

**تأثير المهارات الصلبة والناعمة في أداء العاملين "دراسة
تطبيقية لعينة من تدريسي جامعة البصرة"**

م.م محمد عبدالرضا فرج

م. علي نصيف صبر

م.م ايمان رعد فتاح

جامعة البصرة /كلية الادارة والاقتصاد

تأثير المهارات الصلبة والناعمة في أداء العاملين "دراسة تطبيقية لعينة من
تدريسي جامعة البصرة"

**The effect of hard and soft skills on employee
performance, an applied study of a sample of teachers at
the University of Basra**

Assistant Lecturer: Mohammed Abduridha Faraj

Lecturer : Ali Nsaif Saber

Assistant Lecturer: Iman Raad Fattah

Abstract

The research problem was diagnosed with the weakness of hard and soft skills among the teachers of the University of Basra and its impact on performance, and its objectives were determined to upgrade and enhance these skills. The researchers subjected a sample of teachers with 110 titles, certificates and different colleges from the research community to study and the research came out with a number of conclusions, including the existence of an impact between these skills and the performance of teachers and reached a number of recommendations, including the need to develop a comprehensive program for all university teachers to develop these skills to keep pace with technical developments in this field to adapt to the requirements of the times. And adopting them as standards for the quality of teachers' performance and within the standards of university performance and with an impressive weight.

**Keywords: hard skills, soft skills, teaching performance,
University of Basrah**

المستخلص

شخصت مشكلة البحث بضعف المهارات الصلبة والناعمة لدى تدريسي جامعة البصرة وتأثيرها في الأداء، وحددت أهدافه بالارتقاء بهذه المهارات وتعزيزها. وقد تم استقصاء بيانات الدراسة بالاعتماد على استمارة استبيان تم توزيعها على عينة من التدريسيين بعدد 110 بالقباب وشهادات وكليات مختلفة من المجتمع المبحوث للدراسة وخرج البحث بعدد من الاستنتاجات منها وجود تأثير بين هذه المهارات وأداء التدريسيين وتوصلت لعدد من التوصيات منها ضرورة وضع برنامج شامل لكل تدريسي الجامعة لتطوير هذه المهارات لمواكبة التطورات التقنية الحاصلة في هذا المجال للتكيف مع متطلبات العصر. واعتمادها كمعايير لجودة أداء التدريسيين وضمن معايير الأداء الجامعي وبوزن مؤثر.

الكلمات المفتاحية: المهارات الصلبة، المهارات الناعمة، أداء التدريسيين، جامعة البصرة

المقدمة:

في العصر الصناعي الرابع وفي ظل التطور التكنولوجي الحاصل يتطلب أن يكون التعليم العالي مواكب لهذه التطور وذلك بسبب التحول الرقمي، ان أحد المكونات التي يمكنها التكيف مع هذه التحول هي الموارد البشرية في التعليم العالي والمتمثلة بالأستاذ الجامعي الذي يتطلب منه امتلاك المؤهلات والمهارات اللازمة لعملية التعليم وايصال المعرفة الى الطلبة والقيام بمسؤولياته العلمية، إذ يواجه قطاع التعليم في العراق تغيرات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية سريعة. كما يتطلب أن يكون التعليم الجامعي مرنا ليتناسب مع المواقف والسياقات المتغيرة وهناك حاجة الى بيئة تتنافس بيها الجامعات والمؤسسات التعليمية على المورد البشري لإدخال تحسينات مستمرة على الابتكار والأداء للأستاذ الجامعي وفق متطلبات ومعايير وبعض المهارات الضرورية التي تساعدهم في أداء عملهم ومواكبة التطور الحاصل في هذا القطاع وعلى مستوى العالم.

إن وجود المهارات الصلبة والناعمة (المرنة) عند الأستاذ الجامعي تساعده في أداء عمله ومواكبة التطور الحاصل ومواجهة التغير السريع في بيئة العمل إذ إن هذه المهارات تسعفه وتزيد من قدرته على أداء عمله على اتم وجه، أيضا وجود هذه المهارات يسهل من عملية انتقال المعرفة من الأستاذ الى الطالب بالاعتماد على أفضل الوسائل التقنية والمفاهيمية الحديثة ومساعدته في انجاز الأبحاث العلمية الضرورية للترقية العلمية، وهذا يستلزم المعرفة الكاملة لكيفية استعمال الوسائل الحديثة في الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بإجراء الأبحاث العلمية. ويتطلب الاتجاه الاقتصادي العالمي في القرن الحادي والعشرين مؤهلات مناسبة للتعليم ومهارات العمل علاوة على ذلك فإن إتقان مهارات الاتصال ومعرفة البصيرة العالمية ومهارات الابتكار أصبحت مطالب لمجالات

التعليم والتوظيف هذا يعني أن التدريسيين لابد أن يظهروا نوعية معينة من التميز لتمييز أنفسهم عن التدريسيين الآخرين في ظل توافر العديد من الجامعات الحكومية والأهلية والمنافسة على استقطاب الأفضل والاجدر وخاصة للجامعات الاهلية. ولكي يصبح التدريسيين أكثر رغبة يجب على كل تدريسي ان يجهز نفسه بالمهارات الناعمة الكافية؛ لذلك أصبح اكتساب المهارات الناعمة أمرا ضروريا للغاية للأستاذ. بالإضافة إلى جوانب المعرفة والكفاءة التربوية تصبح المهارات الناعمة جزءا مهما من موضوعات التعلم الموجودة بين التخصصات إلى جانب مهارات الصلبة. وأظهر عدد من الدراسات اهتماما متزايدا بالمهارات الناعمة ولكن من المفارقات أن البرنامج الأكاديمي لتطويرها لا يزال بعيدا عن التوقعات نظرا لأن التعليم العالي لا يزال يركز بشكل أكبر على المهارات الصلبة.

المبحث الأول: المنهجية

تمثل المنهجية اطاراً عاماً يحكم مسار والية اجراء البحث على وفق السياقات الاكاديمية الرصينة وتشكل الدراسات السابقة قاعدة انطلق منها الباحث في لتواصل مع المعطيات العلمية والعملية في الموضوع ليكون هذا البحث حلقة تستكمل هذا المسار بما يتلائم مع بيئة عمل الجامعات العراقية والأستاذ الجامعي فيها وبوب هذا البحث على النحو الآتي: -

1. مشكلة البحث: يعد موضوع المهارات الناعمة والصلبة وتأثيرها على أداء التدريسيين من الموضوعات الحديثة التي لاتزال قيد الدراسة والبحث، ولقد اشارت العديد من الدراسات ومنها (Wibowo at el, 2020)، (Purwanto, 2020) الى وجود مشكلة في هذه المهارات لدى التدريسي في عدد من الجامعات لذا ولأهمية هذا الموضوع يسعى الباحثين لمعرفة مدى توفر هذه المهارات لدى التدريسيين في جامعة

البصرة.

فقد لمس الباحثون من خلال مراجعة عدد من الدراسات المتخصصة وزياراتهما الميدانية لبعض من الكليات والجامعات الحكومية والاهلية وجود قصور وفجوة بين التأطير النظري لما يجب أن يكون عليه الامر وواقع الممارسات الفعلية مما حفز على اجراء هذا البحث في جامعة البصرة لأهميتها على المستوى العلمي والثقافي والاقتصادي ولخصت مشكلة الدراسة بالتساؤلات الآتية: -

أ- هل يمتلك التدريسيين في جامعة البصرة مهارات ناعمة (مرنة)؟

ب- هل يمتلك التدريسيين في جامعة البصرة مهارات صلبة (صعبة)؟

ج- هل يسعى التدريسيين في جامعة البصرة الى تطوير مهاراتهم؟

د- هل تؤثر المهارات الناعمة على أداء التدريسيين؟

هـ- هل تؤثر المهارات الصلبة على أداء التدريسيين؟

2. اهداف البحث:

يمثل الهدف الرئيس للبحث في معرفة مدى تأثير المهارات الصلبة والناعمة

في أداء التدريسيين في جامعة البصرة ومن ثم تتفرع منه الأهداف الآتية: -

أ- التعريف بالمهارات الناعمة والصلبة ومدى أهميتها

ب- التعرف بمدى توفر المهارات الصلبة والناعمة لدى التدريسيين في جامعة

البصرة

ج- التعرف على مدى تأثير المهارات الناعمة في أداء التدريسيين في جامعة

البصرة

د- التعرف على مدى تأثير المهارات الصلبة في أداء التدريسيين في جامعة

البصرة

هـ- السعي نحو تقديم توصيات علمية تخدم شريحة التدريسيين في جامعة البصرة

والباحثين ذوي العلاقة والمهتمين والجامعة جمعاء.

3. أهمية البحث:**أ- الأهمية الأكاديمية**

(أولاً) هناك فجوة وقصور في الدراسات فيما يخص المهارات الصلبة والناعمة وتأثيرها في أداء التدريسيين لذا تسعى الدراسة الحالية لزيادة الاهتمام القائم فيما يخص تأثير المهارات الصلبة والمرنة في أداء التدريسيين.

(ثانياً) إن هذه المتغيرات تعد نوعية على الصعيد الأكاديمي في مجال التخصص. (ثالثاً) تحظى المهارات موضوع البحث باهتمام الباحثين وفيها افاقاً واسعة لتعزيز التوجهات التي تتبناها لأهميتها في التأثير بموضوعات متعددة تستحق من الباحثين الخوض فيها لإغناء الجانب المعرفي.

(رابعاً) التعرف على المهارات الناعمة وبيان مفهومها وابعدها وخصائص تأثيرها على أداء التدريسيين

(خامساً) التعرف على المهارات الصلبة وبيان مفهومها وابعادها وخصائصها وتأثيرها على أداء التدريسيين.

ب- الأهمية التطبيقية

تسعى الدراسة الحالية الى بيان أهمية المهارات الصلبة والناعمة على أداء التدريسيين في جامعة البصرة، كما تركز على بيئة عمل واسعة وحساسة تستقي أهميتها من نوعية الخدمة التي تقدمها وهي المؤسسة الجامعية، والمساهمة في تعميق مفاهيم المهارات الصلبة والناعمة لدى التدريسيين.

4. المجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع الدراسة بالتدريسيين العاملين في عدد من كليات جامعة البصرة وتم اختيار عينة ميسرة لعدد من التدريسيين في عدد من الكليات بواقع 110 تدريسي وتدرسية بالقاب علمية وشهادات مختلفة.

5. حدود المكانية والزمانية للبحث

الحدود المكانية: جامعة البصرة بمختلف كلياتها

الحدود الزمانية: حددت خلال 2023-2024

6. الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (Jantarachot & Lalaeng 2023) الى دراسة المتغيرات السببية للمهارات الصلبة والناعمة التي تؤثر على أداء العمل وتم اختيار عينة من العاملين في معهد الملك مونغكوت عشوائيا بعدد 120 مفردة وكان لنتائج تحليل الانحدار المتعدد للمهارات الناعمة والصلبة أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في أداء العمل لدى العاملين.

بحثت دراسة (Peter, 2023) العلاقات بين المهارات المرنة للموظفين والأداء الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في الكاميرون، ووجدت أن تحسين مهارات الاتصال والذكاء العاطفي والعمل الجماعي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي . وتشير النتائج إلى أن إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تركز على تطوير الذكاء العاطفي للموظفين واعتماد فرق فعالة لتحسين الأداء الوظيفي .أوضحت دراسة (Agus et al, 2021) إلى قياس تأثير المهارات الصعبة والمهارات المرنة والتعلم التنظيمي والقدرة على الابتكار على أداء التدريسيين في إحدى الجامعات. ووجدت الدراسة أن كل هذه العوامل لها تأثير إيجابي مباشر وكبير على أداء التدريسي، إذ تتمتع المهارات المرنة بأكبر قدر من التأثير، يقترح البحث نموذجًا لتعزيز أداء المحاضر من خلال تحسين المهارات الصعبة والمهارات الشخصية والتعلم التنظيمي والقدرة على الابتكار، والتي يمكن أن تساعد في إعداد المحاضرين لتحديات عصر، ويؤكد البحث على أهمية التحسين المستمر للمهارات الصعبة والمهارات الشخصية من قبل التدريسيين في الجامعات؛ لأنها تلعب دورًا حاسمًا في إعداد الطلاب لمجتمع المعرفة.

اشارت دراسة (Purwanto, 2020) الى أهمية المهارات الصلبة والناعمة على أداء التدريسيين في الجامعة الإسلامية في اندونيسيا وتم اختيار عينة 244 تدريسي في الجامعة وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة إيجابية بين المهارات الصلبة والناعمة على أداء التدريسيين في الجامعة فضلاً عن دور المهارات في الصلبة والناعمة في التعلم التنظيمي والابتكار، وتم استخدام مقياس Hendarman & Cantner (2017) للمهارات الصلبة والناعمة.

استهدف دراسة (Arman et al, 2020) قياس تأثير المهارات الصلبة والمرنة في قدرة المعلمين على الابتكار، بوساطة التعلم التنظيمي، وتأثير قدرة الابتكار للمعلمين على أدائهم، وتوصلت الدراسة أن المهارات الصلبة والمرنة لها تأثير إيجابي وكبير مباشر وغير مباشر على قدرة المعلمين على الابتكار من خلال التعلم التنظيمي، فضلاً عن ذلك، وجد أن قدرة المعلمين على الابتكار لها تأثير إيجابي وكبير في أدائهم.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة نشق الفروض الآتية: -

7. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المهارات الصلبة وأداء التدريسيين) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على استعمال برامج الانترنت وأداء التدريسيين).
- (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة على استخدام المعدات او الأدوات التقنية وأداء التدريسيين).
- (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات المفاهيمية وأداء

التدريسيين).

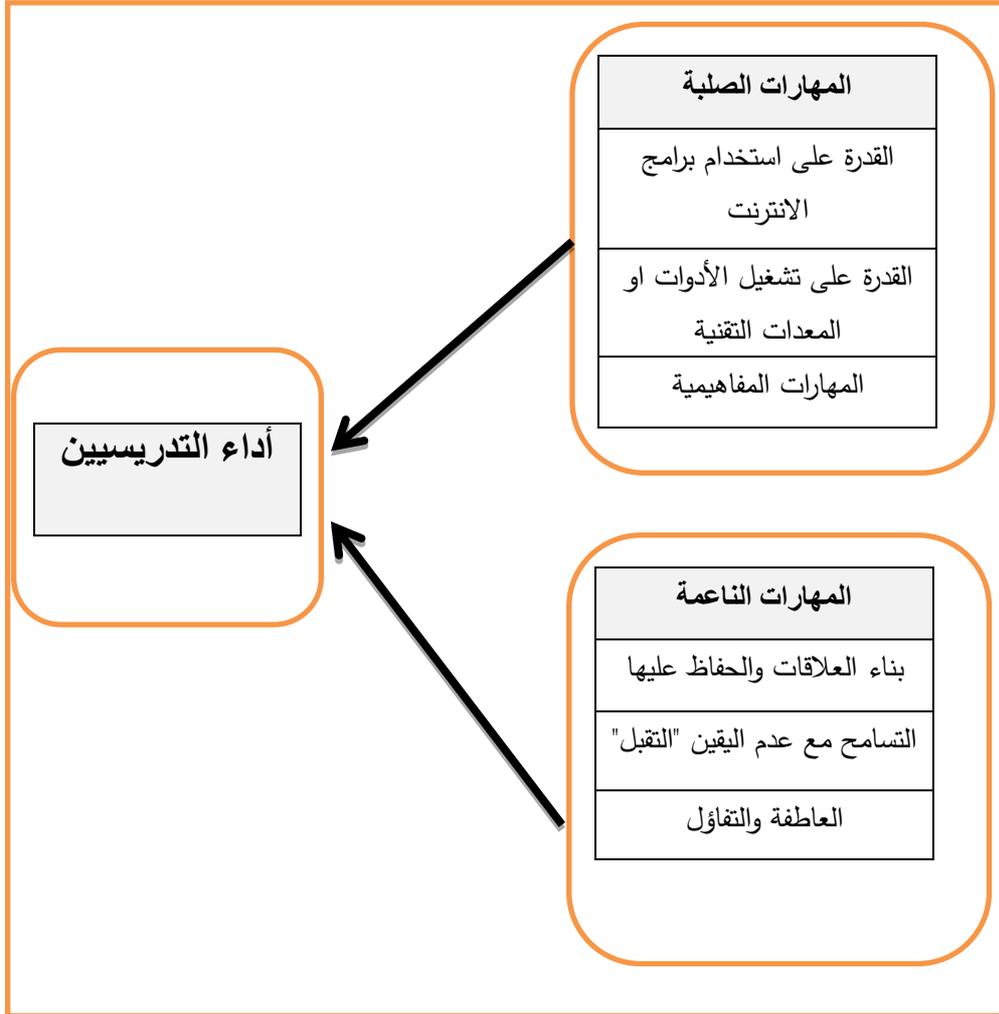
الفرضية الرئيسية الثانية: (عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات

الناعمة وأداء التدريسيين) وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- (عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين بناء العلاقات والحفاظ عليها وأداء التدريسيين).
- (عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التسامح مع عدم اليقين وأداء التدريسيين).
- (عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين العاطفة والتفاؤل وأداء التدريسيين).

8. المخطط الفرضي للبحث

حددت المتغيرات المستقلة للبحث بالمهارات الصلبة والناعمة والمتغير المعتمد بأداء التدريسيين والشكل (1) يبين متغيرات الدراسة



الشكل (1) مخطط الفرضي للبحث (المصدر: اعداد الباحثين)

9. أساليب جمع المعلومات

اعتمدت الدراسة في جمع البيانات والمعلومات الأولية اللازمة لأجراء التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات على قائمة استقصاء مكونة من 40 فقرة لقياس متغيرات البحث، توزعت بين المهارات الصلبة بأبعادها والمهارات الناعمة بأبعادها وأداء التدريسيين كما موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (1) قياس متغيرات البحث

<p>تم قياسها من خلال 12 فقرة ضمن قائمة الإستقصاء التي أقرتها (Hendarman & Cantner, 2018) لقياس الأبعاد الثلاثة الخاصة بالمهارة الصلبة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • القدرة على استخدام برامج الانترنت (أربع فقرات) • القدرة على تشغيل الأدوات او المعدات التقنية (أربع فقرات) • المهارات المفاهيمية (أربع فقرات) <p>وباستخدام مدرج "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المستقيين، إذ (5) تعني موافق بشدة، (1) عدم الموافقة بشدة.</p>	<p>المهارات الصلبة</p>
<p>تم قياسها من خلال 12 فقرة ضمن قائمة الإستقصاء التي أقرتها (Hendarman & Cantner, 2018) لقياس الأبعاد الثلاثة الخاصة بالمهارة الناعمة:</p> <ul style="list-style-type: none"> • بناء العلاقات والحفاظ عليها (أربع فقرات) • التسامح مع عدم اليقين "التقبل" (أربع فقرات) 	<p>المهارات الناعمة</p>

<p>• العاطفة والتفاؤل (أربع فقرات)</p> <p>وباستخدام مدرج "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المستقيمين، حيث (5) تعني موافق بشدة، (1) عدم الموافقة بشدة.</p>	
<p>تم قياسها من خلال 16 فقرة ضمن قائمة الاستقصاء، والتي أقرحها</p> <p>(Purwanto, 2020) الذي طور مقياس (Campbell, 1990) لقياس أداء التدريسيين وباستخدام مدرج "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المستقيمين.</p>	<p>أداء التدريسيين</p>

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

أولاً: المهارات الصلبة (Hard skills):

1. المفهوم

المهارات الصلبة والمعروفة أيضاً بالمهارات التقنية، هي المعرفة الفنية أو التدريب الذي اكتسبت من خلال أي تجربة حياتية، بما في ذلك في الحياة المهنية أو التعليم (KAGAN, 2022) فمثلاً:

- إذا كنت قد عملت في خدمة الطعام أو البيع بالتجزئة، فقد تعرف كيفية استعمال نظام نقاط البيع.
- إذا كنت قد التحقت بفصل محاسبة، فقد تعرف كيفية استخدام Microsoft Excel.
- إذا كنت قد درست لغة أجنبية، فقد تتمكن من التحدث بها بطلاقة.
- إذا كنت ترغب في العمل كمهندس معماري، فستحتاج إلى معرفة كيفية استخدام برنامج الصياغة. وعرفت المهارات الصعبة على أنها المهارات التقنية اللازمة لأداء مهمة أو إكمال وظيفة ولوحظ أن المهارات الصلبة أو

المهارات التقنية هي الكفاءات الموجهة نحو المهام التي يكتسبها الفرد من خلال التعليم أو التدريب. وبالمثل ذكر باحث أن هناك حاجة إلى أكثر من مجرد إتقان تقني في مكان العمل عالي الأداء (Mitchell, 2008).

2. ابعاد المهارات الصلبة (الصعبة)

تقسم المهارات الصلبة الى ثلاث ابعاد حسب راي (Hendarman & Cantner, 2018):

أ- القدرة على استعمال البرامج والانترنت: القدرة على استعمال برامج مايكروسوفت اوفيس (Microsoft Office) والانترنت والمعرفة الإدارية. ويجب على المؤسسات تطوير مهارات موظفيها والكادر التدريسي على الأقل المهارات اللازمة للعمل وتشغيل الكمبيوتر الشخصي والانترنت. (Hendarman & Tjakraatmadja , 2012) . ويعتبر تطوير البرمجيات مسعى اجتماعيا وتقنيا من اجل القيام بالنشاط بفعالية على سبيل المثال: استخدام منصات التعليم الالكتروني لتقديم المحاضرات والندوات والورش التعليمية كمنصة (FCC – Zoom – Meet – Classroom) وأيضا في السنوات الاخيرة اصبحت مهارات استخدام الانترنت ذات اهمية متزايدة بالنظر الى تزايد اهمية الشبكة الاجتماعية (الويب) على سبيل المثال تأثير مواقع الشبكات الاجتماعية مثل كوكل (منصات كلاس روم – جيميل – كوكل ميت) ومنصة (fcc) ومنصة زوم (zoon) وفيسبوك وتويتر وانستكرام وغيرها إذ تشكل هذه الفرص صعوبات خاصة بها وتتطلب مجموعة متميزة من الكفاءات لتحقيق اقصى استفادة منها (Ahmed et al, 2015).

ب- القدرة على تشغيل الأدوات او المعدات التقنية: **Technical Skills**

غالبا ما ترتبط المهارات التقنية او المهارات الصلبة باستخدام الأدوات والمعدات المتعلقة بالعمل بشكل صحيح وفعال، فضلاً عن جميع المسائل التقنية وكذلك كافة الأمور الفنية. فالمهارات التقنية هي المهارات التي تتطلب مزيجاً من المعرفة والمهارات المحددة للعمل المنجز، وعادة ما يكون من السهل ملاحظتها وقياسها فهي مهارات ملموسة ومحددة وعادة ما تكون قابلة للتعلم مثل الكتابة 50 كلمة في الدقيقة او تغيير الإطارات ومن وجهة نظر أخرى فالمهارات التقنية هي القدرة على أداء العمل بطريقة كفؤة تقنياً وكذلك رصده بطريقة مستقلة ونقدية ويمكن اكتساب المهارات التقنية بطريقة رسمية وغير رسمية والطرق الشائعة هي من خلال القنوات الأكاديمية أي من خلال مؤسسات التعليم العالي فضلاً عن ذلك يعد حضور الدورات والندوات التي تنظمها الهيئات العالمية بمختلف الاختصاصات كالإدارية والهندسية والالكترونية والحصول على شهادات من خلال هذه القنوات وهي احدى الطرق للحصول على المهارات التقنية (Nasir et al, 2011).

ج- المهارات المفاهيمية: **Conceptual Skills**

تشير المهارات المفاهيمية إلى الآليات والقدرات التي تسمح للفرد بفهم السيناريوهات المعقدة بشكل أفضل وتطوير الحلول الإبداعية، وتعتبر هذه المهارات ذات قيمة من منظور إداري واقتصادي؛ لأن الأشخاص الذين يمتلكونها يمكنهم التعامل مع المواقف المعقدة في مكان العمل بعدة طرق مختلفة، وتعد المهارات المفاهيمية مهمة لأنها تسمح للأشخاص بالعثور على العديد من الحلول للتحديات المختلفة التي تواجههم من خلال التفكير المدروس والتفكير المجرد أيضاً (Hendarman & Cantner, 2018).

ثانياً: المهارات الناعمة (Soft Skills):

1. المفهوم: تعد المهارات المرنة مفهوماً عمره 50 عامًا، وقد كشف عنه الجيش الأمريكي (Whitmore, 1972) وهو الآن منتشر على نطاق واسع في عالم العمل. وهي تعتبر بالفعل ضرورية لتحسين أداء العمل وقابلية التوظيف، لا سيما في ظل بيئة متقلبة وغير متوقعة ومتغيرة، وعلى الرغم من نصف قرن من البحث، فإن تعريفها لا يزال غير واضح (Royo, 2019).

ذكر (Lahope et al, 2024) أن المهارات الناعمة هي مهارات الشخص في إدارة نفسه (المهارات الشخصية) ومهارات التعامل مع الآخرين (مهارات التعامل مع الآخرين) القدرة على تطوير العمل على النحو الأمثل.

وتم إجراء الكثير من الأبحاث حول المهارات الناعمة في مكان العمل، ووجدت إحدى الدراسات أن 75% من النجاح الوظيفي طويل الأمد يعتمد على المهارات الناعمة، بينما 25% فقط يعتمد على المهارات الصلبة. وقد أشارت دراسة أخرى إلى أن المهارات الصعبة الصلبة تساهم بنسبة 15% فقط في نجاح الفرد، في حين أن 85% من النجاح يرجع إلى المهارات الشخصية الناعمة نظراً لأن أرباب العمل يبحثون بشكل تدريجي عن موظفين ناضجين ومتكيفين اجتماعياً جيداً، فإنهم يصنفون المهارات الناعمة على أنها رقم واحد من حيث الأهمية للنجاح على مستوى المبتدئين في الوظيفة. (Robles, 2012, 454).

2. ابعاد المهارات الناعمة

تقسم المهارات الناعمة الى ثلاثة ابعاد حسب راي (Hendarman & Cantner, 2018):

أ- بناء العلاقات والحفاظ عليها: Relationship Building (RB)

ان 80% من الافراد الذين يفشلون في العمل لا يفشلون بسبب افتقارهم الى المهارات التقنية ولكن بسبب عدم قدرتهم على التواصل وبناء العلاقات والحفاظ عليها بشكل جيد مع الاخرين وتشمل مهارات التواصل وبناء العلاقات قدرة التأثير في الآخرين بطريقة لفظية أو غير لفظية، ومنها التعامل باحترام، والصبر، والاستماع الفعال، والقدرة على التحدث بشكل جيد الى الفريق وتشجيعهم على النجاح والعمل نحو تحقيق الأهداف للمؤسسة التعليمية Rainsbury et al, (2002).

ب- التسامح مع عدم اليقين "التقبل": Tolerance for Uncertainty (TU)

دائما ما ينظر الى التسامح على انه سمه مميزة للمجتمعات الغربية الحديثة وهي سمة تميزها بوضوح عن المجتمعات التقليدية، وعادة ما يكون التسامح موضع ترحيب؛ لأنه يعزز التعايش السلمي بين الافراد، ويعد عدم اليقين ظاهرة حرجة ومشكلة متنامية في الحياة اليومية وفي جميع المجالات بسبب الظهور السريع المتزايد للتكنولوجيا أن عدم اليقين يثير الخوف والقلق وتصورات الضعف وتجنب صنع القرار، وبذلك يشارك الافراد في مجموعة متنوعة من الاستجابات المختلفة لتقليل الآثار السلبية وتعظيم الاثار الإيجابية لعدم اليقين فيقلل البعض من عدم اليقين من خلال البحث عن المعلومات، في حين يقلل البعض الاخر من عدم اليقين او يتجاهله من خلال تركيز انتباههم في مكان اخر Hillen et al, (2017).

ج- العاطفة والتفاؤل: Passion and Optimism (PO)

يتم تعريف العاطفة على انه ميل قوي نحو نشاط محدد للذات يحبه الناس ويعتبروه مهما ويكرسون فيه كميات كبيرة من الوقت والطاقة، ويرتبط التفاؤل

بفوائد صحية عقلية وجسدية أكبر من التشاؤم ويميل الافراد المتفائلون الى أن يكونوا منجزين اعلى من غير المتفائلين ويعتقدون ان الهزيمة هي نكسة مؤقتة ويحققون أداء أفضل في المؤسسة ولديهم صحة أفضل من المتشائمين (Hendarman & Tjakraatmadja , 2012).

ثالثاً أداء التدريسيين Lecturers' Performance:

1. المفهوم والاهمية

في نظام التعليم وبموجب المعايير الاوربية للتعليم العالي يعد تدريسي الجامعة اهم مصدر للدراسة وهو متاح لمعظم الطلاب ويتم تفسير التدريسي على انه محترف مؤهل للتحليل العميق والنقدي نظريا للظواهر التعليمية والعمليات في تدريس موضوع دراسته وهذا يسمح له بتصميم السياق والسياسات والإجراءات التعليمية بطريقة سهلة بحيث تؤدي الى تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة التعليمية، فإن عمل المدرس الجامعي له تأثير كبير على تطوير المعرفة والادراك في كل المجتمع ، إذ إنه عمل صعب للغاية يتطلب كفاءات مهنية وتعزيزا مستمرا للمعرفة المهنية والمهارات الناعمة والصلبة والكفاءات الاجتماعية وكذلك القدرة على تطويرها والقدرة على البحث العلمي المرتبط أيضا بالقدرة على نقل نتائج العلوم الى الطلاب بطريقة سهلة لفهمها من خلال مهاراته الناعمة والصلبة التي يمتلكها (Blašková et al, 2014). تكشف المراجعة عن الأساليب المختلفة التي يستخدمها المؤلفون لقياس أداء الموظفين، تصورت المجموعة الأولى الأداء باعتباره مجمل الناتج من قبل الفرد ، أما المجموعة الثانية فقد اعتبرته سلوكًا في الدور أو الوفاء المتوقع بالمسؤوليات في إكمال المهام الموكلة في التوصيف الوظيفي ، أما المجموعة الثالثة فقد ناقشته على أنه سلوك/أداء داخل الدور وأداء فوق الدور مما يحمل آثارًا كبيرة على الأداء التنظيمي قد تكون هذه التعريفات المتباينة لأداء الموظف بسبب الطبيعة المتغيرة وتوسيع نطاق الأداء الوظيفي التي

تم تصميمها نحو تعريفات مرنة للوظائف، حيث يُنظر إلى الوظائف على أنها ديناميكية وأكثر قابلية للتبادل (Atatsi et al, 2019).
2. مقياس أداء التدريسيين

وتم الاعتماد على مقياس (Purwanto, 2020) الذي طور مقياس (Campbell, 1990) لقياس أداء التدريسيين؛ وذلك لأنه الأقرب لموضوع البحث ويلئم عينة البحث الذي اعتمد على عدد من المؤشرات الخاصة بأداء التدريسيين والتي من خلال يتم قياس مستوى الأداء لدى التدريسيين.

المبحث الثالث

الإطار الميداني للبحث

يتعلق هذا المبحث بعرض الجانب العملي للبحث، إذ يتضمن بيان ثبات المقياس والوصف الاحصائي وعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (المهارات الصلبة والناعمة واداء التدريسيين)
اولاً: الترميز وتوصيف اداة القياس / تتضمن أداة البحث من ثلاثة اجزاء اساسية هما المهارات الصلبة والمهارات الناعمة وأداء التدريسيين، وكل جزء يتكون من عدة ابعاد فرعية ماعدا أداء التدريسيين قد تم اخذ المتغير ككل، والجدول التالي يقدم توضيح حول ترميز كل متغير وكل بعد تحديد مصدر الحصول على أداة القياس وعدد الفقرات التي يتضمنها:

جدول (2) ابعاد و فقرات الاستبانة ومصادرها

المتغير	البعد الفرعي	ارقام الفقرات	الرمز	المصدر
المهارات الصلبة	القدرة على استخدام برامج الأنترنت	4-1	A-I	(Hendarman & Cantner, 2018)
	القدرة على تشغيل الأدوات او المعدات التقنية	8-5	A-T	
	المهارات المفاهيمية	12-9	C-S	
المهارات الناعمة	بناء العلاقات والحفاظ عليها (RB)	16-13	RB	(Hendarman & Cantner, 2018)
	التسامح مع عدم اليقين "التقبل" (TU)	20-17	TU	
	العاطفة والتعاؤل (PO)	24-21	PO	
أداء التدريسين	-----	40 - 25	P-L	(Purwanto, 2020)

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكوره أنفا

ثانيا / اختبار صدق وثبات الاستبانة

أ- الصدق الظاهري

تم عرض المقياس على مجموعة من الأساتذة الخبراء في قسم إدارة الأعمال، واستناداً الى ملاحظاتهم جرى إعادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر دقة ووضوح للمستجيبين.

ب- ثبات مقياس البحث:

من أجل التحقق من ثبات مقياس البحث، فقد استخدم الباحثين لهذا الغرض معامل ارتباط الفا (rt)، والذي يسمى احيانا بمعامل (الفا كرونباخ Cronbach Alfa) (Anastasi , 1982: 117). وبعد استخراج معامل الثبات (Cronbach Alfa) للبيانات أتضح بأن اداة القياس تتمتع بدرجة جيدة من الثبات للمحاور كافة اي نتيجة ايجابيه، ويلاحظ من الجدول ادناه بأن قيم معامل الفا كرو نباخ قد تتراوح بين (0.836 - 0.868) وهي مقبولة إحصائيا في البحوث الادارية والسلوكية ، لأن قيمتها أكبر من (0.70) التي تدل على أن الأداة تتصف بالاتساق والثبات الداخلي

جدول (3) يوضح ثبات المقياس

المتغير	الفا كرونباخ للمتغير	البعد	الفا كرونباخ للبعد
المهارات الصلبة	0.86	القدرة على استخدام برامج الأنترنت	0.869
		القدرة على تشغيل الأدوات او المعدات التقنية	0.857
		المهارات المفاهيمية	0.868
المهارات الناعمة	0.854	بناء العلاقات والحفاظ عليها (RB)	0.857

0.850	التسامح مع عدم اليقين "التقبل" (TU)		
0.855	العاطفة والتفاؤل (PO)		
		0.856	اداء التدريسين

المصدر / من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات الحاسبة SPSS V.22
ثالثاً التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يتعلق هذا المبحث بعرض الجانب الميداني للبحث اذ يتضمن بيان ثبات المقياس والوصف الاحصائي وعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث وبعدا اجراء المعالجة والتحليل الاحصائي تم الحصول على الاوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين وبالشكل الآتي:
أ- مستوى إجابات العينة عن المتغير المستقل بأبعاده
يتضمن المتغير الاول المهارات الصلبة (الصعبة) والجدول (4) يوضح مستوى إجابات العينة وكما يلي:

1. بلغ الوسط الحسابي الإجمالي للمحور ككل (المهارات الصلبة) هو (4.29) وهذا يدل على أن مستوى انتشار هذا المتغير جيد وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، وبانحراف معياري قدره (0.9) وهذا يشير الى مستوى جيد في تجانس إجابات افراد العينة، وبوزن نسبي قد بلغ (0.801).
2. أحتل بُعد القدرات على استعمال برامج الانترنت من حيث شدة الاجابة المقاسة بالوزن النسبي البالغة (0.811) وبوسط حسابي قدره (4.1) وهو

أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يدل على أن مستوى انتشار هذا البعد جيد، وبانحراف معياري قدره (0.807) وهذا يشير الى مستوى تجانس إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي.

3. جاء بُعد القدرة على تشغيل الادوات والمعدات الثقيلة من حيث شدة الإجابة إذ بلغت (0.804) وبوسط حسابي لجميع فقرات البُعد بلغ (4.02) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على أن مستوى انتشار هذا البُعد جيد، وبانحراف معياري قدره (0.90) وهذا يشير الى درجة تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة.

4. تشير نتائج الجدول الى أن نسبة شدة الاجابة لفقرات محور المهارات المفاهيمية قد بلغت (0.79)، وقد حقق هذا المحور لدى عينة الدراسة متوسطاً حسابياً مقبولاً فقد بلغ (3.97) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، يدل على أن مستوى انتشار هذا البعد جيد، وبانحراف معياري قدره (0.839) وهذا يشير الى مستوى تجانس الإجابات.

جدول (4) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل (المهارات الصلبة بأبعادها) في العينة المبحوثة

المؤشرات الاحصائية			اجابات افراد العينة										فقرات القياس	المتغير الفرعية
			اتفق بشدة		أُتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة			
الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	النسبة التكرارية	النسبة التكرارية	النسبة التكرارية	النسبة التكرارية	النسبة التكرارية	النسبة التكرارية	النسبة التكرارية	النسبة التكرارية	النسبة التكرارية	النسبة التكرارية	النسبة التكرارية	القدرة على استخدام برنامج الانترنت
0.82	0.70	4.10	50	55	35.5	39	11.8	13	2.7	3	0	0	X1	

0.85 2	0.73	4.26	51. 8	57	35	39	10	11	2.7	3	0	0	X2	
0.71 4	1.17 7	3.57	28. 2	31	23. 6	26	30. 9	34	11. 8	13	5.5	6	X3	
0.89	0.62	4.3	51. 8	57	40. 9	45	7.3	8	0	0	0	0	X4	
0.81 1	0.80 7	4.1	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل											
0.76 2	1.10	3.81	38. 2	42	36. 4	40	15. 5	17	3.6	4	6.4	7	X5	القدرة على تشغيل
0.84 6	0.65	4.23	47. 3	52	40	44	9.1	10	3.6	4	0	0	X6	الأدوات أو المعدات
0.78 2	1.06 4	3.91	33. 6	37	37. 3	41	20	22	4.5	5	4.5	5	X7	التقنية
0.82 4	0.78 7	4.12	36. 4	40	40	44	22. 7	25	9	1	0	0	X8	
0.80 4	0.90	4.02	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل											
0.87	0.69 6	4.35	47. 3	52	40	44	12. 7	14	0	0	0	0	X9	المهارات المفاهيمية
0.79 8	0.79 6	3.99	47. 3	52	40	44	29. 1	32	9	1	0	0	X10	
0.68 2	0.95 1	3.41	11. 8	13	35. 5	39	37. 3	41	12. 7	14	2.7	3	X11	
0.82 8	0.85 1	4.14	37. 3	41	44. 5	49	13. 6	15	3.6	4	9	1	X12	
0.79	0.83 9	3.97	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل											

م.م محمد عبد الرضا فرج		م.علي نصيف صير		م.م ايمان رعد فتاح	
الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمتغير المستقل العام ككل (المهارات الصلبة)					
0.80	0.9	4.03			
1					

ب- مستوى إجابات العينة عن المتغير التابع (المهارات الناعمة) بأبعاده

يتضمن المتغير الثاني المهارات الناعمة بأبعاده وهي (بناء العلاقات والحفاظ عليها (RB)، التسامح مع عدم اليقين (TU)، العاطفة والتفائل (PO) والجدول (5) يوضح مستوى أجا به العينة وكما يلي:

1. ظهر الوسط الحسابي الإجمالي للمهارات الناعمة (4.1) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) المعول عليه لتفحص مستويات استجابة أفراد العينة المبحوثة، بانحراف معياري قدره وهذا يشير الى مستوى جيد في تجانس إجابات افراد العين(0.81) ، وبوزن نسبي (0.811).
2. جاء بُعد العاطفة والتفائل (po) بالمرتبة الأولى من حيث شدة الاجابة (0.832) ووسط حسابي (4.16) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3) وهذا يدل على أن مستوى انتشار هذا البعد جيد وهو اعلى انتشار، وبانحراف معياري قدره (0.782) وهذا يشير الى مستوى تجانس الإجابات.
3. تشير نتائج الجدول الى أن نسبة شدة الاجابة لفقرات محور التسامح مع عدم اليقين(TU) قد بلغت (0.824)، وقد حقق هذا المحور لدى عينة الدراسة وسطاً حسابياً مقبولاً فقد بلغ (4.12) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على أن مستوى انتشار هذا البعد جيد، وبانحراف معياري قدره (0.768) وهذا يشير الى مستوى تجانس إجاباتهم.
4. جاء بُعد بناء العلاقات والحفاظ عليها (RB) بالمرتبة الأخيرة من حيث شدة الإجابة اذ بلغت (0.779)، وبوسط حسابي لجميع فقرات البُعد بلغ (3.995) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، وهذا يدل على أن مستوى انتشار هذا البُعد جيد، وبانحراف معياري قدره (0.872) وهذا يشير الى درجة تجانس في إجاباتهم.

جدول (5) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المستقل (المهارات الناعمة) في العينة المبحوثة

المؤشرات الاحصائية			اجابات افراد العينة										فقرات القياس	المتغيرات الفرعية	
			لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		أتفق		اتفق بشدة				
الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %		
0.8	0.851	4	30.9	34	45.5	50	20.9	23	0.9	1	1.8	2	Y1 13	بناء العلاقات والحفاظ عليها (RB)	
0.8	0.827	4.1	30.9	34	49.1	54	17.3	19	0.9	1	1.8	2	Y2 14		
0.8	0.81	4	30	33	46.4	51	20	22	3.6	4	0	0	Y3 15		
0.7	1.76	3.88	33.6	37	33.6	37	20	22	12.7	14	0	0	Y4 16		
0.7	0.872	3.995	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل												
0.8	0.6344	4.22	3.6	48	39.1	43	12.7	14	4.5	5	0	0	Y5 17	التسامح مع عدم اليقين "التقبل" (TU)	
0.8	0.829	4	30	33	45.5	50	20	22	4.5	5	0	0	Y6 18		
0.8	0.685	4.25	37.3	41	50.9	56	10.9	12	0.9	1	0	0	Y7 19		
0.8	0.92	4	32.	36	43.	48	17.	19	4.5	5	1.8	2	Y8		

م.م محمد عبد الرضا فرج م.علي نصيف صبير م.م ايمان رعد فتاح

	4		7		6		3						20	
0.8 24	0.76 8	4.1 2	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل											
0.8 2	1	4.1 0	40. 9	45	39. 1	43	13. 6	15	1.8	2	4.5	5	Y9 21	العاطفة والتفاؤل ل (PO)
0.8 38	0.68 4	4.1 9	34. 5	38	50	55	15. 5	17	0	0	0	0	Y1 0 22	
0.8 2	1	4.1	39. 1	43	40	44	14. 5	16	1.8	2	4.5	5	Y1 1 23	
0.8 5	0.74 7	4.2 5	40. 9	45	46. 4	51	10	11	2.7	3	0	0	Y1 2 24	
0.8 32	0.78 2	4.1 6	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور ككل											
0.8 11	0.81	4.1	الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري والوزن النسبي للمتغير التابع العام ككل (المهارات الناعمة)											

المصدر / من إعداد الباحثين بالاعتماد على استمارة الاستبانة ومخرجات الحاسبة من البرنامج الاحصائي (SPSS.V.22)

جدول (6) نتائج التحليل الاحصائي الوصفي للمتغير المعتمد (اداء التدريسين
في العينة المبحوثة

أداء التدريسين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	4.2511	0.40513	0.850

تشير نتائج الجدول (6) الى أن نسبة شدة الاجابة لفقرات المتغير المعتمد (اداء التدريسين) قد بلغت (0.850)، وقد حقق هذا المتغير لدى عينة الدراسة متوسطاً حسابياً مقبولاً فقد بلغ (4.25) وهو أكبر من الوسط الفرضي (3)، هذا يدل على أن مستوى انتشار هذا البعد جيد، وانحراف معياري قدره (0.41) وهذا يشير الى مستوى تجانس اجابات افراد العينة المبحوثة

رابعاً: اختبار فرضيات البحث وتحليل علاقات الارتباط والتأثير:

لغرض تحديد نوع علاقات الارتباط بين متغيرات البحث استعان الباحثين بمعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من طبيعة الارتباطات، وكما يلي:

1- تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار علاقات الارتباط في ضوء تساؤلات البحث إذ تم وضع عدد من الفرضيات لتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات نموذج البحث الفرضي

الفرضية الرئيسية الأولى (العلاقة بين المهارات الصلبة واداء التدريسين)

تشير معطيات الجدول (7) الى وجود علاقة ارتباط طردية بين المهارات الصلبة واداء التدريسين، ويتضح ذلك من قيمة معامل الارتباط على المستوى

الكلي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.460)، والتي تعد دالة احصائياً عند قيمة sig البالغة (0.000) ومستوى معنويه (0.01)، وعلية يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول بديلتها (H1) وتبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الاولى (العلاقة بين القدرة على استخدام برامج الأنترنت واداء التدريسين) : من معطيات مصفوفة الارتباط تشير نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط طردية بين القدرة على استخدام برامج الأنترنت واداء التدريسين إذ بلغت قيمة الارتباط(0.338) وهي داله احصائياً بحسب Sig التي تساوي (0.000) عند مستوى معنوية(0.01) ، وعلية يتم رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1).

الفرضية الفرعية الثانية (العلاقة بين القدرة على تشغيل الأدوات او المعدات التقنية واداء التدريسين):

من خلال مراجعة النتائج في مصفوفة الارتباط فقد ظهر معامل الارتباط (0.392) وهو معامل ارتباط طردي بين القدرة على تشغيل الأدوات أو المعدات التقنية واداء التدريسين، إلا أن هذه القيمة داله إحصائياً حسب قيمة (Sig.) البالغة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وعلية يتم عدم قبول فرضية العدم (H0) وقبول بديلتها (H1).

الفرضية الفرعية الثالثة (العلاقة بين المفاهيم الإدراكية واداء التدريسين) : من معطيات مصفوفة الارتباط تشير نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط طردية بين المفاهيم الإدراكية وأداء التدريسين إذ بلغت قيمة الارتباط(0.308) وهي دالة احصائياً حسب Sig التي تساوي (0.000) عند مستوى معنوية(0.01) ، وعلية يتم رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1).

الفرضية الرئيسية الثانية (العلاقة بين المهارات الناعمة واداء التدريسين)

تشير معطيات الجدول (7) الى وجود علاقة ارتباط طردية بين المهارات الناعمة واداء التدريسين، ويتضح ذلك من قيمة معامل الارتباط على المستوى الكلي، إذ بلغ معامل الارتباط (0.604)، التي تعد دالة احصائياً عند قيمة sig البالغة (0.000) ومستوى معنويه (0.01)، وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية (H0) وقبول بديلتها (H1) وتبثق منا الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الاولى (العلاقة بين بناء العلاقات والحفاظ عليها واداء التدريسين):

من معطيات مصفوفة الارتباط تشير نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط طردية بين بناء العلاقات والحفاظ عليها واداء التدريسين إذ بلغت قيمة الارتباط (0.472) وهي داله احصائياً بحسب Sig التي تساوي (0.000) عند مستوى معنوية (0.01) ، وعليه يتم رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1).

الفرضية الفرعية الثانية (العلاقة بين التسامح مع اليقين (التقبل) واداء التدريسين):

من خلال مراجعة النتائج في مصفوفة الارتباط فقد ظهر معامل الارتباط ((0.483 وهو معامل ارتباط طردي بين التسامح مع اليقين (التقبل) واداء التدريسين، إلا أن هذه القيمة داله إحصائياً بحسب قيمة (Sig.) البالغة (0.000) وهي أقل من (0.01)، وعليه يتم عدم قبول فرضية العدم (H0) وقبول بديلتها (H1).

الفرضية الفرعية الثالثة (العلاقة بين العاطفة والتفاؤل واداء التدريسين):

من معطيات مصفوفة الارتباط تشير نتائج التحليل الى وجود علاقة ارتباط طردية

بين العاطفة والتفاؤل وأداء التدريسين إذ بلغت قيمة الارتباط 0.531 () وهي داله احصائياً بحسب Sig التي تساوي (0.000) عند مستوى معنوية (0.01) ، وعليه يتم رفض فرضية العدم (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1).
جدول (7) نتائج علاقات الارتباط بين المهارات الصلبة والناعمة وأداء التدريسين

المتغيرات	المهارات الصلبة	القدرة على استخدام برامج الأنترنترنت	القدرة على تشغيل الأدوات او المعدات التقنية	المفاهيم الإدراكية	المهارات الناعمة	بناء العلاقات والحفاظ عليها	التسامح مع اليقين (الثقيل)	العاطفة التفاؤل	داء التدريسيين	
المهارات الصلبة	Pearson Correlation	1	.729*	.838*	.693*	.455*	.361*	.440*	.323*	.460**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
القدرة على استخدام برامج الأنترنترنت	Pearson Correlation	.729*	1	.422*	.212*	.309*	.250*	.274*	.237*	.338**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.026	.001	.008	.004	.013	.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
القدرة على تشغيل الأدوات او المعدات التقنية	Pearson Correlation	.838*	.422*	1	.425*	.404*	.344*	.380*	.269*	.392**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.005	.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110

	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
المفاهيم الادراكية	Pearson Correlation	.693*	.212*	.404*	1	.313*	.213*	.341*	.223*	.308**
	Sig. (2- tailed)	.000	.026	.000		.001	.025	.000	.019	.001
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
المهارات الناعمة	Pearson Correlation	.455*	.309*	.404*	.313*	1	.817*	.806*	.836*	.604**
	Sig. (2- tailed)	.000	.001	.000	.001		.000	.000	.000	.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
بناء العلاقات والحفاظ عليها	Pearson Correlation	.361*	.250*	.344*	.213*	.817*	1	.455*	.507*	.472**
	Sig. (2- tailed)	.000	.008	.000	.025	.000		.000	.000	.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
التسامح مع اليقين (التقبل)	Pearson Correlation	.440*	.274*	.380*	.341*	.806*	.455*	1	.562*	.483**
	Sig. (2- tailed)	.000	.004	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
العاطفة والتفاؤل	Pearson Correlation	.323*	.237*	.269*	.223*	.836*	.507*	.562*	1	.531**

م.م محمد عبد الرضا فرج م.علي نصيف صبير م.م ايمان رعد فتاح

	Sig. (2-tailed)	.001	.013	.005	.019	.000	.000	.000		.000
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110
أداء التدريسيين ن	Pearson Correlation	.460*	.338*	.392*	.308*	.604*	.472*	.483*	.531*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110

2. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

جدول (8) قياس تأثير المتغير المستقل للمهارتين الصلبة والناعمة في المتغير المعتمد أداء التدريسيين

المتغيرات المستقلة وابعادها الفرعية	المعلمة	قيمة المعلمة B بيتا	القيمة التائية t	مستوى الدلالة (Sig)	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
المتغير المستقل	a	2.651	8.867	0.000	29.040	0.000	0.460	0.21

المهارات الاول (الصلبة)								
	b	0.393	5.389	0.000				
القدرة على استخدام برامج الأنترنت	a	3.342	13.549	0.000	13.893	0.000	0.338	0.11
	b	0.218	3.727	0.000				
القدرة على تشغيل الأدوات او المعدات التقنية	a	3.312	15.410	0.000	19.641	0.000	0.392	0.15
	b	0.230	4.432	0.000				
المفاهيم الإدراكية	a	3.367	12.712	0.000	11.352	0.000	0.308	0.10
	b	0.223	3.369	0.000				
المتغير الثاني (المهارات الناعمة)	a	2.320	9.378	0.000	61.909	0.000	0.604	0.358
	b	0.472	7.868	0.000				
بناء العلاقات والحفاظ عليها	a	3.135	5.417	0.000	30.983	0.000	0.472	0.22
	b	0.279	5.566	0.000				
التسامح مع اليقين (التقبل)	a	2.893	12.071	0.000	32.801	0.000	0.483	0.23
	b	0.330	5.727	0.000				
العاطفة والتفاوض	a	2.804	12.492	0.000	42.460	0.000	0.531	0.28
	b	0.348	6.516	0.000				

من أجل اختبار علاقات التأثير المذكورة انفاً، يتم اختبار الفروض الرئيسية والفروض الفرعية عن طريق التأكد من صحة علاقات التأثير بين متغيرات الانموذج، على الرغم من أن الاختلافات في جوهر قوى التأثير من متغير الى آخر وهذا مؤشر ايجابي على صحة انموذج البحث، ويلخص الجدول (8) الخاص بالتأثير مؤشرات التحليل في المستوى الكلي والابعاد الفرعية والذي نستنتج منه الاتي:

اولاً الفرضية الرئيسية الاولى

يُبين الجدول (8) الخاص بتحليل قياس تأثير المتغير المستقل المهارات الصلبة في المتغير المستجيب أداء التدريسين اذ بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج وفقاً لقيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.21)، اذ يشير هذا الى قدرة المتغير المستقل الاول على تفسير ما قيمته (0.21) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد ، وان (0.79) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج؛ لأنها ترجع لمتغيرات عشوائية ليس بالإمكان السيطرة عليها والتي لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة وهذا يؤكد صحة الفرضية ، وبحدود ثقة (99 %)، كما بلغت قيمة الثابت ($a=2.651$) وهذا يعني هناك وجود لأداء التدريسين بمقدار (2.651) حتى وإن كان بعد المهارات الصلبة تساوي صفر ، أما قيمة ($\beta =0.393$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحده واحده في بعد المهارات الصلبة سيؤدي الى تغيير في أداء التدريسين مقداره (0.39)، وقد بلغت قيمة (sig) في اختبار (F) البالغة (0.000) وهي أقل من (0.01) ، ويستدل من ذلك على أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة ، وبما أن قيمة (sig) في اختبار (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا يؤكد بوجود تأثير ذو دلالة معنوية ، وعلية يتم رفض فرضية العدم (H0) وقبول بديلتها (H1) القائلة (بوجود تأثير بين

المهارات الصلبة وأداء التدريسين). ومن الفرضية الرئيسة الأولى تتفرع الفرضيات:

أ- الفرضية الفرعية الاولى

من الجدول (8) يتضح أن التأثير بين القدرة على استعمال برامج الانترنت واداء التدريسين، إذ بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج وفقاً لقيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.11)، إذ يشير هذا الى قدرة المتغير (القدرة على استعمال برامج الانترنت) على تفسير ما قيمته (0.11) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد، وان (0.89) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج لأنها ترجع لمتغيرات عشوائية ليس بالإمكان السيطرة عليها والتي لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة وهذا يؤكد صحة الفرضية، وبحدود ثقة (99%)، كما بلغت قيمة الثابت ($a=3.342$) وهذا يعني هناك وجود لإداء التدريسين بمقدار (3.342) حتى وإن كان بعد القدرة على استخدام برامج الانترنت تساوي صفر ، أما قيمة ($\beta =0.218$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحده واحده في بعد القدرة على استخدام برامج الانترنت سيؤدي الى تغيير في أداء التدريسين مقداره (0.21) ، وقد بلغت قيمة (sig) في اختبار (F) البالغة (0.000) وهي أقل من (0.01) ، ويستدل من ذلك على أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة ، وبما أن قيمة (sig) في اختبار (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا يؤكد بوجود تأثير ذو دلالة معنوية ، وعليه يتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول بديلها (H_1) القائلة (بوجود تأثير بين القدرة على استعمال برامج الانترنت واداء التدريسين)

ب-الفرضية الفرعية الثانية

من الجدول (8) يتضح أن التأثير بين القدرة على تشغيل الادوات او المعدات التقنية واداء التدريسين، إذ بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج وفقاً لقيمة معامل

التحديد (R^2) هي (0.15)، إذ يشير هذا الى قدرة المتغير (القدرة على تشغيل الادوات او المعدات التقنية) على تفسير ما قيمته (0.15) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد ، وأن (0.85) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج لأنها ترجع لمتغيرات عشوائية ليس بالإمكان السيطرة عليها والتي لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة وهذا يؤكد صحة الفرضية ، وبحدود ثقة (99%)، كما بلغت قيمة الثابت ($a=3.312$) وهذا يعني هناك وجود لإداء التدريسين بمقدار (3.312) حتى وان كان بعد القدرة على تشغيل الأدوات او المعدات التقنية صفر ، أما قيمة ($\beta = 0.230$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحده واحده في بعد القدرة على تشغيل الأدوات او المعدات التقنية سيؤدي الى تغيير في أداء التدريسين مقداره (0.23) ، وقد بلغت قيمة (sig) في اختبار (F) البالغة (0.000) وهي أقل من (0.01) ، ويستدل من ذلك على أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة ، وبما أن قيمة (sig) في اختبار (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا يؤكد بوجود تأثير ذو دلالة معنوية ، وعليه يتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول بديلتها (H_1) القائلة (بوجود تأثير بين القدرة على تشغيل الادوات او المعدات التقنية واداء التدريسين)

ج_ الفرضية الفرعية الثالثة

من الجدول (8) يتضح تأثير المفاهيم الادراكية في أداء التدريسين، إذ بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج وفقاً لقيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.10)، إذ يشير هذا الى قدرة المتغير (المفاهيم الادراكية) على تفسير ما قيمته (0.10) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد ، وأن (0.90) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج لأنها ترجع لمتغيرات عشوائية ليس بالإمكان السيطرة عليها والتي لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة وهذا يؤكد صحة الفرضية ، وبحدود ثقة (99%)

(%)، كما بلغت قيمة الثابت ($a=3.367$) وهذا يعني هناك وجود لإداء التدريسين بمقدار (3.367) حتى وان كان بعد المفاهيم الادراكية صفر ، أما قيمة ($\beta =0.223$) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحده واحده في بعد المفاهيم الادراكية سيؤدي الى تغيير في اداء التدريسين مقداره (0.22) ، وقد بلغت قيمة (sig) في اختبار (F) البالغة (0.000) وهي أقل من (0.01) ، ويستدل من ذلك على أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة ، وبما أن قيمة (sig) في اختبار (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا يؤكد بوجود تأثير ذو دلالة معنوية ، وعلية يتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول بديلتها (H_1) القائلة (بوجود تأثير بين المفاهيم الادراكية واداء التدريسين)

2- الفرضية الرئيسية الثانية

يُبين الجدول (8) الخاص بتحليل قياس تأثير المتغير المستقل المهارات الناعمة في المتغير المستجيب اداء التدريسين اذ بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج وفقاً لقيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.358)، اذ يشير هذا الى قدرة المتغير المستقل الثاني على تفسير ما قيمته (0.36) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وهو مؤشر مقبول، وأن (0.64) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج لأنها ترجع لمتغيرات عشوائية ليس بالإمكان السيطرة عليها التي لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة وهذا يؤكد صحة الفرضية ، وبحدود ثقة (99%)، كما بلغت قيمة الثابت ($a=2.320$) وهذا يعني هناك وجود لأداء التدريسين بمقدار (2.320) حتى وان كان بعد المهارات الناعمة تساوي صفر ، أما قيمة ($\beta =0.472$) فهي تدل على أن تغييراً مقداره وحده واحده في بعد المهارات الناعمة سيؤدي الى تغيير في أداء التدريسين مقداره (0.472)، وقد بلغت قيمة (sig) في اختبار (F) البالغة (0.000) وهي أقل من (0.01) ، ويستدل من

ذلك على أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة ، وبما أن قيمة (sig) في اختبار (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا يؤكد بوجود تأثير ذو دلالة معنوية، وعلية يتم رفض فرضية العدم (H0) وقبول بديلتها (H1) القائلة (بوجود علاقة تأثيرية ما بين المهارات الناعمة وأداء التدريسين) ومن الفرضية الرئيسية تتفرع الفرضيات الاتية:

أ- الفرضية الفرعية الاولى

وبالرجوع الى الجدول (8) لتحديد أثر متغير بناء العلاقات والحفاظ عليها في أداء التدريسين، اذ بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج وفقاً لقيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.22)، إذ يشير هذا الى قدرة المتغير (بناء العلاقات والحفاظ عليها) على تفسير ما قيمته (0.22) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد ، وان (0.88) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج ؛ لأنها ترجع لمتغيرات عشوائية ليس بالإمكان السيطرة عليها والتي لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة وهذا يؤكد صحة الفرضية، وبحدود ثقة (99%)، كما بلغت قيمة الثابت ($a=3.135$) وهذا يعني هناك وجود لإداء التدريسين بمقدار (3.135) حتى وان كان بعد المفاهيم الإدراكية صفر، أما قيمة ($\beta = 0.279$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحده واحده في بعد بناء العلاقات والحفاظ عليها سيؤدي الى تغيير في اداء التدريسين مقداره (0.279)، وقد بلغت قيمة (sig) في اختبار (F) البالغة (0.000) وهي أقل من (0.01) ، ويستدل من ذلك على أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة ، وبما أن قيمة (sig) في اختبار (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا يؤكد بوجود تأثير ذو دلالة معنوية، وعلية يتم رفض فرضية العدم (H0) وقبول بديلتها (H1) القائلة (بوجود تأثير بين بناء العلاقات والحفاظ عليها واداء التدريسين)

ب - الفرضية الفرعية الثانية

من الجدول (8) يتضح أن التأثير بين التسامح مع اليقين (التقبل) واداء التدريسين، اذ بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج وفقاً لقيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.23)، اذ يشير هذا الى قدرة المتغير (التسامح مع اليقين) (التقبل) على تفسير ما قيمته (0.23) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وهو مؤشر مقبول، وان (0.77) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج ؛ لأنها ترجع لمتغيرات عشوائية ليس بالإمكان السيطرة عليها والتي لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة وهذا يؤكد صحة الفرضية، وبحدود ثقة (99%)، كما بلغت قيمة الثابت ($a=2.893$) وهذا يعني هناك وجود لأداء التدريسين بمقدار (2.893) حتى وان كان بعد التسامح مع اليقين (التقبل) تساوي صفر، أما قيمة ($\beta = 0.330$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحده واحده في بعد التسامح مع اليقين (التقبل) سيؤدي الى تغيير في أداء التدريسين مقداره (0.330)، وقد بلغت قيمة (sig) في اختبار (F) البالغة (0.000) وهي أقل من (0.01)، ويستدل من ذلك على أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة، وبما أن قيمة (sig) في اختبار (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا يؤكد بوجود تأثير ذو دلالة، وعلية يتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول بديلها (H_1) القائلة (بوجود تأثير بين التسامح مع اليقين (التقبل) وأداء التدريسين)

ج - الفرضية الفرعية الثالثة

وبالرجوع الى الجدول (8) لتحديد أثر متغير العاطفة التفاوض في أداء التدريسين، اذ بلغت القدرة التفسيرية لهذا النموذج وفقاً لقيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.28)، إذ يشير هذا الى قدرة المتغير (العاطفة التفاوض) على تفسير ما قيمته

(0.28) من التغيرات التي تطرأ على المتغير المعتمد وهو مؤشر مقبول، وان (0.82) من المتغيرات لم يتضمنها النموذج لأنها ترجع لمتغيرات عشوائية ليس بالإمكان السيطرة عليها والتي لم تدخل ضمن متغيرات الدراسة وهذا يؤكد صحة الفرضية، وبحدود ثقة (99%)، كما بلغت قيمة الثابت ($a=2.893$) وهذا يعني هناك وجود لأداء التدريسين بمقدار (2.893) حتى وإن كان بعد العاطفة التفاضل صفر، أما قيمة ($\beta = 0.348$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره وحده واحده في بعد العطفة التفاضل سيؤدي الى تغيير في اداء التدريسين مقداره (0.348)، وقد بلغت قيمة (sig) في اختبار (F) البالغة (0.000) وهي أقل من (0.01)، ويستدل من ذلك على أن النموذج مناسب في تمثيل العلاقة الخطية المفترضة، وبما أن قيمة (sig) في اختبار (T) تساوي (0.000) وهي أقل من (0.01) وهذا يؤكد بوجود تأثير ذو دلالة معنوية، وعلية يتم رفض فرضية العدم (H_0) وقبول بديلها (H_1) القائلة (بوجود التأثير بين العاطفة والتفاضل وأداء التدريسين)

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

تمثل الاستنتاجات خلاصة ما توصل إليه الباحثون من مجمل فقرات البحث بجوانبه الإجرائية والعملية وعلى ضوء ذلك نتقدم بتوصيات للاستفادة من عملها في مجال التدريس الجامعي وللأداء في المؤسسات الجامعية وللارتقاء به بما يحقق الأهداف المرجوة ويقسم هذا المبحث الى فقرتين وعلى النحو الآتي: -

أولاً: الاستنتاجات:

1. تشير نتائج الدراسة الى امتلاك غالبية عينة البحث مهارات صلبة وناعمة تساعدهم في اداء عملهم هذا يعكس حجم المعرفة التي يمتلكونها
2. لدى العينة المبحوثة درجة عالية من المرونة في العمل الامر الذي يؤدي الى انسياب الاعمال بطريقة منتجة وهذه حالة جيدة جدا
3. اكدت نتائج الدراسة الى وجود مستوى فوق الوسط الفرضي لجميع المتغيرات بأبعادها هذا مؤشر جيد بالنسبة للمنظمة المبحوثة
4. بينت نتائج التحليل الاحصائي بوجود علاقات ارتباط وتأثير بين المهارات الصلبة والناعمة بأبعادها في اداء التدريسيين وان اي زيادة في توافر هذه المهارات تؤدي الى زيادة في اداء التدريسيين
5. ظهرت نتائج الدراسة بأن امتلاك المهارات الصلبة اقل بقليل من المهارات الناعمة لدى العينة المبحوثة فيستحسن الزيادة في المهارات الصلبة لدى العينة المبحوثة مما يؤدي الى نتائج ايجابية أكثر في اداء التدريسيين

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة وضع برنامج شامل لكل تدريسي جامعة البصرة لتطوير المهارات الصلبة والمرنة ليكون قاعدة أساسية لمواكبة التطورات التقنية الحاصلة في هذا المجال للتكيف مع متطلبات العصر.
2. اعتماد المهارات الصلبة والمرنة متطلبات للترقيات العلمية باعتبارها شرطاً أساسياً وبتأييد الحصول على شهادات من جهة علمية ومهنية متخصصة معترف فيها تؤكد امتلاك التدريسي لهذه المهارات.
3. تشجيع وتحفيز تدريسي الجامعة للتميز بهذه المهارات وفق نظام حوافز محدد للارتقاء بالأداء الأفضل.
4. اعتماد المهارات الصلبة والمرنة كمعايير لجودة أداء التدريسي وضمن معايير الأداء بوزن مؤثر.
5. إقامة الورش والدورات المتخصصة بالمهارات الصلبة والمرنة بتاريخ تمتد لفترات متنوعة لإتاحة الفرصة لمشاركة أكبر عدد من تدريسي الجامعة

المصادر

1. Agus, Purwanto., Priyono, Budi, Santoso., Edy, Siswanto., Hartuti, Hartuti., Yuni, Nuraeni, Setiana., Yuli, Sudargini., Khaerul, Fahmi. (2021). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance. 2(1):14-40. doi: 10.5555/IJOSMAS.V2I1.5
2. Ahmed, F., Capretz, L. F., Bouktif, S., & Campbell, P. (2015). Soft skills and software development: A reflection from the software industry. *arXiv preprint arXiv:1507.06873*.
3. Arman, Syah, Putra., Dewiana, Novitasari., Masduki, Asbari., Agus, Purwanto., Joni, Iskandar., Dhaniel, Hutagalung., Suros, o., Yoyok, Cahyono. (2020). Examine Relationship of Soft Skills, Hard Skills, Innovation and Performance: the Mediation Effect of Organizational Learning. 27-43. doi: 10.51386/25815946/IJSMS-V3I3P104
4. Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors affecting employee performance: a systematic literature review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329-351.
5. Blašková, M., Blaško, R., & Kucharčíková, A. (2014). Competences and competence model of university teachers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 159, 457-467.
6. Hendarman, A. F., & Cantner, U. (2018). Soft skills, hard skills, and individual innovativeness. *Eurasian Business Review*, 8, 139-169.
7. Hendarman, A. F., & Tjakraatmadja, J. H. (2012). Relationship among soft skills, hard skills, and innovativeness of knowledge workers in the knowledge

- economy era. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 52, 35-44.
8. Hillen, M. A., Gutheil, C. M., Strout, T. D., Smets, E. M., & Han, P. K. (2017). Tolerance of uncertainty: Conceptual analysis, integrative model, and implications for healthcare. *Social Science & Medicine*, 180, 62-75.
 9. Jantarachot, C., & Lalaeng, C. (2023). Hard and Soft Skills Affecting the Work Performance of Graduates. *Asian Administration & Management Review*, 6(1).
 10. Lahope, R. R., Sendow, G. M., & Lumintang, G. G. (2024). Analysis of Soft Skills, Hard Skills, and Life Skills Training Effects Toward Employee Performance at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kotamobagu Branch. *American Journal of Public Diplomacy and International Studies (2993-2157)*, 2(2), 275-286.
 11. Mitchell, Geana Watson,(2008), ESSENTIAL SOFT SKILLS FOR SUCCESS IN THE TWENTY-FIRST CENTURY WORKFORCE AS PERCEIVED BY ALABAMA BUSINESS/MARKETING EDUCATORS, A Dissertation Degree of Doctor, Auburn, Alabama: Auburn University.
 12. Nasir, A. N. M., Ali, D. F., Noordin, M. K. B., & Nordin, M. S. B. (2011, January). Technical skills and non-technical skills: predefinition concept. In *Proceedings of the IETEC'11 Conference, Kuala Lumpur, Malaysia* (pp. 01-p17).
 13. Peter, Ngek, Shillie. (2023). Influence of Employee Soft Skills on Job Performance. *Business perspective review*, 5(1):1-11. doi: 10.38157/bpr.v5i1.530
 14. Purwanto, A. (2020). Effect of hard skills, soft skills, organizational learning and innovation capability on Islamic University lecturers' performance. *Systematic*

Reviews in Pharmacy.

15. Purwanto, A. (2020). Effect of hard skills, soft skills, organizational learning and innovation capability on Islamic University lecturers' performance. *Systematic Reviews in Pharmacy.*
16. Purwanto, A. (2020). Effect of hard skills, soft skills, organizational learning and innovation capability on Islamic University lecturers' performance. *Systematic Reviews in Pharmacy.*
17. Rainsbury, E., Hodges, D. L., Burchell, N., & Lay, M. C. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions.
18. Royo, A. J. (2019). Soft Skills that Employers are Seeking. Faculty Works, https://knowledge.e.southern.edu/facworks_lang/6