



**Tikrit Journal of Administration
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



Psychological capital and its role in soft skills A survey study in some colleges of the University of Mosul

Researcher: Rana K. Hameed
College of Administration and Economics
University of Mosul

RANA.bap56@student.uomosul.edu.i q

Assist. Prof. Dr. Hassan Thabit Al-khashab
College of Administration and Economics
University of Mosul

Hasan_thabet@uomosul.edu.iq

Abstract:

The current study sought to explore the concept of psychological capital (PsyCap) and its four dimensions represented by (self-efficacy, optimism, hope, and resiliency) as an independent variable, and its role on and supporting soft skills represented by (communication skill, teamwork skill, crises management skill, and negotiation skill) Some of the teachers working at the University of Mosul. The problem of the study was set through a number of questions, the most important of them was: what is the impact of the psychological capital on soft skills?

A set of main and sub-hypotheses was formulated to achieve the objectives of the study, and a survey method was employed as its approach. The field aspect of study covered eight humanity science colleges from the University of Mosul while a random sample of (350) individuals was intentionally selected from these colleges. A questionnaire form was distributed to the sample of the study as the main tool in collecting study data in a manner consistent with the nature of the trends of the study objectives and the contents of its hypotheses. In analyzing the data, The (Amos).

Stemming from the statistical analysis, many results were reached, the most important of which was that there is an effect of psychological capital on soft skills in terms of its dimensions, and that the relationships between the variables in general were positive and significant. The dimension of resiliency was the most important dimension of psychological capital among the college teacher of the University of Mosul. Based on the results, the researcher recommends a set of recommendations, the most important of which was to support the psychological capital variables among employees at the University of Mosul, in order to raise the level of their skills and capabilities at work.

Keywords: psychic capital, soft skills.

رأس المال النفسي ودوره في المهارات الناعمة دراسة مسحية في بعض كليات جامعة الموصل

أ.م.د. حسان ثابت الخشاب
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

الباحثة: رنا خير الدين حميد
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الموصل

المستخلص:

سعى البحث الحالي إلى استكشاف مفهوم رأس المال النفسي بأبعاده الأربعة متمثلة بـ (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة)، بوصفه متغيراً مستقلاً، ودوره في المهارات الناعمة بوصفها المتغير المعتمد متمثلة بـ (مهارات الاتصال والتواصل، مهارة العمل كفريق، مهارة إدارة الأزمات، مهارة التفاوض) لدى بعض التدريسيين العاملين في جامعة الموصل، وتمحورت مشكلة البحث في طرح العديد من التساؤلات كان من أهمها ما أثر رأس المال النفسي في المهارات الناعمة؟ وتم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية لتحقيق أهداف الدراسة، وتم توظيف المنهج المسحي كمنهج للدراسة، وقد حدد ميدان البحث بثمان كليات إنسانية من جامعة الموصل، تم اختيار عينة عشوائية (قصدية) بواقع (350) فرداً، وزعت عليهم استمارة الاستبانة وهي الأداة الرئيسة في جمع بيانات البحث بما ينسجم وطبيعة توجهات أهداف البحث ومضامين فرضياته، وقد استخدم في تحليل البيانات برنامج (Amos).

وفي ضوء المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى العديد من النتائج كان أهمها هناك تأثير لرأس المال النفسي في المهارات الناعمة بدلالة أبعاده، كما أن العلاقة بين المتغيرات على نحو عام كانت علاقات معنوية موجبة دالة، وأن بعد المرونة كان أكثر أبعاد رأس المال النفسي اهتماماً لدى تدريسي جامعة الموصل، وبناءً على ذلك يوصي الباحثان بجملة من التوصيات كان أهمها دعم متغيرات رأس المال النفسي لدى التدريسيين في جامعة الموصل وذلك من أجل الارتقاء بمستوى مهاراتهم وامكانياتهم في العمل.

الكلمات المفتاحية: رأس المال النفسي، المهارات الناعمة.

المقدمة

يعد متغير "رأس المال النفسي" من الموضوعات الحديثة نسبياً والتي مازالت في طور البحث والدراسة والتحليل، وتتباين أبعاده وفقاً لعوامل شخصية وبيئية كثيرة، وتعتبر مثل هذه المواضيع السلوكية بحاجة إلى المزيد من البحث على المستوى العلمي والأكاديمي بشكل عام في حقل الإدارة بشكل خاص، أما على الصعيد العملي التطبيقي فمازالت منظماتنا العراقية عموماً ووزارة التعليم العالي خصوصاً بحاجة إلى المزيد من دراسة هذه المتغيرات كونها متغيرات سلوكية تختلف من شخص لآخر، إضافة إلى اختلافها لدى الشخص نفسه من حين لآخر، ومن جهة ثانية تناول البحث متغير المهارات الناعمة الذي أصبح يكرر كثيراً في الآونة الأخيرة ويُقصد به تلك المهارات الشخصية التي ترتبط بقدرة الإنسان على التعامل مع الآخرين وعرض أفكاره بصورة مقنعة ولبقة وقدرته على التواصل والاتصال، واستخدام السلوكيات القيادية التي تميز علاقاته مع الآخرين، وإن المهارات الناعمة تعتبر مهارات مكملية للمهارات الصلبة التي ترتبط بالمعرفة والخبرة والقدرة على تنفيذ المهمات المحددة في الوصف الوظيفي، التخصص والاحترافية

في الأداء، وبالاتساق مع ما تقدم فقد تمثل البحث بأربعة مباحث، إذ تم التطرق في المبحث الأول إلى الإطار المنهجي للبحث في حين خصص المبحث الثاني للإطار النظري، وتضمن المبحث الثالث الإطار العملي، وتطرق المبحث الرابع إلى أهم الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: يعد العنصر البشري المورد الأكثر قيمة وأهمية ضمن موارد المنظمة، وقد أسهمت مجموعة من العوامل مثل بيئة العمل المضطربة والمتوترة، والتغيير التكنولوجي، وتداعيات العولمة وغيرها من الظروف في تشديد الضغط على المورد البشري مما أثر بشكل مباشر على الحالة النفسية للأفراد التدريسيين وأدى إلى الشعور بضغط العمل فضلاً عن مشاعر الاحتباط الناتجة عنها، ومن المؤكد أن الأفراد الذين يعانون من سوء الصحة النفسية هم أقل مستوى في العطاء من أقرانهم الذين لا يعانون من المشاكل نفسها، وعليه فإن الحالة النفسية السيئة للأفراد لها تأثير قوي على كفاءة وفاعلية الأداء وبالمحصلة فإن ذلك يؤثر على إداء المنظمة ككل.

وبالمقابل يسعى العديد من التدريسيين في إلى تحسين مستواهم المهني والأكاديمي من خلال الحصول على أعلى درجة من الكفاءة والخبرة والفاعلية للوصول إلى مسميات وظيفية متقدمة ترفع من قيمة وشأن الفرد، وهذا بدوره يحتاج إلى امتلاك مهارات ناعمة بجانب المهارات الصلبة لدعم تحقيق أهدافهم الشخصية والتي تنعكس بدورها على واقع الأداء بشكل عام.

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الرئيس الآتي: هل هناك أثر معنوي لأبعاد رأس المال النفسي في المهارات الناعمة لدى التدريسيين في جامعة الموصل؟

وتنبثق منه التساؤلات الآتية:

١. ما هو أثر الكفاءة الذاتية في المهارات الناعمة؟
٢. ما هو أثر التفاؤل في المهارات الناعمة؟
٣. ما هو أثر الأمل في المهارات الناعمة؟
٤. ما هو أثر المرونة في المهارات الناعمة؟

ثانياً. أهمية البحث: تتضح أهمية البحث من خلال الآتي:

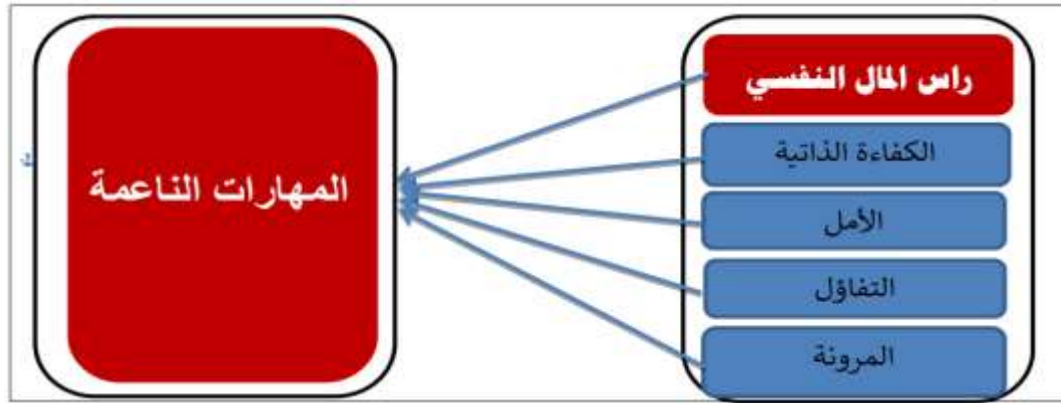
- الأهمية العلمية: تتجسد أهمية البحث العلمية بما تتضمنه من مفاهيم تعد بوصفها طروحات فكرية جديدة تنسجم مع توجهات المفكرين المعاصرين في مجال إدارة الأعمال والسلوك التنظيمي، إذ يعد رأس المال النفسي والمهارات الناعمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تجذب الباحثين لاستكشاف أبعادها وتطويرها.

- الأهمية التطبيقية: سيقدم هذا البحث إسهامات يمكن أن تساعد المنظمة قيد البحث في وضع السياسات الإدارية التي تكفل مراعاة الجوانب النفسية للعاملين وذلك من منطلق أن رأس المال النفسي يمثل أحد الوسائل المهمة لتحقيق أهداف المنظمة، إضافة إلى العمل على تنمية المهارات الناعمة لدى العاملين.

ثالثاً. أهداف البحث: نسعى من خلال البحث الحالي تحقيق الأهداف الآتية:

١. التعرف على المرتكزات الأساس والمفاهيمية للمتغير المستقل المتمثل برأس المال النفسي والمتغير المعتمد المتمثل بالمهارات الناعمة، ومعرفة أثر كل بعد من أبعاد رأس المال النفسي منفردة من

حيث (الكفاءة الذاتية، التفاؤل، الأمل، المرونة) في تعزيز المهارات الناعمة مجتمعة المتمثلة ب (مهارات الاتصال والتواصل، مهارة العمل كفريق، مهارة ادارة الازمات، مهارة التفاوض).
 ٢. معرفة أي بعد من ابعاد رأس المال النفسي لديه الأثر الأكبر في المهارات الناعمة.
 رابعاً. **مخطط البحث الافتراضي:** استناداً لفرضيات البحث واسئلته تبني البحث الحالي مخططاً افتراضياً يجسد العلاقات بين أبعاده والذي يوضحه الشكل (١).



الشكل (١): مخطط البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثان.

خامساً. فرضيات البحث: في سياق ما تقدم وبناء على مشكلة الدراسة يمكن صياغة فرضيات الدراسة من خلال الآتي:

- ❖ H0.1 لا يؤثر رأس المال النفسي في المهارات الناعمة لدى التدريسيين في جامعة الموصل.
- ❖ H0.2 لا تؤثر الكفاءة الذاتية في المهارات الناعمة لدى التدريسيين في جامعة الموصل.
- ❖ H0.3 لا يؤثر التفاؤل في المهارات الناعمة لدى التدريسيين في جامعة الموصل.
- ❖ H0.4 لا يؤثر الأمل في المهارات الناعمة لدى التدريسيين في جامعة الموصل.
- ❖ H0.5 لا تؤثر المرونة في المهارات الناعمة لدى التدريسيين في جامعة الموصل.

سادساً. مجتمع وعينة البحث: يتمثل مجتمع البحث الحالي بالكلية الإنسانية في جامعة الموصل متمثلة ب (كلية الآداب، كلية التربية للعلوم الإنسانية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية العلوم السياسية، كلية القانون، كلية الآثار، كلية الفنون الجميلة، كلية المعلمين)، وطبق البحث على عينة من التدريسيين بمختلف الألقاب العلمية (استاذ، استاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد)، وذكر (السعدي، ٢٠١٨: ٥٦) مجموعة نقاط يمكن الاستدلال بها عند تحديد حجم العينة حيث يعتبر حجم العينة الذي يتراوح بين (30/50) مفردة ملائماً لمعظم أنواع الأبحاث، وعند استخدام العينة الطبقية أي تقسيم المجتمع مثل (ذكور/إناث)، (كبار السن/صغار السن) فإن حجم العينة لكل فئة يجب ان لا يقل عن (30) مفردة، وعند استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون عشرة اضعاف متغيرات الدراسة، مثلاً إذا احتوت البحث على (6) متغيرات لأجراء التحليل عليها فإنه يفضل إلا يقل حجم العينة عن (60) مفردة، وفي بعض أنواع الأبحاث التجريبية التي يكون فيها حجم الرقابة عالياً فقد يكون حجم العينة (20/10) مفردة مقبولة، وبناء على معطيات مجتمع البحث فإن حجم المجتمع الأصلي وهو عدد التدريسيين يبلغ (4212) ويجب أن تكون العينة المحسوبة لا تقل عن (300) شخص، وقد تم توزيع (350) استمارة وتم استعادة (305) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، وبذلك فإن حجم العينة مناسب.

سابعاً. اساليب جمع البيانات: اعتمد الباحثان على نوعين من المصادر لجمع البيانات وهما:
أ. الجانب النظري: أعتمد الباحثان على ما متوافر من مصادر ومراجع عربية واجنبية من كتب وبحوث ورسائل وأطاريح جامعية ذات الصلة بمتغيرات البحث فضلاً عن مواقع الشبكة العنكبوتية (الانترنت).

ب. الجانب الميداني: أعتمد الباحثان على المنهج المسحي كمنهج اساس لأجراء البحث من خلال الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسه في عملية جمع البيانات إذ تم تصميمها بشكل يتلاءم مع عينة البحث، والجدول (١) يوضح المصادر المعتمدة في بناء استمارة الاستبانة.
الجدول (١): متغيرات البحث الواردة في استمارة الاستبيان

ت	المتغير الرئيس	الأبعاد الفرعية	المصدر
اولاً	معلومات تعريفية	معلومات تعريفية بالمستجيب	من إعداد الباحثان
ثانياً	رأس المال النفسي	الكفاءة الشخصية	(Lutherans & Youssef, 2004)
		التفاؤل	(العنزي، ابراهيم، ٢٠١٥)
		الأمل	(الشماع، ٢٠١٦)
		المرونة	(البردان، ٢٠١٧) (رضوان، ٢٠٢١)
ثالثاً	المهارات الناعمة	الاتصال والتواصل	(حجاج، ٢٠١٤)
		العمل ضمن فريق	(شبير، ٢٠١٦)
		إدارة الأزمات	(الاغا، ٢٠١٨)
		التفاوض	(البطش، ٢٠١٩) (الزيان، ٢٠٢٠)

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه.

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

اولاً. مفهوم رأس المال النفسي: تؤدي الحالة النفسية الإيجابية للعاملين دوراً أساسياً في تحسين اداءهم وشعورهم بالرضا عن العمل وعن الحياة عموماً إضافة إلى تصحيح أوضاعهم الوظيفية وتصويبها، وتشير أغلب الأدبيات أن امتلاك التدريسيين لحالة نفسية إيجابية له دور كبير في تحسين أداء الأفراد وتحفيزهم للعمل بدافعية أعلى وقابلية أكبر على مواجهة الضغوط من أولئك الذين لا يمتلكون مثل هذه الحالة النفسية الإيجابية (سوفي، ٢٠١٧: ٥٦١).

ولقد تنوعت مداخل وصف رأس المال النفسي إذ وصفه بعض الباحثين بأنه حالة انفعالية إيجابية "هو الحالة الإيجابية القابلة للتطور والتي ترتبط بسلوك الفرد وأدائه"، ورأى البعض الآخر أنه سمة شخصية "هو الرصيد الذي يمتلكه الفرد من خصائص شخصية تسهم في نجاحه"، بينما أشار له آخرون أنه استعداد "هو قابلية لدى الفرد للدافعية والمثابرة من أجل النجاح والإنجاز" (محمود، وصموئيل، ٢٠٢٠: ١١١)، ويمكن تعريف رأس المال النفسي من خلال الجدول أدناه وكما يأتي:

الجدول (٢): تعريف رأس المال النفسي وفقاً لآراء مجموعة من الباحثين

ت	الباحث	تعريف رأس المال النفسي
1	Luthans, 2007	هو تقويم الفرد الإيجابي للظروف واحتمال النجاح استناداً إلى المثابرة والجهد المحفز.
2	Avey et al, 2010	هو حالة الفرد النفسية الإيجابية التي لها صلة بسلوكياته وأدائه في العمل.
3	Baron et al., 2013	هو مجموعة الموارد الشخصية الإيجابية التي تساعد الأفراد على تحقيق النجاح في جميع مناحي الحياة.
4	Poon, 2013	هو القدرة النفسية الإيجابية للفرد التي تبنى على الكفاءة والأمل والتفاؤل والمرونة.
5	Alee & Mos taghimi, 2015	هو مجموعة من العوامل النفسية الإيجابية التي يمتلكها الفرد ذات التأثير الإيجابي على أدائه والتمثلة بالكفاءة الذاتية والتفاؤل والمرونة.
6	أحمد، ٢٠١٧	هو الصفات والقدرات النفسية الإيجابية التي يمتلكها الشخص والتي تساعده على اتخاذ وتنفيذ السلوك اللازم لتحقيق النجاح والريادة في المهام الموكلة بها.
7	عارف، ٢٠١٨	هو العوامل المحفزة لإظهار المميزات الشخصية والصفات النفسية الإيجابية التي يمتلكها الفرد والتي تساعد على تحقيق الذات وتنفيذ السلوك اللازم لتحقيق النجاح والريادة في المهام الموكلة بها.
8	Bockorny, Youssef, 2019	هو الكفاءة الذاتية التي تمنح القدرة على تقديم جهود فعالة في المنظمة، لأداء المهام بنجاح مع التفاؤل نحو المستقبل، وتحقيق النجاح الحالي والمستقبلي والمثابرة نحو الهدف.
9	إسماعيل، ٢٠١٩	هو المكنون الإيجابي لدى الفرد الذي يمكن توظيفه لتنمية وتطوير الذات بما ينعكس على سلوكه.
10	فائق، ٢٠٢٠	مجموعة المشاعر النفسية الإيجابية التي تُشعر الفرد بالأمل في تحقيق الأهداف والتقييم الإيجابي للظروف، والتفاؤل بشأن المستقبل والقدرة على التكيف في حال التعرض للأزمات.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المشار إليها أعلاه.

واتساقاً مع ما سبق يقدم الباحثان تعريفهما الإجرائي وهو أن رأس المال النفسي هو ثروة نفسية تركز على تعظيم جوانب القوة لدى الفرد تساعده على التوافق مع ذاته ومع الآخرين بهدف

تعزيز الفاعلية الذاتية لمواجهة التحديات وتحقيق الازدهار النفسي والعيش بحياة هادفة وناجحة، تجعله يستثمر فيها مواهبه وكفاءته الشخصية وينظر إلى الأمور بتفاؤل وأمل، ويتعامل بمرونة مع المواقف الحياتية المختلفة.

ثانياً. ابعاد رأس المال النفسي:

١. الكفاءة الذاتية: وتعتبر الكفاءة الذاتية أفضل مقابلة لمعيار التضمين بالنسبة لرأس المال النفسي فهي تمثل اعتقاداً إيجابياً وليس القدرة أو توقع النتائج بحد ذاتها (Luthans et al., 2007: 564) وقد وصف (Contreras et al., 2017: 81) "إن الكفاءة الذاتية شكل من أشكال التقييم الذاتي" وعرفت "أنها قدرة الفرد على الحصول على الموارد المعرفية، أو الاستراتيجيات المطلوبة للتنفيذ الناجح لمهمة محددة ضمن حالة معين، ويرى (Avey et al., 2010: 56) بأنها "قوة اعتقاد الفرد بقدراته ومهاراته الخاصة والنجاح بها، بصرف النظر عما يحيط به من ظروف ومواقف" ويرى الباحثان أن الكفاءة الذاتية هي انعكاس لقدرات الفرد وامكانياتها التي يعمل على تنميتها واستثمارها من خلال استغلال كافة الخبرات وفرص التعلم المتاحة من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافه.

٢. التفاؤل: يمكن القول أن التفاؤل يعد بمثابة عماد رأس المال النفسي وذلك لارتباطه الكبير بما سوف يحدث مستقبلاً للفرد من أحداث تشمل المشاعر الإيجابية التي تعزز الأداء لدى الأفراد (البردان، ٢٠١٧: ٦)، فالتفاؤل هو الوقود الذي يدفع الفرد لمحاولة تحقيق مستويات عالية من النجاح، فالمتفائلون يتوقعون دائماً نتائج جيدة، ويربطون نجاحهم بمهاراتهم وسماتهم الشخصية، وهم دائماً يصيغون توقعات إيجابية توجه مساعيهم نحو أهدافهم، وينظر للتفاؤل على "أنه النظرة الإيجابية نحو المستقبل من حيث توقعات النتائج الإيجابية بشكل أكثر تكراراً من النتائج السلبية"، كما وأشارت (أبو ليلة، ٢٠٢٠: ٣٢) إلى أن "التفاؤل هو التوقع النفسي المستقبلي والرجاء الداخلي واللفظي المقرون بالتخطيط والعمل للحصول على أفضل العوائد في ظروف محددة، ويقدم الباحثان تعريفاً للتفاؤل على أنه التوقع البناء والاستبشار بالآتي مهما كانت الظروف معاكسة.

٣. الأمل: يعرف الأمل بأنه "تشكيل من الإرادة الناجحة المقترنة بخطة محددة والتي تستهدف الإنجاز الناجح لبعض المهام أو المخرجات المطلوبة" (إسماعيل، ٢٠١٦: ٧)، وترى (صالح) "أن الأمل هو الدافع الذي يستمدّه الأفراد من خلال إدراكهم للنجاح، فهو مرتبط بالأداء الأكاديمي، والصحة النفسية، والصحة الجسدية، والقدرة على التعامل مع الأزمات، فالأفراد الذين يمتلكون مستوى مرتفعاً من الأمل يميلون إلى التفكير بالمستقبل ووضع الخطط المناسبة لأهدافهم المستقبلية، ويكونون في حالة بحث دائم عن أفكار متجددة وابداعية من أجل إيجاد الحلول للآزمات والصعوبات التي تواجههم" (صالح، ٢٠١٦: ٤١). وهناك فارق كبير بين مفهوم الأمل في المفهوم التقليدي والأمل بمفهوم رأس المال النفسي، فالأمل بالمفهوم التقليدي يتمثل في أن يتمنى الموظف تحقيق هدف معين مع وجود احتمالية إصابته بالإحباط في حال لم يتحقق مبتغاه إضافة إلى عدم بحثه عن البدائل، أما في رأس المال النفسي فيتمثل الأمل في قدرة الموظف على إيجاد أنسب الطرائق والبدائل التي إن سلكها وصل لامحالة إلى تحقيق ما يطمح إليه من أهداف (محمد، وفياض، ٢٠١٩: ١٨٤). ويعرف الباحثان الأمل هو الرابط القوي الذي يشد الفرد إلى الحياة فيكسبها هدفاً ومعنى ورغبة في تحقيق الأفضل، وهو الشعور الذي يرجو معه الإنسان نتائج إيجابية مهما كانت الظروف التي يمر بها صعبة وسلبية.

٤. المرونة: إن المرونة مفهوم حديث ينحدر من البحوث المرتبطة بعلم البيئة وعلم النفس الاجتماعي وقد جاءت تحت عدة مسميات فتارة ذكرت بالصمود النفسي وأخرى بالمرونة النفسية وأيضاً سميت بالالتزان الانفعالي غير أن المفهوم الذي تم دراسته كأحد أبعاد رأس المال النفسي أتخذ تسمية المرونة، والمرونة ليست صفة جيدة ولا صفة سيئة، بل هي مهارة وقابلية تؤدي بمن يتحلى بها إلى أن يكون قوياً أو مرناً وقابلاً للتكيف عند التعرض للضغط والتغيير الكبير في حياته، وتعرف المرونة على "أنها القدرة على مواجهة المشاكل والظروف الصعبة وتحملها ومواجهتها والانتعاش ما بعدها لتحقيق الهدف المنشود" (بودرهم، ٢٠١٨: ٧)، في حين وصفت أنها تعني "التكيف الإيجابي في الشدائد التي تواجه الفرد وقدرته على التعامل مع تلك الشدائد في حال التعرض للفشل وزيادة الالتزام بالمسؤولية في العمل والنجاح والتعلم من تلك العقبات والتصرف معها بمرونة أكبر في المستقبل (Quisenberry, 2015: 44) ويعرف الباحثان المرونة على أنها سمات شخصية ومهارات تفاعل تمكن الفرد من الاستجابات العقلانية والفاعلة للمواقف الطارئة واحتواءها بثبات ومحاولة اجتيازها بإيجابية واتزان.

ثالثاً. مفهوم المهارات الناعمة: إن الاتجاه الحديث في إدارة المنظمات يسعى إلى الاهتمام بنوع مستحدث من المهارات ألا وهي المهارات المرنة أو ما تسمى بالمهارات الناعمة إضافة إلى المهارات الأساس كالشهادة والخبرة، ففي حين كان الاهتمام بالمهارات التخصصية هو المحدد الرئيس لعملية التوظيف ويقصد بالمهارات التخصصية ما ينبغي أن يكون الفرد مزوداً به لممارسة نشاطه وهي المهارات الأساس من القراءة والكتابة والتدريب على الحاسوب وغيرها إذ يكون مؤهلاً في التخصص المطلوب، توسع الاهتمام حديثاً بما يجب أن يمتلكه الأفراد من مهارات تجعلهم يتأقلمون مع مختلف المواقف التي يتعرضون لها خلال أدائهم لأعمالهم بالإضافة إلى المهارات السابقة، إن هذا النوع من المهارات أنفق على تسميته بالمهارات المرنة أو الناعمة وهي "مجموعة المهارات التي ترتبط بقدرة الفرد على التعامل مع الآخرين وتقديم أفكاره بطريقة مقنعة ولبقة إضافة لقدرته على الاتصال والتواصل والتعامل بمرونة مع مختلف المواقف اليومية"، وقد أورد الباحثون الكثير من التعريفات يمكن الاطلاع على بعضها من خلال الجدول أدناه وكما يأتي:

الجدول (٣): تعريف المهارات الناعمة وفقاً لآراء مجموعة الباحثين

ت	الباحث	تعريف المهارات الناعمة
1	Parsons, 2008	هي الصفات الشخصية التي تعزز الأداء الوظيفي والآفاق الوظيفية.
2	عياد وسعد الدين، ٢٠١٠	مجموعة المهارات المرتبطة بالبيئة التي يعيش فيها المتعلم، ويتعلمها بصورة مقصودة عن طريق مروره بخبرات منهجية تكنولوجية تعينه على مواجهة المواقف والتحديات.
3	Investopedia, 2014	الصفات الشخصية والمهارات الشخصية التي تميز علاقة الشخص مع الآخرين في مكان العمل وتعتبر مكملات للمهارات الصلبة التي تشير إلى المعرفة والمهارات المهنية للشخص.

ت	الباحث	تعريف المهارات الناعمة
4	Hadiyanto, nofwr, 2017	هي أنشطة علمية يتم تطبيقها لتنمية المهارات الصلبة وتطويرها في سياق التعليم والعمل للطلاب الخريجين ومن هذه المهارات مهارة التواصل والتعامل مع الآخرين وحل المشكلات والمهارات الحاسوبية.
5	عمر، وعبد الحفيظ، ٢٠١٧	هي قدرة الفرد على القيام بعمل ما أو تعلم شيء ما مع استمرارية التعلم سواء كان جسدياً أو عقلياً بسهولة ودقة ودرجة من السرعة والالتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول.
6	Aldulaimi, 2018	هي الصفات الشخصية والعادات والمواقف والكياسة الاجتماعية التي تجعل الفرد موظفاً جيداً وزميراً متوافقاً.
7	Gupta, Mishra, Kumar, 2019	مجموعة السمات الشخصية التي تميز علاقة الشخص مع بيئته وتعتبر مكملة للمهارات الصعبة واساس وفعالة للأداء الانتاجي في مكان العمل بشكل مستمر.
8	Sadq, 2019	هي مهارات حيوية للأداء الفعال في القرن الواحد والعشرين وتعتبر هذه المهارات مجالاً جديداً للقيادة الآن وفي المستقبل، لأنها أصبحت أولوية للأداء العالي وعنصراً فعالاً ومهماً في نجاح أي منظمة.
9	ManasaPrasad & Dr souza, 2020	السمات الشخصية التي تعزز تفاعل الشخص وأدائه الوظيفي وأفاقه المهنية.
10	الزيان، ٢٠٢٠	مزيج من المهارات الاجتماعية والشخصية للقائد ليكون لديه القدرة على تعزيز الاتصال والتواصل مع الآخرين والتميز في العلاقات الاجتماعية من ناحية ومن ناحية أخرى القدرة على العمل بكفاءة وفعالية لإنجاز المهام المطلوبة بدقة واتقان.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المشار إليها.

رابعاً. ابعاد المهارات الناعمة:

١. الاتصال والتواصل: الاتصال هو "العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأشخاص بالطريقة المباشرة وجهاً لوجه ويكون التفاعل بين جانبيين وليس جانباً واحداً" (محمد، ٢٠١٧: ١٨) ويُعرف الاتصال بأنه "عملية مشاركة الخبرة وجعلها مألوفة بين اثنين أو أكثر من الأفراد" (صالح، ٢٠٢٠: ٤٤٦)، وعُرف التواصل بأنه "عملية نقل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص لآخر بهدف التأثير فيه من خلال رموز معينة (لغة، إشارة، تعبير)، ونجد الاتصال هو الارتباط الحسي بين شيئين ملموسين ماديين أو أكثر لإكمال عملية التواصل كتصافح اليدين والتقاء العينين وهو عملية اجتماعية يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة بين الأفراد والجماعات داخل المجتمع الواحد وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة" (عزوز، ٢٠١٦: ٢٥)، ووصفتها (الفراء، ٢٠١٨: ٣٣) إنها القدرة على نقل الأفكار إلى الآخرين والتفاعل معهم بالوسائل المتعددة كالكلمات المنطوقة والمكتوبة والرسوم والصور والخرائط والهاتف وغيرها من الوسائل الأخرى.

٢. مهارة العمل ضمن فريق: عرف الفريق "هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ويتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم، وتجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم" (السديري، ٢٠١٠: ١٢) ومهارة فرق العمل من المهارات القيادية التي تحت القائد على ممارسة التأثير على الأعضاء الآخرين في المنظمة من أجل الوصول لتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة" وعرفته (الجعبري، ٢٠٢٠: ٣٦) بأنه "القدرة على الاندماج في العمل والتنسيق والتناغم بين مجموعة من الأفراد لإنجاز العمل المطلوب بكفاءة عالية"، وأضافت (العميري، ٢٠١٥: ٤٢) أن فرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف كما أن هناك قدراً كبيراً من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات.

٣. مهارة إدارة الازمات: يعتبر العصر الحالي عصر التحولات والتطورات الناتجة عن الانفتاح الثقافي وثورة المعلومات والتغيرات المتسارعة في التكنولوجيا والعلم وأنماط العلاقات بين البشر، ومن المؤكد ان تكون نتيجة هذه التطورات والتحديات ظهور العديد من الازمات على كافة الأصعدة، وتعرف الازمات على أنها نوع من أنواع الصراع يمكن أن يصل لتهديد الأمن البشري، وتعرف إدارة الازمات بأنها عملية تهدف الى التعافي من آثار الازمات (العبيبي، ٢٠١٨: ٦).

واختلف الباحثون حول تحديد تعريف الأزمة تبعاً لاختلاف المجالات والمستويات التي تم تناولها في أبحاثهم ودراساتهم، فقد عرف (Coombs) الأزمة أنها "لحظة تتعرض فيها المنظمة للخطر"، وعرفها (الرازم) أنها "حدث أو تراكم أو تزايد لمجموعة أحداث غير متوقع حدوثها تؤثر في منظمة أو جزء منها" (عبد الله، حمود، ٢٠٢٠: ٤٢٧)، وعند وقوع الازمات يجب التعامل معها بتكتيك عالي للحد من عواقبها، ويمكن تعريف إدارة الأزمة بشكل شمولي بأنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالازمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للازمات وتعبئة الموارد والامكانيات المتاحة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الاضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين مع العودة إلى

الوضع الطبيعي بأسرع وقت وأقل تكلفة ودراسة أسباب الأزمة لمنع حدوثها وتحسين طرائق التعامل معها مستقبلاً" (قويدر، ٢٠١٧: ٣٩).

٤. التفاوض: ليس التفاوض عملية حسابية يمكن الحصول على نتائجها وفقاً لخطوات أو معادلات ثابتة، ولكنه نشاط يخضع لكثير من المؤثرات الخارجية والمؤثرات النفسية للأطراف المتفاوضة طبقاً لظروف البيئة التي يعيش فيها المفاوضون، والسلوك التفاوضي هو سلوك إنساني ينتج عن تفاعل شخصية المتفاوض مع البيئة التفاوضية، ويعرف التفاوض على أنه عملية تكتيكية ديناميكية متكاملة الأبعاد تقوم على الرغبة في التفاهم للوصول إلى تسوية تحقق مصلحة مشتركة لجميع الأطراف ومحاولة التوصل إلى نتائج مقبولة ومرضية لكل طرف، وعملية التفاوض هي عملية تبدأ من الإعداد للمفاوضات مروراً بالمفاوضات ذاتها إلى الانتهاء بصياغة وتوقيع اتفاق أو معاهدة بين الأطراف المتفاوضة (شبير، ٢٠١٦: ٤٢).

وعرف (حجاوي) التفاوض على "أنه عبارة عن حوار وتبادل الآراء بين طرفين أو أكثر حول موضوع محدد أملاً في الوصول إلى اتفاق مقبول نسبياً لمختلف أطراف التفاوض"، وعرفه (Moore) "أنه علاقة مساومة وصراع بين الأطراف التي لديها إدراك حقيقي حول المصالح-أثناء المفاوضات-إذ ينضم المشاركون طوعاً إلى علاقة مؤقتة صممت لكي يعلم كل منهم الآخر حول احتياجاته أو مصالحه، ولتبادل موارد محددة أو لتثبيت وترسيخ مواضيع غير محسوسة مثل شكل العلاقات في المستقبل أو الإجراءات التي سيتم اتباعها لحل المشكلات" (حجاج، ٢٠١٤: ٣١).

المبحث الثالث: الإطار الميداني للبحث

أولاً. **خصائص الأفراد المبحوثين:** يتضح من الجدول (٤) والذي يصف خصائص الأفراد المبحوثين أن النسبة المئوية الأكبر لتوزيع الأفراد المبحوثين تبعاً لجنس الأفراد من الذكور (62%)، وكانت هذه النسبة أعلى من نسبة الإناث، في حين أظهر البحث الحالي أن غالبية التدريسيين في جامعة الموصل هم من الفئة العمرية (36-45) وهذا مؤشر يدل على امتلاك الجامعة لكفاءات وخبرات تراكمية عالية، أما فيما يخص التحصيل العلمي فقد كان معدل عينة البحث الذين يحملون شهادة الدكتوراه (60%) وهم الفئة الغالبة وهذا يشير أن عينة البحث هم أصحاب خبرات وكفاءة علمية عالية ومتميزة، أما فيما يخص سنوات الخدمة فقد كان أعلى نسبة (29%) للأفراد الذين يمتلكون سنوات خدمة تتراوح بين (16-20 سنة) مما يدل على أن الأفراد التدريسيين يتمتعون بخبرة لا بأس بها في مجال عملهم، أما فيما يخص اللقب العلمي فقد كان الغالب على العينة لقب استاذ مساعد ومدرس بنسبة بلغ مجموعها (66%) مما يدل على اهتمام الجامعة بالتطور العلمي وأهمية امتلاكها لمورد بشري عالي المستوى.

الجدول (٤): خصائص الأفراد المبحوثين

المتغيرات الفرعية	الفقرات	العدد	النسبة
الجنس	ذكور	189	62 %
	اناث	116	38%
العمر	25-35	73	24%
	36-45	89	29%
	55-46	73	24%
	55 فأكثر	70	23%

المتغيرات الفرعية	الفقرات	العدد	النسبة
التحصيل العلمي	ماجستير	122	40%
	دكتوراه	183	60%
	أقل من 5 سنوات	26	9%
عدد سنوات الخدمة	6-10	55	18%
	11-15	76	25%
	16-20	88	29%
	21-25	48	16%
	أكثر من 25	12	4%
	استاذ	20	7%
	استاذ مساعد	100	33%
اللقب العلمي	مدرس	100	33%
	مدرس مساعد	85	28%

المصدر: من اعداد الباحثان.

ثانياً. اختبار فرضيات الدراسة: لأجل معرفة مدى الاهتمام في بناء رأس المال النفسي للتدريسيين في جامعة الموصل سوف نقوم باستخدام اختبار (t) للعينة الواحدة (One-Sample T Test)، مع أخذ نقطة القطع (Test Value) مساوية إلى (3) وهي القيمة الوسطى لمقياس ليكرت الخماسي. الجدول (٥): اختبار t للمتغير المستقل (رأس المال النفسي)

	Test Value = 3						
	T	Df	P-value	Mean	Std. Deviation	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
رأس المال النفسي	21.09	294	0.000	3.4418	0.359	0.4006	0.4831

من ملاحظة النتائج في الجدول (٥) أعلاه يتبين لدينا أن جامعة الموصل تهتم ببناء رأس المال النفسي وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والذي ظهرت قيمته مساوية إلى (3.4418) وهي أكبر من (3) بشكل معنوي وذلك بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (21.09) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96)، وتؤكد النتيجة القيمة نفسها الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05).

لأجل معرفة مدى الاهتمام في بناء المهارات الناعمة لدى التدريسيين في جامعة الموصل سوف نقوم باستخدام اختبار (t) للعينة الواحدة، مع أخذ نقطة القطع مساوية إلى (3). الجدول (٦): اختبار t للمتغير المعتمد (المهارات الناعمة)

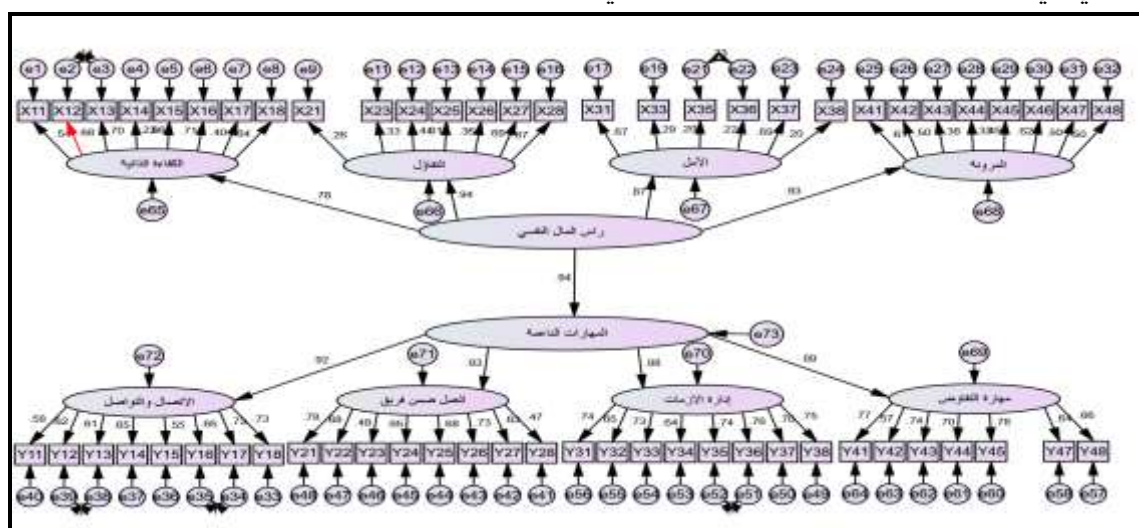
One-Sample Test							
	Test Value = 3						
	T	Df	P-value	Mean	Std. Deviation	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
المهارات الناعمة	8.707	294	0.000	3.325	0.641	0.2515	0.3985

من ملاحظة النتائج في الجدول (٦) أعلاه يتبين لدينا تمتع جامعة الموصل بالمهارات الناعمة وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والذي ظهرت قيمته مساوية إلى (3.325) وهي أكبر من

(33) بشكل معنوي بدلالة قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (8.707) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96)، وتؤكد النتيجة نفسها القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت مساوية إلى (0.000) وهي أقل من (0.05).

الفرضية الاولى: لا يؤثر رأس المال النفسي في المهارات الناعمة لدى التدريسيين في المنظمة المبحوثة. يشير الشكل (٢) الخاص بنمذجة المعادلة البنائية معنوية الانموذج الذي تم تصميمه بدلالة قيم التشبعات العالية، إذ أظهرت نتائج التحليل الاحصائي في الجدول (٧) الخاص بتحليل الانحدار، وجود أثر طردي ومعنوي لأبعاد رأس المال النفسي مجتمعةً في أبعاد المهارات الناعمة مجتمعةً وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار البالغة (1.94) وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية والتي بلغت (0.014) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن وحدة الإشارات لحدود الثقة الخاصة بالأنموذج.

ومن خلال ما تقدم سيتم رفض الفرضية الاولى وقبول بديلتها التي مفادها يؤثر رأس المال النفسي في المهارات الناعمة لدى التدريسيين في جامعة الموصل.



الشكل (٢): نمذجة المعادلة البنائية لأثر أبعاد رأس المال النفسي مجتمعةً في أبعاد المهارات الناعمة مجتمعةً

الجدول (٧): تحليل الانحدار لأثر أبعاد رأس المال النفسي مجتمعةً في أبعاد المهارات الناعمة مجتمعةً

المتغير المفسر	اتجاه التأثير	المتغير المعتمد	SRW	Estimate	95% Confidence Interval		القيمة الاحتمالية P-value
رأس المال النفسي X	→	المهارات الناعمة Y	0.941	1.94	Lower Bound	0.883	0.014
					Upper Bound	0.980	

الفرضية الثانية: لا تؤثر الكفاءة الذاتية في المهارات الناعمة لدى التدريسيين في جامعة الموصل. يشير الشكل (٣) إلى نتائج التحليل الاحصائي الموضحة نتائجها في الجدول (٨) الخاص بنتائج تحليل الانحدار والذي يبين عدم وجود أثر لبعد الكفاءة الذاتية في المهارات الناعمة وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.923) وهي أكبر من (0.05).

وبالاعتماد على ما سبق سيتم قبول الفرضية الثانية التي مفادها لا تؤثر الكفاءة الذاتية في المهارات الناعمة لدى التدريسيين في جامعة الموصل.

كما اثبتت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول (٨) وجود أثر طردي ومعنوي لبعد الأمل في المهارات الناعمة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.192)، وهذا يدل على أنه كلما زاد الأمل كلما زادت المهارات الناعمة، وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.045) وهي أقل من (0.05).

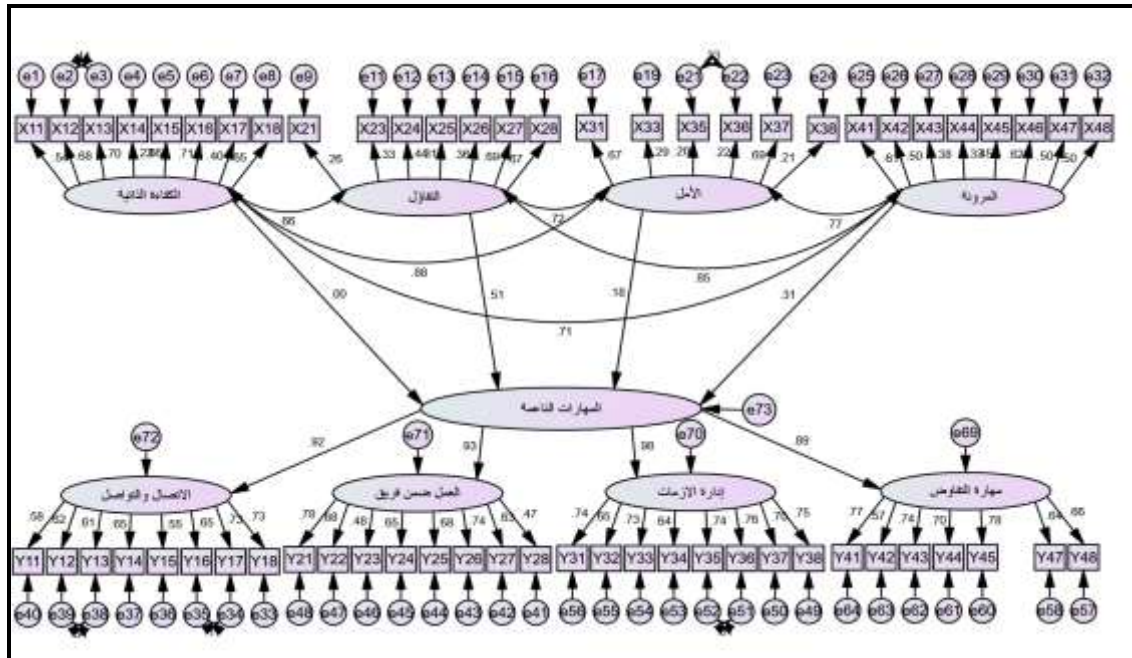
وبالاعتماد على ما سبق سيتم رفض الفرضية الثالثة وقبول بديلها التي مفادها يؤثر الأمل في المهارات الناعمة لدى التدريسيين في جامعة الموصل.

يتضح من الجدول (٨) وجود أثر طردي ومعنوي لبعد التفاؤل في المهارات الناعمة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (1.754)، وهذا يدل على أنه كلما زاد التفاؤل كلما زادت المهارات الناعمة، وهذا الأثر معنوي بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.018) وهي أقل من (0.05).

وبالاعتماد على ما سبق سيتم رفض الفرضية الرابعة وقبول بديلها التي مفادها يؤثر التفاؤل في المهارات الناعمة لدى التدريسيين في جامعة الموصل.

اثبتت نتائج التحليل الاحصائي الموضحة في الجدول (٨) وجود أثر طردي ومعنوي لبعد المرونة في المهارات الناعمة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.311)، وهذا يدل على أنه كلما زادت المرونة كلما زادت المهارات الناعمة، وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية التي بلغت (0.035) وهي أقل من (0.05).

وبالاعتماد على ما سبق سيتم رفض الفرضية الخامسة وقبول بديلها التي مفادها تؤثر المرونة في المهارات الناعمة لدى التدريسيين في جامعة الموصل.



الشكل (٣): نمذجة المعادلة البنائية لأثر أبعاد رأس المال النفسي منفردة في أبعاد المهارات الناعمة مجتمعة

الجدول (٨): تحليل الانحدار لأثر أبعاد رأس المال النفسي منفردة في أبعاد المهارات الناعمة مجتمعة

القيمة الاحتمالية P-value	95% Confidence Interval		Estimate	SRW	المتغير المعتمد	اتجاه العلاقة	المتغير المفسر
0.923	-0.563	Lower Bound	0.005	0.004	المهارات الناعمة	→	الكفاءة الذاتية
	0.563	Upper Bound					
0.018	0.205	Lower Bound	1.754	0.514		→	التفاؤل
	4.490	Upper Bound					
0.0451	0.123	Lower Bound	0.192	0.181		→	الأمل
	0.788	Upper Bound					
0.035	0.225	Lower Bound	0.311	0.308		→	المرونة
	0.882	Upper Bound					

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

- أشارت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات الأفراد عينة البحث إلى أن أبعاد رأس المال النفسي في المعدل العام كانت جيدة مما يدل على أن جامعة الموصل تهتم ببناء رأس المال النفسي بأبعاده الأربعة.
- بينت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وجود أثر طردي ومعنوي لأبعاد رأس المال النفسي مجتمعة في أبعاد المهارات الناعمة مجتمعة.
- كشفت نتائج التحليل الإحصائي لأثر أبعاد رأس المال النفسي على المهارات الناعمة مجتمعة، عدم وجود أثر لبعد الكفاءة الذاتية في المهارات الناعمة، بمعنى لا تؤثر الكفاءة الذاتية في المهارات الناعمة لدى التدريسيين في جامعة الموصل، مما يستدعي الاهتمام بتنمية هذا الجانب لديهم.
- وجود أثر طردي ومعنوي لبعد الأمل في المهارات الناعمة، بمعنى يؤثر الأمل على المهارات الناعمة لدى التدريسيين في جامعة الموصل، مما يدل على أنه كلما زاد الأمل لدى التدريسيين زادت المهارات الناعمة لديهم.
- وجود أثر طردي ومعنوي لبعد التفاؤل في المهارات الناعمة، بمعنى يؤثر التفاؤل في المهارات الناعمة، فكما زاد التفاؤل لدى التدريسيين في جامعة الموصل زادت المهارات الناعمة لديهم.
- وجود أثر طردي ومعنوي لبعد المرونة في المهارات الناعمة، بمعنى تؤثر المرونة على المهارات الناعمة لدى التدريسيين في المنظمة المبحوثة، مما يدل على أنه كلما زادت المرونة لدى التدريسيين زادت المهارات الناعمة لديهم.

ثانياً. التوصيات:

- تعزيز أبعاد رأس المال النفسي التي تساهم في تحسين وتطوير المهارات الناعمة للعاملين وخصوصاً في مجال إشاعة الأمل والتعامل الإيجابي الفعال بين الإدارة العليا والتدريسيين.
- التشجيع على التعلم والاقتداء بنماذج ناجحة سابقة في المجال نفسه إذ يمكن للعاملين محاكاة النموذج نفسه حال تعرضه للظروف نفسها، مما يعزز الثقة بالنفس.

٣. ضرورة تحديد ومعالجة المشكلات التي تؤثر سلباً على مستويات الأمل والتفاؤل لدى التدريسيين وتبني السياسات الإيجابية التي تجعل من مكان العمل مكاناً محبباً لديهم.
٤. توفير عدة بدائل للعاملين في حال التعرض لتحديات أو صعوبات في العمل، حيث تتيح هذه البدائل إمكانية الرجوع إليها في الظروف الطارئة، مما ينمي قدرة التدريسيين على المرونة والتكيف لمواجهة الضغوط والتأقلم مع المواقف المختلفة.
٥. وضع سياسات عمل ونظام حوافز فعال للعاملين وتشجيعهم على العمل الجماعي واختبار مشاركتهم في تقييمهم أنفسهم مما يعزز الثقة لديهم ويرفع معنوياتهم ويساعد على إشاعة روح التفاؤل.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

١. أبو ليلة، نور سمير سلامة، (٢٠٢٠)، الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظة غزة وعلاقتها برأس المال النفسي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة.
٢. أحمد، جنان شهاب، (٢٠١٧)، العلاقة بين رأس المال النفسي الإيجابي والارتجال التنظيمي في إطار السلوك الريادي للعاملين في المؤسسات التعليمية: دراسة مسحية لأراء أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة اهل البيت الاهلية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (٧) العدد (٣)، العراق.
٣. إسماعيل، اياد حسني محمد، (٢٠١٩)، أثر رأس المال النفسي على الأداء المالي في قطاع غزة: دراسة تحليلية تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، مصر.
٤. أسمايل، عمار فتحي موسى، (٢٠١٦)، دور رأس المال النفسي في البراعة التنظيمية للعاملين بجامعتي المنوفية ومدينة السادات: دراسة تطبيقية، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية، المجلد (٥٣) العدد (٢)، جامعة الاسكندرية، مصر.
٥. البردان، محمد فوزي، (٢٠١٧)، دور رأس المال النفسي كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة الاصلية والارتباط بالعمل-دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، مصر.
٦. بودرهم، كنزة، (٢٠١٨)، أثر ضغوط العمل على رأس المال النفسي الإيجابي: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية سعد دحلب، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة.
٧. الجعبري، سحر شريف محمد، (٢٠٢٠)، واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، فلسطين.
٨. حجاج، علا نعيم عمر، (٢٠١٤)، دور المهارات الناعمة في اقتناص الوظائف الإدارية: دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة.
٩. الزيان، مازن نوح، (٢٠٢٠)، دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الاقصى، فلسطين.
١٠. السديري، احمد، (٢٠١٠)، اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة المتحدة، سلطنة عمان، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

١١. سويقي، عبير مختار، (٢٠١٧)، أثر العدالة التنظيمية على رأس المال النفسي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الأزهر-فرع اسيوط، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مجلد (٤٧)، العدد (٤)، جامعة الأزهر، مصر.
١٢. شبير، رمضان صلاح رمضان، (٢٠١٦)، المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة.
١٣. صالح، حنان غازي، (٢٠٢٠)، الاتصال والتواصل وعلاقته بتداولية المنتج الصناعي، مجلة الأكاديمي، العدد (٩٧)، جامعة بغداد، العراق.
١٤. صالح، رشا مهدي، (٢٠١٦)، تأثير رأس المال النفسي في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (١)، العدد (٤١).
١٥. عارف، محمد عارف عبده، (٢٠١٨)، نموذج مقترح لقياس مدى تأثير رأس المال النفسي على إدارة المواهب البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الاسمدة والكيماويات في مصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (١٩)، العدد (٣)، جامعة بورسعيد، مصر.
١٦. عبد الله، مازن نعمان، وحمود، مروان رشيد، (٢٠٢٠)، تشخيص واقع إدارة الأزمات في منظمات التعليم العالي: جامعة تكريت أنموذجاً: دراسة استطلاعية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٦)، عدد خاص، العراق.
١٧. العبيبي، كاظم محمد، (٢٠١٨)، فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة وصفية مجلة كلية الآداب، العدد (١٢٦)، جامعة بغداد، العراق.
١٨. عزوز، احمد، (٢٠١٦)، الاتصال ومهاراته مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال.
١٩. عمر، بن شريك وعبد الحفيظ، مني، (٢٠١٧)، نموذج نظري لأهم المهارات المرنة في بيئة العمل، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، المجلد (١٠)، العدد (٣)، جامعة زيان بن عاشور.
٢٠. العميري، علياء عبد الله، (٢٠١٥)، بناء وإدارة فرق العمل، مجلة بنك فيصل الاسلامي السوداني، العدد (٧٨)، السودان.
٢١. عياد، فؤاد اسماعيل سلمان، وسعد الدين، هدى بسام محمد، (٢٠١٠)، فاعلية تصور مقترح لتضمين بعض المهارات الحياتية في مقرر التكنولوجيا للصف العاشر الاساسي، مجلة جامعة الاقصى، المجلد (١٤)، العدد (١).
٢٢. فائق، داليا خالد، (٢٠٢٠)، دور رأس المال النفسي في تعزيز الاندماج الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في فنادق الاربعة والخمس نجوم في مدينة السليمانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان، المجلد (٣)، العدد (١)، السليمانية، العراق.
٢٣. الفراء، منى اسماعيل رفيق، (٢٠١٨)، درجة ممارسة طلبة الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة للعمل التطوعي وعلاقتها بالمهارات القيادية لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية.
٢٤. قويدر، أريج محمد رمضان، (٢٠١٧)، دور المهارات الناعمة في تحسين اداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الاسلامية، غزة.

٢٥. محمد، زينة، وفياض، سامح، (٢٠١٩)، أثر راس المال النفسي الايجابي في نية ترك العمل في بعض الفنادق المصرية من خلال الارتباط الوظيفي كوسيط، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد (١٦)، العدد (١)، مصر.

٢٦. محمد، صندوق، (٢٠١٧)، الاتصال الشخصي في المؤسسات ودوره في تحسين الأداء: دراسة حالة اتصالات الجزائر بالجلفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور-الجلفة.

٢٧. محمود، الفرحاتي سيد وصموئيل، امانى زكريا، (٢٠٢٠)، علاقة ممارسات القيادة الاصيلية برأس المال النفسي والجهد الانفعالي في التدريس لدى معلمي المرحلة الابتدائية، المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد (٣٠)، العدد (١٠٨)، مصر.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Aldulaimi, S. H., (2018), Leadership Soft Skills in Higher Education Institutions; Social Science Learning Education Journal.
2. Alee, H., & Mostaghimi, M.R., (2015), Psychological Capital, Requirement of Today's Organizations. Journal of Applied Environmental. Vol. 5, No. 5.
3. Avey, J., Luthans, F., Smith, R., & Palmer, N., (2010), Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. Journal of Occupational Health Psychology.
4. Baron, R.A., Franklin, R.J., & Hmieleski, K. M., (2013), Why Entrepreneurs Often Experience Low, Not High, Levels of Stress the Joint Effects of Selection and Psychological Capital. Journal of management, 0149206313495411
5. Bockorny, K., & Youssef-Morgan, C. M., (2019), Entrepreneurs, Courage, Psychological Capital, and Life Satisfaction. Frontiers in Psychology.
6. Contreras, F., Dreu., & Espinosa, J. C., (2017), Examining the Relationship between Psychological Capital and Entrepreneurial Intention: An Exploratory Study, Journal of Asian Social Science, Vol. 13, No.
7. Gupta, Mishra, Kumar, Suman, Neetu Shukla, Indu Babra, (2019), Harness Soft Skills to Everyday Life: A Scientific Technique to Gain Success, International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, India, Volume-8 Issue.
8. Hadiyanto, Noferdian, Hadiyanto, Nofer, (2017), Assessing Students and Graduates Soft Skills, Hard Skills and Competitiveness, International Journal of Social Sciences, Universitas
9. Investopedia, (2014), Hard skills. Retrieved from <http://www.investopedia.com/terms/s/soft-skills.asp>
10. Luthans, F., & Youssef, C., (2007), Emerging positive organizational behavior, Journal of Management, Iss.
11. Manasa Prasad, M., & D'Souza, G., (2020), Soft Skills for Today's PreService Teachers, Sustainable Humansphere.
12. Parsons, T. L., (2008), Definition: Soft skills. Retrieved from <http://searchcio.techtarget.com/definition/soft-skills> No
13. Poon, R., (2013), The impact of securely attached and integrated leadership on follower mental health and psychological capital (Order No. 3576852), Available from ProQuest Dissertations & Theses Global: Business. (1466612543).

14. Quisenberry, D. M., (2015), Testing the internal validity of psychological capital: A laboratory experiment utilizing neurophysical and psychological measures, Ph. D., The University of Nebraska, Lincoln
15. Sadq, Zana, (2019), The Role of Leadership Soft Skills in Promoting the Learning Entrepreneurship, (JPMNT), Journal of Process Management-New Technologies, International, Koya University, Iraq, Vol. 7, No 1.