



**Tikrit Journal of Administration  
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Description and diagnosis of the dimensions of soft skills at the  
University of Mosul/An exploratory study of the opinions of a sample  
of Teachers working in humanities colleges**

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 research aims to know the dimensions of soft skills among the teachers of the University of Mosul, and to achieve the goal of the research, the descriptive analytical method was used to collect and analyze the data distributed by The questionnaire form, which is the main research tool, and a group of humanities faculties were selected, represented by (College of Arts, College of Education for Human Sciences, College of Physical Education and Sports Sciences, College of Political Science, College of Law, College of Archeology, College of Fine Arts, College of Teachers), Representing the research community a group of teaching staff working in these colleges were distributed (350) form, and I have reached research to a set of conclusions including the availability of differing dimensions of soft skills in the colleges surveyed. Based on the results reached, a set of recommendations was formulated, the most important of which was cooperation with university and academic organizations in developing the soft skills of workers and spreading its concept because it is still a relatively recent concept that needs to clarify its dimensions and importance in work. In addition to working on holding workshops and meetings to provide workers with the correct concepts of the role of soft skills in improving performance levels in general, and setting policies and laws that are based on recruitment processes that depend on the availability of soft skills among applicants for employment and employment in organizations.

**Keywords:** soft skills, University of Al Mosul.

## وصف وتشخيص أبعاد المهارات الناعمة في جامعة الموصل دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين العاملين في الكليات الإنسانية

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

الباحثة: رنا خير الدين حميد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
جامعة الموصل

### المستخلص:

يهدف البحث الحالي الى معرفة ابعاد المهارات الناعمة بين عينة من تدريسي جامعة الموصل، ولتحقيق هدف البحث فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات الموزعة بواسطة استمارة الاستبانة وهي اداة البحث الرئيسية، وقد تم اختيار مجموعة من الكليات الانسانية متمثلة بـ (كلية الآداب، كلية التربية للعلوم الإنسانية، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية العلوم السياسية، كلية القانون، كلية الآثار، كلية الفنون الجميلة، كلية المعلمين)، وتم تحديد مجتمع البحث بمجموعة من العاملين في هذه الكليات وقد تم اختيار عينة قصدية بواقع (350) تدريسي تم توزيع استمارة الاستبانة عليهم، ولقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها امتلاك اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة ابعاد المهارات الناعمة، وان ابعاد المهارات الناعمة تتباين من حيث اهميتها النسبية في الجامعة المبحوثة.

واستناداً الى ما تم التوصل اليه من نتائج فقد تم صياغة مجموعة من التوصيات كان من اهمها التعاون مع المنظمات الجامعية والاكاديمية في تطوير المهارات الناعمة لدى العاملين واشاعة مفهومها لأنها مازالت مفهوماً حديثاً نسبياً بحاجة إلى توضيح أبعاده وأهميته في العمل، اضافة الى العمل على عقد الورشات واللقاءات لتزويد العاملين بالمفاهيم الصحيحة لدور المهارات الناعمة في تحسين مستويات الاداء بشكل عام، ووضع سياسات وقوانين يتم الاستناد عليها في عمليات التوظيف تعتمد على مدى توافر المهارات الناعمة لدى المتقدمين للتوظيف والتشغيل في المنظمات.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات الناعمة، جامعة الموصل.

### المقدمة

إن الاتجاه الحديث في إدارة المنظمات يسعى إلى الاهتمام بنوع مستحدث من المهارات الا وهي المهارات المرنة أو ما تسمى بالمهارات الناعمة إضافة إلى المهارات الاساس كالشهادة والخبرة بسبب التحول في متطلبات العمل ومواصفات العمال، 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 الاساس 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 أتفق 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.

## المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: يسعى العديد من العاملين في منظمات الأعمال إلى تحسين مستواهم المهني والوظيفي من خلال الحصول على أعلى درجة من الكفاءة والخبرة والفاعلية للوصول إلى مسميات وظيفية متقدمة ترفع من قيمة وشأن الموظف، وهذا بدوره يحتاج إلى امتلاك العاملين مهارات ناعمة بجانب المهارات الصلبة لدعم تحقيق أهدافهم الشخصية والتي تنعكس بدورها على واقع أداء تلك المنظمات آخر فإن بناء المهارات يجب أن لا يكون موجه نحو المهارات الصلبة فقط المتمثلة بالمهارات التقنية وإنما لا بد من التركيز على بناء المهارات الناعمة المتعلقة بالجانب الإنساني المتمثلة بـ (مهارة الاتصال والتواصل ومهارة العمل بروح الفريق ومهارة إدارة الوقت ومهارة التفكير الناقد ومهارة التفاوض وغيرها من المهارات)، التي أصبحت اليوم على جانب كبير من الأهمية كونها تساعد على تحسين وتطوير علاقات العمل وبالتالي تحسين الأداء بشكل عام، ومن خلال المعطيات اعلاه تتبلور مشكلة البحث الفكرية لتتكامل مع مسارات المشكلة الميدانية التي تم تشخيصها من خلال الزيارات الميدانية والمقابلات الشخصية لعدد من العاملين التي اجراها الباحثان لبعض كليات جامعة الموصل، وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

١. هل تتبنى الكليات المبحوثة المهارات الناعمة بدلالة ابعادها؟
  ٢. هل تتباين ابعاد المهارات الناعمة من حيث اهميتها النسبية في الجامعة المبحوثة؟
- ثانياً. اهمية البحث: يستمد البحث اهميته من اهمية الموضوع الذي يعالجه اضافة الى الميدان الذي تم اختياره لتطبيق البحث وتتجلى اهمية البحث في الآتي:
١. تقديم إطار نظري لمتغير المهارات الناعمة لأداره الجامعة المبحوثة، فضلاً عن بناء قاعدة رصينة يمكن الاستفادة منها نظرياً وعملياً في اثناء البحوث والدراسات المستقبلية في هذا الجانب.
  ٢. المساهمة في زيادة وعي العاملين في الجامعة المبحوثة بمفهوم المهارات الناعمة وابعادها ودورها في العمل الجامعي والاداري.

ثالثاً. اهداف البحث: يهدف البحث الحالي الى الآتي:

١. التعرف على مفهوم المهارات الناعمة واهم ابعاده.
٢. تشخيص مستويات توافر ابعاد المهارات الناعمة لدى العاملين في كليات جامعة الموصل.
٣. تقديم عدد من التوصيات ذات العلاقة بموضوع البحث والمستنبطة من الجانب الميداني على وفق الاسس العلمية.

رابعاً. حجم عينة الدراسة: من الأمور الأساس التي يجب أن يهتم بها الباحث هو تحديد حجم العينة، إذ إن اختيار عينة صغيرة الحجم قد يجعلها غير مناسبة وغير ممثلة، وبالمقابل فإن اختيار عينة كبيرة قد تؤدي إلى زيادة في التكاليف بشكل غير مبرر، ولا توجد نسبة مئوية معينة من حجم مجتمع الدراسة يمكن تطبيقه على جميع الحالات، ولقد ذكر (السعدي، ٢٠١٨: ٥٦) مجموعة نقاط يمكن الاستدلال بها عند تحديد حجم العينة:

١. يعتبر حجم العينة الذي يتراوح بين (50/30) مفردة ملائماً لمعظم أنواع الأبحاث.
٢. عند 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.

٣. عند استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون عشرة اضعاف متغيرات الدراسة، مثلاً إذا احتوت الدراسة على (6) متغيرات لأجراء التحليل عليها فإنه يفضل إلا يقل حجم العينة عن (60) مفردة.

٤. في بعض أنواع الأبحاث التجريبية التي يكون فيها حجم الرقابة عالياً فقد يكون حجم العينة (20/10) مفردة مقبولة.

وبناء على معطيات مجتمع الدراسة فإن حجم المجتمع الأصلي وهو عدد العاملين يبلغ (4212) ويجب أن تكون العينة المحسوبة لا تقل عن (300) شخص، وقد تم توزيع (350) استمارة وتم استعادة (305) استمارة صالحة، وهذا يعكس جدية العاملين في الإجابة على أسئلة الاستبيان.

**خامساً. فرضيات البحث:** للإجابة على تساؤلات البحث ولاختبار مخطئه اعتمد الباحثان على مجموعة من الفرضيات وعلى النحو التالي:

١. الفرضية الاولى: لا يمتلك اعضاء الهيئة التدريسية في الكليات المبحوثة ابعاد المهارات الناعمة.
  ٢. الفرضية الثانية: لا تتباين ابعاد المهارات الناعمة من حيث اهميتها النسبية في الجامعة المبحوثة.
- سادساً. اساليب جمع البيانات:** اعتمد الباحثان على نوعين من المصادر لجمع البيانات وهما:
١. الجانب النظري: اعتمد الباحثان في إعداد الجانب النظري على ما متوافر من مصادر ومراجع عربية واجنبية من كتب وبحوث ورسائل وأطاريح جامعية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية فضلاً عن مواقع الشبكة العنكبوتية (الانترنت).
  ٢. الجانب الميداني: اعتمد البحث الحالي على الاستبانة كأداة رئيسة في عملية جمع البيانات إذ تم تصميمها بشكل يتلاءم مع عينة البحث، وسعى الباحثان لبناء مقياس يتلاءم مع طبيعة متغيرات الدراسة وينسجم مع بيئة الميدان المبحوث.
- سابعاً. تصميم استمارة الاستبانة:** اعتمد البحث على جمع البيانات الاولية بواسطة الاستبانة وقدم تصميم فقراتها على المقاييس الجاهزة من الدراسات الاجنبية بعد اجراء التعديلات عليها لتناسب مع متطلبات البحث ومجتمعه والجدول (١) يوضح مكونات الاستبانة على وفق متغيراتها الرئيسية والفرعية ومصادر المقياس المعتمد.

الجدول (١): مصادر تصميم فقرات الاستبانة

ت	المتغير الرئيس	الأبعاد الفرعية	المصدر
اولاً	معلومات تعريفية	معلومات تعريفية بالمستجيب	إعداد الباحثان
ثانياً	المهارات الناعمة	الاتصال والتواصل	(حجاج، ٢٠١٤)
		العمل ضمن فريق	(شبير، ٢٠١٦)
		إدارة الأزمات	(الاغا، ٢٠١٨)
		التفاوض	(البطش، ٢٠١٩)
			(الزيان، ٢٠٢٠)

المصدر: من اعداد الباحثان.

**ثامناً. اختبارات صدق الاستبانة وثباتها:**

١. **قياس الصدق الظاهري:** للتأكد من قدرة استمارة الاستبانة على قياس متغيراتها قام الباحثان بإجراء اختبار الصدق الظاهري لفقرات الاستبانة بعد الانتهاء من إعدادها وذلك بعرضها على عدد من

الخبراء والمحكمين من ذوي الاختصاص للتأكد من مدى صحة فقراتها ومدى ملاءمتها لفرضيات الدراسة وأهدافها، إذ تم استطلاع آراء الخبراء المختصين في مجال العلوم الإدارية بشأن مدى قدرة الاستمارة على قياس متغيرات الدراسة والتأكد من مدى وضوح فقراتها من الناحية العلمية، وقد نتج عن ذلك مجموعة من الملاحظات التي تم على ضوءها تعديل استمارة الاستبانة.

٢. قياس ثبات الاستبيان: لقياس ثبات أداة القياس للأبعاد مجتمعة تم استخدام معامل ألفا الطبقي الذي أشار إليه (Feldt & Brennan, 1989) والذي صنف قيم معامل الثبات إلى ثلاثة مستويات، فالقيم الأكثر من (70%) تعتبر عالية المستوى، وأن القيم التي تكون ما بين (40%-70%) تعتبر متوسطة المستوى، في حين تكون منخفضة إذا قلت قيمة معامل الثبات عن (40%)، ويبين الجدول (٢) نتائج اختبار معامل كرونباخ ألفا لكل بعد ومعامل ألفا الطبقي للأبعاد مجتمعة في الجامعة المبحوثة.

الجدول (٢): قياس الثبات بشكل منفرد وكلّي لأبعاد البحث

المتغيرات الأساس	الأبعاد	العبارات	معامل ألفا لكل بعد $\alpha_i$	معامل ألفا الطبقي للأبعاد مجتمعة (المتغير) $\alpha_{st}$
المهارات الناعمة	الاتصال والتواصل	Y11-Y18	0.86	0.89
	العمل ضمن فريق	Y21-Y28	0.89	
	إدارة الأزمات	Y31-Y38	0.91	
	مهاراة التفاوض	Y41-Y48	0.82	

المصدر: من اعداد الباحثان.

من ملاحظة النتائج في الجدول (٢) نجد أن قيمة معامل ألفا الطبقي مساوٍ إلى (0.89) وهو أكبر من (0.70) وهذا يدل على قوة الثبات للأبعاد المدروسة.

٣. الاتساق الداخلي: بهدف اختبار صدق محتوى الاستبانة قام الباحثان باختبار الاتساق الداخلي (الارتباط) بين فقرات كل بعد من متغيرات الدراسة، إذ إن قيم الارتباط المعنوية تعبر عن مصداقية تلك الفقرات الخاصة بمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية وقد تبين وجود مجموعة من علاقات الارتباط المعنوية بين معظم مؤشرات الدراسة وهذا يدل على أن درجة الاتساق فيما بينها عالية جداً.

الجدول (٣): قيم الاتساق الداخلي على مستوى المتغير الرئيس وابعاده الفرعية

المهارات الناعمة	الاتصال والتواصل	0.432	0.256	0.777	0.016	8
	العمل ضمن فريق	0.406	0.219	0.614	0.011	8
	إدارة الأزمات	0.514	0.390	0.698	0.005	8
	مهاراة التفاوض	0.433	-0.112	0.690	0.065	8

المصدر: من اعداد الباحثان.

تاسعاً. الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة: من أجل وضع الإجابات المناسبة للأسئلة التي طرحها البحث الحالي تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها النسب المئوية التي يتبين من خلالها نسبة الإجابة لمتغير ما من مجموعة إجابات، ونسب الاستجابة والتوزيعات التكرارية لوصف متغيرات الدراسة من حيث البيانات الشخصية والفقرات الرئيسية للاستبانة، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد مستوى الإتفاق وتناسق الإجابات في فقرات الدراسة الرئيسية والفرعية.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### أولاً. مفهوم المهارات الناعمة:

المهارة لغةً: "المهارة تعني الحذق في الشيء" والماهر "الحاذق بكل عمل"، ويقال: مهرت بهذا الأمر أمهر به مهارة اي صرتُ به حاذقاً (أبن منظور، ١٩٩٤: ٣٨٧) وعرفها (شحاته، ٢٠٠٣: ٦٥) "بأنها اي شيء يتعلمه الفرد ليؤديه بسهولة ودقة" المهارة اصطلاحاً: المهارة هي "الحصيلة التي تتوفر لدى الشخص من مجموعة معارفه وخبراته التي تعينه في النهاية على حُسن القيام بدوره في مجال تخصصه" (السبيعي، ٢٠٠٩: ٥٨) وهي "التمكن من إنجاز مهمة بكيفية مُحددة وبدقة مُتناهية وسرعة في التنفيذ" (السديري، ٢٠١٠: ٩). وإن الناظر في الكتابات التي تناولت موضوع المهارات يجد الباحثين قد تناولوا مجموعة من التقسيمات التي تتعلق بالمهارات فمنهم من قسمها على أساس الجهد المبذول إلى مهارات حركية واخرى عقلية وفكرية ومنهم من قسمها إلى مهارات عامة وخاصة وغيرها من التقسيمات، غير أن ما يهمنا هنا هو التقسيم الذي عين نوعين من المهارات الذين اتفق عليهم كل من (حجاج، ٢٠١٤: ١٢) (شبير، ٢٠١٦: ١٨) (عبد الواحد، ٢٠١٦: ٣١٠) (قويدر، ٢٠١٧: ١٩) (الزيان، ٢٠٢٠: ١٩) وهما: (المهارات الصلبة، المهارات الناعمة).

وإذا أردنا تعريف المهارات الصلبة فيمكن القول أنها تلك المهارات المحددة القابلة للتعليم والتي يمكن قياسها ويقصد بها المهارات التخصصية الاحترافية أو المهارات الفنية القائمة على معرفة متخصصة وقدرة على العمل وهي التي تُحدد القدرات اللازمة لتنفيذ واجبات الوصف الوظيفي مثل استخدام الحاسوب والبرمجيات والمحاسبة والتخطيط الهندسي وغيرها من التخصصات (الاغا، ٢٠١٨: ١٤)، وتعرف المهارات الصلبة "بأنها المهارات التي تنصب على التخصص العلمي أو المهني للفرد في أحد فروع العلم أو المهن بما يمنحه القدرة على الأداء الجيد وسهولة استخدام الأدوات المتاحة في حدود التخصص، وهي مهارات تركز عليها عادة برامج التدريب وإعداد القيادات الإدارية" (الصاعدي، ٢٠١١: ٣٢)، أما المهارات الناعمة فقد أورد الباحثون الكثير من التعريفات يمكن الاطلاع على بعضها من خلال الجدول أدناه وكما يأتي:

الجدول (٤): 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 مكملة للمهارات الصلبة التي تشير إلى المعرفة والمهارات المهنية للشخص.

ت	الباحث	تعريف المهارات الناعمة
4	Hadiyanto, nofwr, 2017	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 او عقلياً بسهولة ودقة ودرجة من السرعة والاتقان مع الاقتصاد في الجهد المبذول
6	Aldulaimi, 2018	هي الصفات الشخصية والعادات والمواقف والكياسة الاجتماعية التي تجعل الفرد موظفاً جيداً وزميلًا متوافقاً.
7	Gupta, Mishra, Kumar, 2019	مجموعة السمات الشخصية التي تميز علاقة الشخص مع بيئته وتعتبر مكملة للمهارات الصعبة و اساس 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 وأتقان.

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر المشار إليها.  
 نستخلص مما ذكر أن المهارات الناعمة تعتبر من المتطلبات الاساس للعمل الأكاديمي، فهي صفات وسمات شخصية تعزز عملية التفاعل بين الأفراد، وأمر مهم في الأداء الوظيفي والمستقبل العملي، كما أن للمهارات الناعمة أدواراً محورية و اساس تسهم بشكل فعال بنجاح المنظمة، وإن كان العاملون في المنظمات تنقصهم هذه المهارات فعلى إدارة المنظمة تأهيلهم وتدريبهم لإكسابهم هذه المهارات لأنها أصبحت من المتطلبات الاساس والمهمة لتطور المنظمات وتقدمها (Heckman et al., 2012: 18).

وأشار الباحثون إلى أن هناك ارتباطاً كبيراً ما بين المهارات الناعمة والكفاءات السلوكية، إذ إن المهارات الناعمة تطلق على المهارات الشخصية وهي تشمل الكثير من المهارات مثل إدارة الوقت ومهارة اتخاذ القرار الصائب والقدرة على العمل بروح الفريق، والتفاوض، والقيادة، وإدارة الأزمات، والتفكير الناقد، والاتصال والتواصل والصفات المتعلقة بالشخصية وبسلوك الفرد، وهي تعتبر كفاءات وميزات سلوكية لدى الأفراد (العدوان والعباس، ٢٠١٦: ٣).

ولقد تم تعريف المهارات الناعمة اجرائياً بأنها القدرات التفاعلية مع الآخرين التي يمكن تسميتها بالمهارات الدبلوماسية أو فن التعامل والتأثير في الآخرين والتي يمكن من خلالها أن يصل الفرد إلى التميز والإبداع في سبيل تحقيق أهدافه المرجوة.

**ثانياً. ابعاد المهارات الناعمة:** إن المهارات الناعمة تتضمن مجالات وأنواع متنوعة ومتعددة إذ إن العلماء والباحثين أشاروا إلى مجموعة كبيرة من تلك المهارات الا أنه لم يتم الإشارة بدقة لمهارات وصفات معينه ترتبط بتحقيق النجاح، ولكن في مراحل متأخرة حددوا بعضها ومنها التي ترتبط بامتلاك القائد القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في المواقف الحرجة والقدرة على فهم المعلومات وتحليلها والتفكير الإبداعي الأصيل وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل والرؤيا والأصالة وغيرها من المهارات التي تساعد على النجاح وتسهم في زيادة تأثير القائد والمدير على العاملين (الاغا، ٢٠١٨: ١٦).

ويمكن القول إن المهارات اختلفت وتنوعت باختلاف الخلفية العلمية والمجالات التطبيقية للعلماء والباحثين والكتاب، ولقد تبنى الباحثان في دراستهما بعض من المهارات الناعمة وهي:

١. مهارة الاتصال والتواصل.
٢. مهارة العمل ضمن فريق.
٣. مهارة إدارة الأزمات.
٤. مهارة التفاوض.

وتم اعتماد هذه المهارات لاعتبارات عدة منها انها تتوافق مع طبيعة الدراسة الاكاديمية وتنطبق على عينة الدراسة المختارة، وأن هذه المهارات قد أجمع عليها أغلب الباحثين والكتاب في الدراسات السابقة، وتعتبر من أكثر المهارات المطلوبة في الحياة العملية والعلمية وهذا شرح موجز لكل منها:

**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 أنه "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 شيين 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 (الفرا، ٢٠١٨: ٣٣) إنها القدرة على نقل الافكار 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 ومشاركة 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 ادارة الازمات:** يعتبر العصر الحالي عصر التحولات والتطورات الناتج 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 الأزمات على كافة الأصعدة، وتعرف الأزمات على أنها نوع من أنواع الصراع يمكن أن يصل لتهديد الأمن البشري، وتعرف إدارة الأزمات بأنها عملية تهدف الى التعافي من آثار الأزمات (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 الأزمات يجب التعامل معها بتكتيك عالي للحد من عواقبها، ويمكن تعريف إدارة الأزمة بشكل شمولي بأنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة للأزمات 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 انه 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 الاطراف المتفاوضة (شبيير، 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 الاجراءات التي سيتم اتباعها لحل المشكلات (حجاج، ٢٠١٤: ٣١).

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

أولاً. وصف متغيرات المهارات الناعمة وتشخيصها: يشير الجدول (٥) إلى أن بعد الاتصال والتواصل تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y11-Y18)، وبنسبة اتفاق ضعيفة بلغت (46%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.32) وبانحراف معياري قدره (0.99) وأن أعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لبعء الاتصال والتواصل تتمثل بالمتغير (Y12) والتي بلغت (64%) ومفاده (أنصت باهتمام لوجهة نظر الآخرين) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.69) وبانحراف معياري قدره (0.89) وبنسبة استجابة مقدارها (74%). في حين كانت أدنى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لبعء الاتصال والتواصل للمتغير (Y15) والتي بلغت (21%) وذلك فيما يخص (أشعر أن الآخرين يتفهمون آرائ وأفكاري) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (2.80) (1.03) على التوالي وبنسبة الاستجابة بلغت (56%).

الجدول (٥): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الاتصال والتواصل

أسم المتغير	رمز المتغير	مقياس الاستجابة									
		اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)	
		%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد
	Y11	11.5	34	27.5	81	38.6	114	17.3	51	5.1	15
	Y12	16.3	48	47.5	140	26.4	78	8.5	25	1.4	4
	Y13	21.4	63	38	112	29.5	87	9.8	29	1.4	4
	Y14	12.2	36	31.2	92	39.3	116	13.6	40	3.7	11
	Y15	6.8	20	14.2	42	40.7	120	28.5	84	9.8	29
	Y16	6.1	18	49.8	147	23.1	68	17.6	52	3.4	10
	Y17	7.5	22	42	124	28.1	83	18.6	55	3.7	11
	Y18	7.8	23	31.9	94	30.5	90	22.4	66	7.5	22
	المعدل العام	11.20		35.26		32.03		17.04		4.50	
	المجموع			46		32		22			

ويشير الجدول (٦) إلى أن بعد العمل ضمن الفريق تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y21-Y28)، وبنسبة اتفاق بلغت (62%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.53) وبانحراف معياري قدره (0.99). وأن أعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لبعء العمل ضمن فريق والتي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالمتغير (Y28) والتي بلغت (73%) ومفاده (أدوار العاملين في الفريق واضحة ومحددة) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.76) وبانحراف معياري قدره (0.89) وبنسبة استجابة مقدارها (75%). في حين كانت أدنى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لبعء العمل ضمن فريق للمتغير (Y24) والتي بلغت (55%) وذلك فيما يخص (أتحمل الضغوط المختلفة مع أفراد الفريق) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (3.40) (0.96) على التوالي وبنسبة الاستجابة بلغت (68%).

الجدول (٦): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده العمل ضمن فريق

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز المتغير	أسم المتغير
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
71.20	28.37	1.01	3.56	3.4	10	13.9	41	20.7	61	47.5	140	14.6	43	Y21	العمل ضمن فريق
69.40	32.28	1.12	3.47	5.4	16	18.3	54	15.9	47	44.4	131	15.9	47	Y22	
70.60	27.20	0.96	3.53	3.7	11	12.5	37	20.7	61	53.6	158	9.5	28	Y23	
68.00	28.24	0.96	3.40	2.7	8	17.6	52	24.4	72	47.1	139	8.1	24	Y24	
71.20	27.25	0.97	3.56	2.7	8	14.6	43	18.6	55	52.2	154	11.9	35	Y25	
68.40	31.58	1.08	3.42	5.4	16	16.9	50	21.4	63	43.1	127	13.2	39	Y26	
71.20	26.97	0.96	3.56	4.1	12	9.5	28	25.1	74	49.5	146	11.9	35	Y27	
75.20	23.67	0.89	3.76	2.7	8	6.8	20	17.3	51	58	171	15.3	45	Y28	
70.65	28.19	0.99	3.53	3.76		13.76		20.51		49.43		12.55		المعدل العام	
						18		20		62				المجموع	

يشير الجدول (٧) إلى أن بعد إدارة الأزمات تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y31-Y38)، وبنسبة اتفاق بلغت (50%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.31) وبانحراف معياري قدره (1.04). وأن أعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لبعده إدارة الأزمات والتي أسهمت في تحقيق إيجابية هذا البعد تتمثل بالمتغير (Y34) والتي بلغت (74%) ومفاده (أسعى لتنمية مهارات التفكير وقت الأزمات) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.76) وبانحراف معياري قدره (0.91) وبنسبة استجابة مقدارها (75%). في حين كانت أدنى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لبعده إدارة الأزمات للمتغير (Y35) والتي بلغت (32%) وذلك فيما يخص (أستمع لأراء الآخرين وأقيمها للوصول إلى حل الأزمات) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (2.82) (1.25) على التوالي وبنسبة الاستجابة بلغت (56%).

الجدول (٧): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده إدارة الأزمات

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										رمز المتغير	أسم المتغير
				لا أتفق بشدة (1)		لا أتفق (2)		محايد (3)		أتفق (4)		أتفق بشدة (5)			
				%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد		
74.80	25.67	0.96	3.74	2.7	8	9.5	28	18	53	50.8	150	19	56	Y31	إدارة الأزمات
72.80	27.75	1.01	3.64	3.1	9	11.2	33	22.7	67	44.4	131	18.6	55	Y32	
71.40	28.01	1.00	3.57	4.1	12	11.5	34	21.7	64	49.2	145	13.6	40	Y33	
75.20	24.20	0.91	3.76	2.4	7	8.8	26	14.9	44	58	171	15.9	47	Y34	
56.40	44.33	1.25	2.82	16.9	50	25.4	75	25.8	76	21.7	64	10.2	30	Y35	
57.20	39.16	1.12	2.86	12.5	37	26.4	78	30.5	90	23.7	70	6.8	20	Y36	
57.80	34.95	1.01	2.89	8.5	25	26.8	79	36.9	109	22.7	67	5.1	15	Y37	
64.60	32.82	1.06	3.23	6.4	19	17.3	51	33.6	99	32.5	96	10.2	30	Y38	
66.28	32.11	1.04	3.31	7.08		17.11		25.51		37.88		12.43		المعدل العام	
						25		25		50				المجموع	

يشير الجدول (٨) إلى أن بعد مهارة التفاوض تمثل بالمتغيرات الفرعية (Y48-Y41)، وبنسبة اتفاق ضعيفة بلغت (40%) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي والبالغة (3.07) وبانحراف معياري قدره (1.04). وأن أعلى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لبعد مهارة التفاوض تتمثل بالمتغير (Y47) والتي بلغت (77%) ومفاده (ألتزم بالثبات وهدوء الأعصاب) ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.84) وبانحراف معياري قدره (0.82) وبنسبة استجابة مقدارها (77%). في حين كانت أدنى نسبة اتفاق للمتغيرات الفرعية لبعد مهارة التفاوض للمتغير (Y46) والتي بلغت (20%) وذلك فيما يخص (استعد دائماً للتفاوض وفي اي وقت) وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي والانحراف المعياري التي بلغت (2.73) (1.01) على التوالي وبنسبة الاستجابة بلغت (54%).

الجدول (٨): المعدل العام والتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارة التفاوض

اسم المتغير	رمز المتغير	مقياس الاستجابة										نسبة الاستجابة %		
		اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)				
		عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%			
	Y41	21	7.1	109	36.9	74	25.1	64	21.7	27	9.2	27	35.69	62.20
	Y42	23	7.8	87	29.5	68	23.1	79	26.8	38	12.9	38	40.27	58.60
	Y43	15	5.1	62	21	95	32.2	89	30.2	34	11.5	34	38.13	55.60
	Y44	18	6.1	100	33.9	91	30.8	62	21	24	8.1	24	34.30	61.80
	Y45	27	9.2	94	31.9	96	32.5	62	21	16	5.4	16	32.70	63.60
	Y46	18	6.1	40	13.6	108	36.6	101	34.2	28	9.5	28	37.00	54.60
	Y47	48	16.3	180	61	43	14.6	20	6.8	4	1.4	4	21.35	76.80
	Y48	15	5.1	84	28.5	76	25.8	98	33.2	22	7.5	22	36.43	58.20
	المعدل العام													
	المجموع													

#### ثانياً. اختبار فرضيات البحث:

- الفرضية الاولى: لا يمتلك اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة ابعاد المهارات الناعمة. للإجابة عن هذه الفرضية لابد من تحديد ثلاث مستويات لتوافر ابعاد المهارات الناعمة من وجهة نظر العاملين وهي (متدني) و(متوسط) و(مرتفع)، حيث تم تقسيم المتوسطات الحسابية الى ثلاث مستويات (الحوامة، ابوشتال، ٢٠١١: ١٨١٨):

المستوى المتدني/1-2.33

المستوى المتوسط/2.34-3.67

المستوى المرتفع/3.68-5

ولقد تم تحديد هذه المستويات باحتساب علامة القطع بقسمة الفرق بين القيمة العليا والقيمة الدنيا على ثلاث درجات والتي تمثل عدد المستويات (5-1/3).

وتشير بيانات الجدول (٩) الى الاوساط الحسابية لأبعاد المهارات الناعمة في الكليات المبحوثة وترتيب هذه الأبعاد من حيث الأكثر توافراً الى الأقل توافراً، اضافة الى مستوى كل بعد من ابعاد المهارات الناعمة على حسب تقسيمها الى مرتفع ومتوسط ومتدني، وعلى المستوى الاجمالي لأبعاد المهارات الناعمة يلاحظ ان مستوى توافر هذه العوامل لدى العاملين كان بمستوى

متوسط حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي الاجمالي "3.30" وهذه القيم تتراوح في مستوى الحدودي الوسطى "2.34-3.67" وكذا الحال في جميع ابعاد المهارات الناعمة مما يقودنا الى رفض الفرضية الاولى وقبول بديلتها التي مفادها يمتلك اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات المبحوثة ابعاد المهارات الناعمة.

- **الفرضية الثانية:** لا تتباين ابعاد المهارات الناعمة من حيث اهميتها النسبية في الجامعة المبحوثة. للإجابة عنها يتضح لنا من خلال قيم الوسط الحسابي ونسبة الاستجابة ان اهم ابعاد المهارات الناعمة نسبياً هو بُعد العمل ضمن فريق وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.52) وبنسبة استجابة بلغت (70.63%)، في حين أن مهارة التفاوض تبين أنها أقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.50) وبنسبة استجابة قدرها (69.92%) وكما موضح في الجدول (٩)، أي انه يوجد تباين في مستوى الأهمية النسبية لأبعاد المهارات الناعمة، ونتيجة لذلك سيتم رفض الفرضية الثانية وقبول بديلتها التي مفادها تتباين ابعاد المهارات الناعمة من حيث اهميتها النسبية في الجامعة المبحوثة.

الجدول (٩): الأهمية النسبية لأبعاد المهارات الناعمة من وجهة نظر الأفراد المبحوثين

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	المستوى	نسبة الاستجابة %
1	العمل ضمن فريق	3.53	متوسط	70.65
2	الاتصال والتواصل	3.32	متوسط	66.35
3	إدارة الأزمات	3.31	متوسط	66.28
4	مهارة التفاوض	3.07	متوسط	61.43
	الاجمالي	3.30	متوسط	66.177

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً. الاستنتاجات:

1. توصلت الدراسة الى ان العاملين في الجامعة المبحوثة يمتلكون تصورات واضحة عن المهارات الناعمة التي هي مهارات شخصية نفسية تتعلق بسلوك العامل لذا فهي غير قابلة للضبط، ومن المؤكد أن الكفاءة والتميز في أداء الأعمال يتوقف على مدى امتلاك الفرد لمثل هذه المهارات.
2. أظهرت نتائج التحليل الاحصائي لأبعاد المهارات الناعمة أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين كانت جيدة وبالاجته الإيجابي مما يدل على تمتع الجامعة المبحوثة بالمهارات الناعمة.
3. تبين من خلال النتائج التي اظهرها الجانب العملي للدراسة تباين أهمية ابعاد المهارات الناعمة في الجامعة المبحوثة.
4. أظهرت نتائج الوصف والتشخيص أن مهارة العمل ضمن فريق جاءت أولاً من حيث اهتمام المبحوثين، ومن المؤكد أن العمل ضمن فريق له علاقة إيجابية بالصحة النفسية لكل فرد، ويساعد على مزج القوى التكميلية بين الاعضاء حيث يكمل افراد الفريق بعضهم البعض.
5. بينت النتائج أن مهارة الاتصال والتواصل جاءت ثانياً، وهي من المهارات المهمة التي تساعد على بناء علاقات جيدة ومثمرة مع الآخرين، كما يسهم الاتصال المفتوح على دعم العاملين على التفكير والابتكار في افكارهم ويساعدهم على التعاون المثمر فيما بينهم.
6. جاءت نتائج الوصف والتشخيص ان مهارة إدارة الأزمات تالته من تسلسل اجابات المبحوثين باعتبار أن الأزمة هي نقطة تحول او موقف مفاجئ يؤدي إلى أوضاع مضطربة في وقت قد تكون الأطراف المعنية غير مستعدة أو قادرة على المواجهة.

٧. جاءت أخيراً مهارة التفاوض التي هي اداة الحوار الأشد تأثيراً في حل الخلافات، فإن ضعف هذه المهارة يدعو إلى الاهتمام بها أكثر.

#### ثانياً. التوصيات:

١. التعاون مع المنظمات الجامعية والاكاديمية في تطوير المهارات الناعمة لدى العاملين واشاعة مفهومها لأنها مازالت مفهوماً حديثاً نسبياً بحاجة إلى توضيح أبعاده وأهميته في العمل، والعمل على عقد الورشات واللقاءات لتزويد العاملين بالمفاهيم الصحيحة لدور المهارات الناعمة في تحسين مستويات الاداء بشكل عام.
٢. وضع سياسات وقوانين يتم من خلالها الاستناد على مدى توافر المهارات الناعمة لعمليات التوظيف والتشغيل في المنظمات.
٣. زيادة الاهتمام بعمليات الاتصال في المنظمة بما يعزز الأداء الإيجابي وخصوصاً ضمن المستويات المتناظرة إذ يساهم هذا النوع من الاتصالات في إشاعة اجواء ألتعاون في المنظمة.
٤. وضع سياسات عمل ونظام حوافز فعال للعاملين وتشجيعهم على العمل الجماعي واختبار مشاركتهم في تقييمهم أنفسهم مما يعزز الثقة لديهم ويرفع من معنوياتهم.
٥. من الضروري اكساب العاملين مهارات التعامل والتكيف مع الأزمات وزيادة قدرتهم على التأقلم معها بما يضمن تحقيق ردود أفعال ايجابية داخل بيئة العمل تقلل من الاستثارة الانفعالية لدى العاملين في حال وقوع أزمات.
٦. تعزيز مهارات التفاوض لدى العاملين في الجامعة المبحوثة من خلال اشراكهم بدورات تدريبية وارشادية حول مهارات التفاعل والتواصل بيجابية مع الاخرين، وفن الانصات والاقناع، ومهارة طرح الاسئلة اضافة الى مهارات المحاكاة وفهم الايماءات والتعبير الوجهي اضافة الى التعامل بدبلوماسية أثناء الخلافات.

#### المصادر

##### اولاً. المصادر العربية:

١. ابن منظور، (١٩٩٤)، لسان العرب، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط (٣)، لبنان.
٢. الاغا، محمد صهيب، (٢٠١٨)، المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في البنوك محافظة فلسطين الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الازهر، غزة.
٣. البطش، احمد محمد علي، (٢٠١٩)، القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتنمية المهارات الناعمة لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الاقصى، غزة.
٤. الحوامدة، نضال، وابو شتال، معتصم (٢٠١١)، مدى توافر ابعاد الصحة المنظمة وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل: دراسة ميدانية على اطباء القطاع الحكومي في الأردن، مجلة ابحاث اليرموك، ٢٧(٢)، ١٠٨٩-١٨٢٩.
٥. الجعبري، سحر شريف محمد، (٢٠٢٠)، واقع استخدام مديري المدارس الاساسية الحكومية للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين.

٦. حجاج، علا نعيم عمر، (٢٠١٤)، دور المهارات الناعمة في اقتناص الوظائف الإدارية: دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٧. 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 الأقصى، فلسطين.
٨. السبيعي، سعد بن قعدان، (٢٠٠٩)، تقييم اساليب التدريب لتنمية المهارات التخصصية لرجل الامن لمواجهة الحدث الإرهابي: رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الامنية.
٩. 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.
١٠. السعدي، الغول السعدي، (٢٠١٨)، العينات وانواعها، <https://www.psyco-dz.info/2018/10/echantillons-et-types-pdf.html>
١١. شبير، رمضان صلاح رمضان، (٢٠١٦)، المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.
١٢. شحاته، حسن، والنجار، زينب، (٢٠١٣)، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، ط (١)، القاهرة.
١٣. الصاعدي، سامر عبيد عبدالله، (٢٠١١)، التدريب الذاتي لتنمية المهارات الإدارية الامنية في المملكة العربية السعودية، دار النشر جامعة نايف، ط (١)، الرياض.
١٤. صالح، حنان غازي، (٢٠٢٠)، الاتصال والتواصل وعلاقته بتداولية المنتج الصناعي"، مجلة الأكاديمي، العدد (٩٧)، جامعة بغداد، العراق.
١٥. عبد الله، مازن نعمان و، حمود، مروان رشيد، (٢٠٢٠)، تشخيص واقع إدارة الأزمات في منظمات التعليم العالي: جامعة تكريت أنموذجا: دراسة استطلاعية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (١٦)، عدد خاص، العراق.
١٦. عبدالواحد، مؤمن خلف، (٢٠١٦)، دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الاكاديمية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، المجلد (٦)، العدد (٢)، فلسطين.
١٧. العدوان، منور محمد وعباس، فرحات، (٢٠١٦)، دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين بشركات الصناعة الاردنية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد (١٠)، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
١٨. عزوز، احمد، (٢٠١٦)، الاتصال ومهاراته مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال.
١٩. عمر، بن شريك و عبدالحفيظ، 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).
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. العيبي، كاظم محمد، (٢٠١٨)، فاعلية العلاقات العامة في إدارة الأزمات: دراسة وصفية، مجلة كلية الآداب، العدد (١٢٦)، جامعة بغداد، 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، صندوق، (٢٠١٧)، الاتصال الشخصي في المؤسسات ودوره في تحسين الأداء: دراسة حالة اتصالات الجزائر بالجلفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور-الجلفة.
- ثانياً. المصادر الأجنبية:**

1. Aldulaimi, S. H., (2018), Leadership Soft Skills in Higher Education Institutions; Social Science Learning Education Journal.
2. 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.
3. Hadiyanto, Noferdiman, Hadiyanto, Nofer, (2017), Assessing Students and Graduates soft Skills, Hard Skills and Competitiveness, International Journal of Social Sciences, Universitas.
4. Heckman, James, Kautz, Tim, James J. Heckman, (2012), Hard Evidence on Soft Skills, Labour Economics, 2012.
5. Investopedia, (2014), Hard skills. Retrieved from <http://www.investopedia.com/terms/s/soft-skills>.
6. Manasa Prasad, M., & D'Souza, G., (2020), Soft Skills for Today's Pre-service Teachers. Sustainable Human sphere.
7. Parsons, T. L., (2008), Definition: Soft skills. Retrieved from <http://searchcio.techtarget.com/definition/soft-skills> No.
8. 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.