

واقع ممارسة مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك

د. أشرف عبد التواب عبد المجيد حسن

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية والآداب، جامعة تبوك

المملكة العربية السعودية

a.abdelmageed@ut.edu.sa

تاريخ قبول البحث: ٢٠٢٣/١٢/٧م

نوال سعيد عبد الله الأحمري

قسم الإدارة والتخطيط التربوي

كلية التربية والآداب، جامعة تبوك

المملكة العربية السعودية

nawal10a@gmail.com

تاريخ تسلم البحث: ٢٠٢٣/١١/٢٤م

Doi: 10.52840/1965-011-001-025

الملخص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة الناعمة بأبعاها (بعُد التواصل الفعال مع الآخرين، التعاون والعمل الجماعي، القيادة، حل المشكلات وإدارة الأزمات) لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك، وتحديد الصعوبات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة لممارسة مهارات القيادة الناعمة بمدينة تبوك من وجهة نظر المديرات والمعلمات، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة التي تُعزى (العمل الحالي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، والكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجه ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة لمهارات القيادة الناعمة، تعزى (للعمل الحالي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي بمدخله المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومعلمات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك، الذين هم على رأس العمل أثناء تطبيق أداة الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٤٥هـ، والبالغ عددهم (٧١٩) معلمة، و(٣٥) مديرة، بإجمالي (٧٥٤) مفردة. استجابات منهم (٢٨٠) مديرة ومعلمة بواقع (٣٠) مديرة و (٢٥٠) معلمة، وأظهرت النتائج أن إجمالي درجة تحقق مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة، جاءت بمتوسط حسابي (٣,٩٠)، وبدرجة تقدير (عالية)، حيث جاء البعُد الثالث (القيادة) في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٠٨) تلاه البعُد الأول (التواصل الفعّال مع الآخرين) بالترتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٠٧) تلاه البعُد

الثاني (التعاون والعمل الجماعي) بمتوسط حسابي (٠١, ٤) وتلاه البعد الرابع (حل المشكلات وإدارة الأزمات) بالترتيب الأخير وبمتوسط حسابي (٤٧, ٣).

كما تبين أن درجة الصعوبات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في ممارسة مهارات القيادة الناعمة بمدينة تبوك متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٨٧, ٢). وأوصت الدراسة بضرورة تخفيف المديرات لضغوط العمل على المعلمات، من خلال الالتزام بالنصاب الخاص بهن من الحصص اليومية، وإعطاء فرصة لتعيين معلمات جدد، وإعطاء الفرصة للمعلمات لكي يشاركن في اتخاذ القرارات، من خلال عقد عدد من الاجتماعات الدورية سواءً كانت أسبوعية أو نصف شهرية، للوقوف على واقع سير العملية التعليمية، والممارسات التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة، وبذلك يكون هناك استفادة من خبرات المعلمات التي تكونت لديهن نتيجة وجودهن في الميدان.

الكلمات المفتاحية: مهارات القيادة الناعمة، مديرات مدارس الطفولة المبكرة، مدينة

تبوك.

The Reality of Practicing Soft Leadership Skills among Early Childhood School Principals in Tabuk City

Nawal Saeed Abdullah Al-Ahmari
Department of Educational
Administration and Planning
College of Education and Arts,
University of Tabuk
Saudi Arabia
nawal10a@gmail.com

Dr. Ashraf Abdel Tawab Abdel
Majeed Hassan
Department of Educational
Administration and Planning
College of Education and Arts,
University of Tabuk
Saudi Arabia
a.abdelmajeed@ut.edu.sa

Date of Receiving the Research: 24/11/2023

Research Acceptance Date: 7/12/2023

Doi: 10.52840/1965-011-001-025

Abstract:

The study aimed to reveal the reality of soft leadership practice in its dimensions (effective communication with others, cooperation and teamwork, leadership, problem solving and crisis management) among early childhood school principals in the city of Tabuk, and to identify the difficulties that early childhood school principals face in practicing soft leadership skills in the city of Tabuk from the point of view of female principals and teachers, as well as revealing the significance of the statistical differences between the average responses of individuals in the sample of the study on the degree of practicing soft leadership skills among early childhood school principals, which is attributed to the following variables: (current work, academic qualification, years of experience), and revealing the significance of the differences in the statistics between the averages of the responses of members of the study sample regarding the difficulties faced by early childhood school principals in practicing soft leadership skills, which are attributed to the following variables: (current work, academic qualification, years of experience). To achieve this, the descriptive approach was used with its survey method, and a questionnaire was the tool for collecting data. The study population consists of all principals and teachers at early childhood schools in the city of Tabuk, who are at work during the application of the study tool during the academic year 1445 AH. They number (719) teachers and (35) principals, with a total of (754) individuals. (280) of them responded; they were (30) principals and (250) female teachers. The results showed that the total score for achieving soft leadership skills

among early childhood school principals, from the point of view of female principals and teachers in early childhood schools in the city of Tabuk, came with an arithmetic average of (3.90), and a rating of (high). The third dimension (leadership) came in first place with a mean of (4.08), followed by the first dimension (effective communication with others) in second place with a mean of (4.07), followed by the second dimension (cooperation and teamwork) with a mean of (4.01), followed by the fourth dimension (problem solving and crisis management) ranking last with a mean of (3.47). It was also found that the degree of difficulties facing early childhood school principals in practicing soft leadership skills in the city of Tabuk was generally rated as medium, as the arithmetic mean reached (2.87). The study recommended the need for principals to reduce work pressures on teachers, by adhering to their quorum of daily quotas, giving an opportunity to appoint new teachers, and giving teachers the opportunity to participate in decision-making by holding a number of periodic meetings, whether weekly or bi-monthly, to determine the reality of the progress of the educational process and the practices that must be carried out to achieve the desired goals. Thus, there is a benefit from the experiences of teachers that they have acquired as a result of their presence in the field.

Keywords: Soft leadership skills, early childhood school principals, Tabuk city.

المقدمة (Introduction):

يُعدّ التعليم القاعدة الأساسية التي يُبنى عليها تقدّم المجتمعات؛ من أجل بناء جيل يمتلك ثقافات متنوّعة مرتكزاً على تعليمٍ واعد وطموح، لذا رسمت المملكة العربية السعودية من خلال رؤية ٢٠٣٠ انطلاقة جديدة نحو التميز والرقي في تطوير التعليم وقد أولت اهتمامها بكل مراحل التعليم العام، والتركيز على الطفولة المبكرة، فلم تترك مرحلة تعليمية إلا وقد أعطتها اهتماماً يتناسب مع حاجياتها ومتطلباتها، فعملت على تطوير وبناء المناهج وفق فلسفة تربوية رائدة تتناغم مع ديننا الإسلامي الحنيف، وتُؤاكب مقتضيات العصر، وإعداد المعلم وتطويره المهني بما يتناسب مع متطلبات ومهارات معلم القرن الواحد والعشرين، وأيضاً التركيز على مهارات القيادة المدرسية لتحقيق تطلعات رؤية ٢٠٣٠ التي اتسمت بالشمولية من الحضانة إلى الدراسات العليا، والتنوّع في المناهج التعليمية لمختلف المراحل العمرية، وتوفير خدمات تعليمية مميزة للأطفال (من سن ٣ وحتى الصف الثالث الابتدائي)، ومتابعة أداء مرحلة الطفولة المبكرة وفقاً لمؤشرات حديثة لتهيئة التلاميذ للمرحلة الابتدائية وما بعدها، والتي تعتمد في تطبيقها على مهارات مديرات المدارس بالقيادة.

وتمثل القيادة المدرسية الجوهر والقلب النابض بالنسبة للعملية التعليمية، فهي مفتاح الإدارة، حيث تُعد القيادة المدرسية ذات أهمية كبيرة مقارنة بالوظائف الإدارية الأخرى، لكونها ركيزة أساسية في تطوير المدارس وتقدّمها، فإذا ما كانت تسعى المدرسة إلى تحقيق إصلاح حقيقي وفعال، والنهوض بالعملية التعليمية، فلا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قيادة فاعلة على درجة عالية من الوعي والمهارة (الطراونة، ٢٠٢٢: ٢٢٧).

وفي ظلّ متغيرات القرن الحادي والعشرين ومصادر المتعددة وما تتطلبه من قدرات ومهارات خاصة لإدارة المدرسة، ولتحقيق الأهداف العامة لرؤية المملكة (٢٠٣٠) في مجال التعليم ومنها تأهيل القيادات المدرسية للتواصل الفعّال مع باقي مؤسسات المجتمع، والتدريب المستمر للنمو المهني بالقيادة المدرسية، فإن المهارات القيادية الأساسية لم تعد كافية لذلك؛ بل إن امتلاك مديرة المدرسة للمهارات الناعمة - التي تتعلق بالأداء والعلاقات الإنسانية - بات مطلباً لتكوين بيئة مدرسية فاعلة (التويجري، ٢٠٢٠: ٣٩٤).

وتتمثل المهارات الناعمة في قدرة مديرة المدرسة على قيادة مدرستها من خلال مجموعة المهارات، والتركيز على خدمة المعلمات والمتعلمين، والإدارة العاطفية، مع التركيز على الشخصية والمواقف والسلوك، فهي عملية تكاملية تشاركية تعتمد على الإقناع والتفاوض والتقدير والتحفيز والتعاون. (Rao, 2012/A: 49)

وتعد القيادة الناعمة من أهم المدخلات الحديثة والضرورية للمدير كأحد المداخل القيادية الحديثة في التعامل مع الآخرين، يؤدي تطبيقها إلى اكتساب المزيد من المهارات والخبرات ومزيج من المهارات الفنية والقيادية، وهي قيادة تكاملية تقوم على أساس المشاركة وإقامة العلاقات الودية ضمن نطاق العمل المدرسي (المصري، ٢٠٢٠: ٥) وخاصةً بمرحلة الطفولة المبكرة والمرحلة التي تسبقها مرحلة رياض الأطفال لتهيئة أطفال الروضة للتلمذة المدرسية وإعدادهم لمرحلة الطفولة المبكرة.

وفي المملكة العربية السعودية استحدثت وزارة التعليم مرحلة الطفولة المبكرة بوضع أساسيات التنمية البدنية، والاجتماعية، والعاطفية، والذهنية، للطلاب والطالبات وتطورها بشكل متزامن، في وقت مبكر من مرحلة الطفولة الواقعة بين سن ٣-٨ سنوات، والتي تعتمد تلك العملية في كل مرحلة على القدرات التي حققها الطفل في المرحلة السابقة؛ وجاءت تلك السياسات لتلمس الحاجات الخاصة للمتعلمين الصغار، والارتقاء بمستويات الأداء وتطوير الخطط لبناء، وتشكيل مؤسسي لدخول الطفل وتهيئته لمراحل التعليم الأعلى، وجاء في الدليل التنظيمي للوزارة الصادر بقرار مجلس الوزراء رقم (٥١١) وتاريخ ٢-٩-١٤٤٠ هـ: "إن الهدف العام من عمل الإدارة العامة للطفولة المبكرة التابعة لوكالة التعليم العام يرتكز على العمل على توفير خدمات تعليمية مميزة للأطفال (من سن ٣ وحتى الصف الثالث الابتدائي)، ومتابعة أداء مرحلة الطفولة المبكرة وفقاً للمؤشرات المعتمدة لتهيئة الطلبة للالتحاق بالتعليم الأساسي" (وزارة التعليم، ٢٠١٩). وبحكم تعامل مديرة المدرسة مع فئات محددة بالطفولة المبكرة وأولياء أمورهم، تبرز أهمية ممارسة أبعاد القيادة الناعمة وبالدراسة الحالية حاولت تحديد مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك من وجهة نظر المديرات والمعلمات.

وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات على أهمية القيادة الناعمة لمديرات المرحلة الابتدائية والتي تضم فئات الطفولة المبكرة، حيث تبين من نتائج دراسة عسيري (٢٠٢١) وجود درجات متوسطة في واقع ممارسة معلمات اللغة العربية في المرحلة الابتدائية بمنطقة عسير لمهارات الإدارة الصفية في ضوء المهارات الناعمة، كما أكدت دراسة الشريف (٢٠٢٢) أهمية تضمين المهارات الناعمة في مقررات المهارات الحياتية والأسرية للمرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية، وأكد العلوني (٢٠٢٢) أهمية توظيف التعليم كقوة ناعمة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول. كما كشفت نتائج بعض الدراسات عن أهمية توافر المهارات الناعمة لدى طالبات تخصص الطفولة المبكرة كدراسة جبر (٢٠٢٠) ودراسة باجمال وآخرون (٢٠٢٣) وهذا يُعزز فرضية ضرورة امتلاك مديرات مدارس الطفولة المبكرة لبعض المهارات القيادية الناعمة، والتغلب على الصعوبات التي تواجه أعمالهم ضمن فرق العمل التي تعمل معهم لتحقيق أهداف المدرسة ككل.

وتأتي هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما واقع ممارسة مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي للدراسة، عدد من الأسئلة الفرعية، وهي:

ما واقع ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك لمهارات القيادة الناعمة في بعد "التواصل الفعال مع الآخرين" من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟
ما واقع ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك لمهارات القيادة الناعمة في بعد "التعاون والعمل الجماعي" من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟
ما واقع ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك لمهارات القيادة الناعمة في بعد "القيادة" من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟
ما واقع ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك لمهارات القيادة الناعمة في بعد "حل المشكلات وإدارة الأزمات" من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟
ما الصعوبات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة لممارسة مهارات القيادة الناعمة بمدينة تبوك من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات ومعلمات مدارس الطفولة المبكرة في أبعادها تُعزى لمتغير الوظيفة؟
وتهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع ممارسة القيادة الناعمة بأبعادها (بُعد التواصل الفعال مع الآخرين، التعاون والعمل الجماعي، القيادة، حل المشكلات وإدارة الأزمات) لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك، وتحديد الصعوبات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة لممارسة مهارات القيادة الناعمة بمدينة تبوك من وجهة نظر المديرات والمعلمات.

واستمدت هذه الدراسة أهميتها النظرية من ندرة الدراسات التي تناولت مهارات القيادة الناعمة لدى مدارس مديرات الطفولة المبكرة، والمساهمة في إثراء الميدان النظري الخاص بالطفولة المبكرة والقيادة الناعمة، من خلال ما تقدمه الدراسة من أدب نظري خاص بالطفولة المبكرة والقيادة الناعمة، وتركيزها على مديرات الطفولة المبكرة، وأهمية دور القيادة الناعمة في الطفولة المبكرة.

وأهميتها التطبيقية في أنها قد تسهم الدراسة الحالية في تقديم الدعم والمساعدة في تنمية مهارات القيادة الناعمة، سواء على مستوى مديرات مدارس الطفولة المبكرة، أو الجهات التعليمية من خلال من خلال تزويد مسؤولي التدريب في إدارات التعليم بنتائج الدراسة والتي تسهم في تحديد احتياجات مديرات مدارس الطفولة المبكرة لبعض مهارات القيادة الناعمة.

٢- الإطار النظري:

٢-١ مصطلحات الدراسة:

٢-١-١ القيادة:

عرّفها العريفان (٢٠١٩: ١٧٠) بأنها "سلسلة عمليات التأثير التي تصدر من القائد للأفراد والتي تصب بشكل مباشر على توجيه اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو بيئة العمل، بهدف تحقيق الأهداف المتفق عليها بجودة وكفاءة عالية". وعرّفها فريكومار وباركس (Ravikumar & Parks 2020: 664) بأنها "هي عملية التأثير على الآخرين بأسلوب يعزز مساهماتهم لتحقيق أهداف الجماعة". وعرّفها الأكلبي (٢٠٢١: ٣٠٨) بأنها "استخدام

القوة أو النفوذ بالتأثير في سلوك الآخرين، وقد يكون مصدر هذه القوة أو النفوذ الخصائص الشخصية للقائد أو موقعه داخل المؤسسة".

وتُعرّف القيادة إجرائياً بأنها: قدرة مديرة مدرسة الطفولة المبكرة في التأثير على المعلمات من خلال المهارات الناعمة.

٢-١-٢ القيادة الناعمة:

وردت العديد من التعريفات للقيادة الناعمة في إطار القيادة المدرسية، ووردت بالقواميس والمعاجم والمصادر المؤسسية وهي كما يلي:

قدرات الناس على التواصل مع بعضهم البعض والعمل بشكل جيد معاً: حيث يتم التركيز على المهارات الشخصية مثل بناء الفرق والاتصالات (Cambridge Dictionary 2020) الصفات الشخصية التي تمكّن شخص ما من التفاعل بشكل فعال ومتناغم مع الآخرين (Oxford 2020).

مجموعة من المهارات التي تؤثر في كيفية التفاعل مع الآخرين، بما في ذلك القدرات الخاصة مثل: التواصل الفعال والإبداع والتفكير التحليلي وكذلك القدرة على التغيير والقدرة على حل المشكلات والقيادة وبناء الفريق والحفاظ على علاقة جيدة مع زملاء العمل والمتعاملين الخارجيين (Chaudhry, Khoo, Wu, and Chang. 2008).

وتعرف إجرائياً بأنها: ذلك الأسلوب الذي تمارسه مديرة مدرسة الطفولة المبكرة من خلال الممارسات الناعمة محاولة منها لتحديد العوامل التي تؤثر على سلوك المعلمات في بيئة العمل المدرسي.

٢-٢ مهارات القيادة الناعمة:

يرى (Perreault, 2004) القيادة الناعمة هي خصائص وقدرات خاصة تميز الشخص عن الأفراد الذين لديهم نفس الشيء من الخلفيات والخبرة المهنية. ووصف (Marcial, 2012) المهارات الناعمة بأنها الصفات الناعمة التي تؤثر على العلاقات الشخصية للأفراد والأداء الوظيفي والتوقعات المهنية للأفراد، كما جادل مارسيل بذلك أنها تساعد في تشكيل شخصية المدير ونزاهته في بيئة العمل. وعرف راو (Rao, 2017: 1) مهارات القيادة الناعمة بأنها "عملية تحديد الأهداف، والتأثير على الأفراد من خلال الإقناع، وبناء فرق قوية، والتفاوض

معهم، وتحفيزهم باستمرار، والعمل على تحقيق التوافق بين طاقاتهم وجهودهم، وتقدير مساهمتهم في تحقيق الأهداف، والغايات التنظيمي من خلال المهارات الناعمة".

ومن خلال التعريفات السابقة فإن المهارات الناعمة لها صفات وسماة وقدرات شخصية يمكن أن تكتسب تهدف إلى تعزيز التفاعلات مع الآخرين وتحفيز العاملين والتفاعل مع الآخرين والتعاون والعمل الجماعي، والقيادة، حل المشكلات وإدارة الأزمات كما تتضمن القيادة الناعمة متغيرات رئيسة مترابطة تتمثل بالأبعاد التي تم تحديدها بالدراسة الحالية وهي (بعد التواصل الفعال مع الآخرين، التعاون والعمل الجماعي، القيادة، حل المشكلات وإدارة الأزمات).

٢-٣ الطفولة المبكرة.

٢-٣-١ مفهوم الطفولة المبكرة:

عرّفها وزارة التعليم (٢٠١٩: ٩) بأنها وقت مبكر من مرحلة الطفولة الواقعة بين سن ٣-٨ سنوات، يتم فيها تهيئة دخول الطفل لمراحل التعليم الأعلى، وهي المرحلة العمرية الممتدة من ٣ سنوات وحتى الصف الثالث الابتدائي للطفل (بنين وبنات)". وعرفتها (الطويرقي، ٢٠١٩: ١٢١) بأنها "مرحلة تكوينية للفرد يتم فيها نموه الجسمي والعقلي والانفعالي والاجتماعي وتؤثر هذه المرحلة تأثيراً عميقاً في حياة الشخص المستقبلية وفي مراهقته ورشده وشيخوخته"، ومديرة مدارس الطفولة المبكرة هي مديرة مدرسة ابتدائية تم اسناد مهام الادارة المدرسية إليها بمدارس فصول الطفولة المبكرة بالمدارس الحكومية بالصفوف الأول والثاني والثالث الابتدائي. وتعرف الطفولة المبكرة إجرائياً بأنها: هي المدارس التي جمعت الصفوف الأولية من المرحلة الابتدائية للبنين والبنات.

٢-٣-٢ مديرات مدارس الطفولة المبكرة:

اهتمت وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية منذ إنشائها بالإدارة التربوية لمديرات مدارس الطفولة المبكرة اهتماماً كبيراً؛ اقتناعاً منها بأهمية دورها وفعاليتها في تحقيق أهداف العملية التربوية، خاصة في ظل التسارع الكبير الذي تشهده التربية والتعليم من تقديم نظريات تعلم جديدة مما أسفر عن تطبيق مناهج مطورة، ومصادر تعلم متنوعة، فمديرات مدارس

الطفولة المبكرة ليست مديرات فقط وإنما ضابطات لبيئة التعلم (مديني والحارثي، ٢٠٢٢: ٣٩-٤٥).

ومن أبرز مهام مديرات مدارس الطفولة المبكرة، دعم المعلمات، وتزويدهن بالدعم الذي يحتاجونه للتعامل مع الأطفال، تطوير القدرات الفنية للمعلمات، تشجيع المعلمات المتميزات، ودعمهن، توفير مناخ مدرسي مناسب للتعلم، تحسين البرامج التعليمية في المدرسة باستمرار، استثمار الموارد المتابعة، ومتابعة كل جديد على المستوى المحلي والعالمي، القدرة على التواصل مع أفراد البيئة التعليمية من أجل تحديد الأهداف، فضلاً عن المشاركة في اتخاذ القرارات الصائبة بشأن حل المشكلات التي تواجه سير العمل مديني والحارثي (٢٠٢٢: ٤٧-٤٦).

٣-٣-٢ مهارات مديرات مدارس الطفولة المبكرة:

يمكن تقسيم المهارات القيادية الفعالة التي ينبغي أن تكتسبها القائدة التربوية في مدارس الطفولة المبكرة، كما يأتي: القاعود وعلوي (٢٠٢٠: ٢٠٥)

القدرة على تطوير أساليب العمل؛ إذ تُعد القدرة على تطوير أساليب العمل ضرورة لازمة للقائدة التربوية؛ لمواكبة مستجدات التطور في مجال العمل، وتقبل كل جديد والإفادة منه ويمكن للقائدة التربوية أن تلتحق بالدورات التدريبية المناسبة وحضور المؤتمرات والندوات لتستطيع تطوير أساليبها في مجال عملها.

القدرة على الحوار وإدارة النقاش؛ وهي أن تمتلك القائدة التربوية القدرة على إدارة الحوار والنقاش وإقناع الآخرين والتأثير بهم، وان تكون إيجابية ذي كفاءة وقدرة على أداء هذه المهام. تقدير المسؤولية؛ وتعني الالتزام بقوانين المجتمع ونظمه وتقاليده؛ من خلال الاهتمام بالأمر والأحوال والفهم لها، والمشاركة فيها، كما أنها مسؤولية أخلاقية تعني الالتزام بتحمل تبعات الأعمال وأثارها.

وتأسيساً على ما سبق، تتضح أهم المهارات التي يجب أن تتمتع بها مديرات مدارس رياض الأطفال، وهي تتقارب إلى حد كبير مع مهارات القيادة الناعمة، والتي تشمل مهارات التواصل والإقناع والتفاوض، والإدارة والتخطيط والابتكار والعلاقات الإنسانية.

٢-٤ الدّراسات السابقة:

أجرى العدوان (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى معرفة درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الشونة الجنوبية للمهارات الناعمة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات الناعمة من وجهة نظر المعلمين جاءت مرتفعة للمهارات ككل وللمجالات، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في استجابات الافراد تعزى لمتغيرات الدراسة الجنس والحالة الاجتماعية والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

كما هدفت دراسة أتاكورن وتايوت وبيسيت ذاوات وكانكورن (Attakorn, Tayut, Pisitthawat & Kanokorn, 2014) إلى البحث عن المهارات الناعمة للمعلمين الجدد في المدارس الثانوية في منطقة خدمات التعليم الثانوي خون كاين ٢٥ في تايلاند، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلمين يتمتعون بجميع المهارات الشخصية على مستوى مرتفع.

كما هدفت دراسة (Ngang , Mohamed , Kanokorn,2015) إلى الكشف عن المهارات الناعمة للقيادة وتحسين المدرسة بشكل مرتفع بالمدارس الابتدائية، وكشفت النتائج أن مدير المدرسة يمتلك مهارات شخصية عالية وفقاً لتصورات معلمهم بشكل عام، وفي الوقت نفسه متوسط قيمة تحسين المدرسة كان أيضاً على مستوى عالٍ.

كما أجرى أريرتانا وسيريسوكسليا ونغانغ (Wallapha, Saowanee, Tang, 2015) دراسة هدفت إلى تطوير مهارات القيادة الناعمة لدى الإداريين التربويين في المدارس التابعة لمكتب التعليم الثانوي بمنطقة الخدمة التعليمية (٢٥) التايلندية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى مهارات القيادة الناعمة لدى المديرين التربويين مرتفعة.

وأجرى الجرايدة (٢٠١٨) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود درجات متوسطة في ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان.

وهدف دراسة الجعبري (٢٠٢٠) إلى الكشف عن واقع استخدام مديري المدارس الاساسية الحكومية للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام مدراء المدارس للمهارات الناعمة كانت مرتفعة.

وأجرت عسيري (٢٠٢١) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع ممارسة معلّات اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية بمنطقة عسير لمهارات الإدارة الصفية في ضوء المهارات الناعمة، وقد أظهرت النتائج أن واقع ممارسة معلّات اللغة العربية لمهارات الإدارة الصفية الناعمة جاء ما بين متوسط إلى عالي.

وفي ضوء ما تم استعراضه من الدراسات السابقة يتضح أن الدراسة الحالية تتميز عن الدراسات السابقة في الحدود الموضوعية حيث تناول موضوعها أحد الأنماط القيادية الهامة التي يجب أن تتوافر لدى القيادات التربوية لا سيما قائدات مدارس الطفولة المبكرة، ويأتي هذا في ظل سعي وزارة التعليم إلى الخروج بقيادات تربوية قادرة على تحقيق تطلعات المملكة ٢٠٣٠. كما تتميز في الحدود البشرية، حيث تناولت قائدات مدارس الطفولة المبكرة وهي أحد أهم المراحل الدراسية حيث إنها الأساس التي يبني عليه الطفل حياته التعليمية. كما ركزت الدراسة الحالية على مديرات الطفولة المبكرة في تبوك وهي بذلك تفردت عن الدراسات السابقة.

٣- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

٣-١ حدود الدراسة:

الحد الموضوعي: مهارات القيادة الناعمة (التواصل الفعال مع الآخرين، التعاون والعمل الجماعي، القيادة، حل المشكلات وإدارة الأزمات) لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة
الحد البشري: مديرات ومعلّات مدارس الطفولة المبكرة.

الحد المكاني: مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك

الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة بالفصل الأول من العام ١٤٤٥هـ / ٢٠٢٣م.

٣-٢ منهج الدراسة: اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي في وصف واقع ممارسة مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة، والصعوبات التي تواجههم من وجهة نظر مديرات ومعلّات بمدارس الطفولة المبكرة؛ ويعد المنهج الوصفي من أشهر مناهج الدراسة وأكثرها استخداماً في الدراسات الوصفية خاصة وأنه يوفر الكثير من البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة.

٣-٣ مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ومعلّات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك، والذين هم على رأس العمل أثناء تطبيق أداة الدراسة خلال العام

الدراسي ٥١٤٤٥هـ، والبالغ عددهم (٧١٩) معلمة، و(٣٥) مديرة، بإجمالي (٧٥٤) مفردة. وبلغ حجم العينة (٢٥٥) من مديرات ومعلمات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك،
٣-٤ أداة الدراسة: تم بناء استبانة كأداة للبحث، وقد تكونت بعد تقنينها من (٤٣) عبارة موزعة على محورين: المحور الأول: واقع مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (البعد الأول: التواصل الفعال مع الآخرين، البعد الثاني التعاون والعمل الجماعي، البعد الثالث القيادة، البعد الرابع حل المشكلات وإدارة الأزمات) لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة. المحور الثاني: تحديد الصعوبات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في ممارسة مهارات القيادة الناعمة بمدينة تبوك، من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك.
٣-٤-١ صدق أداة الدراسة:

٣-٤-١-١ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة؛ تم عرضها على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وتمت دراسة ملاحظاتهم، واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات اللازمة، حيث تم الإبقاء على الفقرات التي نالت ما نسبته (٨٠٪) من الاتفاق على انتهائها وتمثيلها للبعد المقاس، حيث تم حذف (١٠) عبارات من الاستبانة بصورتها الأولية منها (٩) عبارات من أبعاد المحور الأول، وعبارة واحدة من المحور الثاني وقد اعتبر الأخذ بملاحظات المحكمين، وإجراء التعديلات المشار إليها أعلاه بمثابة الصدق الظاهري، وصدق المحتوى للأداة، واعتبر أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت له.
صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة:

للتأكد من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة بعد الانتهاء من إجراءات التحكيم، طبقت على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة، بلغت (٣٠) من المديرات والمعلمات بمدينة تبوك، ومن ثم استخراج معاملات صدق البناء بحساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين كل عبارة من العبارات مع المحور أو البعد الواردة فيه باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)؛ وذلك لإظهار مدى اتساق العبارات مع المجال الواردة فيه، وفيما يلي عرض لمحاور وأبعاد أداة الدراسة:

جدول (١) مُعاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه بالمحور الأول:

واقع مهارات القيادة الناعمة

مُعامل الارتباط	م	مُعامل الارتباط	م	مُعامل الارتباط	م	مُعامل الارتباط	م	مُعامل الارتباط	م	مُعامل الارتباط	م
**٠,٩١	١	**٠,٨٨	١	**٠,٨١	١	**٠,٧٥	١	**٠,٩١	١	**٠,٨٨	١
**٠,٨٧	٢	**٠,٩٠	٢	**٠,٩٠	٢	**٠,٨٦	٢	**٠,٨٧	٢	**٠,٩٠	٢
**٠,٩٣	٣	**٠,٨٣	٣	**٠,٩٢	٣	**٠,٧٣	٣	**٠,٩٣	٣	**٠,٨٣	٣
**٠,٩٧	٤	**٠,٨٨	٤	**٠,٩٠	٤	**٠,٨٧	٤	**٠,٩٧	٤	**٠,٨٨	٤
**٠,٩٢	٥	**٠,٨٧	٥	**٠,٨٢	٥	**٠,٧٤	٥	**٠,٩٢	٥	**٠,٨٧	٥
**٠,٩٢	٦	**٠,٨٠	٦	**٠,٨٤	٦	**٠,٨٧	٦	**٠,٩٢	٦	**٠,٨٠	٦
**٠,٧٢	٧	**٠,٨٣	٧	**٠,٨٦	٧	**٠,٨٩	٧	**٠,٧٢	٧	**٠,٨٣	٧

		إدارة الأزمات وحل المشكلات: البُعد الرابع:	القيادة: البُعد الثالث:	التعاون والعمل الجماعي: البُعد الثاني:	التواصل الفعال: البُعد الأول: مع الآخرين
**٠,٩٥	<	**٠,٨٩	<	**٠,٨٧	<

(**) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)

تُوضح النتائج في الجدول السابق إلى أن قيم مُعاملات الارتباط لعبارات المحور الأول: (واقع مهارات القيادة الناعمة) مع الدرجة الكلية (لكل بعد من ابعاد المحور) تراوحت ما بين (٠,٧٢-٠,٩٧) عند مستوى الدلالة (٠,٠١) $(\alpha \leq 0,01)$ ، مما يُشير إلى اتساق العبارات مع ابعادها التي تم تصنيفها فيها، لقياس مدى تحقق ممارسات واقع مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (البُعد الأول: التواصل الفعال مع الآخرين، البُعد الثاني التعاون والعمل الجماعي، البُعد الثالث القيادة، البُعد الرابع حل المشكلات وإدارة الأزمات) لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة.

الجدول (٢) مُعاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه بالمحور الثاني:

الصعوبات التي تواجه ممارسة مهارات القيادة الناعمة

م	مُعامل الارتباط	مُعامل الارتباط	مُعامل الارتباط
١	**٠,٦٦	**٠,٧٣	**٠,٧٥
٢	**٠,٦٨	*٠,٤٤	**٠,٦٥
٣	*٠,٤٦	*٠,٥١	
٤	**٠,٦٣	*٠,٥٢	
٥	**٠,٦٩	**٠,٥٥	

(*) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، (**) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)

تُوضح النتائج في الجدول السابق إلى أن قيم مُعاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني: (تحديد الصعوبات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في ممارسة مهارات القيادة الناعمة بمدينة تبوك) مع الدرجة الكلية (للمحور) تراوحت ما بين (٠,٤٤-٠,٧٥) وبعضها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) $(\alpha \leq 0,01)$ أو (٠,٠٥) $(\alpha \leq 0,05)$ ، مما يُشير إلى اتساق العبارات مع المحور الذي تم تصنيفها فيها، وذلك لتحديد الصعوبات التي تواجه مديرات مدارس

الطفولة المبكرة في ممارسة مهارات القيادة الناعمة بمدينة تبوك. وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لم تُحذف أي عبارة من عبارات أداة الدراسة.

٤-٣-١-٢ الصدق البنائي لأبعاد ومحوري أداة الدراسة:

للتحقق من صدق البناء لأبعاد ومحوري أداة الدراسة ثم حساب معاملات الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين هذه المحاور وما تتضمنه من ابعاد، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وفيما يلي عرض معاملات ارتباط بيرسون بين ابعاد المحور الأول لأداة الدراسة، والمحور الثاني وهو ما يعرف بالصدق البنائي لأداة الدراسة، ويوضحها الجدول (٦)

الجدول (٣) معامل الارتباط بين أبعاد ومحوري الاستبيان.

الصعوبات	حل المشكلات	القيادة	التعاون	التواصل	
				-	التواصل الفعال مع الآخرين
			-	**٠,٨٦	التعاون والعمل الجماعي
		-	**٠,٨٥	**٠,٨٣	القيادة
	-	**٠,٨٢	**٠,٩٩	*٠,٥١	حل المشكلات وإدارة الأزمات
-	*٠,٤٣	**٠,٨٦	**٠,٨٨	**٠,٨٧	المحور الأول: ممارسات القيادة الناعمة
*٠,٥٧-	*٠,٣٤-	*٠,٥٣-	*٠,٣٩-	*٠,٤٩-	المحور الثاني: الصعوبات التي تواجهها المديرات

(*) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، (***) دالة عند مستوى دلالة (٠,٠١)

يُشير الجدول السابق إلى أن معاملات الارتباط تراوحت بين (٠,٩٩) و(٠,٣٤)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠١) أو ($\alpha \leq ٠,٠١$)، مما يدل على قوة التماسك الداخلي بين محاور وابعاد أداة الدراسة، وبذلك تعتبر الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

٤-٣-١-٣ مؤشر الصدق (الصدق الذاتي):

تم حساب مؤشر الصدق ايضاً، وذلك من خلال احتساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات الوارد في الجدول بعد التالي، وقد بلغت قيم مؤشر الصدق الذاتي لمحاور وابعاد الاستبانة والاستبانة ككل، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (٤) مؤشر الصدق (الثقة) لمحاور وابعاد الاستبانة، والاستبانة ككل

المحاور والابعاد	عدد العبارات	قيم معامل جذر الثبات (الصدق الذاتي)
البعد الأول: التواصل الفعال مع الآخرين	٨	٠,٩٧
البعد الثاني التعاون والعمل الجماعي	٨	٠,٩٨
البعد الثالث القيادة	٧	٠,٩٧
البعد الرابع حل المشكلات وإدارة الأزمات	٨	٠,٩٨
اجمالي المحور الأول	٣١	٠,٩٧
اجمالي المحور الثاني	١٢	٠,٩٠
إجمالي الاستبانة	٤٣	٠,٩٦

يتضح من الجدول السابق أن مؤشرات الصدق تمتلك جميعها معدلات مناسبة حيث تراوحت بين (٠,٩٠ - ٠,٩٨)، وهذه النتيجة تُعد مقبولة لاعتبار أداة الدراسة (الاستبانة) ثابتة في صدقها. كما يجب الإشارة إلى أن صدق الاستبانة ككل جاء بقيمة (٠,٩٦)، ومن هنا يمكن وصف أداة الدراسة الحالية (الاستبانة) بالصدق العالي، وأن البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) تخضع لدرجة عالية من الاعتمادية ويمكن الوثوق بصحتها.

٣-٤-٢ ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاداة بطريقة معامل كرونباخ الفا (Cronbach's Alpha)، حيث قامت الباحثة بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية وتفرغ الاستجابات بحساب الثبات باستخدام معادلة الفا كرونباخ "Cronbach's Alpha"؛ للتعرف على ثبات محوري وابعاد الاستبانة والاستبانة ككل، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (٥) قيم معاملات الثبات لمحوري وابعاد الاستبانة، والاستبانة ككل بطريقة كرونباخ

المحاور والابعاد	عدد العبارات	قيم معامل الثبات
البعد الأول: التواصل الفعال مع الآخرين	٨	٠,٩٣
البعد الثاني التعاون والعمل الجماعي	٨	٠,٩٥
البعد الثالث القيادة	٧	٠,٩٤
البعد الرابع حل المشكلات وإدارة الأزمات	٨	٠,٩٧
اجمالي المحور الأول	٣١	٠,٩٥
اجمالي المحور الثاني	١٢	٠,٨٢
اجمالي الاستبانة	٤٣	٠,٩٢

يُظهر الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لإجمالي المحور الأول: واقع مهارات القيادة الناعمة بأبعادها (البعد الأول: التواصل الفعال مع الآخرين، البعد الثاني التعاون والعمل الجماعي، البعد الثالث القيادة، البعد الرابع حل المشكلات وإدارة الأزمات) لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة، جاءت بقيمة مقدارها (٠,٩٥)، وبلغ معامل الثبات لإجمالي المحور الثاني: تحديد الصعوبات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في ممارسة مهارات القيادة الناعمة بمدينة تبوك، من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك (٠,٨٢). كما يتبين أن قيمة معامل ثبات الاستبانة ككل (المحورين مجتمعين) بلغ (٠,٩٢)، مما يشير إلى أن استبانة الدراسة تتمتع بمعامل ثبات مناسب، ويمكن الوثوق بثبات النتائج التي ستسفر عنها الاستبانة عند تطبيقها.

٤- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

٤-١ النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس: ونصه: ما واقع مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة، من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك؟

للإجابة عن هذا السؤال حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على إجمالي المحور الأول وأبعاده بالاستبانة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التحقق، وذلك تبعاً

لاستجابة أفراد عينة الدراسة على إجمالي كل بعد من ابعاد المحور الأول

ترتيب المحاور	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
٢	عالية	٠,٧٥	٤,٠٧	البعد الأول: التواصل الفعال مع الآخرين
٣	عالية	٠,٧٩	٤,٠١	البعد الثاني التعاون والعمل الجماعي
١	عالية	٠,٧٨	٤,٠٨	البعد الثالث القيادة
٤	عالية	٠,٩٠	٣,٤٧	البعد الرابع حل المشكلات وإدارة الأزمات
	عالية	٠,٥٩	٣,٩٠	اجمالي المحور الأول: واقع مهارات القيادة الناعمة

يوضح الجدول السابق أن إجمالي درجة تحقق المحور الأول: مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة، من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك والذين يمثلون عينة الدراسة، قد جاءت بمتوسط حسابي (٣,٩٠)، وبانحراف معياري (٠,٥٩)، وبدرجة تقدير (عالية)، وقد تُعزى هذه النتيجة العامة لإدراك معلمات الطفولة المبكرة للممارسات الدالة على القيادة الناعمة لخصوصية المرحلة والتعامل مع الاطفال وتبني ممارسات قيادية تدعم الاتصال والتواصل وأهمية العمل الجماعي وفرق العمل بمرحلة الطفولة المبكرة والعمل المشترك بين مديرة المدرسة والمعلمات وفرص التواصل أعلى وإدراك الجميع المسؤولية المشتركة حيث إن نجاح إدارة مرحلة الطفولة المبكرة يرتبط بشكل أساسي بنمط الأداء القيادي الذي تتبّعه مديرات الطفولة المبكرة، الذي ينتهج نهجاً يؤثر إيجابياً على أدائها التربوي.

٤-٢ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: ونصه: ما واقع ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك لمهارات القيادة الناعمة في بعد "التواصل الفعال مع الآخرين" من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الأول من المحور الأول، وإجمالي البعد، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التحقق، وذلك تبعاً لاستجابة افراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الأول من المحور الأول، وإجمالي البعد:

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
١	تختار ألفاظاً مناسبة اثناء تواصلها مع المعلمات.	٤,٢٠	٠,٨٦	عالية جداً	١
٢	تبني علاقات إيجابية تساعد على التواصل مع المعلمات.	٤,١٧	٠,٩٠	عالية	٢
٣	توجه رسائل تشجيعية ترمي إلى تحسين الأداء	٤,١٠	٠,٩١	عالية	٣
٤	تشجع على الحوار البناء بين المعلمات.	٤,١٠	٠,٩٢	عالية	٤
٥	تتبادل المعلومات مع المعلمات لإيجاد الحلول التي تقلل أخطاء العمل.	٤,٠٥	٠,٩٥	عالية	٥
٦	توظف التكنولوجيا في تواصلها مع المعلمات.	٤,٠٤	٠,٨٩	عالية	٦
٧	تحفز المعلمات على التواصل فيما بينهن لتبادل الخبرات.	٤,٠٣	٠,٩٣	عالية	٧

واقع ممارسة مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك

د. أشرف عبد التواب عبد المجيد حسن

نوال سعيد عبد الله الأحمرري

الرتبة	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	م
٨	عالية	٠,٩٥	٣,٩٠	تستخدم لغة الجسد لترجمة أهدافها.	٣
		عالية	٠,٧٥	٤,٠٧	اجمالي البعد الأول: التواصل الفعال مع الآخرين

يُبين الجدول السابق أن درجة تحقق (المحور الأول: واقع مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك) من وجهة نظر المديرات والمعلمات، والمقدرة من خلال فقرات (البعد الأول: التواصل الفعال مع الآخرين) جاءت بشكل عام بتقدير عالية، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٠,٧٤) وانحراف معياري (٠,٧٥)، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارة ما بين (٣-٤,٢٠)، وتراوح الانحرافات المعيارية للعبارة ما بين (٠,٩٥)، (٠,٨٦)، وبالتالي فالعبارة الدالة على تحقق هذا البعد جاء مستوى تطبيقها ما بين درجة (عالية جداً) إلى درجة (عالية). وحلت العبارة رقم (١) "تختار ألفاظاً مناسبة أثناء تواصلها مع المعلمات." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٢٠)، وانحراف معياري (٠,٨٦)، وبدرجة تقدير (عالية جداً). وقد يكون السبب في ذلك حرص المديرات على استخدام مجموعة من المهارات التي تُمكنهن من العمل بفاعلية والمساهمة الإيجابية بالتأثير على المعلمات مع بقائهم مرنين وإيجابيين، بما يجعل بيئة العمل جاذبة ويزيد من رغبة المعلمات في البقاء، كما أن طبيعة المدارس للطفولة المبكرة تُشكّل مديرة المدرسة فيها عنصر تأثير على التلاميذ فتحرص على إظهار سلوك القدوة في تعاملها مع المعلمات والتواصل الإيجابي معهن.

بينما حلت عبارة رقم (٣) في الترتيب الثامن والآخر "تستخدم لغة الجسد لترجمة أهدافها." بمتوسط حسابي (٣,٩)، وانحراف معياري (٠,٩٥)، وبدرجة تقدير (عالية)، وقد يكون السبب في ظهورها بالرتبة الأخيرة إلى كثرة الأعباء الملقاة على عاتق المعلمات والمتعلقة بعدد الحصص المطلوب من كل معلمة تدريسه، مما يجد من فرص التواصل فيما بينهن لتبادل الخبرات، ولكن ظهورها بدرجات عالية مؤثر على توافرها لإدراك المعلمات والمديرات لأهمية الاستفادة من خبرات بعضهن البعض والمسؤولية المشتركة والعمل بروح الفريق أسهمت في ظهورها بدرجة عالية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة العدوان (٢٠١٤)، ودراسة أتاكورن وآخرون (Attakorn, etal, 2014).

٣-٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ونصه: ما واقع ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك لمهارات القيادة الناعمة في بعد "التعاون والعمل الجماعي" من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات البعد الثاني من المحور الأول، وإجمالي البعد، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التحقق، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات (البعد الثاني من المحور الأول، وإجمالي البعد)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٦.	تثق بقدرات أعضاء الفريق في إنجاز المهام.	٤,٢١	٠,٧٩	عالية جداً	١
٣.	تُسهّم في حل المشكلات التي تواجه الفريق بحكمة.	٤,٠٥	٠,٨٧	عالية	٢
١.	تتبنى فرق عمل منسجمة قادرة على أداء المهام.	٤,٠٥	٠,٨٨	عالية	٣
٧.	تستعين ببعض حلول فرق العمل المناسبة للمواقف المختلفة.	٤,٠٣	٠,٨٩	عالية	٤
٨.	تضع الحلول في ضوء آراء فريق العمل.	٤,٠١	٠,٩٢	عالية	٥
٢.	تضع رؤية واضحة للفريق مُحفّزة لأعضائه.	٤,٠٠	٠,٩٢	عالية	٦
٤.	تُقدّم تغذية راجعة مستمرة لأعضاء الفريق.	٣,٩٢	٠,٩٧	عالية	٧
٥.	تتجنب إلقاء اللوم على أعضاء الفريق عند حدوث الخطأ.	٣,٨٠	١,٠٣	عالية	٨
	إجمالي البعد الثاني التعاون والعمل الجماعي	٤,٠١	٠,٧٩	عالية	

يُوضح الجدول السابق أن درجة تحقق (المحور الأول: واقع مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك) من وجهة نظر المديرات والمعلمات، والمقدرة من خلال فقرات (البعد الثاني: التعاون والعمل الجماعي) جاءت بشكل عام بتقدير (عالية)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠١) وانحراف معياري (٠,٧٩)، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣,٨٠-٤,٢١)، وتراوح الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠,٠٣)، (٠,٧٩). وحلّت العبارة رقم (٦) "تثق بقدرات أعضاء الفريق في إنجاز المهام." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٢١)، وانحراف معياري (٠,٧٩)، وبدرجة تقدير (عالية جداً). وقد يكون السبب في ذلك لإدراك معلمات ومديرات مدارس الطفولة المبكرة لأهمية التعاون والعمل ضمن الفريق بالمدرسة ولوجود اعتمادية عالية بين أعضاء الفريق والذي يتطلب توفر

الثقة كمتطلب عام لضمان نجاح عمل فريق المدرسة والتمكين والقدرة على إظهار التعاون كما قد تُفسّر النتيجة لإدراك مديرة المدرسة لأهمية الثقة بقدرات أعضاء الفريق ولحرصها على إظهارها لتمكينهم في إنجاز المهام المطلوبة. بينما حلت عبارة رقم (٥) " في الترتيب الثامن والآخر " تتجنب إلقاء اللوم على أعضاء الفريق عند حدوث الخطأ. " بمتوسط حسابي (٨, ٣)، وانحراف معياري (١, ٠٣)، وبدرجة تقدير (عالية)، وقد يكون السبب في ظهورها بالترتبة الأخيرة لمحاولة المديرات اظهار أن الأخطاء التي تحدث ليست منهم ولكن المتسبب فيها هم المعلمات، وبالتالي إبعاد أوجه التقصير عنهم، ولكن ظهورها بدرجة عالية يدل على إدراك مديرات المدارس لأهمية تجنب إلقاء اللوم على أعضاء الفريق عند حدوث الأخطاء؛ لأن دور المديرية كقائدة للمدرسة استثمار الأخطاء كفرص حقيقية للتحسين والتطوير والتعامل مع أخطاء الفريق كفرص للتعلّم الإيجابي بالمرات القادمة والتواصل المستمر وتقديم التغذية الراجعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Ngang , etal,2015) ودراسة أويرتانا وآخرون (Wallapha, etal, 2015).

٤-٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: ونصه: ما واقع ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك لمهارات القيادة الناعمة في بعد " القيادة " من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات (البعد الثالث من المحور الأول، وإجمالي البعد)، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التحقق، وذلك تبعاً لاستجابة افراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات (البعد الثالث من المحور الأول، وإجمالي البعد)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبية
٦	تتعامل بتواضع مع المعلمات.	٤,٢٦	٠,٩٢	عالية جدا	١
٥	لديها القدرة على تحمل المسؤولية.	٤,٢٣	٠,٨٧	عالية جدا	٢
٣	توزع الأدوار على المعلمات لمتابعة إنجازهن لأعمالهن.	٤,٠٥	٠,٨٣	عالية	٣
٢	تُحفّز المعلمات للممارسات الإبداعية.	٤,٠٥	٠,٨٩	عالية	٤
١	تتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	٤,٠٥	٠,٩٠	عالية	٥

واقع ممارسة مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك

د. أشرف عبد التواب عبد المجيد حسن

نوال سعيد عبد الله الأحمري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٧	تُهيء بيئة مدرسية مُحفزة للعمل.	٤,٠٢	١,٠٣	عالية	٦
٤	تُشارك المعلمات في اتخاذ القرارات.	٣,٩٠	٠,٩٦	عالية	٧
	٤,٠٨	٠,٧٨	عالية		اجمالي البُعد الثالث القيادة

يُظهر الجدول السابق أن درجة تحقق (المحور الأول: واقع مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك) من وجهة نظر المديرات والمعلمات، والمقدرة من خلال فقرات (البعد الثالث: القيادة) جاءت بشكل عام بتقدير (عالية)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٤,٠٨) وانحراف معياري (٠,٧٨)، وتراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣,٩٠-٤,٢٦)، وتراوحت الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (٠,٩٦-٠,٧٨)، وحلّت العبارة رقم (٦) " تتعامل بتواضع مع المعلمات. " في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,٢٦)، وانحراف معياري (٠,٩٢)، وبدرجة تقدير (عالية جداً). وقد يُعزى ذلك إلى أن مديرة مدرسة الطفولة المبكرة تُعدّ المسؤولة الأولى أمام إدارة التعليم وبالتالي تحرص على إظهار السلوك القيادي المرن والمعزز للعمل الجماعي المدرسي وإظهار التواضع والمشاركة في تحمّل المسؤولية لأهمية الدور القيادي للمديرة كإحدى العناصر الفاعلة في العملية التعليمية، حيث تتولى موقع مهم للغاية وأساسي في العملية التعليمية والتربوية. بينما حلت جاءت العبارة (٤) " تُشارك المعلمات في اتخاذ القرارات. " في الترتيب السابع والآخر بمتوسط حسابي (٣,٩٠)، وانحراف معياري (٠,٩٦)، وبدرجة تقدير (عالية)، وقد يكون السبب في ظهورها بالرتبة الأخيرة محاولة المديرات السيطرة على كل ما يدور داخل المدرسة مما يجد نسبياً من مشاركة المعلمات في اتخاذ القرارات، وربما لقلّة وجود فرص متكافئة لمشاركة جميع المعلمات ولكن ظهورها بدرجة عالية يدل على أنّ المشاركة في اتخاذ القرارات متحققة لدى بعض المدارس وربما طبيعة المرحلة الابتدائية وتحديدًا بالصفوف الأولية طبيعة العلاقات القائمة على التكاملية والمسؤولية المشتركة والتي تتطلب بدورها مشاركة الجميع باتخاذ القرارات.

٤-٥ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الرابع: ونصه: ما واقع ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك لمهارات القيادة الناعمة في بعد " حل المشكلات وإدارة الأزمات " من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة افراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات (البعد الرابع من المحور الأول، وإجمالي البعد)، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التحقق، وذلك تبعاً لاستجابة افراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات (البعد الرابع من المحور

الأول، وإجمالي البعد)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
٢.	تُحدد المشكلة التي تحتاج إلى قرار بشأنها.	٣,٧٢	٠,٩٧	عالية	١
٣.	تستخدم أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة لاتخاذ القرارات.	٣,٦١	١,٠٩	عالية	٢
٧.	تتواصل مع الجهات العليا لمعالجة آثار الأزمة.	٣,٥٨	٠,٧٢	عالية	٣
١.	تتخذ قراراتها بتأني بعد دراسة عميقة للمشكلة.	٣,٤٣	١	عالية	٤
٨.	تتعامل بهدوء في (الأزمات / المشكلات) التي تواجه الإدارة المدرسية.	٣,٤٢	١	عالية	٥
٥.	تُشكل فريقاً لإدارة الأزمات للتعامل معها.	٣,٣٦	١,٠٧	متوسطة	٦
٦.	تتعامل بـ (ثبات / رباطة جأش) لمواجهة الأزمات.	٣,٣٥	١,٠٧	متوسطة	٧
٤.	تُحدد مؤشرات الأزمة قبل حدوثها.	٣,٢٦	١,٠٥	متوسطة	٨
		٣,٤٧	٠,٩	عالية	

يوضح الجدول السابق أن درجة تحقق (المحور الأول: واقع مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة) من وجهة نظر المديرات والمعلمات، والمقدرة من خلال فقرات (البعد الرابع: حل المشكلات وإدارة الأزمات) جاءت بشكل عام بتقدير (عالية)، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٣,٤٧) وانحراف معياري (٠,٩٠)، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٣,٢٦-٣,٧٢)، وتراوح الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (١,٠٩)، (٠,٧٢). وحلّت العبارة رقم (٢) " تُحدد المشكلة التي تحتاج إلى قرار بشأنها." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٧٢)، وانحراف معياري (٠,٩٧)، وبدرجة تقدير (عالية). وقد يرجع ذلك إلى وقوف المديرات على واقع المدرسة وامكاناتها وبالتالي معرفتها بأفضل البدائل التي يمكنها تحقيق الأهداف المرجوة، كما يُعزى ذلك لحرص إدارة التعليم على اختيار مديرات المدارس المؤهلات لإدارة الأزمات والمشكلات التي قد تحدث لطبيعة المرحلة بالصفوف الأولية

من التعليم الابتدائي وجهود مشرفات الإدارة المدرسية في تقديم الدعم والتمكين لمديرات المدارس لضمان نجاح مشروع دمج الصفوف الأولية من المرحلة الابتدائية ضمن مدارس الطفولة المبكرة والتي يتطلب وجود مديرة مدرسة قادرة على حل المشكلات وإدارة الأزمات بطرق علمية وأساليب فعّالة. بينما حلت العبارة (٤) " تُحدد مؤشرات الأزمة قبل حدوثها." في الترتيب الثامن والآخر بمتوسط حسابي (٣,٢٦)، وانحراف معياري (١,٠٥)، وبدرجة تقدير (متوسطة)، وقد يكون السبب في ذلك أن المديرات يقعن في المستوى الإداري الأعلى داخل المدرسة، وبالتالي يمتلكن قدر من الخبرات يجعلهن قادرين على تحديد المؤشرات اللازمة قبل حدوثها، والتعامل بـ (ثبات / رباطة جأش) في المواقف المتنوعة، ولكن ظهور هذه النتيجة بدرجة متوسطة يتطلب العمل على تطوير أداء مديرات المدارس بمجال مهارات تشكبا فريق إدارة الأزمات وأساليب التعامل الفعّال لمواجهة الأزمات والتفكير الاستباقي بمؤشرات الأزمة قبل حدوثها، ووضع خطط الطوارئ لمواجهة الأزمات المحتملة. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة الجرايدة (٢٠١٨)، ودراسة عسيري (٢٠٢١).

٤-٦ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الخامس: ونصه: ما الصعوبات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة لممارسة مهارات القيادة الناعمة بمدينة تبوك من وجهة نظر المديرات والمعلمات؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التقدير، وذلك تبعاً لاستجابة افراد عينة الدراسة على كل (عبارة من عبارات المحور الثاني، وإجمالي المحور)، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب وبيان درجة التحقق،

وذلك تبعاً لاستجابة افراد عينة الدراسة على كل (عبارة من عبارات المحور الثاني، وإجمالي

المحور)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتبة
١٠.	كثرة ضغوط العمل.	٣,٦٩	١,١٨	عالية	١
١١.	ضعف تحفيز مديرات المدارس للمعلمات المتميزات.	٣,٠١	١,٢١	متوسطة	٢
١.	قلة وجود القابلية لدى بعض المديرات لتكوين علاقات إيجابية أثناء تواصلها مع المعلمات.	٣,٠١	١,٢١	متوسطة	٢ مكرر
٢.	صعوبة تقبل المعلمات لـ (التغيير / الأفكار	٣,٠٠	٠,٦٥	متوسطة	٤

واقع ممارسة مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك

د. أشرف عبد التواب عبد المجيد حسن

نوال سعيد عبد الله الأحمري

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
	(الجديدة).				
١٢	غياب النظرة الإيجابية لتمكين المعلمات أو تفويضهم.	٢,٩٢	١,٠٩	متوسطة	٥
٥	قلة كفاية الموازنات المالية لتطبيق بعض الأنشطة التطويرية.	٢,٩١	١,٠٩	متوسطة	٦
٣	اعتبار بعض المعلمات التدريب بأنه جهد إضافي.	٢,٨٣	٠,٧٨	متوسطة	٧
٨	صعوبة بناء رؤية مشتركة بين المعلمات ومديرة المدرسة.	٢,٨٢	٠,٩٥	متوسطة	٨
٤	قلة تقبل بعض المعلمات للنقد البناء.	٢,٦٦	٠,٩١	متوسطة	٩
٦	قلة مساندة المعلمات للمبادرات التي تقدمها مديرة المدرسة.	٢,٦٤	٠,٩٨	متوسطة	١٠
٩	عزوف المعلمات عن المشاركة في التخطيط / التطوير للمدرسة.	٢,٥٩	٠,٨٤	منخفضة	١١
٧	عزوف المعلمات عن المشاركة في الأنشطة / الفعاليات التي من شأنها أن تطور ادائهن.	٢,٤٠	٠,٧٠	منخفضة	١٢
	٢,٨٧	٠,٥٧	متوسطة		اجمالي المحور الثاني: الصعوبات

يُبين الجدول السابق أن درجة تحقق (المحور الثاني: تحديد الصعوبات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في ممارسة مهارات القيادة الناعمة بمدينة تبوك) من وجهة نظر المديرات والمعلمات، جاءت بشكل عام بتقدير متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٧) وانحراف معياري (٠,٥٧)، وتراوح المتوسطات الحسابية للعبارات ما بين (٢,٤٠-٣,٦٩)، وتراوح الانحرافات المعيارية للعبارات ما بين (١,٢١)، (٠,٧٠)، وربما تُفسّر النتيجة العامة إلى ظهور الصعوبات بدرجات متوسطة لوجود اهتمام كبير من إدارة التعليم والتركيز على مدارس الطفولة المبكرة وبناء الخطط للتوسع فيها والعمل على اختيار دقيق للقيادات المناسبة لإدارة تلك المدارس حيث كانت لتلك الإجراءات تأثيرها الإيجابي بالعمل على تذليل الصعوبات والتحديات وتمكين مديرات مدارس الطفولة المبكرة من تحطي العقبات. وحلّ المعوق رقم (١٠) " كثرة ضغوط العمل." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٦٩)، وانحراف معياري (١,١٨)، وبدرجة تقدير (عالية). وربما يُفسّر ذلك أن طبيعة التعامل مع فئات التلاميذ بالصفوف الأولى من المرحلة الابتدائية والتواصل مع أولياء أمور التلاميذ الذي يزداد خاصة بالسنة الأولى منذ دخول التلميذ المدرسة والاعتمادية والمسؤولية المشتركة بين أعضاء المدرسة والمتابعة المستمرة من إدارة التعليم لقياس نجاح التجربة والمراقبة جميعها تُشكّل

مصادر للضغوط المهنية لمديرة المدرسة فضلاً عن الضغوط المهنية لطبيعة العمل القيادي المدرسي. بينما حل المعوق رقم (٧) " عزوف المعلمات عن المشاركة في (الأنشطة / الفعاليات) التي من شأنها ان تطور ادائهن." في الترتيب الثاني عشر والاخير بمتوسط حسابي (٢, ٤٠)، وانحراف معياري (٠, ٧٠)، وبدرجة تقدير (منخفضة)، وقد يكون السبب في ذلك لإدراك معلمات مدارس الطفولة المبكرة لأهمية مشاركة المعلمات في (الأنشطة / الفعاليات) التي من شأنها ان تطور ادائهن حتى يستطعن القيام بدورهن التدريسي على الوجه الأمثل بما يزيد من قدرتهم على تنمية الجوانب المتنوعة لدى الطالبات سواءً المعرفية أو الوجدانية أو السلوكية.

٤-٧ النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي السادس: ونصه: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات ومعلمات مدارس الطفولة المبكرة في أبعادها تُعزى لمتغير الوظيفة؟

للتعرف على الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة من المديرات والمعلمات بمدينة تبوك حول درجة تحقق المحور الأول: واقع مهارات القيادة الناعمة بأبعاده (البعد الأول: التواصل الفعال مع الآخرين، البعد الثاني التعاون والعمل الجماعي، البعد الثالث القيادة، البعد الرابع حل المشكلات وإدارة الأزمات) لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة. والمحور الثاني: تحديد الصعوبات التي تواجه مديرات مدارس الطفولة المبكرة في ممارسة مهارات القيادة الناعمة بمدينة تبوك، تبعاً لمتغير (الوظيفة)، تم اجراء اختبار مان وتني (Mann-Whitney) لدلالة الفروق بين استجابات افراد الدراسة، والجدول التالي يبين ذلك:

جدول (١٢) نتائج اختبار مان وتني (Mann-Whitney) لدلالة الفروق بين استجابات افراد الدراسة حول واقع مهارات القيادة الناعمة بأبعادها، والصعوبات لممارسة مهارات القيادة الناعمة، تبعاً لمتغير (الوظيفة)

المحاور	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة اختبار مان ويتني	الدلالة الإحصائية
البعد الأول: التواصل الفعال	مديرة	٣٠	١٧٠,٤٥	٥١١٣,٥٠	٢,١٥-	٠,٠٣
	معلمة	٢٥٠	١٣٦,٩١	٣٤٢٢٦,٥٠		
البعد الثاني التعاون والعمل الجماعي	مديرة	٣٠	١٦٥,٥٣	٤٩٦٦,٠٠	١,٨٠-	٠,٠٧
	معلمة	٢٥٠	١٣٧,٥٠	٣٤٣٧٤,٠٠		

واقع ممارسة مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك

د. أشرف عبد التواب عبد المجيد حسن

نوال سعيد عبد الله الأحمري

المحاور	الوظيفة	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة اختبار مان ويتني	الدلالة الإحصائية
البعد الثالث القيادة	مديرة	٣٠	١٧٠,١٨	٥١٠٥,٥٠	٢,١٤-	٠,٠٣
	معلمة	٢٥٠	١٣٦,٩٤	٣٤٢٣٤,٥٠		
البعد الرابع حل المشكلات وإدارة الأزمات	مديرة	٣٠	١٤٥,٣٥	٤٣٦٠,٥٠	٠,٣٥-	٠,٧٣
	معلمة	٢٥٠	١٣٩,٩٢	٣٤٩٧٩,٥٠		
اجمالي المحور الأول: واقع مهارات القيادة الناعمة	مديرة	٣٠	١٧٢,١٨	٥١٦٥,٥٠	٢,٢٧-	٠,٠٢
	معلمة	٢٥٠	١٣٦,٧٠	٣٤١٧٤,٥٠		
اجمالي المحور الثاني: الصعوبات	مديرة	٣٠	١٤٧,٣٢	٤٤١٩,٥٠	٠,٤٩-	٠,٦٢
	معلمة	٢٥٠	١٣٩,٦٨	٣٤٩٢٠,٥٠		

يُوضح الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0,05)$ بين متوسطات رتب استجابات افراد عينة الدراسة من المديرات والمعلمات بمدينة تبوك حول درجة تحقق اجمالي (المحور الأول): واقع مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة وفقاً لمتغير الوظيفة حيث بلغت قيمة (اختبار مان وتني) الإحصائية $(-2,27)$ ، ودلالاتها الإحصائية $(0,02)$ وهي دالة إحصائية، مما يعني اختلاف عينة الدراسة من مديري ومعلمي مدينة تبوك حول درجة تحقق (المحور الأول)، وذلك لصالح الوظيفة من فئة (المديرات) أصحاب متوسط الرتب الأعلى حيث بلغ متوسط الرتب لهم $(172,18)$ ، وهو أعلى من رتب فئة (المعلمات)، وعلى مستوى أبعاد مهارات القيادة الناعمة فقد ظهرت الفروق في بُعدي (مهارات التواصل الفعال والقيادة) لصالح المديرات حيث بلغت قيمة اختبار مان وتني لها على الترتيب $(-2,15)$ ، $(-2,14)$ وكانت دلالتها الإحصائية تقل عن مستوى الدلالة $(0,05)$ وقد كانت الفروق لصالح الرتبة الأعلى فئة المديرات، وقد يُعزى ذلك لإدراك مديرات مدارس الطفولة المبكرة للممارسات القيادية الشخصية التي يمارسونها بالفعل بحكم أن طبيعة مهارات القيادة الناعمة مهارات شخصية ومن الطبيعي يكون إدراك المديرية لممارساتها القيادية لنفسها أعلى من إدراك المعلمات لكون بعض هذه المهارات ذاتية وتعتمد على جوانب شخصية للمديرة بالتواصل الفعال، وأيضاً ربما يُفسر إلى وجود قدر عالي من الرضا حول تحقق مهارات القيادة الناعمة من قبل فئة (المديرات) مقارنة بغيرهم؛ وقد يُعزى ذلك إلى رغبة المديرات في اظهار انهم يقمن بالدور المطلوب منهن على الوجه الأمثل وانهن يتبعن احدث المهارات في التعامل مع المعلمات، بغية تحقيق الأهداف التربوية المنشودة والمرجوة من مدارس الطفولة المبكرة.

بينما لم يظهر وجود فروقاً دالة إحصائية في بُعدي (التعاون والعمل الجماعي وحل المشكلات وإدارة الازمات) حيث بلغت قيمة اختبار مان وتني على الترتيب (-1,80)، - (0,35) وكانت دلالتيهما الاحصائية تزيد عن مستوى الدلالة المحدد بالدراسة الحالية (0,05) وربما يُعزى ذلك لتماثل إدراك افراد الدراسة من معلمات ومديرات واتفقهم على الممارسات والمظاهر الدالة على العمل الجماعي وإدارة الازمات حيث بحكم المسؤولية المشتركة من الجميع والمشاركة والتعاون المستمر ساهمت في اتفاق افراد الدراسة وبغض النظر عن الموقع الوظيفي في ممارسات التعاون والعمل الجماعي وحل المشكلات وإدارة الازمات. وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عسيري (2021) والتي توصلت إلى أن الفروق في الدرجة الكلية لمهارات القيادة الناعمة عند معلّات اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية بمنطقة عسير جاءت في اتجاه المعلّات، في حين جاءت في الدراسة الحالية في اتجاه المديرات.

5- توصيات البحث:

- ضرورة تخفيف المديرات لضغوط العمل على المعلّات، من خلال الالتزام بالنصاب الخاص بهن من الحصص اليومية، وإعطاء فرصة لتعيين معلمات جدد.
- حرص المديرات على تحفيز المعلّات المتميزات، سواءً كان هذا التحفيز مادي أو معنوي، بما يزيد من رغبتهن في التميز والقيام بالمطلوب منهن.
- تعامل المديرات بثبات ورباطة جأش لمواجهة الأزمات، حيث تمثل المديرات المستوى الإداري الأعلى في المدرسة وبالتالي هي المسؤول الرئيسي عن تحقيق الأهداف وهو الامر الذي يتطلب التغلب على المشكلات ومواجهة الازمات.
- اهتمام المديرات بدراسة المستقبل، ووضع الخطط الاستراتيجية التي تمكنهن من تحديد مؤشرات الأزمة قبل حدوثها، وتقديم الحلول المناسبة لها.
- إعطاء الفرصة للمعلّات لكي تُشارك في اتخاذ القرارات، من خلال عقد عدد من الاجتماعات الدورية سواءً كانت أسبوعية أو نصف شهرية، للوقوف على واقع سير العملية التعليمية، والممارسات التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المرجوة.
- تدريب معلّات ومديرات مدارس الطفولة المبكرة على مهارات تشكيل إدارة فريق الازمات

- تنمية مهارات إدارة الازمات لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة من خلال عقد ورش تدريبية وتجارب افتراضية لإدارة الازمات وتطبيق خطط الطوارئ.
- إعداد دليل إجرائي لكيفية التعامل مع إدارة الازمات وحل المشكلات في مدارس الطفولة المبكرة وتحسين البيئة المحيطة بالمدرسة.
- تدريب مديرات مدارس الطفولة المبكرة على أساليب التخطيط الوقائي وإعداد خطط الطوارئ استعداداً لمواجهة الازمات والتنبؤ بمؤشرات الأزمة قبل حدوثها.

٦- مقترحات البحث:

- على ضوء نتائج الدراسة وتوصياتها، فإن البحث الحالي يقترح ما يلي:
١. إجراء دراسات ميدانية مشابهة على إدارات التعليم الأخرى في المملكة العربية السعودية للتحقق من مدى إمكانية تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية في مجتمعات أخرى.
 ٢. إجراء دراسات ميدانية لربط واقع مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمتغيرات أخرى مثل الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي.
 ٣. إجراء دراسة لتحديد الاحتياجات التدريبية لمديرات مدارس التعليم العام لممارسة مهارات القيادة الناعمة.

المصادر والمراجع

١. الأكليبي، عايض (٢٠٢١). القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الإنتاجية. المجلة العربية للنشر العلمي. (٣٥)، ٣٢٩-٣٠٦.
٢. باجمال، هدى فؤاد، الزهراني، رهنف طلال، القحطاني، منيرة مبارك، البلوي، عهد فهد، الشهري، دانية عبدالله، والمالكي، أسماء خالد. (٢٠٢٣). درجة توافر المهارات الناعمة اللازمة لسوق العمل لدى الطالبات المعلمات في قسم دراسات الطفولة بجامعة الملك عبد العزيز. المجلة العلمية لتربية الطفولة المبكرة، ٢(١)، ٧٨ - ١١١.
٣. التويجيري، هيلة منديل محمد. (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، (٣)، ٣٧٩ - ٤٥٨.
٤. جبر، نورهان سلامه عوض (٢٠٢٠). فاعلية استخدام استراتيجيات التفكير الجانبي في تنمية بعض المهارات الناعمة لدى الطالبة المعلمة بكلية التربية للطفولة المبكرة بمحافظة مطروح (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مطروح، مرسى مطروح.
٥. الجرايدة، محمد سليمان (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، (١٢)، ٢٥٣ - ٢٧٨.
٦. الجعبري، سحر شريف دحم علي (٢٠٢٠) واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الخليل، فلسطين.
٧. الخاتم، منال بنت حمد (٢٠٢٢). مدى تمكين مديرات مدارس مرحلة الطفولة المبكرة من أداء أدوارهن القيادية ومواجهة التحديات من وجهة نظر المعلمات في محافظة الاحساء، مجلة أما راباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، ١٣(٤٤)، ٢٥-١.
٨. الشريف، بيضاء محمد غالب العبدلي. (٢٠٢٢). مدى تضمين المهارات الناعمة في مقررات المهارات الحياتية والأسرية للمرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية. مجلة القراءة والمعرفة، (٢٤٨)، ١٥ - ٥٣.
٩. الطراونة، هويدا نايف (٢٠٢٢). دور القيادة التربوية في تفعيل استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي في المكتبات الجامعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، المجلة التربوية الأردنية، مجلد(٧)، ٢٢٥ - ٢٤٣.

١٠. الطويرقي، تركية حمود حامد. (٢٠١٩). التحديات التي تواجه المعلمات في تطبيق تقنية الواقع المعزز من وجهة نظر عينة من معلمات الطفولة المبكرة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس: رابطة التربويين العرب، (١١٥) ص، ١١٩ - ١٤٢.
١١. العدوان، واصف توفيق. (٢٠١٤). المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الشونة الجنوبية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية- جامعة جرش، الأردن.
١٢. العريفان، أمثال (٢٠١٩). واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها. المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج. ٦٢(٦٢)، ١٨٤-١٦٣.
١٣. عسيري، فاطمة شعبان محمد علي (٢٠٢١) واقع ممارسة معلمات اللغة العربية في المرحلة الابتدائية بمنطقة عسير لمهارات الإدارة الصفية في ضوء المهارات الناعمة، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٧، ١٥ - ٩٢
١٤. العلوني، سالم بن محمد. (٢٠٢٢). توظيف التعليم كقوة ناعمة في المملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، (١٠)، ١١ - ٥٨
١٥. القاعد، مجدلين وعلوي، مها (٢٠٢٠). واقع ممارسة القائدات التربويات للمهارات القيادية في رياض الأطفال بالمدينة المنورة. مجلة دراسات العلوم التربوية. ٤٧(٣)، ٢٢١-٢٠٣.
١٦. مديني، منال والحارثي، ريم (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديرات مدارس الطفولة المبكرة للثقافة الرقمية بمدينة الطائف. Doi: 10.21608 /AATM.2022.153395.1015
١٧. المساند لقائدة مدرسة الطفولة المبكرة (٢٠١٩). إدارة التعليم بمنطقة الرياض، وزارة التعليم، المملكة العربية السعودية.
١٨. المصري، مروان (٢٠٢٠). درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية. ٣(٤)، ٦٧-٢.
١٩. هيئة تقويم التعليم والتدريب (٢٠٢٠) دليل المعايير الخاصة بمعلمات الطفولة المبكرة، تم الرجوع إليها بتاريخ ٢٠٢٣/٧/٢ م من الموقع الإلكتروني <https://etec.gov.sa/home>.
٢٠. وزارة التعليم (٢٠١٩). دليل مدارس الطفولة المبكرة. المملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية:

1. Attakorn, Kesornkaew & Tayut, Tewaboot & Pisitthawat, Klinthaisong & Kanokorn, Somprach. (2014). Soft Skills of New Teachers in the Secondary Schools of Khon Kaen Secondary Educational Service Area 25, Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 112. 1010-1013. 10.1016/j.sbspro.2014.01.1262.
2. Cambridge Dictionary. (2020). SOFT SKILLS. Retrieved 2/7/2023 from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/soft-skills>
3. Chaudhry, A.S., Khoo, C.S.G., Wu, P. and Chang, Y.-K. (2008), Trends in LIS education: coverage of soft skills in curricula, *Journal of Librarianship and Information Studies*, (66), pp. 1-13.
4. Marcial, D.E. (2012). Investigating Soft Skills Among Information Technology Managers in Higher Education Institutions in the Philippines. *Paper Presented at the 5th International Conference of Education, Research and Innovation*, Madrid, ES, November, 19-21
5. Oxford. (2020). Soft Skills: Definition of Soft Skills by Oxford Dictionary on Lexico.com also meaning of Soft Skills. 2/7/2023, from https://www.lexico.com/definition/soft_skills
6. Perreault, H. (2004). Business educators can take a leadership role in character education. *Business Education Forum*, 59(1), 23-24.
7. Rao, M (2017). Soft leadership: An Innovative Leadership Perspective. *The Journal of values- Based Leadership*, 10(1), 1-11.
8. Rao, M.. (2012/B). Soft leadership: Make others feel more important. *Leader to Leader*, (64), 27-32. doi:10.1002/ltl.20019
9. Ravikumar, R. & Parks, R. (2020). "Leadership and working in teams", *Surgery (Oxford)*, 38, (10), 664-669.
10. Wallapha ,Ariratana & Saowanee, Saowanee & Tang, Keow Ngang. (2015). Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 186. 331-336. 10.1016/j.sbspro.2015.04.016.

Romanization of Resources

1. al-Aklabi ‘Ayid (2021). Effective motivating leadership in organizations and its role in increasing productivity. Arab Journal for Scientific Publishing. (35), 306-
2. Bajmal, Hudá Fu’ad, al-Zahrani, Rahaf Talal, al-Qahtani, Munirah Mubarak, al-Balawi, ‘uhud Fahd, al-Shahri, Daniyah Allah, wa-al-Maliki, Asma’ Khalid. (2023). he degree of availability of soft skills necessary for the labor market among student teachers in the Department of Childhood Studies at King Abdulaziz University. Scientific Journal of Early Childhood Education, 2(1), 78-111.
3. al-Tuwayjiri, Hilah Mandil Muḥammad.. (2020). A proposed strategy for developing soft skills among secondary school leaders in light of the concept of sustainable professional development. Journal of the Islamic University for Educational and Social Sciences, (3), 379-458.
4. Jabr, Nourhan Salama Awad (2020). The effectiveness of using lateral thinking strategies in developing some soft skills among a student teacher at the College of Early Childhood Education in Matrouh Governorate (Unpublished master’s thesis). Matrouh University, Marsa Matrouh.
5. Al-Jaraydh, Muhammad Suleiman (2018). The degree to which school principals practice soft skills in the state of Sur in the Sultanate of Oman, Arab Research Journal in the Fields of Specific Education, (12), 253-278.
6. Al-Jaabari, Sahar Sharif Damhem Ali (2020) The reality of government basic school principals’ use of soft power in the Central Hebron Education Directorate from the point of view of teachers (unpublished master’s thesis), Hebron University, Palestine.
- 7 al-Khatam, Manal bint Ḥamad. (2022). The extent to which early childhood school principals are empowered to perform their leadership roles and face challenges from the point of view of female teachers in Al-Ahsa Governorate, Ama Rabak Magazine, American-Arab Academy for Science and Technology, 13 (44), 1-25.
8. al-Sharif, bayḍa’ Muḥammad Ghalib al-‘Abdali. (2022). The extent to which soft skills are included in life and family skills curricula for the intermediate stage in the Kingdom of Saudi Arabia. Journal of Reading and Knowledge, (248), 15-53.
9. al-Ṭarawinah, Huwayda Nayif .(2022). The role of educational leadership in activating the use of artificial intelligence applications in university libraries from the point of view of faculty members at Mu’tah University, Jordanian Educational Journal, Volume (7), 225-243.

10. al-Ṭwayriqi, Turkiyah Ḥammud Ḥamid. (2019). Challenges facing teachers in applying augmented reality technology from the point of view of a sample of early childhood teachers. Arab Studies in Education and Psychology: Arab Educators Association, (115), pp. 119-142.
11. Al-Adwan, Wassef Tawfiq. (2014). Soft skills among public school principals in the Directorate of Education in Southern Shuna. (Unpublished master's thesis), Faculty of Educational Sciences, Jerash University, Jordan.
12. Al'ryfan, Amthal (2019). The reality of practicing change leadership in Kuwaiti public education institutions from the point of view of their school principals. Educational magazine of the Faculty of Education in Sohag. 62(62), 163-184.
13. Asiri, Fatima Shaaban Muhammad Ali (2021) The reality of Arabic language teachers' practice in the primary stage in the Asir region of classroom management skills in light of soft skills, Journal of Educational Sciences, Imam Muhammad bin Saud Islamic University, 27, 15 – 92
14. Al'lwny, Salim ibn Muḥammad. (2022). Employing education as a soft power in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the experiences of some countries. Journal of the Islamic University for Educational and Social Sciences, (10), 11-58
15. al-Qa'ud, mjdlyn w'lwly, Maha (2020). The reality of female educational leaders practicing leadership skills in kindergartens in Medina. Journal of Educational Science Studies. 47(3), 203-221.
16. Madini, Manal walḥarthy, Reem (2022). The degree to which early childhood school principals practice digital culture in the city of Taif. Doi: 10.21608/AATM.2022.153395.1015
17. Almsand lqa'dh Madrasat al-ṭufulah al-mubakkirah (2019). Riyadh Region Education Department, Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia.
18. Al-Masry, Marwan (2020). The degree of availability of soft leadership skills among public school principals in Khan Yunis Governorate and its relationship to the level of organizational happiness in their schools. South Valley International University Journal of Educational Sciences. 3(4). 2-67.
19. Hay'at Taqwim al-Ta'lim wa-al-Tadrib (2020) Standards Guide for Early Childhood Teachers, retrieved on 2/7/2023 AD from the website <https://etec.gov.sa/home>.
20. Wizarat al-Ta'lim (2019). Early childhood schools guide. Kingdom of Saudi Arabia.