

سمات الشخصية وعلاقتها بالمهارات الناعمة لدى مديري المدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين

Personality traits and their relationship to soft skills among school principals in East Jerusalem from the teachers' point of view

روان نضال غول¹

¹طالبة دكتوراة في تخصص الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أكثر سمات الشخصية انتشاراً لدى مديري مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، والتعرف على درجة امتلاك مديري مدارس شرقي القدس للمهارات الناعمة من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن العلاقة بين سمات الشخصية والمهارات الناعمة لدى مديري مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة من مدارس شرق القدس، واستخدمت الباحثة الأدوات التالية: استبانة سمات الشخصية والمهارات الناعمة من إعدادها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن مستوى سمات الشخصية لدى مديري مدارس شرق القدس من وجهة نظر معلمهم قد بلغ 72.1%، وهذا يعتبر مستوى مرتفعاً، وكانت سمة المسؤولية هي أكثر السمات الشخصية انتشاراً لدى مديري مدارس شرق القدس من وجهة نظر معلمهم، حيث بلغ وزنها النسبي 74.3%، يليها سمة يقظة الضمير بوزن نسبي 72.6%، في حين كانت سمة السيطرة أقل السمات انتشاراً حيث بلغ وزنها النسبي 70.7%.

2. أن متوسط المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة كان يتراوح بين (3.653-3.883) بوزن نسبي (72.7%-78.6%) مما يشير إلى أن مستوى جميع المهارات الناعمة لدى مديري مدارس شرق القدس من وجهة نظر معلمهم كانت مرتفعة وفقاً لمحك الدراسة، كما يتبين أن مستوى الاتصال والتواصل كان أكبر المهارات الناعمة لدى مديري مدارس شرق القدس من وجهة نظر معلمهم بوزن نسبي 78.6%، بينما كان التشبيك أقل تلك المهارات بوزن نسبي 72.7%.

3. أن معامل الارتباط بين سمات الشخصية والمهارات الناعمة لدى مديري مدارس شرق القدس من وجهة نظر معلمهم قد كان موجباً قوى ودال عند مستوى دلالة 1%، مما يشير لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين سمات الشخصية والمهارات الناعمة لدى مديري مدارس شرق القدس من وجهة نظر معلمهم.

الكلمات المفتاحية: سمات الشخصية- المهارات الناعمة- مديرو مدارس شرق القدس.

Abstract:

Personality traits and their relationship to soft skills among school principals in East Jerusalem from the teachers' point of view

The study aimed to reveal the most common personality traits among principals of schools in East Jerusalem from the point of view of teachers, and to identify the extent to which principals of schools in East Jerusalem possess soft skills from the point of view of teachers, and to reveal the relationship between personality traits and soft skills among principals of schools in East Jerusalem from the point of view of teachers.

The sample of the study consisted of (200) male and female teachers from schools in East Jerusalem.

the researcher used the following tools: a questionnaire of personality traits and soft skills prepared by her.

The study reached the following results:

1. The level of personality traits among the principals of East Jerusalem schools from the point of view of their teachers amounted to 72.1%, and this is considered a high level. The trait of conscientiousness had a relative weight of 72.6%, while the trait of control was the least prevalent trait with a relative weight of 70.7%.
2. The average of the soft skills of the principals of public schools in the governorates of Gaza ranged between (3.883-3.653) with a relative weight of (78.6%-72.7%), which indicates that the level of all the soft skills of the principals of East Jerusalem schools from the point of view of their teachers was high according to the standard. The study also showed that the level of communication and communication was the largest of the soft skills among the principals of schools in East Jerusalem from the point of view of their teachers with a relative weight of 78.6%, while networking was the least of these skills with a relative weight of 72.7%.
3. That the correlation coefficient between personality traits and soft skills among principals of schools in East Jerusalem from the point of view of their teachers was strongly positive and significant at the level of significance of 1%, which indicates the existence of a statistically significant direct relationship at the level of significance of 0.05 between personality traits and soft skills among principals of schools East Jerusalem from the point of view of their teachers.

Keywords: personality traits - soft skills - principals of East Jerusalem schools.

مقدمة

مختلف الحياة؛ وذلك بسبب الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي واختلاف مصادر المعرفة، وما طرأ من تغيرات على مدخلات العملية التعليمية. وفي ظل هذه التغيرات التي طرأت على المنظمات التعليمية المعاصرة دعت الحاجة إلى التأكيد على جودة العملية التعليمية داخلها، والتركيز على عملية التحسين المستمر (عبد العظيم، 13، 2005).

ولمدير المدرسة الدور الأبرز في تحسين جودة المخرجات في العملية التعليمية التعليمية، عبر منظومة الوظائف الإدارية التي يقوم بها. ولا يمكن نسيان دور المعلمين في وصول العملية التعليمية إلى غايتها المرجوة، وبذلك فإن من الضروري الاهتمام بأوضاع المعلمين وميولهم ورغباتهم والاستماع لهم، ووضعها من أولويات عمل الإدارة (كحيل، 2011، 771).

وأصبح دور مدير المدرسة في ظل الاتجاهات الحديثة ليست مجرد أداء العمل وفق القانون والروتين اليومي، والمحافظة على حالة الاستقرار والهدوء بالمدرسة، والالتزام بالجدول المدرسي لسير الحصص التعليمية، والمتابعة والحرص على حضور الطلبة للمدرسة، بل الأمر أصبح مختلفاً؛ حيث إن العملية التعليمية تحولت إلى الطالب الذي يعد محوراً أساسياً، وكيفية توفير جميع الظروف والإمكانات اللازمة لنموه العقلي والروحي والبدني، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، وكذلك التركيز على تحقيق الأهداف المجتمعية التي يدين بها المجتمع (أبو زعيتر، 2009، 3). وأشار الفريحات (2000، 19) إلى بروز اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تمحورت حول العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التعليمية، فتم التركيز على دور الإدارة كمهارة في القيادة وفي العلاقات الاجتماعية وتنظيم العمل التعاوني وتوفير البيئة المناسبة للعمل، ويتوقف نجاح المدير في هذا المجال على ما يمتلك من مهارات وكفايات قيادية تعينه على تحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة والعالمين معه، وهذا لا شك فيه يُمكن مدير المدرسة الذي يمتلك

نحن نعيش في عصر يتميز بتغيرات سياسية واقتصادية وثقافية متباينة أدت إلى تعقيد أساليب التوافق وأصبح هذا التغيير من العلامات الجوهرية التي تميز سمات هذا العصر، والذي بدوره يعرض الفرد إلى أنماط مواقف الحياة التي تتضمن عناصر الضغط والتوتر والإجهاد، ونتيجة لذلك أصبح الفرد فريسة لمغيرات من الاضطرابات الانفعالية والنفسية التي تصيب صحته النفسية والعقلية وسماته الشخصية.

ويعد مدير المدرسة العقل المفكر في المنظومة المدرسية ويتحمل مسؤولية تخطيطها، وتوجيهها، وقيادتها، وتقويمها، واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر في المنظومة، وتحمل مسؤولية مواجهة أي متغيرات، والتوافق معها (أبو دية 2017: 7).

وتبرز أهمية مدير المدرسة كونه من العناصر المهمة في المؤسسة التربوية إن لم يكن أهمها، نظراً لما يمتلكه من قدرة على التأثير في العاملين معه من معلمين أو إداريين أو تلاميذ، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة بوصفها مؤسسة تربوية، وهو يتولى مسؤولية تنظيم عملية التفاعل الاجتماعي بين العاملين، أي عملية التأثير والتأثر، والحفاظ على تماسكهم والإسهام في حل المشكلات الناجمة عن ذلك التفاعل، وهذا الدور المنوط به مدير المدرسة يتطلب توفر سمات الشخصية الناجحة والمؤثرة، والقدرة على السيطرة على الانفعالات، والسلوك والتصرف السليم في المواقف المختلفة، وإيجاد الحلول البديلة السريعة من خلال التحكم بالذات وضبط النفس لتحقيق الإنجازات الشخصية لمصلحته أو لمصلحة الآخرين (أحمد، 2018: 768).

ولقد حظي موضوع القيادة منذ القدم باهتمام علماء الإدارة، وتحور اهتمامهم حول صفات القائد ومهاراته، وما يتمتع به من مهارات قيادية تمكنه من ممارسة أعماله ونشاطاته بكفاءة وفاعلية، وقد ازدادت هذه الأهمية في الوقت الحالي لما يشهده العالم من تغيرات متسارعة في

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أكثر سمات الشخصية انتشارا لدى مديري مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة امتلاك مديري مدارس شرقي القدس للمهارات الناعمة من وجهة نظر المعلمين؟
3. هل توجد علاقة بين سمات الشخصية والمهارات الناعمة لدى مديري مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. الكشف عن أكثر سمات الشخصية انتشارا لدى مديري مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين.
2. معرفة درجة امتلاك مديري مدارس شرقي القدس للمهارات الناعمة من وجهة نظر المعلمين.
3. الكشف عن العلاقة بين سمات الشخصية والمهارات الناعمة لدى مديري مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين.

أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة من أهمية سمات الشخصية بوصفها الأداة المحركة للتفاعلات المختلفة بين الناس، وأهمية المهارات الناعمة التي لا يمكن التخلي عنها في الحياة اليومية بشكل عام، والحياة المدرسية بشكل خاص.
- كما تكمن أهمية الدراسة في الجانب الذي تناوله وهو سمات الشخصية وعلاقتها بالمهارات الناعمة لدى مديري المدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، وهذا الجانب ينطوي على أهمية كبرى من الناحيتين النظرية والتطبيقية والتي تتمثل في النقاط التالية:

تلك المهارات والكفايات من متابعة التغيرات المتسارعة في الميدان التربوي والعمل على التفاعل مع المتغيرات والاستجابة التامة للأحداث الجارية بأساليب مبتكرة وحلول مناسبة تضمن التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمدرسة، والاستمرار في العطاء للمدرسة.

وأشار روشي (Ruchi,2010) أن المهارات الناعمة تقوم بدور أساسي في نجاح أي منظمة وخاصة المؤسسات التعليمية التي تتعامل مع أولياء الأمور والطلبة بشكل مباشر، وتكون هذه المؤسسة أكثر نجاحا مقارنة بغيرها من المؤسسات، من خلال المهارات التي يتمتع بها مدير المدرسة، وكيفية ممارسته للمهارات الناعمة، وإذا كان العاملون لدى هذه المنظمات يفتقدون لمثل هذه المهارات فلا بد من تأهيلهم وإكسابهم تلك المهارات. حيث أكد (Rao 2013:144) بأن القيادة الناعمة تتمثل في القدرة على قيادة الناس من خلال امتلاك ومزج مجموعة من المهارات الصعبة، والتركيز على خدمة الموارد البشرية، وأن المهارات الناعمة مرتبطة بشكل أساسي بالكفاءات السلوكية، كما أن المهارات الناعمة تطبق على المهارات الشخصية، وهي تشمل الكثير من المهارات مثل القدرة على اتخاذ القرار الناجح، وإدارة الأزمات، والتواصل الاجتماعي وإدارة الوقت، والتفكير الإبداعي الناقد، والعمل بروح الفريق الواحد.

وعلى ضوء ما سبق أصبح من الضروري على كل من يشغل منصب مدير للمدرسة أن يمتلك مهارات ناعمة تمكنه من إدارة عمله، وتضمن له التميز والرقي والإبداع في عمله، ويكون قائدا محفزا للعاملين معه بالمدرسة حتى يحققوا الأهداف التي تسعى المدرسة لتحقيقها والتي ينتظرها المجتمع.

ومشكلة الدراسة تتحدد في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما السمات الشخصية المتوفرة لدى مديري مدارس شرقي القدس وعلاقتها بالمهارات الناعمة من وجهة نظر المعلمين.

أولاً: الأهمية النظرية:

1. تمثل الدراسة امتداداً لدراسات بعض الباحثين السابقين الذين قاموا بدراسة سمات الشخصية والمهارات الناعمة والتعمق فيها.
2. تسليط الضوء على سمات الشخصية وعلاقتها بالمهارات الناعمة لدى مديري المدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين.
3. تُعد هذه الدراسة إثراءً للمعرفة النظرية لمجموعة البحوث حول سمات الشخصية والمهارات الناعمة.
4. قد تعود أهمية هذه الدراسة إلى أنها تعتبر الأولى حسب علم الباحثة التي تناولت سمات الشخصية وعلاقتها بالمهارات الناعمة لدى مديري المدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين.
5. وقد تشكل هذه الدراسة حافزاً قوياً للباحثين ومراكز البحث في محافظات الوطن لمتابعة موضوع سمات الشخصية وعلاقتها بالمهارات الناعمة لدى مديري المدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

1. يتوقع من هذه الدراسة أن تفيد نتائجها المسؤولين في مديرية التدريب بوزارة التربية والتعليم، من خلال إعداد البرامج التدريبية للمديرين في مجال استخدام المهارات الناعمة.
2. يؤمل من هذه الدراسة أن تقدم تغذية راجعة لمديري المدارس بشرق القدس في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها، سواء المتعلقة بسمات الشخصية و باستخدام المهارات الناعمة في المدارس.
3. تقدم هذه الدراسة أداتين جاهزتين. تم التأكد من صدقهما وثباتهما، ويمكن استخدامهما في بحوث ودراسات مماثلة لمراحل دراسية أخرى.
4. ترفد هذه الدراسة المكتبة العربية بدراسات سابقة عن سمات الشخصية والمهارات الناعمة. ويمكن أن تكون منطلقاً لأبحاث ودراسات جديدة تتناول متغيرات أخرى.

فرضيات الدراسة

1. لا توجد علاقة بين سمات الشخصية والمهارات الناعمة لدى مديري مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين.

حدود الدراسة:

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة خلال العام الدراسي 2021-2022.

الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة على معلمي مدارس شرق القدس.

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على سمات الشخصية وعلاقتها بالمهارات الناعمة لدى مديري المدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين.

الحد البشري: تم تطبيق الدراسة الحالية على عينة من معلمي مدارس شرق القدس.

مصطلحات الدراسة

1- مدير المدرسة: School leader

عرفته (وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (2007): (12) بأنه: "المسؤول الأول في مدرسته، وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية، والقُدوة الحسنة لزملائه، ويؤثر في سلوك وتوجهات العاملين من حوله لإنجاز أهداف محددة".

2- السمة Attribute

عرف ألبورت Allport السمة بأنها: تركيبات نفس عصبية لديها القدرة على استدعاء العديد من المثيرات الوظيفية بفاعلية، والمبادأة والتوجيه الفعال للعديد من صور السلوك التكيفي والتعبيري. (عبد الرحمن، 1998: 319).

كما يعرفها عيسوي (2002: 214): أنها عبارة عن صفة أو خاصية يتميز بها الفرد عن غيره من الأفراد أو تتميز بها جماعة من الجماعات، وقد تكون هذه السمة أخلاقية كالكرم أو التعاون أو التسامح أو الصدق، وقد تكون فكرية كالمرونة، أو ثقافية كسعة الأفق، أو شخصية كالانطواء، أو الانبساط، أو مزاجية كسرعة التقلب في المزاج، أو حركية أو جسمية، مكتسبة أو موروثية، شعورية أو لا

أولاً- المحور الأول: الدراسات التي تناولت سمات الشخصية.

ثانياً - المحور الثاني الدراسات التي تناولت المهارات الناعمة.

دراسات تناولت سمات الشخصية لدى مديري المدارس دراسة الوحيدي(2021) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين سمات الشخصية والمهارات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظات غزة، كما هدفت إلى التنبؤ بالمهارات الإدارية من خلال سمات الشخصية، كذلك هدفت إلى الكشف عن الفروق بين تقدير المديرين لدرجة امتلاكهم لهذه السمات والمهارات، وتقدير المدرسين لتلك السمات والمهارات لدى مديرهم. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عيّنتين، الأولى منهما من مديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (147) مديراً ومديرة، أما العينة الأخرى فكانت من المدرسين، وبلغ عددها (296) معلماً ومعلمة، كما قامت الباحثة باستخدام مقياسين، الأول منهما من إعداد الباحثة، وهو مقياس المهارات الإدارية، أما المقياس الآخر فهو مقياس سمات الشخصية. (تم تجميعه من اختبارات "أيزنك" للشخصية، وكذلك اختبار الشخصية المتعدد الأوجه MMPI، واختبار المسؤولية من إعداد "للحياياني2011") وقد كشفت الدراسة عن النتائج التالية: أظهرت النتائج أن مديري مدارس محافظات غزة لديهم درجات مرتفعة من المهارات الإدارية ودرجات متوسطة من السمات الشخصية، وتوجد علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد اختبار سمات الشخصية، وأبعاد المهارات الإدارية، وبيّنت بعض سمات الشخصية يمكن أن تتنبأ بدرجة المهارات الإدارية.

دراسة أحمد(2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة التحكم الذاتي ببعض سمات الشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية في بغداد للعام الدراسي 2015-2016، وشملت عينة البحث (125) مديراً ومديرة واستعمل الباحث مقياس التحكم الذاتي الذي أعده (شلال 2011)، وكذلك اعتمد الباحث مقياس سمات الشخصية

شعورية، و قد يعوض الإنسان شعورياً أو لا شعورياً بسمة مناسبة أخرى، و قد تكون السمة سطحية أو عميقة مسيطرة أو بسيطة، وقد تكون متغيرة متحركة ديناميكية أو ثابتة ثبوتاً نسبياً.

3- سمات الشخصية Personality traits

عرفها ميخائيل Michael (2003: 167): يُقصد بالسمات الشخصية سمات الفرد من حيث طبيعة شعوره، وتفكيره وسلوكه، وهذه السمات المسؤولة عن تحديد مشاعر الفرد السلبية أو الإيجابية للعمل، فالأفراد أصحاب الشخصية الانبساطية يميلون إلى الشعور بمستوى أعلى من التوافق المهني عن الأفراد أصحاب الشخصية الانعزالية.

ويعبر عنها إجرائياً في هذه الدراسة بمستوى الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على مقياس سمات الشخصية المعدّ لهذه الغاية.

4- المهارات الناعمة: Soft skills

عرفها (Reddy, & Gopi, 2013, 21) أن المهارات الناعمة "مجموعة من الصفات الشخصية والاجتماعية والعادات الشخصية، والود، والطبيعة الإيجابية والتي تتفاوت من شخص لآخر".

وعرفت أيضاً بأنها: "مجموعة من السمات الشخصية ممثلة في الاتصالات، والود، والتعاون التي تميز علاقتنا مع الآخرين" (العنوان، 2014).

ويعبر عنها إجرائياً في هذه الدراسة بمستوى الدرجات التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على استبانة المهارات الناعمة المعدّ لهذه الغاية.

الدراسات السابقة والتعليق عليها

استطاعت الباحثة من خلال ما أجرته من المسح الأدبي التربوي واطلاعتها في مجال سمات الشخصية والمهارات الناعمة الحصول على عدد لا بأس به من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية. وقد قامت بتقسيمها إلى محورين، ويعرضها من الأحدث إلى الأقدم، وهي على النحو التالي:

العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة، وأكثر الأساليب حلاً لمديري المدارس كانت لصالح المجتمع المحلي.

هدفت دراسة أبو دية (2017) إلى التعرف على سمات الشخصية لمديري المدارس الأهلية في منطقة جدة ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام أداتين، الأولى: اختبار أيزنك لقياس سمات الشخصية، والثانية: استبانة تم بناؤها لقياس الأنماط القيادية، وأظهرت نتائج الدراسة أن السمة الغالبة لمديري المدارس هي سمة الانبساط، كما أظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لهؤلاء المديرين هو النمط الديمقراطي، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة بين النمط القيادي الديمقراطي وسمة الانبساط، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الأوتوقراطي وسمات العصابية والذهانية، فضلاً عن وجود علاقة ارتباطية سلبية مقبولة بين النمط القيادي الأوتوقراطي وسمة الانبساط، ولم تكن هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الترسلي وسمات الذهانية والعصابية والكذب.

دراسة الناقة (2015) هدفت إلى التعرف على السمات الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي، وأثر المتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) في السمات الشخصية والأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في دولة الكويت، و تكونت عينة الدراسة من (73) مديراً ومديرة، و(270) معلماً ومعلمة، واستخدمت مقياس سمات الشخصية بينما طبقت على المعلمين استبانة الأداء الوظيفي لمعرفة مستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين. وقد أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة السمات الشخصية جاءت بدرجة متوسطة وعلى النحو التالي: (الانبساطية، العصابية، يقظة الضمير، الموافقة، والانفتاح على الخبرات) على التوالي، كما بينت النتائج عدم وجود فروق تعزى لأثر الجنس والمؤهل في جميع مجالات السمات الشخصية، بينما بينت نتائج الدراسة وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة في مجال يقظة

لريموند كاتل، وتوصلت إلى النتائج الآتية: أن أفراد عينة البحث من المديرين والمديرات يتمتعون بمستوى جيد من التحكم الذاتي، ولم يكن لمتغير النوع (ذكور-إناث) تأثير في أحداث الفروق في مجال التحكم الذاتي لدى المديرين والمديرات، ويتمتع المديرين والمديرات بمستوى جيد في سمة قوة الأنا الأعلى وسمة التحرر. بينما كان مستوى امتلاكهم لسمة الشك وسمة شدة التوتر الدافعي ضعيفاً، ولم يكن لمتغير النوع (ذكور-إناث) تأثير في أحداث الفروق في بعض سمات الشخصية لدى المديرين والمديرات 5- هناك علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين التحكم الذاتي وبين سمتي (قوة الأنا الأعلى، التحرر) وعلاقة ارتباطية سالبة بين التحكم الذاتي وسمتي (الشك، وشدة التوتر الدافعي).

دراسة عكليك (2017) هدفت فحص العلاقة بين السمات الشخصية وأسلوب حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس، كما هدفت إلى فحص مدى تأثير كل من متغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة، في سمات الشخصية والقدرة على حل المشكلات لدى المديرين العاملين في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة نابلس، واستخدمت الاستبانة أداة للبحث، وقد تكونت عينة الدراسة من (71) مديراً ومديرة، و أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين سمات شخصية المدير والقدرة على حل المشكلات في المدارس الحكومية والخاصة في محافظة نابلس، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق في سمات شخصية مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وموقع المدرسة، والمرحلة، وعدد الدورات في الإدارة، وعدم وجود في أسلوب حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة نابلس تبعاً لمتغيرات الدراسة: الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل

ووجود فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسات المهارات الناعمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق لصالح متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأيضا عدم وجود فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة.

دراسة التوجيهي (2020) هدفت الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة، وقد استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (146) قائدا بنسبة، وكان من أهم أدوات البحث تحليل الوثائق والسجلات، واستبانة آليات المهارات الناعمة لقادة المدارس الثانوية، وكان من أهم نتائج الدراسة تدني وجود آليات المهارات الناعمة لقادة المدارس الثانوية، وكان من أهم التوصيات ضرورة إقامة برامج للتنمية المهنية المستدامة لقادة المدارس الثانوية لتلبية الاحتياجات التدريبية، سواء في الجوانب الإدارية أو الفنية أو المالية.

دراسة الجعيري (2020) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات القوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين، وحسب متغيرات الدراسة وهي الجنس وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي وموقع المدرسة ومستوى المدرسة وجنس طلبة المدرسة، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (1300) معلّم ومعلّمة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن مستوى استخدام مهارات القوة الناعمة من قبل مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية وسط الخليل مرتفعة، كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في وجهات نظر المعلمين حول استخدام القوة الناعمة تُعزى إلى مُتغير الجنس لصالح الإناث بشكل عام وعلى جميع المهارات، ولا توجد فروق وفقاً للموقع ووفقاً لمؤهلات المعلمين، ووفقاً لجنس

الضمير لصالح ذوي الخبرة الطويلة (10سنوات فأكثر)، وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة مجالات الأداء الوظيفي لدى المديرين بمستوى مرتفع، وعلى النحو التالي: (المجال الإداري، المجال الإنساني، المجال الفني) على الترتيب، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق تعزى لأثر الجنس وسنوات الخبرة في جميع مجالات الأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات باستثناء المجال الإداري، وجاءت الفروق لصالح مؤهل الدراسات العليا، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط سلبية بين مجال العصابية والانفتاح والموافقة في مجالات السمات الشخصية ومجالات الأداء الوظيفي (الإداري، والفني، والإنساني، والمجال الكلي للأداء الوظيفي)، وعدم وجود علاقة ارتباط بين مجال الانبساطية من مجالات السمات الشخصية، ومجالات الأداء الوظيفي: (الإداري، والفني، والإنساني، والمجال الكلي للأداء الوظيفي)، ووجود علاقة ارتباط إيجابية بين مجال يقظة الضمير من مجالات السمات الشخصية ومجالات الأداء الوظيفي (الإداري، والفني، والإنساني، والمجال الكلي للأداء الوظيفي).

دراسات تناولت المهارات الناعمة لدى مديري المدارس

دراسة مخامرة (2020) هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمهم، ومعرفة تأثير متغيرات كل من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة في درجة ممارسة المهارات الناعمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية، واستخدم الباحثان استبانة المهارات الناعمة واستبانة الالتزام التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المهارات الناعمة جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة المهارات الناعمة ومستوى الالتزام التنظيمي،

عينة الدراسة من (477) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها مستوى المهارات الناعمة لدى مديري التعليم مرتفع، وأنهم يستخدمون مهارات التكنولوجيا في الاتصال وبينون علاقات جيدة مع الآخرين ويعززون روح عمل الفريق.

دراسة (العدوان، 2014) هدفت إلى معرفة درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الشونة الجنوبية للمهارات الناعمة، حيث طور استبانة للدراسة، واستخدم المنهج المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (489) معلماً ومعلمة في المدارس الحكومية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وبعد تحليل استبانة الاستجابات، توصلت الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات الناعمة من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة للمهارات ككل وللمجالات، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق في استجابات الأفراد تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس والحالة الاجتماعية والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

أوجه الاتفاق وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أولاً: من حيث الموضوع المستخدم في الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في استخدامها لموضوع الدراسة، مثل: دراسة الجعبري (2020)، ودراسة الجريدة (2018)، ودراسة آوان وآخرين (Awan et al, 2015)، ودراسة أرتانا وآخرين (Ariratana et al, 2015)، ودراسة الوحيدي (2021)، ودراسة أحمد (2018)، ودراسة عكليك (2017)، ودراسة أبو دية (2017)، ودراسة الناقة (2015).

ثانياً: من حيث المنهج المستخدم في الدراسة: اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في استخدامها للمنهج الوصفي مثل: دراسة الوحيدي (2021) ودراسة أحمد (2018) ودراسة عكليك (2017) ودراسة أبو دية (2017) ودراسة الناقة

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

دراسة الجريدة (2018) هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان، ولتحقيق هذه الدراسة تم بناء استبانة، وطبقت على (50) مساعداً للمدير ومعلماً أول، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان جاءت عالية، ووجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تعزى لمتغيري "النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي"، وعدم وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تعزى لمتغيري "المؤهل العلمي" و"سنوات الخبرة". وأوصت الدراسة بضرورة أن يطور مدير المدرسة جدولاً للأعمال المراد مناقشتها، وأن يمتلك المقدرة على التخطيط السليم للعمل داخل المدرسة، وأن يحدد زمناً محدداً للأهداف المراد تحقيقها في المدرسة.

دراسة آوان وآخرين (Awan et al, 2015) هدفت إلى التعرف على مهارات القيادة الناعمة لدى المديرين، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (178) فرداً من العاملين في المؤسسات الاقتصادية، وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من مهارات القيادة الناعمة محور دراسته ونجاح المشروع.

دراسة أرتانا وآخرين (Ariratana et al, 2015) هدفت إلى تنمية وتطوير المهارات الناعمة لدى مديري المؤسسات التعليمية، واستخدم المنهج التحليلي، وتكونت

أما أهم ما تتميز به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: تناولت فئة مديري المدارس شرق القدس، حيث إنه لم تجر أي دراسة سابقة تناولت هذه الفئة بشكل مستقل، وتتميز الدراسة الحالية كونها وصفية حيث تسعى إلى التعرف على أكثر سمات الشخصية انتشاراً لدى مديري مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، ودرجة امتلاك مديري مدارس شرقي القدس للمهارات الناعمة من وجهة نظر المعلمين، وإعداد أدوات سيكومترية للتعرف على سمات الشخصية وعلاقتها بالمهارات الناعمة لدى مديري المدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين، إذ يمكن أن تساعد الباحثين الفلسطينيين في إجراء دراسات لاحقة في مجال الاختصاص، ولم تجمع الدراسات السابقة بين متغيري الدراسة الحالية مجتمعة _ في حدود علم الباحثة _ وهذا يؤكد أن الدراسة الحالية من الدراسات الباكورة في الميدان محلياً.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في: تحديد مشكلة الدراسة، وصياغة أسئلتها، وأهدافها، وإعداد أدواتها، وتفسير نتائجها.

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لمناسبته لأهداف الدراسة، وفروضها، وهو "المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحثة فيها" (الأغا والأستاذ، 2012: 83).

مجتمع الدراسة: يقصد به تجمع الأشخاص، أو الموضوعات، التي تتعلق بها الظاهرة، أو المتغير موضوع الدراسة (السر والحجار، 2006: 17)، وشمل المجتمع الأصلي للدراسة الحالية جميع معلمي ومعلمات مدارس شرقي القدس، والبالغ عددهم (1856)، وذلك حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لعام 2021-2022.

(2015) ودراسة الجعبري (2020) ودراسة الجريدة (2018) ودراسة آوان وآخرين (Awan et al (2015) ودراسة أرتانا وآخرين (Ariratana et al, 2015)

ثالثاً: من حيث أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة أداة للدراسة، وقد اتفقت مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية في استخدام الاستبانة أداة رئيسة للدراسة

رابعاً: من حيث المجتمع وعينة الدراسة:

اتفقت الدراسة الحالية في اختيار مجتمع الدراسة من مديري المدارس مع العديد من الدراسات السابقة كدراسة عكليك (2017) ودراسة أبو دية (2017) ودراسة الجريدة (2018) ودراسة آوان وآخرين (Awan et al (2015) ودراسة أرتانا وآخرين (Ariratana et al, 2015) ودراسة الوحيدوي (2021) ودراسة أحمد (2018).

واختلفت مع باقي الدراسات على سبيل المثال كما في دراسة الناقة (2015) ودراسة الجعبري (2020) ودراسة العدوان (2014) فكانت على المعلمين، ولقد اختلفت الدراسات السابقة فيما بينها في حجم العينات المستخدمة في الدراسات السابقة فقد بلغت أصغر حجم عينة مستخدمة في الدراسات السابقة (50) فرداً كدراسة الجريدة (2018)، بينما بلغ أكبر حجم للعينات في الدراسات السابقة (1300) فرد مثل دراسة الجعبري (2020).

يلاحظ من خلال العرض السابق للدراسات أنها تمت في بيئات عربية، وأنها لم تتناول متغيرات البحث الحالي مجتمعة وهي سمات الشخصية، والمهارات الناعمة، وأن بيئتنا الفلسطينية في غزة تغنق لمثل هذه الدراسات، مما يشير إلى أهمية هذه الدراسة، ودفع الباحثة للقيام بها.

ويلاحظ أن بعض هذه الدراسات تناولت سمات الشخصية، والمهارات الناعمة وعلاقتها ببعض المتغيرات.

وأسفرت الدراسات السابقة عن الآتي:

أنها تناولت عينات مختلفة.

استخدمت أدوات مختلفة.

وجود علاقة بين سمات الشخصية، والمهارات الناعمة وبين المتغيرات الأخرى.

وبعد الاطلاع الواسع على المقاييس والاستبانة المتعلقة بمجال سمات الشخصية، وتحديد الباحثة لأهم جوانب وأبعاد سمات الشخصية، فقد قامت الباحثة ببناء استبانة تناولت فيها أهم أبعاد سمات الشخصية، والدالة على سمات الشخصية، وهي ستة محاور على النحو التالي:

البعد الأول: المسؤولية: وتتضمن بعض السلوكيات المصاحبة والدالة على المسؤولية، وعدد فقراته (12) فقرة. البعد الثاني: سمة الاتزان الانفعالي: ويتضمن بعض السلوكيات المصاحبة والدالة على سمة الاتزان الانفعالي، وعدد فقراته (10).

البعد الثالث: سمة السيطرة: ويتضمن بعض السلوكيات المصاحبة والدالة على سمة السيطرة، وعدد فقراته (12). البعد الرابع: السمة الاجتماعية: ويتضمن بعض السلوكيات المصاحبة والدالة على السمة الاجتماعية، وعدد فقراته (10).

البعد الخامس: يقظة الضمير: ويتضمن بعض السلوكيات المصاحبة والدالة على يقظة الضمير، وعدد فقراته (10). البعد السادس: المقبولية: ويتضمن بعض السلوكيات المصاحبة والدالة على المقبولية، وعدد فقراته (10).

وقد أعطيت الاستبانة تدرجاً (أقل من 36% منخفضة جداً، 36%-52% منخفضة، 52%-68% متوسطة، 68%-84% مرتفعة، 84% فأعلى مرتفعة جداً).

تصحيح الاستبانة:

يُجاب عنها بمقياس التدرج الخماسي ويشتمل على البدائل الآتية: غير موافق بشدة وتعطى عند التصحيح (1) درجة، وغير موافق وتعطى عند التصحيح (2) درجة، ومحايد وتعطى عند التصحيح (3) درجات، موافق وتعطى عند التصحيح (4) درجات، موافق بشدة وتعطى عند التصحيح (5) درجات، والدرجة الصغرى للاستبانة (64) بينما الدرجة الكبرى (320).

صدق وثبات أداة الدراسة سمات الشخصية لدى مديري مدارس شرقي القدس

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

عينة الدراسة: يقصد بعينة الدراسة: هي أي مجموعة جزئية من المجتمع الذي له خصائص مشتركة، (أبو علام، 2007: 162)، وعينة الدراسة الحالية بلغت (200) معلم ومعلمة بمدارس شرقي القدس، وقد تألفت عينة الدراسة من قسمين، وهما:

أ. **العينة الاستطلاعية:** قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (50) شخصاً من معلمي ومعلمات مدارس شرق القدس من خارج العينة الأصلية، وقد تم اختيارها بالطريقة العشوائية من أعضاء هيئة التدريس، في فترة ما قبل التطبيق على العينة الأصلية، وذلك لحساب الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق والثبات) باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك.

ب- **العينة الفعلية:** تكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة من أصل المجتمع والبالغ عددهم (1856)، وذلك بواقع 1.7% تقريباً، وهي عينة ممثلة ومناسبة للدراسة الحالية.

أدوات الدراسة: من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام الأدوات التالية:

استبانة المهارات الناعمة، واستبانة سمات الشخصية (إعداد الباحثة)، ثم قامت الباحثة بحساب الخصائص السيكومترية للمقاييس، وذلك على النحو التالي:

الأداة الأولى: استبانة سمات الشخصية

وصف الاستبانة:

قامت الباحثة بإعداد استبانة بعد دراسة مفهوم سمات الشخصية في المعاجم اللغوية، والموسوعات التربوية، والاطلاع على المقاييس السابقة، التي تناولت سمات الشخصية، منها دراسة الوحيدي (2021) ودراسة أحمد (2018) ودراسة عكليك (2017) ودراسة أبو دية (2017) ودراسة الناقة (2015)، ويهدف إعداد هذه الاستبانة إلى استخدامها أداة موضوعية مقننة للتعرف على أكثر سمات الشخصية انتشاراً لدى مديري مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين موضع الدراسة، وتتكون الاستبانة في صورتها المبدئية من (64) فقرة،

تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها شبه النهائية ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية. صدق الاتساق الداخلي لفقرات استبانة سمات الشخصية تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات استبانة سمات الشخصية، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج على النحو التالي: الجدول (1) يوضح النتائج.

ومن أجل إخراج الاستبانة في صورتها النهائية، فقد قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد كبير من المختصين في مجال علم الإدارة التربوية، وبلغ عدد فريق السادة المحكمين (9) أعضاء محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة الخليل والجامعة الأمريكية، وجامعة الأقصى، وقد استجابت الباحثة لأراء السادة المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيله في نموذج

جدول (1): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة سمات الشخصية مع الدرجة الكلية للبعد

الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
سمة السيطرة			سمة الاتزان الانفعالي			المسؤولية		
1	.863(**)	0.000	1	.816(**)	0.000	1	.911(**)	0.000
2	.928(**)	0.000	2	.873(**)	0.000	2	.877(**)	0.000
3	.925(**)	0.000	3	.869(**)	0.000	3	.585(**)	0.000
4	.914(**)	0.000	4	.872(**)	0.000	4	.864(**)	0.000
5	.844(**)	0.000	5	.858(**)	0.000	5	.899(**)	0.000
6	.873(**)	0.000	6	.616(**)	0.000	6	.924(**)	0.000
7	.746(**)	0.000	7	.821(**)	0.000	7	.926(**)	0.000
8	.815(**)	0.000	8	.774(**)	0.000	8	.807(**)	0.000
9	.912(**)	0.000	9	.726(**)	0.000	9	.876(**)	0.000
10	.873(**)	0.000	10	.754(**)	0.000	10	.746(**)	0.000
11	.903(**)	0.000	الضمير يقظة			11	.829(**)	0.000
12	.909(**)	0.000	1	.815(**)	0.000	12	.894(**)	0.000
السمة الاجتماعية			2	.707(**)	0.000	المقبولية		
1	.870(**)	0.000	3	.779(**)	0.000	1	.790(**)	0.000
2	.886(**)	0.000	4	.865(**)	0.000	2	.813(**)	0.000
3	.879(**)	0.000	5	.869(**)	0.000	3	.877(**)	0.000
4	.855(**)	0.000	6	.895(**)	0.000	4	.828(**)	0.000
5	.613(**)	0.000	7	.796(**)	0.000	5	.536(**)	0.000
6	.810(**)	0.000	8	.863(**)	0.000	6	.790(**)	0.000
7	.791(**)	0.000	9	.740(**)	0.000	7	.828(**)	0.000
8	.757(**)	0.000	10	.761(**)	0.000	8	.877(**)	0.000
9	.860(**)	0.000				9	.839(**)	0.000
10	.898(**)	0.000				10	.839(**)	0.000

** ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.01 * ارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0.05

يتبين من الجدول رقم (1) أن جميع فقرات استبانة سمات الشخصية كان معامل ارتباطها مع بعدها الذي تنتمي إليه موجباً، وذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05؛ مما يشير لوجود اتساق داخلي بين الفقرات وبعدها. ثبات استبانة إدارة سمات الشخصية تم تقدير ثبات الاستبانات على أفراد العينة الاستطلاعية البالغ عددها 50 معلماً ومعلمة، وذلك باستخدام طريقتي التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ.

جدول (2): يوضح معامل الثبات لاستبانة سمات الشخصية وفقاً لطريقة التجزئة النصفية

م	المحور	عدد الفقرات	المعامل قبل التصحيح	المعامل بعد التصحيح
1	المسؤولية	12	0.920**	0.958
2	الاتزان الانفعالي	10	0.844**	0.915
3	سمة السيطرة	12	0.928**	0.951
4	السمة الاجتماعية	10	0.831**	0.907
5	يقظة الضمير	10	0.933**	0.965
	المقبولية	10	0.928**	0.951
	الدرجة الكلية للاستبانة	64	0.954**	0.976

يتضح من جدول (2) أن معامل الثبات لاستبانة سمات الشخصية باستخدام طريقة التجزئة النصفية بلغت 0.976، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات دفعت الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

جدول (3): يوضح معامل الثبات لاستبانة سمات الشخصية وفقاً لطريقة ألفا كرونباخ

م	المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	المسؤولية	12	0.967
2	الاتزان الانفعالي	10	0.935
3	سمة السيطرة	12	0.970
4	السمة الاجتماعية	10	0.923
5	يقظة الضمير	10	0.929
	المقبولية	10	0.967
	الدرجة الكلية للاستبانة	64	0.989

البعد الثالث: القدرة على القيادة: ويتضمن بعض السلوكيات المصاحبة والدالة على القدرة على القيادة، وعدد فقراته (8).

البعد الرابع: التشبيك: ويتضمن بعض السلوكيات المصاحبة والدالة على التشبيك، وعدد فقراته (8).

وقد أعطيت الاستبانة تدرجاً (أقل من 36% منخفضة جداً، 36%-52% منخفضة، 52%-68% متوسطة، 68%-84% مرتفعة، 84% فأعلى مرتفعة جداً).

تصحيح الاستبانة:

يُجاب عنها بتدرج خماسي يشتمل على البدائل الآتية: غير موافق بشدة وتعطى عند التصحيح (1) درجة، وغير موافق وتعطى عند التصحيح (2) درجة، ومحايد وتعطى عند التصحيح (3) درجات، موافق وتعطى عند التصحيح (4) درجات، موافق بشدة وتعطى عند التصحيح (5) درجات، والدرجة الصغرى للاستبانة (34) بينما الدرجة الكبرى (170).

صدق وثبات أداة الدراسة المهارات الناعمة لدى مديري مدارس شرقي القدس

الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

ومن أجل إخراج الاستبانة في صورتها النهائية، فقد قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد كبير من المختصين في مجال علم الإدارة التربوية، وبلغ عدد فريق السادة المحكمين (9) أعضاء محكمين من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية بجامعة الخليل والجامعة الأمريكية، وجامعة الأقصى، وقد استجابت الباحثة لآراء السادة المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيله في نموذج تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها شبه النهائية ليتم تطبيقها على العينة الاستطلاعية.

صدق الاتساق الداخلي

تم حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة استطلاعية مكونة من 50 معلماً ومعلمة، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة مع

يتضح من جدول (3) أن معامل الثبات لاستبانة سمات الشخصية باستخدام طريقة ألفا كرونباخ النصفية بلغت 0.989، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات دفعت الباحثة إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

مما سبق يتضح أن الاستبانة تتمتع بمستوى صدق وثبات مرتفع، وهذا يدعم النتائج التي سيتم التوصل إليها من تطبيق الاستبانة على جميع أفراد العينة.

الأدارة الثانية: استبانة المهارات الناعمة لدى مديري مدارس شرق القدس

وصف الاستبانة:

قامت الباحثة بإعداد استبانة بعد دراسة مفهوم المهارات الناعمة في المعاجم اللغوية، والموسوعات التربوية، والاطلاع على المقاييس السابقة، التي تناولت المهارات الناعمة، دراسة مخامرة (2020) ودراسة الجعبري (2020) ودراسة الجريدة (2018) ودراسة آوان وآخرين (Awan et al (2015) ودراسة أرتانا وآخرين (Ariratana et al (2015) ويهدف إعداد هذه الاستبانة إلى استخدامها أداة موضوعية مقننة للتعرف على درجة امتلاك مديري مدارس شرقي القدس للمهارات الناعمة من وجهة نظر المعلمين موضع الدراسة، وتتكون الاستبانة في صورتها المبدئية من (64) فقرة، وبعد الاطلاع الواسع على المقاييس والاستبانات المتعلقة بمجال المهارات الناعمة، وتحديد الباحثة لأهم جوانب وأبعاد المهارات الناعمة، فقد قامت الباحثة ببناء استبانة المهارات الناعمة تناولت فيها أهم أبعاد المهارات الناعمة والدالة على المهارات الناعمة، وهي أربعة محاور على النحو التالي:

البعد الأول: الاتصال والتواصل: ويتضمن بعض السلوكيات المصاحبة والدالة على الاتصال والتواصل، وعدد فقراته (8) فقرات.

البعد الثاني: المبادرة: ويتضمن بعض السلوكيات المصاحبة والدالة على المبادرة، وعدد فقراته (10).

الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات استبانة المهارات الناعمة مع الدرجة الكلية للبعد

المبادرة			بعد الاتصال والتواصل		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة
0.000	.852**	.1	0.000	.768**	.1
0.000	.872**	.2	0.000	.749**	.2
0.000	.778**	.3	0.000	.800**	.3
0.000	.807**	.4	0.000	.830**	.4
0.000	.819**	.5	0.000	.782**	.5
0.000	.852**	.6	0.000	.818**	.6
0.000	.785**	.7	0.000	.827**	.7
0.000	.828**	.8	0.000	.872**	.8
0.000	.846**	.9	القدرة على القيادة		
0.000	.837**	.10	0.000	.727**	.1
التشبيك			0.000	.856**	.2
0.000	.709**	.1	0.000	.746**	.3
0.000	.829**	.2	0.000	.845**	.4
0.000	.897**	.3	0.000	.872**	.5
0.000	.858**	.4	0.000	.869**	.6
0.000	.788**	.5	0.000	.674**	.7
0.000	.816**	.6	0.000	.802**	.8
0.000	.837**	.7			
0.000	.805**	.8			

**دالة عند 1% *دالة عند 5%

ثانياً: ثبات استبانة المهارات الناعمة
تم حساب ثبات استبانة المهارات الناعمة على أفراد العينة
الاستطلاعية، من خلال طريقة ألفا كرونباخ، وطريقة
التجزئة النصفية وجاءت النتائج على النحو التالي:

يتبين من الجدول رقم (4) أن جميع فقرات استبانة
المهارات الناعمة كان معامل ارتباطها مع بعدها الذي
تنتمي إليه موجباً، وذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة
0.05؛ مما يشير لوجود اتساق داخلي بين الفقرات
وبعدها.

1. معامل الثبات وفقا لطريقة ألفا كرونباخ

جدول رقم (5) معامل الثبات لاستبانة المهارات الناعمة وفقا لطريقة ألفا كرونباخ

المعامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	البعد
9390.	8	الاتصال والتواصل
9470.	10	المبادرة
9440.	8	القدرة على القيادة
9500.	8	التشبيك
9820.	34	الاستبانة ككل

تم حساب معامل الثبات وفقا لهذه الطريقة من خلال تقسيم الاستبانة وأبعادها إلى مجموعتين، وتم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما، وتم تصحيح معامل الارتباط باستخدام معامل سبيرمان براون للأبعاد الزوجية، ومعامل جتمان للأبعاد الفردية، والنتائج موضحة بالجدول التالي:

يتبين من الجدول رقم (5) أن معامل الثبات لاستبانة المهارات الناعمة ككل وفقا لطريقة ألفا كرونباخ كانت 0.982 ويعد معامل ثبات مرتفع، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع. طريقة التجزئة النصفية

جدول رقم (6) معامل الثبات لاستبانة المهارات الناعمة وفقا لطريقة التجزئة النصفية

بعد التعديل	قبل التعديل	عدد الفقرات	البعد
8940.	8080.	8	الاتصال والتواصل
9520.	9080.	10	المبادرة
9490.	9070.	8	القدرة على القيادة
9280.	8650.	8	التشبيك
9310.	8710.	34	الاستبانة ككل

نتائج الدراسة

تستعرض الباحثة هنا النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، وذلك بعد الإجابة عن الأسئلة، والتحقق من الفرضيات، واستعراض أبرز نتائج الاستبانات، والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف على "سمات الشخصية وعلاقتها بالمهارات الناعمة لدى مديري المدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين". باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للبيانات المتجمعة من مقياس الدراسة، إذ استخدم برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية "SPSS (Sciences Statistical Package for the Social

يتبين من الجدول رقم (6) أن معامل الثبات للدرجة الكلية لاستبانة المهارات الناعمة وفقا لطريقة التجزئة النصفية كانت 0.931، ويعد معامل ثبات مرتفع، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بثبات مرتفع. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- المتوسطات الحسابية والأوزن النسبية.
- معامل الارتباط سبيرمان براون، ومعامل جتمان، ومعامل بيرسون.
- معامل الارتباط ألفا كرونباخ.

على نتائج الدراسة، ثم قامت الباحثة بتفسيرها، ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، في ضوء الدراسات السابقة.

المحك المعتمد في الدراسة

لتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب

المدى بين درجات المقياس (5-1=4)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الفئة (0.8=5/4)، لتحديد فئات المستويات الخمسة، والجدول رقم (7) يوضح فئات المحك المعتمد في الدراسة.

جدول رقم (7) يوضح فئات المحك المعتمد في الدراسة

مدى الوزن النسبي	من 20%-36%	أكثر من 36%-52%	أكثر من 52%-68%	أكثر من 68%-84%	أكثر من 84%
مدى المتوسط الحسابي	1-1.8	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5
التصنيف	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

تم الاستعانة بفئات محك الدراسة، وذلك لتحديد مستوى المتغيرات الدراسية.

نتائج التساؤل الأول

والذي ينص على: ما أكثر سمات الشخصية انتشارا لدى مديري مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل من الدرجة الكلية ولجميع أبعاد سمات الشخصية، والنتائج موضحة بالجدول (8)

تم الاستعانة بفئات محك الدراسة، وذلك لتحديد مستوى المتغيرات الدراسية.

نتائج التساؤل الأول

والذي ينص على: ما أكثر سمات الشخصية انتشارا لدى مديري مدارس شرقي القدس من وجهة نظر المعلمين؟

جدول (8): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل من الدرجة الكلية ولجميع أبعاد سمات الشخصية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البعد
1	74.3	1.121	3.717	200	المسؤولية
4	71.9	1.063	3.596	200	الاتزان الانفعالي
6	70.7	1.067	3.538	200	سمة السيطرة
5	70.9	1.067	3.543	200	السمة الاجتماعية
2	72.6	1.128	3.631	200	يقظة الضمير
3	72.3	1.075	3.614	200	المقبولية
	72.1	1.049	3.665	200	الدرجة الكلية لسمات الشخصية

يتبين من الجدول (8) النتائج التالية:

1. أن مستوى سمات الشخصية لدى مديري مدارس شرق القدس من وجهة نظر معلمهم قد بلغ 72.1%، وهذا يعتبر مستوى مرتفعاً.

2. كان سمة المسؤولية هي أكثر السمات الشخصية انتشارا لدى مديري شرق القدس من وجهة نظر معلمهم، حيث بلغ وزنه النسبي 74.3%، يليه سمة يقظة الضمير

بوزن نسبي 72.6%، في حين كانت سمة السيطرة أقل السمات انتشارا حيث بلغ وزنها النسبي 70.7%.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الوحيدي (2021) حيث كشفت أن مديري مدارس محافظات غزة لديهم درجات متوسطة من السمات الشخصية، ودراسة أحمد (2018) حيث بينت أن مستوى امتلاكهم لسمة الشك وسمة شدة التوتر الدافعي كان ضعيفا، ودراسة الناقة

بوزن نسبي 72.6%، في حين كانت سمة السيطرة أقل السمات انتشارا حيث بلغ وزنها النسبي 70.7%.

اختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الوحيدي (2021) حيث كشفت أن مديري مدارس محافظات غزة لديهم درجات متوسطة من السمات الشخصية، ودراسة أحمد (2018) حيث بينت أن مستوى امتلاكهم لسمة الشك وسمة شدة التوتر الدافعي كان ضعيفا، ودراسة الناقة

ويمكنهم الاستمرار في العمل الذي يقومون به، وجادون في تحمل المسؤولية، ويدللون صعوبات العمل بقدر استطاعتهم، و متمكنون من الأعمال التي توكل إليهم، ويتحملون نتائج قراراتهم، وينجزون تحت ضغط العمل.

بالإضافة إلى أن إيمان مديري مدارس شرق القدس أن الإحساس بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم، بحيث يعكس هذا على جميع العاملين معهم من معلمين وإداريين، وفنيين، وتلاميذ، كما تعزو الباحثة تلك النتيجة -أن سمة السيطرة أقل السمات انتشارا لدى مديري مدارس شرق القدس من وجهة نظر معلمهم إلى أن مديري مدارس شرق القدس قد يكون لديهم ثقة بقدراتهم، ولكن لا يعتمدون على أنفسهم وقد لا يتعاملون بمهارة مع الآخرين، وقد لا يكون لديهم دور فعال في الأنشطة الجماعية، وفي أغلب الأحيان لا يمتلكون زمام الأمور في مواقف المناقشة الجماعية، ويواجهون صعوبة في اتخاذ القرارات المهمة ويستسلمون بسهولة عندما يواجهون المشكلات، وقد لا يتأثرون بآراء الآخرين بسهولة، ولا يفضلون أن يقوم غيرهم بقيادة النشاط الاجتماعي، وقد يجدون صعوبة في القدرة على التأثير في الآخرين، ويعبرن بضعف عن انفعالاتهم بشكل ضعيف، ويأخذون وقتاً طويلاً لكي يفهمون ما يقصده الآخرون من حديثهم.

نتائج التساؤل الثاني والذي ينص على: ما درجة امتلاك مديري مدارس شرقي القدس للمهارات الناعمة من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل من الدرجة الكلية ولجميع أبعاد المهارات الناعمة، والنتائج موضحة بالجدول (9)

(2015) حيث أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لممارسة السمات الشخصية جاءت بدرجة متوسطة.

وترجع تلك النتيجة -أن مستوى سمات الشخصية لدى مديري مدارس شرق القدس من وجهة نظر معلمهم جاءت بمستوى مرتفع- إلى أن مديري مدارس شرق القدس يتميزون بالصحة النفسية العالية، ومدركون للأهداف العامة للمدرسة التي يقودونها، ولديهم المهارات والتجارب والخبرات الإنجازية التي تساعدهم في سير العمل لمن يقودهم، ولديهم القدرة على اكتساب المؤهلات التي تساعدهم على النجاح في إدارة مدارسهم، ويتحلون بالأخلاق العالية ليكونوا قدوة حسنة أمام من يقودهم.

كما تعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية لم تعد مهمة سهلة تنحصر في أعمال روتينية، تتمثل في الحرص على حضور وغياب التلاميذ والعاملين، بل أصبحت مهمة تربوية تشمل عناصر العملية التعليمية كافة، من تلاميذ، ومعلمين، ومناهج، وجدول مدرسي، وأنشطة مدرسية، وتنظيم، وأبنية وتجهيزات، ومعامل، وورش، تتطلب الإشراف والتنسيق والمتابعة الدائمة طوال اليوم الدراسي، حيث إن مهام ومسؤوليات كهذه تتطلب جهداً كبيراً ومتواصلًا، ولا يمكن أن يقوم بها إلا من يتمتع بسمات شخصية جيدة تساعده على القيام بهذه الأعباء الملقاة على عاتقه ومتابعتها بكل نشاط وحيوية، وترجع تلك النتيجة -أن سمة المسؤولية هي أكثر السمات الشخصية انتشارا لدى مديري مدارس شرق القدس من وجهة نظر معلمهم- إلى أن مديري مدارس شرق القدس يعنون بأي عمل يقومون به، ويجتهدون في عملهم، ولديهم ثقة بأنفسهم، ويثابرون على إنجاز أي عمل يقومون به، ويواصلون العمل رغم الصعوبات التي تواجههم، ويتصرفون بالمسؤولية تجاه الأمور التي يقومون بها،

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والوزن النسبي لكل من المهارات الناعمة لدى مديري مدارس شرق القدس من وجهة نظر معلميه

الترتيب	الوزن النسبي%	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	78.6	0.673	3.934	الاتصال والتواصل
3	77.2	0.666	3.860	المبادرة
2	78.6	0.656	3.930	القدرة على القيادة
4	72.7	0.670	3.369	التشبيك

وتعزو الباحثة أن مستوى المهارات الناعمة لدى مديري شرق القدس كان مرتفعاً إلى أن مديري المدارس يعملون بروح الفريق، وكذلك يمتلكون مهارة المبادرة فيما بينهم، وإيجابيون ومتقبلون للرأي الآخر، ويقومون بعقد اجتماعات دورية، وهم قادرين على التواصل مع الآخرين والمجتمع، ولديهم روح القيادة والتشبيك، وذلك نتيجة للبرامج التدريبية والورش العلمية التي التحقوا بها، كما تعزو الباحثة أن الاتصال والتواصل كان أكبر أبعاد المهارات الناعمة إلى أن مديري مدارس شرق القدس يعتمدون إلى توجيه الرسائل الرامية إلى تحسين الأداء، ويتبادلون المعلومات مع العاملين في إيجاد الحلول لتقليل الأخطاء في العمل، ويشجعون الحوار وتبادل الآراء لإيصال الأفكار للآخرين، ويدعمون كلامهم بالشواهد والأدلة عندما يتحدثون مع الآخرين، ويشجعون التواصل بين العاملين لتبادل الخبرات فيما بينهم، ويستعملون لاقتراحات المرؤوسين وآرائهم باهتمام، وينتقون عبارات وألفاظاً تشعر المرؤوسين بالاهتمام والراحة في التعامل، ويتمتعون بالالتزان الانفعالي في أثناء استماعهم للآخرين، كما تُعزى النتيجة إلى أن مديري المدارس في شرق القدس يمتلكون مهارة التواصل، وقادرون على التفاعل والتواصل مع غيرهم، وهذا يعزى لطبيعة المهام والواجبات الوظيفية التي يقومون بها، والتي تحتم عليهم مناقشة الآراء المختلفة ومحاورتهم، ويتقنون مهارة الإصغاء والاهتمام باحتياجات الآخرين، ومراعاتهم في حالة ظهور ضغوطات العمل عليهم، ويستخدمون عدة جلسات للتواصل، ويستخدمون تكنولوجيا الاتصال في أثناء العمل، ويقدمون المساعدة للعاملين في حل

يتبين من الجدول رقم (9) أن متوسط المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة كان يتراوح بين (3.653-3.883) بوزن نسبي (78.6%-72.7%)؛ مما يشير إلى أن مستوى جميع المهارات الناعمة لدى مديري مدارس شرق القدس من وجهة نظر معلميه كانت مرتفعة وفقاً لمحك الدراسة، كما يتبين أن مستوى الاتصال والتواصل كان أكبر المهارات الناعمة لدى مديري مدارس شرق القدس من وجهة نظر معلميه بوزن نسبي 78.6%، بينما كان التشبيك أقل تلك المهارات بوزن نسبي 72.7%.

اتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الجعبري (2020) حيث أظهرت أن مستوى استخدام مهارات القوة الناعمة من قبل مديري المدارس الأساسية الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية تربية وسط الخليل مرتفعة، ودراسة الجريدة (2018) حيث بينت أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان جاءت عالية، ودراسة أرتانا وآخرين (Ariratana et al, 2015) حيث توصلت إلى أن مستوى المهارات الناعمة لدى مديري التعليم مرتفع، ودراسة (العدوان، 2014) حيث توصلت الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات الناعمة من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة، بينما اختلفت مع نتيجة دراسة مخامرة (2020) حيث توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المهارات الناعمة جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة التويجري (2020) حيث بينت تدني وجود آليات المهارات الناعمة لقادة المدارس الثانوية.

المشكلات التي تواجههم، وهذا ما جاء متوافقاً مع دراسة (العدوان، 2014)

لتحقيق أهداف المدرسة؛ فلذلك هم يقومون به ولكن نظراً للظروف الصعبة بالمنطقة يركزون على ما يجري داخل المدرسة أكثر من خارجها.

1. تحليل فقرات الاتصال والتواصل

وتعزو الباحثة أن التشبيك أقل تلك المهارات بوزن نسبي 72.7% إلى أن مديري مدارس شرقي القدس من ضمن خطتهم المدرسية التشبيك مع مؤسسات المجتمع المحلي؛

جدول رقم (10) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للاتصال والتواصل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يعتمد المدير إلى توجيه الرسائل الرامية إلى تحسين الأداء.	4.584	0.685	91.7	1
2	يتبادل المدير المعلومات مع العاملين في إيجاد الحلول لتقليل الأخطاء في العمل	4.065	0.642	81.3	2
3	يشجع المدير الحوار وتبادل الآراء لإيصال الأفكار للآخرين.	3.609	1.208	72.2	4
4	يدعم المدير كلامه بالشواهد والأدلة عندما يتحدث مع الآخرين.	3.785	1.040	75.7	8
5	يشجع المدير التواصل بين العاملين لتبادل الخبرات فيما بينهم.	3.885	0.959	77.7	3
6	يستمع المدير لاقتراحات المرؤوسين وآرائهم باهتمام.	3.839	0.941	76.8	7
7	ينتقي المدير عبارات وألفاظاً تشعر المرؤوسين بالاهتمام والراحة في التعامل.	3.848	0.949	77.0	6
8	يتمتع المدير بالاتزان الانفعالي في أثناء استماعه للآخرين.	3.860	0.948	77.2	5

"يدعم المدير كلامه بالشواهد والأدلة عندما يتحدث مع الآخرين" أقل فقرات بعد الاتصال والتواصل لدى مديري مدارس شرق القدس بوزن نسبي 75.7%، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن مديري مدارس شرق القدس يتصفون بمبادئ الحوكمة، وهي: النزاهة والشفافية والاستقلالية والمسالة، والمشاركة.

يتبين من الجدول رقم (10) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "يعتمد المدير إلى توجيه الرسائل الرامية إلى تحسين الأداء" كانت أكبر فقرات الاتصال والتواصل لدى مديري مدارس شرق القدس بوزن نسبي 91.7%، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن مديري مدارس شرق القدس يوجهون الرسالة وتكون متممة بالوضوح، والبساطة، وعدم التعارض، والملاءمة، بينما كانت الفقرة رقم (4) والتي تنص على:

2. تحليل فقرات المبادأة

جدول رقم (11) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمبادأة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يحل مديري المشكلات التي يواجهها بطريقة جديدة.	4.384	0.815	87.7	1
2	يتحمل مديري المسؤولية من أجل تطبيق أفكار جديدة.	3.987	0.725	79.7	3
3	يحرص مديري على طرح أفكار جديدة ويلتزم بتنفيذها.	3.788	0.907	75.8	7
4	يهتم مديري بتحسين وتطوير إمكاناته قبل الآخرين.	3.616	1.021	72.3	10
5	يبادر مديري نحو الاستفادة من التطورات العلمية في توظيفها بمجال عمله.	3.776	0.974	75.5	8
6	يدعم مديري القيم والمبادئ السامية التي توجه العاملين نحو العمل	3.772	0.995	75.4	9
7	يوجد بصمة خاصة للمديري والعاملين تنعكس إيجاباً على مكانة في المدرسة	3.821	0.907	76.4	5
8	يأخذ مديري بالتخطيط المسبوق بالمعرفة الشاملة لكل مجالات العمل بالمدرسة	3.835	0.902	76.7	4
9	يتابع مديري العاملين من خلال مشاركتهم في العمل مع إهداء النصح والإرشاد لهم حول قضايا العمل ومستجداته.	3.796	0.926	75.9	6
10	يبسط مديري إجراءات العمل من أجل سرعة تحقيق الهدف	3.871	0.898	77.4	3

والتي تنص على: "يهتم مديري بتحسين وتطوير إمكاناته قبل الآخرين" أقل فقرات بعد المبادأة لدى مديري مدارس شرق القدس بوزن نسبي 72.3%، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن مديري مدارس شرق القدس يدركون أن تطوير إمكاناتهم قبل الآخرين يزيدهم الخبرة بالممارسات الإدارية، وقد تعزي أيضاً إلى وعي المديرين بأهمية الدور التربوي الموكول إليهم، وإدراكهم لأهمية تطوير إمكاناتهم للقيام بأعمالهم بفاعلية.

يتبين من الجدول رقم (11) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "يحل مديري المشكلات التي يواجهها بطريقة جديدة" كانت أكبر فقرات المبادأة لدى مديري مدارس شرق القدس بوزن نسبي 87.7%. وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن مديري مدارس شرق القدس يعملون على حل أي مشكلة من خلال التعرف على الأسباب الأساسية لها، ويسمعون من الأطراف كافة أولاً، ثم يقومون بتحليل كل المعلومات والوصول إلى الأسباب الأساسية لها، ثم يضعون حلولاً للمشكلة لحلها أولاً، ويعملون أي تغييرات مطلوبة لمنع تكرارها أو على الأقل تقليل احتمالية تكرارها، بينما كانت الفقرة رقم (4)

3. تحليل فقرات القدرة على القيادة

جدول رقم (12) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للقدرة على القيادة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يستطيع مديري توزيع الأدوار على الآخرين ومتابعة إنجازهم لأعمالهم.	4.350	0.805	87.0	1
2	يحرص مديري على مساعدة الآخرين.	3.918	0.729	78.4	2
3	يملك مديري تأثيرًا في المرؤوسين عند المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.878	0.966	77.6	4
4	مديري لديه القدرة على تحمل المسؤولية.	3.853	0.868	77.1	7
5	يتعامل مديري بتواضع مع الآخرين.	3.829	0.930	76.6	8
6	يصف مديري بالهدوء في الأزمات والمشكلات التي يواجهها.	3.848	0.952	77.0	5
7	يتحمل مديري المسؤولية عند القيام بالعمل.	3.900	0.870	78.0	3
8	يستخدم مديري الملاحظات المكتوبة لتنظيم مراحل العمل.	3.867	0.912	77.3	6

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن أغلب مديري مدارس شرق القدس يتميزون بأنهم مديرون مبتسمون متواضعون ويتعاملون مع الموظفين بتواضع حيث يعتبرون أنفسهم زملاء وأصدقاء للجميع، ويفعلون ذلك لأنهم واثقون بأنفسهم، ولأنهم يدركون أن بيئة العمل الإنسانية هي البيئة المنتجة للسعادة المهنية للفرد، والتي تنعكس إيجابياً لمصلحة المدرسة، وهؤلاء المديرون المبتسمون المتواضعون أصدقاء للجميع، فهم يتنازلون أو يجاملون في موضوع معايير الأداء والإنتاجية والقيم الأخلاقية والمهنية، وهذا هو التحدي والنمط القيادي الذي يجمع بين المهنية والجانب الإنساني، فهم يوجدون بيئة عمل يسودها الاحترام والتعامل الإنساني الراقي، وفي الوقت نفسه هي بيئة تطبق المعايير المهنية العالية التي يخضع لها الجميع من حقوق وواجبات وتوازن بين مصلحة العاملين ومصلحة المدرسة، بيئة تجعل المدرسة كأنها أسرة يربط بين أفرادها الحب والتعاون لتأمين احتياجاتهم وأمنهم ومستقبلهم.

يتبين من الجدول رقم (12) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "يستطيع مديري توزيع الأدوار على الآخرين ومتابعة إنجازهم لأعمالهم" كانت أكبر فقرات القدرة على القيادة لدى مديري مدارس شرق القدس بوزن نسبي 87%، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن مديري مدارس شرق القدس يتميزون بالعدل بين أفراد فريق العمل بالمدرسة في توزيع المهام والتشجيع وتطوير، ويعملون على أن يكون الجميع سواسية، ولا يوجد فرق بين شخص وآخر تحت أي بند أو سبب، كما قد يعود ذلك إلى الدورات التدريبية التي تقدمها الوزارة لمديري المدارس حول متابعة إنجاز المعلمين، بينما كانت الفقرة رقم (5) والتي تنص على: "يتعامل مديري بتواضع مع الآخرين" أقل فقرات بعد القدرة على القيادة لدى مديري مدارس شرقي القدس بوزن نسبي 76.6%،

4. تحليل فقرات التشبيك

جدول رقم (13) يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للتشبيك

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يعرف مديري المزيد عن الأشخاص الذين يرغب في التواصل معهم	4.266	0.871	85.3	1
2	يستخدم مديري لغة إيجابية في التواصل مع الآخرين	3.878	0.743	77.6	2
3	يصفاح مديري مقابليه بحزم وحيوية مع رسم ابتسامة على وجهه	3.688	0.828	73.8	5
4	يخوض مديري حديثاً مثيراً للاهتمام ويخطط مسبقاً لما سيقوله عند لقائه بالأشخاص الفاعلين	3.699	0.903	74.0	3
5	يساعد مديري في بناء شبكة علاقات مع الأشخاص المؤثرين الذين يحبون بدورهم التطوع ومساعدة المجتمع	3.652	0.862	73.0	6
6	يهدف مديري من التشبيك تحسين العمل بجودة وإنجاز أكبر وجهد وتكاليف أقل	3.617	0.904	72.3	8
7	يشجع مديري العاملين بالقسم على التعاون لتدريب أفراد المجتمع	3.689	0.895	73.8	4
8	ينسق مديري مع المجتمع المحلي ومؤسساته لمناقشة التحديات المعاصرة التي تواجه العملية التعليمية	3.627	0.903	72.5	7

المهارات الضرورية لتطوير وبناء العلاقات مع المؤسسات والمجتمع المحلي وأولياء الأمور.

نتائج التساؤل الثالث

والذي ينص على: "هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين سمات الشخصية والمهارات الناعمة لدى مديري مدارس شرق القدس من وجهة نظر معلمهم؟"

وللإجابة عن هذا التساؤل تم استخدام معامل ارتباط بيرسون للتعرف على نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات والنتائج موضحة بالجدول رقم (14).

يتبين من الجدول رقم (13) أن الفقرة رقم (1) والتي تنص على: "يعرف مديري المزيد عن الأشخاص الذين يرغب في التواصل معهم" كانت أكبر فقرات التشبيك لدى مديري مدارس شرق القدس بوزن نسبي 85.3%، وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن مديري مدارس شرق القدس يحاولون معرفة المزيد عن الأشخاص الذين يريدون التشبيك معهم، ويحاولون معرفة بعض الحقائق والمعلومات المهمة عن هذا الشخص، أعمالهم السابقة واهتماماتهم الخاصة أو غيرها من المعلومات، بينما كانت الفقرة رقم (6) والتي تنص على: "يهدف مديري من التشبيك تحسين العمل بجودة وإنجاز أكبر وجهد وتكاليف أقل" أقل فقرات بعد التشبيك لدى مديري مدارس شرق القدس بوزن نسبي 72.3%،

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن مديري مدارس شرق القدس يعتبرون التشبيك من تلك الكفاءات التي يحتاجونها ليحافظوا على علاقات متبادلة المنفعة شخصية كانت أو مهنية، وإنها مهارة في غاية الأهمية خاصة في مجال الإدارة المدرسية، أو تطوير الأعمال، حيث تعدّ من

جدول رقم (14) نتائج معامل الارتباط بين سمات الشخصية والمهارات الناعمة لدى مديري مدارس شرق القدس من وجهة نظر معلمهم

التشبيك	القدرة على القيادة	المبادأة	الاتصال والتواصل	البيان
.842**	.792**	.822**	.829**	المسؤولية
.883**	.842**	.870**	.852**	الاتزان الانفعالي
.902**	.853**	.886**	.879**	السيطرة
.773**	.726**	.764**	.752**	الاجتماعية
.842**	.764**	.829**	.792**	يقظة الضمير
.886**	.830**	.882**	.901**	المقبولية

*دالة عند 5%

**دالة عند 1%

ومستوى الالتزام التنظيمي، ودراسة آوان وآخرين Awan et al (2015) حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من مهارات القيادة الناعمة محور دراسته ونجاح المشروع.

وتعزو الباحثة تلك النتيجة إلى أن المديرين يتمتعون بسمات شخصية تمكنهم من استخدام هذه المهارة الناعمة بكفاءة، فضلا عن مقدرتهم على إيصال الرسالة واضحة مفهومة، مما قد يساعد على رفع مستوى التفاهم والثقة بين المديرين والعاملين الآخرين، أو الذين تهمهم العملية التربوية من الآباء وأولياء الأمور، وإذا كانت التفاهم والثقة بمثابة استعداد شخصي يعبر عنه بالامتثال لتوجيهات المسؤول الإداري الذي يمكن الاعتماد عليه، فضلا عن كونها شعورا ذاتيا بالاطمئنان والأمان والتعاون، فلا بد من تأكيد مفهوم التفاهم والثقة، وبيان أهميته في العمل الإداري التربوي التعاوني باستخدام إحدى المهارات الناعمة، وحيث إن النتيجة تشير إلى وجود علاقة ارتباطية بين سمات الشخصية وممارسة هذه المهارات؛ فإن الميل إلى اختيار أي من هذه المهارات قد يتوقف على طبيعة الموقف الذي يواجهه مدير المدرسة، أو ربما يتوقف ذلك الاختيار على رغبة المدير بتفضيل استخدام مهارة على أخرى.

يتبين من الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط بين سمات الشخصية والمهارات الناعمة لدى مديري مدارس شرق القدس من وجهة نظر معلمهم قد كان موجبا قويا ودالا عند مستوى دلالة 1%، مما يشير لوجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين سمات الشخصية والمهارات الناعمة لدى مديري مدارس شرق القدس من وجهة نظر معلمهم.

واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة الوحيدى (2021) حيث بينت أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين سمات الشخصية، والمهارات الإدارية، ودراسة أحمد (2018) حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التحكم الذاتي وبين سمي (قوة الأنا الأعلى، التحرر)، ودراسة عكليك (2017) حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين سمات شخصية المدير والقدرة على حل المشكلات، ودراسة أبو دية (2017) حيث أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية مرتفعة بين النمط القيادي الديمقراطي وسمة الانبساط ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين النمط الأوتوقراطي وسمات العصابية والذهانية، ودراسة الناقة (2015) حيث بينت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مجال يقظة الضمير من مجالات السمات الشخصية ومجالات الأداء الوظيفي (الإداري، والفني، والإنساني، والمجال الكلي للأداء الوظيفي)، ودراسة مخامرة (2020) حيث بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسة المهارات الناعمة

التوصيات

قرارات السياسة التعليمية، إضافة للمعايير

- المستخدمة في تقييم أداء المديرين والمدرسين.
10. تطوير مديري المدارس لمهاراتهم الناعمة والتزامهم بالسمات الشخصية الإيجابية، والابتعاد عن السمات السلبية تكفل المدينة على مستوى عالٍ من تنفيذ قرارات السياسة التعليمية، وضمان مستوى كافٍ من الإنتاجية في العمل.
11. يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة مؤشرًا مبدئيًا لواقع السمات الشخصية لمديري مدارس شرقي القدس بشكل عام، ويمكن الاعتماد عليها كمرجع في الدراسات المختلفة التي تتعلق بالسمات لسمات الشخصية.

1. الاهتمام بآليات المهارات الناعمة لما لها من أثر كبير في تحقيق نجاح المؤسسات والهيئات التعليمية بالدولة.
2. تنمية المهارات الناعمة لدى مديري مدارس شرق القدس من خلال عقد دورات منظمة، وإدراجها ضمن مشروع التنمية المهنية بالمدارس.
3. البحث المستمر حول المهارات الناعمة، حيث اتضح من خلال نتائج الدراسة أنه توجد بعض المهارات التي تحتاج إلى تنميتها، وكذلك تعميم نتائج هذه الدراسة على القطاعات التربوية.
4. وضع خطط وبرامج تدريبية للارتقاء بمستوى المهارات الناعمة لدى المديرين والمعلمين، لتمكينهم من مواكبة متغيرات العصر والتفاعل بإيجابية مع الطلبة في أثناء عملية التدريس.
5. ضرورة تضمين المهارات الناعمة والتركيز عليها في المناهج المطورة وتشجيع الطلبة والمعلمين على امتلاكها وممارستها.
6. القيام بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث لمعرفة درجة امتلاك المهارات الناعمة عند المعلمين في المراحل الدراسية المختلفة، ومديري المدارس، وأمناء المكتبات، ومشرفي المختبرات، والمشرفين التربويين.
7. ضرورة الممارسة على الدرجة العالية للسمات الشخصية لدى مديري المدارس شرقي القدس، وذلك بإعداد برامج تدريبية في أثناء الخدمة، وتأخذ صفة الاستمرارية.
8. أن يولي متخذي القرار في وزارة التربية السمات الشخصية ما تستحق من أهمية عند اختيارهم لمديري المدارس، لا سيما أن هذه الدراسة تمثل عينة من مديري المدارس في الميدان.
9. الاستفادة من أداة الدراسة الحالية في تقييم السمات الشخصية لمديري المدارس وتنفيذ

المراجع العربية:

9. عبد العظيم، سلامة (2005). الاعتماد وضمان الجودة في التعليم، القاهرة، دار النهضة العربية.
10. العدوان، واصف توفيق (2014). المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش، الأردن.
11. عكليك، فاطمة. (2017). سمات الشخصية وعلاقتها بأسلوب حل المشكلات لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة نابلس، (رسالة ماجستير)، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح.
12. عيسوي، عبد الرحمن. (2002) نظريات الشخصية، الإسكندرية، مصر، دار المعرفة الجامعية.
13. الفريحات، غالب (2000). الإدارة والتخطيط التربوي تجارب عربية متنوعة، عمان، دائرة المطبوعات والنشر.
14. كحيل، أمل عثمان (2007). دور الإدارة المدرسية في تطوير أداء المعلم الفعال لتحقيق التميز، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش الخاصة، الأردن.
15. الناقة، بدر. (2015). السمات الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس في دولة الكويت، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
16. الوحيدي، رنا (2021). سمات الشخصية وعلاقتها بالمهارات الإدارية لدى مديري مدارس محافظات غزة: دراسة مقارنة بين المديرين وتقدير المدرسين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الأزهر، غزة.
1. أبو دية، عزيزة. (2017). سمات الشخصية لمديري المدارس الأهلية في منطقة جدة التعليمية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بالأنماط القيادية لديهم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية جامعة بابل، 34، 127-192.
2. أبو زعيتر، منير حسن (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.
3. أبو علام، رجاء محمود. (2007). مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط 5، القاهرة، دار النشر للجامعات.
4. أحمد، جمال سالم. (2018). التحكم الذاتي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى مديري المدارس الابتدائية، مجلة كلية التربية الأساسية الجامعة المستنصرية، ع765، 100-808.
5. الأغا، إحسان والأستاذ، محمود. (2012). مقدمة في تصميم البحث التربوي، ط2، غزة، مكتبة الطالب.
6. التويجري، هيلة منديل محمد. (2020). استراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة، ع3، 379-458.
7. السر، خالد، والحجار، رائد. (2006). أساسيات الإحصاء وتطبيقاته التربوية، جامعة الأقصى، غزة، مكتبة الطالب الجامعي.
8. عبد الرحمن، محمد السيد. (1998). نظريات الشخصية، القاهرة، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

1. Ariratana, Wallapha (2015): Development of leadership Soft Skills among Educational Administrators, *Social and Behavioral Sciences*, (186), 33-336.
2. Awan, M. & Ahmed, K. & Zulqarnain, W. (2015). Impact of project Manager's Soft Skills on project Success, *Journal of Poverty Investment and Development*, (8), 27-46.
3. Rao, M.S. (2013). Soft leadership: a new direction to leadership, *Industrial and Commerical Training*. 45 (3), 143-149.
4. Reddy, Gopi, Sunethri, B, A (2013), The Importance of Soft Skills form Modern Day Professions, *Journal of Business communication*, 5 (2) 2277-8179.