

آليات مقترحة للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ضوء مهارات القيادة الناعمة

الأستاذ الدكتور / أشرف محمد طه
أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة الوادي الجديد

الدكتورة / أسماء أبو بكر صديق عبد الله
مدرس الإدارة التعليمية- كلية التربية- جامعة الوادي الجديد

المستخلص

استهدفت الدراسة وضع مجموعة من الآليات المقترحة للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ضوء مهارات القيادة الناعمة، مستخدمة المنهج الوصفي، من خلال وضع إطار مفاهيمي لكلٍ من التنمية المهنية المستدامة والقيادة الناعمة، كما أجرت دراسة ميدانية لتعرف واقع تطبيق مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الوادي الجديد (قطاع الخارجة) لمهارات القيادة الناعمة، وذلك من وجهة نظر المعلمين العاملين بتلك المدارس، وتمّ من خلالها تطبيق استبانة على عينة مكونة من (220) من المعلمين والمعلمات بأربع مدارس ثانوية فنية هي (الصناعية العسكرية- التجارية- الزراعية- الفنية للبنات)، ما يمثل 69.8% من المجتمع الأصلي.

وتوصّلت الدراسة إلى أنه يتمّ ممارسة مهارات القيادة الناعمة من قبل مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الوادي الجديد بدرجة متوسطة وجاء توافر بُعد اتخاذ القرار وحل المشكلات في المرتبة الأولى، وبعد التعاون والعمل الجماعي في المرتبة الأخيرة.

وانتهت الدراسة بوضع مجموعة من الآليات المقترحة للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ضوء مهارات القيادة الناعمة.

الكلمات المفتاحية: التنمية المهنية المستدامة، مديري مدارس التعليم الثانوي الفني، مهارات القيادة الناعمة.

Proposed mechanisms for sustainable professional development for principals of technical secondary education schools in light of soft leadership skills

Abstract:

The study aimed to develop a set of proposed mechanisms for sustainable professional development for principals of technical secondary schools in light of soft leadership skills, using the descriptive approach, by developing a conceptual framework for both sustainable professional development and soft leadership. It also conducted a field study to identify the reality of the application of secondary education school principals. Technical level in the New Valley Governorate (Al-Kharga sector) for soft leadership skills, from the point of view of the teachers working in those schools, and through it a questionnaire was applied to a sample of (220) male and female teachers in four technical secondary schools, which are (military-industrial-commercial-agricultural-technical). For girls), representing 69.8% of the original community.

The study concluded that soft leadership skills are practiced by principals of technical secondary schools in New Valley Governorate to a moderate degree, and the availability of the decision-making and problem-solving dimension ranked first, and the cooperation and teamwork dimension ranked last. The study concluded by developing a set of proposed mechanisms for sustainable professional development for principals of technical secondary education schools in light of soft leadership skills.

Keywords: sustainable professional development, technical secondary school principals, soft leadership skills.

مقدمة

حظيت عمليات إصلاح التعليم المصري وتطويره باهتمام كبير في الآونة الأخيرة، حيث تواجه مصر حاليًا تحديات كثيرة فيما يتعلق بعنصر المنافسة العالمية، ووفقًا لهذا التحدي فإن عنصر المنافسة والجودة والتميز في الإنتاج هي التي ستحدد ملامح السوق خلال المرحلة القادمة، بحيث تصبح الدولة التي تمتلك ميزة نسبية في الإنتاج والجودة هي التي تستطيع أن تحكم السوق.

لذلك فإن القوي العاملة المصرية-خاصة الفنية-تحتاج إلى إعداد وتدريب لمواكبة متطلبات الاتفاقيات الدولية ومتطلبات سوق العمل، حتى يتسنى لتلك العمالة رفع جودة المنتج وخفض تكاليفه، وزيادة الإنتاج بشكل عام والنفاذ إلى الأسواق العالمية وتحقيق المنافسة (علي، 2017م، 89).

وتتولي المدارس الثانوية الفنية بمصر مهمة إعداد هذه القوي العاملة حيث يسند إلى التعليم الثانوي الفني مهمة إعداد وتأهيل العامل الفني المطلوب لسد احتياجات قطاعات الإنتاج والخدمات بسوق العمل كل حسب تخصصه لتحقيق التنمية المنشودة في كافة المجالات (علي، 2017م، 68)، كما يعد التعليم الفني في مصر أحد الأدوات الرئيسة لتحقيق برامج التنمية الشاملة بل أنه يعد قاطرة التنمية حيث يسعى بنوعياته المختلفة إلى إعداد القوي العاملة الماهرة اللازمة لخدمة خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة ذلك لأنه يصب مباشرة في سوق العمل (شاهين، 2018م، 334)، وهذا ما أكدته الخطة الإستراتيجية (٢٠١٤م-٢٠٣٠م) حيث أشارت إلى أن التعليم الفني يهدف إلى إعداد فني ماهر قادر على المنافسة بالأسواق المحلية والإقليمية والعالمية ويشترك بإيجابية في تقدم ورفي الوطن (وزارة التربية والتعليم، 2014م، 53).

وجودة التعليم الفني وكفاءته لا يمكن أن تتحقق إلا بالمديرين القادرين على أداء دورهم بكفاءة وفاعلية فهم من الأركان الرئيسة في عملية إنجاز منظومة التعليم الفني والارتقاء بها وأداء دورها الأمثل.

ونظرًا لأن مدير المدرسة هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في المدرسة، وبطبيعة عمله متصل مباشرة بزملائه المعلمين وأبنائه الطلاب، وهذا الاتصال عنصر أساسي في العملية التربوية، يمكنه من القيام بدور فاعل في توجيه المعلمين والعاملين، وتحريك التنظيم المدرسي، حيث يقوم بالإشراف على الأمور الإدارية والفنية والمالية في المدرسة وتوثيق العلاقات الإنسانية بينه وبين المعلمين والإداريين وأولياء الأمور، ورفع جودة العملية التعليمية في المدرسة من خلال رفع كفاية المعلمين، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (الرشيدي، 2019م)، ودراسة (العوضي، 2019م)، ودراسة (التميمي، 2010م) حيث أشاروا إلى أن وظيفة مدير المدرسة تستوجب توفر صفات إدارية ومهنية وقيادية معينة، إلى جانب توفر القدرات والاستعدادات والمؤهلات التي من شأنها أن تساعد على القيام بمهام عمله.

كما أن العصر الحديث قد شهد تطورات هائلة في الاتصالات وتقنية المعلومات، والتي ألقت بظلالها على التعليم في مختلف أنواعه ومستوياته، فلم يعد مديرو المدارس يعملون على تسيير الأعمال وحفظ النظام فقط، وإنما تطورت أدوارهم بحيث يجب أن يكونوا فاعلين في تطوير العملية التعليمية، وأصبحت التنمية المهنية جزءًا لا يتجزأ من مهام عملهم لتطوير الأداء والعمل على مسايرة المدارس إلى التقدم العلمي (التويجري، 2020م، 385).

وتعد التنمية المهنية من أهم اتجاهات الفكر الإداري المعاصر لدى المهتمين بالتعليم؛ لدورها البعدي في صقل المهارات، وتحريك القدرات، ومساعدة المديرين على تنمية مهاراتهم بشكل مستمر ليواكبوا التطورات المتلاحقة والتكيف معها، وزيادة قدرتهم على تحليل المشكلات واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات ورسم الخطط وتنفيذها (الغامدي، 2007م، 611).

وبالتالي ينظر للتنمية المهنية على أنها الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية للأفراد في مجال العمل، بطريقة تساهم بإعادة تأهيلهم لأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهيل بشكل دائم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها (رضا، 2009م، 5)، والتنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية لا تركز على تنمية ما يحتاجونه في الوقت الحاضر، وإنما احتياجاتهم المستقبلية التي تكسبهم القدرة على التكيف مع التطورات المستقبلية في مجال التعليم الثانوي الفني (التويجري، 2020م، 385).

وبالتالي أصبحت التنمية المهنية المستدامة لأعضاء المجتمع المدرسي ومنهم المديرون بمثابة العمود الفقري الذي يستند إليه التجديد والتطوير في مجتمعات التعلم المعاصرة، كما لا يمكن أن يتحقق التطوير المدرسي ويبلغ أهدافه ومقاصده ما لم تأخذ التنمية المهنية المستدامة مكانتها المرموقة بين أعضاء هذا المجتمع المدرسي، وما لم تنتشر ثقافة التنمية المهنية المستدامة داخل المجتمع المدرسي (توفيق، 2021م، 21).

وتعد المهارات الناعمة الجزء المكمل للمهارات الإدارية والأكاديمية التي يكتسبها مديري المدارس، وتعتبر من المتطلبات الأساسية للعمل المهني (Giuseppe, 2008, p. 26)، وهي مرتبطة بشكل أساسي بالكفاءات السلوكية، وتطلق على المهارات الشخصية، وتشمل الكثير من المهارات مثل: اتخاذ القرار الصائب، والقدرة على العمل بروح الفريق، وإدارة الوقت، والتواصل، والقيادة، وإدارة الأزمات، والتفكير النقدي، والسمات المتعلقة بالشخصية، لكن القليل من المؤسسات التعليمية تعمد إلى التركيز على المهارات الأكاديمية والمهنية، متناسية للمهارات الناعمة؛ التي تعد أمرًا أساسيًا لإنجاز أهداف وغايات المؤسسات التعليمية، George (2002, p. 28).

وتعد القيادة الناعمة من أنواع القيادة الحديثة اللازمة والضرورية كأحدى الإستراتيجيات الأساسية في التعامل مع الآخرين، واتفق كل من (الحدراوي وجمال، 2020م، 2)(Rao, 2013, p. 145) على أن مهارات القيادة الناعمة من المهارات الأساسية وترتبط بمقدرة المديرين على التعامل مع الآخرين وعرض الأفكار بصورة مقنعة ولبقة بالإضافة إلى المقدرة على التواصل والاتصال وخدمة الآخرين .

وبالتالي فإن مجال العمل في المدارس الثانوية الفنية يحتاج إلى إدارة مدرسية لديها معرفة ومهارات فنية ومعلومات عن الإجراءات الإدارية والتنظيمية والمالية التي تزيد من درجة إلمامها بواجبات وظيفتها بجانب النواحي الفنية التطبيقية في جميع المجالات، كذلك تمتعهم بالمهارات الناعمة المختلفة والقدرة على إدارة الوقت وحل الأزمات الطارئة وفن التعامل مع الآخرين والتمتع بصفات القيادة والاحترافية في الإدارة؛ وذلك للمشاركة بفاعلية في تحقيق أهداف التنمية المهنية المستدامة، ولذلك تأتي هذه الدراسة لوضع آليات مقترحة للتنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الثانوية الفنية على ضوء مهارات القيادة الناعمة .

مشكلة الدراسة:

في الوقت الذي تسعى فيه وزارة التربية والتعليم المصرية إلى تطوير أنظمتها التعليمية وقيادتها التربوية، لا يزال يوجد لدينا بعض من مديري المدارس وخصوصاً بالمرحلة الثانوية الفنية ليس لديهم استعداد ذاتي من أجل التغيير والتطوير، كما أنهم يعانون من العديد من المشكلات، ويؤكد ذلك ما أشارت إليه نتائج دراسة (بطران، زيدان، و حسين، 2018) من أن مديري المدارس بالمرحلة الثانوية الفنية في مصر لديهم قصور في التمتع ببعض المهارات اللازمة لإدارة المدارس بهذه المرحلة، ومواجهة متطلبات العمل مما يؤدي إلى تعرضهم للوقوع في العديد من المشكلات المجتمعية والفنية، وما أشارت إليه نتائج دراسة(خليل، 2018)، ودراسة(المسعودي، 2017)، من وقوع العديد من مديري المدارس في العديد من المخالفات الإدارية والفنية والمالية التي تعوقهم عن أداء عملهم المكلفين به، وإضعاف مكانتهم في العمل، وضعف مستواهم القيادي والإداري وضعف قدراتهم الإدارية، كذلك ما أشارت إليه نتائج دراسة (حسن، فرج، و فتحي، 2018) من نقص في مستوى جودة العمل لدى مديري المدارس الثانوية الفنية حيث إنها لا تحاكي التغيرات السريعة في عالم الإدارة مما يؤدي إلى عدم الاعتماد عليها بشكل اساس في تطوير مستوى المدارس الثانوية وتحقيق التنمية المهنية المستدامة.

أيضاً ما أشارت إليه نتائج دراسة (نصر، 2021م) من ضعف كفاءة القيادات الإدارية داخل المدارس الثانوية الفنية، وغياب الشفافية في معالجتها للسلوكيات السلبية داخل المدرسة، وضعف الرقابة الإيجابية في القضاء على الانحرافات المهنية والأخلاقية للعاملين، وتدني قدرتهم على اتخاذ القرارات الرشيدة،

وتغافلهم عن الاهتمام بتنمية مهارات المعلمين، وضعف استعانة مديري المدارس بالبيانات المتاحة للمعلمين والطلاب في العمل الإداري إستراتيجياً وتنفيذياً، كما أن النمط القيادي الذي ينتهجه أعضاء الإدارة المدرسية يحول دون تحقيق الإبداع الإداري فهو يؤكد دائماً على روتينية المهام والأعمال التي تقوم بها هذه القيادات الإدارية، وهو ما أثر في المعلمين والعاملين وأدى إلي مقاومتهم لكل ما هو جديد، كم أنه أضعف التواصل مع المجتمع الخارجي، وأثر سلباً على المخرج التعليمي وبالتالي التنمية المهنية المستدامة.

وما أشارت إليه نتائج دراسة (الصعب وآخرون، 2019) من ضعف التزام مديري المدارس بسياسة واضحة ومعلنة، وضعف توزيعهم للمهام بصورة مناسبة بين العاملين، وضعف مرونتهم في تطبيق القوانين، وعدم تبنيهم لإستراتيجية واضحة لمواجهة مظاهر الفساد، وضعف التزامهم بمتابعة أداء المعلمين، كذلك عدم وضعهم لنظام يتسم بالعدالة والدقة عند تقييم أداء العاملين، وعدم اهتمامهم بتنمية الولاء الوظيفي للعاملين، وعدم تقديرهم لمشاعرهم الإنسانية، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتحسين الأداء.

وما توصلت إليه نتائج دراسة (عزب، 2018) من أن عمل المدارس يتم كجزر منفصلة تفتقد إلى التنسيق والتعاون، وتبادل المعارف والخبرات فيما بينهم، بل إن المجتمع المدرسي الواحد من مديريين ومعلمين يفتقرون إلى روح العمل الجماعي، والمناخ الداعم والمحفز على نشر المعارف المهنية وتبادل الخبرات والتعلم المشترك، وضعف قدرتهم على استيعاب المستجدات ومداخل الإصلاح واستخدام التكنولوجيا، وسوء العلاقات الاجتماعية فيما بينهم وتدني مستوى الثقة والانفتاح والمرونة وقبول النقد.

أما بالنسبة لعمليات التدريب المهني لمديري المدارس فهي تعاني من ضعف البرامج التدريبية وعدم وضوح أهدافها، وعدم مراعاتها لاحتياجات المتدربين، وقصور أساليب التقييم، وضعف مشاركة الإدارة المدرسية في التنمية المهنية للعاملين (سليمان، 2017).

وبالتالي فإن مديري المدارس الثانوية الفنية بحاجة إلى التدريب على مهارات قيادية حديثة تعالج أوجه القصور الموجودة حالياً، وتزيد من مشاركتهم في عمليات التنمية المهنية المستدامة.

وحيث إن مهارات القيادة الناعمة كان لها الأثر الكبير على نجاح العديد من المشاريع والمنظمات، كما أنها تساهم بفاعلية عالية في تطوير المؤسسات، والموارد البشرية، وحل المشكلات المختلفة التي تواجه المؤسسات، وتعد حالياً من أفضل الأساليب القيادية لرفع مستوى كفاءة الأداء وتعمل على صقل وتزويد المديرين بالمهارات التي تساعدهم على مواجهة واقع العمل الفعلي وقدرتهم على الابتكارية وتطوير العمل وذلك وفقاً لنتائج دراسة (Awan et al, 2015) ودراسة (Ariratana et al, 2015) ودراسة (العرفج، 2015) ودراسة (Tang Et Al, 2013)، ودراسة (Rao, 2013)، ودراسة (Marques, 2013)، ودراسة (Ngang,)

(2012)، ودراسة (Sriruecha & Buajan, 2017)، ودراسة (Al- A'wasa, 2018) من هنا تبرز مشكلة الدراسة الحالية في محاولة تحقيق التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الثانوية الفنية على ضوء مهارات القيادة الناعمة.

تساؤلات الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما الإطار النظري لمفهوم التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني؟
- 2- ما الإطار النظري للقيادة الناعمة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني؟
- 3- ما مدى توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الوادي الجديد (قطاع الخارجة)؟
- 4- ما الآليات المقترحة للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الوادي الجديد على ضوء مهارات القيادة الناعمة؟

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تعرف الإطار النظري للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني.
2. تعرف الإطار النظري للقيادة الناعمة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي.
3. تعرف مدى توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الوادي الجديد.
4. وضع مجموعة من الآليات المقترحة للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني علي ضوء مهارات القيادة الناعمة.

أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله، حيث تعد التنمية المستدامة من الموضوعات التي تحظى بأهمية بالغة في الوقت الراهن إذ تبرز أهميتها على الواقع العملي في أنها تحقق زيادة وتغيير تراكمي خلال فترة من الزمن من خلال حشد الموارد والإمكانات المادية والبشرية لينتقل المجتمع من حالة الركود والتخلف إلى حالة النمو والتقدم، وعليه فإن أهمية هذه الدراسة تبرز من الناحيتين النظرية والتطبيقية كما يأتي:

من الناحية النظرية: تكتسب هذه الدراسة أهميتها مما يلي:

-أنها من أوائل الدراسات - على حد علم الباحثين- التي ربطت بين التعليم الثانوي الفني والقيادة الناعمة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

- المساهمة في إثراء الجوانب الإدارية بالتنمية المهنية المستدامة، وآليات تطوير الأجهزة الإدارية في المؤسسات التعليمية.

- توجيه نظر الباحثين إلى أهمية دراسة أداء الأجهزة الإدارية الفنية بالمدارس لما لها من تأثير على الكيان المؤسسي التعليمي.
- الكشف عن المفاهيم الإدارية الحديثة ومن أهمها القيادة الناعمة، والتي يجب أن يتمتع بها قادة المستقبل بعيدا عن المهارات الصلبة التي قد لا تمثل مؤشراً حقيقياً لنجاح المديرين .

ومن الناحية التطبيقية:

- تساعد نتائج الدراسة في توجيه أنظار متخذي القرار إلى الاهتمام بشكل أكبر بتحقيق أهداف التنمية المستدامة في التعليم الثانوي الفني.
- تساعد نتائج هذه الدراسة المؤسسات التعليمية في وضع مقترحات مشاريع تدريبية لتطوير قدرات مديري المدارس الثانوية، لتحقيق الابتكار والتميز في العمل المؤسسي.
- تقدم مقترحات لتطوير أداء الجهاز الإداري للمدارس الثانوية الفنية من خلال الاعتماد على تنميتهم بصفة مستدامة في ضوء مهارات القيادة الناعمة.
- ينبثق من الدراسة نتائج وتوصيات قد تفيد العديد من الجهات المعنية وأصحاب القرار لتحقيق التنمية المستدامة.
- تحفيز الباحثين للقيام بدراسات أخرى تسهم في تطوير الخدمات التعليمية بالمدارس الثانوية.

منهج الدراسة:

في ضوء أهداف الدراسة وطبيعتها، تم استخدام المنهج الوصفي باعتباره أكثر ملاءمة لجمع البيانات والمعلومات والحقائق من الأدبيات التربوية والدراسات العلمية المتخصصة، ومن الواقع الميداني وتحليلها وتفسير نتائجها، حيث تم بدايةً وضع إطار نظري للتأطير المفاهيمي والمعرفي لمتغيري الدراسة (التنمية المستدامة والقيادة الناعمة)، ثم إجراء دراسة ميدانية للكشف عن واقع تطبيق مديري مدارس التعليم الثانوي الفني لمهارات القيادة الناعمة، ثم استخلاص نتائج الدراسة النظرية والميدانية والانتهاؤ إلى وضع مجموعة من الآليات المقترحة بنهاية الدراسة.

أداة الدراسة وعينتها:

تم تصميم استبانة بهدف تعرف مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الوادي الجديد (قطاع الخارجة) لمهارات القيادة الناعمة، وقد تم تطبيقها على عينة مكونة من (220) من معلمي المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الوادي الجديد (قطاع الخارجة).

حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** تمثلت الحدود الموضوعية في متغيرات الدراسة: التنمية المستدامة (مفهومها، وأهدافها وأهميتها، ومبرراتها، ومجالاتها، والواقع الحالي، ومتطلباتها، ومعوقاتهما)، والقيادة الناعمة (مفهومها وأهدافها وأهميتها ومهاراتها والعلاقة بين التنمية المهنية المستدامة والقيادة الناعمة).
- **الحد الزمني:** زمن إجراء الدراسة وهو العام الجامعي 2023 / 2024م.
- **الحد المكاني:** مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الوادي الجديد (قطاع الخارجة).
- **الحد البشري:** مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الوادي الجديد (قطاع الخارجة).
- مصطلحات الدراسة:** تتبنى الدراسة المصطلحات الآتية:
 - **التنمية المهنية المستدامة sustainable development:** التنمية في اللغة" مأخوذة من النماء أي الزيادة، يقال نما ينمو نمواً ونماء: بمعنى زاد وكثر، والمهنة تعني الحثق بالخدمة والعمل ونحوه، ويقال مهن يمهّن مهناً إذا عمل في صنعته، مهنيهم يمهّنهم مهناً ومهنة أي خدمهم" (ابن منظور، 1981م، 4551).
 - وهي مجموعة الخبرات التعليمية التي يكتسبها الفرد، التي ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمهنته (العجمي، 2010م، 66).
 - وتعرف إجرائياً أنها عملية هادفة ومتجددة تتصف بالتطور والشمول وتركز على التحسين المستمر للأداء ومعالجة جوانب الضعف والقصور للتأكيد على النمو المهني لدى مديري المدارس الثانوية الفنية ليقوموا بأدوارهم بسهولة بعد اكتسابهم للخبرات والمعارف والمهارات الناعمة التي يحتاجون إليها ومن ثم تتحقق الأهداف المرجوة.
 - **القيادة الناعمة soft leadership:** تعرف أنها "القدرة على قيادة الناس من خلال امتلاك ومزج مجموعة من المهارات الصعبة والناعمة، والتركيز على خدمة الموارد البشرية الثمينة، والإدارة العاطفية، وإدارة الغرور ومشاعر المرؤوسين بنجاح، ويركز على الشخصية، والمواقف، والسلوك، فهي عملية تكاملية تشاركية تعتمد على الإقناع والتفاوض والتقدير والتحفيز والتعاون" (Rao, 2013, p. 144).
 - وهي مهارات غير تقنية ولا تعتمد على التفكير المجرد وإنما تعتمد على القدرات الشخصية داخل الشخص نفسه لتسهيل إتقان الأداء في أعمال معينة (Matteson, 2016, p. 75).
 - وتعرف إجرائياً أنها مجموعة من المهارات السلوكية غير الملموسة والمطلوبة لرفع مستوى الأداء لدى مديري المدارس الثانوية الفنية منها التواصل، والتفاوض والإقناع، والتعاون والعمل الجماعي، والتفكير

الناقد والابداعي، واتخاذ القرار وحل المشكلات، والتنمية الذاتية والتدريب والتي تمكنهم من إتقان المهام الموكلة إليهم بدقة وكفاءة.

- الدراسات السابقة:

توصلت الدراسة إلى عدد من الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة (التنمية المهنية المستدامة، والقيادة الناعمة)، وفيما يأتي تناول هذه الدراسات بتوضيح هدف كل منها ومنهجيته البحثية وأهم النتائج التي توصلت إليها كل دراسة، وقد تم ذلك من خلال محورين رئيسيين على النحو الآتي:

المحور الأول: التنمية المهنية المستدامة فيما يأتي عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت التنمية المهنية المستدامة كأحد متغيرات الدراسة، تم عرضها مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم كما يأتي:

1. دراسة (كشك، هاشم وإبراهيم، 2023م) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف التعليم الفني والصناعي وبيان أهداف هذا النوع من التعليم وذلك من خلال رؤية مصر 2030 م، لتحقيق برامج التنمية المستدامة، وتعرف نظم للتدريب وإعادة تأهيل قوة العمل الصناعية للارتقاء بالحرف اليدوية التقليدية، وتعرف مبادئ والأسس الموجهة لسياسات التعليم والتدريب الصناعي والعمل على وضع رؤية وخطة قومية للتعليم الصناعي وللاحتياجات التدريبية للحرف اليدوية التقليدية. والتوسع في التعليم المهني داخل المدارس الفنية لتخريج فئة الحرفي الماهر ودراسة بُعد التجارب العالمية كتجربة فنلندا للارتقاء بالتعليم الثانوي الفني لمواكبة مستجدات سوق العمل، ووضع برامج تنمية مهنية مستدامة، وتشير الدراسة إلى ضرورة بلورة إستراتيجية وخطة عمل محكمة للمدارس الصناعية والتدريب الفني والمهني على الحرف اليدوية التقليدية.

2. دراسة (عبدالفتاح، عبد المعطي، و غانم، 2022م) هدفت الدراسة إلى تعرف الأسس النظرية لمجتمعات التعلم المهنية لتطوير برامج التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن مجتمعات التعلم من التوجهات الحديثة في التنمية المهنية المستدامة، كما تمثل أحد الاتجاهات المعاصرة في تحسين وإصلاح المدارس والتي طبقت في كثير من المجتمعات وحقت نجاحاً كبيراً في عمليات التحسين والتطوير.

3. دراسة (قاسم، 2021م) هدفت إلى وضع تصور مقترح لصيغة التنمية المهنية المستدامة على مستوى المدرسة تجمع بين جماعة التعلم المهني وأدوات العصر الرقمي، واستخدمت المنهج الوصفي، وقامت بإعداد استبانة طبقت على 625 معلماً ومعلمة بمحافظة الغربية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن ممارسات التنمية المهنية الحالية لا تفي باحتياجات المعلمين.

4. دراسة (Fatih, 2021) هدفت الدراسة تعرف مستوى الدعم المقدم من مديري المدارس لبرامج التنمية المهنية للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت الدراسة قلة قيام مديري المدارس بشكل كاف بالأنشطة التي تؤدي إلى دعم التطوير المهني للمعلم.
5. دراسة (قرني، مخلوف و إبراهيم، 2020م) هدفت الدراسة إلى تعرف التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية ومتطلباتها واتجاه الكفايات في التنمية المهنية، والوقوف على واقع إعداد برامج التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية في ضوء اتجاه الكفايات في التنمية المهنية من وجهة نظر عينة البحث، واستخدم البحث المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة للدراسة التي طبقت على أعضاء الإدارة المدرسية (وكلاء-مدير) بمراحل التعليم قبل الجامعي بمحافظة (بني سويف والجيزة والإسكندرية) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن واقع برامج التنمية المهنية في ضوء اتجاه الكفايات جاءت بدرجة متوسطة.
6. دراسة (الدغري، 2020م) هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح للتنمية المهنية للقيادات المدرسية بالتعليم العام بمنطقة نجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة، واستخدمت المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (159) قائداً وقائدة وتوصلت النتائج إلى أن واقع برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية في منطقة نجران جاء بدرجة متوسطة، وأن المعوقات التي واجهت القيادات المدرسية جاءت بدرجة مرتفعة، ومن أهمها ضعف الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للقيادات المدرسية قبل عقد البرنامج التدريبي، كما جاءت متطلبات تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية بدرجة مرتفعة، ومن أبرزها الحاجة إلى حصر وتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات المدرسية، وفي نهاية الدراسة تم صياغة التصور المقترح للتنمية المهنية للقيادات المدرسية في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة.
7. دراسة (Popova, Evans, Breeding, & Arancibia, 2018) هدفت الدراسة إلى إظهار إمكانات التعلم الاجتماعي في مجال التعلم الإلكتروني من خلال مجتمعات ممارسة التعلم الإلكتروني، وتقديم المفاهيم والأهداف الرئيسية لهذه المجتمعات وشرح كيف يمكنها دعم العاملين في التعلم عن بعد في حياتهم اليومية، وتعزيز التعلم الإلكتروني في سياق التعليم من خلال التنمية المهنية الإلكترونية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مجتمعات ممارسة التعلم الإلكتروني بيئة يتم فيها اجتماع الأفراد والخبراء المبتدئين معاً لتطوير وتحسين ممارساتهم ومهاراتهم المهنية، وبالتالي فهي بيئة تعليمية للتعلم الفردي والجماعي.
8. دراسة (Mampane, Sharon Thabo, 2017) هدفت الدراسة إلى توضيح المفاهيم وتبسيط الضوء على أهمية تدريب المدراء المتوسطين أو رؤساء الأقسام في القيادة والإدارة في المدارس العامة في جنوب أفريقيا،

حيث أصبحت المسؤوليات القيادية في المدارس أكثر تعقيداً ويتطلب تحقيق التعليم والتعلم الجيد وجود قادة متوسطين مثل: رؤساء الأقسام لتدريبهم، وفي الغالب يكونوا معلمين بالمدارس يتم ترقيتهم إلى دور الإشراف على معلمين آخرين حتى يتم تدريبهم وتوجيههم حول مهارات القيادة والإدارة من قبل معلمين آخرين أكثر خبرة، وقد يزودونهم بقدرات حديثة ومعارف للقيادة من خلال التدريب الرسمي.

9. دراسة (Robinson, Jill L, 2016) هدفت الدراسة إلى التأكيد على إنشاء برامج لتنمية القيادات ذات جودة أفضل باستخدام نظرية كولب للتعلم التجريبي والنظرية القيادية المترابطة، تم تحليل ما يقرب من 3600 طالباً جامعياً لاكتشاف ما إذا كان تنوع أساليب التعلم تؤدي إلى تعدد في أساليب القيادة، ومن أهم النتائج التي أشارت إليها أن مرونة أساليب التعلم قد تنتقل إلى مرونة القيادة.

10. دراسة (قدومي، 2015م) هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع التنمية المهنية لمديري المدارس العربية، وصياغة تصور مقترح ذي أبعاد مستقبلية للارتقاء بمستوى التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس العربية في ضوء مجتمع المعرفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت لها أن الواقع الحالي للتنمية المهنية لمديري المدارس العربية يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتطوير، حيث يعاني من قلة الاهتمام بتحديد احتياجات التنمية المهنية لمديري المدارس، وضعف سياساتها وأهدافها، وعدم وجود هيئة تعني بمسؤولياتها، والقصور في جهود البحث وتوظيف التقانة في مجال التنمية المهنية، وقدمت تصوراً مستقبلياً للارتقاء بالتنمية المهنية لمديري المدارس العربية في ضوء مجتمع المعرفة من خلال تقديم إستراتيجيات ينبغي التركيز عليها في مجال التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس العربية على المستويات المختلفة الوطني والمؤسسي والفردية.

المحور الثاني: القيادة الناعمة فيما يأتي عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت القيادة الناعمة كأحد متغيرات الدراسة، تم عرضها مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم كما يأتي:

1. دراسة (Kamal Yousfi, 2023) هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على القيادة الناعمة بأبعادها (الرؤية، والذكاء العاطفي، والاتصالات) كأسلوب قيادة جديد، ومعرفة دورها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية بالتطبيق على عينة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية المسيلة الجزائرية، ولتحقيق الهدف تم تصميم استبانة لغرض جمع البيانات، وزعت على عينة مكونة من 108 عاملاً من مستويات إدارية مختلفة، وأظهرت نتائج الدراسة النظرية أن تطبيق أسلوب القيادة الناعمة سيخلق بيئة عمل مناسبة لتحقيق أداء فردي ومؤسسي متميز، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية المنشودة للمؤسسة، كما بينت نتائج الدراسة العملية وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية وإيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

- المعتمد $\alpha \leq 0.05$ بين القيادة الناعمة والأهداف الإستراتيجية. وفي ضوء هذه النتائج تم صياغة جملة من التوصيات أهمها اعتماد أسلوب القيادة الناعمة وتعزيز أبعادها في البيئة التنظيمية لما لها من دور فعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية المبحوثة.
2. دراسة (كشكول، الحمداني، والحبوبي، 2023م) هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الحقيقي والمباشر بين القيادة الناعمة كمتغير مستقل، وامتنان الموظف كمتغير تابع في جامعة وارث الأنبياء واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وإعداد استمارة استبانة لعينة الدراسة التي بلغت 55 من العاملين بمختلف المستويات الإدارية لعينة الدراسة، وقد أظهرت النتائج صحة علاقات الارتباط على مستوى المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية.
3. دراسة (أبو حاطوم، 2022م) هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من 318 عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية ومن أهم نتائجها أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام لمهارات القيادة الناعمة جاءت بدرجة مرتفعة.
4. دراسة (عسيري، 2021م) هدفت هذه الدراسة إلى تعرف واقع ممارسة معلمات اللغة العربية بالمرحلة الابتدائية بمنطقة عسير لمهارات الإدارة الصفية في ضوء المهارات الناعمة واستخدمت المنهج الوصفي، وأعدت استبانة مكونة من 65 عبارة موزعة على 8 أبعاد هي (القيادة - التخطيط - التفاوض - العمل ضمن فريق - الاتصال والتواصل - إدارة الأزمات - إدارة الوقت - إدارة العلاقات الاجتماعية) وطبقت على 156 معلماً للغة العربية ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أن ممارسة المعلمات لمهارات الإدارة الصفية الناعمة جاء متدرجاً بين المتوسط للعالي.
5. دراسة (الجعبري، 2020م) هدفت الدراسة إلى تعرف واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية لمهارات القوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة والذي طبق على عينة تكونت من 1300 معلماً ومعلمة موزعين على 87 مدرسة ومن أهم التوصيات التي أشارت إليها ضرورة مراعاة مهارات القيادة الناعمة عند تعيين المديرين، وإدراجها في برامج التعليم الجامعي، وكذلك برامج تدريب المديرين.
6. دراسة (ميرو، 2017م) هدفت الدراسة إلى تعرف المهارات الناعمة للقيادات الإدارية ودورها في الارتجال المنظمي من خلال استطلاع آراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من كليات جامعة دهوك، وتم

استخدام الاستبانة لجمع بيانات الجانب الميداني، وقد بلغ حجم العينة 66 فرداً من العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومسؤولي الوحدات الإدارية، كما استخدمت العديد من الأساليب الإحصائية لاختبار فرضيات البحث واستكشاف طبيعة العلاقة بين متغيراته ميدانياً، وكانت أهم الاستنتاجات ظهور علاقة معنوية إيجابية بين المهارات الناعمة التي يمتلكها القيادي وبين قدرته على الارتجال المنظمي في حل المشاكل والمواقف التي تتطلب التعامل الفوري معها.

7. دراسة (Kevin, 2013) هدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم إدارة المهارات الناعمة وكيفية استخدام المهارات الناعمة في عملية القيادة لدى القادة في لندن، ووضحت أنه كلما زاد حجم الشراكة زاد الاضطراب والتوتر وضغط العمل الذي تواجهه المؤسسة وموظفيها، مما يستدعي استخدام ما يسمى بالمهارات الناعمة في القيادة والإدارة، ووضحت الدراسة أن القادة يجب أن يواجهوا هذه المشاكل بأن يكونوا قادرين على التواصل بشكل جيد، وعلى مشاركة القرارات التي يتم اتخاذها، ولخصت أهم المهارات الناعمة لتحقيق القيادة والإدارة السليمة في: مهارات التعامل مع الآخرين، العمل ضمن فريق، مهارات التفاوض، مهارات الاتصال والتواصل، مهارة إدارة الوقت.

8. دراسة (Marcel , 2012) هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية المهارات الناعمة من وجهة نظر أرباب العمل، وأوضحت أن المهارات الصعبة هي الخبرة التقنية والعملية والمعرفة اللازمة للعمل، أما المهارات الناعمة فهي صفات الشخصية التي يمتلكها الشخص، وأشارت إلى أن رجال الأعمال يعتبرون المهارات الناعمة من السمات المهمة للباحثين عن العمل، وإن أرباب العمل يريدون توظيف أشخاص جدد يملكون مهارات ناعمة فضلاً عن امتلاكهم المهارات الصلبة، وقد حددت هذه الدراسة أفضل عشرة مهارات ناعمة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي: النزاهة، الاتصال والتواصل، المجاملة، المسؤولية، المهارات الاجتماعية، الموقف الإيجابي، الكفاءة المهنية، المرونة، التعاون والعمل الجماعي، أخلاقيات العمل.

9. دراسة (Jane & Helen, 2010) هدفت الدراسة إلى معرفة رأي الطلاب وأصحاب العمل بخصوص المهارات الناعمة مقابل المهارات الإدارية الصعبة، واستهدفت الدراسة أربع دول أوروبية لديها قطاعات مختلفة في مستويات التعليم العالي، وهذه الدول هي: سلوفينيا، رومانيا، النمسا، بريطانيا، وكانت نتيجة الدراسة أن تصورات الطلاب في البلدان الأربعة تختلف عن بعضها البعض، بخصوص أهمية المهارات الناعمة أو المهارات الإدارية الأساسية التي تعرف بالمهارات الصلبة، بينما اجتمعت آراء أصحاب العمل في البلدان الأربعة على نفس الرأي، حيث كان رأي الطلاب أن المهارات الناعمة مهمة للحصول على

وظيفة، بينما كان رأى آخرين أن الحصول على شهادات من كليات الإدارة والأعمال وجامعات معروفة كفيل بتوفير فرصة عمل مستقبلية، أما آراء أصحاب العمل في البلدان الأربعة فقد توافقت على أن المهارات الصلبة متوفرة لدى جميع الخريجين، بينما المهارات الناعمة مثل: التفكير الإستراتيجي والابتكار والاحتراف وإدارة الذات وإدارة الوقت هي ما يميز الفائزون بالوظائف الشاغرة على غيرهم.

تعليق عام على الدراسات السابقة: على ضوء ما تم عرضه من دراسات سابقة يتضح ما يلي:

- تعددت الدراسات السابقة التي هدفت إلى تعرف واقع التنمية المهنية المستدامة والمهارات القيادية الناعمة لدى مديري المدارس بالمراحل التعليمية المختلفة وأجمعت هذه الدراسات على وجود قصور بصفة عامة في برامج التنمية المهنية والمهارات القيادية الناعمة، منها دراسة: (أبو حاطوم، 2022) ودراسة (الجعبري، 2020م).
- تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع التنمية المهنية حيث تكاد تجمع معظمها على وجود معوقات تحد من برامج التنمية المهنية وتدعو لضرورة الاهتمام بوضع أساليب حديثة لتطويرها منها دراسة (الشمري، 2016)، ودراسة (العوضي، 2019).
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لبُعد جديد للتنمية المهنية وهو تنمية مهارات القيادة الناعمة لدى مديري المدارس.
- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناول المتغيرات التابعة، فبعضها تناول التنمية المهنية لمديري المدارس والعاملين، وبعضها تناول المهارات الناعمة لدى مديري المدارس، كما اختلفت أيضاً في أداة جمع البيانات، وفي مكان إجراء الدراسة وزمانها، وتفاوتت عينات الدراسة من ناحية الكم نتيجة أهداف وإجراءات كل دراسة، واختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، وعينتها، وأهدافها.
- استقادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في تحديد مشكلة الدراسة وتحديد منهجيته البحثية الملائمة، وأيضاً تحديد المفاهيم البحثية والأطر الفكرية للدراسة، وصياغة أدوات الدراسة وتفسير نتائجها.
- أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: فحسب علم الباحثين قلة الدراسات التي تناولت التنمية المهنية لدى مديري المدارس الثانوية الفنية وربطها بأبعاد المهارات الناعمة؛ لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال لسد النقص في هذا الحقل الدراسي؛ إذ ستحاول الربط بين التنمية المهنية المستدامة في ضوء مهارات القيادة الناعمة.

إجراءات الدراسة:

أولاً: للإجابة عن السؤال الأول: "ما الإطار النظري للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني؟" قام الباحثان بتحليل لما ورد في الكتابات العلمية المتخصصة حول مفهوم التنمية المهنية المستدامة، وأهدافها وأهميتها ومبرراتها ومجالات وأساليب تنميتها فضلاً عن متطلباتها ومعوقاتنا وهذا ما يتناوله المحور الأول.

ثانياً: للإجابة عن السؤال الثاني "ما الإطار النظري للقيادة الناعمة لدي مديري مدارس التعليم الثانوي الفني؟" قام الباحثان بالاطلاع على الكتب والمراجع الخاصة بالقيادة الناعمة من حيث المفهوم والأهداف، والأهمية ومهارات القيادة الناعمة فضلاً عن العلاقة بين القيادة الناعمة والتنمية المهنية وهذا ما يتناوله المحور الثاني.

ثالثاً: للإجابة عن السؤال الثالث: "ما مدى توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الوادي الجديد؟" قام الباحثان بعمل دراسة ميدانية مستخدمة الاستبانة كأداة لتعرف وجهة نظر عينة الدراسة حول مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الفنية لمهارات القيادة الناعمة، وهذا ما يتناوله المحور الثالث.

رابعاً: للإجابة عن السؤال الرابع: "ما الآليات المقترحة للتنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الوادي الجديد على ضوء مهارات القيادة الناعمة؟" قام الباحثان بوضع مجموعة من الآليات بناء على الإطار النظري، وفي ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية.

المحور الأول:

الإطار النظري للتنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني

تعد برامج التنمية المهنية لمديري المدارس ضرورة لا غنى عنها لمواجهة التحديات المحلية والعالمية التي تواجهها المؤسسات التعليمية، الأمر الذي يحتم العمل على تطويرها من منظور أكثر اتساعاً وشمولاً وبناء برامج تطويرية شاملة لكل عنصر من عناصر المنظومة التعليمية، لذا يتناول هذا المحور مفهوم التنمية المهنية المستدامة، وأهدافها وأهميتها، ومبرراتها، ومجالاتها، ومتطلباتها، ومعوقاتنا، والواقع الحالي لبرامج التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر.

أولاً: مفهوم التنمية المهنية المستدامة

عرفت التنمية المستدامة بصفة عامة على أنها نشاط يشمل كافة الحقول سواء كانت في الدولة أو في مؤسسات القطاع العام أو الخاص أو في المنظمات أو حتى لدى الأفراد حيث تتشكل عملية التحسين والتطوير من خلال التعلم من الماضي بعد دراسته، وفهم الحاضر وتحويله نحو الأفضل، والتخطيط للمستقبل، وذلك

عن طريق الاستخدام الآمن للطاقات المادية والبشرية والموارد، بما في ذلك المعرفة والمعلومات والإحصاءات التي يمتلكها القائمون على هذه العملية، مع الإيمان الثابت بأهمية التعلم المستمر واكتساب المعرفة والخبرات وتطبيقها، ولا تعنى التنمية بمجال واحد أو جانب واحد فقط من الجوانب الحياتية بل تشمل التنمية الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والإنسانية والتعليمية والعقلية والعسكرية والطبية والنفسية والتقنية وغيرها، بحيث تهدف بشكل رئيس إلى تطوير وتحسين مستوى المعيشة لدى الفرد، وضمان حياة أفضل للأجيال القادمة ((IISD)، (2023).

وهي مجموعة الخبرات التعليمية (الكفايات والمهارات) التي يكتسبها الفرد والتي ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بمهنته، وهي كل نشاط يزاوله الفرد، أو يتلقاه أو يشارك فيه، وتتجلى نتائجه بشكل إيجابي في اكتسابه لخبرة جديدة، أو تعديل سلوك، وتحديث خبرة سابقة لديه، وتطوير معارفه (الدريج و جمل، 2005م، (71).

ومن التعريفات الاصطلاحية للتنمية المستدامة ما ذكره "باحمدان" أنها تلك التنمية التي تسعى لرفاهية البشرية في الزمن الحاضر مع استمرار هذه الرفاهية للأجيال القادمة عبر الحكمة في الانتفاع من الموارد الطبيعية وتنميتها ما أمكن، والحرص على استقرار الأفراد وتنميتهم، مع تعزيز الاقتصاد الذي يمثل دفة التقدم، ومن ثم فإن هذه الأبعاد الثلاثة المتكاملة تمثل التنمية المستدامة (باحمدان، 2022م، 173).

أما عن التنمية المهنية المستدامة في التعليم فهي مجموعة من الأساليب والإجراءات والإستراتيجيات التي يتم إتباعها بهدف الانتقال بالطلاب لوضع أفضل، وتحقيق التوازن بين المعارف وتطبيقها؛ لتلبية احتياجات الطلاب المعرفية والاجتماعية، التي من شأنها تحقيق سبل الحياة الكريمة، وتمكين المعلم للطلاب من التعامل مع القضايا المختلفة، مثل: الديمقراطية، واحترام الرأي الآخر، والتعاون وغيرها (United Nations, 2021).

أما عن تعريف التنمية المهنية لدى المديرين فهي الحلقات الدراسية والدورات التدريبية التي يشترك فيها المدير لزيادة معارفه ومعلوماته المهنية وتطوير قدراته لتحقيق التقدم المهني، فهي عملية منهجية ذات خطوات ومراحل محددة تساعد في زيادة النمو المهني لرفع الكفاءة المهنية والأكاديمية (حمد، 2018م، 546).

وعرفت أنها "عمل مطور؛ يهدف إلى تزويد الأفراد (المديرين) بقدر كبير من المعرفة والإبداع من خلال تعليم وتدريب ودعم مهني مستمر، يمكنهم من اكتساب رؤى وأساليب جديدة في العمل، ويساعدهم على أداء أعمالهم بكفاءة، مما ينعكس على تحقيق المستوى الأكاديمي المرغوب فيه للطلاب" (مصطفى وبسيوني م، 2013م، 50).

وعرفت "أنها جهود منظمة ومستمرة لتحسين قدرات الأفراد المعرفية والمهارية والإدارية والفنية، وإحداث تغييرات إيجابية في اتجاهاتهم وسلوكياتهم وتحسين ثقافة العمل من أجل تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية" (الشمري، 2004م، 36).

وذكر "أنها مجموعة من العمليات والأنشطة المثمرة التي يمكن من خلالها إحداث التغييرات والتحسينات المطلوبة في اتجاهات مديري المدارس وسلوكياتهم ومهاراتهم وإكسابهم كافة الخبرات والمعلومات التي يحتاجونها للقيام بعملهم بكفاءة وفاعلية" (عطوي، 2016م، 67).

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول: أن التنمية المستدامة هي مجموعة من الخبرات والمهارات يتم تقديمها وإكسابها للأفراد في شتى المجالات الحياتية والقطاعات بهدف تنمية قدراتهم وإمكاناتهم الوظيفية لإمكانية التعامل بفاعلية وإيجابية مع المستجدات الناتجة عن الثورة العلمية والتكنولوجية في كافة المجالات بصفة عامة ومع ما يتصل بتلك المستجدات بطبيعة عملهم ووظائفهم بصفة خاصة وذلك من خلال مجموعة من البرامج المتدرجة أكاديمياً ووظيفياً وفقاً للمستوي الوظيفي التي تقدم إليه هذه البرامج.

أما عن مفهوم التنمية المهنية لدى مديري المدارس الثانوية فهي تتبلور في أنها عملية مخططة ومنظمة تستهدف تطوير مهارات وخبرات هؤلاء المديرين لأجل تحسين الأداء المهني، لتحقيق الأهداف المطلوبة في المؤسسات التعليمية، وبالتالي فهي عملية تكاملية يتم من خلالها وضع برامج منظمة ودقيقة وبنائية تكوينية مستمرة تستهدف فئة مديري المدارس من أجل تمكينهم من تحسين كفاياتهم الفكرية والمهنية.

ثانياً: أهداف التنمية المهنية المستدامة: تتلخص أهداف التنمية المهنية المستدامة لدى مديري المدارس فيما يلي (Blandford , 2008, p. 20) :

- تطوير أداء المديرين في ضوء خبراتهم وتعزيز قيم المشاركة وتكافؤ الفرص.
- متابعة الفكر التربوي المعاصر لتعزيز الممارسات الجيدة.
- زيادة معرفة المديرين في مجال التقنيات الحديثة ونظم المعلومات والاتصالات.
- تعزيز أداء الأفراد وتصحيح الممارسات غير الفعالة.
- تجديد التدريب وتعزيز الممارسة الجيدة وتحسين مهارات الاتصال مع الآخرين .
- تسهيل عملية التغيير وإقامة القاعدة اللازمة لتحديد الأهداف وتنفيذ السياسات.
- التفاعل مع المجتمع المحلي والمؤسسات الأخرى.
- كما يذكر أيضاً أن من أهداف التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس ما يلي (عبد العليم، 2008م، 28):

- تبصير مدير المدرسة بالرؤية المستقبلية والدور المتوقع من العاملين بالمدرسة.
 - زيادة معارف ومهارات مدير المدرسة في مجال التقنيات الحديثة، ونظم المعلومات والاتصالات والاتصال مع الآخرين والمسؤوليات المهنية.
 - توفير فرص المشاركة في صنع القرار، وتوزيع أدوار المدير (تفويض السلطة).
 - إحداث تأثير إيجابي في عمل مديري المدارس، حيث إن زيادة الوعي والإكثار من التوجيه والإرشاد يؤدي إلى تحسين عملها مستقبلاً.
 - وتذكر نصر أن من أهداف التنمية المستدامة لمديري المدارس ما يلي: (نصر، 2007م، 38)
 - توليد وجهات نظر إيجابية لدى مديري المدارس باتجاه جودة التعليم.
 - تنمية ثقافة مديري المدارس بقدراتهم.
 - تطوير مهارات مديري المدارس وخبراتهم المهنية.
 - تعزيز معاني المسؤولية والولاء والانتماء للمهنة لدى مديري المدارس.
 - نشر مفاهيم التعاون والعمل الجماعي لدى مديري المدارس.
- وعلى الرغم من اختلاف برامج التنمية المهنية الموجهة للمديرين من حيث المضمون والأهداف المراد تحقيقها إلا أنها تشترك في هدف عام تسعى نحو تحقيقه، وهو تطوير الأداء وتحسين التعلم، والإعداد لوظائف أخرى غير الوظائف التدريسية المتمثلة في الوظائف الإشرافية والإدارية، وتمكينهم من الوقوف على التطورات الحديثة في تقنيات التعليم، وطرائق التدريس والمحتوى الدراسي؛ لتلافي أوجه القصور في الأداء (حسين، 2020م، 79).
- أما عن دور مديري المدارس في تحقيق أهداف التنمية المستدامة فهي تتم عن طريق المساهمة في إنتاج الفرد الفاعل والمنتج بالمجتمع، والقادر على التعامل والتفاعل مع الحياة؛ من خلال توسيع مداركه لمواجهة العقبات التي يتعرض لها؛ فمدير المدرسة يجب أن يتمتع بصفات تميزه عن غيره من أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة، فهو القادر على التأثير والتغيير في البيئة المدرسية، ويتم ذلك من خلال وعيه ومعرفته بطبيعة البيئة المجتمعية المحلية والعادات والتقاليد السائدة في تلك البيئة؛ ليتعامل معها بالشكل الصحيح، والعمل على استشعار العاملين والطلاب على تقدير المجتمع المحلي الذي يتفاعلون معه (سالم، 2019).
- ويمكن لمديري المدارس المساعدة في توفير بيئات تعليمية آمنة وغير عنيفة وشاملة ومنصفة؛ من خلال وضع رؤية واضحة وتعزيز ثقافة إيجابية، تمكنهم من دفع مدارسهم؛ لتحقيق التعليم العادل والجيد للجميع والقضاء على الفوارق بين الجنسين والسماح بالوصول المتكافئ إلى التعليم لجميع الفئات السكانية الضعيفة،

كما يؤسس مديري المدارس الثقافة والتنظيم اللازمين للمدارس لتوفير تعليم جيد، وبالتالي يكون لها تأثير غير مباشر على تعلم الطلاب (اليونسكو، 2021).

كما أن التنمية المستدامة تجعل مديري المدارس يستطيعوا أن يحدثوا تأثيراً حاسماً على الحياة والعمل والتعليم في المدرسة، وأن تصرفات مدير المدرسة لها تأثير مهم على مناخ التدريس والمدرسة وعلى الصورة الذاتية للمعلمين وتحفيزهم، وبالتالي يكون لها تأثير على جودة التدريس أو التعليم أو التنشئة، وبالتالي على مخرجات التعليم وأداء الطلاب، حيث يعد مدير المدرسة القائد التربوي الأول والرئيس في مدرسته، إذ يتصف بخصائص ومهارات تتطلب منه طبيعة الأدوار التي يتوقع منه ممارستها في إدارته للمدرسة لبلوغ أهدافه المنشودة في أجواء من الأمن والارتياح. (Warner & Elser, 2015, p. 1123)

ولقد أشارت نتائج العديد من الدراسات منها دراسة (Bloom, Lemos, Sadun, & van Reenen, 2014) ودراسة (Jensen, Downing, & Clark, 2017)، كذلك دراسة (Spillane, Paquin Morel, 2019) ودراسة (Al-Fadala, 2019) أن مديري المدارس الذين يقدمون خدمات إدارية أفضل لديهم ارتباط إيجابي بنتائج الطلاب، وأن مديري المدارس الذين يقومون بأدوارهم في الإشراف الأكاديمي والتنمية المهنية يزداد إحساسهم بالهدف، إلى جانب:

- تقديم التوجيه والتدريب الفعال وظروف العمل المناسبة للمعلمين.
 - توفير بيئة مناسبة للتعلم وتحصيل الطلاب.
 - تقديم الدعم الإداري والثقافي للمعلمين، وكأنهما يتأثران مباشرة بمدير المدرسة.
 - تعزيز المساواة والإنصاف في المدارس وحماية ووقاية الطلاب المعرضين للخطر.
 - يقود مديري المدارس ثقافة المدارس وتوجهاتها، ويمكن أن يكون لهم دور فعال وحيوي لأنهم يمثلون ثاني أكبر تأثير مرتبط بالمدرسة بعد المعلمين.
- بناء على ما تقدم فإن قيام مديري المدارس بدورهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة يؤدي إلى تحسين مستوى التعليم بشكل عام.

ثالثاً: أهمية التنمية المهنية المستدامة:

تعد التنمية المهنية المستدامة أمراً مهماً في جميع المجالات؛ لأنها تساعد الفرد على التفاعل مع الآخرين والتعاون والعمل الجماعي، كما أنها تساعد في تحقيق رؤية المؤسسة فضلاً عن أنها تساعد في تقويم الأداء وتعرف نقاط القوة والضعف داخل المؤسسات.

أما بالنسبة لأهمية التنمية المهنية المستدامة لدى مديري المدارس فإنها تعود عليهم بعدد من الفوائد والمزايا إذ أنها تساعدهم على تحقيق ما يلي كما ذكر (عبد المعطي، 2005م، 73) و (مصطفى وبسيوني، 2013، 60):

- تبني رؤية تعليمية معينة؛ بحيث تتقاسم هذه الرؤية مع المجتمع المدرسي.
- قيادة العملية التعليمية نحو الأهداف المرجوة، والقيام بعملية التفاعل الجيد مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع.
- اختيار نمط القيادة الذي يمكن من خلاله التأثير في الآخرين، حتى يكونوا متعاونين ومقندين على العمل من خلال الآخرين .
- تهيئة المناخ المدرسي الملائم الذي يشجع على الشعور بالانتماء، وتحقيق الرؤية المدرسية المتميزة؛ من خلال القيام بقيادة التعاون والعمل الجماعي من خلال فرق تقوم باتخاذ القرارات المشتركة .
- الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التعليم والتدريس، مما يمكنهم من تحقيق التنمية المهنية للمعلمين، والعاملين في المدرسة كافة، الذي ينعكس على تحقيق الإنجاز الأكاديمي المطلوب للطلاب.
- تنمية القدرة على تحسين الأداء، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي التعاوني.
- تطوير القدرات للمساهمة في تطوير القدرات الأكاديمية والإدارية للمدرسة ككل
- تساعد على تقويم ومراجعة الأداء وتحديد القوة والضعف في الأداء .
- تبادل الخبرات القيادية.
- تعمل على تحسين عمليات تعلم التلاميذ؛ وذلك من خلال وضع معايير معينة لإنجاز الطلاب وإشراكهم مع المعلمين لتوضيح الطرق والأساليب التي يتمكن بها التلاميذ من الوصول إلى هذه المعايير؛ مما يساعد على تطوير خطط التحسين المدرسية.
- ولا تقف الأهمية عند هذا الحد؛ بل أيضاً تساعد فيما يلي كما ذكر (الأتربي، 2019م، 79):
- تشجع على التعلم الذاتي المستمر والارتقاء بمهاراتهم المهنية.
- تضيف معارف مهنية جديدة ومتابعة الجديد في الأساليب التربوية.
- تحسن اتجاهاتهم وتصقل مهاراتهم وتزيد معارفهم وقدرتهم على الإبداع والتجديد.
- كما أضاف كل من (Khan & Khan, 2020) (Aljaberi & Gheith, 2018, p. 127) أن أهمية التنمية المهنية المستدامة للمديرين تتمثل في:
- ترتقي بالمستوى العملي والثقافي والمهني بما يحقق الطموح والرضا الوظيفي.

- تغير المعارف باستمرار الأمر الذي يتطلب من المدير أن يكون على دراية تامة بكل ما يدور حوله من مستجدات؛ خاصة فيما يتعلق بالأساليب الإدارية الحديثة.
 - توفر الدعم المهني بغية علاج المشكلات التي تواجههم من خلال الممارسات القيادية الناجحة واستخدام المعارف المستحدثة.
 - تنمي استعداد المديرين لتحمل المسئوليات والأدوار الجديدة.
 - تساعد المديرين على حل المشكلات التربوية التي تواجههم بصورة علمية.
 - تنمي الاتجاهات الإيجابية نحو مهنتهم وتقديرهم للعمل التربوي، وتزويدهم بالمستجدات في المجال التقني والعلمي والنظريات التربوية.
 - تمكنهم من مهارات استخدام مصادر المعلومات والبحث عن كل ما هو جديد ومتطور.
وذكر "عطوي" أن أهمية التنمية المهنية المستدامة للمديرين تتمثل في:
 - تمكين الإداريين من مسايرة التقدم العلمي والتكنولوجي والإلمام بأساليب العمل الحديثة.
 - تنمية مهارات وقدرات المديرين في مجال عملهم علمياً وعملياً مما يؤدي إلى تحسين طرائقهم وأساليبهم في العمل وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وقدرتهم على قيادة العملية التعليمية نحو الأهداف المرجوة.
 - تحسين عمليات الاتصال والتفاعل الجيد مع أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي والمعلمين والطلبة.
 - تساعد على قيادة العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف المرجوة.
 - تسهل عملية اختيار نمط القيادة الذي يمكن من خلاله التأثير على الآخرين . (عطوي، ٢٠١٦، ٦٧).
- يتضح مما سبق أن أهمية التنمية المهنية لمديري المدارس تبرز من حيث كونها تعمل على الارتقاء بمستوى الأداء وتطوير العمل، بما يسهم في تحقيق الجودة في المدرسة، وإدارة التغيير واستخدامها بشكل فعال يسهم في تطور القدرات والمهارات التي تمكن مدير المدرسة من مواكبة التغيرات والمستجدات المعاصرة واستثمارها في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية التربوية؛ وبالتالي فإن التنمية المهنية ضرورة لازمة تقتضيها المتطلبات المتغيرة لصقل المهارات، وتنمية القدرات، وزيادة المعارف للتوصل إلى أفكار جديدة وأساليب مبتكرة لدى مديري المدارس.

رابعاً: مبررات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس

يوجد العديد من العوامل والمبررات التي تدعو إلى التنمية المهنية وخاصة في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي والتخلي عن النظم التقليدية، وظهور بعض الأنظمة الإلكترونية الحديثة والتغير في الثقافات لدى

- المعلمين والطلاب، ويمكن تلخيص أهم مبررات التنمية المهنية لمديري المدارس في الآتي كما ذكر (عطوي، 2016م، 68) و(الخميس، 2020م، 78) و (الشرقاوي، 1992، 14) و(شافي، 2010، 194):
- تطور وتنامي المعرفة الإنسانية؛ حيث أدى ذلك إلى ظهور مهارات وظيفية متخصصة تتطلب تأهيلاً معرفياً وفنياً ومتجدداً.
 - تنامي ظاهرة التحول من نظم العمل التقليدية إلى النظم الإلكترونية خاصة في العمل الإداري، وهذا يتطلب تدريب المديرين على استخدام الحاسوب والإنترنت والبريد الإلكتروني وغيرها من أنظمة المعلومات الحديثة.
 - ظهور المنافسة العالمية التي فرضتها التغيرات المعاصرة، ونظم المعايير والمواصفات الدولية كالأيزو، التي فرضت الاهتمام بالإعداد والتأهيل المهني والإداري حتى تستطيع المؤسسات التعليمية تأمين استمرارها وبقائها.
 - تعدد المشاكل التي يواجهها أعضاء الإدارة في أعمالهم، الأمر الذي أصبح يحتاج إلى كثير من الخبرة والممارسة والمعلومات لدى المديرين، وأن هذه الخبرة والممارسة يتم اكتسابها من خلال برامج التنمية المهنية المعدة لهم.
 - وجود عدد كبير من مديري المدارس لا يحملون تخصصات إدارية، وإنما يحملون تخصصات فنية مختلفة، يعزز أهمية التأهيل المهني الإداري لهم.
 - التطور الذي تشهده الدول المتقدمة والنامية على السواء في الآونة الأخيرة والموجات المتتالية من حركات الإصلاح والتطوير التربوي، وهذا يتطلب توفير إدارة مدرسية واعية ومتطورة تسعى إلى تطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال مديرين جيدين معدين بصورة ملائمة لمواكبة التطور؛ والمدير الجيد هو الذي يكتسب المهارات الإدارية بالممارسة؛ والعامل الرئيس في الإدارة الجيدة هو شخصية المدير التي تظهر في سلوكه وانطباعات الأفراد الذين يديرهم.
 - تعدد مجالات عمل مدير المدرسة في ضوء الإدارة الحديثة؛ إذ أصبح يمارس مهاماً كثيرة لتحقيق أهداف المدرسة التي تعتمد على قدرته وتفهمه للمسئوليات والمهام الجسام داخل المدرسة ومساندته لوكلاء المدرسة والمعلمين، وذلك لإدارة المدرسة بحكمة وكفاءة تكسوها العلاقات الإنسانية الجيدة بين الإدارة والمعلمين والتلاميذ.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن التنمية المهنية لمديري المدارس أصبحت ضرورة لمواجهة متغيرات العصر حيث يتقدم بسرعة وتتجدد معارفه ومهاراته باستمرار.
- خامساً: مجالات وأساليب التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الثانوية الفنية:

- ترتبط التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس بعددٍ من المجالات وتتمثل في:
- أ- المجال التربوي: تركز التنمية المهنية الذاتية في هذا المجال على الاستفادة من النظريات التربوية الحديثة والمستجدات التي توصلت إليها، وتوظيفها في تطوير وتحسين المهارات في التخطيط ووسائل التعلم والتقويم (حامد وصالح، 2020، 237).
- ب- المجال التخصصي الأكاديمي: فتمكن المديرين يأتي من رغبته في تنميه نفسه، ويساعده على تعديل سلوكيات فريق العمل واكتسابهم اتجاهات إيجابية، فسلوكه ينعكس عليهم وأي تنمية له تنعكس عليهم (الطاهر، 2010م، 32).
- ج- المجال الإداري: تنمية المجال الإداري من العناصر الأساسية في عملية التنمية، في ظل الأدوار الجديدة التي تفرضها التحديات المعاصرة خاصةً التحديات المتسارعة مطالبًا، بما فرضته من متطلبات؛ تستوجب تنمية للمهارة والقدرات؛ وعليه فهذا المجال يركز على إجراءات منها: تنظيم وإدارة الوقت والتفاعل الإنساني، التوجيه وأساليب القيادة التربوية وتعزيز التعلم والتقييم والمتابعة (Simon & Campbell , 2012, p. 50).

كما ذكر أن مجالات التنمية المهنية لمديري المدارس تشمل (Darrow, 1972):

- التطوير والتجديد والتحديث في المجال الأكاديمي التخصصي.
 - مجال العلاقات الإنسانية والإرشاد والتوجيه والتفاعل والتواصل في المواقف المختلفة.
 - مجال الأداء واستخدام كل ما هو معاصر ومتطور في إيصال المعلومة.
 - مجال البحث العلمي والإشراف الأكاديمي.
 - مجال التنمية والتطوير الذاتي والتقييم والتقويم الذاتي.
 - مجال توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة.
 - مجال الالتزام بأخلاقيات المهنة وتعديل السلوكيات والاتجاهات في إطار العمل التربوي.
 - مجالات تقييم وتقويم المرؤوسين وتطبيق الحديث والمتطور في أساليب التقييم.
- كما ذكر أيضا بأن مجالات التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الثانوية الفنية تركز على جانبين رئيسيين هما:

- تنمية مهارات وقيم المدير المهنية من الناحية الوظيفية، خاصة في مجالات التخطيط والتنظيم الإداري والتوجيه والتقويم والعلاقات الإنسانية والاتصال الإداري الفعال واستخدام التقنيات.
- تنمية قدرات المدير المهنية على تطوير وتنمية العاملين في المدرسة مهنيًا (العمرى، 2011م، 117)

وذكر أيضا أن التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية تتركز في خمس مجالات أساسية وهي:

- ❖ التخطيط: ويعتبر التخطيط عنصر من عناصر الإدارة، وهو الأساس والمبدأ الأول الذي تقوم عليه العملية التعليمية، والذي يعتبر أهم العوامل في نجاح الإدارة من عدمه، والتخطيط ضرورة لازمة للإدارة الناجحة، لأن التخطيط العلمي يحدد ما ينبغي عمله في ضوء الأهداف المراد تحقيقها، وفي ظل الإمكانيات المتاحة بأقل تكلفة، فالتخطيط هو ترجمة عملية للأهداف التعليمية وما ينبغي أن ينفذ من برامج ويتضمن توضيح الأهداف وتوثيقها وتصنيفها حسب أهميتها واقتراح البرامج المحققة للأهداف وتحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج ووضع معايير الأداء وجدولة الأعمال زمنياً ورصد الواقع والمتغيرات والمواد المتاحة (الغافري، 2014م، 47).

- ❖ المعرفة وتشمل مساعدة المتدرب على التعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.
- ❖ الأساليب ويتضمن الأسلوب عادة، تطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي، ونقصد به طريقة التفكير والسلوك (سلامة، 2003م، 147).
- ❖ الاتجاهات: ويقصد بها الاتجاهات الممكن تعديلها أو تغييرها وهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته، ولا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذلك تركز التنمية المهنية على السلوك الممكن تعديله.
- ❖ الخبرة ويختلف هذا المجال عن المجالات السابقة حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب وإنما هي نتاج الممارسة والتطبيق العلمي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية (J.T. Abbitt, 2011, p.281).

كما قد صنفت أنواع برامج التنمية المهنية المقدمة لمديري المدارس إلي:

من حيث الهدف:

- أ- برامج تأهيلية وتشمل برامج للتأهيل المهني، وبرامج لاستكمال التأهيل، وبرامج التأهيل النوعي.
 - ب- برامج تجديدية يقصد بها تجديد معلومات ومعارف مديري المدارس.
 - ج- برامج توجيهية: تهدف إلى توجيه وإرشاد المرشحين إلى وظائف أعلى. (الشخبي، 2005، ص 105)
- من حيث الشكل: برامج رسمية، برامج غير رسمية.
- ومن حيث مضمون البرامج (المحتوى الإداري - المحتوى الإشرافي - المحتوى التخصصي).
- ومن حيث المشاركة إلى مشاركة جماعية ومشاركة فردية. (عبد العزيز، 2001، 31-33).

ومن حيث الإجراءات الي (النمو المهني النظري-النمو المهني العملي-النمو المهني الذاتي) (داوود حاتنة، والسيد، 2020م، 52).

وتركز المجالات السابقة على تنمية مهارات وقيم المدير المهنية من الناحية الوظيفية؛ خاصة في مجالات التخطيط والتنظيم الإداري والتوجيه والتقييم والعلاقات الإنسانية والاتصال الإداري الفعال واستخدام التقنيات، وتنمية قدرات المدير المهنية على تطوير وتنمية العاملين في المدرسة مهنيًا، وفي هذا السياق تسعى برامج التنمية المهنية إلى تزويد مديري المدارس بالمعارف والمعلومات والمهارات اللازمة لهم في مجالات العمل المختلفة؛ من أجل رفع مستوى كفاءاتهم وقدراتهم والارتقاء بمستوى أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وحيث إن الوظائف الرئيسية التي يقوم بها مديري المدارس هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم، فقد أصبحت هذه الوظائف أهم المجالات التي ينبغي أن تركز عليها التنمية المهنية لمديري المدارس (الخميس، 2020م، 70).

وبالتالي فإن التنمية المهنية تركز على تطوير قدرات المديرين، وتزويدهم بالمعارف والمعلومات التي يتطلبها مجال عملهم، كما تركز على حل المشكلات التي تتعلق بصورة مباشرة وغير مباشرة بالأفراد العاملين بالمؤسسة وعملياتها، ومستوى أدائها، ومعوقات تطويرها وارتقائها، كما تتعلق بالتنظيم الإداري (السعود وحسين، 2016م، 191).

أما بالنسبة للأساليب التي تعتمد عليها برامج التنمية المهنية لمديري المدارس فإنه يتوقف اختيار أحد الأساليب على مجموعة من العوامل منها: الاحتياجات التدريبية المطلوبة، والإمكانات المادية والبشرية المتاحة، وطبيعة برامج التنمية المهنية والهدف منها، ومدتها، والأعداد المستهدفة لهذه البرامج وطبيعة عملها ومدى انتشارها الجغرافي واختلاف خبرتهم المهنية والثقافية والعلمية، وغير ذلك. (عبد المعز، ٢٠٠٥ م، ٣٩٩-٤٠٠).

ولا تقتصر التنمية المهنية بمفهومها الصحيح على حضور البرامج و الدورات التدريبية في مجال العمل، ولكن لها أساليبها الأخرى وذلك كما يلي :

-الدورات التدريبية : تهدف إلى تزويد المديرين بالمعلومات والمعارف التي تكسبهم المهارة في أداء العمل، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب، وتعمل على رفع الكفاءة المهنية لمديري المدارس. (إدريس، ٢٠١٣ م، ٢١-٢٢)

- عقد وحضور الندوات والمؤتمرات العلمية وورش العمل و البعثات الدراسية (الحر، ٢٠٠٣م، 33)
- عقد الاجتماعات والمشاركة في اللجان وفرق العمل (العجمي، ٢٠10م، ٥٥).

- تقديم العروض و تبادل الخبرات " تدريب الاقران" (الطعاني، ٢٠١٠م، ٤١).
 - البحث العلمي والحصول على درجات علمية أكاديمية أعلى (مدبولي، ٢٠٠٢، ١٩٥).
 - إعداد البحوث الإجرائية والبحث الإجرائي هو نشاط يقوم به مجموعة صغيرة من الأفراد، لحل مشكلة تواجه بيئة العمل التي يعملون فيها، والعمل على تطوير الأداء من خلال مواجهة هذه المشكلات، والتغلب عليها وحلها . (طارق، نور، ٢٠٠٩م، ٢٠٦)
 - التدريب الذاتي والتدريب عن بعد (طه، ٢٠٠٩ م، ٣٢-٣٣)
- كما ذكر أن من أساليب التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية ما يلي (عسيري، 2017م، 160-163):

- زيارة المدارس الأخرى: وفي هذه الطريقة يخصص المدير جزءا من وقته المهني لزيارة المدارس الأخرى، وتعد في غاية الأهمية بالنسبة للمدير، حيث يمكن من خلالها تعرف كل ما يحدث في هذه المدارس، وأخذ لمحة بكل ما هو مختلف فيها، كما أنها تتيح الفرصة أمامه لعمل مقارنات بكل ما يحدث في هذه المدارس ومدرسته؛ مما ينتج عنه اكتساب عدد من الخبرات والممارسات التي يمكن أن تقيد في عمليات الإصلاح والتحسينات المدرسية.
- شبكة العمل: تعد شبكة العمل في المدرسة من الوسائل المهمة التي يتم من خلالها مناقشة المشكلات مع مديري المدارس والوصول إلى أفضل الحلول لها، كما أنها تتيح تبادل الأفكار والخبرات، والاتصال بالخبراء في مجال التعليم؛ للإفادة من خبراتهم في مجال التدريس والإدارة والتشاور معهم والوصول إلى أفضل الحلول للعديد من المشكلات التي تقابلهم مما يحفز المديرين ويحقق مستوى إنجاز مقبول.
- المرشد: هو ذلك الشخص ذو الخبرة الطويلة في مجال التعليم، ويتميز بالإبداع والابتكار في التفكير والعمل، ويكون ذلك الشخص إما من داخل المدرسة وإما من خارجها وإما عضو هيئة تدريس في الجامعة، إذ يقوم بتدعيم جهود المديرين داخل المدارس وإمدادهم بالعديد من الخبرات في مجال الإدارة المدرسية أو التخلص في مجال معين يعمل على تدعيمهم في أدوارهم الجديدة.
- الاجتماعات المدرسية: تعد الاجتماعات المدرسية فرصة حقيقية للتعلم المهني لمديري المدارس إذ تدعم حديثه في التعلم من مديري المدارس والمعلمين الذين ينهجون أساليب وطرقاً عدة تجعلهم ناجحين في عملهم، وتساعد عملية العصف الذهني التي تحدث في الاجتماعات على إيجاد حلول لكثير من المشكلات التعليمية.

- ملاحظة المعلمين: تتيح المدرسة الوقت للمدير لملاحظة المعلمين داخل الفصول، وتساعد هذه الملاحظة على التعرف على العديد من أساليب التعليم والتعلم وطرقهما وأهمية استخدام التقنيات الحديثة مثل: الكمبيوتر والفيديو التعليمي في عملية التعليم، والطرق التي تستخدم لتحسين المستوى الأكاديمي للطالب، كما أنها تتيح للمدير مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالمناهج وطرق التدريس. وتتوع الأساليب يجعل التنمية المهنية لمديري المدارس يحقق الثراء المعرفي والمهاري، ومن ثم تطوير أدائهم من خلال إمدادهم بالمعلومات واكسابهم بالمهارات والقدرات الفنية والإدارية والسلوكية التي تمكنهم من أداء عملهم بمهارة، وتطلعهم على أحدث النظريات التربوية، وكل جديد في مجال عملهم، فتعمل على تجديد معلوماتهم ومهاراتهم، ويصبحون أكثر إنتاجاً وعطاءً في عملهم (إبراهيم، ٢٠١٢، ص ٣٦-٣٩).

مما سبق يمكن القول بأن برامج التنمية المهنية تسعى إلى تزويد مديري المدارس بالمعارف والمعلومات والمهارات اللازمة لهم في مجالات العمل المختلفة؛ من أجل رفع مستوى كفاءاتهم وقدراتهم؛ والارتقاء بمستوى أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة؛ وحيث إن الوظائف الرئيسية التي يقوم بها مديري المدارس هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم، فقد أصبحت هذه الوظائف أهم المجالات التي ينبغي أن تركز عليها التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس.

سادساً: الواقع الحالي لبرامج التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمصر.

لقد طبقت مصر العديد من الطرق والأساليب لتحقيق التنمية المهنية لمديري المدارس فقد أنشأت وزارة التربية والتعليم في مصر الإدارة العامة للتدريب؛ كي تعمل كجهاز يتولى تأهيل هيئات التدريس المختلفة، وتطوير معلوماتهم وتجديدها إلى جانب تقديم برامج لإعداد المرشحين منهم للمناصب القيادية (وزارة التربية والتعليم، 2011).

كما أنشأت الأكاديمية المهنية للمعلمين؛ حيث تهدف إلى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم الخاضعين لأحكام التعليم وقانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها والارتقاء بقدراتهم ومهاراتهم بصورة مستمرة بما يؤدي إلى رفع مستوى العملية التعليمية؛ والأكاديمية في سبيل تحقيق ذلك تقوم بما يلزم من أعمال واتخاذ ما تراه من قرارات وعلى الأخص ما يلي (وزارة التربية والتعليم، 2012):

- وضع الخطط والسياسات ومعايير الجودة الخاصة بالبرامج التدريبية بما يكفل تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم، وتحديد متطلبات هذه التنمية.
- إعداد البرامج التدريبية اللازمة لتحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التعليم وفقاً للخطط والسياسات ومتطلبات التنمية.

■ إدارة برامج تدريبية متقدمة من خلال شراكة فاعلة مع الجامعات والمراكز البحثية والتدريبية وهيئات التنمية المهنية والجمعيات الاهلية ذات الصلة.

وقد أنشئت بكل مدرسة ابتدائية أو إعدادية، أو ثانوية وحدة للتدريب والجودة، تتبع الوكيل المختص بالجودة، ويصدر بتشكيلها قرار من مجلس إدارة المدرسة، حيث يتكون المكتب الفني لوحدة التدريب من مدير المدرسة "رئيساً"، ومسئول الوحدة، والمعلمون الأوائل المشرفون للمواد الأساسية، وممثل لكل فئة من الفئات الأخرى بالمدرسة، وتقع على عاتقهم مسؤولية إنجاز أعمال الوحدة كل واحد فيما يخصه، ويقوم مسئول التدريب بالمدرسة مع مدير المدرسة بعمل استمارة تقييم ذاتي للمؤسسة تشمل أداء العاملين، ونتائج الطلبة، ومدى تحقيق التنمية المهنية المستدامة بين جميع العاملين بالمؤسسة (وزارة التربية والتعليم، 2011).

وبالتالي فإن عملية التنمية المهنية لمديري المدارس بمصر تتم من خلال (محمود، مخلوف ومحمد، 2016، 218، 220):

1. التدريب: يتم تنمية مديري المدارس مهنيًا من خلال المراكز والوحدات التالية:
 - مراكز التدريب التابعة للمديريات التعليمية بالمحافظات المختلفة.
 - وحدات التدريب داخل المدرسة، وتنظمها إدارة المدرسة لجميع العاملين بها وفق اختصاصاتهم واحتياجاتهم التدريبية.
 - كليات التربية الموجودة بالمحافظة بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم.
 - تعاون وزارة التربية والتعليم مع المبادرات المختلفة مثل: مبادرة التعليم أولاً: حيث قام هذا المشروع بتدريب مديري ووكلاء المدارس في مصر؛ وهدف إلى رفع الكفاءة المهنية للعاملين بالعملية التعليمية في العالم العربي؛ ومن الدورات التي عقدها: (دورة مهارات القيادة لمديري المدارس، برنامج المجتمع المدرسي ومكافأة التغيير، برنامج الإدارة المدرسية، دورة مهارات التعامل مع أنماط السلوك، برنامج مهارات الإشراف والقيادة الفعالة، برنامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية القيادة والتغيير، دورة مهارات إدارة الوقت، برنامج الذكاء الانفعالي، دورة الإدارة الذاتية الناجحة، دورة الشخصية القيادية المتميزة، برنامج المعلمون أولاً).
2. الاجتماعات: يجتمع مجلس الإدارة بكل مدرسة من المدارس مرة كل شهر على الأقل، أما الاجتماعات التي تتم مع القيادات بالمديرية والإدارة يتم الإعلان عنها عن طريق الاتصال التليفوني.
3. البعثات الخارجية: ووضعت وزارة التربية والتعليم شروطاً محددة للبعثات الخارجية؛ ومن هذه الشروط ما يلي:

- الحصول على مؤهل عال تربوي.
 - قضاء مدة لا تقل عن ثلاث سنوات بمدارس الوزارة.
 - ألا يقل تقدير الكفاية عن كفاء في العامين الآخرين .
 - ألا يكون قد وقعت عليه جزاءات في الأعوام الثلاثة الأخيرة وحتى تاريخ السفر .
 - ألا يزيد عمر المتقدم عن ٤٥ سنة في أول أكتوبر التالي لتقديم الطلب.
 - الانتظام في البرامج التدريبية والتثقيفية التي تحددها الوزارة.
 - ألا يكون قد سبق للمتقدم السفر للتدريب بالخارج سواء بعثات أو منح دراسية. (وزارة التربية والتعليم، 1998م).
- ونلاحظ مما سبق ما يلي:

❖ أن صيغ التنمية المهنية للمديرين في مصر اقتصر على برامج التدريب (توني، 2011، 10) على الرغم من وجود أكاديمية التنمية المهنية للمعلمين في مصر، إلا أن دراسة (عبد السلام، 2019) توصلت في نتائجها إلى أن البرامج التدريبية التي تقدمها الأكاديمية بوضعها الحالي لا تلبي الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم، وأن محتوى البرامج التدريبية لا ينمي القيم المهنية بالدرجة المطلوبة، ولا ينمي العديد من المعارف والمهارات المهنية اللازمة لممارسة مهنة التعليم، كما أن هناك قصوراً واضحاً في الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية، وقصوراً في نوعية برامج التنمية المهنية المقدمة، وفي نظم تقييمها، وتنفيذها؛ فالأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر لا زالت تعمل بفكر وأهداف وأساليب تقليدية تعوقها عن تحقيق الهدف المأمول منها، الأمر الذي يعمق الفجوة بين الأكاديمية المهنية للمعلمين في مصر عن مثيلاتها في الدول الأخرى.

❖ ما أشارت إليه نتائج دراسة (النجدي، 2019) من سيادة النمط التقليدي في التنمية المهنية للمديرين بمصر، وأنه لا يتناسب مع أدوارهم الجديدة، كما أن هناك افتقاراً إلى القيادات الواعية لدعم برامج التنمية المهنية في المدارس.

❖ قلة مراجعة محتوى برامج التنمية المهنية وتحسينها في مصر، على النحو الذي يواكب التطورات السريعة، هذا بالإضافة إلى كثرة الأعباء والأعمال التي تعيق كاهل مديري المدارس وترهقهم، وقلة الوقت لديهم، وضعف قناعتهم ببرامج التنمية المهنية، هذا بالإضافة إلى وجود مركزية في اقتراح برامج التنمية المهنية، وغياب التنسيق بين الجهات، وعدم رصد الاحتياجات التدريبية الخاصة بالمديرين وباحتياجات العصر.

- ❖ يوجد ضعف في اتخاذ القرارات التي تخص التنمية المهنية على مستوى المدرسة، وهذا ما يوضحه الواقع التعليمي في مصر؛ إذ يعجز هذا النظام عن إعداد الأيدي العاملة الماهرة المسؤولة عن تحسين المجتمع، وتنميته اقتصادياً، وثقافياً، واجتماعياً.
- ❖ أن برامج التنمية المهنية المقدمة لا تهتم بتنمية المهارات القيادية الشخصية ومن بينها مهارات القيادة الناعمة كما إنها لا تسهم في حل المشكلات التعليمية التي تواجه المديرين داخل المدارس، هذا بالإضافة إلى عدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ برامج التنمية المهنية، كما أن هناك ضعفاً في الحوافز التشجيعية المقدمة لمديري المدارس عند الإقبال على التدريب.
- ❖ ما أشارت إليه نتائج دراسة (عبد السلام، 2019) ودراسة (النجدي، 2018) من ضعف مستوى برامج التنمية المهنية ذاتها، وارتباط التنمية المهنية بالترقية، وعدم رغبة مديري المدارس في الترقى لوظائف أعلى أكثر مسئولية، وأقل عائد، وضعف المعلومات المتاحة عن برامج التنمية المهنية، وضعف الرغبة في العمل الجماعي، ونقص الكفاءات اللازمة للتطوير، وضعف الحوافز المادية والمعنوية.
- يتضح مما سبق أنه على الرغم من اهتمام مصر بالتنمية المهنية لمديري المدارس، ولكنها اقتصرت على صيغة التدريب فقط، وهي لم تعد كافية في ظل التطورات والتغيرات العالمية والمحلية التي تتطلب وجود مهارات وقدرات مختلفة ومتنوعة؛ فالتدريب يتم إما للترقية، أو تحسين الأداءات المتوسطة والضعيفة فيهم، وهذه الأهداف تتنافى مع ضرورة أن تتم التنمية المهنية بشكل دوري ومستمر لا بشكل متقطع أو عند الضرورة فقط؛ فمتطلبات عصر التحول الرقمي تتطلب من مديري المدارس أن يكونوا على دراية تامة بكل مستجدات العصر، واستخدام التكنولوجيا في التعليم، وأن يكونوا على معرفة بأدوارهم المتجددة دوماً في ظل المستجدات العصرية، وهذا لن يتحقق إلا بالتنمية المهنية المستمرة في كافة المجالات المختلفة والمتنوعة.
- وبالتالي فإن برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية بمصر تحتاج إلى الاهتمام من قبل القيادات المختلفة، فبالرغم من وجود مراكز تدريب بكل مديرية تعليمية إلا أن التدريبات التي تتم بها تهتم بتنمية كفايات المعلمين أكثر مما تهتم بمديري المدارس، كما أن مديري المدارس يمكنهم حضور التدريبات المختلفة داخل وحدة التدريب والجودة بالمدرسة مع المعلمين أو الإداريين؛ ولكن لا تكون هذه التدريبات خاصة بتنمية مديري المدارس، والاجتماعات التي تتم مع مديري الإدارات قليلة ولا تكفي لمناقشة المشاكل التي تواجه مديري المدارس، كما أن شرط تحديد سن الابتعاث للخارج هو ٤٥ سنة وهو ما يجعل فرصة مديري المدارس ضعيفة في الابتعاث، كما أن الموضوعات التي شملتها الدورات التدريبية التابعة للأكاديمية المهنية للتدريب بعيدة عن

مهارات القيادة الناعمة، وبذلك يحتاج مديري المدارس الثانوية للاهتمام بتنمية كفاياتهم الإدارية والشخصية والمهنية أكثر مما هو عليه الآن.

سابعاً: متطلبات التنمية المهنية

إن إحداث التنمية المهنية في مجموعها بشكل عام يقتضي الاهتمام والعناية بمختلف المداخل المتكاملة لعملية التنمية الإدارية؛ لأن جهود التنمية والتطوير الإداري لن يكتب لها النجاح ما لم تنتظم في خطة متكاملة وطويلة الأجل تقوم على المداخل والعناصر الأساسية التالية (أبو علي، 2014م، 263):

- الاهتمام باختيار القيادات الإدارية ذات التأهيل والخبرة والكفاءة التي تؤهلها للأداء والإنجاز الإداري الفعال.
- التدريب والتنمية المستمرة للقيادات الإدارية في مختلف المستويات والمواقع الإدارية لإحاطتها بالنظريات والاتجاهات الحديثة المتطورة في مجالات الإدارة المختلفة، وتوسيع مجالات إدراكها بإضافة اهتمامات جديدة إليهم، وتطوير أنماط التفكير والسلوك الإداري.
- توفير المناخ الصالح للعمل الإداري بشكل يسهم في تنمية المديرين ويدفعهم إلى العمل المنتج، ويمتد هذا المناخ ليشمل طبيعة التنظيم الذي يعمل به المدير وبيئة العمل التي يعيش فيها.
- توفير الدعم المالي اللازم لتدعيم برامج التنمية المهنية التي تمد المديرين بالخبرات الحقيقية العالمية في مجال التعليم.

ويذكر أن من متطلبات التنمية المهنية ما يلي:

- توفير الوقت اللازم لجعل التنمية المهنية جزءاً من الحياة اليومية لتحقيق النمو المهني المستمر.
- ضرورة وجودة المديرين بعض الوقت داخل الفصول للملاحظة والتي تجعل المديرين على وعي كبير بالاحتياجات والإستراتيجيات والتحديات العالمية (عطوي، 2016م، 86).
- بناء نظم الحوافز والمحاسبة لتحسين مهارات المديرين التي تؤكد على ضرورة توفير مناخ تعاوني في المدرسة وأهمية تفويض المديرين جزء من السلطة والمسؤولية للمعلمين وذلك حتى يؤدي عمله بكفاءة.
- توفير الموارد اللازمة لتنفيذ التنمية المهنية (مصطفي، 2008م، 224).
- الاتجاه إلى الإدارة المتمركزة نحو المدرسة باعتبار أن المدرسة هي الوحدة الأولى للتغيير.
- جعل المدرسة مؤسسة للتنمية المهنية ليس فقط للمدير، للعاملين بها كافة.
- أن تتم عملية التنمية المهنية من خلال أنشطة وعمليات منظمة لضمان تحقيق التحسين المستمر في مهارات وكفايات ومعلومات المدير.

- أن يتم وضع خطة للتنمية المهنية بعد تحديد متطلبات واحتياجات مديري المدارس وفي ضوء التغييرات المحلية والعالمية المحيطة بالمدرسة.
- أن تكون التنمية جزءا من الحياة اليومية لمدير المدرسة وأن تستمر باستمرار حياته المهنية وأن يتم إتاحة الوقت أمام المدير لذلك.
- أن تركز التنمية المهنية على إحداث تغييرات في اتجاهات ومهارات ومعلومات المدير وكذلك إحداث تغييرات على المستويات التنظيمية في المدرسة كافة.
- أن يتم توفير الدعم المادي لبرنامج التنمية المهنية لإمداد المديرين بالخبرات المحلية والعالمية، وتمكينهم من القيام بأدوارهم بفعالية وكفاءة.
- تغيير في الأنماط والعادات التقليدية للأفراد والجماعات في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.
- تطوير التنظيم الإداري بما يمكن من ملاحقة التكنولوجيا في تطورها وسرعتها.
- الاستعانة بالخبراء كلما دعت الضرورة لذلك في التخصصات المرتبطة بالتنمية المهنية والإدارية.
- النظر إلى البيروقراطية في ضوء متطلبات التغيير التنظيمي والوظائف ذات النطاق المحدد للمسئولية، وتطبيق المعرفة والأساليب الفنية للعمل ومدى تابعة البيروقراطية للتغيير التكنولوجي.
- استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من التنظيمات، وتوفر له ميزة يمكن من خلالها الحصول على مكاسب وتحقيق عوائد أكبر؛ وذلك من خلال التغيير المخطط والإجراءات الإدارية الهادفة.
- توافر الدافع أو الحافز لدى المديرين لتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإدارية، ولن يكتب لأي أسلوب من أساليب التنمية الإدارية النجاح ما لم تتوافر لدى المديرين الرغبة للتنمية الذاتية (خليل، 2009، صفحة 380).
كما يحدد كل من (الخميس، 2020م، 70) و (محمود، مخلوف ومحمد، 2016، 218-220) أن من متطلبات التنمية المهنية ما يلي:

1. الاجتماعات المدرسية التي تعد فرصة حقيقية للتعلم المهني للإدارة المدرسية؛ حيث إنها تضمن مشاركة عدد من أعضاء الإدارة والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور وذوي خبرات في التربية وأساتذة الجامعات وغيرهم، وتساعد عمليات العصف الذهني التي تحدث في هذه الاجتماعات إلى التوصل إلى أساليب وطرائق حديثة في الإدارة والتعلم مما يساعد على إيجاد حلول للكثير من المشكلات التعليمية.
2. الاتصال بالخبراء والمستشارين سواء الموجودين داخل المدرسة أو في المناطق التعليمية أو الوزارة للاستفادة من خبراتهم في مجال الإدارة والتشاور معهم والوصول إلى أفضل الحلول للعديد من المشاكل التي تقابلهم.

يتضح مما سبق أن تهيئة مناخ مناسب بالمؤسسات التعليمية، وتوفير القيادة والدعم بأنواعه كافة، وتوفير الوقت اللازم لعملية التنمية المهنية من أهم متطلبات التنمية المهنية المستدامة للمدراء والقادة التربويين.

ثامنا: معوقات التنمية المهنية المستدامة

ذكر (ابو علي، 2014م، 267) أن من المعوقات التي تعترض طريق التنمية المهنية في المجال

الإداري ما يلي:

1- **معوقات تنظيمية:** تتمثل في عدم تكامل عناصر التنمية الإدارية، فقد تطبق البرامج التنموية الإدارية؛ لإحداث تغييرات في سلوك المتدربين في الوقت الذي لم يراع فيه مواكبة هذه البرامج التنموية الإدارية بتهيئة الواقع التطبيقي لاستقبال المهارات الجديدة، وبهذا تحدث الفجوة بين البرامج النظرية للتنمية الإدارية وبين الواقع التطبيقي لهذه البرامج.

2- **معوقات إنسانية:** وتتمثل في مقاومة التغيير، وهي ظاهرة عامة تميز السلوك الإنساني خوفاً على ما قد يصيبه ويلحق به نتيجة التغيير، هذا من جانب، ومن جانب آخر تجاهل الجماهير للإجراءات والأساليب الإدارية الجديدة التي تهدف أساساً لصالحهم، فضلاً عن عدم وعي المديرين بأهمية الالتزام بالمعايير الإدارية مما يعرقل مسيرة الإدارة وفشلها نتيجة عدم التزام المديرين وخرقهم للقانون إذا كان لا يخدم أهواءهم الشخصية، بل ويحاول البعض الوقوف أمام عمليات التنمية الإدارية طالما أنها لا تحقق نفعاً خاصاً به.

3- **معوقات مجتمعية:** ترجع إلى محاولات نقل التنمية الإدارية من مجتمعات أجنبية دون مراعاة لظروف الواقع البيئي للمجتمع مما يفقد هذه الجهود فاعليتها.

4- **معوقات تشريعية قانونية:** تتمثل في بطء حركة التشريعات القانونية بالمقارنة بالتغيرات المجتمعية الحديثة، والتطوير الإداري الذي يستلزم معه سرعة إصدار التشريعات القانونية مسابراً للأوضاع الإدارية المجتمعية.

وهناك مجموعة من السلبات التي تحد من نجاح جهود التنمية المهنية، من أهمها:

- غياب التخطيط الإستراتيجي لنظم وبرامج التدريب، كما أن موضوعات التدريب لا يتم اختيارها في ضوء دراسة شاملة لاحتياجات المديرين.
- عدم استمرارية البرامج التدريبية لترسيخ مفهوم التنمية المهنية المستدامة، مع تبادل الفترات الزمنية بين البرنامج التدريبي والآخر الذي يلتحق به الفرد والتي قد تصل عدة سنوات.
- ضعف مرونة نظم التدريب الحالية، وقصورها في مواكبة التغير في الأهداف والوسائل والأساليب الحديثة للتنمية المهنية، وافتقار هذه البرامج لمتابعة المفاهيم العلمية الحديثة وما يصاحبها من تطبيقات.

- مازال الأسلوب التقليدي هو السائد في مجال التدريب؛ الذي يتمثل في حضور الفرد دورة تدريبية مكثفة محدودة المدة تتضمن بعض المحاضرات والمناقشات وذلك بهدف الترقى لوظيفة أعلى.
- قلة عدد البرامج التدريبية التي تقدمها مراكز التدريب.
- سطحية كثير من البرامج والمواد التدريبية، وانقارها أحياناً إلى طرق منظمة تساعد المديرين في إتقان المهارات العملية، مع عدم الاهتمام بالجوانب الوجدانية وتنمية الاتجاهات الإيجابية في مجال المهنة، كما أن مدة برامج التدريب المقدمة للمديرين قصيرة نسبياً وغير كافية لاكتساب المعلومات والخبرات والمهارات المهنية اللازمة (موسي، 2019م، 152).
- ويضيف وهبه والسيد مجموعة من المعوقات تتمثل في (وهبه، 2015م، 59-2) و(السيد، 2019، 153):
- افتقار نظم وبرامج التدريب إلى فلسفة واضحة توجه العمل، كما أن أهداف هذه البرامج ما زالت تقليدية غير متجددة وموادها تتسم بالتكرار أحياناً؛ فضلاً عن قصور وسائل متابعة المتدربين بعد الانتهاء من برامج التدريب لتحقيق مبدأ استمرارية التنمية المهنية.
- تقليدية طرائق وأساليب التدريب وتركيزها على المدرب وفرض شخصيته على المتدربين، مع اعتماد هذه الطرق على أساليب بعينها كالمحاضرة الشفهية أو المكتوبة وحلقات المناقشة وقليل من ورش العمل غير المجدية.
- نمطية أساليب ووسائل التقييم في برامج التدريب وتركيزها على بعض الوسائل مثل: نسبة الحضور والانتظام في التدريب أو اختبار تحريري نمطي يعتمد على الحفظ أو التقديم بحيث يتسم أحياناً بالسطحية وعدم الاهتمام الكافي أو الإجابة عن أحد الاستبيانات وهكذا.
- عشوائية اختيار الملحقين بالبرامج التدريبية وعدم استناد هذا الاختيار على أسس سليمة، لعدم مناسبة وقت التدريب لهم أو لتكاليف الانتقال إلى أماكن التدريب أو لغير ذلك.
- وبالتالي فإن التنمية المهنية لازالت تعاني عديداً من الإشكاليات وجوانب القصور والضعف وتعتمد على أسلوب التدريب التقليدي بكل ما يتسم به من سلبيات وجوانب قصور، الأمر الذي يستوجب ضرورة البحث عن نظم وأساليب حديثة؛ لتدريب المديرين وتمييزهم مهنيًا كأحد مداخل علاج هذه الإشكاليات من ناحية ولتطوير مجال التنمية المهنية لمديري المدارس من ناحية أخرى، وهذا ما يتناوله المحور الثاني من الدراسة.

المحور الثاني:

الإطار المفاهيمي لمهارات القيادة الناعمة

تعد القيادة الناعمة من المهارات والكفاءات التي تساعد المؤسسات وخاصة التعليمية في مواجهة التغييرات والتحديات العصرية، كما أنها من المهارات التي تساعد في زيادة فاعلية القادة في تحقيق متطلبات المؤسسة، لذا يتناول هذا المحور مفهوم القيادة الناعمة، وأهدافها، وأهميتها، وأبعادها، ومهاراتها، والقيادة الناعمة في مجال الإدارة المدرسية والعلاقة بين القيادة الناعمة والتنمية المهنية المستدامة وذلك كما يلي:

أولاً: مفهوم المهارات القيادية الناعمة

تعد المهارات القيادية من المتطلبات الأساسية وأحد الموضوعات المهمة التي ينبغي أن يمتلكها القادة في المنظمات المعاصرة والحديثة، وبالتالي ينبغي النظر إليها على أنها من المقومات والخصائص الذاتية للقائد والتي تتضمن العديد من المواضيع الفرعية ذات الصلة، ولعل من أبرزها المقدرة على التأثير في الآخرين من خلال التوجيه والتدريب والفهم الدقيق وسرعة البديهة والحكمة والتحفيز المباشر وغير المباشر والمعنوي والمادي وغيرها من السمات التي لا بد من وجودها لدى القادة (الغريزي، 2019م، 78).

وقد أشار (Rao, 2013, p. 145) أنه لمواجهة التحديات التي تتعرض لها المؤسسات، ولتحقيق الأهداف الإستراتيجية يجب توافر العديد من الكفاءات والمهارات والمواهب والخبرات البشرية لدى كل من المؤسسات والقادة من أجل مساعدتها في مواجهة تلك التحديات، كما ينبغي أن تتسم تلك الكفاءات والمهارات والمواهب بالمهارات الناعمة كي تسهم في تحقيق التكيف والتوازن الملائم مع مختلف التطورات البيئية التي تواجهها المنظمات حالياً ومستقبلاً.

ولقد ظهر في الآونة الأخيرة مفهوم المهارات القيادية الناعمة، وأصبح من المتطلبات المهمة لدى القادة حيث إنه يؤدي دوراً مهماً في تشكيل شخصية الفرد وترتبط هذه المهارات في قدرة الشخص على التعامل مع الآخرين، وعرض أفكاره بصورة شيقة ومقنعة وقدرته على التواصل الفعال، كما تعد المهارات القيادية الناعمة من أبرز المواضيع التي تناولتها أدبيات الإدارة المعاصرة والحديثة ولها دور في صقل قدرات القادة وتحقيق فاعلية أعمالهم (أبو حاطوم، 2022م، 33).

وقبل التطرق إلى مفهوم المهارات القيادية الناعمة سوف يتم عرض مفهومي القوة الناعمة والمهارة الناعمة، فقد عرف البروفسور "جوزيف ناي" (Nye, 2011, p. 45) القوة الناعمة أنها القدرة على الجذب، لا عن طريق الإرغام والقهر والتهديد العسكري والضغط الاقتصادي، ولا عن طريق دفع الرشاوى وتقديم الأموال لشراء التأييد والموالة، كما كان يجري في الإستراتيجيات التقليدية، بل عن طريق الجاذبية، وجعل الآخرين يريدون ما تريد.

وأضاف "Nye" واصفًا القوة الناعمة بأنها لا ترتبط بالتأثير فقط؛ إذ إن التأثير قد يركز على القوة الصلبة للتهديدات والرشاوى المالية، والقوة الناعمة أكثر من مجرد الإقناع أو القدرة على الاستمالة بالحجة، ولو أنّ ذلك جزء منها، بل هي أيضًا القدرة على الجذب، والجذب كثيراً ما يؤدي إلى الإذعان والانقياد، وهي أيضاً "القدرة على تشكيل تصورات الآخرين وترجيحاتهم وخياراتهم وجدول أعمالهم، عبر الإيحاء للآخرين مثلاً أنّ جدول أعمالهم السياسي بعيد عن الواقع، وعند تعريف القوة الناعمة من خلال السلوك تصبح ببساطة القوة الجاذبة المؤدية إلى السلوك المرغوب والمطلوب (Nye, 2004, p. 46).

ولقد ظهر مفهوم القوة الناعمة للمرة الأولى عام 1990م في مقال "جوزيف ناي"؛ أستاذ العلوم السياسية الأمريكي، المنشور في مجلة السياسة الخارجية بعنوان "القوة الناعمة" وفي كتابه الصادر عام 1991م المعنون بـ ملزمة بالقيادة : الطبيعة المتغيرة للقوة الأمريكية Bound To Lead: The Changing Nature Of American Power، فقد قامت الفكرة الأساسية لدى ناي في طرحه للمفهوم على تأكيد وجود وجه آخر غير مادي للقوة، قوامه الجاذبية المستمدة من ثقافة الدولة وقيمها ومصداقيتها المتولدة عن ممارساتها المتناسقة مع هذه القيم، وضرورة عدم تجاهل هذا الوجه نتيجة التركيز على الأبعاد المادية العسكرية والاقتصادية التي حظيت بمكانة محورية في أدبيات العلاقات الدولية والسياسة الخارجية (Nye, 2004, p. 44).

أما عن مصطلح المهارة الناعمة فيُقصد به: " تلك المهارات الأساسية التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الآخرين، وعرض أفكاره بصورة مقنعة ولبقة، وقدرته على الاتصال والتواصل واستخدامه السلوكيات القيادية التي تميّز علاقته مع الآخرين، والمبادرة، والعمل ضمن فريق الأزمات وإدارتها والوقت واتخاذ القرار، وتنمية السمات الشخصية والاحترافية بالعمل" (الجعبري، 2020م، 28).

وعرف "Parsons" المهارات الناعمة على أنها "الصفات الشخصية التي تعزز التفاعلات الشخصية، والأداء الوظيفي والآفاق الوظيفية" (Parsons, 2008) كما عرفتها "انفستوبديا" على أنها " الصفات والمهارات الشخصية التي تُميّز علاقة الشخص مع الآخرين في مكان العمل، وتعتبر المهارات الناعمة مكملًا للمهارات الصلبة، التي تشير إلى المعرفة والمهارات المهنية للشخص" (Investopedia, 2014) وعرفت كذلك أنها " القدرات المطلوبة في مكان العمل لتحقيق النجاح المهني. وهي أيضًا الطريقة المثالية لتقديم نفسك إلى الآخرين، وهذه المهارات ذات صلة كبيرة بشخصية الإنسان وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي يمرّ بها" (Rao, 2013).

كما عرفت أنها "السمات والقدرات التي تظهر لدى الفرد في المواقف والسلوك بدلاً من المعرفة، أو الكفاءة التقنية" (Tobin,2006,p.14)، وهي "المهارات التي تتعامل مع القضايا الإنسانية أي التفاعل والتواصل مع الناس" (Azim et all,2010)، وهي السمات الشخصية (Robles,2012).
وذكر (خميس، 2013م، 17) أنها "جملة من السمات في الشخصية ترتبط بمجال التواصل مع الآخرين في جو من الود، والتعاون، وتعكس مقدار الأريحية التي يتعامل بها الموظف مع بيئة العمل، كما ترتبط بالقدرة على التعبير عن الذات والتواصل مع معطيات التكنولوجيا الرقمية التي أصبحت مطلوبة لدى كل فرد في عصرنا الحالي، كمهارات استخدام الحاسب الآلي والبريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي، إضافة إلى مهارات عرض الأفكار بصورة جذابة".

وأشار (ثابت، 2020م، 20) إلى أنها "قدرة الشخص على التعامل مع جميع الفئات، وفي جميع المواقف، بقدرات عالية في حل المشكلات، والقدرة على التواصل والتأثير على الآخرين بشكل مميز وإدارة العلاقات الاجتماعية"، وعرفت أيضاً أنها السمات والقدرات الشخصية التي يمكن أن تُكتسب والتي تعمل على تعزيز التفاعلات مع الآخرين على السياق الشخصي والعملي وتحفز الآفاق الوظيفية" (حجاج، 2014م، 12).

وعرفها (صايمة، 2010م، 38) أنها " القدرة على التكيف والسلوك الإيجابي للمواقف المختلفة، التي تساعد المتعلم على متطلبات وتحديات الحياة اليومية، ومن أبرز المهارات الناعمة المهارات اللغوية والصحية، وحل المشكلات واتخاذ القرار، ومهارة التعامل مع الذات".

وعرفها (شبير، 2016م، 8) أنها "فن التعامل مع الآخرين بصورة لائقة، وهي سمات وقدرات شخصية يتمكن من خلالها الفرد توصيل أفكاره بصورة حضارية والارتقاء بشخصيته".

كما تعرف أنها "مجموعة جديدة ومتخصصة من المهارات التي تستند إلى العقلية الصحيحة من خلال الاهتمام والتواصل مع الآخرين ؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، والتركيز على الأفراد وليس على المهام" (الحدراوي وجمال، 2020م، 210).

كما عرفت أنها "قيادة نموذجية يؤدي تطبيقها الى اكتساب المزيد من المهارات والخبرات ومزيج من المهارات الفنية والقيادية ويشدد على أهمية الموارد البشرية" (Klaus & Fernando, 2016, p. 235) وقد أضاف (Noel & Katherine, 2016, p. 172) أنها "عملية تحديد الأهداف والتأثير على الناس من خلال استخدام أسلوب الإقناع المرن وبناء فرق عمل قوية، والتفاوض عليها، وكذلك احترام فشلهم"، وبالتالي فإن القيادة الناعمة تؤدي إلى تماسكهم وتحفيزهم باستمرار من خلال ملاءمة طاقاتهم وجهودهم والاعتراف بها

وتقدير إسهاماتها في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية مع التركيز على المهارات، وعرفها (Rao, 2013, p. 144) أنها "القدرة على قيادة الناس من خلال امتلاك ومزج مجموعة من المهارات الصعبة، والتركيز على خدمة الموارد البشرية الثمينة، والإدارة العاطفية، وإدارة مشاعر المرؤوسين بنجاح، والتركيز على الشخصية، والمواقف، والسلوك، فهي عملية تكاملية تشاركية تعتمد على الإقناع والتفاوض والتقدير والتحفيز والتعاون".

وهناك العديد من الاختلافات بين القيادة الناعمة والقيادة الصعبة، وذلك وفق ما ذكره (Rao, 2013, p. 145) كما يلي:

جدول (1) الفرق بين القيادة الناعمة والقيادة الصعبة

وجه الاختلاف	القيادة الناعمة	القيادة الصعبة
تعتمد على التركيز	تشدد على الإقناع التحول والتغيير	الضغط على المرؤوسين انجاز المهام
الاعتماد	القوة الناعمة واعتماد تكتيكات ناعمة	القسوة والتشدد واعتماد اساليب وتكتيكات قاسية
الاسلوب	القيادة التحويلية والديمقراطية والحقيقية	القيادة الاستبدادية في التعاملات
الايمان	تؤمن بالقدر والأشياء التي تهتم بها	تؤمن بالقدر والأشياء التي تعرفها
القدوة	يؤمن في تقديم القدوة الشخصية والتعاطف، والإقناع، والتفاوض، والحزم	يؤمن بالخوف والتهديدات والدوافع السلبية وتبني سياسة العصا والجزرة
التوجيه	يؤمن بالدوافع والتمكين من خلال بلوغ المثل العليا والأخلاق والقيم الأخلاقية	يؤمن بالثواب والعقاب
الاسلوب	موجهة نحو الناس أسلوب تكاملي وتشاركي	موجهة نحو القيام بالمهام سياسة الترغيب والترهيب
المهارات	المهارات الناعمة والصارمة مع التركيز على المهارات اللينة فلا يوجد قائد فعال بدون مهارات صارمة كما تؤكد على المواقف السلوكية لباقي أعضاء الفريق	المهارات الصارمة
الطريقة	طريقة ديمقراطية وحقيقية، وتركز على مدى اهتمام الأشخاص بمهامهم	الصارمون أسلوب التعامل الاستبدادي، وتركز عليه.

وبالتالي فإن القيادة الناعمة تؤكد على الشخصية والكاريزما والتسامح والتواصل والشجاعة والتعاطف والإقناع وتقديم مثال شخصي، في حين تركز القيادة الصارمة على الخوف والتهديدات والدوافع السلبية، كما أن القيادة الناعمة موجهة نحو الناس، في حين أن القيادة الصعبة موجهة نحو المهام، وتتضمن القيادة الناعمة استخدام أسلوب تكاملي وتشاركي، بينما تتضمن القيادة الصعبة سياسة الترغيب والترهيب، وتمزج القيادة الناعمة بين المهارات الناعمة والصعبة مع التركيز على المهارات اللينة، فلا يوجد قائد فعال بدون مهارات صعبة، كما تؤكد القيادة الناعمة على المواقف السلوكية لباقي أعضاء الفريق، ويتبنى القادة في أسلوب القيادة

الناعمة طريقة ديموقراطية وحقيقية، وتركز على مدى اهتمام الأشخاص بمهامهم، في حين تتبنى القيادة الصعبة أسلوب التعامل الاستبدادي، وتركز على مدى معرفتهم بواجباتهم.

من خلال ما سبق يتضح أن المهارات القيادية الناعمة هي سمات وقدرات شخصية مكتسبة يتمكن من خلالها الفرد من تعزيز تفاعلاته مع الآخرين، سواء على الصعيد الشخصي أو العملي، وهي فن التعامل مع الآخرين ويمكن اكتسابها من خلال امتلاك مهارات الاتصال والتواصل، وحل المشكلات والتعاون والعمل الجماعي والالتزام بأخلاق المهنة، وإدارة الوقت، والقيادة واحترافية العمل، مما يعزز توجه الفرد نحو العمل الريادي واحترافية القوة الناعمة، وهي تدمج بين المهارات الناعمة والمهارات الصعبة والقيادة، وتؤكد على أهمية الموارد البشرية الثمينة، وتساعد في إدارة العواطف، ومشاعر الأفراد بنجاح، وتركز على شخصية الأفراد ومواقفهم وسلوكهم، وتدعو إلى جعل الآخرين يشعرون بأهميتهم، فهي قدرات وسمات شخصية مكتسبة من التفاعل مع الآخرين في بيئة العمل وخارجها وتهدف لتحقيق النجاح المهني، وتسهم في القدرة على مواجهة مختلف المشكلات والتعامل مع مختلف المواقف، والتكيف مع مختلف البيئات.

ثانياً: أهداف القيادة الناعمة

تعتبر القيادة الناعمة أسلوب إداري جديد موجه نحو العلاقات، مازجاً بين المهارات الناعمة وأسلوب القيادة، ومركزاً على تحديد الأهداف والتأثير على الناس؛ لإحداث تغييرات سلوكية وإحداث فرق في حياتهم، ولهذا النوع من القيادة أهداف كثيرة، أهمها التغلب على عيوب أنماط القيادة الحالية، وإدارة مشاعر الناس بنجاح، والتركيز على شخصياتهم وسلوكهم ومواقفهم، فهذا النوع من القيادة هو تكاملي وتشاركي وسلوكي يتبنى أدوات مختلفة مثل: الإقناع، التفاوض، التقدير، التحفيز، والتعاون لإنجاز المهام.

فبعد جائحة كورونا أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة لآليات أكثر إنسانية في تطبيقات القيادة، وقد انتبهت الكثير من المؤسسات إلى الأمر، وبدأت بتطبيق فلسفة الموظف أولاً، والعميل ثانياً والشركاء ثالثاً، وتقدم نوعاً آخر يؤكد فيه القائد شخصيته، ويبرز قدراته القيادية من خلال فن الإقناع، إلى جانب الإلمام المعرفي والتقني في مجاله، مما يحتم على المؤسسات الالتفات الحقيقي لقيمة مواردها البشرية كأئمن أصولها، فهناك ضرورة للتدريب على مجموعة من المهارات كجزء لا يقل أهمية عن المهارات التقنية، وأبرزها التعاون والعمل الجماعي، والتواصل، والمبادرة، والقدرة على القيادة، والتنمية والتدريب، وتقديم الذات، كما أن التغييرات المستمرة في البيئات المؤسسية تعكس حاجة كبيرة للتركيز على أسلوب قيادي يتمتع بعدد من القيم، أبرزها الثقة الذي يشكل معياراً أساسياً لبيئة عمل فعالة، تستثمره القيادة الناعمة لنقل المؤسسات إلى بر الأمان في عصر الاضطراب (الشحي، 2022).

وبالتالي فإن أهداف القيادة الناعمة تتمثل في (المسند، 2022):

- تعزز قدرة الشخص على تحسين إدارة الذات بأن يصبح الشخص أكثر وعياً بذاته وقبولاً لنفسه.
- تمكّن الشخص ليصبح أكثر قدرةً على التكيف والمرونة، خاصة في المواقف المعقدة والصعبة.
- تعزز ثقة الفرد وتوجهه ليصبح أكثر فاعلية وقيادية؛ وذلك لامتلاك الثقة لتقديم وتلقي التعليقات البناءة والتوجيه.
- تضمن وعياً شاملاً وقبولاً لوجهات النظر المعارضة.
- تحسن التفكير النقدي والمهارات التعاونية لحل التحديات المعقدة.
- تقبل النقد البناء عندما تتعلم تقبل التعليقات والملاحظات البناءة من المشرفين عليك ومديري العمل، ويمكنك استخدام هذه المعلومات لتحسين دورك في مكان العمل، بما في ذلك مهاراتك الشخصية.
- التواصل الفعال مع الجميع في مكان العمل.
- قابلية التكيف مع بيئات العمل والتغييرات.
- التعاون مع فريقك والتعاون والعمل الجماعي والقدرة على الانخراط في التعاون والعمل الجماعي والتعاون مع الآخرين من خلال المساهمة في نقل الأفكار والمعلومات والآراء للآخرين بطريقة واضحة وسليمة؛ وفي نفس الوقت القدرة على التعلّم واكتساب وتطوير مهاراتك الشخصية.
- بالتالي فمن خلال اكتساب المهارات الناعمة سيكون لمدير المدرسة دور فعال لتحقيق النجاح الشخصي والمهني، وخاصة في مجال التعليم، حيث لها أهمية قد تفوق أهمية اكتساب المهارات المعرفية والتقنية مما يساعد المديرين في تحقيق النجاح وتطوير الأداء.

ثالثاً: أهمية القيادة الناعمة

تؤدي القيادة الناعمة دوراً بارزاً في تحقيق العديد من المزايا الإيجابية للمنظمات الأمر الذي يسهل على من يمتلكها تحقيق التكيف مع الظروف البيئية كافة، الأمر الذي جعل المؤسسات تهتم بهذا المفهوم ليتم إنجاز الأعمال المطلوبة علي أكمل وجه ممكن، فضلاً عن تحقيق النجاح في العمل والحفاظ على الميزة التنافسية (Vijayalaksh, 2016: 2860).

كما تتمثل أهمية المهارات الناعمة كما ذكر (Sadq, 2019, p.7) و(عجيل، 2018م، 10) و

(Reddy, 2013) (Azim et al., 2010) فيما يأتي:

- المساهمة في تقليل الخلاف السلبي بين الموظفين.
- تساعد على تقليل ضغوط العمل.

- تؤدي إلى بناء نوع من التوازن بين حياة الموظفين الشخصية والوظيفية.
 - المساهمة في اكتساب وترسيخ المهارات المهنية التي تؤدي إلى التزام الموظفين ومشاركتهم في صنع القرار.
 - بناء الثقة بين العاملين، والقدرة على إيجاد الحلول بطرق إبداعية وتفعيل دور فرق العمل.
 - توفير التدريب الفعال والتغذية العكسية والمساهمة بخلق القيمة المضافة للفرد والمنظمة.
 - تحقيق المرونة من خلال التوازن والتكيف في تعامل القادة مع الاجهاد وحل النزاعات بالتفويض الفعال والمبادرة.
 - معالجة عادات الموظفين بشكل فعال من خلال بناء سلوكيات وعوامل نفسية تستند على غرس أسلوب الذكاء العاطفي لقيادة الآخرين .
 - تحقيق الأداء التنظيمي المتميز عن طريق تلبية متطلبات أصحاب المصالح جميعهم.
 - تقديم الدعم المستمر وتحفيز الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل فعال.
 - تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى عن طريق التعاون والعمل بروح الجماعة.
 - تشجيع الأفراد العاملين والاستماع إلى آرائهم وأفكارهم بشكل مستمر لتحقيق جميع احتياجاتهم الشخصية والتنظيمية.
 - تساعد على مواجهة المواقف الصعبة، وتمكنهم من تطوير المواقف الإيجابية، ومن ثم تمكنهم من التأثير على أعضاء الفريق؛ لتحقيق المزيد من النجاح في حياتهم.
 - تشجع الأشخاص على تحسين مهارات الاتصالات، سواء الاتصال اللفظي أو الكتابي؛ وذلك لتحقيق النتائج المرجوة.
 - تؤدي دوراً مهماً في تشكيل البنية الشخصية للأفراد، كما أنها تمكنهم اجتماعياً.
 - يمكن من خلالها إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المتعلقة بالوظيفة التي يعمل بها.
- كما ذكر أن أهمية المهارات الناعمة في مجال التعليم تتمثل في (ثابت، 2020م، 31-32):**
- تسهم في إعداد أفراد قادرين على التكيف بفاعلية مع متغيرات العصر المعرفية والتقنية.
 - تكسب المتعلم خبرة مباشرة عن طريق التفاعل المباشر وتحقق التكامل بين المدرسة، والحياة وربط التعليم بحاجات المجتمع والمتعلمين.
 - تكسب مديري المدارس القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وكذلك المهارات العقلية اللازمة للحياة؛ مثل: حل المشكلات، والمهارات الاجتماعية.

- تنمي الميول نحو التعلم والتعمق في الدراسة.

ويمكن إبراز أهمية المهارات القيادية الناعمة في أنها تساعد في تغيير شخصية ومواقف وسلوك الأفراد وتنتظرفي القضايا بموضوعية، وصولاً إلى تحقيق النتائج المرجوة على نحو فعال، وتخفف من حدة الصراعات التنظيمية، ولديها المقدرة على تحقيق التوازن، وإدارة الوقت، وتسهل عمليات التغيير بسلاسة ونجاح، وتدير التعقيد والغموض، ويتمكن الموظفون بموجبها من إدارة وقتهم بفعالية؛ لأنها تهتم بالأفراد، وتقلل من مستويات التوتر، وتحافظ على استدامة الموظفين، وتعزز مشاركة الموظفين وولائهم لمنظمتهم، وبالتالي تعزز التميز وتحقيق الفاعلية التنظيمية وتعزز الأخوة والإخاء (Rao,2013).

وقد أوصت دراسة (Sadq, 2019) إلى ضرورة زيادة وعي الأفراد في المنظمات بأهمية المهارات القيادية الناعمة، والسعي لاستغلال واحتضان الفرص، مع خلق المناخ الدقيق كفريق واحد؛ من أجل تحسين الأداء وإنجاز الأهداف.

كما ذكر أنها تعد من أفضل الوسائل للحصول على أعلى عائد من الاستثمار في رأس المال البشري، الذي يتحقق من خلال قيادة الافراد، وإدارة الأنشطة والموارد والمعلومات (Kaipa et al., 2005,p. 1-3)، حيث إن المهارات الصعبة تسهم بنسبة 15% فقط في نجاح الافراد، في حين أن 85% من النجاح يرجع إلي المهارات الناعمة، كما أن تطوير الكفاءات بما في ذلك المهارات الشخصية أمر ضروري لتحسين الوظائف، ويعتمد تطوير المهارات الناعمة على التفاعل بين السمات الفطرية الفردية أي الشخصية والقدرات وبرامج التدريب لتحسين أداء الموظف الوظيفي (Zaata et al., 2021: 23).

كما تلعب القيادة الناعمة دوراً كبيراً في خلق مناخ تنظيمي يدعم الابتكار لأولئك الذين يعملون داخل المنظمات ويرون أن قادتهم أكثر فعالية (Zabaniotou, 2022: 3).

نستنتج مما سبق أن أهمية مهارات القيادة الناعمة تتمثل في القدرة على التفاعل مع المرؤوسين، والعمل بشكل تعاوني، وفهم بيئة العمل، والتوجيه الذاتي، وإيجاد حلول لمشكلات العمل، كما تساعد في تحويل شخصية الأفراد ومواقفهم وسلوكياتهم، فهي توازن بين مقدرات الأفراد والمهام الموكلة إليهم بشكل متناسب دون المساس بالأهداف، وأيضاً تعمل القيادة الناعمة على الحد من الصراعات وتقلل من استخدام السياسة التنظيمية، فضلاً عن أنها تقلل من التناقض في مكان العمل حيث يمكن للموظفين تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية، ويكون الموظفون بموجبها قادرين على إدارة وقتهم بفعالية لأنها تهتم بالأفراد بدلاً من اهتمامها بالمهام، وتقلل من مستويات التوتر وتحافظ على استدامة الموظفين، وتعزز مشاركة الموظفين وولائهم لمنظمتهم وبالتالي تعزيز التميز وتحقيق الفاعلية.

رابعاً: مهارات القيادة الناعمة

يوجد عدة مهارات للقيادة الناعمة ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين فيما يتعلق بتلك المهارات نذكر منها ما ذكره "شبير" من أن مهارات القيادة الناعمة هي: التواصل الفعال، والمبادرة، وتنمية الموظفين والحرص على تدريبهم، وإيجاد رؤية مشتركة مع الموظفين، وإدارة الأزمات، والذكاء العاطفي (شبير، 2016م، 22). وهناك من قسمها إلى ثمانية عناصر تتمثل في: الشخصية، والجاذبية، والضمير، والقناعة، والشجاعة، والقدرة على التواصل، والتعاطف، والالتزام (حجاج، 2014م، 133).

ومنهم من أضاف مجموعة مهارات أخرى للقيادة الناعمة تتمثل في: التعاون والعمل الجماعي، والمبادرة، والقدرة على القيادة، والتنمية الذاتية والتدريب، وتقدير الذات (ثابت، 2020م، 13). وهناك من ذكر أن مهارات القيادة الناعمة تتمثل في: حل المشكلات، والتعاون والعمل الجماعي، والالتزام بأخلاق المهنة، وإدارة الوقت، والقيادة واحترافية العمل (الجعبري، 2020م، 123).

وذكر (Klaus & Fernando, 2016, p. 235) أنها تتضمن المهارات الآتية: الإدراك الذاتي، والجدارة بالثقة، والضمير، والقدرة على التكيف، والتفكير النقدي، والموقف، والمبادرة، والتعاطف والثقة والنزاهة وضبط النفس، والوعي التنظيمي، والإعجاب، والتأثير، وإدارة المخاطر، وحل المشكلات، والقيادة وإدارة الوقت. ولقد أجمع كل من (Tang Et Al, 2013) و (Ariratana et al, 2015) و

(Gang, 2012) على أن القيادة الناعمة تتكون من مجموعة المهارات التالية: التعاون والعمل الجماعي، والاتصال والتواصل والعرض، والمبادرة، والقدرة على القيادة، والتنمية والتدريب، والفعالية الشخصية، والتخطيط والتنظيم، والعرض، والكفاءة، وبناء فريق العمل، والتفكير التحليلي والإبداعي وحل المشكلات، والتفكير الناقد، والأخلاق المهنية، واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتنمية العلاقات، ومهارة التعامل مع الآخرين، والاستماع والاستجابة للآخرين، والتفاوض، وإدارة الأزمات.

وذكر (Awan et al, 2015) خمس مهارات تتمثل في: مهارات الاتصال، والمهارات الشخصية، ومهارات التنسيق ومهارات بناء الفريق، ومهارة حل المشكلات، ولقد ركز (Marques, 2013) على مهارات: التنظيم الذاتي، والتحفيز، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية.

ونلاحظ مما سبق أن مهارات القيادة الناعمة عديدة ومتنوعة، ولقد تعددت آراء الكتاب والباحثين فيما يتعلق بتلك المهارات، كما قد اختلفت وتنوعت باختلاف الخلفية العلمية والمجالات التطبيقية للعلماء والباحثين، وتم حصر معظم مهارات القيادة الناعمة في ملحق (1)، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة، ومراجعة الأدب النظري، واستطلاع آراء مجموعة من الخبراء في القيادة والإدارة لتحديد أي منها قد يحتاجها مديري مدارس

التعليم الثانوي الفني، تم اعتماد الخبراء لمهارات القيادة الناعمة التالية (التواصل-التفاوض والإقناع- التعاون والعمل الجماعي-التفكير الناقد والإبداعي -اتخاذ القرار وحل المشكلات-التنمية الذاتية والتدريب)، وكذلك تم اعتمادهم لتشكيل محاور أداة الدراسة (الاستبيان)، وفيما يلي شرح لتلك المهارات.

1. التواصل: يعتمد نجاح القيادة الناعمة على التواصل أكثر من أي شيء آخر، فبدون التواصل الفعال لن يستطيع مديري المدارس التعبير عن أفكارهم وآرائهم وإقناع الآخرين باتباعهم، فالتواصل هو العمل الحقيقي للقيادة (حجاج، 2014م، 133).

وتمثل عملية التواصل محوراً مهماً في مجال عمل المنظمات بشكل عام، كما أن لها تأثير كبير في حياتنا اليومية أيضاً، إذ يتم عن طريقها تداول وانتقال المعلومات بين القيادات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة (الشمري، 2016م، 85)، ويعرف التواصل الفعال أنه "مجموعة من المعلومات والأفكار التي يحصل عليها القائد من المرؤوسين التي تعكس مدى استجابتهم لما يقوم به المدير من ممارسات إدارية وتنظيمية مختلفة" (زغير ومطلبك، 2016م، 736).

ويتم التواصل في المؤسسات المختلفة بين الرؤساء والموظفين وزملاء العمل لتدفق ونشر واسترجاع المعلومات في الوقت المحدد وبكفاءة، وتنسيق وإكمال مهام العمل، ولاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وأيضاً لإدارة الصراعات التنظيمية، والتواصل في الحياة التنظيمية يوفر الأساس لفهم كل عملية بشرية تحدث في المنظمة، ودور التواصل داخل المنظمات هو التحكم فيما يحدث بين القادة والمرؤوسين لأغراض التحفيز ولتحقيق التوازن بين احتياجات وأهداف المنظمة واتخاذ القرارات الصائبة (ثابت، 2020م، 13)، وتعدّ مهارة الاتصال والتواصل من المهارات المهمة لدى مدير المدرسة نظراً لكثرة الأفراد الذين يتواصل معهم وتعدد ثقافتهم؛ فامتلاك المدير لمهارة الاتصال يُمكنه من التعامل مع الآخرين بأسلوب لائق يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة من عملية الاتصال (توفيق، 2006م، 145).

ومديرو المدارس لديهم المقدرة على التواصل وبشكل فعال سواء عن طريق الكلمات أو الرموز أو المهارات التي يمتلكها القائد شخصياً مثل: التحدث والكتابة أو مهارة إدارة الاجتماعات والاستماع، وباعتبار أن التواصل من العمليات الضرورية والمهمة التي تعمل على ضمان التواصل ضمن فريق العمل، وبالتالي فإن مديري المدارس يسعون إلى نقل المعلومات مع العاملين بشكل فعال وعن طريق الخبرة في العمل، والإجراءات المتبعة والتنظيم الجيد (George & MacLean, 2007).

ويستطيع مديرو المدارس من خلال مهارة التواصل الحصول على المعلومات كافة التي تسهم في إنجاز الأعمال الإدارية بصورة صحيحة، فضلاً عن دورها الفعال في تعزيز العلاقات الطيبة بين العاملين، كما

تسهم عملية التواصل في إزالة جميع الحواجز بين القادة والعاملين في جميع المستويات الإدارية، ومن ثم تعزيز كفاءة وفاعلية الموارد البشرية (شياح وعباس، 2019).

وبالتالي فإن التواصل القيادي "عملية معقدة تبدأ من تطوير إستراتيجية التواصل، وذلك من خلال تفاعل القائد بشكل أكثر كفاءة مع فريقه وزملائه ضمن إطار العمل، والقادة الجيدون هم الذين يدركون جيداً حقيقة أن ليس للتواصل عملية واحدة وله طريقة واحدة، بل إ

ن التواصل يعتمد على مجموعة من العوامل الرئيسية، التي تكمل عملية الاتصال وهي: التحدث والاستماع إلى العاملين، وفهمهم؛ من أجل التوصل إلى النتائج المرجوة (Dahiya & Luthra al, 2015).

وفي الدراسة الحالية تعرف مهارة التواصل أنها عملية نقل مدير المدارس الثانوية الأفكار للآخرين، وجذب قناعتهم بها وتطويرها للمشاركة والتبادل البناء لتحقيق النجاح.

2. التفاوض والإقناع: مهارة التفاوض والإقناع هي مجموعة من المهارات الحيوية التي يستخدمها الأفراد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافهم وإقناعهم بأرائهم ومواقفهم، وتعتبر هذه المهارة أساسية في مجموعة واسعة من المجالات الشخصية والمهنية مثل: الأعمال التجارية، والعلاقات الشخصية، والسياسة، والتسويق، والقيادة.

ولكي يستطيع مديري المدارس اتقان مهارة التفاوض والإقناع ينبغي أن يمتلكوا المهارات الفرعية التالية: (تعلم التواصل الفعال-فهم الجانب الآخر-تحضير جيد-التفاهم على الهدف المشترك-استخدم تقنيات التفاوض الفعالة-التحكم في العواطف-الصبر والمرونة-تقديم الحلول الإبداعية-الثقة بالنفس- متابعة الاتفاق)، وتتطلب مهارة التفاوض والإقناع التدريب والتطبيق المستمر، لذا ينبغي على مديري المدارس الممارسة والتعلم من الخبرات السابقة لتحسين هذه المهارة بشكل مستمر (محمد، 2023م، 23).

وتعرف الدراسة الحالية مهارة التفاوض والإقناع أنها القدرة على إقناع الآخرين والتأثير عليهم.

3. التعاون والعمل الجماعي: يشير التعاون والعمل الجماعي إلى إنجاز الأعمال مع الآخرين بشكل تعاوني والمشاركة في حل المشكلات التي تواجههم، فضلاً عن اتخاذ القرارات المناسبة وإنتاج شيء لا يمكن إنتاجه بسهولة بواسطة شخص واحد، كما تسهم فرق العمل الجماعية على تقليل الصراعات السلبية التي تحصل بين العاملين داخل بيئة العمل ويتم التعاون بطريقة غير رسمية وغالباً ما يتم اختيار أعضاء الفريق على أساس المعرفة والمهارة التي يمتلكونها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة (Reevy,et.al.,2013,p.45)، ويهدف التعاون والعمل الجماعي إلى المشاركة الجماعية في العمل من أجل تسهيل عملية تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة التي تصب في مصلحة الجميع، إن الإنسان

بطبيعته كائن اجتماعي لا يستطيع أن يعيش في عزلة لوحده، بل يحتاج إلى أشخاص آخرين للقيام بالعمل الذي يريده، فضلاً عن الاستفادة من أفكار وخبرات الآخرين (البطش، 2019 م، 29)، وتمثل مهارة التعاون والعمل الجماعي دوراً مهماً في التعامل مع مجموعة من الأشخاص من ذوي الخلفيات المختلفة، مما يعني مهارة تطوير العلاقات مع أنواع مختلفة من الأشخاص عند الحاجة، وتتضمن مهارات التعامل مع الآخرين أيضاً مهارات الإقناع ومهارات التحفيز، إذ تشير مهارات الإقناع إلى إقناع الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق أهداف المنظمة، وتشير مهارات التحفيز إلى تنفيذ إستراتيجيات ولاسيما لتحفيز أعضاء الفريق على العمل عن طريق تحديد مشاعرهم واحتياجاتهم (Awan,et.al.,2015:32).

كما يتضمن التعاون العمل مع الآخرين بشكل تعاوني لحل المشكلات أو اتخاذ القرارات أو إنتاج شيء لا يمكن إنتاجه بسهولة من قبل شخص يتصرف بمفرده، ويتطلب التعاون القدرة على التواصل بشكل صريح، وتقييم التنوع والعمل معه، والاستجابة البناءة للصراعات التي تحصل داخل بيئة العمل (ثابت، 2020 م، 13). ويعرف أنه "الجهد التعاوني الذي يبذله أعضاء الفريق لتحقيق هدف ما"، والعمل التعاوني (الجماعي) يكون ضمن فريق، أي أنه جماعة يمتلك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض، ويلتزمون بغاية مشتركة، أو بعدد من أهداف الأداء وهم يعدّون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيقها، ويُعدّ العمل الجماعي سبباً مهماً في تحقيق أهداف العمل، كما أن هناك الكثير من الأعمال التي لا يمكن لشخص بمفرده إنجازها في الوقت المحدد وبالفعالية المطلوبة، وهو يؤدي إلى (توطيد العلاقات الاجتماعية، التنوع في الآراء والأفكار، تحسين الكفاءة والإنتاجية، اكتساب مهارات جديدة، دعم بيئة العمل، توفير شبكة تعاون، رفع الروح المعنوية وذلك من خلال الشعور بالإنجاز في تحقيق هدف لا يستطيع شخص واحد إنجازه بمفرده، توفير بيئة عمل مرنة، تحسين القدرة على حل النزاعات، تطوير الحياة المهنية) (الجعبري، 2020 م، 122).

وفي الدراسة الحالية تعرف مهارة التعاون والعمل الجماعي أنها مجموعة الأنشطة التي تدار بثقة من خلال دور الفرق أو الجماعات لخلق بيئة تنظيمية مدرسية تحقق أهداف تعاونية مشتركة لرفع مستوى الأداء.

4. التفكير الناقد والابداعي: التفكير الناقد هو القدرة على تحليل المعلومات والبيانات بعمق وموضوعية لاستخلاص استنتاجات صحيحة وسليمة، وهذا يتطلب أحياناً إعادة التفكير في وجهات النظر الشخصية ووجهات نظر الآخرين بحيادية، إذ يُعد التفكير النقدي مهارةً مهمةً تُساعد على اتخاذ قرارات موضوعية وغير متحيزة، وبالتالي قرارات أكثر فاعلية على المستوى المهني.

وهناك بعض المهارات الفرعية التي ينبغي أن يمتلكها مديرو المدارس لإتقان مهارة التفكير الناقد منها: (التساؤل والاستفهام - التحليل - التمييز بين الحقائق والآراء - التحقق من المصادر - تجنب الانحياز والتحامل -

تطوير القراءة النقدية- التحليل السياقي)، ومهارة التفكير النقدي هي مهارة مفيدة للتعامل مع الحياة اليومية واتخاذ القرارات السليمة والاستدلال بالأدلة الصحيحة.

أما التفكير الإبداعي فيشمل القدرة على الابتكار والتفكير خارج الصندوق للوصول إلى حلول جديدة وفعالة للمشكلات (محمد، 2023م، 11).

وتعرف في الدراسة الحالية مهارة التفكير الناقد والإبداعي بأنها مجموعة المهارات الإبداعية والابتكارية لمديري المدارس ذات التأثير بالمرؤوسين لتحقيق الأهداف المشتركة.

5. **اتخاذ القرار وحل المشكلات:** تعرف المشكلة أنها الشعور أو الإحساس بوجود صعوبة لا بدّ من تخطيها، أو عقبة لا بد من تجاوزها لتحقيق هدف معين، وتُعدّ طريقة حل المشكلات طريقة منظمة ذات مراحل وخطوات تهدف إلى مساعدتك في الوصول إلى أفضل الحلول والفكر والاحتمالات لحل مشكلة محددة، وذلك بما يتلاءم ومهاراتك وقدراتك الذاتية، من جهة أخرى يمكنك الوصول إلى حلول مختلفة؛ وذلك باختلاف المكان والزمان والقدرات والمهارات والمشكلة نفسها (قطناني، 2010م، 65).

وحلّ المشكلات هو المهارة المطلوبة لكل فرد في كل ناحية تقريباً من نواحي الحياة ونادراً ما تمضي ساعة بدون مواجهة الفرد للحاجة لحل نوع من أنواع المشكلات فهو الوصول إلى أنسب الحلول للمشكلات من خلال التعامل معها بحكمة دون التسرع، بعيداً عن العواطف (توفيق، 2006م، 33).

وتتميز مهارة حل المشكلات بكونها المهارة التي تجعل صاحبها قادراً على فهم جوانب المشكلة بشكل موضوعي بحيث يتمكن من فهم أبعادها وأسبابها الحقيقية، ويتمكن من حلها من جذورها، بحيث يتجنب تكرارها مرة أخرى، كما تعد من المهارات الفطرية والمكتسبة في الوقت ذاته، فمن الممكن أن يولد الشخص بها، ومن الممكن أيضاً أن يكتسبها من خلال التدريب والتعلم، وهذه المهارة تظهر بقوة من خلال حسن التصرف عند مواجهة المشكلات أو الأزمات، وإمكانية الوصول إلى حل سريع وحكيم في فترة وجيزة مقارنة بالآخرين (علاونة وعبيدات، 2006، 12).

وتعد مهارة حل المشكلات من المهارات الناعمة، إذ يمكن توارثها من خلال البيئة المحيطة، فمن خلال بيئة عمل داعمة أو تواجدك وسط أشخاص يتمتعون بنفس المهارة، ستجد نفسك تلقائياً تواكبهم في نفس إستراتيجيات التصرف وطريقة التفكير ذاتها، كما تعد مهارة حل المشكلات مهارة مركبة إذا تتكون من مجموعة من المهارات الأخرى كمهارة البحث والتدقيق الموضوعي، ومهارة التحليل الفعالة والبحث عن الأسباب الحقيقية للمشكلة، بالإضافة إلى القدرة على اتخاذ القرار والتواصل الفعال مع البيئة المحيطة والقدرة على اتخاذ الأفعال في الأوقات والأماكن المناسبة لها كذلك (أسحق، 2014، 22).

وتعرف في الدراسة الحالية أنها عملية اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل وعادة ما يتم ذلك بعد تحديد المشكلة وتحديد الحلول أو البدائل لحلها من قبل مدير المدرسة عندما يريد اتخاذ قرار .

6. **التنمية الذاتية والتدريب:** الإدارة عملية تفاعلية بطبيعتها وأساس هذا التفاعل هو العلاقات والتي تنمو من خلال التدريب، والموظفون الذين ينخرطون في أنشطة التدريب ويكتسبون المزيد من المهارات الاجتماعية يكون لديهم القدرة على تطوير مهاراتهم في وقت مبكر من حياتهم المهنية، وعندما يتلقى الفرد تدريباً على ممارسة الإدارة من المتوقع أن يتغير سلوكه بشكل كبير، ويشمل التدريب : التوجيه والاتصال والإنجاز وتنمية مقدرات ممارسة الأدوار والتفكير التحليلي وكفاءة التعلم المستمر والتواصل الاجتماعي، والذكاء الاجتماعي والتدريب على العمل الجماعي حيث يجب على المدير أن يكون قادراً على التعاون ويصبح جزءاً من الفريق في وحدة العمل.

وأصبحت في الآونة الأخيرة تنمية المهارات على رأس أولويات العديد من المنظمات الرائدة لأنها إحدى الركائز المهمة لإنشاء هيكل تنظيمي فعال يساعد في القضاء على نقاط الضعف في المنظمة، وبالتالي القضاء على الجوانب السلبية للتكاليف التي ينبغي تحملها (سعيد 2019م، 14)، أما التدريب فهو عملية تساعد المنظمات والعاملين على تحقيق المواءمة والاندماج مع التطورات البيئية سريعة التغيير التي تحدث في بيئة عمل المنظمات، إذ تستطيع المنظمات عن طريق العملية التدريبية إحداث التغيير في سلوك الفرد وردوده تجاه الآخرين، على الرغم من حقيقة أن المواقف لا تتغير، وإن التدريب المستمر يساعد العاملين لتحديد مستوى أهمية الوعي الذاتي كأساس للتنمية الذاتية، واتخاذ القرارات الحاسمة التي تصب في مصلحة المنظمة Baron (Agustina &,2017,p.9)، كما أن التدريب هو الجهود المخطط لها مسبقاً وبشكل منظم من قبل المنظمة، من أجل تطوير المهارات والقابليات على المستويات الإدارية كافة، وهو عملية تعلم مستمرة تضمن اكتساب العاملين مهارات وسلوكيات جديدة لتطوير وتحسين أدائهم (كاظم، 2019 م، 292) مع العلم أن تركيز القادة على تدريب الموظفين وتطويرهم هو جوهر عمل القائد الناعم ومسؤولياته وهو من المهام الأساسية لجهوده وتدعم المهارات الناعمة للقادة في برنامج التدريب والتعليم سيعزز السلوكيات الايجابية المطلوبة في المنظمة (Sadq,2019,p.7).

وتعرف في الدراسة الحالية أنها مجموعة أدوات وأساليب للتعلم بشكل مستمر يتم من خلالها اكتساب الخبرات والقدرات التي تساهم بتطوير قدرات المديرين على الإنجاز الناجح.

من خلال العرض السابق تصنف الدراسة الحالية مهارات القيادة الناعمة لدى مديري المدارس الثانوية الفنية إلي: (التواصل، التفاوض والإقناع، التعاون والعمل الجماعي، التفكير الناقد والابداعي، اتخاذ القرار وحل المشكلات، التنمية الذاتية والتدريب)، وجاء اختيار الدراسة لهذا التصنيف لأنه مناسب لمجال الإدارة المدرسية وخاصة المدارس الثانوية الفنية كما تتناسب مع متغيرات الدراسة، ووفقاً لنتيجة استطلاع الرأي الذي قام به الباحثان.

خامساً: العلاقة بين القيادة الناعمة والتنمية المهنية المستدامة

لكي تتحقق التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس يجب استخلاص ما يلي:

- يجب معرفة بعض من مواصفات مدير المدارس في المجال التربوي التي منها ضرورة اختيارهم ممن تتوفر فيهم مواصفات القيادة الناعمة، وممن يمتلكون الخبرة والصفات والخصائص التي تؤثر على المرؤوسين لمواكبة التطورات في دول العالم خاصة المتقدمة منها، وممن يدركون بأن الإدارة ليست إصدار أوامر، بل إنها تنطوي أيضاً على القيادة بالقدوة واجتذاب الآخرين لتحقيق الغايات والرؤى المشتركة، كما تحتاج لممارسة قيادة تساهلية غير متشددة في جوانب متعددة في إدارة العمليات التربوية المختلفة وفي مختلف المستويات.

- يجب على الإنسان ألا يعيش في عزلة عن الآخرين، ودون التعامل مع كافة الجهات ومع أصدقائه وزملائه، وبما أنّ الفرد عضو في جماعة أكبر، وحاجته الملحة إلى التكيف والتطوير، وهذا لا يتوفر إلا من خلال امتلاكه لمهارات تجعله يتواصل ويتفاعل مع الآخرين، ومن هنا جاءت ضرورة الاهتمام بالمهارات الناعمة، وتزويد كلّ مدير مدرسة بها، كي يتمكن من مواجهة المتغيرات والتحديات العصرية التي يتسم بها هذا العصر، وذلك لأداء الأعمال المطلوبة منه على أكمل وجه، فهذه المهارات تحقق له التعايش الناجح والتكيف والمرونة والنجاح في حياته العملية والشخصية، وتتعدّد هذه المهارات وتتنوع حتى تشمل جميع مجالات الحياة، مما يحقق أهداف التنمية المستدامة (كحيل، 2007م، 33).

-أنه مع تغير دور مدير المدرسة في ظلّ الاتجاهات الحديثة من مجرد أداء العمل وفق القانون والروتين اليومي، والمحافظة على الدوام والهدوء، والالتزام بالجدول المدرسي، ومتابعة حضور الطلاب، حيث أصبح الأمر مختلفاً؛ لأن العملية التعليمية أصبحت تتمركز حول الطالب الذي هو محورها الأساسي، وكيفية توفير جميع الظروف والإمكانات اللازمة لنموّ العقلي والروحي والبدني، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، وكذلك التركيز على تحقيق الأهداف المجتمعية التي يدين بها المجتمع (زعيتر، 2009م، 68)، ولقد ظهرت اتجاهات جديدة في الإدارة تمحورت حول العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التعليمية، فتم التركيز على دور الإدارة باعتبارها مهارة في القيادة وفي العلاقات الاجتماعية وتنظيم

العمل التعاوني، وتوفير البيئة المناسبة للعمل، ويتوقف نجاح المدير في هذا المجال على ما يمتلكه من مهارات وكفايات قيادية تعينه على تحقيق الأهداف الخاصة بالمدرسة والعاملين معه، وهذا لا شك يُمكنُ مدير المدرسة الذي يمتلك تلك المهارات والكفايات من متابعة التغيرات المتسارعة في الميدان التربوي، والعمل على التفاعل مع المتغيرات والاستجابة التامة للأحداث الجارية بأساليب مبتكرة وحلول مناسبة تضمن التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمدرسة والاستمرار في العطاء للمدرسة وتحقيق التنمية المهنية المستدامة (الجعبري، 2020م، 56).

-أن القيادة الناعمة تتمثل في القدرة على قيادة الناس من خلال امتلاك مجموعة من المهارات الصعبة ومزجها، والتركيز على خدمة الموارد البشرية، وأن 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 وهي تقوم بدور أساسي في نجاح أي منظمة، خاصة المؤسسات التعليمية التي تتعامل مع أولياء الأمور والطلبة بشكل مباشر، وتكون هذه المؤسسة أكثر نجاحًا مقارنةً بغيرها من المؤسسات من خلال المهارات التي يتمتع بها مدير المدرسة وكيفية ممارسته للمهارات الناعمة، وإذا كان العاملون لدى هذه المنظمات يفتقدون إلى مثل: هذه المهارات، لذا يجب تأهيلهم وإكسابهم تلك المهارات، لذا أصبح من المهم على المديرين، وخاصة مديري التعليم الفني امتلاك المهارات الناعمة التي تُمكنه من إدارة عمله، وتضمن له الرقي والإبداع والتميز في عمله، ويكون قائداً محفزاً للعاملين معه بالمدرسة حتى يحقق الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها وينتظرها المجتمع وتحقيق التنمية المهنية المستدامة (Rao, 2013, p. 145).

-يؤثر مديرو المدارس الناعمون على استدامتها من خلال قدرتهم على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار والتطوير المستمر، فعندما يكون لدى مدير المدرسة رؤية واضحة للمستقبل وقدرة على تحفيز فريق العمل لتحقيق الابتكار، فإنهم يمكنهم تعزيز الاستدامة من خلال تطوير وتقديم خدمات جديدة تلبي احتياجات الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

- تؤثر القيادة الناعمة على استدامة المدارس من خلال قدرتهم على بناء فرق عالية الأداء وتعزيز التعاون والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق، فعندما يكون لدى مديري المدارس مهارات الاتصال والتواصل الجيدة، فإنهم يمكنهم تعزيز التفاعل والتعاون بين أعضاء الفريق، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتحقيق التنمية المهنية المستدامة.

-يؤثر مديرو المدارس الناعمون على استدامة المدارس من خلال قدرتهم على تطوير وتعزيز مهارات الفريق وتحفيزهم لتحقيق الأداء المتميز، فعندما يكون لدى المديرين قدرة على تحليل نقاط القوة والضعف لدى الفريق وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة، فإنهم يمكنهم تعزيز الأداء المستدام وتحقيق النمو المستدام.

- يؤثر مديرو المدارس الناعمون على استدامة المدارس من خلال قدرتهم على تطوير وتعزيز ثقافة الابتكار والتغيير المستمر، فعندما يكون لدى المديرين قدرة على تحفيز الفرق لتجاوز الراحة وتحقيق التغيير، فإنهم يمكنهم تعزيز الاستدامة من خلال تحسين العمليات وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء.

وبالتالي تعد القيادة الناعمة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على استدامة الإدارة المدرسية ونموها، فعندما يتمتع القادة بالقدرة على توجيه وتحفيز فرق العمل بشكل فعال، يتحقق التوازن بين الاستدامة والنمو، ويعتبر القادة الناعمون أصحاب الرؤية الواضحة والمهارات القيادية القوية، قادرين على تحقيق النجاح في بيئة الأعمال المتغيرة والتحديات المستمرة، فهم قادرون على التواصل بوضوح وفهم احتياجات الفريق وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة وهم مصدر إلهام للفريق ويعملون على تطوير قدرات الأفراد، وتعزيز روح العمل الجماعي، كما أنهم يتمتعون بالقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والتصرف بنزاهة وشفافية لذلك فهم يكتسبون ثقة فريق العمل وأولياء الأمور والمجتمع المحلي؛ وهذا يؤدي إلى تعزيز سمعة المدرسة وزيادة فرص التنمية المهنية المستدامة.

الإطار الميداني للدراسة

اتساقاً مع أهداف الدراسة، وطبقاً للمنهجية التي اتبعتها، تم ما يلي:

1. تحليل الوثائق والسجلات: قام الباحثان بالاطلاع على الوثائق والسجلات الخاصة بالمدارس محل الدراسة ومقابلة مديري تلك المدارس لتعرف مدى وجود أية إستراتيجيات لتنمية العنصر البشري خاصة مديري المدارس، وتبين أنه لا يوجد أي برامج تقدم لمديري المدارس لتنميتهم وصقلهم فيما يتعلق بالمهارات الناعمة.
2. إجراء دراسة ميدانية بهدف الكشف عن واقع تطبيق مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الوادي الجديد لمهارات القيادة الناعمة مما يسهم في تحقيق التنمية المهنية المستدامة بهذه المدارس، وذلك من وجهة نظر المعلمين العاملين بتلك المدارس، وقد تم اختيار محافظة الوادي الجديد (قطاع الخارجة) نظراً لكونها محل عمل الباحثين.

وقد تمت الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

أولاً: تصميم أداة الدراسة: -

- صمم الباحثان استبانة بهدف تعرف واقع تطبيق مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الوادي الجديد لمهارات القيادة الناعمة؛ وقد مرت عملية إعداد الاستبانة بالخطوات الآتية:
- تم الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي ذي الصلة بمتغيري القيادة الناعمة والتنمية المهنية المستدامة، وذلك بهدف وضع الصورة الأولية للاستبانة.
 - تم عرض الاستبانة على السادة المحكمين من الخبراء والمتخصصين، وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات السادة المحكمين ومقترحاتهم.
 - تم وضع الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق 2)، وتكونت من (6) أبعاد؛ بُدء التواصل ويضم (6) عبارات، وُبدء التفاوض والإقناع ويضم (5) عبارات، وُبدء التعاون والعمل الجماعي ويضم (6) عبارات، وُبدء التفكير الناقد والإبداعي ويضم (7) عبارات، وُبدء اتخاذ القرار وحل المشكلات ويضم (7) عبارات، وُبدء التنمية الذاتية والتدريب ويضم (5) عبارات،
 - كانت بدائل الاستبانة على عبارات المحور في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثي (متوفرة - إلى حد ما - غير متوفرة)، وقد تم اختيار الدرجات كما يلي:

جدول (2) درجات مقياس ليكرت الثلاثي

الاستبانة	متوفرة	إلى حد ما	غير متوفرة
الدرجة	3	2	1

- لتعرف درجة الموافقة لاستجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة، تم حساب قيمة وزن الاستجابات للاستبانة، ومن ثم تصبح درجة موافقة أفراد العينة على العبارة والمحور منخفضة إذا قل المتوسط الحسابي عن 1.67، ومتوسطة إذا انحصر المتوسط الحسابي ما بين (1.67-2.33) ومرتفعة إذا زاد المتوسط الحسابي عن 2.34.
- وللتأكد من مدى صلاحية الاستبانة للتطبيق قام الباحثان بالآتي:
- أ- صدق المقياس: ويعنى أن يقيس المقياس ما وضع لقياسه وقد تم حساب صدق المقياس عن طريق:
 - ❖ صدق المحكمين: للتحقق من صدق الاستبانة تم عرضها على عدد من المختصين من أعضاء هيئة التدريس وعددهم (11) محكماً (ملحق 3) للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما استخدمت لقياسه، وقد تم تعديل ما اتفق عليه (11) من مجموع (11) محكماً، أي بما يمثل نسبة اتفاق (100%) من المحكمين.
 - ❖ مؤشر صدق الاتساق الداخلي: وذلك من خلال:

❖ ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هي مبينة بجدول (3) وذلك على النحو الآتي:
 جدول (3) قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (ن=30)

المحور	رقم المفردة	معامل الارتباط	البعد	رقم المفردة	معامل الارتباط
المحور الأول: التواصل	1	0.776**	المحور الثاني: التفاوض والافتتاح	1	0.770**
	2	0.741**		2	0.803**
	3	0.704**		3	0.758**
	4	0.668**		4	0.759**
	5	0.615**		5	0.731**
					6
المحور الثالث: التعاون والعمل الجماعي	1	0.554**	المحور الرابع: التفكير الناقد والابداعي	1	0.654**
	2	0.556**		2	0.614**
	3	0.558**		3	0.637**
	4	0.497**		4	0.606**
	5	0.534**		5	0.593**
	6	0.461**		6	0.623**
	7	0.592**			
المحور الخامس: اتخاذ القرار وحل المشكلات	1	0.708**	المحور السادس: التنمية الذاتية والتدريب	1	0.454**
	2	0.669**		2	0.506**
	3	0.691**		3	0.541**
	4	0.635**		4	0.594**
	5	0.601**		5	0.645**

المحور	رقم المفردة	معامل الارتباط	البعد	رقم المفردة	معامل الارتباط
	6	0.588**			
	7	0.537**			

** تعنى أن الارتباط دال عند مستوى (0.01).

يتضح من نتائج جدول (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة عند مستوى (0.01)؛ حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للأبعاد بين (0.454) و(0.803)، ويدل ذلك على وجود علاقة جيدة ومهمة وقوية بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

❖ ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة: تم حساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة بجدول (4) وذلك على النحو الآتي:

جدول (4) قيم معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبانة (ن=30)

المحور	معامل ارتباط المحور بالدرجة الكلية للاستبانة
المحور الأول: التواصل	0.713**
المحور الثاني: التفاوض والإقناع	0.750**
المحور الثالث: التعاون والعمل الجماعي	0.663**
المحور الرابع: التفكير الناقد والإبداعي	0.721**
المحور الخامس: اتخاذ القرار وحل المشكلات	0.680**
المحور السادس: التنمية الذاتية والتدريب	0.690**

يتضح من جدول (4) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى (0.01)، حيث بلغت قيمتا معامل ارتباط محوري الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة (0.750) و (0.663) على الترتيب مما يدل على وجود علاقة قوية بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

ب- ثبات الاستبانة: ويعنى أن المقياس يعطى نتائج واحدة إذا ما أعيد تطبيقه على العينة ذاتها من المفحوصين في ظروف واحدة، وقد تم حساب ثبات المقياس عن طريق:

❖ الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Alpha - Chornbach: قام الباحثان بحساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول الآتي:

جدول (5) قيم معاملات ثبات "ألفا" لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل (ن=30)

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الاول: التواصل		6	0.785
المحور الثاني: التفاوض والإقناع		5	0.765
المحور الثالث: التعاون العمل الجماعي		6	0.802
المحور الرابع: التفكير الناقد والابداعي		7	0.818
المحور الخامس: اتخاذ القرار وحل المشكلات		7	0.818
المحور السادس: التنمية الذاتية والتدريب		5	0.818
الاستبانة كاملة		36	0.803429

يتضح من نتائج جدول (5) أن قيمتا الثبات لمحوري الاستبانة بلغت (0.765, 0.818) على الترتيب، كما بلغت قيمة الثبات للاستبانة ككل (0.803)، وهي قيم ثبات عالية ومقبولة إحصائياً، حيث أن أصغر قيمة مقبولة لمعامل ثبات ألفا Alpha هي (0.6)، وأفضل قيمة مقبولة تتراوح بين (0.7، 0.8) وكلما تزيد تكون أفضل.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الوادي الجديد، وتشمل: المدرسة الثانوية الصناعية العسكرية، والمدرسة الثانوية التجارية، والمدرسة الثانوية الزراعية، والمدرسة الثانوية الفنية للبنات، وتمّ تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator بمعلومية حجم المجتمع، وعند مستوى ثقة 95% وحدود خطأ 5%، وقد تمّ اختيارها بطريقة عشوائية، ويوضح جدول (3) توزيع أفراد العينة (وحدة الإحصاء بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الوادي الجديد، 2024).

جدول (6) توزيع أفراد العينة

المدرسة	المجتمع الأصلي*	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية	%
الثانوية الصناعية العسكرية	86	5	67	77.9
الثانوية التجارية	58	7	38	65.5
الثانوية الزراعية	79	8	52	65.8

المدرسة	المجتمع الأصلي*	العينة الاستطلاعية	العينة الأساسية	%
الثانوية الفنية للبنات	92	10	63	68.4
المجموع	315	30	220	69.8

يتضح من الجداول السابق أن إجمالي عينة الدراسة (220) معلماً ومعلمةً بأربع مدارس هي: (الثانوية الصناعية العسكرية-الثانوية التجارية-الثانوية الزراعية-الثانوية الفنية للبنات) بمحافظة الوادي الجديد، ما يمثل 69.8% من المجتمع الأصلي كما تراوحت النسبة بين (65.5) كحد أدنى للمدرسة الثانوية الفنية التجارية، و(77.9) كحد أقصى عند المدرسة الثانوية الصناعية العسكرية وهذه النسبة كافية لتمثيل مجتمع الدراسة. وقد قام الباحثان بتوصيف العينة البحثية وفق مجموعة من المتغيرات التي تبين خصائص العينة البحثية من حيث النوع، وعدد سنوات الخبرة، والمدرسة والتي توضح مدى شمولية وتنوع العينة البحثية لخصائص المجتمع الأصلي، كما تفيد في تفسير بعض نتائج استجابات العينة على الأداة البحثية، وفيما يأتي توضيح هذه المتغيرات:

جدول (7) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية		
الجنس	ذكر	99	45%		
	أنثى	121	55%		
	المجموع	220	100%		
سنوات الخبرة	أقل من 5 أعوام	25	11,4%		
	من 5 أعوام إلى أقل من 15 عام	85	38,6%		
	15 عام فأكثر	110	50%		
المجموع		220	100%		
المدارس		ذكر	أنثى	المجموع	
	الثانوية الصناعية العسكرية	46	21	67	30,45%
	الثانوية التجارية	17	21	38	17,27%
	الثانوية الزراعية	29	23	52	23,64%
	الثانوية الفنية للبنات	7	56	63	28,64%
	المجموع	99	121	220	100%

يتضح من الجدول السابق مجموعة من خصائص العينة البحثية على النحو الآتي:

- التوازن في حجم العينة وفقاً لمتغير النوع وذلك نسبة للمجتمع الأصلي، حيث تقاربت نسبتا تمثيل الذكور والإناث في العينة الكلية؛ (45%) للذكور، (55%) للإناث.

أغلب عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات (50%) لديهم خبرة علمية أكثر من 15 عاماً، ونسبة متوسطة منهم (38,6%) لديهم خبرة علمية تتراوح بين 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة، في حين أن نسبة قليلة (11,4%) أقل من خمسة أعوام؛ ويفيد ذلك في أن أفراد العينة لديهم خبرة كافية لتعرف طبيعة العمل ومتطلباته وتشخيص جوانب القوة والضعف به؛ ممّا يثري من استجاباتهم ويجعلها أكثر موضوعية.

تقاربت نسبة تمثيل عينة الدراسة بالمدارس الثانوية الفنية الأربعة الموجودة بمحافظة الوادي الجديد بقطاع الخارجة، حيث مثلت المدارس الثانوية الصناعية العسكرية ما يمثل 77,9% من المجتمع الأصلي، والمدارس الثانوية التجارية 65,5%، والمدارس الثانوية الزراعية 65,8% والمدارس الثانوية الفنية للبنات 68,4% وهي نسبة مقارنة لنسبة المجتمع الأصلي.

ثالثاً: المعالجة الإحصائية وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

بعد تجميع الاستبانات وفحصها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة تم إجراء الآتي:

- تفرغ البيانات الواردة في استجابات أفراد العينة في جداول، حيث أعطيت (3) للبدل متوفرة و(2) إلى حد ما و(1) للبدل غير متوفرة، وذلك في محوري الاستبانة.
- إدخال البيانات على الحاسب الآلي، ثم مراجعتها؛ للتأكد من صحتها ودقتها.
- اعتمد الباحثان في تحليلهما للبيانات إحصائياً على استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:
- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل مفردة وترتيبها وفقاً للمتوسط.
- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الاستبانة.
- ترتيب الأبعاد حسب الأهمية النسبية لكل منها؛ حيث إن: الأهمية النسبية لمتوسطات الأبعاد المتوسط / (عدد العبارات × عدد البدائل) (متوسط البعد 33X%) وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي.
- استخدم الباحثان اختبار (ت) لمعرفة الفروق بين متوسطي عينة الدراسة تبعاً لمتغيري النوع في محوري الاستبانة.

• استخدم الباحثان اختبار (ANOVA) لحساب دلالة الفروق بين مجموعات أفراد العينة حسب متغير المدرسة وعدد سنوات الخبرة في محوري الاستبانة.

رابعاً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

تعرض الدراسة في البداية نتائج الفروق بين متوسطي درجات استجابات عينة الدراسة وفقاً لثلاث متغيرات (النوع - عدد سنوات الخبرة - المدرسة)

أ- الفروق وفقاً للنوع (ذكر - أنثى)

جدول (8) قيم "ت" للفروق بين متوسطي استجابات عينة الدراسة وفقاً للنوع (ن = 220)

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
البعد الأول: التواصل	ذكر	99	2.064	0.28343	1.203	218	0.23
	انثى	121	2.0096	0.36912			
البعد الثاني: التفاوض والاقناع	ذكر	99	1.9158	0.25795	-0.902	218	0.368
	انثى	121	1.9463	0.24173			
البعد الثالث: التعاون والعمل الجماعي	ذكر	99	1.8215	0.22367	-0.974	218	0.331
	انثى	121	1.8526	0.24456			
البعد الرابع: التفكير الناقد والابداعي	ذكر	99	2.2009	0.22875	1.943	218	0.053
	انثى	121	2.1341	0.27251			
البعد الخامس: اتخاذ القرار وحل المشكلات	ذكر	99	2.3088	0.28035	3.655	218	0.0001
	انثى	121	2.1594	0.31794			
البعد السادس: التنمية الذاتية والتدريب	ذكر	99	2.0586	0.29727	0.410	218	0.682
	انثى	121	2.0413	0.32137			

يتضح من نتائج الجدول السابق أنه لا توجد أية فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزى إلى متغير النوع إذا جاءت جميع قيم (t test) غير دالة إحصائياً عند $\alpha \leq 0.05$ مستوى الدلالة.

وترجع هذه النتيجة إلى أن تقييم المعلمين للمديرين لا يتأثر في الغالب بالنوع، لأنهم يخضعون إلى نفس الأنظمة والقوانين، كما أنهم يعيشون ظروفاً واحدة، مما يجعلهم متقاربين من حيث تقييمهم للمديرين،

ويؤكد هذا التفسير ما جاء بدراسة (Marcel , 2012) من أن أهم ما يميز القادة هو المهارات التي يمتلكونها ومدي تحققها

ب- الفروق وفقاً لعدد سنوات الخبرة

جدول (9) نتائج تحليل (ANOVA) لحساب دلالة الفروق بين مجموعات أفراد العينة حسب متغير عدد

سنوات الخبرة (ن = 220)

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الاول: التواصل	0.022	2	0.011	0.096	0.908	غير دالة احصائيا
	24.362	217	0.112			
	24.383	219				
البعد الثاني: التفاوض والاقناع	0.018	2	0.009	0.144	0.866	غير دالة احصائيا
	13.565	217	0.063			
	13.583	219				
البعد الثالث: التعاون والعمل الجماعي	0.013	2	0.006	0.116	0.891	غير دالة احصائيا
	12.12	217	0.056			
	12.133	219				
البعد الرابع: التفكير الناقد والابداعي	0.023	2	0.011	0.171	0.843	غير دالة احصائيا
	14.26	217	0.066			
	14.283	219				
البعد الخامس:	0.085	2	0.043	0.442	0.643	غير دالة احصائيا

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
اتخاذ القرار وحل المشكلات	20.963	217	0.097			
	21.048	219				
البعد السادس: التنمية الذاتية والتدريب	0.0003 9	2	0.0019	0.0019	1.0	غير دالة احصائيا
	21.07	217	0.097			
	21.07	219				

وتشير النتائج الإحصائية بالجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الاستبانة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة، وقد يرجع ذلك إلا أن معظم أفراد العينة يتمتعون بسنوات خبرة كبيرة، كما أنهم يخضعون لنفس القوانين واللوائح التنظيمية، ويقومون بنفس الأعمال تقريباً لذا لم تظهر فروق في تقييمهم للمديرين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (كشكول، الحمداني، والحبوبي، 2023) ودراسة (ميرو، 2017) من عدم وجود تأثير لمتغير عدد سنوات الخبرة عند تقييم مديري المدارس يرجع الي متغير عدد سنوات الخبرة.

ج- الفروق حسب متغير المدرسة

جدول (10) نتائج تحليل (ANOVA) لحساب دلالة الفروق بين مجموعات أفراد العينة حسب متغير المدرسة (ن = 220)

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: التواصل	0.837	3	0.279	2.561	0.056	غير دالة احصائيا
	23.546	216	0.109			
	24.383	219				

المحور	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الثاني: التفاوض والاقناع	بين المجموعات	3	0.055	0.89	0.447	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	216	0.062			
	المجموع	219				
البعد الثالث: التعاون والعمل الجماعي	بين المجموعات	3	0.098	1.787	0.151	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	216	0.055			
	المجموع	219				
البعد الرابع: التفكير الناقد والابداعي	بين المجموعات	3	0.167	2.618	0.052	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	216	0.064			
	المجموع	219				
البعد الخامس: اتخاذ القرار وحل المشكلات	بين المجموعات	3	1.729	23.545	0.000	دالة احصائياً
	داخل المجموعات	216	0.073			
	المجموع	219				
البعد السادس: التنمية الذاتية والتدريب	بين المجموعات	3	0.16	1.676	0.173	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	216	0.095			
	المجموع	219				

يتضح من الجدول السابق أنه توجد فروق إحصائية في البعد الخامس بين المدرسة الفنية والعسكرية وكان لصالح المدرسة العسكرية بمتوسط 2.3603، وأيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرسة الفنية

والتجارية وكان لصالح الثانوية التجارية بمتوسط 2.3534، وأيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرسة الثانوية الفنية والزراعية وكان لصالح الثانوية الزراعية بمتوسط 2.2418. اتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد (التواصل-التفاوض والإقناع-التعاون والعمل الجماعي-التفكير الناقد والإبداعي-التنمية الذاتية والتدريب) تعزى إلى متغير نوع المدرسة، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد اتخاذ القرار وحل المشكلات تعزى إلى متغير نوع المدرسة. وتُرجع الدراسة ذلك لأن المدارس الثانوية الفنية تخضع لنفس الإجراءات والقوانين، إلا أن القيادات التي تعمل بها من الخبرات النسائية والتي تحتاج إلى مزيد من التمكين في عمليات اتخاذ القرار، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (ميرو، 2017) من عدم وجود تأثير لمتغير نوع المؤسسة على تقييم العينة للقيادات.

خامساً: للإجابة عن التساؤل الثالث: ما مدى توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بمحافظة الوادي الجديد.

جدول (11) وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول الأبعاد الاستبانة ككل (ن = 220)

م	البعد	عدد العبارات	المتوسط	الأهمية النسبية	الترتيب	تقدير الممارسة
1	التواصل	6	2.03	0.67	4	متوسطة
2	التفاوض والإقناع	5	1.93	0.67	5	متوسطة
3	التعاون والعمل الجماعي	6	1.83	0.60	6	متوسطة
4	التفكير الناقد والإبداعي	7	2.16	0.71	2	متوسطة
5	اتخاذ القرار وحل المشكلات	7	2.22	0.73	1	متوسطة
6	التنمية الذاتية والتدريب	5	2.04	0.67	3	متوسطة
	المحور ككل	36	2.04	0.67		متوسطة

اتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة ككل يجمعون على أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الفنية لمهارات القيادة الناعمة بمحافظة الوادي الجديد جاءت بدرجة متوسطة، وبأهمية نسبية 67%، وتعزو الدراسة ذلك لأن طبيعة مجتمع الوادي الجديد تنتشر به العديد من الصلات الاجتماعية، وقلة عدد السكان وانتشار عدد من العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين أفرادها.

-أن البعد الخامس وهو اتخاذ القرار وحل المشكلات أخذ المرتبة الأولى من وجهة نظر أفراد العينة ككل وأهمية نسبية 73%، وقد يرجع ذلك إلى أن مديري المدارس الثانوية الفنية يتمتعون بثقة تمكّنهم من مواجهة

المشكلات التي تواجههم بحزم وصرامة، كما أنهم لا يترددون في اتخاذ قرار لمصلحة العمل من أجل إنجاح العملية التعليمية داخل المؤسسات التعليمية، ويؤكد ذلك ما أشارت إليه نتائج دراسة (عسيري، 2021م) من أهمية امتلاك مديري المدارس لمهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات لإنجاح العمل المدرسي.

- كان ترتيب البعد الرابع التفكير الناقد والإبداعي، في المرتبة الثانية من وجهة نظر أفراد العينة ككل، وقد يرجع ذلك إلى أن التفكير الناقد والإبداعي يؤديان دوراً مهماً في تطوير مهارات القيادة، حيث يساعدا مديري المدارس على فهم الوضع بشكل أفضل واتخاذ القرارات الصحيحة وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة (Jane & Helen, 2010) من أهمية امتلاك القادة لمهارات التفكير بأنواعها المختلفة.

- أما المرتبة الثالثة من منظور عينة الدراسة فكانت للبعد السادس وهو "التنمية الذاتية والتدريب، وقد يرجع ذلك إلى أن هناك حرص دائم من قادة المدارس الثانوية الفنية على حضور الاجتماعات والندوات الداخلية والخارجية، سواء في النواحي الإدارية والفنية، أو في العمل على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما أن تلك الاجتماعات والندوات تعتبر مصدراً للمعلومات والاقتراحات وعنصراً فاعلاً وقادراً على المشاركة الإيجابية.

- كان ترتيب البعد الأول التواصل في المرتبة الرابعة من وجهة نظر العينة ككل وقد يرجع ذلك إلى أن مديري المدارس يركزوا دائماً على التواصل مع الآخرين بشكل فعال ويتميز العديد منهم بالقدرة على الاستماع وفهم احتياجات الفريق وتحفيزهم وتوجيههم بطريقة تشاركية ومتعاونة، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة (الجبيري، 2020م) من أهمية امتلاك مديري المدارس لمهارة التواصل الجيد عند التعامل مع الآخرين .

- جاء البعد الثاني التفاوض والإقناع في المرتبة الخامسة من منظور عينة الدراسة وتعزو الدراسة ذلك لأنه على الرغم من أن التفاوض مهارة أساسية يجب أن يتقنها مديرو المدارس، إلا أن الكثيرين منهم غير قادرين على استخدام التفاوض لتحقيق التوازن بين مصالح الفريق والأفراد، وتعزيز التعاون والتفاهم بين الأعضاء.

- أما البعد الرابع التعاون والعمل الجماعي فقد أخذ المرتبة الأخيرة من وجهة نظر العينة ككل بمتوسط حسابي 1.8386 وبأهمية نسبية متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى ضعف قدرة المديرين على العمل بروح الفريق، وتطبيق أساليب التنمية المهنية المستدامة، مثل: العمل بروح الفريق، وفن التعامل مع الآخرين، وتفويض السلطة، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه نتيجة دراسة (الدوسري، 2014)، حيث توصلت إلى أن هناك قصوراً في تنمية مهارات العمل الجماعي لدي القادة.

جدول (12) وجهة نظر أفراد العينة حول بعد التواصل (ن = 220)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	تقدير الممارسة
1	تسيير الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة من الإدارات الأخرى بسهولة	2.05	0.67	0.67	4	متوسطة
2	تقدير اقتراحات وآراء المرؤوسين	1.52	0.51	0.50	6	منخفضة
3	استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في عمليات التواصل بمرؤوسيه	1.61	0.48	0.53	5	منخفضة
4	فتح قنوات الاتصال مع مرؤوسيه	2.15	0.56	0.70	3	متوسطة
5	الاهتمام بالحوار مع المرؤوسين بشأن النتائج المتعلقة بمستوى الأداء	2.41	0.67	0.79	2	مرتفعة
6	مناقشة المرؤوسين عندما ترد معلومات جديدة قد تؤثر في طبيعة العمل	2.45	0.68	0.80	1	مرتفعة
	المحور ككل	2.0341	0.33	0.67		متوسطة

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد التواصل وعددها ست عبارات بلغ 2.0341 وانحراف معياري 0.33.

يتضح من الجدول السابق أن عبارتين قد حصلتا على درجة موافقة (مرتفعة) في المرتبة الأولى، بينما حصلت عبارتان على درجة موافقة (متوسطة)، وعبارتان على درجة موافقة (منخفضة)، وفي المرتبة الأخيرة أي أن درجة تحقق بعد التواصل جاءت بدرجة متوسطة.

ويمكن تفسير واقع تطبيق مهارة التواصل لدي مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الوادي الجديد دون المأمول من وجهة نظر عينة الدراسة، وأنه يحتاج إلى مزيد من الاهتمام والتدريب وتعزو الدراسة ذلك لأن بعد التواصل مهم جداً بالنسبة لمديري المدارس لأنه يوفر الأساس لفهم كل العمليات البشرية التي تحدث داخل المدرسة مثل: الصراع والتعاون وصنع القرار واستخدام القوة والسلطة والمقاومة والروح المعنوية والتماسك وإنشاء العلاقات والحفاظ عليها، وذلك للتحكم فيما يحدث بين المدير والمرؤوسين لأغراض التحفيز ولتحقيق التوازن بين احتياجات وأهداف المدرسة واتخاذ القرارات الصائبة، وبالتالي ينبغي الاهتمام به بصورة أكبر من الموجود بالواقع الفعلي لمديري المدارس.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Dean, 2017) التي أشارت إلى أن استخدام مهارة التواصل حاسم ومهم بالنسبة للمديرين والمرؤوسين وأنه يساعد على تحقيق الانسجام والتفاهم فيما بينهم، ودراسة (قويدر، 2017م) ودراسة (شبير، 2016م) التي أكدت على أهمية توافر وتنمية مهارة التواصل لأنها تعد أساس الحياة الاجتماعية وأنه بقدر نجاح المديرين في إيجاد قنوات اتصال فاعلة مع الآخرين يتمكنوا من النجاح، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (إبراهيم و الملا، 2023م) من اعتبار أن بُعد التواصل من أهم أبعاد مهارات القيادة الناعمة التي ينبغي أن يتمتع بها القادة.

لذا وجب الاهتمام بتطوير أداء مديري مدارس التعليم الثانوي الفني فيما يتعلق بمهارة التواصل، لزيادة قدرتهم على تحقيق أعلى معدلات جودة التعليم؛ وذلك من خلال تطبيق أحدث أساليب التنمية المهنية المستدامة الحديثة وهي فن التواصل والتعامل مع الآخرين، واستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في عمليات التواصل معهم، وتقدير اقتراحاتهم وآرائهم وتسيير حصولهم على المعلومات والبيانات المطلوبة من الإدارات الأخرى بسهولة، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة (أيمن مبارز ونهي شعراوي، 2019م) من أهمية إدخال بُعد التواصل ضمن نطاق الأعمال عند اتخاذ القرار ومشاركة المرؤوسين مما يحقق أهداف المنظمة ككل.

جدول (13) وجهة نظر أفراد العينة حول بعد التفاوض والإقناع (ن = 220)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	تقدير الممارسة
1	كسب ثقة أطراف التفاوض الأخرى وإقناعهم	1.94	0.49	0.64	4	متوسطة
2	مراعاة إحداث انطباع قوي في الدقائق الأولى من أي مقابلة	1.6	0.51	0.52	5	منخفضة
3	ملاحظة التعبيرات الجسدية في جلسات التفاوض والعمل على تفسيرها	2.09	0.55	0.68	3	متوسطة
4	الاعتقاد بأن كل شيء قابل للتفاوض	2.22	0.60	0.73	1	متوسطة
5	امتلاك مقومات ضبط النفس والتحكم فيها أثناء التفاوض	2.2	0.55	0.72	2	متوسطة
	المحور ككل	1.93	0.249	0.63		متوسطة

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات التفاوض والإقناع وعددها خمس عبارات بلغ 1.93 وبانحراف معياري 0.249.

يتضح من الجدول السابق أن أربع عبارات قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة)، وعبارة واحدة على درجة موافقة (منخفضة)، أي أن درجة تحقق بُعد التفاوض والإقناع جاءت بدرجة متوسطة.

يمكن تفسير واقع تطبيق مهارة التفاوض والإقناع لدى مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الوادي الجديد دون المأمول من وجهة نظر عينة الدراسة.

إن مهارة التفاوض والإقناع هي عملية تبادل الأفكار والمواقف بين مدير المدرسة ومرؤوسيه وأولياء الأمور والطلاب بهدف التوصل إلى اتفاق مشترك يلبي مصالح الجميع، ويعد أداة فعالة في الإدارة المدرسية، حيث يمكن استخدامه لتحقيق الأهداف والتأثير على الآخرين بطريقة إيجابية، وعندما يتعلق الأمر بمدير المدرسة فيعد التفاوض مهارة أساسية يجب أن يتقنها المديرون فهم قادرون على استخدام التفاوض لتحقيق التوازن بين مصالح المدرسة والطلاب والمعلمين، وتعزيز التعاون والتفاهم، كما يمكن للتفاوض أن يساعد في حل النزاعات والمشكلات بطريقة سلمية وبناءة، وبالتالي تعزيز العلاقات العملية وتعزيز الثقة بين الأفراد داخل المدرسة، ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة (كشكول والحمداني والحبوبي، 2023م) من أن استخدام التفاوض كأداة فعالة في القيادة يساعد على تعزيز العلاقات العملية وتحقيق الأهداف المشتركة؛ لذلك يعد التفاوض مهارة قيادية مهمة يجب أن يتقنها مديري المدارس الثانوية الفنية لتحقيق النجاح والتأثير الإيجابي في المجتمع.

جدول (14) وجهة نظر أفراد العينة حول بعد التعاون والعمل الجماعي (ن = 220)

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	تقدير الممارسة
1	تشجيع العمل بروح الفريق بين المرؤوسين	1.6	0.52	0.52	5	منخفضة
2	توزيع أعمال اللجان بين المرؤوسين بالتكافؤ وفقاً لهيكل تنظيمي واضح	2.24	0.56	0.73	2	متوسطة
3	الاستماع إلى آراء المرؤوسين وتقييمها للوصول للحلول المناسبة	2.3	0.67	0.75	1	متوسطة
4	استخدام أسلوب المقابلة الشخصية لتوصيل المعلومات والحصول على البيانات	1.6	0.63	0.52	5م	منخفضة
5	الحرص على تقييم أداء المعلمين من خلال قدرتهم على الأداء داخل فرق العمل	1.65	0.52	0.54	4	منخفضة

م	العبرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	تقدير الممارسة
6	القيام بأعمال تعاونية وتشجيعية تجعل العمل محبباً لدى جميع المرؤوسين	1.66	0.53	0.54	3	منخفضة
	البعد ككل	1.83	0.23	0.60		متوسطة

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التعاون والعمل الجماعي وعددها ست عبارات بلغ 1,83 وانحراف معياري 0,23.

يتضح من الجدول السابق أن عبارتان حصلتا على درجة موافقة (متوسطة)، بينما حصلت أربع عبارات على درجة استجابة منخفضة؛ أي أن درجة تحقق بعد التعاون والعمل الجماعي جاءت بدرجة متوسطة. يمكن تفسير واقع تطبيق مهارة التعاون والعمل الجماعي لدى مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الوادي الجديد دون المأمول من وجهة نظر عينة الدراسة مما يؤثر سلباً على مستوى جودة العملية التعليمية؛ وتعزو الدراسة ذلك لأن الهيكل التنظيمي المدرسي لا يسمح ببناء فرق عمل، وأنه في حالة تكوين فرق عمل يؤدي إلى الوقوع في بعض المشكلات التنظيمية؛ نظراً لعدم استخدام قواعد فرق العمل داخل المدارس؛ مما يؤدي إلى عمل مديري المدارس بشكل فردي، كما أنه لا يوجد حرص من قبل مديري المدارس على تقييم أداء المرؤوسين من خلال قدرتهم على الأداء داخل فرق العمل.

إن نجاح المؤسسات التعليمية وزيادة قدرتها في تحقيق جودة التعليم يتم من خلال توفر المهارات لدى مديري المدارس، وزيادة قدرتهم على العمل بروح الفريق، وتطبيق أساليب التنمية المهنية المستدامة؛ مثل: العمل بروح الفريق، وفن التعامل مع الآخرين، وتفويض السلطة والنفوذ والقوة للمرؤوسين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات وحل المشكلات في أسرع وقت وبأقل تكلفة وأعلى جودة وفاعلية، ويأتي هذا من خلال تطوير آليات العمل وقدرات المديرين ومواكبتهم للتطورات كافة؛ والقدرة على اتخاذ القرار في الأمور المستعجلة التي لم يتم إدارتها بكفاءة عالية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (الشمري، 2016) من ضرورة التطور المستمر لبرامج التنمية المهنية لمديري المدارس وفق رؤية تطويرية شاملة للاحتياجات المهنية كافة وفق أحدث التطورات في هذا المجال، وأشارت دراسة (الدوسري، 2014) أن هناك عدداً من الإجراءات التي تساعد على تجديد برامج التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية، وتصميم وتخطيط برامج التنمية المهنية، وتجديد طرائق التنمية المهنية، وتوظيف التكنولوجيا الإدارية، وتنمية مهارات وكفايات الإبداع الإداري، كما أشارت دراسة (التميمي، 2010) أن أبرز أنماط مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين النمط القيادي لمدير المدرسة

القائم على المشورة، ويرى المعلمون أن من أبرز أدوار مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين أن المدير يناقش المعلم في نقاط الضعف بطريقة ودية للتغلب عليها.

كما أن إنجاز الأعمال في الغالب يكون أفضل لأن مدير المدرسة ومروسيه يتقاسمون المسؤولية عن أعمالهم من خلال فرق عمل، ومشاركة الخبرات، وتحفيزهم على الالتزام طواعيةً، ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Kevin, 2013) من أن القائد الناجح يطور الفريق ويبني علاقات قوية مع أعضاء الفريق بطريقة إيجابية.

جدول (15) وجهة نظر أفراد العينة حول بعد التفكير الناقد والابداعي (ن = 220)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	تقدير الممارسة
1	الاستنتاج ومعرفة أسباب المشكلات بطريقة علمية	1.61	0.49	0.53	3	منخفضة
2	التمييز بين المعلومة الصادقة وغير الصادقة	2.29	0.65	0.75	م2	متوسطة
3	إيجاد وسائل جديدة وإبداعية لمواجهة المواقف المختلفة	2.28	0.65	0.75	م2	متوسطة
4	تجنب المواقف التي يمكن أن تحدث جوا من التوتر بين مروسيه	2.30	0.65	0.75	م2	متوسطة
5	التغيير في الوضع الحالي بما يملكه من مهارات	2.33	0.61	0.76	1	متوسطة
6	التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة داخل العمل	2.31	0.66	0.76	م1	متوسطة
7	السعي لمعرفة أفضل الطرق لأداء المهام	2.32	0.63	0.75	2	متوسطة
	المحور ككل	2.16	0.25	0.71		متوسطة

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التفكير الناقد والابداعي وعددها سبع عبارات بلغ 2.16 وبانحراف معياري 0.25.

يتضح من الجدول السابق أن ست عبارات قد حصلت على درجة موافقة (متوسطة)، بينما حصلت عبارة واحدة على درجة استجابة منخفضة؛ أي أن درجة تحقق بعد التفكير الناقد والابداعي جاءت بدرجة متوسطة.

يمكن تفسير واقع تطبيق مهارة التفكير الناقد والإبداعي لدى مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الوادي الجديد دون المأمول من وجهة نظر عينة الدراسة، كما تبين وجود قصور من جانب مديري المدارس في السعي إلى زيادة قدراتهم الابتكارية والإبداعية، وضعف قدرتهم على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة والتفكير الناقد داخل العمل المدرسي، ووجود ضعف في القدرة على التغيير في الوضع الحالي؛ وتعزو الدراسة ذلك نظراً لوجود قصور في نظام العمل الإداري بالمدرسة؛ حيث إنه لا يساعد مديري المدارس على تحقيق التغيير الشامل الذي يتطلبه أسلوب الإبداع في العمل.

وعليه يجب العمل على تنمية القدرات الإبداعية الخاصة بمديري المدارس الثانوية الفنية، وقدرتهم على إدارة الأزمات وتفجير طاقاتهم الكامنة وتوظيفها بأفضل الصور؛ حيث إن تنمية البشر تعد أكثر فاعلية من تنمية الموارد المادية، وهذا ما أكدت عليه دراسة (إسحق، 2014) من ضرورة امتلاك مديري المدارس للمهارات الناعمة، وأهمها التفكير الناقد والابداعي، ودراسة (Tang, 2018) التي أكدت علي أن الأساتذة يحتاجون للتعامل كخبراء ليسمحوا ويشجعوا علي عمليات التفكير الحر وأن التفكير الناقد ليس بالضرورة ينتهي بإيجاد الحلول الصحيحة لكنه يساعد الطلاب علي تعلم الاستجابات المناسبة أمام التقييمات المتضاربة والمختلفة.

جدول (16) استجابات أفراد العينة حول بعد اتخاذ القرار وحل المشكلات (ن = 220)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	تقدير الممارسة
1	وضع العديد من البدائل عند اتخاذ قرار في موقف ما	2.53	0.60	0.83	1	مرتفعة
2	السرعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة العمل	2.26	0.66	0.74	4م	متوسطة
3	السرعة في حل المشكلات التي تحدث بين رؤوسيه بشكل ودي	2.29	0.70	0.75	3	متوسطة
4	اتخاذ القرارات التي تضمن تحقيق أفضل مستوى أداء	2.27	0.70	0.74	4	متوسطة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	تقدير الممارسة
6	تبسيط الأفكار وتنظيمها عند مواجهة أي مشكلة	1.97	0.58	0.65	5	متوسطة
7	مراعاة وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات	2.37	0.674	0.78	2	مرتفعة
	المحور ككل	2.22	0.310	0.73		متوسطة

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد اتخاذ القرار وحل المشكلات سبع عبارات بلغ 2.22 وبانحراف معياري 0.310.

يتضح من الجدول السابق أن عبارتين قد حصلتا على درجة موافقة (مرتفعة)، بينما حصلت خمس عبارات على درجة استجابة (متوسطة)؛ أي أن درجة تحقق بعد اتخاذ القرار وحل المشكلات جاءت بدرجة متوسطة.

يمكن تفسير واقع تطبيق مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الوادي الجديد دون المأمول من وجهة نظر عينة الدراسة.

إن مجال العمل في المدارس الثانوية الفنية يحتاج من مديرو المدارس تعرف المعارف والمهارات الفنية، والمعلومات والإجراءات الإدارية والتنظيمية والمالية المتطورة في النواحي الفنية التطبيقية، وأن يكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتطوير مهاراتهم وسلوكياتهم الوظيفية خلال مراحل العمل بالمرحلة الثانوية؛ نظراً لأهمية تلك المرحلة الحرجة التي تحتاج من مديري المدارس الحنكة وقن التعامل مع الطلاب؛ نظراً للتغيرات الديموغرافية والفسولوجية والنفسية والاجتماعية في تلك المرحلة السنوية، وهذا ما أشارت إليه دراسة (التميمي، 2010)، ودراسة (أبو حاطوم، 2022م) حيث أكدتا أن من أبرز أنماط مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين النمط القيادي لمدير المدرسة القائم على المشورة، ودراسة (قويدار، 2017م) التي أكدت علي أهمية مهارة اتخاذ القرار لدى العاملين وأنها السبيل لضمان التنفيذ للمهام الموكلة اليهم بكفاءة وفاعلية، ودراسة (Vincent, 2013) التي أكدت علي وجود العديد من المهارات الناعمة التي تحقق الإدارة السليمة لدي الأشخاص، وتأتي في مقدمتها القدرة علي التعامل مع المشكلات وأخذ القرارات بطريقة دقيقة.

جدول (17): وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حول بعد التنمية الذاتية والتدريب (ن = 220)

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب	تقدير الممارسة
1	المشاركة الإيجابية في الدورات التدريبية التي تعمل على تنمية قدراته ومهارته	2.48	0.61	0.81	1	مرتفعة
2	التطوير الذاتي للمعلومات والمهارات للتوافق مع التطورات التي تحدث في طرق العمل وأدواته	2.29	0.59	0.75	2	متوسطة
3	الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال العمل	2.18	0.62	0.71	3	متوسطة
4	تشجيع مرؤوسيه على حضور الندوات الداخلية والخارجية التي من شأنها رفع مستوى أدائهم	1.66	0.59	0.54	4	منخفضة
5	تقديم الدعم الفني والمادي لعمليات التدريب	1.64	0.49	0.54	4 م	منخفضة
	المحور ككل	2.04	0.31	0.67		متوسطة

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد التنمية الذاتية والتدريب خمس عبارات بلغ 2.04 وانحراف معياري 0.31.

يتضح من الجدول السابق أن عبارة قد حصلت على درجة موافقة (مرتفعة)، بينما حصلت عبارتان على درجة استجابة (متوسطة)، وحصلت عبارتان على درجة استجابة (منخفضة)؛ أي أن درجة تحقق بعد التنمية الذاتية والتدريب جاءت بدرجة متوسطة.

يمكن تفسير واقع تطبيق مهارة التنمية الذاتية والتدريب لدي مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الوادي الجديد دون المأمول من وجهة نظر عينة الدراسة؛ وتغزو الدراسة ذلك إلى ضعف اقتناع الكثير من العاملين بالتعليم الثانوي الفني ومنهم مديري المدارس بجدوى الدورات التدريبية، وأن التعليم الفني لا يحتاج إلى أداء عالي، فضلاً عن قلة الدعم الفني والمادي المقدم من قبل وزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية لعمليات التدريب، ويؤكد ذلك ما أشارت إليه نتائج دراسة (رولا، 2022) من وجود العديد من التحديات التي تواجه مديري المدارس؛ من أهمها الجوانب المادية، ودراسة (شاهين، 2018م) التي أشارت لوجود العديد من المشكلات بإدارة التعليم الثانوي الفني منها ضعف النمو المهني الذاتي لمديري المدارس الثانوية الفنية؛ لضيق الوقت وكثرة المهام وقلة الحوافز، وقلة المعرفة بالأساليب الإدارية الحديثة والتطورات العالمية والاتجاهات المعاصرة.

نتائج الدراسة الميدانية

خلصت الدراسة الميدانية إلى بعض النتائج من أهمها ما يلي:

1. تتم ممارسة مهارات القيادة الناعمة من قبل مديري المدارس الثانوية الفنية بمحافظة الوادي الجديد بدرجة متوسطة وجاء توافر بُعد اتخاذ القرار وحل المشكلات في المرتبة الأولى، ثم بُعد التفكير الناقد والإبداعي في المرتبة الثانية، ثم بُعد التنمية الذاتية والتدريب في المرتبة الثالثة، وبعد التواصل في المرتبة الرابعة، وبعد التفاوض والإقناع في المرتبة الخامسة، وبعد التعاون والعمل الجماعي في المرتبة الأخيرة.
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد اتخاذ القرار وحل المشكلات تعزي إلى متغير نوع المدرسة بين المدرسة الفنية والعسكرية وكان لصالح المدرسة العسكرية بمتوسط 2.3603، وأيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرسة الفنية والتجارية وكان لصالح المدرسة الثانوية التجارية بمتوسط 2.3534، وأيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرسة الثانوية الفنية والزراعية وكان لصالح الثانوية الزراعية بمتوسط 2.2418.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد (التواصل-التفاوض والإقناع-التعاون والعمل الجماعي-التفكير الناقد والإبداعي-التنمية الذاتية والتدريب) تعزي إلى متغير نوع المدرسة.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزي إلى متغير النوع.
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة تعزي إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

المحور الرابع: الآليات المقترحة

- انطلاقاً من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وما خلصت إليه نتائج الدراسة بشقيها النظري والميداني، تقترح الدراسة مجموعة من الآليات التي من شأنها تحقيق التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الثانوي الفني في ضوء مهارات القيادة الناعمة، وذلك فيما يلي:
- الآلية الأولى:** وتشمل ما تتخذه الإدارة العليا بوزارة التربية والتعليم من قرارات إدارية، وما تضعه من خطط إستراتيجية وتنفيذية؛ بهدف تطبيق مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس الثانوية الفنية، وفي هذا الإطار يقترح الباحثان آلية لتنفيذ هذا المتطلب وهي استحداث برامج تدريبية تابعة لوحدة التدريب بوزارة التربية والتعليم تحت مسمى تنمية المهارات الناعمة لدي القيادات التربوية، وتختص بتنفيذ ومتابعة إجراءات وخطوات تنمية تلك المهارات لدى القادة التربويين، ويكون من مهامها أيضاً:
- نشر ثقافة القيادة الناعمة في المجتمع المدرسي.
 - تشكيل فرق العمل اللازمة لإجراء التقييم القبلي لمديري المدارس وتحديد احتياجاتهم التدريبية.
 - تشكيل لجان متخصصة لوضع محتوى البرامج التدريبية.

- إجراء الدراسات والبحوث العلميّة للكشف عن أنسب مهارات القيادة الناعمة التي يحتاجها مديري المدارس الثانوية الفنية لتحقيق التنمية المهنية.
 - عقد الشراكات وبروتوكولات التعاون مع المؤسسات الخدمية والإنتاجية في المجتمع؛ بهدف توفير الدعم الفني والمالي اللازم.
 - تنوع المصادر التمويلية؛ من خلال الشراكات المجتمعية، وعقد بروتوكولات التعاون، وتقديم الدورات التدريبية الممولة، والحصول على منح.
 - استثمار البنية التحتية لمباني وزارة التربية والتعليم من معامل ومراكز متخصصة، وما تمتلكه من أجهزة متطورة في تنفيذ الدورات التدريبية.
 - اختيار القيادات المؤمنة بأهمية التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس في ضوء مهارات القيادة الناعمة.
 - استقطاب الكوادر البشريّة المتخصصة في مجال التنمية المهنية والقادرة على استشراف مستقبل القيادات الناعمة.
 - تأهيل الكوادر البشريّة للتمكن من وضع البرامج التدريبية المناسبة.
 - استضافة الخبرات الأكاديميّة والإداريّة المحليّة والدوليّة في مجال المهارات الناعمة.
- الآلية الثانية: أن تطور وزارة التربية والتعليم معايير اختيار وتعيين وتدريب مديري مدارس التعليم الثانوي الفني بحيث تشمل هذه المعايير على مهارات القيادة الناعمة التالية:
- مهارة التواصل والاتصال: وذلك من خلال التدريب على استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية الحديثة في عمليات التواصل، وإتقان اليه التعامل مع تلك الوسائل، كذلك التدريب على تقبل وجهات النظر المختلفة مع تسهيل عمليات الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة بين الإدارات المختلفة وتقدير اقتراحات وآراء مرؤوسيه، والتدريب على كيفية إتقان مهارة الاتصال اللفظي وغير اللفظي والاستماع والتواصل الكتابية.
 - مهارة التفاوض والإقناع: وذلك من خلال التدريب على كيفية كسب ثقة أطراف التفاوض الأخرى وإقناعهم، وفهم التعبيرات الجسدية المختلفة أثناء جلسات الحوار من خلال فهم لغة الجسد ومدلولاتها، والتدريب على بناء العلاقات والروابط مع الآخرين، وأنواع المفاوضات، والإدارة الفاعلة للوقت وإدارة الأولويات، ومهارات التفويض والتمكين.

- مهارة التعاون والعمل الجماعي: وذلك من خلال التدريب على كيفية بناء فريق عمل ناجح، وكيفية توزيع المهام بين أعضائه وتقييم الأداء وشروط القيادة الناجحة.
- مهارة التفكير الناقد والإبداعي: وذلك من خلال التدريب على كيفية تعزيز ممارسات التفكير الناقد والابداعي، وكيفية توظيفها في بيئة العمل، وتطويرها، والتعرف على الإستراتيجيات المختلفة لتطبيقها.
- مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات: وذلك من خلال التدريب على تعريف المشكلة؟ وما مفهوم حل المشكلات؟ وكيف يؤثر اتخاذ القرار وحل المشكلات على أداء المؤسسات التعليمية؟ وما أنواع القرارات التي يمكن اتخاذها ومراحل حل المشكلات واتخاذ القرارات وأسباب فشل حل المشكلات.
- مهارة التنمية الذاتية والتدريب: تتطلب الإدارة والقيادة الفعالة المرونة والقدرة على التكيف السريع مع المتغيرات واكتشاف الفرص الجديدة مع تطور احتياجات المؤسسات التعليمية؛ لذلك من الضروري أن تركز برامج التدريب والتطوير الإداري على تلبية هذه الاحتياجات المتنوعة والمتغيرة باستمرار للمديرين، وتزويدهم بالمهارات والأدوات اللازمة لتمكينهم من تحقيق أهداف أعمالهم بفعالية من خلال حلول إبداعية. علي أن تقام الدورات التدريبية السابقة بشكل دوري ومتكرر وتضاف إلى مهام وبرامج الأكاديمية المهنية للمعلمين.

- و- **معوقات التنفيذ ومقترحات التغلب:** يتوقع أن يواجه تنفيذ هذا التصور عددًا من المعوقات، أهمها:
- قد لا تتوافر الإرادة المحفزة للتطبيق.
 - من الممكن أن يتسبب تطبيق تلك الآليات في زيادة تكلفة الميزانية المحددة من قبل وزارة التربية والتعليم للبرامج التدريبية.
 - قد تتأخر العوائد المادية والمعنوية من تطبيقها.
 - غالبًا ما تتغير الرؤى والإستراتيجيات مع تغير القيادات.
- إلا أنه يمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال:
- نشر ثقافة المهارات الناعمة بالمستقبل بين المديرين والمعلمين، بحيث يستمر تبني هذا الفكر لفترات طويلة ويصبح جزءًا من القرارات والعمل القيادي.
 - السعي لعقد الشراكات المجتمعية وبرتوكولات التعاون مع المؤسسات المجتمعية؛ من أجل دعم وتمويل جهود وزارة التربية والتعليم التدريبية.
- دراسات مستقبلية:** يوصي الباحثان بإجراء دراسات مستقبلية في عدة مجالات منها:
- أثر القيادة الناعمة في التوجه الريادي بالجامعات المصرية.

- دور كليات التربية في تنمية المهارات الناعمة لدي خريجها.
- الربط بين مهارات القيادة الناعمة ومتغيرات أخرى مثل: الولاء التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، أحمد. (2012م). الإدارة المدرسية في مطلع القرن 21. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ابراهيم، مريم والملا، حميد. (2023م). القيادة الناعمة وتأثيرها في أداء منظمات الاعمال. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ع.60، ص ص 93-108.
- أبو حاطوم، رولا. (2022). درجة ممارسة المهارات القيادة الناعمة من قبل رؤساء الاقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- أبو علي، وفقى. (2014م). التنمية الإدارية للمؤسسات التعليمية في ضوء التغييرات والاتجاهات المعاصرة. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- إسحق، واصف. (2014). المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم في الشونة الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش الأهلية، الأردن.
- البطش، أحمد. (2019). درجة ممارسة القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بتنمية المهارات الناعمة لدي العاملين بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأقصى. كلية الإدارة والتمويل.
- البياتي، محمود والقاضي، دلال وعبدالله، سهيلة. (2021). الإحصاء للإداريين والاقتصاديين. بغداد: دار الحامد.
- الدغري، وفاء. (2020). تصور مقترح لبرامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية بالتعليم العام بمنطقة نجران في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. المجلة السعودية للعلوم التربوية، ع.5، ص ص 83-102.
- الاتربي، هويدا. (2019م). المتطلبات التربوية لتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين بمصر في ضوء خبرات بعض الدول الأجنبية. مجلة كلية التربية، جامعة طنطا، مج.74، ع.2، ص ص 150-212.
- الامم المتحدة. (2019). أهداف لتغيير العالم. تم الاسترداد من الامم المتحدة:

<https://www.un.org/sustainabledevelopment>

- التميمي، عبدالعزيز. (2010م). دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين دراسة ميدانية على محافظة رأس تنورة، رسالة ماجستير غير منشورة. المملكة العربية السعودية: جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية.
- التويجري، هيلة . (2020م). إستراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدي قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع.3، ص ص 379-458.
- الجعبري، سحر . (2020م). واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين: كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- الحدراوي، رافد وجمال، محمد. (2020). مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلمانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، ع. 3، ص ص 206-233.
- الحر، عبدالعزيز. (2003م). التنمية المهنية للتربويين . مكتب التربية العربية لدول الخليج . المركز العربي للتدريب لدول الخليج .
- الخميس، منتهي. (2020م). أسس التنمية المهنية لمديري المدارس ومتطلباتها ومعوقاتها. مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بقنا، ع. 44، ص ص 57-90.
- إدريس. ثابت و المرسي. جمال . (2013م). الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية). القاهرة: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- الدريج محمد و جمل، جهاد. (2005م). التدريس المصغر: التدريس والتنمية المهنية للمعلمين. العين: دار الكتاب الجامعي.
- الدوسري، نادية. (2014م). تحسين التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية السعودية في ضوء أفضل الممارسات، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة القاهرة.
- السعود، راتب وحسنين، إبراهيم. (2016). التنمية المهنية للقيادات الادارية التربوية اتجاهات معاصرة. الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- السيد، موسي.(2019). بعض معوقات التنمية المهنية لأعضاء المجتمع المدرسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وكيفية مواجهتها في ضوء معايير الجودة والاعتماد.مجلة كلية التربية بالمنصورة، مج. 107، ع.4، 137-161.
- الشحي، صفية. (2022). القيادة الناعمة.. مهارات وأساسيات -<https://www.alroeya.com/119-86/2268642->
- الشرقاوي، علي(1992).إدارة الاعمال والوظائف والممارسات.الإسكندرية:مؤسسة شباب الجامعة.
- الشمري، مشعان. (2016م). تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية بأسيوط، ع. 3، ص ص 351-387.
- الشمري، مطر. (2004م). مدي معرفة وممارسة مديري المدارس بدولة قطر للكفايات المهنية الأساسية وحاجتهم لها، رسالة ماجستير غير منشورة. الاردن: جامعة اليرموك.
- الصعب، ربحاب وعيسوي، توفيق والباسل، ميادة و جويلي، مها (2019م). تفعيل السلوك التنظيمي لمديري مدارس التعليم العام على ضوء الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. مجلة القراءة والمعرفة، ع.218، ص ص 245 - 278.
- الطاهر، رشيدة . (2010). التنمية المهنية للمعلمين في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة "تحديات وطموحات". القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- الطعاني، حسن.(2010م). التدريب الإداري المعاصر، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر .
- العجمي، محمد.(2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- العجمي، محمد. (2001). الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر. القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- العرفج، ماهر (2015). المهارات الناعمة، السعودية: مبادرة مقدمة من كلية التربية جامعة الملك فيصل، سلسلة مبادرة سواعد العمل.
- العمري، جمال.(2011). القيادة الإستراتيجية ودورها في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية"، مجلة كلية التربية جامعة أسوان، ع.٢٥، ص ص 114-133.

- العوضي، عبدالرحمن. (2019م). التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بعض المداخل الإدارية الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة. مصر: كلية التربية، جامعة المنصورة.
- الغافري، وضاء. (2014). دور المشرفين الإداريين في التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الظاهرة في سلطنة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب .
- الغامدي، راشد. (2007). تنمية القيادات التربوية في سلطنة عمان، المؤتمر السنوي الخامس عشر، تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة 27 - 28 يناير.
- الغريزي، خضر. (2019). أثر المهارات القيادية علي التوجه الإستراتيجي في شركات الاتصالات في بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة. عمان، الأردن: جامعة عمان العربية.
- المسعودي، رمضان. (2017). صور مقترح لتطوير الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية الفنية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول. مستقبل التربية العربية، ع. 107، ص ص 157 - 296.
- المسند، بندر . (2022). المهارات الناعمة. <https://rattibha.com/thread/1601882687823925249>.
- أمين، عبدالعزيز. (2001). إدارة الأعمال وتحديات القرن 21. القاهرة: دار قباء .
- النجدي، أميرة و حتاتة، أم السعد وداود، عبد العزيز. (2018). التنمية المهنية للمعلم في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية بجامعة كفر الشيخ، ع. 91(2)، ص ص 259-290.
- اليونسكو. (2021). الهدف 4 من أهداف التنمية المستدامة :التعليم. <https://ar.unesco.org/gem-report/node/1346>
- باحمدان، محمد. (2022م). دور التعلم في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع. 42، ص ص 167-192.
- بطران، محمد و زيدان، مراد و حسين، رشا. (2018م). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني لنمط القيادة الديمقراطي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للمعلمين بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع. 14، ص ص 249 - 290.
- توفيق، فيفي. (2021). رؤية مستقبلية مقترحة لتطوير التعليم الثانوي الفني في مصر في ضوء الاتجاهات الحديثة . ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي الثاني لكلية التربية - جامعة سوهاج (قضايا التعليم : تحديات الحاضر واستشراف المستقبل). من 24 - 25 نوفمبر.

- توفيق، محمد. (2006م). منهج المهارات الاشرافية-المهارات القيادية. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- ثابت، آمال. (2020). فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات الناعمة لدي الهيئات الإدارية للأطر الطلابية في جامعة الاقصى، رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين: كلية التربية، جامعة الاقصى.
- توني، عاصم. (2011). التدريب لمعلمي مرحلة التعليم قبل الجامعي ودوره في الارتقاء بفعالية العملية التعليمية: دراسة تحليلية. مجلة بحوث التربية النوعية، ع.20، ص ص 1-18.
- حامد، نجلاء وصالح، أسماء. (2020م). التنمية المهنية الذاتية لمعلمي التعليم الأساسي في مصر على ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة (تصور مقترح). مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج.14، ع.5، ص ص 213-314.
- حجاج، علا. (2014م). دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية: دراسة تطبيقية علي الوظائف الإدارية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة.
- حسن، ايمان وفرج، حافظ وفتحي، غادة. (2018). تصور مقترح لتنمية القدرة التنافسية لمديري مدارس الثانوية الفنية التجارية بمصر في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. مجلة البحث العلمي في التربية ع.، 9، ص ص 575-597.
- حسين، علي. (2020م). دور الدراسات العليا التربوية في التنمية المهنية للمعلم. المجلة التربوية لتعليم الكبار بجامعة اسيوط، مج.2، ع.4، ص ص 62-91.
- حمد، مصطفى. (2018م). معايير اعتماد مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر كمدارس للتنمية المهنية في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. مجلة كلية التربية بأسيوط، ع.12، ص ص 534-595.
- خليل، نبيل. (2009). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- خليل، ياسر. (2018م). تصور مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الفني في ضوء إدارة التميز. مستقبل التربية العربية، ع.15، ص ص 488 - 490.
- رضا، أكرم. (2009). برنامج تدريب المدربين، القاهرة: دار التوزيع الإسلامية.
- زعيتر، منير. (2009م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- زغير، أكرم ومطلبك، سها. (2016). الاتصالات التنظيمية الشائعة لدي عمداء الكليات. مجلة كلية التربية الأساسية بالجامعة المستنصرية، مج.22، ع.96، 733-758.

- سالم، حسني. (2019). الأنماط القيادية الممارسة وعلاقتها بأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش. مجلة جامعة النجاح للأبحاث، ع. 2، ص ص 305-349.
- سعيد، حنان. (2019). أثر إستراتيجية التدريب علي أداء العاملين: دراسة تطبيقية علي عينة من شركات البترول بالخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- سليمان، حنان. (2017م). التمكين الإداري المدرسي كآلية لتحقيق التميز التنظيمي بالتعليم العام المصري: سيناريوهات بديلة. العلوم التربوية، مج. 25، ع. 3، ص ص 34٦ - 410.
- سلامة، ياسر. (2003م). الإدارة المدرسية الحديثة مهارتها ومعاييرها، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- شافي، عائشة. (2010). مدخل استراتيجي لتطوير القيادات التربوية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- شاهين، نجلاء. (2018). التخطيط لإنشاء الحاضنات التكنولوجية بالتعليم الثانوي الفني الصناعي في مصر في ضوء آراء الخبراء. مجلة كلية التربية ببها، ع. 116، ج. 8، ص ص 233-425.
- شبير، رمضان. (2016). المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدي طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.
- شياح، حسام وعباس، علي. (2019). الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الاداء للموارد البشرية . المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ع. 15، مج. 59، ص ص 115-185.
- صايمة، سمر. (2010). المهارات الحياتية المتضمنة في منهاج اللغة العربية للصف الثالث الاساسي ومدى ممارستها لدي تلاميذ مدارس وكالة الغوث الدولية، رسالة ماجستير غير منشورة. غزة: جامعة الازهر.
- عبد السلام، أماني. (2019). تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية بالأكاديمية المهنية للمعلم لتلبية متطلبات الترخيص في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط، ع. 35(2)، ص ص 1-73.
- عبدالعليم، طارق. (2008م). التنمية المهنية للمعلمين في مصر علي ضوء الخبرة اليابانية والامريكية والانجليزية . القاهرة: دار العلوم للنشر والتوزيع.

- عبدالفتاح، كريمة وعبد المعطي، يوسف و غانم، أحمد. (2022م). دور مجتمعات التعلم المهنية في تطوير برامج التنمية المهنية المستدامة لمديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع. 9، ص ص 668 - 700.
- عبد المعز، رانيا. (2005). التنمية المهنية للمعلمين أثناء الخدمة. ورقة عمل مقدمة الي المؤتمر العلمي السادس بعنوان التنمية المهنية المستدامة للمعلم. جامعة القاهرة. 23-24 أبريل.
- عبدالمعطي، يوسف. (2005). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- عجيل، سامية. (2018). القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة حالة في مجموعة من المصارف الخاصة في كربلاء النجف بابل. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ع. 7، مج. 25، ص ص 34-62.
- عزب، إيمان. (2018م). التشبيك: مدخل لتفعيل إدارة المعرفة بمدارس التعليم العام في مصر. مجلة الإدارة التربوية، س5، ع. 18، ص ص 389 - 523 .
- عسيري، فاطمة. (2021م). واقع ممارسة معلمات اللغة العربية في المرحلة الابتدائية بمنطقة عسير لمهارات الإدارة الصفية في ضوء المهارات الناعمة. مجلة جامعة الأمام محمد بن سعود الاسلامية، ع. 27، ص ص 15-92.
- عسيري، مهدي. (2017م). أساليب التنمية المهنية للمعلمين ومعوقات تنفيذها . مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، ع. 18، ج. 7، ص ص 151-168.
- عطوي، عزت. (2016م). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
- علي، اشرف. (2017). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية مهارات معلمي المدرسة الثانوية الصناعية في إعداد منتج صناعي وفقا لمعايير الجودة في ضوء متطلبات التنمية المهنية المستدامة. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع. 3، ص ص 68 - 133.
- علي، الشخبيي. (2005م). البرامج التدريبية وأنواعها-أساليبها-تصميمها، منظومة التقويم الشامل لمرحلة التعليم الأساسي. وزارة التربية والتعليم، البنك الدولي والاتحاد الأوربي. وحدة التخطيط والمتابعة. برنامج تحسين التعليم. قسم التنمية المهنية. القاهرة.
- علاونة، علي وعبيدات، محمد. (2006). الأساليب الكمية في اتخاذ القرار، مركز يزيد للنشر، الأردن.

- قاسم، مصطفى. (2021م). تصور مقترح لجماعات التعلم المهني الرقمي كمدخل للتهمية المهنية الذاتية المستدامة على مستوى المدرسة لمعلمي التعليم ما قبل الجامعي. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع. 4، ص ص 526-596.
- قدومي، منال. (2015). تصور مقترح لتطوير منظومة التنمية المهنية المستدامة لمديري المدارس في ضوء متطلبات مجتمع المعرفة. مجلة جامعة جرش للبحوث والدراسات، مج. 16، ع. 1، ص ص 575-596.
- قرني، أسامة ومخولف، سميحة و إبراهيم، أسامة. (2020). متطلبات التنمية المهنية لأعضاء الإدارة المدرسية في ضوء اتجاه الكفايات المهنية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج. 14، ع. 13، ص ص 1-28.
- قطناني، محمد. (2010م). تطوير المهارات الحياتية. عمان، الأردن: دار جرير.
- قويدر، اريج. (2017). دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة والسياسات للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.
- كاظم، عمار . (2019). دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الإداري: دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية ببغداد، مج. 25، ع. 115، ص ص 288-307.
- كحيل، أمل . (2007). دور الإدارات المدرسية في تطوير أداء المعلم الفعال لتحقيق التميز، رسالة ماجستير غير منشورة. الاردن: جامعة جرش.
- كشك، هشام وهاشم، علا وأشرف، حسين. (2023). الارتقاء بالمدارس الصناعية بالحرف اليدوية التقليدية : دراسة حالة التعليم الحرفي بفنلندا. مجلة التصميم الدولية، مج. 13، ع. 5، ص ص 415-422.
- كشكول، حسين والحمداني، محمد والحبوبي، محمد. (2023). دور القيادة الناعمة في تعزيز امتنان الموظف دراسة تطبيقية في جامعة وارث الانبياء. Warith Scientific Journal، ص ص 333-345.
- طه، حسين و عبداللطيف، خالد. (2009). أساليب التعلم الذاتي الإلكتروني التعاوني (رؤية معاصرة). كفر الشيخ: دار العلم والايمان للنشر والتوزيع.

- مبارز، ايمن وشعراوي، نهي . (2019). دور مهارات القيادة الناعمة والدور الوسيط الولاء التنظيمي للعاملين في إدارة التغيير التنظيمي بالتطبيق علي مصنع نستله 6 أكتوبر. مجلة البحوث الإدارية. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية. مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، ع. 37، مج. 2، ص ص 65-157.
- محمد، عقوني. (2023). المهارات الناعمة والمهارات الصعبة. وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- محمود، عزة ومخولف، سميحة ومحمد، عبير. (2016). التنمية المهنية لمديري المدارس التجريبية الرسمية للغات بمصر. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. ع. 6، ج. 1، ص ص 205-246.
- مدبولي، محمد. (2002). التنمية المهنية للمعلمين (الاتجاهات المعاصر-المدخل-الإستراتيجيات). القاهرة: دار الكتاب الجامعي.
- مصطفى، ناهد و الزهيري، عباس ومخولف، سميحة. (2023م). متطلبات التنمية المهنية المستدامة لمعلمي الحلقة الاولى من التعليم الأساسي على ضوء الاتجاهات المعاصرة. مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع. 9، ص ص 1033 - 1069.
- مصطفى، عزة و بسيوني، سعاد. (2013م). آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم العام قبل الجامعي . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مصطفى، عزة. (2008). آليات التنمية المهنية لمديري المدارس ما قبل الجامعي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- ميرو، شيراز. (2017م). دور المهارات الناعمة للقيادة الإدارية في الارتجال المنظمي. مجلة جامعة دهبوك، العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع. 2، ص ص 318 - 338.
- نصر، سميحة. (2007م). دور برنامج المدرسة كوحدة تطوير في التنمية المهنية لمعلمي المرحلة الأساسية بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.
- نصر، عزة. (2021م). تحسين السمعة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة الريادية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج. 45، ع. 4، ص ص 15 - 135.
- نور، طارق (2009). التنمية المهنية لمعلم التعليم الابتدائي في ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة. مجلة كلية التربية ببورسعيد. ع. 5، ص ص 181-225.
- وحدة الإحصاء. مديرية التربية والتعليم بمحافظة الوادي الجديد. بيان بأعداد معلمي التعليم الثانوي الفني بقطاع الخارجة، 2023/2024.

- وزارة التربية والتعليم ج.م.ع: قرار وزاري رقم 65 لسنة 2011م، ضوابط ومعايير اختيار مديري المدارس، مادة2.
- وزارة التربية والتعليم ج.م.ع: قرار وزاري رقم 137 لسنة 2012م، إنشاء وحدات للتدريب والجودة بالمدارس، مادة2.
- وزارة التربية والتعليم ج.م.ع: قرار وزاري رقم 65 لسنة 2011م، ضوابط ومعايير اختيار مديري المدارس، مادة1.
- وزارة التربية والتعليم ج.م.ع: قرار وزاري رقم 20 لسنة 1998م، البعثات الخارجية، مادة3.
- وزارة التربية والتعليم ج.م.ع: (2014):الخطة الإستراتيجية للتعليم قبل الجامعي(2014-2030)، التعليم المشروع القومي لمصر معا نستطيع تقديم تعليم جديد لكل طفل، مطابع وزارة التربية والتعليم،القاهرة.
- وهبه، عماد. (2015م). التنمية المهنية للمعلم. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

- Agustiani, H., Cahyad, S. & Musa, M., (2016). Self-efficacy and self-regulated learning as predictors of students' academic performance. The Open Psychology Journal, 9(1).
- Al-A'wasa .D Saleh Ibrahim. S,(2018), The Impact of Soft Leadership practices on the Organizational Climate for Creativity at Jordan Customs Department (JCD), European Journal of Business and Management, Vol.10, No.30, pp.2222-2839.
- Aljaberi, N., & Gheith, E. (2018). Reflective Teaching Practices in Teachers and Their Attitudes toward Professional Self -Development. International journal of progressive education, 3, pp. 160-179.
- Arancibia, V. (2018). Teacher Professional Development around the World: The Gap between Evidence and Practice (English). Policy Research working paper; no. WPS 8572. Washington, D.C.: World Bank Group.
- Ariratana et al, Wallapha (2015): Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators, Social and Behavioral Sciences, Vol (186), pp.331-336.
- Azim, Syed., Gale, Andrew Washbourne., Lawlor-Wright, Therese & Kirkham, Richard. (2010). The importance of soft skills in complex projects. International Journal of Managing Projects in Business, 3(3):387-401.
- Awan, M. H., Ahmes, K. & Zulqaenain, W., (2015). Impact of project Manager's Soft Leadership Skills on Project Success, journal of poverty , Investment and Development, No. (8).
- Blandford, S. (2008). An Evaluation of the teacher training Agency Head teacher leadership and Management programmed (EADLAMP). Educational Management Administration leadership, vol, no. 1, pp. 1-32.
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., & van Reenen, J. (2014). Does management matter in schools: Working paper 20667. Cambridge: National Bureau of Economic Research.

- Dahiya, R & Luthra, A. (2015). Effective Leadership is all about Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication, International Journal of Management & Business Studies IJMBS 5(3), pp.25-47.
- Dean, S. A. (2017). Soft skills needed for the 21st century workforce (Doctoral dissertation, Walden University).
- Darrow, Helen Fisher, Alien.R.van (1972). Independent for Creative Learning CN: Y: Teacher collage press.
- George, J. Maclean. A (2007). 'Emotions and leadership: The role of emotional intelligence', Human Relations, 53 (8), pp. 1027-1055.
- George, P. (2002). Employment Inventory Reports, Technology Based Solution Personnel Decision, Inc.
- Giuseppe, Giusti. (2008). Soft Skills for Lawyers, Machegan, Chelsea Publishing.
- Fatih, M. (2021). School Principal Support in Teacher Professional Development. International Journal of Educational Leadership and Management, 1, p. 58.
- International institute for Sustainable Development (IISD). (19 October 2023). Sustainable Development from Its: <https://www.iisd.org/mission-and-goals/sustainable-development?q=topic/sustainable-development>
- Investopedia. (2014). Hard skills.
<https://www.investopedia.com/terms/t/technical-job-skills.asp>
- Jane, A., & Helen, R. (2010). Graduate Employability, Soft Skills, Versus, Hard, Business Knowledge .
- Jensen, B., Downing, P., & Clark, A. (2017). Preparing to lead: Lessons in principal development from high-performing education systems. Washington: National Center on Education and the Economy.
- J.T.Abbitt:" Measuring Technological pedagogical content knowledge in pre service teacher education: A review of Current methods and instruments", Journal of Research on Technology in education, Vol.(43), No.(4), 2011, Pp. 281-300.
- Kaipa et al, Prasad, (2005): Soft Skills are Smart Skills, it has been consulted on 20/06/2015 through the following link:
<http://selfcorp.prasadkaipa.com/selfcorpnew/softskillsV6.pdf>
- Kevin, V. (2013). Effective leadership: Explains the Hard Facts of Soft Skills Management.
- Khan, A., & Khan, M. (2020). Professional Development of Teachers and its Future Needs. Excellence international journal of education and research, vol.4, pp. 2349-8838.
- Klaus, J., & Fernando, B. (2016). The Leadership Challenge, 3rd ed. John Wiley & Sons, Inc: New York.
- Matteson, m. L., Anderson, l., & Boyden, C. 2016. Soft Skills: A Phrase in search of Meaning. Vol. 16, No.1, PP.71-88. Libraries and Academy.
- Marcel, R. (2012). Executive Perceptions of the ten Soft Skills Needed in Today s Workplace. U.S.A.
- Marques, Joan (2013): Understanding the Strength of Gentleness: Soft-Skilled Leadership on the Rise, Journal of Business Ethics, USA, Vol (116), No (1), PP. 163-171.
- Mampane, Sharon Thabo. (2017). Training Middle Managers of South African Public Schools in Leadership and Management Skills. Current Business and Economics Driven

- Discourse and Education: Perspectives from Around the World, BCES Conference Books, Vol. (15). Sofia: Bulgarian Comparative Education Society, pp.143-150.
- Ngang, Tang Keow (2012): Leadership Soft Skills, Sociology Study, Malaysia, Vol (2), N0. (4), pp.261-269.
 - Noel, F., & Katherine, H. (2016). Soft Leadership: The Best Way to Success. Journal of Managerial Psychology, 3, pp. 20-93.
 - Nye, J. (2004). Soft Power: The Means to Success in World Politics. . New York:Public Affairs.
 - _____. (2011). The Future of Power. New York: The United States by Public Affairs a memberof the Perseus Book Group.
 - Parsons, T. L. (2008). Definition: Soft skills. Retrieved from [http://searchcio.techtarget.com/definition/soft skills](http://searchcio.techtarget.com/definition/soft-skills).
 - Reddy, G. (2013). Soft Skills for managers, MIAMI, CAROLAINA Publishing.
 - Reevy, G. M., Chamberlain, C. J. & Stein, J., (2013). Identifying Collaboration , Teamwork, and Leadership Practices on Campus. Currents in Teaching & Learning, 6(1).
 - Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace, Business Communication Quarterly,75(4), pp. 453 –465.
 - Rao, M. (2013). Soft Leadership: A New Direction to Leadership. Industrial and commercial Training, 3, pp. 143-149.
 - Robinson, J. (2016). Connecting leadership and learning: Do versatile learners make connective leaders? Higher Learning Research Communications, 6(1).
 - vincent, K. (2013). Effective Leadership: Explains the Hard Facts of Soft skills management.
 - Sadq, M. Z. (2019). The role of leadership soft skills in promoting the learning entrepreneurship. Journal of Process Management New Technologies, 1.
 - Simon, s., &Campbell, S. (2012). Teacher learning and professional development in science education in Fraser, Barry, j, Tobin Kenny, g, McRobbie. Campbell, (Eds) Second international handbook of science education: springer motivational handbooks. London New York: Springer.
 - Spillane, J., Paquin Morel, R., & Al-Fidela, A. (2019). Educational leadership: A multilevel distributed perspective. Qatar: WISE. <https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/laying-the-foundation-to-measure-sdg4-sustainable-development-data-digest-2016-en.pdf>
 - Sriruechaa.C & Buajanb.S, (2017), Leadership Soft Skills of the Director That Affects the performance of the Subordinate at Sub district Health promoting Hospital's, 7th International Conference on Intercultural Education "Education, Health and ICT for a Transcultural World", EDUHEM 2016, 15-17 June 2016, Almeria, Spain, rocedia – Social and Behavioral Sciences (237), 1341 – 1346.
 - Tang, et al, Keow Ngang (2013): Perceived leadership soft skills and trustworthiness of deans in three Malaysian public universities, Social and Behavioral Sciences, Vol (93), pp .1182-1186.
 - Tobin, P. (2006). "Managing ourselves- Leading others". ICEL 2006, inspiring Leadership: Experiential learning and leadership development. Vol. 2, pp.36-42.
 - United Nations. (2021). Sustainable Development Goals. Retrieved from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/education/>
-

- Vijayalakshmi, V. (2016). Soft Skills- the Need of the Hour for Professional competence: A Review on Interpersonal skills and Intrapersonal skills Theories. International Journal of Applied Engineering Research. 11(4), PP. 2859-2864.
- Warner, B., & Elser, M. (2015). How do sustainable schools integrate sustainability education? An assessment of certified sustainable K-12 schools in the United States. J. Environ. Educ, pp. 1-22.
- Yousfi, Kamal. (2023). The Role of Soft Leadership in Achieving the Strategic Objective of the Economic Institution: An Applied Study of a Sample of Economic Institutions in M'sila. Journal Of North African Economies. Vol. 19. No.33, pp:93-110.
- Zaata. Sara. I. M., Calderón. Juan. R, -Ardila.C.R, Serna, Maria A. Jaramillo,(2021), Soft skills, do we know what we are talking about?, Review of Managerial Science , N° 7 Sur-50, Medellin Colombia.
- Zabaniotou, A. (2022). Learning outcomes of leader and leadership development: Method of Soft and Female leadership (SFL) empirical framework for driving the gender equality changes in Mediterranean Engineering Education. Open Research Europe, 1(63), 63.