

درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم

## The Degree of Possession of Soft Skills by Staff Members in the Faculties of Lahj University from Their Point of View

[10.35781/1637-000-0106-004](https://doi.org/10.35781/1637-000-0106-004)

د. ندى فيصل قاسم يحيى\*  
د. زهراء أحمد عوض ثابت\*\*

\*أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد

كلية صبر للعلوم والتربية – جامعة لحج – الجمهورية اليمنية

\*\*أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد

كلية صبر للعلوم والتربية – جامعة لحج – الجمهورية اليمنية

المخلص:

والتواصل، التفكير الناقد، الإبداع، العمل ضمن الفريق، إدارة الوقت المبادرة) وجميعها تحققت بدرجة كبيرة جداً، في حين التحقت بها مهارات (تحمل المخاطرة، التفاوض، اتخاذ القرار وحل المشكلات)، التي تحققت بدرجة كبيرة. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد العينة في مجالات أداة الدراسة وفق متغير الجنس، في حين أظهرت وجود فروق دالة إحصائية وفق متغير اللقب العلمي لصالح لقب أستاذ مساعد، وكذا وجود فروق دالة إحصائية وفق متغير سنوات الخدمة لصالح فئة أقل من 10 سنوات.

الكلمات المفتاحية: درجة الامتلاك، المهارات الناعمة، المهارات الصلبة، أعضاء هيئة التدريس، جامعة لحج.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج، والبالغ عددهم (260) عضواً، استجاب منهم (128) عضواً، تم اعتمادهم كعينة للدراسة، استخدمت الاستبانة أداة للدراسة تكوّنت من (98) فقرة، وزعت على اثنتي عشر مهارة. توصلت النتائج إلى تحقق درجة امتلاك أفراد العينة للمهارات الناعمة بدرجة كبيرة جداً، وقد حصلت مهارة (القيادة) على المرتبة الأولى من حيث درجة امتلاكها، بمتوسط حسابي بلغ (4.52) وبانحراف معياري (0.35)، وبوزن منوي (90.4%) وبدرجة كبيرة جداً، تليها على الترتيب مهارات (التعلم مدى الحياة، التخطيط وصناعة الأهداف، الاتصال

## ABSTRACT

The study aims to reveal the degree of possession of soft skills by faculty members in Lahj University from their point of view.

The study follows the descriptive analytical approach. The study community consisted of all faculty members in the faculties of Lahj University, numbering (260) members, of whom (128) members responded and were adopted as a sample for the study. The questionnaire was used as a study tool consisting of (98) paragraphs distributed over twelve skills.

The results show that the sample members achieved a very high degree of possession of soft skills. The skill (leadership) obtained the first place in terms of its possession degree with an arithmetic mean of (4.52) and a standard deviation of (0.35), and a percentage weight of (90.4%) and a very high degree, followed in order by the skills (lifelong learning, planning and goal setting, communication and interaction,

critical thinking, creativity, teamwork, time management and initiative), all of which were achieved to a very high degree, while the skills (risk taking, negotiation, decision making and problem solving) joined it, which were achieved to a large degree.

The results of the study also show that there were no statistically significant differences at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the average responses of the sample members in the fields of the study tool according to the gender variable, while it show the presence of statistically significant differences according to the scientific title variable in favor of the title of assistant professor, as well as the presence of statistically significant differences according to the variable of years of service in favor of the category of less than 10 years .

**Keywords:** Degree of possession, soft skills, hard skills, faculty members, Lahj University.

## المقدمة:

يعد عضو هيئة التدريس العمود الفقري للمؤسسة الجامعية والمحرك الرئيس لها، ومن خلاله تتمكن الجامعة من تحقيق أهدافها والقيام بوظائفها، فهو الركيزة الأساسية للعملية التعليمية وأهم أركانها والمؤثر فيها، والصانع لمخرجاتها، مما يدل على أن نجاح الجامعة يتوقف بدرجة أساسية على ما يبذله عضو هيئة التدريس من نشاطات مختلفة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، ومع تنوع مهامه وأدواره استلزم الأمر الاهتمام بتتمية مهاراته المختلفة وتزويده بكل جديد.

فنجاح عضو هيئة التدريس في أداء مهامه المختلفة يتوقف على مدى ما يمتلك من كفاءات، ومهارات صلبة وناعمة على حدٍ سواء، فكلما توفرت فيه تلك المهارات حقق الفاعلية التعليمية واستطاع إن يؤثر إيجابياً في طلبته، وبهذا تزيد فعالية التعليم الجامعي وتتحقق مخرجاته.

إن المهارات الناعمة كما أوضح Sekhar ، (2019) G. تقوم بدور فاعل في نجاح أي مؤسسة، خاصة المؤسسات التعليمية التي تتعامل بشكل مباشر مع مستهدفاتها، فتصبح أكثر نجاحاً مقارنة بغيرها من المؤسسات، ومن ثم يقع على عاتق المؤسسة التربوية خاصة إدارة المؤسسة وأعضاء الهيئة التدريسية فيها مسؤولية تعليم الطلبة لهذه المهارات واكتسابها. (التميمي، والموني، 2022: 143).

ولما كان الاهتمام بالمهارات الصلبة التي تُعنى بالتخصص العلمي والمهني هو الأكثر اهتماماً في التعليم الجامعي في مختلف التخصصات مع التركيز على تنمية المهارات التكنولوجية إلى حد ما، وإهمال المهارات الناعمة التي يحتاجها الخريجين، مما أدى إلى عدم استعدادهم لسوق العمل، فافتقارهم للعديد من المهارات الناعمة كمهارة (الاتصال والتواصل، اتخاذ القرار وحل المشكلات، والعمل ضمن فريق، والتعلم مدى الحياة، والقيادة، وتحمل المخاطر، والتخطيط ووضع الأهداف، التفاوض، وإدارة الوقت، والمبادرة، والتفكير الناقد، والإبداع، وغيرها) مثل عائقاً حياً حصولهم على فرص عمل مناسبة.

ولذلك أكدت العديد من الدراسات كدراسة الحلبي (2020)، وحجاج (2014)، وقويدر (2017) وصيام (2023)، و مور (Moore، 2020)، على أهمية المهارات الناعمة في العمل وضمان الحصول عليه، وتحسينه وتعزيز الأداء المتميز فيه.

وأوصت دراسات أخرى عربية ومحلية كدراسة بهنس (2022)، شبير (2016: 161)، وحسن (2024: 158)، والسقاف (2022: 206)، العدوان، والصلاح (2023: 67) على ضرورة تضمين برامج إعداد المعلم، والمناهج الدراسية للمهارات الناعمة، وضرورة إكسابها المعلمين والمتعلمين، على حدٍ سواء بما يعزز التوجه نحو العمل الريادي.

ومن هذا المنطلق كان من المهم التعرف على آراء أعضاء هيئة التدريس والمعلمين في الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى حول امتلاكهم للمهارات الناعمة وأهميتها لديهم على المستوى الشخصي

والعملي ، كونهم من سينقلونها ويكسبونها لطلبتهم ويزودونهم بها ، وبكل المهارات التي يحتاجونها؛ لتحقيق النجاح في أعمالهم وبناء مجتمعاتهم.  
لذلك تأتي الدراسة الحالية لتسلط الضوء على مدى امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج للمهارات الناعمة من وجه نظرهم.

### مشكلة الدراسة:

بناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

1. ما المهارات الناعمة التي ينبغي أن يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج؟
2. ما درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة امتلاكهم للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات (الجنس، اللقب العلمي، سنوات الخدمة)؟

### هدفت الدراسة الحالية إلى:

1. إعداد قائمة بالمهارات الناعمة التي ينبغي أن يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج.
2. معرفة درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم.
3. الكشف عما إذا كان هناك فروق في درجة امتلاك المهارات الناعمة لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج تعزى لمتغيرات (الجنس، اللقب العلمي، سنوات الخدمة).

### أهمية الدراسة:

1. تسليط الضوء على جانب مهم من مهارات عضو هيئة التدريس، التي لها أهمية كبيرة في تحسين أداء عمله واكتمال شخصيته.
2. تأتي مواكبة للتوجهات الداعية للاهتمام بأدوار ومهارات أعضاء هيئة التدريس، وضرورة تطويرها في ضوء مستجدات العصر وتطوراتها.
3. تبيد أعضاء هيئة التدريس في التعرف على أدوارهم المستحدثة، وضرورة اهتمامهم بالمهارات الناعمة ودورها في تحسين أدائهم في عملهم، مما يجعلهم أكثر تألقاً، وأكثر قدرة واستمرارية في الرقي بواقع كلياتهم نحو الأفضل وعلى نحو مستدام.
4. تبصير المعنيين بالواقع الحالي لأدوار أعضاء هيئة التدريس، وسبل تطويرهم لمواكبة متطلبات العصر.
5. تقدم أداة مناسبة لقياس وتقييم ممارسة وتوظيف أعضاء هيئة التدريس للمهارات الناعمة، وتنفيذ برامج تدريبية ومتابعة تقدمهم.

6. تنفيذ صانعي القرار والقائمين على بناء خطط، وبرامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والمعلمين، إكساب الطلبة قبل الخدمة للمهارات الناعمة التي يمكن توظيفها بفاعلية في عملهم مستقبلاً.

#### حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على:

الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج من حملة الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد).

الحدود المكانية: كليات جامعة لحج (كلية ناصر للعلوم الزراعية، كلية صبر للعلوم والتربية، كلية طور الباحثة الجامعية، كلية ردفان الجامعية، كلية يافع للعلوم التطبيقية والإنسانية).

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في العام الجامعي 2023 / 2024 م.

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على المهارات الناعمة الآتية: الاتصال والتواصل، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، العمل ضمن فريق، التعلم مدى الحياة، القيادة، تحمل المخاطرة، التخطيط ووضع الأهداف، التفاوض، إدارة الوقت، المبادرة، التفكير الناقد، والإبداع.

#### مصطلحات الدراسة:

1. **درجة الامتلاك:** بحسب تعريف "شاهين والقسيس" (2017: 254): هي: الدرجة التي يحصل عليها المرشد على أداة الدراسة المستخدمة، والتي تعبر عن ممارسته لهذه المهارات في الميدان، ويراها "أبوصعيليك، والوريكات" (2017: 161)، درجة تمكين طلبة كلية العلوم والتربية في الجامعة الأردنية من إتقان المهارة التكنولوجية، التي ستقاس بالدرجة التي سجلها الطالب على المقياس (الأداة) المعد لذلك، كما عرفها "القضاة وحمادنة" (2012) بأنها درجة توافر كفايات التعلم الإلكتروني لدى معلمي اللغة العربية في المرحلة الثانوية، التي تقاس بالدرجة التي يضعها المعلم لنفسه في الأداة المعدة لهذا الغرض (الحميدي، 2017: 10)، في حين عرفها "الزبون وحمدي" (2014) بأنها الدرجة المعبرة عن الوسط الحسابي لتقديرات أعضاء هيئة التدريس، والتي تقاس بالدرجة التي يضعها عضو هيئة التدريس لنفسه على فقرات أداة الدراسة المعدة لهذا الغرض (ناصرالدين، 2021: 8).

وتُعرف إجرائياً: بأنها درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس للمهارات الناعمة على وفق استجاباتهم

أداة الدراسة.

2. **المهارة:** يعرفها زيتون (1996) بأنها: القدرة المكتسبة التي تمكّن الفرد من إنجاز ما يوكل إليه من أعمال بكفاءة وإتقان بأقصر وقت ممكن وأقل جهد وعائد أوفر. (العيوني، 2001: 112).

ويعرفها معجم المصطلحات التربوية والنفسية (2003: 302) بإنها: أي شيء تعلمه الفرد؛ ليؤديه بسهولة ودقة.

والمهارة بوجه عام هي السهولة والدقة في إجراء عمل من الأعمال، وهي تنمو نتيجة لعملية التعليم، ومن تعريفاتها القيام بعملية معينة بدرجة من السرعة والإتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول، وعرفها سعادة (2001) بأنها " القدرة على عمل ما بشكل جيد ".(فتاح، 2011: 280)، كما عرفها كلوب (2011) بأنها " نشاط يُظهر فيه الشخص الماهر قدرة و كفاءة، يتميز بهما عن غيره من الأفراد العاديين، وهما تكتسيان بالتعليم والتدريب والممارسة". (السنوار، 2021: 12).

وتُعرف إجرائياً بأنها: قدرة عضو هيئة التدريس في كليات جامعة لحج على تحويل المعارف والخبرات والقيم إلى أفعال ذات أداء متميز.

### 3. المهارات الناعمة:

تُعرف منظمة الصحة العالمية المهارات الناعمة بأنها: قدرات نفسية لسلوك إيجابي يُمكن الشخص من التعامل بفاعلية مع متطلبات وتحديات الحياة اليومية. وبشكل أكثر تحديد، هي مجموعة من الكفاءات النفسية الاجتماعية ومهارات التعامل مع الآخرين، التي تساعد الناس على اتخاذ قرارات مستتيرة (مبنية على معلومات)، حل المشكلات، التفكير النقدي والخلاق، والتواصل بشكل فعال، وبناء علاقات سليمة، والتعاطف مع الآخرين، وإدارة حياتهم والتأقلم بطريقة صحية وبناءة. (علي، 2014: 8)، ويعرفها (Dean، 2017) بأنها مهارات غير فنية ومن الصعب قياسها، يتميز بها الفرد عن الآخرين وترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخصية الفرد وسلوكه، وتسهم في تحقيق النجاح المهني في مكان العمل. (محمود، وجاسم، 2021: 196)، في حين يعرفها الحلبي (2021: 13) بأنها " مجموعة من المهارات الشخصية تمثل مجموعة من المواقف والمهارات والقيم، التي تمكن الممارسين من العمل بفاعلية والمساهمة الإيجابية لمؤسساتهم والمستفيدين ومهنتهم لهذه الكفايات، تتراوح ما بين كونهم محاورين أقوياء إلى تمكنهم من إضافة قيمة بفعل إسهاماتهم، مع بقائهم مرنين وإيجابيين في بيئة دائمة التغيير"، في حين يعرفها شبير (2016: 14- 15) بأنها " تلك السمات والقدرات الشخصية، التي يمكن أن تكتسب وتعمل على تعزيز القدرة على التفاعل مع الآخرين من خلال امتلاك مهارات (الاتصال والتواصل، وإدارة الوقت، والإدارة، والعمل ضمن فريق، والتخطيط، والتفاوض، واتخاذ القرارات وحل المشكلات)، مما يعزز توجه الفرد نحو العمل الريادي".

وتُعرف إجرائياً بأنها: المهارات التي يمكن أن يكتسبها أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج، وتقاس بالدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة على الأداة المعدة لهذا الغرض التي تشمل مجالات (الاتصال والتواصل، اتخاذ القرار وحل المشكلات، العمل ضمن فريق، التعلم مدى الحياة، القيادة، تحمل المخاطر، التخطيط ووضع الأهداف، التفاوض، إدارة الوقت، المبادرة، التفكير الناقد، والإبداع) مما يعزز من تحسين أدائهم داخل قاعات الدراسة وخارجها، والرقى بالمستوى التربوي التعليمي.

4. **المهارات الصلبة:** يعرفها الصاعدي (2011) بأنها: "المهارات التي تنصب على التخصص العلمي أو المهني للفرد في أحد فروع العلم أو المهن مما يمكنه من الأداء الجيد، وسهولة استخدام الأدوات المتاحة في حدود التخصص". (الشبيبر، 2016: 9)، وذكر حجاج (2014: 12) أن المهارات الصلبة هي الخدمة التقنية والمعرفة اللازمة للعمل، وهي المهارات المحدد والقابلة للتعلم والقياس وتشمل مهارات العمل مثل: الطباعة والكتابة والقراءة والقدرة على استخدام برنامج الحاسوب، ويصفها أيضاً الحلبي (2021: 19) بأنها مهارات مهنية تتمثل بالقدرة المكتسبة والمعززة من خلال التعليم والممارسة والتكرار.

وتعرف إجرائياً بأنها: هي المهارات التخصصية اللازمة لعضو هيئة التدريس في كليات جامعة لحج؛ ليتمكن من أداء المهام المطلوبة منه، والتي تُكتسب من خلال الدراسة المتخصصة في برامج إعدادهِ وتدريبهِ.

5. **أعضاء هيئة التدريس:** يُعرف قاموس ومعجم المعاني مصطلح أعضاء هيئة التدريس بأنهم "مجموعة المدرسين والأساتذة في مدرسة أو كلية أو معهد" (العمرى، والشنقيطي، 2019: 28). ويعرف نصار (2020: 8) عضو هيئة التدريس بأنه: "هو الشخص الذي يحمل درجة الدكتوراه، أو ما يعادلها ومصنف على مرتبة أكاديمية (أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ) ويؤدي أدواراً تسند إليه في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، أو أي أعمال إدارية على مستوى القسم أو الكلية أو الجامعة". ويعرفه النجار (2021) بأنه: "هو كل شخص يقوم بالتدريس في الجامعات، والذي خولته وزارة التعليم العالي للعمل في هذه الجامعة، ويكون حاصلًا على شهادات عليا ويحمل رتبة علمية " (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد). (أبو حاطوم، 2022: 6)، في حين عرفه طه، والظفي (2022: 165) بأنه: كل من يقوم بالتدريس بالكلية (المطبق فيها الدراسة) ممن يحملون شهادات الدكتوراه وممن هم بدرجة أستاذ مساعد أو أستاذ مشارك أو أستاذ.

ويعرفونهم إجرائياً بأنهم: هم الأشخاص الذين يزاولون مهنة التدريس في كليات جامعة لحج في جميع الأقسام العلمية والإنسانية والحاملين الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، ويؤدون أدواراً تسند إليهم في التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، أو أي أعمال إدارية أخرى في مجال عملهم.

#### الإطار النظري والدراسات السابقة:

#### أولاً: الإطار النظري:

يتناول الإطار النظري موضوع المهارات الناعمة من خلال: مفهوم المهارة، ومفهوم المهارات الناعمة والمهارات الناعمة مقابل المهارات الصلبة، وأنواعها وخصائصها وأهميتها، وكيفية اكتسابها.

## 1. مفهوم المهارة:

المهارة في اللغة هي إحكام الشيء، وذكر ابن منظور (2004: 142) أن المهارة الحدق في الشيء، والماهر: الحاذق بكل عمل، ويقال: مهَّرتُ بهذا الأمر أمهَّرتُ به مهارة أي صرتُ به حاذقاً، ومفهوم المهارة اصطلاحاً ينظر إليه بشيء من التنوع، فهي: "قيام الفرد بأداء الأعمال المختلفة قد تكون عقلية أو انفعالية أو حركية"، وهي "أداء فرد لعمل ما يتسم هذا الأداء بالسرعة والدقة والإتقان والفاعلية. (البصيص، 2011: 18)، وكذا حددها رضوان (2018) بأنها الإمكانية والقدرة المعقولة التي تتجسد فيها قوة العقل والعاطفة لإنجاز مهمة معينة بدقة وسرعة متناهية. (السنوار، 2021: 22)، ويمكن أن ينظر إليها أيضاً بأنها: "نشاط يقوم به الفرد من أجل تحقيق هدف معين" (راضي، 2022: 6)، ويراها العمري (2014) بأنها: "استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو بالتعلم وتصل بالتدريب، وتجعل الفرد قادراً على الأداء جسمياً وذهنياً، كما أنها تستعمل في التأثير على سلوك الآخرين؛ لتحقيق هدف معين." (الأغا، 2008: 63)، في حين يراها السبيعي (2009) بأنها: الجدارة المتعلقة بمهام عمل معين، وهي الحصيلة التي تتوفر لدى الشخص من مجموعة المعارف والخبرات، التي تعينه في النهاية على حُسن القيام بدوره في مجال عمله، لذا فهي خليط متكامل من معطيات متنوعة وقدرات متعددة يكتسبها الشخص ويتعلمها من تأهيله العلمي وممارسته العملية. (الاغا، 2018: 11-12)، والمهارة صفة مكتسبة ونامية وليست موروثية، يكتسبها الفرد بالتدريب والخدمة والممارسة. (الطهراوي، 2006: 13).

## 2. مفهوم المهارة الناعمة:

تتعلق بالمهارات، منهم ما قسمها على أساس الجهد المبذول إلى حركية وأخرى فكرية عقلية، ومنهم من قسمها إلى عامة وخاصة، وما يهمننا في الدراسة الحالية، هو التقسيم الأحدث الذي يرى أن هناك مهارات صلبة ومهارات ناعمة. والمهارات الناعمة مصطلح أصبح يكرر كثيراً في الفترات الأخيرة، واختلف التعبير عنه باختلاف واختصاص من عرفها من وجهة نظره، وفيما يأتي يمكن توضيح بعض منها: فعند (Tobin، 2006) هي: "السمات والقدرات التي تظهر لدى الفرد في المواقف والسلوك بدلاً من المعرفة أو الكفاءة التقنية". (رضوان، 2019: 112)، وعند (William- Buenzli، 2015: 100) هي "السمات السلوكية غير الملموسة التي تعزز أو تدعم المعرفة أو المهارات اللازمة في أماكن العمل"، (شبير، 2016: 14)، وكما أن صالح (2020: 370) تراها بأنها: المهارات الشخصية غير الملموسة التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد في السمات والخصائص والمواقف السلوكية والخبرات.

ويراها (Anderson•Matteson، 2016) بأنها: المهارات غير الملموسة، التي يكون اعتمادها - أساساً - على قدرات الفرد الشخصية لنفسه، ومدى القدرة على القيام بأداء العمل المحدد له بتقنية مميزة وعالية. (ناصرالدين، 2021: 9)، في حين تعرفها حجاج (2014: 12) بأنها: "سمات وقدرات



شخصية يمكن أن تكتسب وتعمل على تعزيز التفاعلات مع الآخرين على السياق الشخصي والعملية وتحفز الآفاق الوظيفية " ، وينظر إليها (Taylor)، 2016، بأنها: المهارات الشخصية الأساسية؛ لتحقيق التنمية الشخصية والمشاركة الاجتماعية، واللازمة للعمل في بيئة عمل محددة. (شبير، 2016: 14). أما العرفج (2014) فيرى بأن المهارات الناعمة مصطلح يرتبط أيضاً بالذكاء العاطفي ويمكن تعظيمها؛ لتكوين ارتباط فاعل مع الآخرين، وتحديد ملامحه في ضوء سمات الشخصية، الكياسة الاجتماعية، التواصل، الطلاقة اللغوية، العادات الشخصية (الأخا، 2018: 12)، كما أنها فن التعامل مع الآخرين بصورة لائقة، فهي سمات وقدرات شخصية يتمكن من خلالها الفرد توصيل أفكاره بصورة حضارية والارتقاء بشخصيته. (شبير، 2016: 14)، وهي عند (Reddy & Gopi، 2013) "مجموعة من الصفات الشخصية والاجتماعية والعادات الحسنة، والود، والطبيعة الإيجابية التي تتفاوت من شخص إلى آخر" (مخامرة، وعجوة، 2020: 88)، وكذلك هي جملة من السمات الشخصية التي ترتبط بمجال التواصل مع الآخرين في جو من الود والتعاون وهي (الاتصال والتواصل، إدارة الوقت، التخطيط، العمل كفريق، إدارة الأزمات، التفكير الناقد، التفاوض). (السنوار، 2021: 3)، أما إذا رُبطت بعضو هيئة التدريس فنجدها عند (Tang، 2020: 22) تمثل "السمات الشخصية التي تعزز تفاعلات المحاضر، والأداء الوظيفي، ووجهات النظر".

ومما سبق يتضح التباين في التعبير عن مفهوم المهارات الناعمة إلا أنه يكمن جوهرها في 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، والتعاطف مع الآخرين وتؤكد على أهمية الموارد البشرية الثمينة، وتركز على شخصية الأفراد ومواقفهم وسلوكهم، وتدعو إلى جعل الآخرين يشعرون بأهمية أكبر.

### 3. نشأة المهارات الناعمة:

أشارت (جورايت، 2018) بأن أصل المهارات الناعمة يعود إلى الجيش الأمريكي، بين عامي 1968-1972م؛ إذ كان القادة متفوقين في مجال تدريب جنودهم على استخدام الآلات، لكنهم لاحظوا أن هناك أمور أخرى جعلت مجموعات من الجنود تتفوق على مجموعات أخرى في الميدان، ويتعلق ذلك بالقيادة (أي قيادة المجموعة)، مما أزعج البقية؛ لأنهم لم يتدربوا على ذلك، ومن هنا بدأ البحث حول هذه المهارات، والتفريق بين العمل مع شيء صعب جسدياً مثل الآلة، وشيء آخر ناعم، كما تم إنشاء ثلاثة معايير للحكم على المهارات الناعمة أو المهارات الصلبة وهي: درجة التفاعل مع الآلة، درجة خصوصية السلوك، الذي يتعين القيام به، ونوع نموذجي في حالة العمل.

#### 4. المهارات الناعمة مقابل المهارات الصلبة:

إن المهارات الناعمة والمهارات الصلبة تعد المظلة الكبيرة للمهارات المختلفة الخاصة بالإنسان والمهنة؛ حيث تجمع بداخلها المهارات، التي لها علاقة بشخص الإنسان وسماته والظروف المحيطة من جهة، ومن جهة أخرى تجمع المهارات الاحترافية، التي لها علاقة بالمؤهلات والخدمة العملية، مثل: المهارات التقنية والفنية واللغوية (أبو حاطوم، 2022، 26)، وفي الواقع كلا النوعين يكملان بعضهما؛ حيث أن المهارات الناعمة إن وجدت عند الشخص الذي يمتلك المهارات الصلبة فإنه يستطيع توصيل تلك المهارات الصلبة بشكل سهل إلى الآخرين. (الاعغا، 2018، 14-15).

ومن خلال اطلاع الباحثان على الأدب النظري من كتب ودراسات سابقة وغيرها، والتي تناولت هذه المهارات فقد وجدت تسميات متعددة للمهارات الناعمة، مثل المهارات (الأساسية، واللينية، والشخصية، والإدارية، السلسة، الحياتية... الخ)، وكذلك أُطلق مفهوم المهارات الصلبة على المهارات (المهنية، والتخصصية، والتقنية، والصعبة، والاحترافية، والقياسية، والفنية... إلخ). وتعد كل من المهارات الناعمة والمهارات الصلبة لأزمة؛ لتحقيق النجاح في وظيفة معينة.

فالمهارات الصلبة هي المهارات القابلة للتعلم واللازمة لأداء مهمة معينة، لذا لا يمكن إنكار إمكانية تطوير المهارات الصلبة من خلال التدريب والممارسة في مجال محدد، وفي المقابل المهارات الناعمة هي مهارات القبول لفرص العمل حيث لا يتم تدريسها في الدراسة، ومن ثم يمكن تطويرها من خلال المحاولة والخطأ، وهذه المهارات تتضمن مهارات كالاتصال والتواصل، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والقيادة. (الشبير، 2016: 18).

ومما سبق يتضح أن التوازن بين المهارات الناعمة والصلبة لأي وظيفة، هو مفتاح النجاح، في حين يمكن المقارنة بينهما في النقاط الآتية: الملاح (2017: 1-3)، حجاج (2014: 12)، (أبو حاطوم، 2022: 27-28)، (الحلبي، 2021: 21)، (قويدر، 2017: 19-20)، (الاعغا، 2018: 14-15)، (وشبير، 2016: 18-19).

- المهارات الناعمة هي سمات شخصية تعزز تفاعلات الفرد والأداء الوظيفي والمستقبل المهني، وأكثر قابلية للتطبيق على نطاق واسع، على عكس المهارات الصلبة، التي هي الخدمة التقنية والمعرفة اللازمة للعمل، فهي مجموعة من مهارات الفرد وقدرته على أداء نوع معين من المهام أو النشاط.
- المهارات الناعمة تبين كيفية التعامل مع الحياة والعمل، في حين المهارات الصلبة تتضمن المعرفة والقدرات المحددة للنجاح في العمل.
- المهارات الناعمة مهارات غير ملموسة وأقل حسية وأصعب في التحديد والقياس الكمي، مثل: السلوك والتعامل مع الآخرين والاستماع والاشترك في التحدث، وعلى النقيض المهارات الصلبة هي قدرات محددة قابلة للتعلم يمكن أن تعرف وتقاس مثل الكتابة والحساب والقراءة والقدرة على استخدام برامج الحاسب، وغيره.

- يكتسب الفرد المهارات الناعمة من الحياة العامة والمهنية على حدٍ سواء، بحيث يتم استدعائها عندما يمر بموقف معين يتطلب منه استخدام هذه المهارات، في حين المهارات الصلبة يتم اكتسابها من خلال التعليم في مجال موضوعي معين أو التدريب على مهارات محددة وغالباً ما ترتبط بتخصص معين.
  - تتسم المهارات الناعمة بأنها متغيرة ومتقلبة على وفق المكان، أو الزمان، أو الظروف المحيطة، أو التدخلات الخارجية والداخلية، أو الخبرات، أو الفئات العمرية، فمهاراة التواصل والتفاعل مع الآخرين مثلاً تختلف من فرد لآخر، ومن ثقافة لأخرى، ومن وقت لآخر، وحتى من تقنية لأخرى، ومن مكان لآخر، ومن حالة مزاجية للفرد لأخرى، فمن هنا تأتي مرونة هذا النوع من المهارات، فهي مهارات قابلة للتغيير والتعديل على وفق أي سبب خارجي أو داخلي قد يحدث ويؤثر عليها. وعلى العكس والنقيض فإن المهارات الصلبة تتسم بثبات قواعدها وبنيتها الأساسية؛ إذ أنها غير قابلة للتغيير، فمهاراة استخدام الأجهزة التعليمية مثلاً لا تتغير مع تغير المكان أو الزمان أو الظروف الفيزيقية، وكذا مهارة المحاسبة، أو تعلم المحاسبة لا تتبدل خطواتها ومهامها من مكان لآخر ومن وقت لآخر ومن ظروف لأخرى.
  - المهارات الناعمة مثل مهارات: الاتصال، التفكير الناقد، التفاوض، وحل المشكلات...إلخ، في حين المهارات الصلبة مثل مهارات: الحاسوب، وتحليل البيانات،...إلخ.
- 5. أنواع المهارات الناعمة:** بعد اطلاع ودراسة الباحثين للعديد من المراجع والدراسات السابقة المتعلقة بالمهارات الناعمة، وكذلك بعد الأخذ بآراء عدد من الخبراء والأكاديميين في مجال التربية ومناهج وطرائق التدريس، تم اعتماد المهارات الأكثر تداولاً في الدراسات السابقة، وكذلك الأكثر ملاءمة لعضو هيئة التدريس وبيئته وطبيعة عمله في التعليم العالي. وهي على النحو الآتي:
- 1. مهارة الاتصال والتواصل:**
- تعد عملية التواصل محوراً مهماً في مجال عمل المؤسسات التعليمية بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، كما أن لها تأثيراً كبيراً في حياتنا اليومية أيضاً، كمهارات التواصل اللفظي، وغير اللفظي، ومهارات التواصل الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص، وخارطة الجسد، والإصغاء الجيد، والتعبير عن المشاعر، وإبداء الملاحظات والتعليقات (من دون توجيه اللوم)، وتلقي الملاحظات والتعليقات (أبو حاطوم، 2022: 13)، ومهارات التواصل مع الذات، والتعرف على الشخصيات وأنواعها المختلفة وكيفية التعامل معها. (طبيب، 2018: 21)، ومهارات تقديم التغذية الراجعة، والتحدث، والقدرة على فهم الآخرين، وإدارة العواطف. فالاتصال من أهم المهارات التي يحتاج لها الإنسان باستمرار، فهي تساعد في نقل المعلومات والأفكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الأفراد والجماعات، وهي همزة الوصل خاصة بين العاملين وزبائنهم في قطاعات مهمة كالتعليم، والإعلام، والمال، والأعمال، حيث تساعد هذه المهارة على إيصال خدماتهم للآخرين بشكل أكثر فاعلية. (السنوار، 2021: 24).

وعليه فإن مهارة التواصل تتمثل في التفاعل مع الذات والآخرين والمجتمع ، بكافة أنماط التواصل اللفظي وغير اللفظي ، واستخدام كافة الوسائل والتقنيات الحديثة. (الرواضية ، 2021: 369)

لذلك فإن الدراسة الحالية تنظر إلى مهارة الاتصال والتواصل على أنها قدرة عضو هيئة التدريس على التفاعل والتعامل مع الآخرين وكيفية توصيل الأفكار والمعلومات ونقلها على الأطراف الأخرى ، بشكل مفهوم مستخدماً الوسيلة المناسبة من أجل تحقيق أهداف معينة.

**2. مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات:**

إذا كان اتخاذ القرار هو عملية تفكير مركبة ، تتطلب استخدام الكثير من مهارات التفكير العليا ، مثل التحليل والتقييم والاستقراء والاستنباط ، بهدف اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين؛ من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المنشود ، فإن الحل الإبداعي للمشكلات هو عملية تفكير مركبة أيضاً تتضمن استخدام معظم مهارات التفكير الإبداعية والتفكير الناقد على وفق خطوات منطقية متعاقبة ومنهجية محددة ، بهدف التوصل إلى أفضل الحلول؛ للخروج من مأزق أو وضع مقلق باتجاه هدف مطلوب أو مرغوب. (وزارة التربية والتعليم العمانية، 2006: 15)؛ لذلك يعتمد نجاح أي مؤسسة تعليمية على كفاءتها وقدرة قيادتها ومعلميها على اتخاذ القرارات المناسبة ، وحل المشكلات التي تواجهها ، وهو ما يميز المعلم الناجح ، فالمعلم يحتاج إلى مهارات عدة ليتخذ القرار الجيد والسليم ، كمهارات التفكير الإبداعي ، وتحديد البدائل ، وحل المشكلات ، وجمع المعلومات ، وتقييم النتائج المستقبلية للإجراءات الحالية على الذات وعلى الآخرين ، ومهارات التحليل المتعلقة بتأثير القيم ، والتوجيهات الذاتية وتوجيهات الآخرين عند وجود الحافز أو المؤثر ، ولابد من اتخاذ قرارات قابلة للتطبيق والتنفيذ ، وتقييم هذه القرارات بشكل مستمر سواء أكان من المعلم نفسه أم من مرؤوسيه وأقرانه ومشرفيه ، فتميزه في قراراته في الوقت المناسب من أهم أسباب نجاحه. (ناصرالدين ، 2021: 25).

وعليه فإنه مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات تتمثل في قدرة عضو هيئة التدريس على إيجاد حلول وخيارات متنوعة للمشكلات التي تواجهه في عمله ، وذلك عن طريق إدراك العوامل ذات العلاقة بالموقف أو المشكلة وحسن توظيفها والمفاضلة بين مجموعة من البدائل أو الحلول الممكنة للوصول إلى الحل الأنسب لإيجاد أفضل حل أو حكم ممكن تنفيذه بأقل تكلفة نفسية ومادية وزمنية.

**3. مهارة العمل ضمن فريق:** عرفها "عمر وعبد الحفيظ" (2017: 215) بأنها "قدرة الفرد على الاندماج بمرونة في مجموعة عمل من خلال تقبله لأعضائها وتوزيع الأدوار فيها ، مع الالتزام بمعاييرها والاستعداد للمساندة والتضحية في سبيل تحقيق أهدافها". وعرفها عبد ربه (2013) بأنها: "مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد ، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل". (بودريس ، 2022: 10).

ويتحقق العمل ضمن فريق من خلال التواصل والتعاون لتحقيق هدف مشترك ، ولكي يكون هذا العمل فعالاً يجب على الأعضاء فهم هدف الفريق ، والعمل على تحقيق هذا الغرض ، كما أن العمل

ضمن فريق يؤدي إلى انخفاض في الأخطاء في أماكن العمل، ومعدلات أعلى من الرضا بين المعلمين وإدارتهم، كما يحقق الإنجاز ويزيد الدافعية للمتعلمين في أثناء الدراسة. (التميمي والمونى، 2022: 143). ويتركز دور المعلم - كقائد للفريق - في العمل التعاوني على الملاحظة والمتابعة، وتعليم المهارة التعاونية، وتقديم المساعدة لتأدية المهمات، ويساعد في حل بعض المشكلات الصعبة، وطرح أفكار جديدة عن طريق الاستماع والحوار ضمن الفريق، واقتراح وسائل لتحسين فعاليتهم، وإعطاء تقييم إيجابي، وتقديم الشكر على الجهود الذي بذله فريق العمل معه للوصول إلى غايتهم بالتعليم والتدريب التعاوني (ناصرالدين، 2021: 32). مما سبق يتضح وجوب اكتساب عضو هيئة التدريس هذه المهارة المهمة؛ لكي يندمج بطريقة مثالية مع فريق عمله والمشاركة بفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة.

**4. مهارة التعلم مدى الحياة:**

يذكر بو حجي (2014) بهذا الصدد إن التجربة الإنسانية تمثل بشكل عام أهم مختبر يمكن أن يعتمد عليه في رحلة التعلم مدى الحياة، وبين هناك إجماع عالمي على أن المعلمين هم الركيزة الأساسية في أي نظام تربوي وتعليمي، وبدون معلم متعلم متدرب ذكي يعي دوره بشكل شمولي لا يستطيع أي نظام تعليمي تحقيق أهدافه، ومع تغير العصر ودخول العالم عصر العولمة وعالم الرقمية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ازدادت الحاجة إلى معلم يسعى، للتطور باستمرار مع تطور العصر؛ بهدف تلبية حاجات المتعلمين والمجتمع تلك الحاجات، التي أصبح من سماتها التغير المستمر، ولهذا السبب نشأت الحاجة إلى أن يواكب المعلم تغيرات العصر ومستجداته، و لكل ذلك ظهرت الحاجة إلى استراتيجية جديدة تضمن مجارة المعلم للعصر، الذي يعيش فيه. وتبنت بعض الدول مفهوم "التعلم مدى الحياة للمعلم ذلك المفهوم، الذي يجعل المعلم مهنيًا منتجًا للمعرفة ومطورًا باستمرار لممارساته المهنية". (التميمي والمونى، 2022، 143-144). ويمكن النظر للتعلم مدى الحياة بأنه تعليم إضافي أو تطوير مهارة مهنية ما، يتجاوز فيها الفرد تعليمه النظامي الإلزامي أو الأساسي المفروض عليه طوال فترة الدراسة في التعليم العام أو الجامعي بهدف تنمية وتطوير ذاته وتحقيق رغباته، وتلبية متطلبات واحتياجات وتطورات عمله، مما يجعله يواكب تلك التطورات ويعزز ثقافة الابتكار المستمر وتحسين المعرفة المرتبطة بالتعلم.

#### 5. مهارة القيادة:

هي "النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون للوصول لهدف يرغبون في تحقيقه" (الطهراوي، 2015: 8)؛ أي: هي القدرة على التأثير في سلوك العاملين التي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح؛ ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه، وهي بذلك تعبر عن مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها، وتستهدف حث الأفراد على العمل معاً من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة والتأثير. (أبو زايد، 2015: 8)، لذا تعد القيادة درجة قوة

التأثير التي يمارسها القائد في إحداث تغيير هادف في سلوك الأفراد، وفي الوقت نفسه تعد مؤشراً مهماً للحكم على قيادته بفعالية (شحاته، حسن وآخرون، 2003: 242)، وتتضمن القيادة عدداً من المهارات كتوجيه وقيادة الآخرين، والمسئولية عن الآخرين، وغيرها (العيد، 2019: 46).

والدراسة الحالية ترى القيادة لدى عضو هيئة التدريس بأنها مجموعة من السمات الشخصية التي يجب أن يتمتع بها، والتي من خلالها يمكنه التأثير على الآخرين بتوجيههم وشحذ همهم وتحفيزهم، وزرع المحبة والتعاون والثقة فيما بينهم، واستيعابهم وكسب ثقتهم للعمل سوياً وطواعية؛ لتحقيق أهداف مؤسستهم بفاعلية وكفاءة.

## 6. مهارة تحمل المخاطرة:

يعرف (AL-Bahar، 1990:533) إدارة المخاطر بأنها: عملية منهجية خلال العمل، تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها، ومن ثم الاستجابة لها، للحصول على الدرجة القصوى أو المقبولة لإزالتها أو السيطرة عليها وضبطها. والقدرة على تحمل المخاطرة هو ما يميز شخص عن آخر، ففي أي عمل يوجد عنصر مخاطرة، ولا توجد ضمانة تامة بأن العمل ناجح دوماً، ولكن المخاطرة المحسوبة تساعد على تحقيق النجاح. وكلما زادت المخاطرة كلما دل ذلك على أن الشخص غالباً ما يكون مقداماً وذو قدرة عالية على حساب المخاطر المتوقع حدوثها، وهو الذي يدرس مختلف الظروف المحيطة، ويتوقع كل الاحتمالات ويحسب كل النتائج قبل دخول المغامرة ومن ثم يتحمل المخاطر ليصل إلى هدفه المنشود. (شبير، 2016: 64-65). لذلك تعد هذه المهارة من أهم المهارات التي يحتاجها الجميع بشكل عام وعضو هيئة التدريس بشكل خاص لتساعده في معالجة مخاطر العمل الآتية، ولتحسين طرق التعامل معها مستقبلاً والاستفادة من الفرص المتاحة ووضع الخطط المسبقة للاستعداد والوقاية من المخاطر المحتملة.

## 7. مهارة التخطيط ووضع الأهداف:

تعرفها قويدر (2017: 45) بأنها: "عملية عقلية يقوم عن طريقها الفرد بوضع برنامج مستقبلي لتحقيق أهداف معينة باستطلاع ما يرغب في تحقيقه في المستقبل ووضع الأساليب والوسائل المتاحة للتوصل إلى الأهداف المطلوبة على وفق طبيعة الماضي، وامكانيات الحاضر بأفضل النتائج وأقل التكاليف". ووفقاً لذلك ترى ناصرالدين (2021: 16) بأن "مهارة التخطيط من المهارات الأساسية التي تمكن المعلم من تحقيق النجاح في أي عمل أو مهمة يقوم به، فهي عملية تتبؤ بالمستقبل، والانتقال من الموقع الحالي إلى الجهة المراد الذهاب إليها، وهي نوع من العمل التعاوني المتكامل والشامل، القائم على المنهج العلمي لرسم خطة قابلة للتنفيذ ضمن الموارد والإمكانات المتاحة". لذلك تعد مهارة التخطيط ووضع الأهداف من المهارة الأساسية لعضو هيئة التدريس؛ ليتمكن من تحقيق النجاح في إنجاز المهام والأعمال والوصول إلى الأهداف المرجوة بأقل وقت وباستثمار الجهود المبذولة، وذلك عن طريق جمع

المعلومات وافترض توقعات المستقبل من أجل صياغة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وربط النشاط بالأهداف وتوجيه الجهود نحو الوصول إلى النتائج المرجوة.

### 8. مهارة التفاوض:

يعرفها (Rubens، 2010) بأنها: "لغة المناقشة والحوار بين طرفين حول فكرة أو موضوع معين للوصول إلى إتفاق". (بودريس، 2022: 10)، وعند الطيارة (2009): هي أخذ ورد بين طرفين (أو أطراف) بهدف التوصل إلى اتفاق يؤدي إلى حسم قضية أو مشكلة، بشرط أن يتم في إطار الحفاظ على المصالح المشتركة بين المتفاوضين. (حجاج، 2014: 31)، والتفاوض مرتبط بالقضايا الحيوية للإنسان، وجوهره إيجاد نوع من التفاهم بين الأفراد، ووضع حد لسوء الفهم، وتجنب الصراع أو التصادم بين الأطراف وتحويلها إلى مصالح مشتركة. وهناك صفات يجب أن يتحلى بها المتفاوض كما ذكرها عبد الحميد (2012) وهي التعاون، وفهم مبدأ العطاء، والاهتمام باحتياجات الطرف الآخر، وإبداء الاستعداد للاستماع لمبادئ وآراء الآخرين، والتحلي بالصبر، وامتلاك القدرة على إقناع الفرد بدلاً من إجباره، واستخدام وفهم أساليب حق النزاع، والاستعداد لتقديم التنازلات مقابل حصوله على ما يريد. (بودريس، 2022: 10).

وبناءً عليه فإن امتلاك الفرد لمهارة التفاوض بمن فيهم عضو هيئة التدريس يعد أحد الفنون الهامة في أي موقف وتحت أي ظرف، ومن ثم فإن عملية التفاوض لديه مهارة راسخة في تعاملاته، سواء أكانت الشخصية أم الاجتماعية أم السياسية أم الإدارية.

### 9. مهارة إدارة الوقت:

يعرفها مسعود (2018) بأنها "نظام لاستغلال الوقت بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية والتخطيط الجيد للمهام والنشاطات" (بن سلمان، 2020: 18)، ويعرفها القعيد (2010) بأنها "عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة لدينا؛ لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل". (قويدر، 2017: 50). كما يعرفها سعادة (2018) على أنها مهارات فكرية يستخدمها المعلم؛ لاستغلال الوقت المرتبط بالمهام والواجبات، لتحقيق أهداف وظيفية وشخصية. (ناصرالدين، 2021: 17). وتتطلب القدرة على تحليل الوقت، معرفة: أين وكيف نقضيه ومع من وفي أي موضوع، تحديد الموضوعات التي لها أولوية في التضحية بالوقت، معرفة أي الأشخاص يمكن اعطائهم وقت أكثر من غيرهم، وغير ذلك.

مما سبق يتضح أهمية مهارة إدارة الوقت إذا ما أخذناها ضمن المهارات الناعمة الأساسية لعضو هيئة التدريس، التي تتمثل في إدراكه لأهمية الوقت وتوزيعه وتنظيمه حسب المهام والأولويات العملية بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة، كونها عملية التخطيط الجيد والتنسيق للمهام المطلوبة وتقسيم

الوقت بين هذه المهام ومحاولة ممارسة السيطرة بشكل واعي عليه، لذا فإدارة الوقت مهارة فنية تحتاج للتعامل بذكاء للموازنة بين مهام العمل والمهام الخاصة والوقت المتاح.

### 10. مهارة المبادرة:

عرفها "العدوان، وفرحان" (2017: 4) بأنها: قدرة الأفراد على تحويل الأفكار إلى أفعال؛ لتحقيق الإبداع والابتكار، فضلاً عن القدرة على التخطيط وإدارة المؤسسات من أجل تحقيق الأهداف وهذا يدعم الأفراد في حياتهم اليومية وأماكن عملهم ومع المجتمع، كما يساعد على اغتنام الفرص والقيم الأخلاقية والقرارات الرشيدة. فيما تسهم المبادرة أيضاً في خلق ميزة تنافسية؛ لأنها تجعل المنافسين في موضع الاستجابة للمبادرات الناجحة. ويشير حبش (2017) بأن المبادرة تعد أحد الدوافع الداخلية للأفراد وتتأثر بالعديد من العوامل، وتؤدي دوراً في فاعلية المؤسسة وأدائها، فهي مفهوم مهم سواء أكان من الناحية التطبيقية أم من الناحية العملية (محمود وجاسم، 2021، 198-199).

فمهارات المبادرة لها أهمية كبيرة في نجاح المؤسسات؛ وذلك من خلال مقدرة الأفراد على تقديم اقتراحات أو أفكار جديدة أو المشاركة لحل مشكلة ما أو الاستشعار بخلل ما والإسراع لتلافيه ووضع خطط جديدة لإنجازه وابتكار طرق جديدة في العمل، ومن هنا تكمن أولوية أن يكتسبها عضو هيئة التدريس بوصفه المحرك الرئيس لتطوير مؤسسة التعليم العالي برمتها.

### 11. مهارة التفكير الناقد:

هي منهجية "تسعى لاتخاذ القرار، من خلال منهجية تمحص الآراء" (الروبيضية، 2021: 368)، وهي عملية عقلية تضم مجموعة من مهارات التفكير التي يمكن أن تستخدم بصورة منفردة أو مجتمعة دون التزام بأي ترتيب معين للتحقق من الشيء أو الموضوع وتقييمه بالاستناد إلى معايير معينه من أجل إصدار حكم حول قيمة الشيء أو التوصل إلى استنتاج أو تعميم أو قرار أو حل لمشكلة موضوع الاهتمام. (وزارة التربية والتعليم العمانية، 2006: 15). وأوضح علي (2008) إلى أن التحديات، التي فرضها ويفرضها الواقع المعاصر المتسم بالتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة، والانفتاح على الثقافات العالمية، وتدفق الكم الهائل من المعارف والمعلومات تدفع الإنسان إلى استخدام مهارات التفكير الناقد بهدف تقييم هذه المعلومات، وإصدار الأحكام بصدها، واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها، وهذا جوهر التفكير الناقد. (السنوار، 2021: 35). لذا من المهم أن يمتلك المعلم مهارات التفكير الناقد كمهارات الاستنتاج، الاستقراء، التمييز، ومهارات تحليل تأثير الأقران ووسائل الاعلام، وتحليل التوجهات، والقيم والأعراف، والمعتقدات الاجتماعية والعوامل التي تؤثر فيها، ومصادر المعلومات وغيرها. (الشبير، 2016: 16)، وعليه فإنه من الضروري أن يمتلك عضو هيئة التدريس القدرة على التفكير الناقد؛ ليكون مستقلاً في تفكيره قادراً على اتخاذ القرارات الصائبة في حياته، وأن يحكم على الأمور على وفق معايير واضحة ومحددة.



## 12. مهارة الإبداع:

هو عملية القفز والتحول من القديم إلى الحديث الذي يتسبب في إحلال طريقة أو أسلوب أو إجراء جديد بدلاً من الطريقة أو الأسلوب القديم، وتوافر هذه السمة لدى الفرد يعني القدرة على ابتكار الأفكار الجديدة وخلقها، والتي بدورها تفسح المجال لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات الصعبة (أبو زايد، 2015: 46)، ولذلك فإن التفكير الإبداعي يتمثل في إنتاج أفكار أصيلة وحلول مبتكرة وبدائل متنوعة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحدي، والاكتشاف والابتكار، واستشراف الفرص واغتنامها، والوعي بالمشكلات، وكيفية التعامل معها باستخدام المعرفة والمهارات في التخيل العلمي بطريقة منتجة غير مألوفة (الحري، والحري، 2021: 457)، ولالإبداع أوجه عديدة (سعادة، 2003) منها: إنه طريقة أو نهج، فالناس يعملون بجد واجتهاد وبشكل مستمر من أجل تطوير الأفكار والوصول إلى الحلول، وذلك عن طريق تعديل أو تنقيح ما يقومون به من أعمال وإيجاد البدائل الفضلى من وقت لآخر، فالشخص المبدع يعرف دائماً بأن هناك متسعاً للتطوير والتحسين (البلوشي، 2010: 14). وقد حدد طيب (2017: 21) أن أهم مهارات التفكير الإبداعي الطلاقة في استدعاء أكبر قدر من الأفكار المناسبة، المرونة في التغيير لتوليد حلول جديدة ومتنوعة ومثيرة، والأصالة في إعطاء أفكار جديدة وخارجة عن المألوف.

والإبداع المأمول لدى عضو هيئة التدريس هو الأفكار والممارسات التي يقدمها في إطار مؤسسته ومجتمعه والتي تفضي إلى إيجاد طرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية لحل المشكلات وإنجاز الأهداف وخدمة المجتمع، وعليه لا بد من توافر سمة الإبداع لدى عضو هيئة التدريس؛ لتحقيق الأهداف، والتجديد، وزيادة الإنتاج، والسيادة، والأمن والاستقرار، والتميز والحضور محلياً وإقليمياً ودولياً.

## 6. خصائص المهارات الناعمة:

لا بد أن يتسم أعضاء هيئة التدريس في مختلف التخصصات للتعليم الجامعي بسمات القدرة على التواصل، والكيافة، والمرونة، والنزاهة، والقدرة على التعامل مع الآخرين، واتخاذ المواقف الإيجابية، والاحترافية في العمل، والقدرة على العمل الجماعي والتخلي بأخلاقيات العمل، فكل هذه السمات تعد أساساً تُبنى عليه التفصيلات الدقيقة للمهارات الناعمة المطلوبة للعمل في مجالات مختلفة ومنها التعليم العالي. ويمكن تلخيص خصائص المهارات الناعمة بالآتي: (Madden، 2015: 42-45)، والملاح (2017: 3):

1. المرونة: أي مدى قدرة الفرد على تحقيق التوازن والتكيف مع التطورات البيئية المتسارعة التي تسهم في الاستمرارية.
2. التوجهات الاستراتيجية عن طريق وضع الخطط طويلة الأمد وتحديد أهدافها وغايتها ورسالتها، فضلاً عن رسم الرؤية المستقبلية ومدى إمكانية تطبيقها.

3. خفة الحركة عن طريق الاستجابة السريعة لمتطلبات واحتياجات الزبائن وتقديم منتجاتها إلى الأسواق قبل المؤسسات المنافسة.
4. تمثل المهارات الناعمة عملية مستمرة وذلك من أجل مواجهة المواقف المتطورة باستمرار، الأمر الذي يدفع العاملين إلى تنميتها والتعلم أكثر فأكثر.
5. بما أن المهارات الناعمة نابعة من القدرات الداخلية للفرد وكفاءته الشخصية فهي تسهم في تقديم القيمة المضافة للفرد والمؤسسة في العمل المهني أو الشخصي.
6. إن كفاءة الفرد في المهارات الناعمة تتغير بناءً على حالته النفسية والظروف الخارجية، ونوع الأفراد الذين يتفاعل معهم على عكس المهارات الصلبة.
7. أهمية المهارات الناعمة:

تلعب المهارات الناعمة التي يمتلكها الأفراد العاملين دوراً بارزاً في تحقيق العديد من المزايا الإيجابية للمؤسسات، الأمر الذي يسهل عليها تحقيق التكيف مع الظروف البيئية كافة، والذي يفرض عليها ضرورة الاهتمام بمفهوم المهارات الناعمة؛ ليتم إنجاز الأعمال المطلوبة فيها على أكمل وجه ممكن، فضلاً عن تحقيق النجاح في العمل والحفاظ على الميزة التنافسية، لذا تعد المهارات الناعمة كما أشار إلى ذلك (Giusti، 2008)، من المتطلبات الأساسية للعمل المهني. فهي سمات شخصية تعزز عملية التفاعل مع الأفراد، وأمر أساسي في الأداء الوظيفي والمستقبل المهني، وهي قابلة للتطبيق داخل نطاق العمل أو خارجه على حد سواء (العدوان، عباس، 2017: 3)، ويمكن تلخيص أهمية المهارات الناعمة بالآتي: (عجيل، 2018، 42)، Sadq، (2019:37)، (محمود والجاسم، 2021: 196)

1. تساهم في الحد من الصراع المؤسسي السلبي بين العاملين، فضلاً عن تقليل إجهاد العمل.
2. تساعد على تحقيق الأداء المتميز، عن طريق تلبية متطلبات أصحاب المصالح جميعهم.
3. تبرز أهميتها عن طريق تقديم الدعم المستمر وتحفيز الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل فعال.
4. تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى عن طريق التعاون والعمل بروح الجماعة.
5. تشجيع الأفراد العاملين والاستماع إلى آرائهم وأفكارهم بشكل مستمر؛ لتحقيق جميع احتياجاتهم الشخصية والعملية.
6. تجعل الفرد ناجح في حياته، وتساعد على مواجهة مواقف الحياة المختلفة والتغلب على المشكلات الحياتية والتعامل معها، وإتقان عمله مما يؤدي إلى الشعور بالاعتزاز بالنفس وزيادة ثقة وتقدير الآخرين له. (محمود، 2005: 154-155)، (الاخا، 2018: 13-14).

### أهمية المهارات الناعمة بالنسبة لعضو هيئة التدريس:

استناداً للدراسة التي أجراها (Tang، 2020:25) حول أهمية اكتساب أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي للمهارات الناعمة والتي نتج عنها، بأن المهارات المكتسبة لديهم تعد مهمة لهم، فهي تساعدهم على تقديم تعلم عالي الجودة وفعال، وأن التدريس المتميز ينشأ فقط من المحاضرين المتميزين ذوي المهارات الناعمة النبيلة (مهارات التواصل، والتفكير الناقد، والتعلم مدى الحياة، وغيرها).

وتحدد تلك الأهمية بالنقاط الآتية: (بن سلمان، 2020: 14)

1. تحقق التكامل بين الجامعة والمجتمع من خلال ربط حاجات أعضاء هيئة التدريس ومواقف الحياة بحاجات المجتمع.
2. تجعل عضو هيئة التدريس قادراً على إدراك التفاعل الجيد بينه وبين الآخرين والبيئة والمجتمع، فلا بد أن تكون لديه مهارة الاتصال اللغوي لعرض أفكاره وآرائه بوضوح دون الاستطراد وتقديم تفاصيل هو في غنى عنها، وأن يمتلك مهارة الاستماع والقراءة ومهارات أخرى، وهذا كله يساعده على التغلب على المشكلات، والتعامل مع كل الموقف التي تواجهه.
3. امتلاك عضو هيئة التدريس لمهارات التفكير وأهمها التفكير الناقد، يساعده في أداء وظائفه خاصة البحث العلمي حيث تمكنه من القراءة المتفحصية والاطلاع الدقيق على مختلف المراجع والاستفادة من حضور المؤتمرات، والبعثات، والدورات التدريبية، فضلاً عن مهارة إدارة الوقت التي تساعد على الاستفادة من وقت المحاضرات وتنظيم الأعمال اليومية الحياتية والعملية.
4. تبقى المهارات - على اختلافها وتعددتها - مهمة جداً لعضو هيئة التدريس؛ حيث تساعده في التميز عن غيره من الأساتذة وتزيد من فرص الترقى والنجاح في العمل.

7. اكتساب المهارات الناعمة: (الحلبي، 2021: 29-31)

تعد المهارات الناعمة ضرورية للنجاح في بيئة العمل المختلفة بما فيها مؤسسات التعليم العالي، إلا أن اكتساب هذه المهارات يمثل تحدياً للكثيرين، وذلك لأنها تنقل تفكير منتسبي تلك المؤسسات من الأدوار السلبية إلى الأدوار الأكثر نشاطاً ولا سيما بيئة العمل سريعة التغير، لذا وجب تجهيز أفرادها بمجموعة متنوعة من المهارات الناعمة والمهارات الصلبة من أجل البقاء على تواصل مستمر مع التغيرات الحديثة في مجالاتها المختلفة.

يمكن اكتساب المهارات الناعمة من خلال طريقتين أساسيتين (الدراسة والتعلم & الممارسات العملية)، وذلك من خلال:

1. التعليم الجامعي في أثناء الدراسة عن طريق وضع مقررات خاصة بها أو عن طريق وضع وحدات ضمن مواد في التخصص تتناسب معها. وكذا عن طريق حلقات نقاش لطلبة الدراسات العليا.

2. التدريب والتعليم في أثناء العمل بواسطة جهات متعددة كالجمعيات ومراكز ومؤسسات التدريب ومؤسسات مؤهلة لمنح شهادات اجتياز واعتماد، ومؤتمرات، وشخصيات تنقل تجارب اكتسابهم لتلك المهارات وتوضيح مدى الاستفادة منها.
  3. التحفيز والتشجيع، من قبل الرؤساء والزملاء في العمل من خلال التفويض في مهام جديدة للتعلم لتطوير تلك المهارات.
  4. التعلم الذاتي وذلك بالسعي المستمر لتطوير الذات؛ لتحقيق الإبداع والابتكار فيما نقوم به، وكذا التواصل مع الآخرين من مكتسبي تلك المهارات، فضلاً عن توظيف المهارات المكتسبة في المواقف الحياتية المختلفة، وطلب المشورة من ذوي الخدمة والاقتداء بهم.
- وبشكل عام يمكن لأي شخص أن يحرص على اكتساب المهارة التي يريدها عن طريق بذل الجهد والإصرار على اكتسابها وتطويرها من خلال أهم وسائل تنمية وتطوير المهارات والتركيز عليها، القراءة والاطلاع على المهارات المستهدفة، والالتحاق بالبرامج والدورات التي تنمي المهارات، والاحتكاك بأفراد يمتلكون هذه المهارات والاستفادة منهم، نشر وتعليم المهارات الجديدة للأفراد المحيطين بنا. (قويدر، 2017: 22).

#### ثانياً: الدراسات السابقة:

- اطلعت الباحثتان على العديد من الدراسات التي تناولت موضوع المهارات الناعمة وفي مجالات متعددة، إلا أننا سنعرض بعض من تلك الدراسات والتي تتعلق في المجال التعليمي، ومنها:
- أجرى حسن (2024) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توافر المهارات الناعمة في أداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية من وجهة نظرهم، وترتيب تلك المهارات حسب درجة أهميتها لديهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة رئيسة للدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعتي الإمام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة شقراء البالغ عددهم (4903) عضواً، استجاب منهم (322) عضواً، خلصت الدراسة إلى توفر المهارات الناعمة في أداء أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة، وأيضاً تحققت درجة الأهمية بدرجة مرتفعة لجميع المهارات؛ حيث حلت مهارات الاتصال والتواصل في المركز الأول تليها كل من مهارات (العمل الجماعي، إدارة الوقت، القيادة، التفكير الناقد وحل المشكلات)، في حين جاءت مهارة اتخاذ القرار في المرتبة الأخيرة.
  - وأجرت العتيبي (2023) دراسة هدفت إلى التعرف على دور "منحى ستيم" في تنمية بعض المهارات الناعمة لدى طالبات المرحلة الثانوية من وجهة نظر معلمات الرياضيات في السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة العشوائية من (41) معلمة، وأستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى أن الطالبات بعد المرور بخبرات ستيم نمت لديهن بدرجة متوسطة مهارة إدارة الوقت ومهارة التفكير الناقد.

- كما أجرت أبو حاطوم (2022) دراسة هدفت إلى قياس درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بعمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (1832) عضواً، واختير منهم عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها (318) عضواً، واستُخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتوصلت النتائج إلى تحقق درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية الناعمة بدرجة مرتفعة، وإلى عدم وجود فروق دالة إحصائية لدرجة الممارسة تعزى لمتغير الجنس، في حين وجد فروق لها دالة إحصائية تعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية وسنوات الخدمة.
- في حين أجرت بهنس (2022) دراسة هدفت إلى التوصل إلى أهم المهارات اللازمة للمعلم مرتبة حسب أهميتها له من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الاسكندرية، ومديري المدارس والمشرفين التربويين بالمراحل التعليمية المختلفة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة في كل من أعضاء هيئة التدريس، ومديري المدارس، والمشرفين التربويين (98، 40، 28) على الترتيب، وتوصلت إلى عدد من المهارات الناعمة، ورتبتها حسب أهميتها (مهارة العمل الجماعي، مهارة التفكير الناقد، مهارة التواصل، مهارة تسويق الذات، المهارات الرقمية، وكذلك تقديم قائمة بـ (15) مهارة فرعية تمثل أولوية في برنامج اعداد المعلم.
- وأجرت السقاف (2022) دراسة هدفت إلى التعرف على مدى توفر المهارات الحياتية (الناعمة) في كتب التربية الوطنية بمرحلة التعليم الأساسي في اليمن، ومعرفة مدى اكتساب الطلبة لها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأعدت الباحثة قائمة بالمهارات الحياتية لتحليل الكتب قيد الدراسة، ثم أعدت استبانة لمعرفة مدى اكتساب طلبة المرحلة الأساسية للمهارات الحياتية المتوفرة في كتب التربية الوطنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتكونت عينة الدراسة من كتب التربية الوطنية للصفوف (السابع والثامن والتاسع) وجميع معلمي ومعلمات الاجتماعيات للمرحلة الأساسية في مدينة المكلا البالغ عددهم (193) معلماً ومعلمة، خلصت الدراسة إلى تدني اهتمام كتب التربية الوطنية قيد الدراسة بالمهارات الحياتية، وكذا تدني نسبة اكتساب طلبة المرحلة الأساسية للمهارات الحياتية الموجودة في كتب التربية الوطنية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.
- في حين أجرى التميمي والمومني (2022) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة امتلاك معلمي المرحلة الأساسية الأولى في عمّان للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكون مجتمعها من جميع معلمي ومعلمات الصفوف الأساسية الأولى في مديرية التربية والتعليم في لواء ماركا والبالغ عددهم (699) معلماً و (749)، معلمة، تم اختيار منهم عينة عشوائية طبقية بلغ عددها (355) معلماً ومعلمة، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. توصلت النتائج إلى

تحقق درجة امتلاك أفراد العينة للمهارات الناعمة بدرجة مرتفعة بشكل عام، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائية في درجة امتلاكهم للمهارات تعزى لمتغيرات الدراسة، ما عدا مهارات "حل المشكلات، العمل ضمن فريق، وضع الأهداف، وإدارة الوقت" تبعاً لمتغير الجنس، ومهارات العمل ضمن فريق التعلم مدى الحياة، التفكير الناقد، تبعاً لمتغير القطاع، ومهارة الاتصال تبعاً لمتغير الخدمة.

- وأجرت ناصرالدين (2021) دراسة هدفت إلى قياس درجة امتلاك معلمات الصفوف الأولى للمهارات الناعمة من وجهة نظرهن، تم اعتماد المنهج المسحي الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة عشوائية تكونت من (237) معلمة، وتوصلت النتائج إلى تحقق درجة امتلاكهن للمهارات الناعمة بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية للاستجابات تعزى لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.
- أجرت بن سلمان (2020) دراسة هدفت إلى معرفة دور المهارات الناعمة في تحسين أداء الأستاذ الباحث في كلية العلوم بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، تكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة كلية العلوم والبالغ عددهم (143) أستاذاً دائماً بمختلف رتبهم، أخذت منهم عينة عشوائية بلغت (51) أستاذاً، توصلت الدراسة إلى وجود المهارات الناعمة لدى أساتذة الكلية بمستوى مرتفع، وكذا وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المهارات الناعمة وأداء الأستاذ الباحث، ووجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات العينة تعزى لمتغير الجنس، في حين لا وجود لفروق تعزى لبقية المتغيرات الشخصية.
- وأجرى الحلبي (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على المهارات الناعمة وأهميتها للعمل في مجال المكتبات والمعلومات في دولة قطر من وجهة نظر أخصائيي المكتبات والمعلومات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أخصائيي المكتبات والمعلومات القطرية البالغ عددهم (448)، تم اختيار عينة عشوائية طبقية مكونة من (114) أخصائياً، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وخلصت الدراسة إلى أهمية المهارات الناعمة للعمل في المكتبات ومراكز المعلومات، وأن هناك فروق دالة إحصائية بين شاغلي المناصب الإدارية وغيرهم من تفضيل لبعض أنواع المهارات الناعمة عن غيرها من الأنواع، وأن عوامل الخدمة ونوع المكتبات تؤثر على أنواع معينة من المهارات، في حين لا تؤثر عوامل العمر والمؤهل على بعض المهارات من حيث التفضيل.
- أجرى مخامرة، وعجوة (2020) دراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل، للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلميه، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت على عينة عشوائية طبقية بلغت (371) معلماً، استخدمت الدراسة استبانة المهارات الناعمة وأخرى الالتزام التنظيمي كأدوات لها، أظهرت

النتائج تحقق ممارسة المهارات الناعمة بدرجة متوسطة، في حين تحقق مستوى الالتزام الوظيفي بدرجة مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين ممارسات المهارات الناعمة ومستوى الالتزام التنظيمي، ووجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات العينة لدرجة ممارسة المهارات الناعمة تعزى لمتغير الجنس، في حين لا توجد فروق دالة إحصائياً لدرجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الدراسة.

- وأجرى مور (Moore، 2020) دراسة هدفت إلى تقييم فعالية مناهج المهارات الناعمة في إعداد طلاب المرحلة الثانوية من وجهة نظر معلميه؛ إذ تناولت أهمية المهارات الناعمة لمتعلمي القرن الحادي والعشرين، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج المختلط وتكونت أداة الدراسة من استبانة مفتوحة تم تطبيقها على معلمي الصفوف (9- 12) بالمدرسة الثانوية العامة في الغرب الأوسط بالولايات المتحدة الأمريكية، وعددهم ثمانية معلمين، وأظهرت النتائج أن هناك قيمة كبيرة لاكتساب المهارات الناعمة في المرحلة الثانوية، وأن هذه المهارات مهمة جداً للخريجين في عملهم.
- كما أجرى تانج (Tang، 2020) دراسة هدفت إلى استكشاف المهارات الناعمة للمحاضرين وتحديد أهميتها في مهنة التدريس، واستخدمت الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وتم اختيار (8) محاضرين و (163) طالباً من أربعة برامج تدريسية تابعة للكلية الدولية في خون كاين تايلاند كعينات هادفة للدراسة، وقد أظهرت النتائج أن العمل الجماعي ومهارات التعلم مدى الحياة كانت أهم المهارات التي اكتسبها المحاضرون، وأن أهم المهارات المطلوبة في مهنة التدريس هي مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات، كما كشفت الدراسة أن أهم الجوانب المهمة لاكتساب المهارات الناعمة تتمثل في (تقديم تعليم فعال وجيد، التطوير الوظيفي والإثراء، وإدارة مهارات الطلاب).
- وفي دراسة أجرتها صادق (Sadq، 2019) هدفت إلى تحديد دور المهارات القيادية الناعمة في تعزيز ريادة الأعمال من وجهة نظر أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين بأربيل العراق البالغ عددهم (61) عضواً، واستخدمت الباحثة أسلوب المسح لاستطلاع آراء عينة منهم بلغت (41) عضواً، وتم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة، وأفضت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي وهناك تأثير للمهارات القيادية الناعمة على تعليم ريادة الأعمال، سواء بشكل جماعي أو فردي.
- أجرى شبير (2016) دراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المهارات الناعمة والتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظة غزة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع طلبة الكليات الجامعية للعلوم (التطبيقية بغزة، والتكنولوجيا بخان يونس، التقنية في دير البلح)، والمعلمين الأوائل، والبالغ عددهم (10218) طالباً وطالبة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية منهم بلغت (388)، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، إشارة النتائج إلى تأثر التوجيه الإداري بصورة جوهرية بالمهارات الناعمة، وأن هناك علاقة دالة إحصائياً بين المهارات الناعمة والتوجهات الريادية لدى الطلبة، وتمتعهم بالمهارات الناعمة قيد

الدراسة، ووجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير (الدرجة العلمية، والقسم)، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الدراسة الأخرى.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تناولت المهارات الناعمة ببيئاتها وبأبعادها المختلفة، يمكن ملاحظة ما يأتي:

- تزايد الاهتمام بالمهارات الناعمة مقابل المهارات الصلبة بشكل عام، وتزايدها بالقطاع التعليمي بصفة خاصة ومن ثم تعددت الدراسات المتعلقة في هذا المجال.
- إن الاهتمام بإكساب المهارات الناعمة للمعلم، وعضو هيئة التدريس في الجامعات العربية والمعلمين، مازال في مراحل الأولى، ولا تزال الدراسات في هذا البعد محدودة.
- اتساق الدراسات السابقة على أهمية المهارات الناعمة في قطاعات الحياة المختلفة، وخصوصاً في التعليم الجامعي والعام، وضرورة اكسابها للمعلمين والطلبة، وإضافتها للمناهج التعليمية، وهذا ما عززته نتائج الدراسة الحالية.
- التفاوت في النتائج التي خرجت بها الدراسات السابقة، فقد أشارت بعض الدراسات إلى تحقق المهارات الناعمة بدرجة كبيرة من وجهة نظر المستجيبين، كدراسة حسن (2024)، ودراسة أبو حطوم (2023)، ودراسة التميمي، والموني (2022)، ودراسة بن سلمان (2020)، والدراسة الحالية أتت نتائجها بنفس السياق، بينما تحققت بدرجة متوسطة في دراسة العتيبي (2023)، ودراسة ناصر الدين (2021)، ودراسة مخامرة، وعجوة (2020)، في حين تحققت بدرجة متدنية في دراسة السقاف (2022).
- استفادت الباحثان من الدراسات السابقة في أمور كثيرة، منها: تحديد مشكلة ومنهجية الدراسة وبناء الأداة، وتعزيز الجانب النظري وتوفير المصادر والأدبيات ذات العلاقة بالدراسة الحالية، والتزود بالعديد من المفردات والمعلومات عن ماهية المهارات الناعمة، واختيار عينة الدراسة، واختيار الوسائل الإحصائية المناسبة للإجراء الدراسة، وكيفية عرض النتائج وتفسيرها.
- تميزت الدراسة الحالية بمعرفة درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس جامعة لحج – اليمن للمهارات الناعمة وأهميتها بالنسبة لهم. وتعد من الموضوعات الجديدة في البيئة اليمنية، ومن أولى الدراسات المحلية في حدود اطلاع الباحثين والتي تناولت المهارات الناعمة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات اليمنية كأحد ركائز القطاعات التعليمية المهمة في المجتمع، وكأحد القطاعات الوظيفية المهمة فيما يخص الدراسات البحثية.



### منهجية الدراسة وإجراءاتها :

يتناول هذا الجزء وصف لإجراءات الدراسة، وتتضمن تحديد منهجية الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة وأدوات الدراسة من حيث بنائها والتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيقها والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج، وفيما يأتي وصف لهذه الإجراءات:

أولاً: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال استطلاع وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج لدرجة امتلاكهم للمهارات الناعمة.

ثانياً: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس من حملة الألقاب العلمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) في جميع كليات جامعة لحج، والبالغ عددهم (260) عضواً، على وفق البيانات الرسمية لإدارة الشؤون الأكاديمية في كليات جامعة لحج للعام الجامعي (2023 – 2024 م)، كما هو موضح في جدول (1).

جدو(1) توزيع مجتمع الدراسة لأعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج حسب الكلية واللقب

#### العلمي

م	الكلية	تاريخ التأسيس	عدد أعضاء هيئة التدريس			النسبة
			أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	
1	ناصر للعلوم الزراعية	1979	26	11	21	22.31%
2	صبر للعلوم والتربية	1980	46	13	9	26.15%
3	طور الباحة الجامعية	2000	41	5	1	18.08%
4	ردفان الجامعية	1998	30	10	1	15.78%
5	يافع للعلوم التطبيقية والإنسانية	1998	33	10	3	17.69%
	المجموع		176	49	35	100%
	النسبة %		67.68%	18.85%	13.46%	100%

ونظراً لصغر مجتمع الدراسة، ولحرص الباحثين على إتاحة الفرصة لجميع أفراد المجتمع الأصلي، فقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع أداة الدراسة على جميع أعضاء هيئة التدريس والمداومين فعلياً في كليات جامعة لحج والبالغ عددهم (260) عضواً، وقد استجاب منهم (128) عضواً؛ أي: بنسبة (49%) من إجمالي المجتمع الأصلي للدراسة، وهي نسبة كافية، لتمثيل مجتمع الدراسة الحالية، وتعميم النتائج عليها، والجدول (2) يوضح توزيع عينة الدراسة.

**جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة لأعضاء هيئة التدريس حسب الكلية واللقب العلمي**

م	الكلية	تاريخ التأسيس	عدد أعضاء هيئة التدريس			النسبة %
			أستاذ مساعد	أستاذ مشارك	أستاذ	
1	ناصر للعلوم الزراعية	1979	4	8	15	21.09%
2	صبر للعلوم والتربية	1980	2	10	20	25%
3	طور الباحة الجامعية	2000	1	2	16	14.84%
4	ردفان الجامعية	1998		8	20	21.88%
5	يافع للعلوم التطبيقية والإنسانية	1998	1	8	13	17.19%
المجموع			8	36	84	100%
النسبة %						100%

### ثالثاً: أداة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم تطوير استبانة لقياس درجة امتلاك المهارات الناعمة، وكذا قياس درجة الأهمية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج من وجهة نظرهم، وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة كدراسة شبير(2016)، ودراسة الأغا (2018)، الحلبي (2020)، ودراسة ناصرالدين(2021)، دراسة محمود وجاسم (2021)، دراسة السنوار(2021)، ودراسة حسن (2024)، دراسة أبو حطوم (2022) ودراسة التميمي، والموني (2022)، تمهيداً لتحكيمها، وتكونت الاستبانة بصورتها الأولية من (153) فقرة، وبعد ذلك تم عرضها على مجموعة من الخبراء والمحكمين، وتم إجراء التعديلات المطلوبة عليها، وأصبحت بصورتها النهائية مكونة من جزأين، حيث تضمن الجزء الأول: المعلومات العامة لعينة الدراسة، كالجنس، واللقب العلمي، وسنوات الخدمة، كما تناول الجزء الآخر: درجتي امتلاك المهارات الناعمة

أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج من وجهة نظرهم، والذي اشتمل على (98) فقرة موزعة على اثني عشر مهارة وهي: الاتصال والتواصل، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والعمل ضمن فريق، والتعلم مدى الحياة، والقيادة، وتحمل المخاطر، والتخطيط، والتفاوض، وإدارة الوقت، والمبادرة، والتفكير الناقد، والإبداع، بحيث شملت كل مهارة على (8) فقرات، ماعدا مهارتي (إدارة الوقت، والتفكير الناقد) والتي اشتملت كل منهما على (9) فقرات.

رابعاً: اختبار صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم استخدام اختبار معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة والمجال الرئيس الذي تنتمي له على مستوى جميع فقرات الاستبانة، وذلك لمعرفة مدى صدق بناء الأداة من الناحية الإحصائية، وقد تم إيجاد الثبات لمحاور الدراسة، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (3) يوضح صدق أداة الدراسة وثباتها

ثبات أداء الدراسة		الصدق البنائي لأداة الدراسة			
عدد الفقرات	(Cronbach Alpha)	مستوى الدلالة	معامل "بيرسون"	المجالات	م
8	.943	0.00	.839**	الاتصال والتواصل	1
8	.940	0.00	.880**	اتخاذ القرارات وحل المشكلات	4
8	.947	0.00	.688**	العمل ضمن فريق	2
8	.945	0.00	.772**	التعلم مدى الحياة	5
8	.939	0.00	.937**	القيادة	3
8	.939	0.00	.898**	المخاطرة	6
8	.944	0.00	.789**	التخطيط	7
8	.936	0.00	.958**	التفاوض	8
9	.939	0.00	.889**	إدارة الوقت	9
8	.942	0.00	.883**	المبادرة	10
9	.949	0.00	.609**	التفكير الناقد	11
8	.952	0.00	.545**	الإبداع	12
98	.948			الإجمالي	

\*\* معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)

يتضح من الجدول (3) أعلاه أن كل بعد ارتبط ارتباطاً موجباً قوياً بالدرجة الكلية بالمجال الذي وضع ضمنه، وتشير معاملات الارتباط إلى أن هناك علاقة دالة عند مستوى (0.01) بين كل بعد وبين الدرجة الإجمالية للمجال، وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بصدق عالٍ. ويلاحظ أيضاً من الجدول

(3) أن معامل الفا كانت مرتفعة؛ إذ بلغت قيمته لأداة الدراسة ككل (0.95)، في حين تراوح المعامل بين (0.94 و 0.95) وهي معاملات ثبات قوية؛ وبذلك يتضح أن أداة الدراسة تتمتع بثبات عالٍ يجعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة  
خامساً: خصائص عينة الدراسة

جدول (4) يوضح التكرار والنسبة المئوية لعينة الدراسة

المتغيرات	الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	99	77.3%
	إناث	29	22.7%
اللقب العلمي	استاذ	8	6.3%
	استاذ مشارك	36	28.1%
	استاذ مساعد	84	65.6%
سنوات الخدمة	اقل من 10 سنوات	10	7.8%
	من 10 إلى 20 سنة	63	49.2%
	اكثر من 20 سنة	55	43.0%
الاجمالي		128	100%

يتضح من جدول (4) تفاوت نسبة عدد أفراد العينة بحسب كل متغير في استجاباتهم لمفردات أداة الدراسة حيث بلغت نسبة الذكور في استجابات متغير الجنس (77.3%) في كانت نسبة استجابات الإناث (22.7) فقط، وبالمثل كانت نسبة استجابات حاملي لقب أستاذ مساعد أكبر نسبة وفقاً لمتغير اللقب العلمي إذ بلغت (65%)، في حين كانت أقل نسبة هي لحملة لقب أستاذ والتي بلغت (6.3%)، أما نسب استجابات أفراد العينة ذوي سنوات الخدمة من 10 إلى 20 سنة فقد حصدوا النسبة الأكبر من الاستجابات، التي بلغت (49.2%) في حين حديثي الخدمة لأقل من 10 سنوات حصلوا على أقل نسبة للاستجابات بواقع (7.8%).

#### سادساً: أساليب التحليل الإحصائي

استخدمت الدراسة حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS28): لغرض تحليل البيانات التي تم تجميعها ميدانياً، للحصول على نتائج أكثر دقة. ولغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها: معامل ألفا كرو نباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة. ومعامل الارتباط بيرسون و لاختبار ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. وكذا مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية والتكرارات وكذلك الإجابة على أسئلة الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان المئوية. اختبار T لعينتين مستقلتين،

وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار إحصائية الفروق في محاور الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، اللقب العلمي، وسنوات الخدمة). كما اعتمدت الدراسة المقياس الموضح بالجدول (5) لاحتساب التقدير اللفظي لدرجتي الامتلاك والأهمية المهارات الناعمة لأعضاء هيئة التدريس، كما يأتي:

جدول (5) يوضح احتساب التقدير اللفظي لأسئلة الدراسة

الوزن النسبي	التقدير اللفظي	إذا كان المتوسط
أقل من 36%	ضعيفة جداً	أقل من 1.8
من 36% وأقل من 52%	ضعيفة	من 1.8 وأقل من 2.6
من 52% وأقل من 68%	متوسطة	من 2.6 وأقل من 3.4
من 69% وأقل من 84%	كبيرة	من 3.4 وأقل من 4.2
من 85% حتى 100%	كبيرة جداً	من 4.2 حتى 5

سابعاً: عرض النتائج ومناقشتها:

1. إجابة السؤال الأول: ما المهارات الناعمة التي ينبغي أن يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج؟

وللإجابة عن السؤال قامت الباحثتان بتطوير قائمة بالمهارات الناعمة الرئيسية والفرعية التي ينبغي أن يمتلكها أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات المختلفة التي تطرقت لموضع الدراسة، كما تم الأخذ بوجهات نظر الباحثين والمختصين، وتكونت القائمة بصورتها النهائية بعد تحكيمها من (98) فقرة موزعة على اثني عشر مهارة، كما هو موضح بالجدول (6):

جدول (6) يوضح توزيع وعدد فقرات مهارات الدراسة

م	المهارة	عدد الفقرات
1	الاتصال والتواصل	8
2	اتخاذ القرار وحل المشكلات	8
3	العمل ضمن فريق	8
4	التعلم مدى الحياة	8
5	القيادة	8
6	تحمل المخاطر	8
7	التخطيط ووضع الأهداف	8
8	التفاوض	8

9	إدارة الوقت	9
8	المبادرة	10
9	التفكير الناقد	11
8	الإبداع	12
98	المجموع	

2. إجابة السؤال الثاني: ما درجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال، تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس للمهارات الناعمة لكل مجال من مجالات الاستبانة من وجهة نظرهم في كليات جامعة لحج، وجاءت النتائج كما هو موضح في جدول (7).

جدول (7) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن المئوي لدرجة امتلاك

#### المهارات الناعمة

الدرجة	الوزن المئوي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	المجالات	م
كبيرة جدا	90.4	0.35	4.52	1	القيادة	5
كبيرة جدا	89.8	0.27	4.49	2	التعلم مدى الحياة	4
كبيرة جدا	87.2	0.49	4.36	3	التخطيط ووضع الأهداف	7
كبيرة جدا	86.8	0.31	4.34	4	الاتصال والتواصل	1
كبيرة جدا	86.2	0.35	4.31	5	التفكير الناقد	11
كبيرة جدا	85.6	0.44	4.28	6	الإبداع	12
كبيرة جدا	85.2	0.44	4.26	7	العمل ضمن الفريق	3
كبيرة جدا	84.4	0.50	4.22	8	إدارة الوقت	9
كبيرة جدا	84	0.64	4.20	9	المبادرة	10
كبيرة	83.6	0.50	4.18	10	تحمل المخاطرة	6
كبيرة	82.4	0.57	4.12	11	التفاوض	8
كبيرة	76.6	0.47	3.83	12	اتخاذ القرار وحل المشكلات	2
كبيرة جدا	85.2	0.36	4.26		المتوسط العام	

يتبين من الجدول (7) إن متوسطات إجابات أفراد الدراسة لدرجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس

في كليات جامعة لحج للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم جاءت بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.26)، وبانحراف معياري (0.36)، وبوزن مئوي (85.2%)، وقد حصلت مهارة (القيادة) على المرتبة الأولى من حيث درجة امتلاكها بمتوسط حسابي بلغ (4.52) وبانحراف معياري (0.35)، وبوزن مئوي (90.4%) وبدرجة كبيرة جداً، تليها على الترتيب مهارات (التعلم مدى الحياة، التخطيط ووضع الأهداف، الاتصال والتواصل، التفكير الناقد، الإبداع، العمل ضمن الفريق، إدارة الوقت، والمبادرة) وجميعها تحققت بدرجة كبيرة جداً، في حين التحقت بها مهارات (تحمل المخاطرة، التفاوض، اتخاذ القرار وحل المشكلات) والتي تحققت كل منها بدرجة كبيرة. وهنا نلاحظ أن أغلب المهارات وفي طليعتها مهارات القيادة، والتعلم مدى الحياة، والتخطيط ووضع الأهداف قد امتلكها أعضاء هيئة التدريس بدرجة كبيرة جداً، وهذا يعني بأنهم يتمتعون بصفات قيادية تليق بصفوة المجتمع وعماد التعليم وصمام أمان المستقبل، كما أن مهامهم لا تتمحور في نقل خبراتهم العلمية والشخصية لطلبتهم فحسب، وإنما هم أنفسهم في تعلم ذاتي مستمر مدى الحياة، وفي الوقت ذاته لا يخلو أي عمل أو مهمة يقومون بها إلا على وفق خطط وأهداف محددة مسبقاً.

كما أظهرت النتائج أعلاه امتلاك أعضاء هيئة التدريس لبقية المهارات بدرجة كبيرة جداً، في حين امتلكوا مهارات تحمل المخاطرة، والتفاوض، واتخاذ القرار وحل المشكلات بدرجة كبيرة، مما يتطلب تنمية هذه المهارات وتطويرها بمستويات أفضل بما يساهم في زيادة تطوير أدائهم الأكاديمي والشخصي.

وحيث اتفقت هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة، لعل أبرزها: دراسة حسن (2024) التي أكدت على العمل على زيادة إكساب المهارات الناعمة لأعضاء هيئة التدريس ليعلموها لطلبتهم، وضرورة وضعها في خطط الجامعات المختلفة، ودراسة بن سلمان (2020) والتي أكدت على تصميم برامج تدريب على المهارات الناعمة لفائدة الأساتذة خاصة المهارات القيادية التي أثبتت نتائج الدراسة أن لها تأثيراً كبيراً على تحسين الأداء، وكذا دراسة التميمي والمومني (2022) والتي أكدت على وضع خطط وبرامج تدريبية للارتقاء بمستوى المهارات الناعمة لدى المعلمين، وإدخال المهارات الناعمة في المناهج الدراسية وتشجيع المعلمين والطلبة على ممارستها، ودراسة بهنس (2022)، التي أكدت على وجوب العمل على تنمية المهارات الناعمة لطلبة الجامعات وذلك لأهميتها وضرورتها للخريجين، كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع ودراسة أبو حاطوم (2022)؛ حيث أكدت على ضرورة المحافظة على الدرجة المرتفعة من امتلاك رؤساء الأقسام في الجامعات للمهارات القيادية الناعمة من خلال تقديم المكافآت لهم وتحفيزهم على الاستمرار في ممارستها خلال عملهم، ودراسة مخامرة وعجوة (2020)؛ حيث أكدت على ضرورة تضمين برامج تدريب مديري المدارس للمهارات الناعمة، ودراسة شبير (2006)، التي أكدت على أن الطلبة الرياديين يمتلكون المهارات الناعمة، وحثهم على زيادتها لتنامي الإرهاصات في تحقيق الفرص للرياديين وإنجازها، وكذا دراسة حجاج (2014)، التي أكدت بأن على

الباحثين عن عمل في مجال الوظائف الإدارية أن يعملوا على تطوير خبراتهم ومهاراتهم الناعمة وصقلها واكتساب المهارات المفقودة لديهم، وذلك لأن الوظائف الإدارية لا يكون التركيز فيها على التخصص الجامعي أو المعدل الجامعي، وكذا اتفقت مع دراسة الحلبي (2020) التي أكدت على وجوب تطوير المهارات الناعمة المتنوعة لدى أخصائيي المكتبات والمعلومات للحصول على درجات وظيفية أفضل في مجال تخصصهم، كما أكدت على ضرورة تضمين برامج إعداد أخصائيي المكتبات والمعلومات وبرامج تدريبهم في أثناء الخدمة للمهارات الناعمة المتنوعة بما يواكب التغيرات المستمرة في مجال عملهم.

• نتائج الدراسة المتعلقة بالمهارات الفرعية:

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم في كليات جامعة لحج، لكل فقرة من فقرات المجالات الاثني عشر، والنتائج موضح بالآتي:

اولا: مهارة الاتـــــــصال والتـــــــواصل

جدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن المئوي لمهارة

الاتـــــــصال والتـــــــواصل

م	مهارة الاتـــــــصال والتـــــــواصل	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الدرجة
8	استمع لاقتراحات وآراء الآخرين باهتمام.	1	4.87	0.363	97.4	كبيرة جدا
5	احرص على تكوين انطباعات إيجابية اثناء التواصل.	2	4.56	0.514	91.2	كبيرة جدا
1	لدي القدرة على إيصال المعلومة بعدة طرق.	3	4.52	0.502	90.4	كبيرة جدا
7	أشجع التواصل بين الآخرين لتبادل الخبرات فيما بينهم.	4	4.43	0.513	88.6	كبيرة جدا
2	أستخدم لغة واضحة وبسيطة في الحوار والنقاش.	5	4.32	0.698	86.4	كبيرة جدا
4	انتقي عبارات والفاظ تشعر الآخرين بالاهتمام والراحة.	6	4.24	0.572	84.8	كبيرة جدا
3	أوظف لغة الجسد بطريقة مدروسة عندما اتحدث مع الآخرين.	7	4.00	0.615	80.0	كبيرة
6	أستطيع التعامل مع من يخالفني الرأي ووجهة النظر.	8	3.78	0.851	75.6	كبيرة
	المتوسط العام		4.34	0.30	86.6	كبيرة جدا



يتبين من الجدول (8) أن متوسطات إجابات أفراد الدراسة لدرجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج لمهارة (الاتصال والتواصل)، جاءت بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.33)، وبانحراف معياري (0.30)؛ ووزن مئوي (86.6%)، وقد حصلت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "استمع لاقتراحات وآراء الآخرين باهتمام." على المرتبة الأولى من حيث درجة امتلاكها بمتوسط حسابي بلغ (4.87) وبانحراف معياري (0.363)، ووزن مئوي (97.4%) وبدرجة كبيرة جداً، في حين حصلت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "أستطيع التعامل مع من يخالفني الرأي ووجهة النظر" على المرتبة الأخيرة من حيث درجة امتلاكها بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.851)، ووزن مئوي (75.6%) وبدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثان ذلك إلى الممارسة الفعلية لهذه المهارة خلال الأدوار التي يقوم بها عضو هيئة التدريس والاستمرار في تنميتها لما لها من دور كبير في الارتقاء بالأداء إلى الأفضل، كون هذه المهارة هي أساس العلاقات الاجتماعية، ومعيار نجاح الفرد مجتمعياً ووظيفياً.  
ثانياً: مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات:

جدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن المئوي لمهارة

#### اتخاذ القرارات وحل المشكلات

م	مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الدرجة
1	اتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.	1	4.28	0.841	85.6	كبيرة جداً
7	اتفهم أسباب المشكلات التي تحدث في عملي.	2	4.14	0.371	82.8	كبيرة
2	اتخذ القرارات التي تتناسب مع أهدافي.	3	3.92	0.647	78.4	كبيرة
5	أستطيع تحديد المشكلة بسهولة.	4	3.85	0.653	77.0	كبيرة
3	أخذ وقتاً كافياً قبل اتخاذ القرار.	5	3.76	0.849	75.2	كبيرة
4	أقيم القرار المتخذ من خلال التغذية الراجعة للاستفادة من نتائجه.	6	3.73	0.858	74.6	كبيرة
6	أخطط لمواجهة مشكلات العمل المتوقع حدوثها.	7	3.62	0.733	72.4	كبيرة
8	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون	8	3.38	0.88	67.6	كبيرة
	المتوسط العام		3.83	0.474	76.6	كبيرة

يتبين من الجدول (9) أن متوسطات إجابات أفراد الدراسة لدرجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج لمهارة (اتخاذ القرارات وحل المشكلات)، جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.83)، وبانحراف معياري (0.474)، ووزن مئوي (76.6%)، وقد حصلت الفقرة رقم (1) التي تنص على "اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب" على المرتبة الأولى من حيث درجة امتلاكها لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وبانحراف معياري (0.841)، ويوزن مئوي (85.6%) وبدرجة كبيرة جداً، حصلت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون" على المرتبة الأخيرة من حيث درجة امتلاكها لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وبانحراف معياري (0.88)، ويوزن مئوي (76.6%) وبدرجة كبيرة.

وترى الباحثان هنا أن أعضاء هيئة التدريس يمتلكون مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات بدرجة كبيرة، وغالباً ما يتقبلون على المشكلات التي تواجههم في عملهم وفي حياتهم الاجتماعية والاقتصادية ويتخذون القرارات الصائبة مما يجعلهم مستمرين بتقديم رسالتهم بالشكل، الذي يليق بمكانتهم رغم كل الصعاب، إلا أن ترتيب هذه المهارة احتل المرتبة الأخيرة لديهم مما توجب الاهتمام أكثر باكتسابها لأهميتها ومكانتها بين المهارات الأخرى، فالأحرى بها أن تكون في صدارة المهارات التي يمتلكها عضو هيئة التدريس.

ثالثاً: مهارة العمل ضمن فريق

جدول (10) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن المئوي لمهارة

العمل ضمن فريق

م	مهارة العمل ضمن فريق	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الدرجة
5	أستعين بالآخرين عند وضع الحلول المناسبة للمواقف المختلفة.	1	4.68	0.49	93.6	كبيرة جداً
8	أتجاوب مع الخيارات المطروحة داخل فريق العمل بتوازن ومنطقية.	2	4.62	0.50	92.4	كبيرة جداً
1	أثق بقدرات العاملين معي بالفريق	3	4.31	0.56	86.2	كبيرة جداً
3	أفضل العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.	4	4.23	0.84	84.6	كبيرة جداً
6	أتحمل الضغوط المختلفة مع أفراد الفريق.	5	4.17	0.71	83.4	كبيرة

كبيرة	82.6	0.81	4.13	6	أعمل على تشكيل فريق عمل لتحقيق هدف معين.	4
كبيرة	82.2	0.66	4.11	7	أشارك بنشاط في مجموعات العمل	2
كبيرة	76.2	0.65	3.81	8	أتجنب القاء اللوم على أعضاء الفريق عند حدوث الخطأ.	7
كبيرة جدا	85.0	0.44	4.26	المتوسط العام		

يتبين من الجدول (10) أن متوسطات إجابات أفراد الدراسة لدرجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج لمهارة (العمل ضمن فريق)، جاءت بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.26)، وبانحراف معياري (0.44)؛ ووزن مؤوي (85%)، وقد حصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "استعين بالآخرين عند وضع الحلول المناسبة للمواقف المختلفة"، على المرتبة الأولى من حيث درجة امتلاكها بمتوسط حسابي بلغ (4.68) وبانحراف معياري (0.49)، وبوزن مؤوي (93.6%) وبدرجة كبيرة جداً، وحصلت الفقرة رقم (7) التي تنص على "أتجنب القاء اللوم على أعضاء الفريق عند حدوث الخطأ" على المرتبة الأخيرة من حيث درجة امتلاكها لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وبانحراف معياري (0.65)، وبوزن مؤوي (76.2%) وبدرجة كبيرة. وتعرزو الباحثان ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يعملون كفريق حيث يبذلون أقصى جهد لديهم في مهامهم المختلفة كفريق متكامل، فهم يهتمون بتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسساتهم بنسب عالية من الفعالية، وتحت أي ظرف وهذا يدل على مدى حرصهم على إنجاز الأعمال بشكل صحيح وبطريقة تعاونية تكاملية، مما يزيد من إنجاز المهمات وتحسين الأداء ككل.

## رابعاً: مهارة التعلم مدى الحياة

جدول (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن المئوي لمهارة

## التعلم مدى الحياة

م	مهارة التعلم مدى الحياة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الدرجة
1	أسعى إلى تحسين الطرق التي أنفذ بها المواقف العملية والتعليمية.	1	4.86	0.37	97.2	كبيرة جدا
2	أسعى للتدريب طالما يحقق الاستقرار الوظيفي.	2	4.69	0.48	93.8	كبيرة جدا
7	أحاول عدة مرات لإنجاز المهام دون تراجع عند الفشل.	3	4.59	0.63	91.8	كبيرة جدا
5	أحرص على تطوير أدائي بشكل مستمر.	4	4.55	0.60	91	كبيرة جدا
8	أقوم بتقييم ذاتي دون انتظار تقييم الآخرين	5	4.52	0.52	90.4	كبيرة جدا
4	تختلف افكاري وفقاً للمعرفة الجديدة التي أكتسبها.	6	4.45	0.51	89	كبيرة جدا
3	أنشئ روابط بين الموضوعات الجديدة التي أتعلمها، والأمور التي أعرفها	7	4.31	0.50	86.2	كبيرة جدا
6	أمتلك المعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	8	3.91	0.58	78.2	كبيرة جدا
	المتوسط العام		4.49	0.27	89.8	كبيرة جدا

يتبين من الجدول (11) أن متوسطات اجابات أفراد الدراسة لدرجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج لمهارة (التعلم مدى الحياة)، جاءت بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.49)، وانحراف معياري (0.27)؛ بوزن مئوي (89.8%)، وقد حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "سعى إلى تحسين الطرق التي أنفذ بها المواقف العملية والتعليمية" على المرتبة الأولى من حيث درجة امتلاكها بمتوسط حسابي بلغ (4.86) وانحراف معياري (0.37)، وبوزن مئوي (97.2%) وبدرجة كبيرة جداً، وحصلت الفقرة رقم (6) التي تنص على "أمتلك المعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة وفاعلية" على المرتبة الأخيرة من حيث درجة امتلاكها لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري (0.58)، وبوزن مئوي (78.2%) وبدرجة كبيرة.

وترى الباحثان إن المعلمين عموماً هم متعلمون مدى الحياة، وهذا ما يدركه الجميع، فمهارة

التعلم مدى الحياة باتت مطلوبة وبصورة ملحة لأعضاء هيئة التدريس وللمعلمين بشكل عام حتى يستطيعوا مواكبة كل التطورات المتسارعة في عملهم وفي مختلف مناحي الحياة.

خامسا: مهارة القيادة: \_\_\_\_\_ زيادة:

جدول (12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن المئوي لمهارة القيادة

م	مهارة القيادة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الدرجة
1	اتعامل بتواضع مع الآخرين.	1	4.97	0.25	99.4	كبيرة جدا
2	أتحمل المسؤولية عند القيام بالعمل	1	4.97	0.25	99.4	كبيرة جدا
3	أحرص على مساعدة الآخرين	3	4.57	0.51	91.4	كبيرة جدا
4	أتصرف بالهدوء في الأزمات والمشكلات التي أوجهها	6	4.17	0.65	83.4	كبيرة
5	أستطيع توزيع الأدوار على الآخرين ومتابعة انجازهم لأعمالهم.	5	4.43	0.60	88.6	كبيرة جدا
6	أتوقع النجاح قبل البدء في نشاط معين.	4	4.46	0.53	89.2	كبيرة جدا
7	أستطيع أتصرف كقائد في المواقف الصعبة.	2	4.70	0.52	94	كبيرة جدا
8	أستخدم الخيال لأضع نفسي في مهام مهمة	7	3.85	0.87	77	كبيرة
	المتوسط العام		4.52	0.35	90.4	كبيرة جدا

يتبين من الجدول (12) أن متوسطات إجابات أفراد الدراسة لدرجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج لمهارة (القيادة)، جاءت بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.52)، وبانحراف معياري (0.35)، ووزن مئوي (90.4%)، وقد حصلت الفقرة رقم (5) التي تنص على "اتعامل بتواضع مع الآخرين" على المرتبة الأولى من حيث درجة امتلاكها بمتوسط حسابي بلغ (4.97) وبانحراف معياري (0.25)، وبوزن مئوي (99.4%) وبدرجة كبيرة جداً، وحصلت الفقرة رقم (8) التي تنص على "استخدم الخيال لأضع نفسي في مهام مهمة" على المرتبة الأخيرة من حيث درجة امتلاكها لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج بمتوسط حسابي بلغ (3.85) وبانحراف معياري (0.87)، ووزن

مئوي (77%) وبدرجة كبيرة.

وترى الباحثان إن هذه النتيجة تدعم أهمية توفر مهارة القيادة لدى عضو هيئة التدريس، فهي من المهارات الحاسمة التي تقود الفرد نحو النجاح، ومن الأولى ان يمتلكها عضو هيئة التدريس، فهو قائد بطبيعته، فالقيادة مهارة تتطلب رؤية حكيمة وإمكانيات شخصية وأكاديمية عالية، والقيادة بحاجة إلى وقت طويل وصبر كبير وجهد متواصل من التدريب والخدمة؛ لتترسخ لدى الفرد فهي ليست مجموعة قدرات تكتسب في يوم وليلة.

سادساً: مهارة تحمل المخاطرة

جدول (13) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن المئوي لمهارة تحمل المخاطرة

م	مهارة تحمل المخاطرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الدرجة
6	أستطيع العمل تحت الضغوط الشديدة.	1	4.54	0.52	90.8	كبيرة جدا
5	أصر على تنفيذ القرار المناسب رغم التحديات.	2	4.42	0.60	88.4	كبيرة جدا
2	أسعى إلى إرضاء الآخرين حتى ولو تحملت أعباءً أكبر مقارنة بإمكانياتي.	3	4.20	0.91	84	كبيرة جدا
7	اتجاوز الصعوبات مقابل ما أحصل عليه من ترقيات أو حوافز.	4	4.19	0.92	83.8	كبيرة
4	لا انتظر الموافقة من الآخرين لعمل شيء مهم.	5	4.12	0.63	82.4	كبيرة
3	أعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.	6	3.93	0.78	78.6	كبيرة
1	اتحمل مخاطر عالية من أجل إيجاد حلول جديدة ومبتكرة لكل تحديات.	7	3.88	0.70	77.6	كبيرة
	المتوسط العام		4.18	0.50	83.6	كبيرة

يتبين من الجدول (13) أن متوسطات إجابات أفراد الدراسة لدرجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج لمهارة (تحمل المخاطرة)، جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.18)، وبانحراف معياري (0.50)، ووزن مئوي (83.6%)، وقد حصلت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "أستطيع العمل تحت الضغوط الشديدة" على المرتبة الأولى من حيث درجة امتلاكها بمتوسط حسابي بلغ (4.54) وبانحراف معياري (0.52)، وبوزن مئوي (90.8%) وبدرجة كبيرة جداً، في حين حصلت الفقرة رقم (1)

التي تنص على "تحمل مخاطر عالية من أجل إيجاد حلول جديدة ومبتكرة لكل تحديات". على المرتبة الأخيرة من حيث درجة امتلاكها لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وبانحراف معياري (0.70)، ويوزن مئوي (77.6%) وبدرجة كبيرة.

وتعزو الباحثان ذلك إلى أهمية الأدوار التي يقوم بها عضو هيئة التدريس، الذي يتطلب نوعاً من المخاطرة المدروسة، حتى يحقق كل ما يريده على المستوى الشخصي والعملي، وكذا حتى لا يتأثر إنتاجه وتحقيق أهدافه بالأوضاع التي يعيشها وتعيشها مؤسسات التعليم العالي وأوضاع البلد بشكل عام.

سابعاً: مهارة التخطيط ووضع الأهداف

جدول (14) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن المئوي لمهارة التخطيط ووضع الأهداف

م	مهارة التخطيط ووضع الأهداف	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الدرجة
8	أتبع تقدمي حتى أصل إلى الأهداف التي أخطط لها	1	4.36	0.70	87.2	كبيرة جدا
3	تتوافق أهدافي الخاصة مع إمكانياتي المتاحة	2	4.35	0.71	87	كبيرة جدا
5	لديّ جدول زمني أسير عليه في تحقيق أهدافي	3	4.35	0.58	87	كبيرة جدا
4	أستطيع تحديد أولويات تنفيذ الأهداف	4	4.34	0.72	86.8	كبيرة جدا
6	أمتلك مهارات التخطيط ووضع الأهداف المستقبلية	5	4.33	0.62	86.6	كبيرة جدا
7	أتابع خطة العمل بدقة في مراحل تنفيذها	6	4.30	0.65	86	كبيرة جدا
2	أجعل أهدافي معروفة لمرؤوسي حتى يتمكنوا من دعمي	7	4.23	0.84	84.6	كبيرة جدا
1	أضع أهدافاً يمكن تحقيقها وفق ما خطط لها.	8	4.20	0.63	84	كبيرة جدا
	المتوسط العام		4.36	0.49	87.2	كبيرة جدا

يتبين من الجدول (14) أن متوسطات إجابات أفراد الدراسة لدرجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج لمهارة (التخطيط ووضع الأهداف)، جاءت بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط

حسابي (4.36)، وبانحراف معياري (0.49)، ووزن مئوي (87.2%)، وقد حصلت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "اتباع تقديمي حتى أصل إلى الأهداف التي أخطط لها"، على المرتبة الأولى من حيث درجة امتلاكها بمتوسط حسابي بلغ (4.36) وبانحراف معياري (0.70)، وبوزن مئوي (87.2%) وبدرجة كبيرة جداً، حصلت الفقرة رقم (1) التي تنص على "أضع أهدافاً يمكن تحقيقها على وفق ما خطط لها" على المرتبة الأخيرة من حيث درجة امتلاكها لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج بمتوسط حسابي بلغ (4.24) وبانحراف معياري (0.63)، وبوزن مئوي (84%) وبدرجة كبيرة جداً.

ترى الباحثان إن مهارة التخطيط ووضع الأهداف جاءت بدرجة امتلاك كبيرة جداً وذلك على وفق ممارستها وإتقانها من قبل أعضاء هيئة التدريس، وكذا لأهميتها لديهم واستخدامها بشكل يومي وفصلي وسنوي ومرحلي، فلا يكاد ينفذ عمل أو مهمة لهم إلا وتم على وفق مضامينها، فلا يوجد عمل بدون خطة أو هدف.

ثامنا: مهارة التفاوض

جدول (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن المئوي لمهارة التفاوض

م	مهارة التفاوض	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الدرجة
6	أستطيع تقديم بعض التنازلات مقابل تحقيق المكاسب	1	4.20	0.91	84	كبيرة
4	أركز في عملية التفاوض على ما يمكن تحقيقه	2	4.19	0.64	83.8	كبيرة
3	استخدم كلمات مؤثرة وإيجابية تستحوذ على انتباه الآخرين	3	4.18	0.57	83.6	كبيرة
8	أترك انطباع قوي لدى الآخرين عند مقابلته	4	4.15	0.60	83	كبيرة
1	أجيد التفاوض مع الآخرين	5	4.12	0.72	82.4	كبيرة
2	لدي القدرة على تفسير التعبيرات الجسدية في جلسات التفاوض	6	4.09	0.73	81.8	كبيرة
5	ألتزم بالثبات وهدوء الأعصاب وأتجنب العدوانية والسخرية	7	4.02	0.73	80.4	كبيرة
7	أستطيع كسب ثقة أطراف التفاوض الأخرى وإقناعهم بالحلول	8	4.01	0.73	80.2	كبيرة
	المتوسط العام		4.12	0.57	82.4	كبيرة



يتبين من الجدول (15) أن متوسطات إجابات أفراد الدراسة لدرجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج لمهارة (التفاوض)، جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.12)، وبانحراف معياري (0.57)؛ ووزن مئوي (82.4%)، وقد حصلت الفقرة رقم (6) التي تنص على "أستطيع تقديم بعض التنازلات مقابل تحقيق المكاسب" على المرتبة الأولى من حيث درجة امتلاكها بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وبانحراف معياري (0.91)، ووزن مئوي (84%) وبدرجة كبيرة، وحصلت الفقرة رقم (7) التي تنص على "أستطيع كسب ثقة أطراف التفاوض الأخرى وإقناعهم بالحلول" على المرتبة الأخيرة من حيث درجة امتلاكها لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وبانحراف معياري (0.73)، ووزن مئوي (80.2%) وبدرجة كبيرة.

ترى الباحثان إن أعضاء هيئة التدريس امتلكوا مهارة التفاوض، وكل مهاراتها الفرعية بدرجة كبيرة، وهذا يدل على أنهم يستخدمون التفاوض وأساليب إدارة الصراع وحل المشكلات اليومية مع مختلف الأطراف التي يتم التعامل معها، ولكنهم بحاجة إلى مزيد من التدريب لضبط متطلبات تلك المهارة وتمييزها حتى يمتلكوها بدرجة كبيرة جداً، مما يساهم في تطوير شخصياتهم وتحسين أدائهم.

تاسعاً: مهارة إدارة الوقت

جدول (16) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن المئوي لمهارة إدارة الوقت

م	إدارة الوقت	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الدرجة
4	أحرص على الالتزام بأوقات العمل.	1	4.75	0.65	95	كبيرة جداً
3	أنجز المهام المطلوبة ضمن إطار الجدول الزمني.	2	4.45	0.51	89	كبيرة جداً
5	أرتب الأولويات التي أسعى إلى تحقيقها	3	4.44	0.70	88.8	كبيرة جداً
8	أوزع وقتي بشكل جيد بين الاحتياجات الخاصة ومتطلبات العمل.	4	4.40	0.70	88	كبيرة جداً
2	أدير بثقة وفعالية وقتي في عملي	5	4.20	0.64	84	كبيرة جداً
1	أضع زمناً محدداً للأهداف المراد تحقيقها	6	4.13	0.36	82.6	كبيرة جداً
6	أعتمد أجندة يومية لتوزيع وقتي واستثماره.	7	4.01	0.73	80.2	كبيرة جداً

كبيرة	78.2	0.66	3.91	8	أخصص جزءا من وقتي اليومي لتقييم المهام والأنشطة المنفذة مسبقاً	9
كبيرة	73.8	0.99	3.69	9	لا أفكر في نشاطات ومهام أخرى قبل الانتهاء من المهام قيد التنفيذ.	7
كبيرة جدا	84.4	0.50	4.22	المتوسط العام		

يتبين من الجدول (16) أن متوسطات إجابات أفراد الدراسة لدرجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج لمهارة (إدارة الوقت)، جاءت بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (22، 4)، وبانحراف معياري (0.50)، وبوزن مئوي (84.4%) وقد حصلت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "أحرص على الالتزام بأوقات العمل" على المرتبة الأولى من حيث درجة امتلاكها بمتوسط حسابي بلغ (4.75) وبانحراف معياري (0.65)، وبوزن مئوي (95%) وبدرجة كبيرة جداً، حصلت الفقرة رقم (7) التي تنص على "لا أفكر في نشاطات ومهام أخرى قبل الانتهاء من المهام قيد التنفيذ" على المرتبة الأخيرة من حيث درجة امتلاكها لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبانحراف معياري (0.99)، وبوزن مئوي (73.8%) وبدرجة كبيرة.

وتلاحظ الباحثان من خلال النتائج أعلاه أن أعضاء هيئة التدريس يمتلكون مهارة إدارة الوقت بدرجة مثلى، فهم ينفذون عملهم ومهامهم على وفق الوقت المحدد، الذي تم التخطيط له مسبقاً سواء أكان من قبل كلياتهم أم جامعتهم أم ما يقومون بالتخطيط له بأنفسهم، بل إن بعضهم يستثمر أوقات إضافية لتنفيذ مهام مختلفة.

#### عاشراً: مهارة المِــــادرة

جدول (17) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن المئوي لمهارة المبادرة

الدرجة	الوزن المئوي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	مهارة المِــــادرة	م
كبيرة جدا	86.6	0.69	4.33	1	استثمر الفرص الجديدة في حياتي بشكل جيد	4
كبيرة جدا	86.6	0.69	4.33	1	استثمر الفرص المتاحة في تذليل المشكلات.	6
كبيرة جدا	84.6	0.58	4.23	2	أحرص على طرح أفكار جديدة والتزم بتنفيذها.	1

كبيرة جدا	84.2	0.94	4.21	3	أهتم بتحسين وتطوير إمكانياتي قبل الآخرين.	5
كبيرة جدا	84	0.64	4.20	4	أبادر بحل المشكلات التي تواجهني بطرق جديدة.	7
كبيرة	82.6	0.87	4.13	5	عندما ترد في راسي فكرة أبادر بتنفيذها	2
كبيرة	79.6	0.61	3.98	6	أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في توظيفها بمجال عملي.	3
كبيرة جدا	84	0.64	4.20	المتوسط العام		

يتبين من الجدول (17) أن متوسطات إجابات أفراد الدراسة لدرجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج لمهارة (المبادرة)، جاءت بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.20)، وبانحراف معياري (0.64)، ووزن مئوي (84%) وقد حصلت الفئرتان رقم (6-4) اللتين تتصا على "استثمر الفرص المتاحة في تذليل المشكلات. استثمر الفرص الجديدة في حياتي بشكل جيد" على المرتبة الأولى من حيث درجة امتلاكها بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وبانحراف معياري (0.69)، ووزن مئوي (86.6%) وبدرجة كبيرة جدا، وحصلت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "أبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في توظيفها بمجال عملي" على المرتبة الأخيرة من حيث درجة امتلاكها لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج بمتوسط حسابي بلغ (3.98) وبانحراف معياري (0.61)، وبوزن مئوي (79.6%) وبدرجة كبيرة.

تعزو الباحثان هذه النتيجة إلى قدرة عضو هيئة التدريس على طرح الأفكار وتوظيفها بما يخدم تطويره وتطوير الآخرين، وكذا المبادرة في حل المشكلات وتذليل الصعاب بما يسهم بتطوير مؤسسات التعليم العالي مما يؤدي الى تحسين مخرجاتها.

## الحادي عشر: مهارة التفكير الناقد

جدول (18) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن المئوي لمهارة التفكير

### الناقد

م	مهارة التفكير الناقد	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المئوي %	الدرجة
1	اسعى للعثور على مصادر متعددة ومتنوعة وموثوقة للمعلومات.	1	4.78	0.43	95.6	كبيرة جدا
2	امارس مهارات البحث والاستقصاء للوصول إلى المعرفة.	2	4.63	0.50	92.6	كبيرة جدا
3	اعرض أفكارى بصورة موضوعية.	3	4.61	0.52	92.2	كبيرة جدا
5	أبحث عن أفضل الطرق والأساليب لأداء مهام وتفاصيل عملي	4	4.60	0.52	92	كبيرة جدا
4	اعبر عن آرائى من خلال الحجج والبراهين المقنعة.	5	4.24	0.47	84.8	كبيرة جدا
7	اسعى لخلق بيئة تحت على التفكير الناقد وتنميته لدى الآخرين	6	4.10	0.64	82	كبيرة
9	أوظف مهارات التفكير (التحليل والربط والاستنتاج وإصدار الاحكام) لحل المشكلات.	7	4.05	0.57	81	كبيرة
8	أوجه الكثير من التساؤلات عندما تعرض على أية أفكار	8	3.91	0.42	78.2	كبيرة
6	اسعى لإنجاز مقالات واوراق بحثية في مجال تخصصي	9	3.90	1.00	78	كبيرة
	المتوسط العام		4.31	0.35	86.2	كبيرة جدا

يتبين من الجدول (18) أن متوسطات إجابات أفراد الدراسة لدرجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج للمهارة (التفكير الناقد)، جاءت بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.31)، وانحراف معياري (0.35)، ووزن مئوي (86.2%)، وقد حصلت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " اسعى للعثور على مصادر متعددة ومتنوعة وموثوقة للمعلومات" على المرتبة الأولى من حيث درجة امتلاكها بمتوسط حسابي بلغ (4.78) وانحراف معياري (0.43)، ووزن مئوي (95.6%) وبدرجة كبيرة جداً، حصلت الفقرة رقم (6) التي تنص على "أسعى لإنجاز مقالات واوراق بحثية في مجال تخصصي" على

المرتبة الأخيرة من حيث درجة امتلاكها لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وبانحراف معياري (1.0)، ووزن مؤوي (78٪) وبدرجة كبيرة. وتعزو الباحثان ذلك إلى الممارسة الفعلية لأعضاء هيئة التدريس لهذه المهارة؛ إذ أنهم قادرون على التحليل والربط والاستنتاج، وكذلك يدركون إن مهارة التفكير الناقد تعد من أهم أهداف التربية المعاصرة في مختلف الأنظمة التربوية العالمية، لذلك وجب عليهم امتلاكها.

### الثاني عشر: مهارة الإبداع

جدول (19) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والوزن المؤوي لمهارة الإبداع

م	مهارة الإبداع	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المؤوي %	الدرجة
4	أقوم بأداء عملي بأساليب متطورة ومتجددة	1	4.85	0.40	97	كبيرة جدا
1	أمتلك القدرة على البحث والتطوير في عملي	2	4.73	0.46	94.6	كبيرة جدا
5	أستفيد من الأساليب العلمية الحديثة في عملي.	3	4.63	0.53	92.6	كبيرة جدا
3	أحرص على بث روح الإبداع لدى الآخرين	4	4.38	0.74	87.6	كبيرة جدا
2	أقوم بطرح أفكار غير تقليدية باستمرار	5	4.24	0.47	84.8	كبيرة جدا
8	أشجع الفكر الإبداعي	6	4.04	0.79	80.8	كبيرة
7	أستطيع تغيير نمط تفكيري حسب الموقف الذي أمر به بسهولة.	7	3.86	0.85	77.2	كبيرة
6	أرغب بالعمل على حل المشاكل المعقدة.	8	3.49	1.66	69.8	كبيرة
	المتوسط العام		4.28	0.44	85.6	كبيرة جدا

يتبين من الجدول (19) أن متوسطات إجابات أفراد الدراسة لدرجة امتلاك أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج لمهارة الإبداع، جاءت بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي (4.28)، وبانحراف معياري (0.44)؛ ووزن مؤوي (85.6٪)، وقد حصلت الفقرة رقم (4) التي تنص على "أقوم بأداء عملي بأساليب متطورة ومتجددة." على المرتبة الأولى من حيث درجة امتلاكها بمتوسط حسابي بلغ (4.85) وبانحراف معياري (0.40)، ووزن مؤوي (97٪) وبدرجة كبيرة جداً، في حين حصلت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "أرغب بالعمل على حل المشاكل المعقدة" على المرتبة الأخيرة من حيث درجة امتلاكها

لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة لحج بمتوسط حسابي بلغ (3.49) وبانحراف معياري (1.6)، ووزن مئوي (69.8%) وبدرجة كبيرة.

وتعزي الباحثان هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس مدركين جداً لما يدور حولهم من حداثة وتطورات علمية وتكنولوجية ومعلوماتية، وبطبيعة عملهم وإمكانياتهم يتولد لديهم حالة من الإبداع من خلال المواقف والمشكلات المعقدة مما يؤدي إلى تطوير أفكارهم الإبداعية ومهاراتهم بصورة مستمرة.

إجابة السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة امتلاكهم للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم تعزي لمتغيرات (الجنس، اللقب العلمي، سنوات الخدمة) ؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب اختبار "T" لعينتين مستقلتين على وفق الجنس، وكذا احتساب اختبار "f" على وفق متغيري اللقب العلمي وسنوات الخدمة، وذلك لمعرفة مستوى دلالة الفرق بين متوسط تقديرات عينة الدراسة لدرجة امتلاكهم للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم تعزي لتلك المتغيرات.

### 1. متغير الجنس

جدول (20) اختبار "T" لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه درجة امتلاك المهارات الناعمة وفقاً

#### للجنس

القرار	مستوى الدلالة	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	المتغير
لا توجد فروق جوهرية	0.33	2.740	0.34	4.50	ذكر	درجة امتلاك المهارات الناعمة
			0.26	4.32	انثى	

يتضح من النتائج في الجدول (20) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك باختلاف الجنس؛ أي أن الجنس لا يؤثر في آراء أفراد العينة تجاه درجة امتلاك المهارات الناعمة، حيث بلغت قيمة اختبار "T" (2.740) وكان مستوى الدلالة الإحصائية لها (0.33) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05). وترى الباحثان إن عضو هيئة التدريس سواء أكان ذكر أم أنثى لا يرتبط جنسه بالمهارات الناعمة وامتلاكه لها؛ إذ يمكن أن توجد تلك المهارات في كلا الجنسين بالتدريب والممارسة، كما أنه قد تتطور وتتفاوت من شخص إلى آخر بغض النظر عن جنسه، وهذا ما يؤكد شبير (2016)، وحجاج (2014)، ودراسة أبو حاطوم (2022).

## 2. حسب متغير اللقب العلمي:

جدول (21) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه درجة امتلاك المهارات الناعمة وفقاً للقب العلمي

مستوى الدلالة	F المحسوبة	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.000	67.381	4.351	2	8.703	بين المجموعات	درجة امتلاك المهارات الناعمة
		.065	125	8.072	داخل المجموعات	
			127	16.775	Total	

يتضح من الجدول (21) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك باختلاف اللقب العلمي، أي أن اللقب العلمي يؤثر في آراء أفراد العينة تجاه درجة امتلاك المهارات الناعمة، حيث بلغت قيمة اختبار "f" (67.381)، وكان مستوى الدلالة الإحصائية لها (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويشير ذلك إلى أن عينة الدراسة لهم نفس الآراء والاجابات تجاه درجة امتلاك المهارات الناعمة ولصالح فئة "الأستاذ مساعد". وقد يعزى ذلك إلى النسبة الأكبر لعدد هذه الفئة في عينة الدراسة حيث بلغت تقريباً (66%)، وكذا تفاعلها الأكثر بمختلف الأطراف في محيط العمل، مقارنة بالفئات الأخرى، وهذا تم تأكيده في دراسة بهنسي (2022).

## 3. حسب متغير سنوات الخدمة

جدول (22) تحليل التباين الأحادي لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه درجة امتلاك المهارات الناعمة وفقاً لسنوات الخدمة

مستوى الدلالة	F المحسوبة	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.000	20.591	2.078	2	4.157	بين المجموعات	درجة امتلاك المهارات الناعمة
		.101	125	12.618	داخل المجموعات	
			127	16.775	Total	

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (22) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة؛ وذلك باختلاف سنوات الخدمة، أي أن سنوات الخدمة يؤثر في آراء أفراد العينة تجاه متغير الدراسة (درجة امتلاك المهارات الناعمة) حيث بلغت قيمة اختبار "f" (20.59) ومستوى الدلالة الإحصائية لها (0.00)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وكان ذلك التأثير لصالح فئة "أقل من 10 سنوات". وقد يعزى ذلك إلى أن هذه الفئة من أكثر الفئات المتأثرة بسمات العصر وحدثه برامج اعدادهم الأكاديمي والدورات التدريبية التي يتلقونها والتي تهتم

بشكل أو باخر بالمهارات الناعمة إلى جانب المهارات الصلبة. وهذا ما أكدته دراسة التيمي والمومني (2022)، ودراسة الحلبي (2020)، ودراسة مخامرة وعجوة (2020)، ودراسة الحجاج (2014). **ثامنا:**

**الاستنتاجات:** في ضوء نتائج الدراسة ، نستنتج الآتي:

- يمتلك أعضاء هيئة التدريس المهارات الناعمة بالمتوسط العام بدرجة كبيرة جداً.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.
- وجود فروق دالة إحصائية على وفق متغير اللقب العلمي لصالح لقب (أستاذ مساعد).
- وجود فروق دالة إحصائية على وفق متغير سنوات الخدمة لصالح الفئة أقل من (10 سنوات).

**تاسعاً: توصيات الدراسة ومقترحاتها**

في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثان وتقترحان ما يأتي:

1. ضرورة المحافظة على الدرجة الكبيرة جداً من امتلاك أعضاء هيئة التدريس للمهارات الناعمة، وتقديم المكافآت والحوافز والامتيازات التي تثير دافعيتهم وتحسين أدائهم.
2. تنفيذ دورات تدريبية تتضمن المهارات الناعمة لمختلف منتسبي مؤسسات التعليم العالي من أعضاء هيئة تدريس ومساعدتهم وإداريين وأمناء مكاتب وغيرهم، وكذا منتسبي التعليم العام، لتطوير القدرات الشخصية والعملية ورفع درجة إمتلاكهم لها.
3. العمل على تضمين المناهج الدراسية في التعليم العام / التعليم العالي للمهارات الناعمة بمختلف التخصصات بوصفها جزءاً مكملاً للمهارات التخصصية ، التي ستؤهل الطلبة لسوق العمل.
4. القيام بإجراء المزيد من الدراسات والبحوث لمعرفة درجة امتلاك المهارات الناعمة وأهميتها عند مختلف منتسبي التعليم العالي والتعليم العام من أعضاء هيئة تدريس ومساعدتهم وإداريين وأمناء مكاتب ومشرفي مختبرات، وطلبة وغيرهم، في مراحل التعليم المختلفة.



## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية

- ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم.(2004). لسان العرب. المجلد(14). دار صادر. لبنان. بيروت.
- الأغا، رائد عمر.(2008). المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية: غزة.
- الأغا، محمد صهيب. (2018). المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين في بنوك محافظات فلسطين الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة أعمال. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة الأزهر: غزة.
- أبو حاطوم، رولا محمد محمود.(2022). درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والمناهج. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. عمان: الأردن.
- أبو زايد، محمد عبد الله سليمان.(2015). سمات الشخصية القيادية المميزة لدى المدراء العاملين بالوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم القيادة والإدارة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا. جامعة الأقصى. غزة: فلسطين.
- أبوصعيليك، عائشة بدر، الوريكات، منصور أحمد (2017). درجة امتلاك طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية للمهارات التكنولوجية المتضمنة في الاقتصاد المعرفي. مجلة دراسات العلوم التربوية. المجلد (44). العدد (2). ص ص 159 - 180
- البصيص، حاتم حسين. (2011). تنمية مهارات القراءة والكتابة -استراتيجيات متعددة للتدريس والتقويم. ط1. منشورات الهيئة العامة السورية للكتاب. وزارة الثقافة. مطابع وزارة الثقافة. مكتبة الأسد: دمشق.
- البلوشي، مريم بنت سلمان بن مراد. (2010). واقع ممارسة أساليب معلمي التربية الإسلامية أساليب تنمية مهارات التفكير الإبداعي في تدريس طلبة الحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسي في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. عمادة الدراسات العليا. جامعة مؤتة.
- بن سلمان، فاطمة. (2020). دور المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث - دراسة ميدانية لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.

- بهنسي، فتحية أحمد عبد القادر.(2022). المهارات الناعمة اللازمة للمعلم في ضوء مفهوم تمهين التعليم. **مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد (117)، ص ص 1265 - 1328.**
- بودريس، رائف حسن.(2022). فاعلية برنامج أرامكو فورمولو 1 في المدارس قائم على مدخل STEAM التكاملي في تنمية المهارات الناعمة لدى طلبة المرحلة المتوسطة. **المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة المناهج وطرق التدريس. المجلد (1). العدد (13). ص ص 1 - 28.**
- التميمي، رولا رأفت، المومني، جهاد علي. (2022). درجة امتلاك معلمي المرحلة الأساسية في محافظة العاصمة عمان للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم. **مجلة المناهج وطرق التدريس. المجلد(1). العدد(8).30 يونيو.صص140-166.**
- جورايت. (2018). **مدونة تطوير البرمجيات. متاح على:**  
<https://code.joejag.com/2018/the-origin-of-sftos-skills.html>
- الحاسي، صالح عبد الرحمن عيسى (2021 أكتوبر). درجة توافر المهارات التقنية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة بن غازي: دراسة حالة على كلية الاقتصاد. **المؤتمر الدولي حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي. ص ص 324 - 339.**
- الحجاج، علا نعيم عمر.(2014). **دور المهارات الناعمة في عمل اقتناص الوظائف الإدارية - دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية: غزة.**
- الحربي، محمد بن سنت صالح، والحربي، ناصر بن سليمان بن ربيعان. (2021). مستوى تضمين مهارات القرن الحادي والعشرين في كتاب الصف الثاني المتوسط في المملكة العربية السعودية في ضوء الابعاد المشتركة لهيئة تقويم التعليم والتدريب. **المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية. المجلد (4). العدد (1).ص ص 447 - 495.**
- حسن، عبد الناصر طلب (2024) المهارات الناعمة الواجب توافرها في أداء تدريسي الجامعات السعودية: بحث تطبيقي في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية وجامعة شقراء، **مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد الخامس، العدد الأول، ص ص 142 - 160.**
- الحلبي، خالد.(2021). المهارات الناعمة كضرورة للعمل في المكتبات ومراكز المعلومات- دراسة تحليلية لأهميتها من وجهة نظر أخصائيي المكتبات والمعلومات. **المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات. المجلد(3). العدد(8). أكتوبر. ص ص 7 - 52.**
- الحميدي، حامد عبد الله (2017). درجة امتلاك معلمي اللغة العربية بالمرحلة الثانوية في دولة الكويت للكفايات التعلم الإلكتروني من وجهة نظرهم وعلاقته بكل من الجنس والمؤهل العلمي والخدمة التدريسية. **المجلة الدولية للبحوث التربوية. جامعة الامارات. المجلد (41). العدد (3) (عدد خاص). ص ص 1- 48**

- راضي، تهاني علي. (2022). **المهارات اللغوية وطرق تنميتها**. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في ميدان اللغة والأدب العربي. قسم اللغة والادب العربي. كلية الآداب واللغات. جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي: الجزائر.
- رضوان، نغم جهاد. (2019). **المهارات الناعمة لدى المرأة الفلسطينية وأثرها في جودة القرارات بالمؤسسات النسوية- المحافظات الجنوبية. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد (2). العدد (12). ص ص 107 - 133.**
- الرواضية، خالد هارون. (2021). **درجة امتلاك المعلمين في محافظة معان مهارات القرن الحادي والعشرين وعلاقتها بمدى اكتساب الطلبة لها من وجهة نظر المعلمين. مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، الملحق (4). المجلد (7). ص ص 360 – 393.**
- السعيدة، محمد جلال اكريم. (2015). **مهارات التدريس الجامعي التي ينبغي توافرها لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية من وجهة نظر طلبتهم**. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة والمناهج وطرق التدريس. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.
- السقاف، آلاء شيخان (2022) **مدى توفر المهارات الحياتية في كتب التربية الوطنية بمرحلة التعليم الأساسي في اليمن ومدى اكتساب الطلبة لها من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة الاندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (93)، المجلد (9) ديسمبر 2022م. ص ص 180 – 209.**
- السنوار، محمد حامد (2021). **المهارات القيادية الناعمة وأثرها في جودة القرارات الإدارية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية - المحافظات الجنوبية**. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والتمويل. إدارة الدولة والحكم الرشيد. جامعة الأقصى: غزة.
- شاهين، محمد أحمد، والقسيس، ألين (2017). **درجة امتلاك المرشدين التربويين في المدارس الحكومية الفلسطينية للمهارات الإرشادية وعلاقتها بالصعوبات التي يواجهونها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية. المجلد الخامس. العدد (18). ص ص 245- 264**
- شبير، رمضان صلاح. (2016). **المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة أعمال. كلية التجارة. الجامعة الإسلامية: غزة.
- شحاتة، حسن وآخرون. (2003). **معجم المصطلحات التربوية والنفسية**. ط1. الدار المصرية واللبنانية: القاهرة.
- صالح، رشا مهدي. (2020). **أثر ممارسات التدوير التنظيمي في تطوير المهارات السلسلة (إدارة الازمات): دراسة ميدانية. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. مجلد (16). العدد (خاص). ج1.**

- صيام، عبد القادر نعيم عبد القادر.(2023). دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء المتميز في شركات التأمين في قطاع غزة. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*. المجلد (2). العدد(2). ص ص 266 – 283. متاح على: <https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/index>
- طه، سمير أحمد، و الطفي، حسين علي.(2022). درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية صبر بجامعة لحج لأدوارهم الأكاديمية من وجهة نظر الطلاب. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*. المجلد(2). العدد(14). ص ص 160 – 185.
- الطهراوي، كمال حسن عطية. (2016). *المهارات القيادية لدى أنصار المجالس الطلابية وعلاقتها بمستوى الأنشطة الطلابية في الجامعات الفلسطينية*. رسالة ماجستير غير منشورة. برنامج الإدارة والقيادة أكاديمية الإدارة والسياسة للدارسات العليا. جامعة الأقصى. غزة: فلسطين.
- طهيري، وفاء.(2021). واقع امتلاك الأستاذ الجامعي لمهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات وتقبله لفكرة دمج التعليم الإلكتروني: دراسة ميدانية بجامعة المسيلة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية. جامعة الحاج لخضر.
- طيب، عزيزة عبد الله.(2018). تصور مقترح لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس لإدارة المعرفة في ضوء مفهوم اقتصاد المعرفة. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة*. المجلد (7). العدد (5). ص ص 12- 26.
- العتيبي، نوف بنت نواف بن مرزوق.(2023). دور منحى STEM في تنمية بعض المهارات الناعمة لدى طالبات المرحلة الثانوية بالملكة العربية السعودية من وجهة نظر معلمات الرياضيات. *المجلة العربية للنشر العلمي*. الإصدار السادس. العدد(56). ص ص 276- 300.
- عجيل، سامية هاني. (2018). *القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي* – دراسة حالة في مجموعة من المصارف الخاصة في كربلاء بالنجف بابل. *مجلة الإدارة والاقتصاد*. جامعة الكوفة. المجلد (7). العدد (25). ص ص 34- 62.
- العدواني، خالد مطهر حسين، و الصلاحي، عبد السلام محمد أحمد.(2023). فاعلية البحث الاجرائي في تنمية المهارات الحياتية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين لدى معلمي الجغرافيا بالجمهورية اليمنية. المجلد الثاني. العدد الأول. *مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية*. ص ص 49 – 71.
- العدوان، وفرحان.(2017). العدوان، منور محمود، وعباس، فرحات.(2017). مداخلة بعنوان: دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية. *الملتقى الدولي الثاني حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة*، متاح على: <http://dspace.univmsila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/14299>
- العزب، رحاب أمين مصطفى. (2020). سمات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين وعلاقتها في اكساب الطلاب مهارات القرن الحادي والعشرين من وجهة نظر الطلاب في

المراحل الجامعية. **المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية**. قسم علم النفس. كلية الدراسات الإنسانية. جامعة الأزهر. ص 100 – 154.

- علي، عصام.(2014). **المهارات الحياتية للشباب " دليل تدريبي "**. ط 1. مطبعة سيوبرس: القاهرة.
- عمر، بن شريك، وعبد الحفيظ، منى.(2017). نموذج نظري لأهم المهارات المرنة في بيئة العمل. **مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية**. المجلد (10). العدد (3). ص ص 107 – 220.
- العمري، حياة رشيد حمزة، و الشنقيطي، آمنة محمد المختار.(2019). مدى توفر التعلم الذاتي لدى طلبة جامعة طيبة في ضوء متطلبات مجتمع التعلم المهني وفقاً لآراء أعضاء هيئة التدريس. **مجلة العلوم التربوية والنفسية - المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث**. المجلد الثالث. العدد الأول. ص ص 24- 50.
- العيد، سمية إبراهيم سلام شيخ (2019). **تحليل محتوى كتب التكنولوجيا للمرحلة الأساسية في ضوء مهارات القرن الحادي والعشرين ومدى اكتساب طلبة الصف العاشر لها**. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم المناهج وطرق التدريس. كلية التربية. الجامعة الإسلامية: غزة.
- العيوني، صالح محمد.(2001). تحديد المهارات الأساسية لتدريس العلوم بالمختبر بالمرحلة المتوسطة بالملكة العربية السعودية من وجهة أعضاء هيئة التدريس بكليات المعلمين. **مجلة كلية التربية**. جامعة الامارات العربية المتحدة. السنة السادسة عشر. العدد (18). ص ص 104 – 163.
- فتاح، عادل سدیل.(2011). مهارات التدريس اللازمة لمعلمي الرياضيات في المرحلة الابتدائية. **مجلة الفتح**. العدد(47). تشرين الأول. ص ص 277- 302.
- قاموس ومعجم المعاني. متاح على: <https://www.almaany.com>
- قويدر، أريج محمد رمضان.(2017). **دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية**. مذكرة ماجستير غير منشورة في تخصص القيادة والإدارة. أكاديمية إدارة والسياسة للدراسة العليا. جامعة الأقصى بغزة. غزة فلسطين. متاح على: <http://hdl.handle.net/20.500.12358/19404>
- محمود، عبد الرزاق محمود.(2005). فعالية وحدة مقترحة في أناشيد و أغاني الأطفال لإثراء بعض المهارات الحياتية اللازمة لهم. **دار المنظومة - عن الثقافة والتنمية/مصر**. المجلد(6) العدد(13). ص ص 137 – 177.
- محمود، ناجي عبد الستار، وجاسم، عدنان سهيل.(2021). تشخيص الخصائص الشخصية للمهارات الناعمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة ديالى. **مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية**. العدد (1). ص ص 193 – 213.
- مخامرة، كمال خليل، وعجوة، محمد عبد الفتاح.(2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجه نظر المعلمين. **مجلة العلوم الاجتماعية**. المجلد(6). العدد(2).

- الملاح، ثامر. (2017). **حقيقة المهارات الناعمة والمهارات الصلبة**. متاح على: <https://www.new-educ.com>
- ناصرالدين، فادية الياس. (2021). **درجة امتلاك معلمات الصفوف الثلاثة الأولى للمهارات الناعمة من وجهة نظرهن**. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم الإدارة والمناهج. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط. عمان: الأردن.
- نصار، نورالدين محمد. (2020). **الأدوار المستجدة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات العربية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الأربعة**. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية. العدد الخامس. ص 1 - 53.
- وزارة التربية والتعليم العمانية. (2008). **الدليل الإرشادي لتنمية التفكير لدى الطلبة في المناهج المدرسية**. المديرية العامة للمناهج: سلطنة عمان

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Bahar, J.F. and Crandall, K. C. (1990). " Systematic Risk Management Approach For Construction Projects". Journal of Construction Engineering and Management. Vol.(116)•No. (3):PP 533–546.  
[https://www.researchgate.net/profile/AliAlobeed/publication/320935282\\_the\\_yd\\_wtkhsys\\_almkhatr\\_fy\\_mshary\\_altshyyd\\_mn\\_wjht\\_nzr\\_almalk/links/5a037ce3a\\_ca272b06ca33094/thdyd-wtkhsys-almkhatr-fy-mshary-altshyyd-mn-wjht-nzr-almalk.pdf](https://www.researchgate.net/profile/AliAlobeed/publication/320935282_the_yd_wtkhsys_almkhatr_fy_mshary_altshyyd_mn_wjht_nzr_almalk/links/5a037ce3a_ca272b06ca33094/thdyd-wtkhsys-almkhatr-fy-mshary-altshyyd-mn-wjht-nzr-almalk.pdf)
- Tang, Keow Ngang, (2020). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions, Kasetsart Journal of Social Science, (KURDI), Kasetsart University, Thailand, <http://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.01.002>, Available online: 14/02/2018, Vol 41, Issu 1, PP: 22-27. .
- Madden, Mark, (2015). Soft Leadership Competencies for S'today Healthcare Finance Executives, healthcare financial management Lenexa, PP: 42-45
- Moore, T. (2020). Are soft skills a hard find for twenty-first century learners? (Order No. 28314415). Available from Request Dissertations & Theses Global. (2487123108). Retrieved from:  
<https://www.proquest.com/sdl.idm.oclc.org/dissertations-theses/are-soft-skills-hard-find-twenty-first-century/docview/2487123108/se2?accountid=142908>
- Sadq, Zana, Majed, (2019). The role of leadership soft skills in promoting the learning entrepreneurship, Department of Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Koya University, Iraq, and Visiting Lecturer at Lebanese French University, Iraq) Journal of Process Management New Technologies, International Vol. (7), No (1), pp:31-48.
- Williams-Buenzli, Wendy J., "A Measure of Soft Skill Gains Acquisition with Engagement in Baccalaureate Nursing Programs" (2015). Dissertations. 100.  
<https://aquila.usm.edu/dissertations/100>