الفروق لصالح المجموعة التجريبية.

وأجرى الجرايدة والعلوي (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة عشوائية تكونت من (50) مساعداً للمدير ومعلمين برتبة معلم أول، وقد قام الباحثان ببناء أداة الاستبانة لجمع المعلومات، أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المهارات الناعمة جاءت بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها

ممارسة المهارات الناعمة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي، وإلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وقام كل من ناجنج وهاشم ويونس (Ngang& Hashim& Yunus, 2015) بدراسة هدفت إلى استكشاف الثغرات المتعلقة بالمهارات الناعمة التي تم الحصول عليها من التدريب المهني في التدريس، مقارنة بالمهارات الناعمة المطلوبة في مكان عملهم بين المعلمين المبتدئين، استخدم الباحثان المنهج الكمي، تكونت عينة الدراسة من (250) معلماً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من جميع المدارس الثانوية في ماليزيا، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع المعلومات، أظهرت النتائج أن متوسط الدرجات لجميع مكونات المهارات الناعمة المطلوبة في المدارس الثانوية أعلى مما حصل عليه المعلمين من برنامج التدريب المهني الخاص بهم، كما أظهرت النتائج أن أهم مهارتين في بيئة العمل هما مهارة العمل الجماعي ومهارة التواصل.

(Ariratana& Sirisookslip & Ngang, 2015) وهدفت دراسة اريراتانا وسيركوسليب ونانج إلى قياس وتطوير المهارات القيادية الناعمة بين مديري التعليم باستخدام الإرشادات، واعتمد الباحثان المنهج الكمي والنوعي لتحقيق أغراض الدراسة، تكونت عينة الدراسة من (477) معلماً ومديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتم إجراء مقابلات مع (15) معلماً ومديراً، واستخدم الباحثان أداتي الاستبانة والمقابلة لتحقيق أهداف الدراسة، أظهرت نتائج الدراسة إلى أن مستوى المهارات القيادية الناعمة بين مديري التعليم جاءت بدرجة عالية، وأنه يتعين على مديري التعليم تحسين مهارات الاتصال لديهم، وتعزيز روح العمل الجماعي والعلاقة الصحية بين الأشخاص.

وهدفت دراسة العدوان (2014) إلى معرفة درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم بالشونة الجنوبية للمهارات الإدارية الناعمة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تم اختيار عينة عشوائية قوامها (489) معلماً ومعلمة، وقد قام الباحث بتطوير أداة الاستبانة والتأكد من صدقها وثباتها، أظهرت النتائج أن درجة امتلاك لدى مديري المدارس في الشونة الجنوبية جاءت بدرجة مرتفعة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة المهارات الناعمة تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

التعقيب على الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

المنهجية: استخدمت بعض الدراسات السابقة المنهج الوصفي المسحي كدراسة الطائي وجبوري (2022) والصقر (2021) ومخامرة وعجوة (2020) ، واختلفت مع دراسة موسي (2019)، واريراتانا وسيركوليب ونانج ((Ariratana& Sirisookslip & Ngang, 2015) والتي استخدمت المنهج النوعي.

العينة: قد اتفقت الدراسة الحالية بالنسبة لعينة الدراسة مع دراسة الجعبري (2020)، والعدوان (2014) والتي أجريت على المعلمين، واختلفت مع بعض الدراسات

كدراسة دراسة الجرايدة والعلوي (2018) والتي أجريت على المساعدين والمعلمين، ومع دراسة ديميترينكو وانا وصوفيا (Dmitrenk & Inna & Sofiya, 2020) والتي أجريت على الطلبة، ومع دراسة الطائي وجبوري (2022) والتي أجريت على المشرفين التربويين.

الأداة: استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتشابهت مع أغلب الدراسات السابقة، واختلفت مع بعض الدراسات السابقة حيث استخدمت بعضها أداة المقابلة إلى جانب الاستبانة كدراسة موسي (2019)، ودراسة واريراتانا وسيركوليب وناج ((Ariratana & Sirisookslip & Ngang, 2015).

الاستفادة من الدراسات السابقة: تم الرجوع إلى الدراسات السابقة كمراجع مهمة في الأدب النظري لمختلف أجزاء الدراسة وفي تطوير أداة الدراسة، وفصل مناقشة النتائج لبيان أوجه الإتيافق والاختلاف، وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها الدراسة الأولى وبحسب حدود علم الباحثة التي درست المهارات الإدارية الناعمة لدى مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد، وتسليطها الضوء على أهمية هذه المهارات في الممارسة الإدارية من خلال التركيز على المجالات المهارية الإدارية الواجب ممارستها من قبل الإداريين، كما تميزت هذه الدراسة وبحسب حدود علم الباحثة أنها الدراسة الأولى التي تناولت الأبعاد الخمسة لفحص المهارات الإدارية الناعمة لدى مديري المدارس الخاصة.

مشكلة الدراسة

تواجه المدارس الخاصة في قصبة إربد العديد من التحديات في ظل ازدياد المنافسة بينها باقتناء أفضل القيادات الإدارية التربوية لتسيير العملية التربوية فيها، الأمر الذي يحتم على مديري المدارس العمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم في التعامل والتواصل مع المعلمين والعاملين في المدرسة باستخدام مهارات إدارية حديثة ناعمة تكون لهم عوناً في تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، من خلال تطوير مهاراتهم في إدارة فرق العمل والاتصال والتواصل مع المعلمين، وحل المشكلات التي تعترض سير العملية التربوية فيها، ومن خلال عمل الباحثة معلمة في إحدى المدارس الخاصة في قصبة إربد وملاحظتها لبعض القصور في تطبيق وامتلاك المهارات الإدارية الناعمة في أثناء تطبيق العملية الإدارية، وبعد اطلاع الباحثة على الدراسات السابقة والأدب النظري المتعلق بمشكلة الدراسة الحالية كدراسة (الصقر، 2021) التي أوصلت بضرورة إجراء دراسات حول ممارسة مديري المدارس الخاصة للمهارات الإدارية الناعمة في أثناء الإدارة المدرسية لما لها من أهمية بالغة في تسيير العمليات الإدارية والتفاعل الإيجابي مع المعلمين، جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها، من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها؟

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين، من أجل الوقوف على نقاط الضعف ومعالجتها، والوقوف على نقاط القوة وتعزيزها والعمل على التحسين والتطوير للمهارات الإدارية من قبل الجهات المختصة بذلك.
- التوصل إلى فهم أعمق لبعض المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) بشأن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة، لحث المديرين على ممارستها، والعمل على صقل وتعريف مديري المدارس بتلك المهارات وتنميتها لديهم.

أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة مما يأتي:

- **الأهمية النظرية:** تنطلق أهمية الدراسة في أنها سلطت الضوء على موضوع حديث في الإدارة التربوية والمتعلق بالمهارات الإدارية الناعمة التي يمارسها مديرو المدارس الخاصة في قصبة إربد، لما لهذه المهارات من دور في تحقيق الازدهار والتطور في العملية التعليمية التعلمية.
- **الأهمية التطبيقية:** يؤمل من هذه الدراسة أن تفيد قيادات التعليم في التعرف إلى الممارسات الإدارية الناعمة لدى مديري المدارس الخاصة، ومعرفة جوانب القصور إن وجدت والعمل على تحسينها، وتعزيز الجوانب الإيجابية لديهم، والعمل على سد الفجوات وتعزيز الإيجابيات التي تظهرها النتائج، كما يؤمل أن يستفيد مديري المدارس أنفسهم من نتائج الدراسة في معرفة الأساليب الواجب اتباعها لتعزيز مهاراتهم الإدارية وتطويرها واستثمارها في عملية الإرتقاء بالمنظومة التعليمية التعلمية المدرسية.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

- **المهارات الإدارية الناعمة:** هي «مجموعة من الصفات الشخصية ممثلة في الاتصالات، والود، والتفأول التي تميز علاقاتنا مع الآخرين» (العدوان، 2014: 5). وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة المهارات التي يمتلكها مديرو المدارس الخاصة أثناء

عملية إدارتهم وتفاعلهم مع الأفراد العاملين في المدرسة، وقدرته على الاتصال والتواصل والتفاعل الإيجابي معهم، وتقاس بالدرجة الكلية التي استجاب عليها أفراد عينة الدراسة.

- **مديرو المدارس:** هم الأشخاص الذين توكل إليهم مهام إدارة المدارس من أجل تيسير العملية التعليمية في المدارس الخاصة في قسبة إربد وذلك للعام الدراسي 2022-2023م.
- **مهارة الاتصال والتواصل:** «عملية متبادلة بين الأفراد لنقل الخبرات، المشاعر، والمعلومات، التي تشمل الرسائل اللفظية، وغير اللفظية، من خلال قنوات متعددة، لتحقيق الأهداف» (أبو ندى، 2018).
- **مهارة عمل الفريق:** « العملية التي يؤدي فيها العمل بطريقة تعاونية من قبل مجموعة من الأشخاص بهدف الوصول إلى إنجاز هدف ما» (الفقي، 2009).
- **مهارة التعاطف:** « القدرة على تفهم واستيعاب الظروف الفريدة للآخرين» (هريدي، 2017).
- **مهارة إدارة الوقت:** « توجيه القدرات الشخصية للأفراد، وإعادة صياغتها؛ لآخاذ العمل المطلوب في ضوء القواعد، والنظم المعمول بها، وهذا يعني توجيه إدارة الفرد الداخلية تجاه الأداء المطلوب، وفقاً للزمن المحدد» (الغافري، 2011).
- **مهارة حل المشكلات:** «عملية تفكيرية يستخدم بها الفرد ما لديه من معارف مكتسبة سابقة ومهارات من أجل الاستجابة لمتطلبات موقف ليس مألوفاً له، وتكون الاستجابة مباشرة عمل ما يستهدف حل التناقض أو اللبس أو الغموض الذي يتضمنه الموقف» (العمرى وبزاري، 2018).

حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد الدراسة الحالية فيما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قسبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على جميع المعلمين العاملين في المدارس الخاصة في قسبة إربد.
- **الحدين المكاني والزمني:** تم تطبيق الدراسة في جميع المدارس الخاصة في قسبة إربد، وتم تطبيق الدراسة ضمن الفصل الدراسي الأول 2022-2023م.
- **محددات الدراسة:** تتمثل محددات الدراسة في مدى توفر مؤشرات الصدق والثبات في أداة الدراسة، ومدى تمثيل عينة الدراسة للمجتمع الذي أخذت منه.

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها

الطريقة والإجراءات

تناول هذا الجزء منهج الدراسة ومجتمعها وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة.

- **منهجية الدراسة:** استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وذلك لملاءمته لأغراض الدراسة من خلال الاستقصاء (الاستبيانات).
- **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الخاصة التابعة للواء قصبة إربد، والبالغ عددهم (2260) معلماً ومعلمة، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم للعام الدراسي (2021/2020).
- **عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة (327) معلماً ومعلمة، أي ما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من خلال برنامج مولد الأرقام العشوائية وتحديد الأعداد من جميع المدارس الخاصة في قصبة إربد، وفق الخصائص الديمغرافية الموضحة في الجدول (1).

(1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	117	35.8
	أنثى	210	64.2
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	162	49.5
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	97	29.7
	أكثر من 10 سنوات	68	20.8
المؤهل العلمي	بكالوريوس	187	57.2
	دراسات عليا	140	42.8
	المجموع	327	100.0

أداة الدراسة: تكونت أداة الدراسة الأولية من (33) فقرة، وقد تم تطوير الفقرات بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية كدراسة الجرايدة والعلوي (2018)، ودراسة الصقر (2021)، ودراسة العدوان (2014).

الصدق الظاهري للأداة: تم التأكد من صدق أداة الدراسة بعرضها على (11) محكماً ومحكمة من أعضاء هيئة التدريس ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة التربوية في الجامعات الأردنية، وقد تم الأخذ بالملاحظات والتعديلات التي تم طرحها من قبلهم، وإجراء التعديلات والأخذ بالمقترحات التي تم طرحها، وبناء على اتفاق ما يزيد عن (80%) من المحكمين تم اعتماد أداة الدراسة بصورتها النهائية، وتكونت من (30) فقرة موزعة على خمسة مجالات.

صدق البناء الأداة الدراسة: لاستخراج دلالات صدق البناء للمقياس، استخرجت معاملات ارتباط فقرات المقياس مع الدرجة الكلية في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30) معلماً ومعلمة، حيث تم تحليل فقرات المقياس وحساب معامل

ارتباط كل فقرة من الفقرات، حيث أن معامل الارتباط هنا يمثل دلالة للصدق بالنسبة لكل فقرة في صورة معامل ارتباط بين كل فقرة وبين الدرجة الكلية من جهة، وبين كل فقرة وبين ارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين كل مجال والدرجة الكلية من جهة أخرى، وقد تراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.84-0.42)، ومع المجال (0.90-0.55) والجدول (2) يبين ذلك.

(2): معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
0.42**	0.64**	21	0.73**	0.69**	11	0.61**	0.68**	1
0.61**	0.70**	22	0.64**	0.78**	12	0.69**	0.62**	2
0.65**	0.86**	23	0.74**	0.83**	13	0.66**	0.62**	3
0.73**	0.90**	24	0.67**	0.67**	14	0.63**	0.61**	4
0.43**	0.65**	25	0.71**	0.79**	15	0.51**	0.61**	5
0.56**	0.55**	26	0.66**	0.66**	16	0.58**	0.77**	6
0.53**	0.75**	27	0.60**	0.72**	17	0.52**	0.77**	7
0.56**	0.79**	28	0.84**	0.71**	18	0.68**	0.70**	8
0.71**	0.64**	29	0.63**	0.64**	19	0.74**	0.76**	9
0.64**	0.81**	30	0.58**	0.79**	20	0.80**	0.85**	10

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

كما تم حساب معاملات الارتباط بين المجالات بعضها بعضاً والدرجة الكلية، والجدول (3) يبين ذلك:

(3): معاملات الارتباط بين المجالات وبعضها والدرجة الكلية

المجال	مهارة عمل الفريق	إدارة الوقت	مهارة الاتصال والتواصل	مهارة التعاطف	مهارة حل المشكلات
مهارة عمل الفريق	1				
إدارة الوقت	0.66**	1			
مهارة الاتصال والتواصل	0.68**	0.73**	1		
مهارة التعاطف	0.62**	0.37*	0.46*	1	
مهارة حل المشكلات	0.41*0	0.45*	0.45*0	0.59**	1
مهارات الإدارة الناعمة ككل	0.86**	0.80**	0.83**0	0.74**0	0.69**

* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

** دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01).

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها

يوضح الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات أداة الدراسة، فقد تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) معلماً ومعلمة، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين. وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (4) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

(4): معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

المجال	ثبات الإعادة	الاتساق الداخلي
مهارة عمل الفريق	0.76	0.77
إدارة الوقت	0.84	0.89
مهارة الاتصال والتواصل	0.86	0.88
مهارة التعاطف	0.83	0.86
مهارة حل المشكلات	0.85	0.88
مهارات الادارة الناعمة ككل	0.90	

معيار تصحيح أداة الدراسة: تم اعتماد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أدوات الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس: (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = 5 / (5 - 1) = 0.8$$

وبذلك سيكون معيار الحكم على الدرجة كما يلي: من 1 إلى 1.8 أقل درجة قليلة جداً، من 1.8 إلى أقل من 2.6 درجة قليلة، من 2.6 إلى أقل من 3.4 متوسطة، من 3.4 إلى 4.4 درجة كبيرة، من 4.2 فأكثر درجة كبيرة جداً.

متغيرات الدراسة:

وتشتمل الدراسة على المتغيرات التالية

المتغيرات الرئيسية:

وتشمل:

• الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).

- المؤهل العلمي: وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).
- سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 - أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

المتغير التابع:

_ درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة الآتية:

ما درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال: تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها، والجدول (5) يوضح ذلك:

(5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	مهارة الاتصال والتواصل	3.84	.735	
2	1	مهارة عمل الفريق	3.83	.663	
3	2	إدارة الوقت	3.78	.767	
4	4	مهارة التعاطف	3.60	.666	
5	5	مهارة حل المشكلات	3.57	.712	
		مهارات الإدارة الناعمة ككل	3.72	.556	

يبين الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.57-3.84)، وبلغ المتوسط الحسابي لمهارات الإدارة الناعمة ككل (3.72) وبدرجة كبيرة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس لديهم وعي بأهمية تطبيق المهارات الناعمة في الإدارة المدرسية، وأن الإنسان تتغير أفكاره وسلوكياته تبعاً لطريقة التعامل معه، وقد تعزى إلى إدراك المديرين أن التطبيق الجيد للمهارات الإدارية الناعمة يعمل على النهوض بالأداء المدرسي ككل، وتحقيق الأهداف والتطلعات وأفضل المخرجات التعليمية، وقد تعزى لإدراك المديرين بأنهم يعملون في مؤسسات تربوية ربحية، وأن السمعة المدرسية الجيدة في السوق التنافسية تؤدي إلى استقطاب أفضل الكفاءات من المعلمين، مما يحقق رضا

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها

المستفيدين وأرباب العمل. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من الصقر (2021)، والجعبري (2020)، ودراسة الجرايدة والعلوي (2018)، والعدوان (2014). واختلفت مع دراسة مخامرة وعجوة (2020)، ودراسة ااريراتانا وسيركوليب ونانج ((Ariratana& Sirisookslip & Ngang,)) 2015 والتي جاءت بدرجة متوسطة.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

(6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال مهارة عمل الفريق مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	بناء علاقات جيدة مع العاملين في المدرسة	4.08	.885	
2	2	الاستعانة بفريق عمل من الإداريين والمعلمين عند وضع الخطط المدرسية	3.96	.864	
3	3	تجنب إلقاء اللوم على أعضاء فريق العمل عند وقوع الأخطاء	3.90	.934	
4	6	توزيع المهام بعدالة على العاملين	3.76	.946	
5	4	تحمل ضغوط العمل المختلفة مع الفريق	3.70	.976	
6	5	احترام آراء العاملين وتقديرها	3.59	.977	
		مهارة عمل الفريق	3.83	.663	

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (4.08-3.59)، حيث جاءت الفقرة (1) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.08)، بينما جاءت الفقرة (5) بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.59). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الأسلوب مهارة عمل الفريق ككل (3.83) وبدرجة كبيرة. وقد تعزى هذه النتيجة لتغير مفاهيم الإدارة بشكل عام من النمط التسلسلي إلى النمط الديمقراطي فيها؛ ذلك لثبوت فاعلية هذا النمط في تحقيق الانجازات الجماعية بالتعاون، وقد تعزى إلى إيمان مديري المدارس الخاصة بأهمية العمل الجماعي في تحقيق الأهداف التربوية وبلوغها، وأن العمل بروح الفريق يتطلب أساس من متطلبات النجاح، وقد تعزى لقدرتهم على بناء علاقات صحية وإيجابية في بيئة العمل، كما قد تعزى لكبر حجم المسؤوليات والمهام التي تلقى على عاتق مديري المدارس مما يتطلب من المدير أن يكون أكثر فاعلية في العمل ضمن الفريق وبناء فريق متكامل لضمان تحقيق الأهداف.

المجال الثاني: مهارة إدارة الوقت

لبيان درجة تقدير فقرات مجال مهارة إدارة الوقت تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (7) يبين ذلك:

(7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال مهارة إدارة الوقت مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	8	الالتزام بالمواعيد التي يعطيها للعاملين	3.89	.941	
2	9	ترتيب الأعمال وفق الأولويات	3.83	.888	
3	12	استثمار أوقات العمل بفاعلية داخل المدرسة	3.79	.995	
4	10	تفويض العاملين والمعلمين بتنفيذ الأعمال والمهام اليومية المطلوبة منه	3.78	.941	
5	7	الحرص على الالتزام بأوقات العمل المحددة	3.72	.978	
6	11	وضع جدول زمني للأعمال المراد مناقشتها في الاجتماعات	3.69	.951	
		مهارة إدارة الوقت	3.78	.767	

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.69-3.89)، حيث جاءت الفقرة (8) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.89)، بينما جاءت الفقرة (11) بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال الأسلوب مهارة إدارة الوقت ككل (3.78) وبدرجة كبيرة. وقد تعزى هذه النتيجة لتركيز مديري المدارس على عدم إهدار الوقت المخصص للعمل وتداخلها وما يلزم من ذلك توافر إدارة سليمة للوقت وترتيب الأولويات، وعلى قدرتهم على تنظيم المواعيد والالتزام بها، وقد تدل هذه النتيجة على تفويض المعلمين بعض المهام الإدارية المترتبة على الإدارة المدرسية للقيام بها حرصاً على استثمار أوقات الدوام بفاعلية وإنجاز وتعزيز المهارات الإدارية المستقبلية لديهم، وعلى إدراك المديرين لأهمية الوقت في التنظيم المدرسي واستثماره بشكل جيد، ولكن ما يزال هناك بعض القصور لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين في عمليات التخطيط للأعمال المدرسية.

المجال الثالث: مهارة الاتصال والتواصل

ليبان درجة تقدير فقرات مجال مهارة الاتصال والتواصل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (8) يبين ذلك:

(8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال مهارة الاتصال والتواصل مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	16	استخدام لغة الجسد عند التحدث مع الآخرين	3.94	.977	
2	14	الإصغاء للآراء المقترحة من الآخرين	3.91	.914	
3	15	الحرص على استخدام العبارات الواضحة أثناء توجيه المعلمين والعاملين في المدرسة	3.87	.979	
4	18	تشجيع المعلمين على التفاعل الجيد عن طريق طرح الأسئلة المفتوحة للنقاش	3.80	.952	
4	13	مناقشة المعلمين ومحاورتهم لتحسين الأداء المدرسي	3.80	.947	
5	17	استخدام المرونة في عملية التفاوض لإقناع الآخرين بوجهة نظره	3.68	.977	
		مهارة الاتصال والتواصل	3.84	.735	

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.68-3.94)، حيث جاءت الفقرة (16) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.94)، بينما جاءت الفقرة (17) بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.68). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال مهارة الاتصال والتواصل ككل (3.84) وبدرجة كبيرة. وقد تعزى هذه النتيجة لخضوع مديري المدارس لبعض الدورات التي جعلت منهم أكثر قدرة على استخدام وسائل التواصل الإنسانية اللفظية وغير اللفظية في التعامل مع المعلمين لتسيير العملية التعليمية التعلمية، وقد تعزى لإدراك مديري المدارس لعملية تفويض الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بهم على المعلمين تجنباً لهدر الوقت وتراكم الأعمال الإدارية وتأخير تحقيق الأهداف، كما قد تعزى لوعي مديري المدارس بأهمية انتقاء الألفاظ وتقديرهم للآثار النفسية والعقلية التي قد تترتب على ما يقوله وما يفعله الإداري أثناء عملية التواصل مع المعلمين.

المجال الرابع: مهارة التعاطف

ليبان درجة تقدير فقرات مجال مهارة التعاطف تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (9) يبين ذلك:

(9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال مهارة التعاطف مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	24	الموضوعية والعدالة في التعامل مع المعلمين	3.66	.939	
2	19	الاهتمام بمؤشرات ضغوط العمل الظاهرة على العاملين في المدرسة	3.62	.815	
3	22	ضبط انفعالاته في الظروف الإستثنائية	3.61	.879	
3	23	التسامح والمرونة في التعامل مع فريق العمل	3.61	.871	
4	20	تقديم المساعدة للعاملين في حل المشكلات التي تواجههم داخل وخارج المدرسة	3.59	.912	
5	21	تقبل أخطاء العاملين عند الوقوع في الأخطاء	3.53	.889	
		مهارة التعاطف	3.60	.666	

يبين الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.53-3.66)، حيث جاءت الفقرة (24) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.66)، بينما جاءت الفقرة (21) بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.53). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال مهارة التعاطف ككل (3.60) وبدرجة كبيرة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى وجود بعض المهارات الإدارية الصلبة لدى مديري المدارس والتي تغلب عادة على استخدام العواطف في العملية الإدارية للمحافظة على سير العملية التعليمية التعلمية، وقد تعزى هذه النتيجة للعادل للمهام والواجبات على العاملين في المدارس كل حسب اختصاصه، وقد تعزى هذه النتيجة لأهمية العلاقات الإنسانية وقيمتها الأخلاقية وتأثيرها على تحفيز المعلمين على أداء المهام وتجاوز المشكلات التي تعرقل سير العمل.

المجال الخامس: مهارة حل المشكلات

ليبان درجة تقدير فقرات مجال مهارة حل المشكلات تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والجدول (10) يبين ذلك:

(10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بمجال مهارة حل المشكلات مرتبة تنازلياً

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	29	استخدام الطريقة العلمية لحل المشكلات وفق تسلسل منظم	3.63	.897	
2	26	التحليل المنطقي لأبعاد المشكلة	3.62	.928	
3	25	تحديد المشكلة بشكل واضح ودقيق	3.56	.928	
4	27	اختيار البديل المناسب من بين البدائل المقترحة لحل المشكلة	3.55	.992	
5	30	القدرة على إدارة الصراع بين الأطراف المتنازعة	3.53	.916	
6	28	الاستفادة من خبرات الآخرين لحل المشكلات المدرسية	3.50	.939	
		مهارة حل المشكلات	3.57	.712	

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.50-3.63)، حيث جاءت الفقرة (29) في الرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.63)، بينما جاءت الفقرة (28) بالرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.50). وبلغ المتوسط الحسابي لمجال مهارة حل المشكلات ككل (3.57) وبدرجة كبيرة. وقد تعزى هذه النتيجة أن اختيار فريق العمل في المدارس الخاصة من الإداريين والمعلمين يخضع لمعايير تجعل حدوث المشكلات نادراً فيها، حيث إنها جهات خاصة وليست حكومية، تعتمد مبدأ العقود، مما يجعل العاملين في المدارس أكثر حذراً في افتعال المشكلات، وقد تعزى لقدرة المديرين على توظيف الطرق العلمية لحل المشكلات المدرسية والتغلب عليها قبل تفاقمها في بيئة العمل، من خلال تحديد الجهات المسؤولة عنها.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها تبعاً لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة حسب متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة والجدول (11) يبين ذلك.

(11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.59	.626	117

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها

210	.500	3.80	أثنى	
162	.508	3.82	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
97	.570	3.68	من 5 إلى 10 سنوات	
68	.605	3.55	أكثر من 10 سنوات	
187	.528	3.79	بكالوريوس	المؤهل العلمي
140	.582	3.63	دراسات عليا	

يبين الجدول (11) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية: تم استخدام تحليل التباين الثلاثي والجدول (12) يبين ذلك:

(12): تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي على درجة ممارسة مديري المدارس في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
.010	6.775	1.973	1	1.973	الجنس
.018	4.056	1.181	2	2.363	سنوات الخبرة
.044	4.087	1.190	1	1.190	المؤهل العلمي
		.291	322	93.781	الخطأ
			326	100.950	الكل المصحح

يتبين من الجدول (12) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 6.775 وبدلالة إحصائية بلغت 0.010 وجاءت الفروق لصالح الإناث. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن عدد الإناث التي استجبن على أداة الدراسة أكبر من عدد الذكور، حيث تغطي نسبة الإناث على الذكور في المدارس الخاصة، وقد تعزى لقدرة الإناث على مراقبة الأداء الإداري والحرص الشديد من قبلهن على عمليات التطبيق خوفاً من تجاوز الأنظمة والقوانين، وقد تعزى هذه النتيجة أن أغلب المديرين في المدارس الخاصة من فئة المديرات، مما يدل على بناء علاقات إيجابية ومثمرة بين فريق العمل المدرسي. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الصقر (2021)، والجعبري (2020)، ومخامرة وعجوة (2020). واختلفت مع دراسة الطائي وجبوري (2022)، والعدوان (2014) والتي جاءت نتائجها لصالح الذكور.

- وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 4.087 وبدلالة إحصائية بلغت 0.044، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس. وقد تعزى هذه النتيجة أن المؤهل العلمي ذو تأثير كبير على المهارات الإدارية الناعمة، وإلى أن الحاصلين على درجة البكالوريوس قد التحقوا بدورات تدريبية تعتمد الديمقراطية والتعاون واللين في الممارسات الإدارية، بعكس فئة الدراسات العليا والتي قد تكون استثمرت جهودها في الحصول على المهارات التخصصية الصلبة بحسب دراستهم، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الصقر (2021). واختلفت مع دراسة روسلان وعبدالحميد (Roslan& Abdul hamid, 2020)، والعدوان (2014) والتي جاءت نتائجها لصالح فئة الدراسات العليا.

_ وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) تعزى لأثر عدد سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 4.056 وبدلالة احصائية بلغت 0.018، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شيفيه كما هو مبين في الجدول (13).

(13): المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر عدد سنوات الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة

عشر سنوات	من 5 سنوات _ أقل من 10 سنوات	أقل من خمس سنوات	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة
			3.82	أقل من 5 سنوات
	.13	.14	3.68	من 5 سنوات_أقل من 10 سنوات
		27*	3.55	عشر سنوات فأكثر

* دالة عند مستوى الدلالة ($a = 0.05$).

يتبين من الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($a = 0.05$) بين فئة الخبرة أقل من 5 سنوات وفئة الخبرة عشر سنوات فأكثر، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أقل من 5 سنوات. وقد تعزى هذه النتيجة لحرص المدارس الخاصة على توظيف حديثي التخرج وفقاً لتمتعهم بالمهارات والخبرات والطرق والأساليب الحديثة في أداء الأعمال المدرسية، وقد تعزى لحرص ذوي الخبرة القليلة على فهم الأنظمة والقوانين التي تطبقها الإدارة المدرسية وملاحظتها لعدم الوقوع في التجاوزات، وقد تعزى للدورات التدريبية لتأهيل المعلمين الجدد التي قد خضعوا لها، والتي أدت إلى توسيع مهاراتهم الناعمة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الصقر (2021). واختلفت مع دراسة الجعبري (2020)، ومخامرة وعجوة (2020)، والجرايدة والعلوي (2018)، والعدوان (2014).

التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم الحصول عليها توصي الباحثة بما يلي:
- عقد الوروش والدورات التدريبية لمديري المدارس الخاصة لتعريفهم بماهية المهارات الإدارية الناعمة وأهميتها في ممارساتهم الإدارية.
 - إيلاء مزيد من الاهتمام بتدريب المديرين الذكور على المهارات الإدارية الناعمة في ضوء النتيجة التي أظهرت أن المدارس التي تديرها الإناث جاءت نتائجها أعلى من مدارس الذكور.
 - إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول ممارسة المهارات الإدارية الناعمة ضمن مجتمعات تربوية أخرى مثل الجامعات.

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها

المراجع العربية

- أبو السعيد، أحمد وعابد، زهير. (2014). مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين. الأردن، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- أبو النصر، مدحت. (2009). إدارة الوقت. المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- أبو ندى، لمياء. (2018). مهارة التواصل لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بتفعيل المشاركة المجتمعية. الجامعة الإسلامية، فلسطين: غزة.
- ثابت، أمال. (2020). فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات الناعمة لدى الهيئات الإدارية للأطر الطلابية في جامعة الأقصى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، غزة، جامعة فلسطين.
- الجرايدة، محمد والعلوي، سعيد. (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية (12). 278-254.
- الجعبري، سحر. (2020). واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين. فلسطين، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- حجاج، علا نعيم. (2014). دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة.
- الحدراوي، رافدة ومحمد، جلال. (2020). استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي_ دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 28 (3): 233_206.
- حسان، هند قطب. (2022). تنمية معلمات رياض الأطفال في مصر مهنيًا في ضوء المهارات الناعمة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية 6 (9): 1168-1139.
- خليفات، نجاح. (2014). مدير المدرسة القائد. الأردن، عمان: دار اليازوري العلمية.
- خميس، عبدالله. (2013). المهارات الناعمة التي يبحثون عنها. الأردن، عمان: مؤسسة الرؤيا للنشر والتوزيع.
- الدخيل الله، دخيل. (2014). المهارات الاجتماعية: المفهوم والوحدات والمحددات. السعودية، الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.
- الزعبي، سامي. (2019). المهارات الذاتية والاجتماعية. الأردن، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

- سبيتان، فتحي. (2012). إستراتيجيات الإدارة المدرسية في ضوء الإتجاهات المعاصرة. الأردن، عمان: الجندارية للنشر والتوزيع.
- الصقر، لبيبة. (2021). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للمهارات الإدارية الناعمة في لواء القويسمة من وجه نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، عمان.
- الطائي، ربيع والجبوري، علي. (2022). المهارات الناعمة لدى المشرفين التربويين. مجلة ديالي للبحوث الإنسانية، 3 (93). 233_2011.
- العدوان، واصف. (2014). المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، جامعة جرش.
- العلق، بشير. (2020). أساسيات إدارة الوقت. الأردن، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- العمري، أيمن والبيزاري، وسام. (2018). درجة الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية تربية الرصيفة وعلاقته بمستوى قدرتهم على حل المشكلات من وجهة نظر معلميه. مجلة المنارة، 25 (3). 281-241.
- عيسى، آسيا. (2018). الإدارة التربوية الحديثة. الأردن، عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- الغافري، فوزية. (2011). فاعلية برنامج إرشادي جمعي في تحسين مهارة إدارة الوقت ورفع مستوى التحصيل لدى الطلبة. جامعة نزوى، عمان.
- الفقهى، ابراهيم. (2009). العمل الجماعي. مصر، القاهرة: أجيال للنشر والتوزيع.
- المبروك، فرج. (2017). مدير المدرسة والإدارة المدرسية. مصر، القاهرة: دار حميثاء للنشر والترجمة.
- مخامرة، كمال وعجوة، محمد. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم الاجتماعية 6 (2): 83-115.
- مسلم، عبدالله. (2014). مهارات الاتصال الإداري والحوار. الأردن، عمان، دار المعترز.
- ملحم، هبه. (2017). الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين. جامعة الشرق الأوسط، الأردن: عمان.
- منال، البارودي. (2015). الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات. المجموعة العربية للنشر والتوزيع.

درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها

- موسى، سعيد عبد المعز. (2019). برنامج تدريبي لتنمية المهارات الناعمة لمعلمات رياض الأطفال. دراسات فى الطفولة والتربية (8)، 8، 64_1.
- نعيمة، مرزوق وياسين، محجر. (2022). التكوين ودوره في تنمية مهارة الوقت لدى مدراء المدارس الإبتدائية (لولاية البويرة دراسة ميدانية). مجلة الباحث في العلوم الانسانية الاجتماعية، 1 (14): 81-92.
- هريدي، حسام. (2017). ممارسات قوية لفرق عمل قوية. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

Referances:

- Dean, S. A. (2017). Soft skills needed for the 21st century workforce (Doctoral dissertation, Walden University).
- Ariratana, W., Sirisookslip, S., & Ngang, T. K. (2015). Development of leadership soft skills among educational administrators. Procedia-Social and Behavioral Sciences, (18) 6, 331.336-
- Lazarus, A. (2013). The Importance of Soft Skills for Job Success. Physician executive, 39(5): 40.
- Molina, O. (2018). Visionary Leadership in the Administrative Staff of the Guapan Educational Unit. Journal of Technology and Science Education 8(2), 115125-.
- Ngang, T& Hashim, N. & Yunus, H. (2015). Novice Teacher Perceptions of the Soft Skills Needed in Today's Workplace. Procedia - Social and Behavioral Sciences 177: 284 - 288.
- Dmitrenko, N. & Dolia, I. & Nikolaeva, S. (2020). Soft Skills Development of Prospective Educators by Means of Problem-Based ESP Learning. The New Educational Review, 60(2), 124.134-
- Roslan, N. M., & Hamid, M. S. A. (2020). The Effectiveness of Co-Curricular Activities by Integrated Living Skills Unit in Enhancing Students 'SOFT Skills. e-bangi, 17(4), 162.172-
- Parsons, T. L. (2008). Definition: soft skills. Mc Graw Hill, New York.
- Reevy , G. M. & Chamberlain ,C. J.,& Stein J.(2013). Identifying Collaboration, Teamwork, and Leadership Practices on Campus; Currents in Teaching and

Learning. 6 (1): 417-.

- Roa, M. S. (2012). Myths and Truths About Soft Skills. American Society for Training and Development USA.
- Sadq, Z. M. (2019). The role of leadership soft skills in promoting the learning entrepreneurship. Journal of process management and new technologies, 7(1).
- Tsirkas, K., Chytiri, A. P., & Bouranta, N. (2020). The gap in soft skills perceptions: a dyadic analysis. Education+ Training 62 (4): 357377-.