

درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام
في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

**The Practicing Level of Soft Leadership Skills by Heads of
Departments at Jordanian Private Universities in
The Capital Amman Governorate from
Faculty Members' Perspectives**

إعداد

رولا محمد محمود أبو حاطوم

إشراف

الدكتورة ليلى محمد حسني أبو العلا

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

كانون الثاني، 2022

تفويض

أنا رولا محمد محمود أبو حاطوم، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي الموسومة للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: رولا محمد محمود أبو حاطوم.

التاريخ: 2022 / 01 / 29.

التوقيع: 

قرار لجنة المناقشة

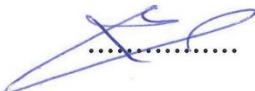
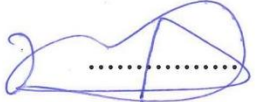
نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في

الجامعات الأردنية الخاصة

بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

للباحثة: رولا محمد محمود أبو حاطوم

وأجيزت بتاريخ: 29/1/2022

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. ليلي محمد حسني أبو العلا	مشرفاً	جامعة الشرق الاوسط	
أ.د. حامد مبارك العويدي	رئيساً	جامعة الشرق الاوسط	
د. علي عودة الطراونة	عضواً داخلياً	جامعة الشرق الاوسط	
أ.د. محمد سليم الزبون	عضواً خارجياً	الجامعة الأردنية	

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ...
فأول مشكور هو الله عز وجلّ، الذي أحاطني بحفظه ورعايته ولطفه، وأمدني بالعون والقوة.

ثم أتقدم بخالص الشكر الجزيل وصادق العرفان والإمتنان لكل من:
الدكتورة ليلى محمد حسني أبو العلا المشرفة على هذه الرسالة، فهي صاحبة العلم الوفير، ولم تبخل عليّ بشيء من علمها.

لجنة المناقشة الموقرة على تفضّلهم قبول مناقشة هذه الرسالة ... وإلى صرح العلم والمعرفة منارة الهدى "جامعتي".

كما يسرّني أن أوجه شكري لكل من نصحني أو أرشدني أو وجّهني في إعداد هذه الرسالة بإيصالي للمراجع والمصادر المطلوبة وفي أي مرحلة من مراحلها.

لكم مني خالص المودة والتقدير، جزاكم الله خير الجزاء، ووفقكم لكل خير.

الباحثة

الإهداء

في البداية اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا، ولك الحمد على كل حال، وفي كل حين، اللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه.

أهدي خلاصة جهدي

إلى من كان سنداً وعوناً لي طوال حياته ومثالاً لي في علو الهمة,,,,,, والدي العزيز تغمّده الله
بواسع رحمته

إلى تلك المرأة العظيمة التي ربّت وعلمت، التي لطالما نظرتُ لعينيها لأستمد منها قوتي لإكمال
مسيرتي العلمية، تقف كلماتي عاجزة عن شكرك يا حبيبة ,, أمي الحنونة

إلى شريك حياتي وتوأم روحي ورفيق دربي الذي كان لي خير رفيق في هذا الطريق ,,

زوجي الحبيب

إلى العزوة القوية والسند القوي,,,,,, أخي وأخواتي العزيزين

إلى فلذات كبدي ,, أولادي (آية، جمال، لين، محمد) الغاليين

إلى من علمني حروفاً من ذهب ونصحتني ولم يبخل عليّ بعلمه ووقته ,, عمّي سعادة العين جمال

باشا الشوابكة

الباحثة

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....

الفصل الأول: خلفيّة الدراسة وأهميّتها

المُقدّمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	3.....
هدفُ الدراسة وأسئلتها.....	4.....
أهمية الدراسة.....	5.....
مُصطلحات الدراسة.....	5.....
حدود الدراسة.....	7.....

الفصل الثاني: الإطار النظريّ والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري.....	8.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	34.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	41.....
مجتمع الدراسة.....	41.....
عينة الدراسة.....	42.....
أداة الدراسة.....	43.....
صدق أداة الدراسة.....	44.....

50	 ثبات أداة الدراسة
51	 إجراءات الدراسة
53	 المعالجة الإحصائية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

54	 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
62	 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

76	 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
81	 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
83	 التوصيات

قائمة المراجع

84	 أولاً: المراجع العربية
89	 ثانياً: المراجع الأجنبية
92	 الملحقات

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	المحتوى	الصفحة
1 - 3	توزيع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في محافظة عمان حسب الجامعة والجنس.	42
2 - 3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية.	42
3 - 3	مُعاملات الارتباط بين فقرات البُعد، مهارة التواصل الفعّال والدرجة الكلية، والبُعد التي تنتمي إليه.	46
4 - 3	مُعاملات الارتباط بين فقرات البُعد، مهارة المبادرة والدرجة الكلية، والبُعد التي تنتمي إليه.	46
5 - 3	معاملات الارتباط بين فقرات البُعد، مهارة تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم، والدرجة الكلية والبُعد التي تنتمي إليه.	47
6 - 3	مُعاملات الارتباط بين فقرات البُعد، مهارة إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس والدرجة الكلية والبُعد التي تنتمي إليه.	48
7 - 3	مُعاملات الارتباط بين فقرات البُعد، مهارة إدارة الأزمات والدرجة الكلية والبُعد التي تنتمي إليه.	48
8 - 3	مُعاملات الارتباط بين فقرات البُعد مهارة الذكاء الشعوري والدرجة الكلية والبُعد التي تنتمي إليه.	49
9 - 3	معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية.	50
10 - 3	مُعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمقياس المهارات القيادية الناعمة.	51
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.	54
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالبُعد مهارة التواصل الفعّال.	55
13 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببُعد مهارة المبادرة	56
14 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببُعد مهارة تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم.	57
15 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببُعد مهارة إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس	59

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الجدول
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببُعد مهارة إدارة الأزمات	4 - 16
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببُعد مهارة الذكاء الشعوري	4 - 17
63	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الجنس	4 - 18
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية	4 - 19
65	تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية	4 - 20
67	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لفحص دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية	4 - 21
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	4 - 22
71	تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	4 - 23
72	نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لفحص دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة	4 - 24

قائمة الملحقات

الرقم	المحتوى	الصفحة
1	استطلاع آراء مجموعة من الخبراء	93
2	أداة الدراسة بصورتها الأولية	95
3	أسماء خبراء الإدارة الذين تمّت مقابلتهم والأخذ بأرائهم حول المهارات القيادية الناعمة	101
4	قائمة بأسماء السادة المحكمين	102
5	أداة الدراسة بصورتها النهائية	103
6	كتب تسهيل مهمة	107

درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد: رولا محمد أبو حاطوم

إشراف: الدكتورة ليلى محمد أبو العلا

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. والكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لكل متغير من المتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية. تم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتطوير استبانة كأداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (318) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة وتم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت جميع أبعاد المهارات القيادية الناعمة بدرجة مرتفعة، حيث جاء بُعد مهارة التواصل الفعال بالمرتبة الأولى، أما المرتبة الأخيرة فجاء بُعد مهارة المبادرة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغير (الجنس) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى للمتغيرين: الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة في جميع الأبعاد والدرجة الكلية، وجاءت الفروق لمتغير الرتبة لصالح رتبة أستاذ، ولمتغير الخبرة لصالح خبرة 10 سنوات وأقل. وقدمت هذه الدراسة بعض التوصيات منها إجراء دراسات حول درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة في بيئات عمل أخرى غير البيئات التربوية.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية الناعمة، رؤساء الأقسام، الجامعات الأردنية الخاصة.

The Practicing Level of Soft Leadership Skills by Heads of Departments at Jordanian Private Universities in The Capital Amman Governorate from Faculty Members' Perspectives

Prepared by: Rola Mohammed Abu Hatoum

Supervised by: Dr. Laila Mohamed Abu El Ola

Abstract

This study aimed to identify the practicing level of soft leadership skills by heads of departments at Jordanian private universities in the capital Amman governorate from faculty members' Perspectives. And revealing the significance of the differences in the degree of practicing soft leadership skills by heads of departments at Jordanian private universities in the capital Amman governorate from faculty members' Perspectives, according to each of the following variables: gender, years of experience, and academic rank. The descriptive quantitative was used to achieve the objectives of the study, and developed a questionnaire as a tool for data collection. The study sample consisted of (318) members of the teaching staff in private Jordanian universities chosen in a simple random way. The study revealed that the degree of practicing soft leadership skills by heads of departments at Jordanian private universities in the capital Amman governorate from faculty members' Perspectives came to a high degree, and all dimensions of soft leadership skills came to a high degree, where the effective communication skill came first, while taking initiative skill came last. The results also showed that there were no statistically significant differences ($\alpha=0.05$) in the practicing level of soft leadership skills by heads of departments at Jordanian private universities in the capital Amman governorate from faculty members' Perspectives due to the variable (gender) in all dimensions and the overall degree, On the other hand, there are statistically significant differences ($\alpha=0.05$) in the practicing level of soft leadership skills by heads of departments at Jordanian private universities in the capital Amman governorate from faculty members' Perspectives, that are due to the variables (academic rank, years of experience) in all dimensions and the overall degree. The differences are in favor of the rank of proffessor and experience of ten years or less. This study provided some of the following recommandations: preparing studies regarding the practicing level of soft leadership skills in different environments of educational environments.

Keywords: Soft Leadership Skills, Department Heads, Jordanian Private Universities.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة

حظي موضوع القيادة منذ القدم باهتمام علماء الإدارة، وازداد هذا الاهتمام بسبب ما يشهده العالم من الانفجار المعرفي والتطور التكنولوجي واختلاف مصادر المعرفة، وتعد القيادة من أبرز المواضيع الإدارية التي تسهم في ارتقاء المؤسسات في أعمالها من خلال الإدارة الناجحة للأفراد، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة؛ وعليه يُعد القائد المحرك الأساسي لأي مؤسسة؛ إذ لا بدّ منه بأن يتمتّع في كفاءات ومهاراتٍ معيّنة، تُمكنه من ممارسة أعماله ونشاطاته بكفاءة وفاعلية، ومن هذه المهارات ما يتعلّق بالقيادة الناعمة.

إن القيادة هي عبارة عن مجموعة من السلوكيات التي تميز القائد في التأثير على العاملين لتحقيق الأهداف، حيث أن القيادة تتكون من الأفراد والأهداف وقائد مؤثر في سلوك الجماعة، ولا سيما بأن القيادة هي عملية تأثير وإثارة للحماس بين الأفراد للقيام بأعمالهم دون ضغوط، والقيادة الحقيقية هي التي تستمد من شخصية القائد وخبراته ومقدراته على التعامل مع الأفراد بطريقة تحفيزية على القيام بالعمل لتحقيق أهداف المؤسسة (بنات، 2019).

وذكر كلٌّ من أبو حشيش وسكر وفرج الله (2019)، أنّ المهارات القيادية الناعمة ضرورية للقائد التربوي كإحدى الاستراتيجيات الأساسية في التعامل مع الآخرين، واتفق كلٌّ من (الحدراوي ومحمد، 2020؛ Rao, 2013؛ خميس، 2013؛ السكارنة، 2010)؛ على أنّ هذه المهارات أساسية، وترتبطُ بمقدرة القائد على التعامل مع الآخرين وعرض الأفكار بصورة مُقنعة ولبقة، بالإضافة إلى المقدرة على التواصل والاتصال، وخدمة الآخرين، وتشملُ أيضاً المهارات الشخصية،

مثل المقدرة على اتخاذ القرار الناجح، وإدارة الأزمات والتواصل الاجتماعي وإدارة الوقت والتفكير الإبداعي الناقد والعمل بروح الفريق الواحد والتي تُعدّ من الأركان الرئيسية لنجاح الجامعات.

كما بين الحدراوي ومحمد (2020) أنّ ممارسة مهارات القيادة الناعمة تتطلب المهارات العقلية الصحيحة من خلال الاهتمام والتواصل مع الآخرين؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، والتركيز على الأفراد وليس على المهام، والنظر إلى الأمور من منظور إنساني.

وإن المهارات القيادية في الجامعات هي تلك المقدرات والكفايات المتوفرة، بمن يتولى قيادة الجامعة والأقسام والكلّيات وإداراتهم بطريقة تتسم باللباقة والذوق والجاذبية والاحترام والحرفية، والتي تؤدي إلى جعل الجامعة تتسم بالسمعة الجيدة، وتحقيق أهدافها، ومن هذه المهارات مقدرة القيادات الأكاديمية وإدارة الجامعة على متابعة محيطها من الناحية الاجتماعية والثقافية، واعتمادها على التقنيات والبرمجيات الحديثة، وإشراك العاملين في عملية صنع القرار، وتبنيها أسلوب الحوار مع الموظفين وهيئة التدريس عند إعادة هيكلة أنشطتها، وتقديم المساعدة لهم في حل المشكلات التي تواجههم، والاستجابة لإجراءات العمل واستخدام عناصر الإتصال الفعال للتواصل مع الموظفين، وتشجيع العمل ضمن فريق، وغيرها من المهارات المهمة التي تؤدي إلى قيادة ناجحة (أبو حشيش وسكر وفرج الله، 2019).

إنّ قياس درجة المهارات القيادية الناعمة لدى رؤساء الأقسام تمكّن الجامعات من الوقوف على مهارات القادة التربويين اللازمة؛ لممارسة القيادة الناعمة، وقدّ تساعدهم في امتلاك المهارات الناعمة، مثل: مهارة الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتحفيز، ومهارة معرفة الآخرين، والمهارات الاجتماعية، ومهارة التواصل، ومهارة تقديم الذات (Rao, 2013).

وفي ضوء ما سبق يمكن استنتاج أنّ المهارات القياديّة الناعمة يحتاجها من يُشغل منصب رئيس قسم في الجامعة؛ لأنّها تمكّنه من إدارة عمله، وتضمنُ له التمييز والرقّي والإبداع فيه، ويكونُ قائداً محفّزاً لأعضاء هيئة التدريس؛ لتحقيقِ الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها والتي ينتظرها المجتمع؛ لذلك جاءت هذه الدراسة لتحديد درجة ممارسة المهارات القياديّة الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنيّة الخاصّة بمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة

تُعَدّ القيادة أداةً لتحقيق أهداف الإدارة بفاعلية وإبداع، وربما لم يكتفِ القادة لتحقيق تلك الأهداف في امتلاك المهارات القياديّة الصعبة، بل امتلاك مجموعة أخرى من المهارات وهي المهارات القيادية الناعمة، وفي وسط جائحة كورونا وما ترافق معها من تغييرات وأعباء ربما أثقلت كاهل القياديّ الجامعيّ، ازداد الشعور بحاجة رؤساء الأقسام لممارسة المهارات القيادية الناعمة؛ حيث أصبح من يمتلك مهارات قياديّة ناعمةً يكون الأقدر على سرعة التأقلم مع الظروف التي يمرُّ بها، كتحويل العمل من المنزل بدلاً من الحضور لمكان العمل، فضلاً على أن مَنْ يمتلك المهارات القياديّة الناعمة يكون أكثر مقدرةً على مساعدة باقي فريق العمل بأن يتكيفوا مع ظروف العمل المُستجدة بحال حدوثها، والوقوف معهم عند إصابتهم بفيروس كورونا، وتخفيف أعباء العمل عنهم، وعدم تعقيد إجراءات التعامل معهم، كما يتحمّلون في الوقت نفسه مهمّة هائلة تتمثّل في بثّ الطمأنينة في نفوس العاملين؛ وإقناعهم باتّباع أوامر السلطات، ولعلّ رؤساء الأقسام بحاجة إلى ممارسة هذه المهارات القيادية الناعمة؛ لدعم أعضاء هيئة التدريس ورفع الروح المعنويّة لديهم، ورفع مقدرتهم في تحقيق الأهداف وسط جائحة كورونا، وغيرها من الأزمات، من مختلف الجوانب

الاجتماعية والنفسية والصحية داخل وخارج الجامعة، والبحث عن المهارات التي تؤثر في سلوك الأفراد وتؤدي دوراً مهماً في إدارة عواطف الناس وغرورهم ومشاعرهم بنجاح، من خلال ممارسات ناعمة؛ بهدف التأثير في سلوك العاملين، ومن خلال اطلاع الباحثة على بعض الدراسات في هذا المجال، كدراسة كل من (الحدراوي ومحمد، 2020؛ أبو حشيش وسكر وفرج الله، 2019؛ Rao, 2013؛ خميس، 2013) التي أكدت على أن هذه المهارات القيادية الناعمة ضرورية للقائد في جميع الأوقات، وزادت حاجتها أكثر خلال جائحة كورونا، مما شكّل دافعاً لدى الباحثة؛ للقيام بهذه الدراسة.

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. والكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لكل متغير من المتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية، وعليه فإن أسئلة الدراسة تتمثل في الإجابة عن السؤالين التاليين:

1. ما درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية

الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة

الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية

الخاصة بمحافظة العاصمة عمان تبعاً لكل متغير من المتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة،
الرتبة الأكاديمية؟

أهمية الدراسة

تمثلت أهمية الدراسة الحالية بالأهمية النظرية والأهمية التطبيقية، وتكمن أهمية الدراسة، في تسليط الضوء على موضوع المهارات القيادية الناعمة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، وأهميتها في تحقيق أهدافها الجامعة، خاصة في ظلّ الأزمات المختلفة والتي تتطلب مثل هذا النوع من المهارات، والعمل على تزويد إدارة الجامعات بدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة لدى رؤساء الأقسام.

أيضاً يؤمّل من هذه الدراسة أن تسهم في لفت انتباه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات في هذا المجال، وأن تفيّد كلّ من أصحاب القرارات في الجامعات؛ لمساعدتهم باتخاذ قرارات تؤدي إلى زيادة تفعيل ممارسة مهارات القيادة الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مما قد يولّد القناعة لديهم حول أهميتها وحاجة الأداء الجامعي لها.

مُصطلحات الدراسة

تتبنّى الدراسة المصطلحات الآتية

درجة الممارسة

تعرف إجرائياً: بأنها الدرجة التي ستحصل عليها الباحثة نتيجة استجابة أعضاء هيئة التدريس على استبانة مهارات القيادة الناعمة والتي أعدت لهذا الغرض.

مهارات القيادة الناعمة

تعرف المهارات القيادية الناعمة بأنها: هي "مجموعةٌ جديدةٌ ومتخصصةٌ من المهارات التي تستندُ إلى العقلية الصحيحة من خلال الاهتمام والتواصل مع الآخرين؛ لتحقيق الأهداف المرجوة، والتركيز على الأفراد وليس على المهام" (الحدراوي ومحمد، 2020: ص210).

وتُعرف إجرائياً: بأنها مهاراتٌ يمتلكها رئيس القسم في الجامعات الأردنية الخاصة يتمُّ من خلالها التأثير على أعضاء هيئة التدريس، من خلال مقدرته على التّواصل الفعّال مع الآخرين والمبادرة وتنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم، وإيجاد رؤية مشتركة، وإدارة الأزمات، وتوفير الذكاء الشعوري.

الجامعات الخاصة

هي مؤسسة تعليمية خاصة هدفها منح الدرجات العلمية (بكالوريوس، ماجستير، وغيرها)، يتمُّ تأسيسها بموجب قرار من وزارة التعليم العالي/ مجلس الأمناء، تتمتعُ بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري (قانون الجامعات الأردنية، 2018).

أعضاء هيئة التدريس

"هو كل شخص يقوم بالتدريس في الجامعات، والذي خولته وزارة التعليم العالي للعمل في هذه الجامعة، ويكون حاصلاً على شهادات عليا ويحمل رتبة علمية" (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) (النجار، 2021: 430).

رئيس القسم

"هو الشخص المعين رسمياً من قبل رئاسة الجامعة ليكون المسؤول عن القسم وتنفيذ شؤونه العلمية والإدارية والمالية وإدارتها، إلى جانب كونه عضو هيئة تدريس يقوم بالتدريس في كلية من كليات الجامعة" (الحجيلي، 2010: 67).

حدود الدراسة

تتمثلُ حدود الدراسة الحالية بالآتي:

الحدود البشرية: اقتصرَت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمّان.

الحدود المكانية: اقتصرَت الحدود المكانية لهذه الدراسة على الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمّان (جامعة الزيتونة، جامعة الشرق الأوسط، جامعة البترا، وجامعة الإسرء).

الحدود الزمنية: تمَّ تطبيق هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2022/2021).

الحدود الموضوعية: تمثّلت في ممارسة المهارات القيادية الناعمة، المُتمثّلة بـ (التواصل الفعال، المبادرة، تنمية وتدريب أعضاء هيئة التدريس، إيجاد رؤية مُشتركة مع أعضاء هيئة التدريس، إدارة الأزمات، الذكاء الشعوري).

الفصل الثاني

الإطار النظريّ والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل الإطار النظريّ، والدراسات السابقة المتعلّقة بموضوع الدراسة الحالية حيث تمّ تقسيم هذا الفصل إلى قسمين: الإطار النظريّ، والدراسات السابقة.

أولاً: الإطار النظري

يتناول هذا القسم موضوع المهارات القياديّة الناعمة؛ وذلك من خلال مفهوم المهارات القياديّة الناعمة وأهميّتها وخصائصها؛ وتناول أهم المهارات القياديّة الناعمة التي من الممكن أن تتوفّر لدى القائد.

مفهوم المهارات القياديّة الناعمة

تعتبر المهارات القيادية من المتطلبات الأساسية والمواضيع المهمة التي لا بد من امتلاكها من قبل المدراء والقادة في المنظمات الحديثة والمعاصرة، وعليه فلا بد من النظر إليها بأنها من المقومات والخصائص الذاتية التي تتضمن العديد من المواضيع الفرعية ذات الصلة، ولعل من أبرزها المقدرة على التأثير في الآخرين من خلال التوجيه والإرشاد والتدريب وتنسيق الفهم الدقيق وسرعة البديهة والحكمة وحشد الجهود وتوحيدها عبر التحفيز المباشر وغير المباشر والمعنوي والمادي وغيرها من السمات التي لا بد من وجودها لدى القادة (الغريري، 2019).

ونظراً للتعقيدات في العلاقات الشخصية في بيئات العمل برز ما يسمى المهارات القيادية الناعمة؛ حيث إنّ مفهوم المهارات القياديّة الناعمة، أصبح يتكرّر كثيراً في المؤسسات، وأصبح من المتطلّبات المهمة، حيث أنّها تؤدي دوراً مهماً في تشكيل شخصيّة الفرد، وترتبط هذه المهارات في

مقدرة الشخص على التعامل مع الآخرين، وعرض أفكاره بصورة لبقة ومُقنعة، وكذلك مقدرة على التواصل الفعال، كما تُعدُّ المهارات القيادية الناعمة من أبرز المواضيع التي تناولتها أدبيات الإدارة المعاصرة والحديثة، ولها دورٌ في صقل مَقدرات القادة، وتحقيق فاعليّة أعمالهم.

وقد أشار رو (Rao, 2013) أنّ لمواجهة التحديات التي تتعرّض لها المؤسسات، ولتحقيق الأهداف الإستراتيجية، لا بُدَّ من توفّر العديد من المواهب والخبرات والمهارات والكفاءات البشرية في المؤسسة، التي تتمثّل وتتّصفُ بها القيادة الناعمة؛ من أجل مساعدتها في مواجهة تلك التحديات التي تسهم في تحقيق التكيف والتوازن المُلائم مع مختلف التطوّرات البيئية التي تواجهها المنظمة حالياً ومُستقبلاً.

وعرّفها رو (Rao, 2013: 28) أيضاً بأنها: "أُنموذج قيادة تكامليّ وتشاركيّ وسلوكيّ، يعتمدُ على مجموعة أدواتٍ، مثل: الإقناع والتفاوض والاعتراف والتقدير والتحفيز والتعاون؛ لإنجاز المهام بفعالية. والقيادة الناعمة ليست نوعاً من القيادة الخاضعة، ولا هي قيادة ضعيفة (عرجاء)، بل إنّها قيادة حازمة، يتبنّى بموجبها القادة التواصل المُمتع والمهذّب؛ لتنفيذ المهام". وعرفتُها حاج (2014: 12) بأنها: "سِمات ومَقدرات شخصيّة يمكنُ أن تُكتسب، وتعملَ على تعزيز التفاعلات مع الآخرين على السياق الشخصي والعمليّ، وتُحفّز الآفاق الوظيفيّة". وأشارت أريراتانا (Ariratana, 2015: 331) في تعريفها للمهارات القيادية الناعمة بأنها: "ممارسة التأثير على الأفراد من قبل القائد من خلال مجموعة من المهارات القيادية الناعمة؛ لإنجاز المهام بكفاءة وفاعليّة".

وعرّفها عبد الواحد (2016، ص25) بأنها: "تلك المهارات الأساسية التي ترتبطُ بخبرة الشخص على التعامل مع الآخرين، وعرض أفكاره، واستخدام السلوكيّات والمهارات القيادية بصورة

مُفَنِّعة ولبقة، ومقدرته كذلك على الاتّصال والتّواصل والتّفاعل مع العاملين أثناء خدمتهم". وعرّف رو (1: 2017, Rao) مهارات القيادة الناعمة بأنّها: "عملية تحديد الأهداف، والتأثير على الأفراد من خلال الإقناع، وبناء فرق قويّة، والتفاوض معهم، وتحفيزهم باستمرار، والعمل على تحقيق التوافق بين طاقاتهم وجهودهم، وتقدير مساهمتهم في تحقيق الأهداف، والغايات التنظيميّة باستخدام المهارات الناعمة". وعرّفها ميرو (2017، ص318) بأنّها: "المهارات التي تُركّز على نتائج العمل والعلاقات مع الآخرين، والتي تبدأ من تعرّف القائد على ذاته أولاً وتنتهي بتطوير الذات". ومُتمثّلة بمهارة التّواصل، ومهارة إدارة الأزمات، ومهارة التخطيط والتنظيم، ومهارة الحضور أو الكاريزما أو تقديم الذات، ومهارة بناء العلاقات الاجتماعيّة.

وأضافت عجيل (2018، ص41) في تعريفها بُعداً جديداً، فعرّفها بأنّها: "قيادة حازمة، حيثُ يعتمدُ القادة فيها على سهولة الاتصالات بثقةٍ عاليةٍ ومتعاونين مع بعضهم ومع فريق العمل؛ لتنفيذ المهام، وتمثّلت المهارات بمهارة الرؤية، ومهارة الذكاء العاطفيّ، ومهارة الإتصالات". وعرّفها كل من ميشرا وكومار وجوبتا (2019: 2141, Mishra & Gupta & Neetu) مهارات القيادة الناعمة بأنّها: "مجموعة من السمات الشخصية التي تُعزز علاقة الشخص في بيئة العمل، وتشمل تلك المهارات: مهارات الاتصال والتّواصل، والمهارات اللغويّة، والعمل الجماعيّ، وإدارة الوقت والسمات القياديّة. وتُعتبرُ المهارات القياديّة الناعمة من الأمور الحاسمة؛ للبقاء في مستوى عالٍ في مكان العمل، وتُعتبرُ أيضاً مُكمّلة للمهارات الصعبة، وأساسيّة وفعّالة للأداء في مكان العمل بشكل مُستمر". وعرّف الزيان (2020، ص18) المهارات القيادية الناعمة بأنّها: "مزيج من السمات الشخصية والمهارات الاجتماعيّة والشخصيّة للقائد؛ ليكون لديه المقدرة على تعزيز الاتّصال

والتواصل الفعّال مع الآخرين والتميّز في العلاقات الاجتماعية، ومن ناحية أخرى، المقدرة على العمل بكفاءة وفعالية عالية؛ لإنجاز المهام المطلوبة بدقة وإتقان".

بينما عرّفها الحدراوي ومُحمّد (2020، ص211) بأنّها: "هي إحدى الأنماط الإيجابية في القيادة والتي تركز على خلق حالة من التفاعل الإيجابي في العمل بين الموظّفين والبيئة المحيطة، من خلال التركيز على مجموعة من المهارات العاطفية، مثل: (مهارّة التعاون والعمل الجماعي، ومهارّة التواصل، ومهارّة المبادرة، ومهارّة المقدرة على القيادة، ومهارّة التنمية والتدريب، وإتقان الشخصية، والفعاليّة الشخصية، ومهارّة تقديم الذات)". في حين عرّفها أبو ليفة (2020، ص415) بأنّها: "توافّر مجموعة من المهارات الناعمة لدى القادة، من خلال تقديمهم رؤية واضحة، وحلولاً مبتكرة لمشكلات العمل، وقبولهم آراء العاملين وأفكارهم، وتمكّنهم من إدارة فرق العمل بفعالية وكفاءة داخل المنظّمة". من خلال مهارات قياديّة ناعمة، تتمثّل بمهارّة الرؤية المشتركة، ومهارّة الإتصالات، ومهارّة الذكاء الشعوريّ.

وباستعراض التعريفات السابقة، يمكنُ الاستنتاج أنّ هناك مهارات كمهارّة التواصل الفعّال أجمع عليها كل من: (عبد الواحد، 2016؛ ميرو، 2017؛ Mishra & Gupta & Neetu, 2019؛ الحدراوي ومحمد، 2020؛ الزيان، 2020)، واتفقت كل من: (عجيل، 2018؛ أبو ليفة، 2020) على مهارّة الرؤية المشتركة، كما أجمع كل من: (عبد الواحد، 2016؛ عجيل، 2018؛ Mishra & Gupta & Neetu, 2019؛ الزيان، 2020؛ أبو ليفة، 2020) على مهارّة الإتصال، بينما هناك مهارات ذُكرت من قبل بعض الباحثين، مثل: مهارّة العمل الجماعي، ذكرها كل من: (Mishra & Gupta & Neetu, 2019) و(الحدراوي ومحمد، 2020)، كما اتفق كل من: (ميرو، 2017؛ الزيان، 2020) على المهارات الاجتماعيّة، بينما انفرد (ميرو، 2017)

بالمهارات التالية: (إدارة الأزمات، التخطيط والتنظيم)، وانفردت (أبو ليفة، 2020) بمهارة الذكاء الشعوري، وانفرد رو (Rao, 2017) بكل من المهارات التالية: (الإقناع، بناء فرق قويّة، التفاوض)، واتفق كل من: (ميرو، 2017؛ الحدراوي ومحمد، 2020) على مهارة تقديم الذات، وانفرد (الحدراوي ومحمد، 2020) بالمهارات التالية: (مهارة المقدرة على القيادة، مهارة التنمية والتدريب، اتقان الشخصية/الفعالية الشخصية، مهارة التعاون)، كما انفرد (Mishra & Gupta & Neetu, 2019) بالمهارات التالية: (المهارات اللغويّة، إدارة الوقت، السمات القياديّة)، وانفرد (الزيان، 2020) بمهارة: (السمات الشخصية).

وانسجامًا مع ما ورد من تعريفات، يُمكنُ استنتاج أنَّ المهارات القياديّة الناعمة، هي: السمات والخصائص والعلاقات الإجتماعية، التي يتحلّى بها القائد الناجح المرن بقراراته المؤثرة بالآخرين، والتي تُميّزه عن غيره وتُسهم في نجاحه، وتدعمُ موقفه؛ لأنها تستلزمُ توافُرَ مهاراتٍ عقليّةٍ حكيمةٍ لإدارة العمل بالتحفيز والتواصل الفعّال، والمبادرة، وتنمية العاملين وتدريبهم، وإيجاد رؤية مُشتركة، وتوفير الذكاء الشعوريّ، والمقدرة على تطبيق مهارة إدارة الأزمات من منظورٍ إنسانيّ منطقيّ؛ لتحقيق أفضل الأهداف.

وبتتبع أنواع المهارات القياديّة الناعمة، يُلاحظ أنّها مُتنوّعة وعديدة؛ ولتحديد اللازم منها لرئيس القسم في الجامعات؛ تم حصر مُعظم المهارات القياديّة الناعمة اللازمة في قائمة ملحق (1)، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة ومراجعة الأدب النظري، واستطلاع آراء مجموعة من الخبراء في القيادة والإدارة؛ لتحديد أيّها قد يحتاجها رئيس القسم من بين المهارات القيادية الناعمة السابقة الذكر، تم اعتماد الخبراء للمهارات القيادية الناعمة التالية: (التواصل الفعال، المبادرة، تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم، إيجاد رؤية مُشتركة مع أعضاء هيئة التدريس، إدارة الأزمات، الذكاء

الشعوري). وارتأت الباحثة اعتمادهم لتشكّل محاور في بناء أداة الدراسة (الإستبانة)؛ لتمثيل أبعاد لمُتغيّر المهارات القياديّة الناعمة.

أولاً: مهارة التواصل الفعال

تُمثّل عملية التواصل محوراً مهماً في مجال عمل المؤسسات التعليمية _بشكل عام_ والجامعات _بشكل خاص_ كما أنّ لها تأثيراً كبيراً في حياتنا اليوميّة أيضاً، مثل: مهارات التواصل الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص، والتواصل اللفظي، والتواصل غير اللفظي، والإصغاء الجيّد، والتعبير عن المشاعر، وإبداء الملاحظات والتعليقات، وتلقّي الملاحظات والتعليقات.

ويعرّف عبد الواحد (2016) مهارة التواصل بأنّها: كَيْفِيّة التعامل مع القادة والزملاء في العمل بلطف، وكذلك التعامل مع المتعاملين مع المؤسسة بأسلوب سلس، من خلال التحدّث بطلاقة، والمقدرة على الاستماع والتفاهم، ما يُمكنُ العامل من تكوين علاقات اجتماعيّة ناجحة. ويُعرّف الدوسريّ (2016) التواصل بأنّه: التعامل مع القياديّ والزملاء في العمل بلطف، وكذلك التعامل مع الزبائن بحسن ولباقة. وتتمثّل في المقدرة على التحدّث بطلاقة، ومهارة الإصغاء والاستماع، والمقدرة على إعطاء تغذية راجعة، وتكوين علاقات اجتماعيّة ناجحة، والمقدرة على تحفيز الآخرين. ويُعرّفها البطش (2019) بأنّها: وصول فكرة أو كلمة أو معنى أو إحساس من شخص إلى آخر، وهي عمليّة نقل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى آخر؛ بقصد التأثير فيه عن طريق رموز معيّنة (إشارة، لغة، تعبير) أو أكثر؛ لتحقيق عملية التواصل.

وأشارت كل من ثابت (2020) وقويدر (2017) أن مهارة التواصل مهارة راقية وإنسانية وتسهم في تسهيل العلاقات بين القادة والعاملين، فتعد نقطة البداية والانطلاقة في أغلب المجالات؛ لذا يتسنى على القادة وأصحاب القرارات في جميع البيئات تعزيز هذه المهارة ومعالجة نقاط الضعف فيها.

ومُمكن أن يكون التواصل عن طريق الحديث وتبادل الألفاظ، أو بطريقة غير لفظية، عن طريق استخدام البريد الإلكتروني، أو حتى الأجهزة المرئية والسمعية، فهو وسيلة أساسية؛ لتطبيق عملية الاتصال؛ سواء من خلال الكتابة أو عن طريق استخدام وسائل التواصل المتعددة (Nixon, 2013).

والقادة لديهم المقدرة على التواصل وبشكل فعال؛ سواء عن طريق الكلمات أو الرموز أو المهارات التي يمتلكها القائد شخصياً، والتي قد تكون مهارة التحدث، ومهارة الكتابة، ومهارات إدارة الاجتماعات، ومهارة الاستماع. وباعتبار أن الاتصال من العمليات الضرورية والمهمة التي تعمل على ضمان التواصل ضمن فريق العمل، وبالتالي فإن القادة يسعون إلى نقل المعلومات مع العاملين بشكل فعال وعن طريق الخبرة في العمل، والإجراءات المتبعة والتنظيم الجيد (George & MacLean, 2007).

وبالتالي فإن التواصل القيادي هو عملية مُعقدة، تبدأ من تطوير استراتيجية للتواصل، وذلك من خلال تفاعل القائد بشكل أكثر كفاءة مع فريقه وزملائه ضمن إطار العمل، والقادة الجيدون هم الذين يدركون جيداً حقيقة أن التواصل ليست عملية له طريقة واحدة، بل يعتمد على مجموعة من العوامل الرئيسة، التي تكمل عملية الاتصال، وهي: التحدث والاستماع إلى العاملين، وفهمهم؛ من أجل التوصل إلى النتائج المرجوة (Dahiya & Luthra al, 2015).

ويستطيع القادة من خلال مهارة التواصل الحصول على المعلومات كافة، والتي تسهم في إنجاز الأعمال الإدارية بصورة صحيحة، فضلاً عن دورها الفعال في تعزيز العلاقات الطيبة بين العاملين والزبائن، كما تسهم عملية التواصل في إزالة جميع الحواجز بين القادة والعاملين في جميع المستويات الإدارية، وبالتالي تعزيز كفاءة وفاعلية الموارد البشرية (شياح وعباس، 2019).

ويتمُّ التواصل في المؤسسة بين الرؤساء والموظفين وزملاء العمل؛ لتدقّق ونشر واسترجاع المعلومات في الوقت المُحدّد وبكفاءة، وتنسيق وإكمال مهام العمل، واتّخاذ القرارات في الوقت المناسب، وأيضاً إدارة الصراعات التنظيميّة. والتواصل في الحياة التنظيمية، قد يُوفّر الأساس؛ لفهم كلّ عملية بشرية تحدث في المنظمة، مثل: الصراع والتعاون وصنع القرار واستخدام القوة والسلطة والمقاومة والروح المعنويّة والتماسك وإنشاء العلاقات والحفاظ عليها. وأدوار التواصل داخل مكان العمل هي التحكم فيما يحدث بين القادة والمرؤوسين؛ لأغراض التحفيز؛ ولتحقيق التوازن بين احتياجات وأهداف المؤسسة، واتخاذ القرارات الصائبة؛ ولهذا أصبح من الضروريّ لأيّ قائد إتقان مهارات التواصل؛ إذ إنّها لم تُعدّ خياراً له بعد الآن؛ بل أصبحت مطلباً لممارسة دوره القياديّ بفاعليّة (Ayub & Manaf & Hamzah, 2014).

فإنّ مهارة التواصل تُعدّ من الأعمدة الرئيسة المهمّة داخل أيّ مؤسسة، بحيث إذا امتلك رؤساء الأقسام تلك المهارة وأتقنوا التعامل بها، سواء كانت مع الإدارة أو مع العاملين وزملاءهم في العمل، فإنّ ذلك سيؤدي إلى رفع مستوى الأداء (الأغا، 2018).

وتستخلص الباحثة _مما سبق_ أنّ مهارة التواصل الفعال تلزم جميع رؤساء الأقسام في الجامعات الذين يسعون لتحقيق النجاحات، فهي تُعدّ بأهمية دفة القيادة، وإحدى أبجديات التعامل في تحقيق أهداف القسم، وزيادة فاعليّة العمل في الجامعة.

ثانياً: مهارة المبادرة

تُعتبر المبادرة أحد الدوافع الداخليّة للأشخاص، وتتأثّر بالعديد من العوامل، وتؤدي المبادرة دوراً مهمّاً في فاعليّة المؤسسة وأدائها، فهي مفهوم مهمّ؛ سواء من الناحية التطبيقية أو من الناحية النظرية (حبش، 2017).

وعرّف العدوان وعباس (2017) مهارة المبادرة بأنها: مقدرة الأفراد على تحويل الأفكار إلى أفعال؛ لتحقيق الإبداع والابتكار، فضلاً عن المقدرة على التخطيط وإدارة المنظّمات؛ من أجل تحقيق الأهداف، وهذا يدعم الأفراد في حياتهم اليومية، وأماكن عملهم، ومع المجتمع، كما يُساعدُ على اغتنام الفرص والقيم الأخلاقية والقرارات الرشيدة الأساسية. كما تُساهم المبادرة في خلق ميزة تنافسية؛ لأنها تجعل المنافسين في موضع الاستجابة للمبادرات الناجحة للمؤسسات.

فالمبادرة هي مهارة رؤية الصعوبات والعمل عليها، وإحداث الأشياء، واتخاذ موقف مستقل عند الضرورة. وتتضمن المبادرة إنشاء مسارات مناسبة للعمل، وتحقيق الأهداف وتوقع الاحتياجات وتحديد الأولويات (الحدراوي ومحمد، 2020).

وتُساهم المبادرة بالتقدّم في كافّة المجالات المختلفة؛ وبالتالي تُساهم في إيجاد تلك الميزة التنافسية لدى الأفراد والمؤسسات، كما أنّ المبادرة تزيد من الإبداع لدى المؤسسة، وتزيد مستوى التفكير الإبداعي لدى موظفيها؛ فالأفراد الذين يملكون روح المبادرة، لديهم إرادة تجريب أشياء جديدة، ويكون لديهم رغبة في الابتكار والإبداع. وتُعرّف أيضاً المبادرة على أنّها: مقدرة الفرد على الخروج عن المألوف في التفكير، والحصول على التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساساً للمشكلات التي يواجهها، والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة، فعندها يسعى إلى التفكير الإبداعي؛ لمواجهة تلك المشكلات (حبش، 2017).

ويُستخلصُ ممّا سبق أنّ مهارة المبادرة لها أهمية كبيرة في نجاح المؤسسات؛ وذلك من خلال مقدرة رؤساء الأقسام على تقديم اقتراحات أو أفكار جديدة أو المشاركة لحل مشكلة ما، أو الاستشعار بخلل ما والإسراع لتلافيه، ووضع خطط بديلة لإنجازه، وابتكار طرق جديدة في العمل.

ثالثاً: مهارة تنمية العاملين وتدريبهم

القيادة عملية تفاعلية بطبيعتها، وأساس هذا التفاعل هو العلاقات والتي تنمو من خلال التدريب، والموظفون الذين ينخرطون في أنشطة التدريب، ويكتسبون المزيد من المهارات الاجتماعية، يكون لديهم القدرة على تطوير مهاراتهم القيادية في وقت مبكر من حياتهم المهنية. وعندما يتلقى الفرد تدريباً على ممارسة القيادة، فمن المتوقع أن يتغير سلوكه بشكل كبير، والتدريب يشمل على القيادة، والتوجيه، والاتصال، والإنجاز، وتنمية القدرة ممارسة الأدوار والتفكير التحليلي، وكفاءة التعلم المستمر للقائد، والتواصل الاجتماعي، والذكاء الاجتماعي، والتدريب على العمل الجماعي؛ حيث يجب على القائد أن يكون لديه القدرة على التعاون، ويصبح جزءاً من الفريق في وحدة العمل (Baron & Agustina, 2017).

فالتدريب هو عملية تساعد المنظمات والعاملين على تحقيق المواءمة والاندماج مع التطورات البيئية سريعة التغيير، التي تحدث في بيئة عمل المنظمات، إذ تستطيع المنظمات عن طريق العملية التدريبية - إحداث التغيير في سلوك الفرد وردوده تجاه الآخرين، على الرغم من حقيقة أن المواقف لا تتغير، وأن التدريب المستمر يساعد العاملين لتحديد مستوى أهمية الوعي الذاتي كأساس للتنمية الذاتية، خاصة فيما يتعلق بالفعالية الشخصية، واتخاذ القرارات الحاسمة التي تصب في مصلحة المؤسسة (Baron & Agustina, 2017).

فترى ثابت (2020) بأن التدريب هو عملية شاملة ومتجددة، هدفها تغيير اتجاهات الفرد وسلوكه؛ وذلك بإكسابه مهارات ومقدرات، تمكنه من أداء عمله، وإنجازه على أكمل وجه. كما عرّف كاظم (2019، 18) التدريب بأنه: الجهد المخطط له مسبقاً، وبشكل منظم من قبل المنظمة؛ من

أجل تطوير المهارات والقابليات على المستويات الإدارية كافة، وهو عملية تعلم مستمرة، تضمن اكتساب العاملين مهارات وسلوكيات جديدة؛ لتطوير وتحسين أدائهم.

وأشار زويلف (2015) أن التدريب يتمثل في تنمية وتعزيز المعارف والمعلومات والمهارات؛ بهدف إحداث تغيير ملموس في الأداء.

وإن تركيز القادة على تدريب الموظفين وتطويرهم، هو جوهر عمل القائد الذي يمتلك مهارات ناعمة ومسؤوليات، وهو من المهام الأساسية لجهوده، ودعم المهارات القيادية الناعمة في برنامج التدريب والتعليم سيُعزز السلوكيات الإيجابية المطلوبة في المؤسسة (Sadq, 2019).

والتنمية أصبحت على رأس أولويات العديد من المنظمات الرائدة؛ لأنها إحدى الركائز المهمة لإنشاء هيكل تنظيمي فعال، يساعد في القضاء على نقاط الضعف في المنظمة، وبالتالي القضاء على الجوانب السلبية للتكاليف التي ينبغي تحملها (سعيد، 2019).

فالتنمية تعني تنظيم العنصر البشري ودعمه بكل المجالات، وتطويره بشكل مستمر يتلاءم مع تطورات العصر؛ بهدف تحقيق أهداف أي مؤسسة يعمل بها، والنهوض بها ورفع كفاءتها (حسين، 2018).

أن أهمية مهارة تنمية وتدريب العاملين تتمثل في: الإسهام في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها، والمساعدة على تحسين وتطوير كفاءات ومقدرات الأفراد، وبالتالي تحسين فهمهم واستيعاب دورهم، ومساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل، والمساهمة في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد، وتطوير الدافعية للأداء، إذ يساعد في تحفيز العمال على تطوير أدائهم، والسماح بالانخفاض من نقاط الضعف لدى

الأفراد، ويوفّر لهم الفرص؛ للترقية والتطوير، والمساهمة في توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين، والإسهام في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين (الشنواني، 2005).

إنّ الهدف الرئيس من التدريب والتنمية هو العمل على رفع كفاءة الموظف، عن طريق تزويده بأحدث الأساليب والإجراءات والمعلومات الخاصة بإدارة العمل وذلك؛ لكي يستطيع أداء عمله بالشكل الذي يتناسب مع الأهداف العامة، وتُعَدُّ أهداف التنمية والتدريب أهدافاً متنوعة وشاملة، تتضمن زيادة معارف الموظف، وتنمية مهاراته، وتطوير اتجاهاته وخبراته؛ لأداء مهمّاته بشكل فاعل (الأعمر، 2015).

مما سبق يمكن القول أنّ مهارة تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم، تعني مقدرة رؤساء الأقسام على تزويدهم بمعارف ومهارات جديدة، وصقل خبراتهم وتطوير أداءهم، وإحداث تغيير في إنجازاتهم، وأنماط سلوكهم بشكل إيجابي.

رابعاً: مهارة إيجاد رؤية مشتركة

ويُقصَدُ بها الشعور بالالتزام في المجموعة، عن طريق وضع تصوّرات مشتركة للمستقبل، والسعي إلى إيجاد المبادئ والممارسات التوجيهية التي يُؤمَلُ أن تؤدي إلى تحقيق الحلم المشترك، فالرؤية المشتركة تُوفّر التركيز والمقدرة على التعلّم (Senge, 2007).

تتلّ هذه المهارة على المقدرة والالتزام الحقيقيين من العاملين نحو الرؤية المؤسسية؛ بحيث ينظر العاملون إلى مستقبل المؤسسة وأهدافها برؤية متشابهة ناجحة؛ ممّا يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود، وتحقيق الأهداف المرجوة (جبران، 2011).

فالأفراد يلتزمون بالرؤية المشتركة؛ لأنها تعكس رؤاهم الشخصية، كما أنها تؤدي إلى تزويدهم بالطاقة اللازمة للتعلم، والتصرف، بما يتفق مع غرض التنظيم، وتوجهاته المستقبلية؛ لذا فهي القاعدة التي توضح الأهداف المستقبلية للمؤسسة (حرب، 2018).

إن الرؤية تعني بأنها: المقدرة على التعبير عن صورة ملهمة للمستقبل؛ بحيث يجب أن تكون الرؤية واضحة؛ من أجل تحقيق الصالح العام لجميع موظفي المؤسسة، أيضاً تحقيق رؤية مُستدامة داخل عمل المنظمة (Broyles, et al, 2015).

وبالتالي يمكن للمرء أن يحكم على جودة الرؤية من حيث ما إذا كان يخلق توازناً معقولاً بين الواقعية والخطر، وعمّا إذا كان يوازن بين الأهداف والقيم والمقدرات التي تمتلكها مؤسسات الأعمال؛ وبالتالي فهي وصف واضح لما سوف تكون عليه المؤسسة والمجتمع، بعد أن تُنفذ استراتيجياتها بنجاح وتُحقق أهدافها، وهي تعبير الأفراد حول ما يريدون المؤسسة أن تكون عليه مستقبلاً، وتقديم أفضل صورة للمؤسسة (Nancy & Woolf & Lynn, 2014).

إنّ الرؤية هي "قوة إدراك تصويرية أو هي الفكر السليم اتجاه شيء ما، ومن زاوية المضمون المنظمي؛ فإنّ الرؤية تعني تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المؤسسة" (قاسمي، 2012، 24). أثار هذا التعريف زاوية أهمية المقدرة التصويرية السليمة التي يجب أن يمتلكها المدراء وعناصر الإدارة العليا أو صانعو القرار حول ما يريدون أن تكون عليه مؤسستهم؛ وذلك بتحديد مجال عملها، والحدود الجغرافية لها، بالإضافة إلى الوقوف على نظام القيم والمعتقدات السائدة من جهة، وطبيعة العلاقات التي سوف تنشأ بين الأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى (Senge, 2007).

وأيضاً الرؤية هي مفهوم استراتيجي بوصفه أحد المكونات الاستراتيجية كون القيم والمعتقدات السائدة، إذا أضفنا إليها الأهداف التي يسعى القائد إلى تحقيقها ضمن إطار عمل المؤسسة؛ فإنها سوف تعطي للمؤسسة الفلسفة الواضحة والرسالة، ويُشترط في الرؤية أن تتسجم مع المصالح العامة للقيادة (عجيل، 2018).

وإيجاد الرؤية المشتركة يُمثّل قلب المؤسسة؛ حيث وجود الرؤية الواضحة المشتركة يُلهم ويوحّد العاملين للعمل الجماعي، وإذا تمّ بناء الرؤية بشكل صحيح فإنّ الأفراد سيكافحون من أجل تعلّم ما يلزم لتحقيقها، وعندما تمتلك المؤسسة الرؤية المشتركة، ومستوى عالٍ من التمكّن الشخصي، تتولّد القوة التي تسوق التغيير الذي يُعبّر عن الفرق بين الرؤية المستقبلية والواقع الحالي، والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف، مع توقّر التزام حقيقيّ عند الأفراد (عبابنة، 2007).

وذكر سلطان وخضر (2010) أنّ تطوير الرؤية المشتركة في المؤسسة يتمّ وفق الأمور الآتية:

1. تشجيع الرؤى الشخصية، فالرؤية المشتركة تأتي من الرؤى الشخصية.
2. الالتزام بإيجاد الرؤية المشتركة وتعاون الأفراد في إيجادها وتحقيقها.
3. إرساء الرؤية المشتركة ضمن مجموعة من الأفكار المحددة.
4. التركيز على الرؤية الإيجابية مقابل الرؤية السلبية.
5. الاهتمام بالإبداع، مع الالتزام بالواقع والابتعاد عن الرؤى الخيالية.
6. يتمّ إيجاد الرؤية المشتركة، وتنتشر بوجود التعزيز والاتصال والالتزام.

ويُستخلص ممّا سبق أنّ امتلاك رؤساء الأقسام رؤية واضحة يُعتبر مصدر إلهام لنجاح الجامعات، ويُعدّ بمثابة البوصلة التي تُوجّه أعضاء هيئة التدريس في الاتجاه الصحيح لوضع

أهداف وخطط العمل في الجامعة، وتحقيقها. ولهذا السبب يحرص رؤساء الأقسام على وجود رؤية تحظى بتأييد والتزام جميع أعضاء هيئة التدريس.

خامساً: مهارة إدارة الأزمات

إدارة الأزمات تعني الإجراءات التي تقوم بها القيادات بالمنظمة؛ لتهيئة المناخ المناسب للحصول على معلومات كافية حول أزمة ما؛ ليكون هناك المقدرة على التنبؤ بالأزمة قبل وقوعها؛ لمنعها، أو معالجتها، أو الحد من آثارها، والاستفادة منها في المستقبل (الخويطر، 2019).

ومهارة إدارة الأزمات هي: "المقدرة على حسن التصرف وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات وتوقع المخاطر والإشكاليات. وتتمثل في مهارة حل المشكلات، والتعامل مع المواقف الصعبة، والتنبؤ بسلوك الآخرين" (الدوسري، 2016، 42).

وهي أيضاً "الإجراءات العملية والمستمرة بالتنبؤ بالأزمات المتوقعة لمواجهة الأخطار المتوقعة لأفراد العمل أو المؤسسة، وإيجاد حل لهذه الأخطار بأسرع وقت وأقل تكلفة، والعودة إلى الوضع ما قبل الأزمة" (قويدر، 2017، 21).

نظراً لأهمية سلوك ومهارات القائد في التعامل مع الأزمات ودرئها قدر الإمكان والتخفيف من حدتها، هناك استراتيجيات لمواجهة هذه الأزمات. إن استخدام استراتيجيات التعامل مع الأزمات، يعتمد على المقدرات والمهارات الشخصية للقائد والظروف الموضوعية المحيطة به، حيث يستطيع القائد استخدام الاستراتيجيات طوال فترة مواجهة الأزمات، وليس شرطاً على القائد الالتزام باستراتيجية معينة، بل بمهارته يجب المفاضلة حسب الأزمة وطبيعة الموقف بين الاستراتيجيات الخاصة بالتعامل مع الأزمات، بناءً على تقدير الموقف من القائد (الأسمرى، 2015).

وتتمثل أهداف مهارة إدارة الأزمات في: وضع قائمة بالتهديدات والمخاطر المحتملة، ووضع أولويات لها حسب أهميتها، وتجنب المفاجأة المصاحبة لحدوث مخاطر أو أزمات عن طريق المتابعة المستمرة والدقيقة لمصادر التهديد والمخاطر المحتملة، واكتشاف إشارات الإنذار المبكر وضمان توصيلها لمُتخِذ القرار في الوقت المناسب؛ لاتخاذ إجراءات مضادة، ووضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة؛ لمحاولة منع حدوث الأزمات، وتحديد خطة الاتصالات مع الأطراف المعنية، وأساليب استعادة النشاط والعودة للأوضاع الطبيعية، وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف في عملية المنع والمواجهة، وحسن استغلال الوقت المُتاح للمواجهة؛ وذلك عن طريق تقليل الوقت اللازم لاتخاذ قرار المنع أو المواجهة، والاستغلال الكفء للموارد المتاحة وضمان سرعة توجيهها؛ للتعامل مع الأزمة، والمقدرة على التعامل مع الأزمة بأسلوب المبادرة وليس برد الفعل، والمحافظة على صورة المنظمة أمام الأطراف المعنية والمجتمع، واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمات السابقة، وتحسين طرق مواجهتها مستقبلاً، واقتناص الفرص التي قد تطرحها الأزمة (الشريف، 2014).

إن مهارة إدارة الأزمات تعتمد على مقومات ومبادئ أساسية، تتمثل في: التحديد الواضح للأهداف وترتيب أولوياتها، ووضع السياسات والخطط، وتصميم النظم التي تؤمن توجّهاً استراتيجياً، لدفع أخطار الأزمات، أو التخفيف من حدة آثارها، أو الإعداد لمواجهتها عند حدوثها، وإعداد ورسم السيناريوهات البديلة؛ لمواجهة الأزمات وتكوين فريق عمل من أفراد ذوي خبرة ومؤهلين ومديرين في مجال إدارة الأزمات، والتنظيم القوي وتحقيق التكامل بين الأنشطة المتعددة، وإيجاد آلية تلقائية تقوم على كسب الوقت، والاستجابة السريعة للأحداث المتسارعة والمفاجأة للأزمة، ورفع المعنويات وقت الأزمات؛ وتوفير نظام معلومات لإدارة الأزمات يعمل على تدعيم كفاءة اتخاذ القرارات، وتحليل

وتقييم الأزمات السابقة؛ للاستفادة منها مستقبلاً؛ للحيلولة دون وقوع الأزمات ما كان ذلك مُمكنًا، أو تقليص أضرارها على أقل تقدير (الثويني، 2017).

يُستنتج أنّ مهارة إدارة الأزمات تُعدّ من المهارات القيادية الناعمة التي يحتاجها رئيس القسم في الجامعات، خاصة في أوقات الأزمات مثل أزمة كورونا وغيرها.

سادساً: مهارة الذكاء الشعوريّ

يُعدّ مفهوم الذكاء الشعوريّ من المفاهيم الحديثة التي دخلت مجالي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. فقد كان التركيز في القرن العشرين ينصبّ على الذكاء الشعوريّ أو الذكاء العقلي، بوصفه أحد مُحدّدات مستوى أداء العاملين في المؤسسات (بظاظو، 2015).

إن الذكاء الشعوريّ هو: "التمكّن الذاتي، والانضباط، والمقدرة على التعاطف الذي يسمح للقائد توجيه العواطف الشخصية وجذب الآخرين، ويجب أن يكون الذكاء العاطفيّ أصيل؛ ليكون دائم، كون الأفراد يركزون اهتماماتهم اتجاه قائدهم ذو الشخصية التي لها المقدرة على السيطرة على الانضباط العاطفيّ؛ وبالتالي يكون أكثر نضوجاً وأكثر فعالية في تحقيق النجاح في جميع أنحاء المؤسسة" (35 : Casimir & Zhidong & Bindu & Mark, 2016).

ويعرّف أنه: "مقدرة الفرد على كيفية التعامل مع السلوك، وكيفية التعامل مع المشاكل الاجتماعية، وكيفية اتخاذ القرارات التي تُؤدي إلى نتائج إيجابية، إذ يرتبط الذكاء الشعوريّ بفهم الشخص لذاته وللآخرين، والتواصل معهم، والتكيف مع البيئة المحيطة للنجاح في تلبية المطالب الاجتماعية" (2017: 56 Farzaneh, Asri & Tabrizi).

والذكاء الشعوري يُسهم في نجاح المشروع. وتمّ تقسيم نظريات الذكاء الشعوريّ بشكل عام، إلى صيغتين هما: أولاً: أنموذج المقدرة، فأنموذج المقدرة لديه الخصائص الرئيسة لفهم وإدارة مشاعر الأفراد الآخرين، والتي تُسهّل تشكيل الأفكار والسلوكيات المفيدة، التي يُمكن تحسينها وفقاً لتطوّر العمر والخبرة المتوقّرة لدى بعض القادة المتفاهمين (Wang et, al. 2018).

إنّ أنموذج المقدرة له أربع مقدرات، وهي: أولاً_ إدراك العواطف: أي يبدأ الذكاء الشعوريّ مع مقدرة الفرد على إدراك مشاعره وتقييمها بشكل واضح، بالإضافة إلى المقدرة على التعبير عنها بصورة مناسبة. ثانياً_ الاستيعاب العاطفيّ: وهي المقدرة على التفرقة بين المشاعر المختلفة، ورؤية الأمور من زوايا متعدّدة، تساعد على اتّخاذ القرارات الصّحيحة. ثالثاً_ فهم العواطف: مقدرة الفرد على فهم وتحليل العواطف المُعقّدة والمختلفة، مثل: شعور الشخص بالفرح والحزن في نفس الوقت، بالإضافة إلى المقدرة إلى الانتقال من أحد المشاعر إلى الآخر. رابعاً_ إدارة العواطف: وهي مقدرة الفرد أن يفهم مشاعره ويتعرّف عليها بالإضافة إلى التحكّم بها (حسين وحسين، 2006).

ثانياً_ الأنموذج المختلط: إنّ الأنموذج المختلط يجمع بين الجوانب الشخصية مع السلوكيات الاجتماعية والكفاءات التي يمتلكها الفرد القائد. وبالتالي يمكن للقائد الذي يُمارس قيادته الناعمة، أن يُحقّق تعزيز التعاون؛ من خلال تحقيق العلاقات الطويلة والمستقرّة في فريق العمل المُتكامل (Casimir & Zhidong & Bindu & Mark , 2016).

وعن أبعاد هذه الأنموذج أوضح رشاد (2012) أنّ الأنموذج المُختلط له خمس أبعاد رئيسية، بمستوى الذكاء الشعوريّ لدى الفرد وهي: أولاً: الانفعالات داخل الشخص، والتي تشمل: الوعي بالذات، تقدير الذات، تحقيق الذات والاستقلالية. ثانياً: العلاقات البينشخصية: وتشمل التعاطف، المسؤولية الاجتماعية، العلاقات الاجتماعية، والتي تُمثّل المقدرات البينشخصية محاولة تطبيقها في

الواقع وفي مهارات إدارة الفرد لعلاقاته بالآخرين. ثالثاً: إدارة الضغوط: وتشمل مقدرة الفرد على إدارة وتحمل الضغوط، والتحكم في الاندفاع. رابعاً: المقدرة على التكيف: وتشمل نجاح الفرد في مواكبة الظروف بمرونة والتكيف معها، بالإضافة إلى المقدرة على حلّ المشكلات بمهارة عالية. خامساً: المزاج العام: ويشمل النظرة التفاؤيّة للفرد داخل المجتمع والتي تُحقّق له التفاؤل والسعادة.

يُعدّ الذكاء الشعوريّ أحد العوامل التي تمكّن المؤسسات من تطوير المهارات القياديّة، إذ يُمكنهم من فهم احتياجات الآخرين ووضع استراتيجيّات فعّالة، من أجل التأثير على سلوكيّاتهم، وهذا أمر مهمّ لعملية التأثير على الآخرين، وفهم ما يلزم عمله، والاتّفاق عليه وكيفية القيام بذلك، وتيسير الجهود الرامية إلى تحقيق الأهداف. كما أنّ مهارة الذكاء الشعوريّ المتمثلة في التكيف، وإدارة القلق، لها أثر إيجابيّ قويّ على فعالية القيادة؛ إذ يُظهر القادة ذوي المستوى العالي من الذكاء الشعوريّ السلوك القياديّ الفعّال، والتأثير على أتباعهم للتفوّق، وبالتالي ينعكس على أداء القائد (Margaret, 2017).

الفرق بين المهارات الصلبة والمهارات الناعمة

إنّ المهارات الناعمة والصلبة تعتبر المظلة الكبيرة للمهارات المختلفة الخاصة بالإنسان والمهنة، وغالباً تحدث عنه الكتب والدراسات بشكل كبير جداً، لأنّ هذه المهارات تجمع في داخلها المهارات التي لها علاقة بشخص الإنسان وسماته والظروف المحيطة به من جهة، ومن جهة أخرى تجمع المهارات الإحترافية التي لها علاقة بالمؤهلات والخبرة العملية مثل المهارات التقنية والفنية واللغوية (قويدر، 2017).

وأشار ميشرا وجوبتا ونيّتا (Mishra & Gupta & Neetu, 2019) أنّ الاختلاف الرئيس بين المهارات الصلبة والناعمة؛ في كيفية اكتسابها واستخدامها في مكان العمل، وتُعدّ المهارات

الناعمة منبثقة من السمات الشخصية للإنسان مثل إدارة الوقت أو التواصل مع أشخاص آخرين في الأوقات الصعبة، وتعتبر المهارات الصلبة مهارات مكتسبة من خلال التعليم أو التدريب المحدد، تشمل مثلاً كيفية استخدام جهاز معين أو برنامج أو أداة أخرى، و يمكن تعريف المهارات الصلبة على أنها المعرفة الفنية الخاصة بك في حين أن المهارات الناعمة هي عاداتك العامة في مكان العمل.

ويرى انفستوبديا (Investopedia, 2014) المهارات الصلبة بأنها تلك المهارات المحددة القابلة للتعليم، ويمكن تعريفها وقياسها على نقيض المهارات الناعمة فهي ملموسة ويصعب قياسها كمياً، وتشمل مهارات العمل مثل الطباعة والكتابة، والرياضات، والقراءة، والمقدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي، أما المهارات الناعمة فهي تقودها الشخصية مثل آداب التعامل مع الآخرين، والإستماع والإنخراط في نقاشات صغيرة.

وأشار أيضاً (David, 2018) بأن التوازن بين المهارات الناعمة والمهارات الصلبة هو المفتاح للنجاح في العمل، وقد قارن بين المهارات الصعبة والمهارات الناعمة في النقاط الآتية:

- أن المهارات الناعمة تبين كيفية التعامل مع الحياة والعمل؛ بينما المهارات الصلبة تتضمن المعرفة والمقدرات المحددة للنجاح في العمل.
- أن المهارات الناعمة هي مهارات شخصية ذاتية من الصعب قياسها؛ بينما المهارات الصلبة هي مقدرات قابلة للتعليم، يمكن تعريفها وقياسها.
- المهارات الناعمة تتعلق بالخصائص والصفات الشخصية فمن الصعب إثباتها؛ بينما المهارات الصلبة من السهولة إثباتها من خلال الشهادة، درجة التعليم، الجوائز.

- من الأمثلة على المهارات الناعمة مهارة الإتصال، مهارة التفكير الناقد، مهارة إدارة الأزمات، مهارة التفاوض، مهارة إدارة الغضب، بينما المهارات الصلبة من أمثلتها مهارات الحاسوب، مهارات تحليل البيانات.

أهمية المهارات القيادية الناعمة

أخذت المهارات القيادية الناعمة التي يمتلكها الأفراد العاملون، دوراً بارزاً في تحقيق العديد من المزايا الإيجابية لبيئة العمل، الأمر الذي يُسهّل عليها تحقيق التكيف مع الظروف البيئية كافة، وفرض عليها ضرورة الاهتمام بمفهوم المهارات القيادية الناعمة؛ لئتم إنجاز الأعمال المطلوبة فيها على أكمل وجه ممكن، فضلاً عن تحقيق النجاح في العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة (Vijayalakshmi, 2016: 2860).

كما تتمثل أهمية المهارات القيادية الناعمة كما تناولها كلٌّ من (عجيل، 2018) و(Reddy, 2013) بأنها تُساهم في الحدّ من الصراع التنظيمي السلبي بين العاملين، وتقليل إجهاد العمل. وتُساعد على تحقيق الأداء التنظيمي المتميّز عن طريق تلبية مُتطلبات أصحاب المصالح جميعهم. كما تُبرز أهميتها عن طريق تقديم الدعم المستمر، وتحفيز الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل فعّال، وتعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة الأمد، عن طريق التعاون والعمل بروح الجماعة، وتسعى إلى تشجيع الأفراد العاملين والاستماع إلى آرائهم وأفكارهم بشكل مستمر؛ لتحقيق جميع احتياجاتهم الشخصية والتنظيمية، كما تُساعد على مواجهة المواقف الصعبة، وتمكّنهم من تطوير المواقف الإيجابية، ومن ثمّ تمكّنهم من التأثير على أعضاء الفريق؛ لتحقيق المزيد من النجاح في حياتهم، وتُشجّع الأشخاص على تحسين مهارات الاتصالات، سواء الاتصال اللفظي أو الكتابي؛ وذلك لتحقيق النتائج المرجوة. وتؤدي دوراً مهماً في تشكيل البنية الشخصية

للأفراد، كما أنّها تُمكنه اجتماعيًا، كما يُمكن من خلالها إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المتعلقة بالوظيفة التي يعمل بها.

ويُمكن إبراز أهميّة المهارات القيادية الناعمة، في أنّها تُساعد في تغيير شخصيّة ومواقف وسلوك الأفراد، وتتنظّر في القضايا بموضوعيّة، وصولاً إلى تحقيق النتائج المرجوة على نحو فعال، وتُخفّف من حدّة الصراعات التنظيمية، ولديها المقدرة على تحقيق التوازن، وإدارة الوقت، وتُعدّ أداة استبقاء الموظفين، وتسهل عمليات التغيير بسلامة ونجاح، وتُدير التعقيد والغموض، ويتمكّن الموظفون بموجبها على إدارة وقتهم بفعاليّة؛ لأنها تهتمّ بالأفراد، وتقلّل من مستويات التوتر، وتُحافظ على استدامة الموظفين، وتعزّز مشاركة الموظفين ولوائهم لمُنظمتهم، وبالتالي تُعزّز التميز وتحقيق الفاعليّة في التنظيميّة، وتُعزّز الأخوة والإخاء (Rao, 2013).

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

يتضحُ ممّا سبق أنّ المهارات القياديّة الناعمة تُعتبر من الموضوعات الأكثر حيويّة وفعاليّة، وأكثر أهميّة في حياة القائد العلميّة، كما أنّها تُعتبر سمات شخصيّة تُعزّز مزايا رئيس القسم، وتكسبه الأفضليّة في الأداء الجامعي؛ وذلك لأنّها تعمل على تحقيق التواصل مع أعضاء هيئة التدريس وحلّ المشكلات والتعاون، وكذلك تُساعد في التكيف مع كافّة الظروف.

خصائص المهارات القياديّة الناعمة

تُوجد العديد من الخصائص التي يتّصفُ بها القادة أصحاب المهارات القيادية الناعمة الذين يرون أبعد ما يرى الآخرون، فهم الذين تقعّ على عاتقهم صياغة الرؤية الاستراتيجية لتوجهات

المؤسسة، والتأثير في الأفراد العاملين فيها، إذ توجد العديد من الخصائص للمهارات القيادية الناعمة التي يتّصف بها القادة والعاملين، ومنها: المرونة وتعني: مدى مقدرة القادة على تحقيق التوازن والتكيف مع التطوّرات البيئية المُتسارعة التي تُسهم في تحقيق الديمومة التنظيمية، والتوجّهات الاستراتيجية؛ وذلك عن طريق وضع الخطط طويلة الأمد، وتحديد أهدافها وغايتها ورسالتها، فضلاً عن رسم الرؤية المستقبلية ومدى إمكانية تطبيقها، وخفّة الحركة عن طريق الاستجابة السريعة لمُتطلبات واحتياجات العاملين (Madden, 2015).

إنّ خصائص المهارات القيادية الناعمة، تتمثّل في أنّ المهارات القيادية الناعمة تُعدّ عملية مُستمرة؛ وذلك من أجل مواجهة المواقف المتطوّرة باستمرار، الأمر الذي يدفع العاملين إلى تنميتها والتعلّم أكثر فأكثر، إنّ المهارات القيادية الناعمة نابعة من المقدرات الداخلية للفرد وكفاءته الشخصية؛ فهي تُسهم في تقديم القيمة المضافة للفرد والمنظمة في العمل المهنيّ أو الشخصي، إنّ كفاءة الفرد في المهارات القيادية الناعمة تتغيّر بناءً على حالته النفسية والظروف الخارجية، ونوع الأفراد الذين يتفاعل معهم على عكس المهارات الصلبة (الملاح، 2017).

التعليم العالي في الأردن

يشهد التعليم العالي اهتماماً بالغاً، رغبةً في إرساء دعائم التطور والتحديث، وتوفير مقومات الإبداع والابتكار واستخدام الإلكترونيات في المجالات المختلفة وتوجيه الاستثمار في مجال المعرفة والبحث العلمي واعتماد المنافسة الاقتصادية، وهذا يتطلب تطوير المهارات البشرية وتنمية كواهر ومقدرات تستطيع التعامل مع هذا العصر والتكيف مع نتائجه بسبب ارتفاع وتيرة التنافس، وتغير الأنماط الاجتماعية والثقافية نتيجة الإنفتاح وتطور شبكات الاتصالات وما يرافقه من اعتلال في المنظومة القيمية الأخلاقية تأتي مؤسسات التعليم العالي ومنها الجامعات على رأس منظومة

التعليم في المجتمع، ويقع العبء الأكبر عليها في تلبية متطلبات العصر المتغيرة لأنها مراكز فكر وإشعاع.

وتعتمد المجتمعات الحديثة في الوقت الحالي على الجامعات لتعميق الفهم الإنساني وتحسين حالة البشرية. وكذلك فإن الجامعة تقوم بوظيفة التنمية الإقتصادية ودعم الإختراع التكنولوجي والعلمي ومخاطبة القضايا العالمية مثل الفقر، المرض، الصراع السياسي العرقي والتدهور البيئي.

ويمكن تعريف الجامعة بأنها مؤسسة وطنية اجتماعية للتعليم العالي تعنى بنشر المعرفة والعلم وتشجيع البحث العلمي وخدمة المجتمع وتسعى لتنمية وتكوين شخصية الفرد وتعزيز الانتماء الوطني وتشجيع المبادرة الشخصية والعمل الجماعي (قانون الجامعات الأردنية، 2018).

تتطلب الإدارة في الجامعات إدراك التعقيد والتفرد الذي يميز الجامعات عن غيرها من المؤسسات وهذا التميز ناتج عن طبيعة العمل الجامعي الذي يتصف بالتعقيد والتداخل وصعوبة التقييم، ويقع على عاتق القادة مسؤولية التعامل مع خصوصية الجامعة؛ حيث تواجه إدارة الجامعات العديد من المشكلات ومن بينها مشكلة تنسيق جهود الجامعة نحو تحقيق الأهداف وهذا يتطلب إدارة واعية.

والإدارة الناجحة تتطلب تبني منهجية استراتيجية تراعي تطوير هيكلية الجامعة وبنيتها ومواردها البشرية وعملياتها الإدارية وتقنيات العمل لتحقيق أهدافها ورؤيتها ورسالتها (أبو نبعه، 2004).

الجامعات الأردنية الخاصة

تنص المادة (16) من قانون الجامعات سواء كانت رسمية أو خاصة على أن يكون لكل جامعة مجلس يسمى (مجلس العمداء) برئاسة الرئيس وعضوية نواب الرئيس وعمداء الكليات

والمعاهد، وتكون صلاحيات مجالس العمداء، بتوصية مجلس الأمناء بإنشاء الكليات والمعاهد وإنشاء البرامج والتخصصات الأكاديمية ودمجها أو وقف قبولها أو إلغائها، وتعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، ونقلهم وترقيتهم وتشبيثهم وانتدابهم وإعارتهم ومنحهم الإجازات بأنواعها وقبول استقالتهم، وتقييم أعضاء هيئة التدريس وأساليب تدريسهم وأنشطتهم الأكاديمية وبحوثهم العلمية واتخاذ القرارات، ووضع التعليمات اللازمة لتنفيذ أحكام الأنظمة ذات العلاقة بالعمل الأكاديمي للجامعة (رواشدة، 2018).

تكتسب الجامعات الخاصة أهمية كبيرة في ظل عجز الموارد الحكومية عن تمويل التوسع المنشود في مجال التعليم الجامعي، وفي ظل المطالبة بإعطاء دور للقطاع الخاص في حقل التنمية البشرية؛ واستنادًا إلى تزايد الطلب على التعليم الجامعي وعدم كفاية المقدّرات الاستيعابية للجامعات الحكومية، وفي ظلّ عدم مقدرة الجامعات الرسمية على استيعاب الطلبة كافة المتقدمين إليها من الناجحين في الثانوية العامة من داخل الأردن ومن خارجه، وبسبب الأوضاع السياسية غير المستقرّة في الدول العربية المجاورة، شهد الأردنّ في نهاية الثمانينات توجهاً استثمارياً نحو إنشاء الجامعات الخاصة. ويمكن إيجاز مبررات إنشاء الجامعات الخاصة والاهتمام بالاستثمار في القطاع الخاص في التعليم العالي في الأردن على النحو الآتي:

- يُخفف التعليم العالي الخاص من الأعباء المالية الثقيلة التي تتحملها الدولة للإنفاق على قطاع التعليم الحكومي، وتزداد هذه الأعباء باستمرار بحكم النمو في أعداد الطلبة والتوسع في الدراسات العلمية والتكنولوجية ومتطلبات البحث العلمي.

- إنّ التعليم العالي الخاص من شأنه أن يعفي الدولة من الضغوط الهائلة التي تمارسها مجتمعاتها، وخاصة في الدول العربية الإسلامية؛ لكي يستوعب التعليم العالي والجامعي

جميع خريجي المرحلة الثانوية العامة، وهي ضغوط لها أبعادها السياسيّة والاجتماعية؛ إذ إنّ قبول خريجي المرحلة الثانوية يمثل همّاً كبيراً للمسؤولين عن التعليم العالي، ووجود تعليم عالٍ خاص يخفف من هذا الهمّ؛ إذ تقبل الجامعات الحكومية الأعداد التي تتناسب مع مقدّراتها وإمكاناتها وفقاً لمعيار الأفضليّة بين الطلبة، وتحيل من لم يؤهله مجموعه في الثانويّة العامّة للقبول بالتعليم العالي الحكومي للتوجه إلى التعليم الخاص؛ إذا شاء مواصلة تعليمه العالي.

- يتيح التعليم العالي الخاص فرصاً للتعليم داخل البلاد لأبناء تلك الفئة المستريحة اقتصادياً، بدلاً من إرسالهم لمواصلة تعليمهم في جامعات أجنبية خارج البلاد، مما يجنبهم المشكلات التي قد يتعرّضون لها نتيجة وجودهم خارج إشراف أسرهم.

- الإسهام في تحقيق أهداف التعليم العالي، ونقل المعارف للأجيال القادمة، وتزويد المجتمع بحاجاته من المهارات المختلفة، وإجراء الدراسات والبحوث للإسهام في حلّ المشكلات المجتمعية.

- محدوديّة فرص التعليم المتّاحة في الجامعات الأردنيّة الرسميّة لأبناء الأردنيين المغتربين، وخاصّة المقيمين من هم في دول الخليج العربي.

- الأوضاع المضطربة في فلسطين، وإغلاق جامعاتها، والانتفاضة التي عمّت بها في نهاية الثمانينيّات وبداية التسعينات أدّى إلى توجه الطلبة إلى الجامعات الأردنية الخاصة؛ لنيل الشهادات الجامعيّة بجميع مستوياتها (الخرزاعلة، 2010).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

قامت الباحثة بالاطلاع على الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال موضوع الدراسة الحالية، وهي المهارات القيادية الناعمة، وسوف تعرض الباحثة هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

هدفت دراسة ونق كالاسن وبوفان ونفانق (Wongkalasin & Bouphan & Ngang, 2013) إلى التعرف على مدى تأثير المهارات القيادية الناعمة في المناخ التنظيمي للمراكز الصحية في مقاطعة خون كاين في تايلاند. تم استخدام الاستبيان والمقابلات الشخصية كأداة لتجميع البيانات. وتوصل البحث إلى أنّ مستوى اهتمام المراكز الصحية بالمبحوثة كان مرتفعاً لمتغيري البحث (مهارات القيادة الناعمة والمناخ التنظيمي)، فضلاً عن وجود علاقة إيجابية معتدلة بين مهارات القيادة الناعمة والمناخ التنظيمي على المستوى الكلي.

وهدف دراسة كروسبي (Crosbie, 2014) إلى تحديد دور التدريب كمنهجية لتطوير "المهارات الناعمة" للقيادة، ولإثبات أهمية تطوير المهارات الناعمة للقيادة، ومن ثمّ استكشاف دور التدريب، إلى جانب العناصر الأساسية الأخرى، في مساعدة القادة على تطوير المهارات الناعمة، وتكونت عينة الدراسة من (10) مدراء في مشاريع البنية التحتية. وهذا البحث يُمثل عينة من الأبحاث التي جمعها من خمسة برامج مختلفة؛ لتطوير مهارات القيادة الناعمة، وحدّد البحث ثمانية مهارات للقيادة الناعمة هي (مهارات العمل الجماعي، التواصل، المبادرة، المقدرة على القيادة، التخطيط والتنظيم، التنمية والتدريب، الفاعلية الشخصية، ومهارة تقديم الذات).

ودراسة أجرتها أريراتانا (Ariratana, 2015) هدفت إلى تنمية وتطوير المهارات الناعمة لدى مديري المؤسسات التعليمية، واستخدم المنهج التحليلي أيضاً في دراسته على عينة من (477)

مديراً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمّها مستوى المهارات الناعمة لدى مديري التعليم مرتفع، وأنّهم يستخدمون مهارات التكنولوجيا في الاتصال، وبينون علاقات جيّدة مع الآخرين ويُعزّزون روح عمل الفريق.

وأجرى ميرو (2017) دراسة هدفت إلى التعرف على المهارات الناعمة للقيادات الإدارية، ودورها في الارتجال المنظمي، من خلال استطلاع آراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من كليات جامعة دهوك، وتمّ استخدام الاستبيان كأداة لتجميع البيانات. وتكوّنت عينة الدراسة من (66) فرداً من العمداء ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومسؤولين الوحدات الإدارية. وأظهرت الدراسة عدد من النتائج، منها: ظهور علاقة معنوية إيجابية بين المهارات الناعمة التي يمتلكها القيادي، وبين قدرته على الارتجال المنظمي في حلّ المشاكل والمواقف التي تتطلب التعامل الفوري معها، ووضع البحث عدداً من المقترحات، كان من أهمّها أن يعمل أفراد العينة المستجيبة من القيادات الإدارية في الجامعة وكلياتها على اعتماد الحلول غير المسبوقة والمبتكرة في معالجة أزمات ومشاكل العمل؛ كونها ضرورية في مواجهة الحالات الطارئة والتي تتطلّب مستويات عالية من الارتجال المنظمي.

وهدف دراسة بارون واقوستينا (Baron & Agustina, 2017) إلى التعرف على استخدام المهارات الناعمة للقائد في أداء المرؤوسين، وطُبقت الدراسة في القطاع الصحي في ماليزيا، باعتماد عينة عشوائية للإجابة عن الاستمارة التي اعتمدت كأداة لتجميع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أنّ للمهارات الناعمة للمديرين علاقة إيجابية مع أداء المرؤوسين، وأيضاً أنّ المهارات الناعمة للمدير تُساهم في تنمية مهارة التدريب ومهارة تقديم الذات.

وأجرى كلّ من الجرايدة والعلوي (2018) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان، ولتحقيق هذه الدراسة تمّ بناء استبيان، وتكوّنت عينة الدراسة من (50) مساعداً للمدير ومعلّماً. وقد توصّلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: أنّ درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان جاءت عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تُعزى لمتغيري النوع الاجتماعي والمُسمّى الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي ولسنوات الخبرة.

وأجرت صادق (Sadq, 2019) دراسة هدفت إلى التعرف على دور المهارات القيادية الناعمة التي تتكوّن أبعادها من: (مهارات الاتصال، مهارات المبادرة، مهارات التدريب، مهارات بناء الفريق)، في تعزيز تعلّم قيادة الأعمال التي تتكوّن أبعادها من (الكفاءة القيادية، ونية قيادة الأعمال، والسلوك الجريء) من وجهة نظر أعضاء مجالس الكليات في جامعة صلاح الدين، أربيل / العراق. تم استخدام المنهج المسحي، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات. تكوّنت عيّنة الدراسة من (41) عضواً من أعضاء مجالس الكليات في عدد من كليات جامعة صلاح الدين. وأهمّ النتائج التي توصّلت إليها الدراسة هناك ارتباط إيجابي وتأثير للقيادات على المهارات الناعمة وتعلّم قيادة الأعمال بشكل جماعي وفردى.

وأجرت أبو ليفة (2020) دراسة هدفت البحث في العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل لدى العاملين في جامعة الجوف، وكذلك الكشف عن الفروق المعنويّة في اتجاه العاملين لأبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، والاتصالات، والذكاء الشعوري) والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل بحسب المتغيّرات الديموغرافية (الجنس، وطبيعة الوظيفة،

والمرحلة العمرية، ومُدّة العمل في الجامعة). وتبنّت الدراسة المنهج الوصفيّ التحليليّ، بالإضافة إلى دراسة مسحيّة، واستخدم الاستقصاء كأداة لتجميع البيانات. تكوّنت عينة الدراسة من (337) موظّف وموظّفة في جامعة الجوف. كشفت نتائج الدراسة عن درجة معتدلة من الإدراك لأبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل، وأخيراً أسفرت الدراسة عن عدم وجود فروق معنويّة في اتجاه العاملين؛ لأبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل بحسب (طبيعة الوظيفة، ومدة العمل في الجامعة).

وهدفّت دراسة الحدراوي ومحمد (2020) إلى تسليط الضوء على المرتكزات الفكرية للقيادة الناعمة، والتطوير التنظيمي، والتعرّف على مستوى اهتمام المُنظّمة المبحوثة بمهارات القيادة الناعمة، واستخدم الاستبيان كأداة لتجميع البيانات. تكوّنت عينة الدراسة من (50) موظّفاً في المعهد التقنيّ في السليمانية، اختيرت بطريقة عشوائية. وأظهرت الدراسة عدد من النتائج، منها: إنّ مستوى مهارة العمل الجماعيّ جاء متوسطاً، ومهارة التواصل جاءت بمستوى ضعيف، ومهارة المبادرة جاءت بمستوى مرتفع. وتبيّن من علاقات التأثير، أنّ امتلاك مهارات القيادة الناعمة كلّ يؤثّر في عمليات التطوير التنظيميّ التي تنتهجها القيادات في تلك المُنظّمة، وبمستويات أفضل من الامتلاك المُنفرد لعدد من تلك المهارات.

هدفت دراسة كلّ من جينتينجا وماهرايسا وبكتيا وفبريانسياه (Ginting, Mahiranissa, Bektia, Febriansyah, 2020) إلى التعرّف على تأثير التدريب الخارجي لبناء الفريق على تطوير المهارات الناعمة المتمثلة بـ (العمل الجماعيّ والتواصل والقيادة والأخلاق) لدى طلبة ماجستير إدارة الأعمال في كلية إدارة الأعمال، والإدارة في معهد باندونغ للتكنولوجيا. تكوّنت عينة

الدراسة من (104) طالباً. وأشارت النتائج إلى أنّ الجوانب الثلاثة لمستوى التفاعل (أي المشاركة والتواصل والمساهمة) في برنامج التدريب كانت جيدة في الغالب. أكثر من نصف المشاركين (65%) فهموا المادّة التدريبية التي تعكس مستوى المعرفة لتقييم التدريب. وكانت سلوكيات المهارات الناعمة التي تغيّرت بشكل كبير من خلال التدريب هي الاتصال والقيادة، أشارت البيانات النوعية التي تمّ جمعها من خلال المناقشات، إلى أنّ المشاركين أصبحوا أكثر وعياً ومسؤولين عن استيعاب قيم وأخلاقيات بشكل عام، يُعدّ برنامج تدريب فريق العمل برنامجاً مفيداً لتطوير المهارات الشخصية بين طلاب ماجستير إدارة الأعمال.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

من خلال استعراض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، تبين أنّها تتوّعت بتنوّع الأهداف التي سعت لتحقيقها؛ حيث ركّزت جميع الدراسات على تناول المهارات القيادية الناعمة، كدراسة كل من: (ميرو، 2017؛ Sadq, 2019؛ الحدراوي ومحمد، 2020؛ أبو ليفة، 2020) واتفق ذلك مع الدراسة حالياً. وقد تميّزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في النقاط التالية:

- جاءت هذه الدراسة من أجل معرفة درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، على خلاف الدراسات السابقة.

- استُخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة والمقابلة كأدواتٍ لجمع البيانات كدراسة كل من: (Baron & Agustina, 2017؛ ميرو، 2017؛ الجرايدة والعلوي، 2018). وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باستخدامها الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كدراسة (ميرو، 2017؛ ودراية الجرايدة والعلوي، 2018؛ ودراية الحدراوي ومحمد، 2020).

- أمّا موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيتلخّص في تناولها موضوع درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصّة بمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيثُ لا تتوافرُ دراسة في هذا المجال - في حدود علم الباحثة-.

- وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة كدراسة (الجرايدة والعلوي، 2018)؛ ودراسة (الحدراوي ومحمد، 2020)؛ ودراسة (أبو ليفة، 2020) في جوانب عدّة كالاستفادة من الإطار النظريّ في صياغة موضوع الدراسة، فيما يتعلق بموضوع درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصّة بمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والاطّلاع على كيفية سير طريقة الدراسة والإجراءات المتبعة، وأخذ ما يتناسب منها مع الدراسة الحالية، أيضاً التعرّف على الأدوات البحثيّة وكيفية إعدادها، وعرضها للجان المحكّمين للتأكّد من صدقها. والاستفادة من الأساليب الإحصائيّة المُستخدمة في الدراسة، ودراسة النتائج وتوصياتها ومقترحاتها والاستفادة منها في مقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية. وبالإطلاع على الدراسات السابقة والدراسة الحالية، يتبين ما يلي:

- هدفت الدراسة الحالية التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة، والكشف عن دلالة الفروق في درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان.

- اشتملت عينة هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بطريقة عشوائية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطوير الاستبانة بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية.
- تم تطبيق مجموعة مجالات (مهارات) لم يتم تطبيقها مجتمعة من قبل الدراسات السابقة التي خاضت في نفس الموضوع.
- تم إضافة إطار نظري يشمل المهارات التي تم أخذ آراء الخبراء حولها، ولم يتم التطرق إلى هذه المهارات مجتمعة من قبل الدراسات السابقة التي بحثت في نفس الموضوع.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة التي قامت الباحثة بتطويرها، وطريقة التحقق من ثبات وصدق الدراسة، وإجراءات الدراسة وآلية تطبيقها، والمُعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة؛ تم استخدام المنهج الوصفي؛ وهو المنهج العلمي الملاءم لطبيعة الدراسة؛ لتحديد درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مجتمع الدراسة

تكوّن مُجتمع الدراسة من (1832) عضو هيئة تدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة وهي (جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا، جامعة الإسرء، جامعة البترا الخاصة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، جامعة الشرق الأوسط، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، جامعة عمان العربية، جامعة فيلادلفيا الخاصة، جامعة الحسين التقنية، الجامعة العربية المفتوحة، جامعة عمان الأهلية)؛ وذلك استناداً إلى البيانات المنشورة على موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (www.moh.gov.jo) لعام (2020-2021). والجدول (1) يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في محافظة عمان حسب الجامعة والجنس:

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة في محافظة عمان حسب الجامعة والجنس

الرقم	اسم الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس		المجموع
		أنثى	ذكر	
1.	جامعة الأميرة سمية للتكنولوجيا	24	107	131
2.	جامعة الاسراء	75	183	258
3.	جامعة البترا الخاصة	114	169	283
4.	جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة	102	190	292
5.	جامعة الشرق الاوسط	52	121	173
6.	جامعة العلوم التطبيقية الخاصة	84	143	227
7.	جامعة عمان العربية	51	77	128
8.	جامعة فيلادلفيا الخاصة	94	150	244
9.	جامعة الحسين التقنية	17	26	43
10.	الجامعة العربية المفتوحة	19	34	53
	المجموع	632	1200	1832

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من المجتمع، وبلغ حجم العينة (318) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، وفقاً لبيانات جداول العينات الإحصائية (Krejcie, Morgan, 1970)، ويوضح الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	200	62.9
	أنثى	118	37.1
	الكلي	318	100.0

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	130	40.9
	أستاذ مشارك	74	23.3
	أستاذ مساعد	114	35.8
	الكلي	318	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	130	40.9
	من 5 سنوات - إلى 10 سنوات	79	24.8
	أكثر من 10 سنوات	109	34.3
	الكلي	318	100.0

أداة الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة، تم تطوير استبانة تقيس درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ وذلك بالرجوع إلى الأدب النظري وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع. وتكوّنت أداة الدراسة من جزأين؛ حيث تضمّن الجزء الأول: المعلومات الديموغرافية لعينة الدراسة، كالجنس (ذكر، أنثى)، والرتبة الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد)، وسنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)؛ كما تناول الجزء الثاني درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات القيادية الناعمة في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وتكوّنت الأداة من ستة أبعاد (مهارات التواصل الفعال، مهارة المبادرة، مهارة تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم، مهارة إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس، مهارة إدارة الأزمات، مهارة الذكاء الشعوري) والملحق (2) يبيّن الأداة بصورتها الأولية؛ لتحديد هذه المهارات تمّ الاستعانة بمجموعة خبراء في

الإدارة؛ وذلك عن طريق إجراء مقابلات وجاهية وأخرى إلكترونية عن طريق تطبيق الزووم. والملحق (3) يبيّن أسماء خبراء الإدارة الذين تمّ الأخذ بأرائهم.

صدق أداة الدراسة

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة بطريقتين هما:

أولاً: الصدق الظاهري

للتحقّق من الصدق الظاهري لمقياس درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تمّ عرضه على مجموعة من المحكّمين المختصّين في مجال الإدارة التربويّة، وبلغ عددهم (14) محكّماً من الجامعات الأردنية، والملحق (4) يوضّح أسماء المحكّمين والبيانات الخاصة بهم، وكان الغرض من التحكيم هو التّحقّق من درجة مناسبة الصّياغات اللّغويّة لل فقرات، ودرجة انتماء الفقرات للبعد الذي وردت فيه، ومدى قياسها لذلك البعد الذي تنتمي إليه، وقد تمّ الأخذ بملاحظات المحكّمين؛ إذ تمّ حذف وتعديل صياغة بعض الفقرات، ودمج بعضها الآخر. وقد تكوّنت أداة الدراسة بصورتها الأولى من (55) فقرة، كما هو مبين في الملحق (2)، واستقرّت الأداة بصورتها النهائيّة على (47) فقرة؛ وذلك بحذف بعض الفقرات، كما هو مبين في الملحق (5). وتكوّنت الأداة من الأبعاد الستّة الآتية:

البعد الأول: مهارة التواصل الفعّال، وله (7) فقرات وهي الفقرات (1-7).

البعد الثاني: مهارة المبادرة، وله (8) فقرات وهي الفقرات (8-15).

البعد الثالث: مهارة تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم، وله (6) فقرات، وهي الفقرات (16-21).

البُعد الرابع: مهارة إيجاد رؤية مُشتركة مع أعضاء هيئة التدريس، وله (7) فقرات وهي الفقرات (22-28).

البُعد الخامس: مهارة إدارة الأزمات، وله (11) فقرة وهي الفقرات (29-39).

البُعد السادس: مهارة الذكاء الشعوري، وله (8) فقرات وهي الفقرات (40-47).

وتمّ اعتماد سلّم ليكرت الخماسي؛ لتصحيح أداة الدراسة؛ وذلك من خلال إعطاء كلّ من الفقرات درجةً واحدةً من بين درجاته الخمسة (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا) والتي تُمثّل رقميًا (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، كما اعتمدَ على المتوسط الحسابي لإجابات عيّنة الدراسة؛ لتكون مؤشرًا على المستوى؛ وذلك بالاستناد إلى المعادلة التالية:

طول الفترة = (الحدّ الأعلى للبدائل - الحدّ الأدنى للبدائل) / عدد المستويات

طول الفترة = $(5 - 1) / 3$

طول الفترة = 1.33

وبذلك تكون المستويات ثلاثة كمايلي:

الدرجة المُخفضة من 1-2.33

الدرجة المُتوسطة من 2.34-3.67

الدرجة المُرتفعة من 3.68-5

ثانيًا: صدق البناء

لاستخراج دلالات صدق البناء للقياس؛ استُخرجتُ معاملات ارتباط كلّ فقرة، وبين الدرجة الكلية، وبين كلّ فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها البعض والدرجة الكلية، وتمّ تطبيق ذلك على عيّنة استطلاعيةً مكوّنة من (30) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس، وتمّ اختيارهم من مُجتمع الدراسة وخارج عينتها، والجداول التالية تُوضّح ذلك:

الجدول (3)

مُعاملات الارتباط بين فقرات البُعد، مهارة التواصل الفعال والدرجة الكلية، والبُعد التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	الفقرة	مُعامل الارتباط مع البُعد	مُعامل الارتباط مع الأداة
1.	يستخدم ألفاظاً مناسبة تُشعرُ أعضاء هيئة التدريس بالراحة.	0.728**	0.591**
2.	يحرصُ على تكوين انطباعات إيجابية أثناء تواصله.	0.768**	0.703**
3.	يستخدم لغة الجسد؛ لترجمة أهدافه.	0.780**	0.620**
4.	يوظفُ الوسائل التكنولوجية في تواصله.	0.845**	0.656**
5.	يُشجّع على تبادل الخبرات فيما بين أعضاء هيئة التدريس.	0.831**	0.808**
6.	يحرصُ على تقديم التغذية الراجعة حول مُنجزات أعضاء هيئة التدريس.	0.826**	0.814**
7.	يُشجّع على الحوار البناء فيما بين أعضاء هيئة التدريس.	0.771**	0.605**

** دالٌّ عند مستوى الدلالة 0.01

يتضحُ من نتائج الجدول (3) أنَّ قيم مُعامل ارتباط كلِّ فقرة من الفقرات مع البُعد الأول ومع

الدرجة الكلية للقياس، موجبة ومقبولة ودالة إحصائية؛ ممَّا يُشيرُ إلى صدق الاتساق الداخلي بين

فقرات البُعد الأول، ومُناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

الجدول (4)

مُعاملات الارتباط بين فقرات البُعد، مهارة المبادرة والدرجة الكلية، والبُعد التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	الفقرة	مُعامل الارتباط مع البُعد	مُعامل الارتباط مع الأداة
8.	يُبادرُ في استشراف المشكلات قبل وقوعها.	0.816**	0.769**
9.	يتحمّل المسؤولية عند تطبيق أفكار تطويرية جديدة.	0.923**	0.909**
10.	يتبنّى مُدونة السلوك في عمله.	0.812**	0.764**
11.	يُبادرُ بتطوير المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس.	0.911**	0.888**
12.	يستثمرُ الفرص المتاحة في تذليل مُشكلات العمل.	0.890**	0.889**
13.	يُحوّلُ الأفكار النظرية إلى واقع عملي ملموس.	0.857**	0.839**
14.	يتبنّى مبادرات مؤسسية تُحفّز على المقدرة التنافسية مع الجامعات الأخرى	0.850**	0.850**
15.	يتبنّى نظاماً لمكافئة أعضاء هيئة التدريس.	0.803**	0.762**

** دالٌّ عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول (4) أن قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع البعد الثاني ومع الدرجة الكلية للقياس، موجبة ومقبولة ودالة إحصائية؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البعد الثاني، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول (5)

معاملات الارتباط بين فقرات البعد، مهارة تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم، والدرجة الكلية والبعد التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الأداة
16.	يتبع الأسلوب العلمي في تحديد احتياجات أعضاء هيئة التدريس.	0.753**	0.765**
17.	يحرص على إبلاغ أعضاء هيئة التدريس بمواعيد المؤتمرات في الوقت المناسب.	0.843**	0.806**
18.	يتابع توظيف أعضاء هيئة التدريس للبرامج التدريبية في العملية التدريسية	0.921**	0.853**
19.	يقدم الدعم اللازم لبرامج التدريب المقدمة لأعضاء هيئة التدريس.	0.869**	0.818**
20.	يشجع أعضاء هيئة التدريس على التعلم الذاتي المستمر.	0.889**	0.887**
21.	يحرص على إبراز إنجازات أعضاء هيئة التدريس؛ لرفع الروح المعنوية لديهم.	0.850**	0.843**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول (5) أن قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع البعد الثالث ومع الدرجة الكلية للمقياس موجبة ومقبولة ودالة إحصائية؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البعد الثالث، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول (6)

مُعاملات الارتباط بين فقرات البُعد، مهارة إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس والدرجة الكلية والبُعد التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط مع البُعد	معامل الارتباط مع الأداة
22.	يُناقش أهداف الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس.	0.828**	0.827**
23.	يحرصُ على وجود خطة عمل مُشتركة تستثمرُ جهود أعضاء هيئة التدريس.	0.924**	0.899**
24.	يُوضّح رؤية القسم لأعضاء هيئة التدريس بطريقة مُبتكرة.	0.917**	0.840**
25.	يُتابع التزام أعضاء هيئة التدريس برؤية القسم.	0.897**	0.845**
26.	يحرصُ على تناغم رؤية القسم مع رؤية الجامعة.	0.937**	0.892**
27.	يُشارك أعضاء هيئة التدريس في بناء رؤية للقسم.	0.898**	0.854**
28.	يتبنّى رؤية للقسم تحقق الصالح العام.	0.862**	0.824**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01

يتّضح من نتائج الجدول (6) أنّ قيم معامل ارتباط كلّ فقرة من الفقرات مع البُعد الرابع ومع

الدرجة الكلية للقياس؛ مُوجبة ومقبولة ودالة إحصائية؛ ممّا يُشيرُ إلى صدق الاتّساق الداخلي بين

فقرات البُعد الرابع، ومناسبتها لقياس ما أُعدّت لقياسه.

الجدول (7)

مُعاملات الارتباط بين فقرات البُعد، مهارة إدارة الأزمات والدرجة الكلية والبُعد التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط مع البُعد	معامل الارتباط مع الأداة
29.	يحرصُ على بناء فريق عمل؛ لإدارة الأزمات.	0.889**	0.836**
30.	يُتابع الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمة.	0.904**	0.823**
31.	تتسم قراراته بالمرونة في حال حدوث الأزمة.	0.885**	0.881**
32.	يُحلّل أسباب حدوث الأزمات.	0.927**	0.850**
33.	يقدّم الدعم لفريق إدارة الأزمات؛ للخروج بأقل الخسائر.	0.889**	0.832**
34.	يحرصُ على استخدام المعلومات والبيانات الدقيقة أثناء حدوث الأزمة.	0.913**	0.855**
35.	يُتابع التغذية الراجعة من فريق العمل لإدارة الأزمة بعد انتهائها.	0.872**	0.784**

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط مع البُعد	معامل الارتباط مع الأداة
36.	يحرصُ أن تكون الأزمة دافعاً لتطوير تعلّمه في إدارة الأزمات.	0.890**	0.868**
37.	يحرصُ على استمرارية العمل (إعادة النشاط في القسم) بعد حدوث الأزمة.	0.934**	0.843**
38.	يحرصُ على حصر الخسائر التي حدثت من جزاء الأزمة.	0.863**	0.806**
39.	يُنوّع في الاستراتيجيات المُستخدمة للتعامل مع الأزمات.	0.857**	0.847**

** دالّ عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول (7) أنّ قيم معامل ارتباط كلّ فقرة من الفقرات مع البُعد الخامس ومع الدرجة الكلية للقياس؛ موجبة ومقبولة ودالة إحصائية؛ ممّا يُشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البُعد الخامس، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الجدول (8)

مُعاملات الارتباط بين فقرات البُعد مهارة الذكاء الشعوري والدرجة الكلية والبُعد التي تنتمي إليه

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط مع البُعد	معامل الارتباط مع الأداة
40.	يقدم الدعم النفسي لأعضاء هيئة التدريس.	0.854**	0.829**
41.	يستطيع السيطرة على ضبط أعصابه في المواقف الصّاعقة.	0.820**	0.689**
42.	يحرص على متابعة التغيرات النفسية لأعضاء هيئة التدريس.	0.818**	0.644**
43.	يقدم التسهيلات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس؛ لمساعدتهم في مواجهة ضغوطات العمل.	0.704**	0.684**
44.	يتمتع بالمقدرة الكافية على تصحيح الخطأ الذي وقع فيه بموضوعية.	0.845**	0.771**
45.	يُعبر عن مشاعره بصورة مناسبة.	0.664**	0.613**
46.	يتكيف مع المواقف الطارئة.	0.821**	0.798**
47.	يبتّ الطاقة الإيجابية في مناخ العمل للتخفيف من الضغوطات المهنية.	0.879**	0.905**

** دالّ عند مستوى الدلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول (8) أنّ قيم معامل ارتباط كلّ فقرة من الفقرات مع البُعد السادس، ومع الدرجة الكلية للقياس؛ موجبة ومقبولة ودالة إحصائية؛ ممّا يُشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين فقرات البُعد السادس، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

كما تم استخراج معامل ارتباط البُعد بالدرجة الكلية، ومعاملات ارتباط المجالات ببعضها البعض، والجدول (9) يوضح ذلك:

الجدول (9)

معاملات الارتباط بين المجالات ببعضها والدرجة الكلية

المهارة	التواصل الفعال	المبادرة	تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم	إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس	إدارة الأزمات	الذكاء الشعوري	الدرجة الكلية
التواصل الفعال	1	0.848**	0.810**	0.816**	0.710**	0.732**	0.863**
المبادرة	0.848**	1	0.942**	0.922**	0.872**	0.897**	0.972**
تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم	0.810**	0.942**	1	0.901**	0.895**	0.919**	0.971**
إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس	0.816**	0.922**	0.901**	1	0.898**	0.825**	0.955**
إدارة الأزمات	0.710**	0.872**	0.895**	0.898**	1	0.858**	0.937**
الذكاء الشعوري	0.732**	0.897**	0.919**	0.825**	0.858**	1	0.929**
الدرجة الكلية	0.863**	0.972**	0.971**	0.955**	0.937**	0.929**	1

يتضح من نتائج الجدول (9) أن قيم معامل ارتباط كلّ مجال من أبعاد الأداة مع بعضها ومع الدرجة الكلية للقياس، موجبة ومقبولة ودالة احصائياً؛ ممّا يُشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين أبعاد الأداة، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

ثبات أداة الدراسة

للتحقّق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الثبات لهذه الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي للأداة، إذ تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكوّنة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10)

مُعامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لمقياس المهارات القيادية الناعمة

الرقم المجال	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات الاتساق الداخلي
1.	التواصل الفعّال	7	0.901
2.	المبادرة	8	0.948
3.	تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم	6	0.925
4.	إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس	7	0.959
5.	إدارة الأزمات	11	0.974
6.	الذكاء الشعوريّ	8	0.920
–	الدرجة الكلية	47	0.988

يتبيّن من نتائج الجدول (10) أنّ معامل ثبات الاستبانة، درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس باستخدام معامل كرونباخ ألفا، تُعدّ مقبولة لأغراض الدراسة الحالية، وقد تراوحت معاملات الثبات ما بين (0.901-0.974) وهي قيم مرتفعة ومناسبة؛ لتحقيق أهداف الدراسة.

إجراءات الدراسة

تم إجراء خطوات؛ لتحقيق الأهداف التالية:

- بعد تحديد عنوان الدراسة وصياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وأهدافها، تمّ استعراض الدراسات السابقة والأدب النظريّ ذات العلاقة بموضوع ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمّان.

- مقابلة فردية مع مجموعة من المختصين بالإدارة، كان الهدف منها التأكد من المهارات القيادية الناعمة اللازمة لرئيس القسم في الجامعات، والأخذ بأرائهم.
- تصميم أداة الدراسة بصورتها الأولية وعرضها على لجنة من المحكمين لإبداء ملاحظاتهم حول سلامة المقياس اللغوية والتركيبية ومناسبته لغايات الدراسة.
- تطوير الصورة النهائية للقياس؛ لتطبيقه وذلك بعد التأكد من صدق المقياس من خلال عرضه على لجنة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، وكذلك التحقق من ثبات المقياس، من خلال معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا).
- مخاطبة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من قبل إدارة الجامعة بهدف تسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة والملحق (6)، يبين كتب تسهيل المهمة.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها؛ حيثُ أنّ مجتمع الدراسة تكوّن من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمّان، بينما عينة الدراسة من (318) عضواً من أعضاء هيئة التدريس تمّ اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.
- توزيع مقياس الدراسة على عينة الدراسة من خلال إنشاء استبانة الكترونية على Google docs؛ حيث قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة من خلال ارسال رابط الاستبانة لعينة الدراسة.
- تم تحميل استجابات عينة الدراسة من Google docs بصيغة ملف اكسل Excel، ومن ثمّ تمّ تحليل هذه البيانات بواسطة برنامج الرزمة الاجتماعية SPSS. ثمّ تحليل البيانات وتفسير النتائج، وتقديم التوصيات المناسبة استناداً إلى نتائج الدراسة.

المعالجة الإحصائية

استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية؛ بهدف الإجابة على الأسئلة التي تمّ طرحها في

مقدّمة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

- للإجابة عن السؤال الأول، تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- للإجابة عن السؤال الثاني، تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- Independent Sample t-test وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) واختبار

شيفيه

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة التي هدفتُ التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة، من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ وذلك على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أعضاء هيئة التدريس على أبعاد الدراسة، والجدول (11) يوضح ذلك:

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لتقديرات عينة الدراسة

الترتيب	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	التواصل الفعال	4.08	0.82	مرتفعة
2	4	إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس	4.06	0.93	مرتفعة
3	3	تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم	4.02	0.95	مرتفعة
4	6	الذكاء الشعوري	3.99	0.90	مرتفعة
5	5	إدارة الأزمات	3.92	1.04	مرتفعة
6	2	المبادرة	3.88	0.96	مرتفعة
-	-	الدرجة الكلية	3.98	0.88	مرتفعة

يُبين من نتائج الجدول (11) أنّ درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاءت بدرجة مرتفعة؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.98)، وبلغت قيمة الانحراف

المعياري (0.88)، كما جاءت جميع أبعاد المهارات القيادية الناعمة بدرجة مرتفعة؛ حيث جاء بُعد مهارة التواصل الفعال بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وبانحراف معياري (0.82)، وجاء بالمرتبة الثانية بُعد إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس بمتوسط حسابي بلغ (4.06)، وبانحراف معياري (0.93)، أما المرتبة الأخيرة؛ فجاء بُعد مهارة المبادرة بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.96).

وتمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة، على فقرات كلّ بُعد على حدا؛ حيثُ كانت على النحو التالي:

البُعد الأول: مهارة التواصل الفعال

لحساب تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد مهارة التواصل الفعال، تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (12)، يوضح ذلك:

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالبُعد مهارة التواصل الفعال

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	يحرصُ على تكوين انطباعات إيجابية أثناء تواصله.	4.30	0.88	مرتفعة
2	1	يستخدمُ ألفاظاً مناسبة تُشعر أعضاء هيئة التدريس بالراحة	4.17	1.01	مرتفعة
3	7	يُشجّع على الحوار البنّاء بين أعضاء هيئة التدريس.	4.12	0.99	مرتفعة
4	5	يشجع على تبادل الخبرات فيما بين أعضاء هيئة التدريس	4.04	1.10	مرتفعة
5	4	يوظّفُ الوسائل التكنولوجية في تواصله.	4.01	1.07	مرتفعة
6	6	يحرصُ على تقديم التغذية الراجعة حول منجزات أعضاء هيئة التدريس.	3.98	1.10	مرتفعة
7	3	يستخدمُ لغة الجسد لترجمة أهدافه.	3.92	1.05	مرتفعة
-	-	مهارة التواصل الفعال	4.08	0.82	مرتفعة

يُبين نتائج الجدول (12) أنّ درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لبُعد مهارة التواصل الفعّال، كمهارة قياديّة ناعمة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابيّ (4.08)، وانحراف معياري (0.82)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابيّة للفقرات ما بين (3.92-4.30)، حيثُ جاءت الفقرة رقم (2) بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، والتي تنصّ على: "يحرصُ على تكوين انطباعات إيجابيّة أثناء تواصله" بمتوسط حسابيّ (4.30)، وجاءت الفقرة رقم (1) بالمرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، والتي تنصّ على: "يستخدمُ ألفاظاً مناسبة تُشعر أعضاء هيئة التدريس بالراحة" بمتوسط حسابيّ (4.17)، بينما جاءت الفقرة (3) والتي تنصّ على: "يستخدمُ لغة الجسد لترجمة أهدافه" بالمرتبة الأخيرة. وبلغ المتوسط الحسابيّ (3.92)، وانحراف معياري (1.05) وبدرجة مرتفعة .

البُعد الثاني: مهارة المبادرة

لحساب تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لفقرات بُعد مهارة المبادرة، تمّ استخدام المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة، والجدول (13) يوضّح ذلك:

الجدول (13)

المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة للفقرات المتعلقة ببُعد مهارة المبادرة

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	يتحمّل المسؤوليّة عند تطبيق أفكار تطويريّة جديدة.	4.01	1.04	مرتفعة
1	12	يستثمرُ الفرص المُتاحة في تذليل مشكلات العمل.	4.01	1.17	مرتفعة
3	13	يحوّل الأفكار النظرية إلى واقع عمليّ ملموس.	3.95	1.11	مرتفعة
4	10	يتبنّى مدونة السلوك في عمله.	3.94	1.20	مرتفعة
5	11	يُبادر بتطوير المهارات القياديّة لدى أعضاء هيئة التدريس	3.85	1.16	مرتفعة
6	14	يتبنّى مبادرات مؤسسيّة تُحفّز على المقدرة التنافسيّة مع الجامعات الأخرى.	3.84	1.12	مرتفعة
7	8	يُبادرُ في استشراف المشكلات قبل وقوعها.	3.78	1.15	مرتفعة
8	15	يتبنّى نظاماً لمُكافئة أعضاء هيئة التدريس.	3.67	1.25	متوسطة
-	-	مهارة المبادرة	3.88	0.96	مرتفعة

تُبين النتائج في الجدول (13) أنَّ درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لبُعد مهارة المبادرة، كمهارة قيادية ناعمة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (0.96)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.67-4.01)، حيثُ جاءت الفقرتان: الفقرة رقم (9) والتي تنصّ على: "يتحمّل المسؤوليّة عند تطبيق أفكار تطويريّة جديدة"، والفقرة رقم (12) والتي تنصّ على: "يستثمر الفرص المتاحة في تذليل مشكلات العمل" بالمرتبة الأولى. بمتوسط حسابي (4.01)، وجاءت الفقرة رقم (13) بالمرتبة الثانية، والتي تنصّ على: "يحوّل الأفكار النظرية إلى واقع عمليّ ملموس" بمتوسط حسابي (3.95)، بينما جاءت الفقرة (15)، والتي تنصّ على: "يتبنّى نظاماً لمكافئة أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الأخيرة. وبلغ المتوسط الحسابي (3.67) وبدرجة متوسطة، وانحراف معياري (1.25).

البُعد الثالث: مهارة تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم

لحساب تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد مهارة تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (14) يوضّح ذلك:

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة ببُعد مهارة تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	17	يحرصُ على إبلاغ أعضاء هيئة التدريس بمواعيد المؤتمرات في الوقت المناسب.	4.21	1.03	مرتفعة
2	20	يُشجّع أعضاء هيئة التدريس على التعلّم الذاتي المستمر.	4.04	1.10	مرتفعة
2	21	يحرصُ على إبراز إنجازات أعضاء هيئة التدريس؛ لرفع الروح المعنوية لديهم.	4.04	1.06	مرتفعة
4	18	يُتابعُ توظيف أعضاء هيئة التدريس للبرامج التدريبية في العملية التدريسية.	4.03	1.11	مرتفعة

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
5	19	يُقَدَّم الدعم اللازم لبرامج التدريب المُقدَّمة لأعضاء هيئة التدريس.	3.91	1.14	مرتفعة
6	16	يَتَّبَعُ الأسلوب العلمي في تحديد احتياجات أعضاء هيئة التدريس.	3.89	1.14	مرتفعة
-	-	مهارة تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم	4.02	0.95	مرتفعة

تُبيِّن نتائج الجدول (14) أنَّ درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لُبُعد مهارة تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم كمهارة قياديّة ناعمة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (0.95)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابيّة للفقرات ما بين: (3.89-4.21)، حيثُ جاءت الفقرة رقم (17) والتي تنصُّ على: "يحرصُ على إبلاغ أعضاء هيئة التدريس بمواعيد المؤتمرات في الوقت المناسب" بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي (4.21)، وجاءت الفقرتان: الفقرة رقم (20) والتي تنصُّ على: "يُشجّع أعضاء هيئة التدريس على التعلّم الذاتي المستمر"، والفقرة رقم (21) والتي تنصُّ على: "يحرصُ على إبراز إنجازات أعضاء هيئة التدريس؛ لرفع الروح المعنويّة لديهم"، بالمرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي (4.04)، بينما جاءت الفقرة (16)، والتي تنصُّ على: "يَتَّبَعُ الأسلوب العلمي في تحديد احتياجات أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الأخيرة وبدرجة مرتفعة. وبلغ المتوسط الحسابي (3.89)، وانحراف معياري (1.14).

البُعد الرابع: مهارة إيجاد رؤية مُشتركة مع أعضاء هيئة التدريس

لحساب تقديرات أفراد عيّنة الدراسة لفقرات بُعد مهارة إيجاد رؤية مُشتركة مع أعضاء هيئة التدريس، تمَّ استخدام المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة، والجدول (15) يوضّح ذلك:

الجدول (15)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلّقة بـمُعد مهارة إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	26	يحرصُ على تناغم رؤية القسم مع رؤية الجامعة.	4.17	1.05	مرتفعة
2	22	يُناقشُ أهداف الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس.	4.10	1.05	مرتفعة
3	25	يُتابعُ التزام أعضاء هيئة التدريس برؤية القسم.	4.08	1.09	مرتفعة
4	23	يحرصُ على وجود خطة عمل مشتركة تستثمرُ جهود أعضاء هيئة التدريس.	4.05	1.08	مرتفعة
5	28	يتبنّى رؤية للقسم تُحقّقُ الصالح العام.	4.03	1.09	مرتفعة
6	24	يوضّح رؤية القسم لأعضاء هيئة التدريس بطريقة مُبتكرة.	4.00	1.02	مرتفعة
7	27	يُشاركُ أعضاء هيئة التدريس في بناء رؤية للقسم.	3.99	1.14	مرتفعة
-	-	مهارة إيجاد رؤية مُشتركة مع أعضاء هيئة التدريس	4.06	0.93	مرتفعة

تُبيّن نتائج الجدول (15) أنّ درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لـمُعد مهارة إيجاد رؤية مشتركة مع

أعضاء هيئة التدريس كمهارة قيادية ناعمة جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف

معيار (0.93)، وقد تراوحت المتوسّطات الحسابية للفقرات ما بين (3.99-4.17)، حيثُ جاءت

الفقرة رقم (26)، والتي تنصّ على: "يحرصُ على تناغم رؤية القسم مع رؤية الجامعة" بالمرتبة

الأولى. بمتوسط حسابي (4.17) وبدرجة مرتفعة، وجاءت الفقرة رقم (22) والتي تنصّ على:

"يُناقشُ أهداف الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.10)

وبدرجة مرتفعة. بينما جاءت الفقرة (27) والتي تنصّ على: "يُشاركُ أعضاء هيئة التدريس في بناء

رؤية للقسم" بالمرتبة الأخيرة، وبلغ المتوسط الحسابي (3.99)، وانحراف معياري (1.14) وبدرجة

مرتفعة.

البُعد الخامس: مهارة إدارة الأزمات

لحساب تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد مهارة إدارة الأزمات، تم استخدام المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (16) يوضح ذلك:

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة ببُعد مهارة إدارة الأزمات

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	37	يحرصُ على استمرارية العمل (إعادة النشاط في القسم) بعد حدوث الأزمة.	4.04	1.05	مرتفعة
2	38	يحرصُ على حصر الخسائر التي حدثت من جراء الأزمة.	4.01	1.13	مرتفعة
3	36	يحرصُ أن تكون الأزمة دافعاً لتطوير تعلمه في إدارة الأزمات.	3.98	1.14	مرتفعة
4	33	يقدّم الدعم لفريق إدارة الأزمات للخروج بأقل الخسائر.	3.93	1.20	مرتفعة
5	34	يحرصُ على استخدام المعلومات والبيانات الدقيقة أثناء حدوث الأزمة.	3.92	1.24	مرتفعة
6	30	يتابع الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمة.	3.91	1.22	مرتفعة
7	31	تتسم قراراته بالمرونة في حال حدوث الأزمة.	3.88	1.15	مرتفعة
8	32	يحلّل أسباب حدوث الأزمات.	3.87	1.21	مرتفعة
9	29	يحرصُ على بناء فريق عمل لإدارة الأزمات.	3.86	1.18	مرتفعة
9	35	يتابع التغذية الراجعة من فريق العمل لإدارة الأزمة بعد انتهائها.	3.86	1.23	مرتفعة
11	39	يُنوع في الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع الأزمات.	3.82	1.20	مرتفعة
-	-	مهارة إدارة الأزمات	3.92	1.04	مرتفعة

تُبين نتائج الجدول (16) أنّ درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لبُعد مهارة إدارة الأزمات، كمهارة

قيادية ناعمة جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.92)، وانحراف معياري (1.04)، وقد تراوحت

المتوسطات الحسابية لفقرات ما بين (3.82-4.04)، حيث جاءت الفقرة رقم (37)، والتي تنصّ

على: "يحرصُ على استمرارية العمل (إعادة النشاط في القسم)، بعد حدوث الأزمة" بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.04)، والفقرة رقم (38)، التي تنصُّ على: "يحرصُ على حصر الخسائر التي حدثت من جراء الأزمة" بالمرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، ومتوسط حسابي (4.01)، بينما جاءت الفقرة رقم (39)، والتي تنصُّ على: "يُنَوِّعُ في الاستراتيجيات المُستخدمة؛ للتعامل مع الأزمات" بالمرتبة الأخيرة. وبلغ المتوسط الحسابي (3.82)، ومتوسط حسابي (1.20) وبدرجة مرتفعة.

البُعد السادس: مهارة الذكاء الشعوري

لحساب تقديرات أفراد عينة الدراسة لفقرات بُعد مهارة الذكاء الشعوري تمَّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والجدول (17) يوضِّح ذلك:

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة ببُعد مهارة الذكاء الشعوري

الترتيب	الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	46	يتكيفُ مع المواقف الطارئة.	4.08	0.97	مرتفعة
1	41	يستطيعُ السيطرة على ضبط أعصابه في المواقف الضاغطة.	4.08	1.02	مرتفعة
3	45	يُعبِّرُ عن مشاعره بصورة مناسبة.	4.04	1.04	مرتفعة
4	47	يبيِّتُ الطاقة الإيجابية في مُناخ العمل؛ للتخفيف من الضغوطات المهنية.	4.01	1.11	مرتفعة
5	43	يُقَدِّمُ التسهيلات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس؛ لمساعدتهم في مواجهة ضغوطات العمل.	3.97	1.07	مرتفعة
6	44	يتمتَّعُ بالمقدرة الكافية على تصحيح الخطأ الذي وقع فيه بموضوعية.	3.93	1.11	مرتفعة
7	40	يُقَدِّمُ الدعم النفسي لأعضاء هيئة التدريس.	3.92	1.16	مرتفعة
8	42	يحرصُ على متابعة التغيرات النفسية لأعضاء هيئة التدريس.	3.91	1.03	مرتفعة
-	-	مهارة الذكاء الشعوري	3.99	0.90	مرتفعة

تُبين نتائج الجدول (17) أنّ درجة تقدير أفراد عيّنة الدراسة لبُعد مهارة الذكاء الشعوريّ كمهارة قياديّة ناعمة جاءت مُرتفعة بمتوسط حسابيّ (3.99) وانحراف معياري (0.90)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابيّة للفقرات ما بين (3.91-4.08)، حيثُ جاءت الفقرتان، الفقرة رقم (46) والتي تنص على: "يتكيّف مع المواقف الطارئة" والفقرة رقم (41) والتي تنص على: "يستطيع السيطرة على ضبط أعصابه في المواقف الضاغطة" بالمرتبة الأولى، وبلغ المتوسط الحسابيّ (4.08)، وجاءت الفقرة رقم (45)، والتي تنصّ على: "يُعبّر عن مشاعره بصورة مُناسبة" بالمرتبة الثانية. بمتوسط حسابيّ (4.04)، بينما جاءت الفقرة (42)، والتي تنصّ على: "يحرصُ على مُتابعة التغيّرات النفسيّة لأعضاء هيئة التدريس" بالمرتبة الأخيرة. وبلغ المتوسط الحسابيّ (3.91) وانحراف معياري (1.03) وبدرجة مرتفعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، في درجة مُمارسة المهارات القياديّة الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنيّة الخاصّة بمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لكل متغيّر من المتغيّرات: الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديميّة؟

أولاً: الفروق تبعاً لمتغير الجنس

لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، في درجة مُمارسة المهارات القياديّة الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنيّة الخاصّة بمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الجنس تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين والمعروف باسم Independent Sample t-test، والجدول (18) يوضّح ذلك:

الجدول (18)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (independent sample t-test) للفروق بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الجنس

البُعد	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
التواصل الفعال	ذكر	200	4.07	0.83	0.21	316	0.84
	انثى	118	4.09	0.79			
المبادرة	ذكر	200	3.85	1.05	0.81	316	0.42
	انثى	118	3.94	0.78			
إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس	ذكر	200	4.02	0.97	0.06	316	0.95
	انثى	118	4.02	0.91			
تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم	ذكر	200	4.04	1.00	0.57	316	0.57
	انثى	118	4.10	0.81			
إدارة الأزمات	ذكر	200	3.91	1.08	0.24	316	0.82
	انثى	118	3.93	0.97			
الذكاء الشعوري	ذكر	200	3.96	0.95	0.95	316	0.35
	انثى	118	4.06	0.82			
الدرجة الكلية	ذكر	200	3.96	0.94	0.49	316	0.63
	انثى	118	4.01	0.79			

يتبين من نتائج الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، في درجة

ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة

العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تُعزى لمتغير الجنس في جميع الأبعاد

والدرجة الكلية؛ حيث كانت جميع قيم (ت) غير دالة إحصائياً ($\alpha=0.05$).

ثانياً: الفروق تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة

ممارسة المهارات القيادية الناعمة، من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة

العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية، والجدول

(19) يُوضَّح ذلك:

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات الرتبة الأكاديمية	البُعد
0.67	4.25	130	أستاذ	التواصل الفعال
0.85	4.14	74	مشارك	
0.90	3.84	114	مساعد	
0.82	4.08	318	الكلية	
0.93	4.04	130	أستاذ	المبادرة
1.00	3.91	74	مشارك	
0.93	3.69	114	مساعد	
0.96	3.88	318	الكلية	
0.96	4.17	130	أستاذ	إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس
0.96	4.07	74	مشارك	
0.89	3.82	114	مساعد	
0.95	4.02	318	الكلية	
0.93	4.18	130	أستاذ	تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم
0.95	4.11	74	مشارك	
0.91	3.89	114	مساعد	
0.93	4.06	318	الكلية	
1.07	4.07	130	أستاذ	إدارة الأزمات
0.98	4.03	74	مشارك	
0.99	3.67	114	مساعد	
1.04	3.92	318	الكلية	
0.86	4.28	130	أستاذ	الذكاء الشعوري
0.89	3.97	74	مشارك	
0.85	3.68	114	مساعد	
0.90	3.99	318	الكلية	

البُعد	مستويات الرتبة الأكاديمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	أستاذ	130	4.16	0.87
	مشارك	74	4.03	0.88
	مساعد	114	3.75	0.86
	الكلي	318	3.98	0.88

يتبيّن من نتائج الجدول (19)، تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمّان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغيّر الرتبة الأكاديمية. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغيّر الرتبة الأكاديمية، استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما هو موضّح في الجدول (20):

الجدول (20)

تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التواصل الفعال	بين المجموعات	10.886	2	5.443	8.524	.000
	داخل المجموعات	201.134	315	.639		
	الكلي	212.020	317			
المبادرة	بين المجموعات	7.600	2	3.800	4.238	.015
	داخل المجموعات	282.436	315	.897		
	الكلي	290.036	317			
إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة	بين المجموعات	7.432	2	3.716	4.230	.015
	داخل المجموعات	276.761	315	.879		

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التدريس	الكلية	284.194	317			
تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم	بين المجموعات	5.234	2	2.617	3.043	.049
	داخل المجموعات	270.963	315	.860		
	الكلية	276.198	317			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	10.967	2	5.484	5.237	.006
	داخل المجموعات	329.844	315	1.047		
	الكلية	340.811	317			
الذكاء الشعوري	بين المجموعات	22.295	2	11.147	14.956	.000
	داخل المجموعات	234.783	315	.745		
	الكلية	257.078	317			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	10.200	2	5.100	6.750	.001
	داخل المجموعات	238.008	315	.756		
	الكلية	248.208	317			

يتبيّن من نتائج الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، في درجة

ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة

العاصمة عمّان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تُعزى لمتغيّر الرتبة الأكاديمية في جميع

الأبعاد والدرجة الكلية؛ ولمعرفة عائديه هذه الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية،

والجدول (21) يوضح ذلك:

الجدول (21)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لفحص دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية

الأبعاد	الرتبة الأكاديمية	المتوسط الحسابي	أستاذ	مشارك	مساعد
التواصل الفعال	أستاذ	4.25	---	.662	.000*
	مشارك	4.14	---	---	.036*
	مساعد	3.84			---
المبادرة	أستاذ	4.08	---	.640	.016*
	مشارك	3.91	---	--	.293
	مساعد	3.69		--	--
إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس	أستاذ	4.17	--	.763	.017*
	مشارك	4.07		--	.219
	مساعد	3.82		--	--
تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم	أستاذ	4.18	--	.893	.057*
	مشارك	4.11		--	.279
	مساعد	3.89		--	--
إدارة الأزمات	أستاذ	4.07	--	.969	.010*
	مشارك	4.03		--	.061
	مساعد	3.67		--	--
الذكاء الشعوري	أستاذ	4.28	--	.043*	.000*
	مشارك	3.97		--	.085
	مساعد	3.68		--	--
الدرجة الكلية	استاذ	4.16	--	.624	.002*
	مشارك	4.03		--	.096
	مساعد	3.75		--	--

يتبين من نتائج الجدول (21) ما يلي:

- أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة

العاصمة عمّان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ لمتغير الرتبة بين من كانت رتبته أستاذ وأستاذ مساعد ولصالح رتبة أستاذ.

- أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارة التواصل الفعال من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمّان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تُعزى لمتغير الرتبة بين من كانت رتبته أستاذ وأستاذ مساعد ولصالح رتبة أستاذ، حيث كانت قيمة الوسط الحسابي للأستاذ (4.25) وهي أعلى مقارنةً بقيمة الوسط الحسابي للأستاذ المساعد (3.84)، بينما بين من كانت رتبته أستاذ مشارك وأستاذ مساعد لصالح رتبة أستاذ مشارك.

- أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارة المبادرة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمّان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ لمتغير الرتبة بين من كانت رتبته أستاذ وأستاذ مساعد ولصالح رتبة أستاذ، حيث كانت قيمة الوسط الحسابي للأستاذ (4.08) وهي أعلى مقارنةً بقيمة الوسط الحسابي للأستاذ المساعد (3.91).

- أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارة إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمّان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ لمتغير الرتبة بين من كانت رتبته أستاذ وأستاذ مساعد ولصالح رتبة أستاذ.

- إن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارة تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة

بمحافظة العاصمة عمّان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ لمتغير الرتبة بين من كانت رتبته أستاذ وأستاذ مساعد ولصالح رتبة أستاذ.

- أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارة إدارة الأزمات من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمّان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ لمتغير الرتبة بين من كانت رتبته أستاذ وأستاذ مساعد ولصالح رتبة أستاذ.

- أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارة الذكاء الشعوري من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمّان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ لمتغير الرتبة بين من كانت رتبته أستاذ وأستاذ مساعد ولصالح رتبة أستاذ، وبين من كانت رتبته أستاذ وأستاذ مشارك لصالح رتبة أستاذ.

- يلاحظ من نتائج التحليل بشكل عام أن الفروق في جميع الأبعاد الدالة إحصائياً كانت لصالح أستاذ.

ثالثاً: الفروق تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

للإجابة عن هذا التساؤل تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة، من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، والجدول (22) يوضح ذلك:

الجدول (22)

المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لدرجة ممارسة المهارات القياديّة الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنيّة الخاصّة بمحافظة العاصمة عمّان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغيّر سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	مستويات سنوات الخبرة	البُعد
0.71	4.19	130	أقل من 5 سنوات	التواصل الفعال
0.84	4.18	79	من 5 سنوات - إلى 10 سنوات	
0.88	3.87	109	أكثر من 10 سنوات	
0.82	4.08	318	الكلي	
0.76	4.10	130	أقل من 5 سنوات	المبادرة
0.91	3.97	79	من 5 سنوات - إلى 10 سنوات	
1.11	3.56	109	أكثر من 10 سنوات	
0.96	3.88	318	الكلي	
0.79	4.20	130	أقل من 5 سنوات	إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس
0.92	4.09	79	من 5 سنوات - إلى 10 سنوات	
1.08	3.76	109	أكثر من 10 سنوات	
0.95	4.02	318	الكلي	
0.63	4.27	130	أقل من 5 سنوات	تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم
0.96	4.14	79	من 5 سنوات - إلى 10 سنوات	
1.12	3.75	109	أكثر من 10 سنوات	
0.93	4.06	318	الكلي	
0.84	4.09	130	أقل من 5 سنوات	إدارة الأزمات
0.99	4.10	79	من 5 سنوات - إلى 10 سنوات	
1.19	3.57	109	أكثر من 10 سنوات	
1.04	3.92	318	الكلي	
0.72	4.16	130	أقل من 5 سنوات	الذكاء الشعوريّ
0.94	4.08	79	من 5 سنوات - إلى 10 سنوات	
1.01	3.73	109	أكثر من 10 سنوات	
0.90	3.99	318	الكلي	
0.68	4.16	130	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.88	4.09	79	من 5 سنوات - إلى 10 سنوات	
1.02	3.69	109	أكثر من 10 سنوات	
0.88	3.98	318	الكلي	

يتبين من نتائج الجدول (22)، تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، كما هو موضح في الجدول (23):

الجدول (23)

تحليل التباين الاحادي (ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التواصل الفعال	بين المجموعات	7.110	2	3.555	5.465	.005
	داخل المجموعات	204.910	315	.651		
	الكلي	212.020	317			
المبادرة	بين المجموعات	18.408	2	9.204	10.674	.000
	داخل المجموعات	271.627	315	.862		
	الكلي	290.036	317			
إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس	بين المجموعات	11.750	2	5.875	6.793	.001
	داخل المجموعات	272.444	315	.865		
	الكلي	284.194	317			
تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم	بين المجموعات	16.628	2	8.314	10.089	.000
	داخل المجموعات	259.570	315	.824		
	الكلي	276.198	317			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	19.893	2	9.946	9.763	.000
	داخل المجموعات	320.918	315	1.019		
	الكلي	340.811	317			

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
الذكاء الشعوري	بين المجموعات	11.408	2	5.704	7.313	.001
	داخل المجموعات	245.670	315	.780		
	الكلي	257.078	317			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	14.218	2	7.109	9.570	.000
	داخل المجموعات	233.990	315	.743		
	الكلي	248.208	317			

يتبيّن من نتائج الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، في درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصّة بمحافظة العاصمة عمّان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة في جميع الأبعاد والدرجة الكلية؛ ولمعرفة عائديه هذه الفروق تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية، والجدول (24) يوضح ذلك:

الجدول (24)

نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لفحص دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصّة بمحافظة العاصمة عمّان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات - إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التواصل الفعال	أقل من 5 سنوات	4.19	--	.998	.01*
	من 5 سنوات - إلى 10 سنوات	4.18		--	.035*
	أكثر من 10 سنوات	3.87			--
المبادرة	أقل من 5 سنوات	4.10	--	.630	.000*
	من 5 سنوات - إلى 10 سنوات	3.97		--	.01*
	أكثر من 10 سنوات	3.56			--
إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس	أقل من 5 سنوات	4.20	--	.72	.002*
	من 5 سنوات - إلى 10 سنوات	4.09		--	.060
	أكثر من 10 سنوات	3.76			--

الأبعاد	سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات - إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم	أقل من 5 سنوات	4.27	--	.594	.000*
	من 5 سنوات - إلى 10 سنوات	4.14		--	.02*
	أكثر من 10 سنوات	3.75			--
إدارة الأزمات	أقل من 5 سنوات	4.09	--	.999	.000*
	من 5 سنوات - إلى 10 سنوات	4.10		--	.002*
	أكثر من 10 سنوات	3.57			--
الذكاء الشعوري	أقل من 5 سنوات	4.16	--	.834	.001*
	من 5 سنوات - إلى 10 سنوات	4.08		--	.030*
	أكثر من 10 سنوات	3.73			--
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	4.16	--	.860	.030*
	من 5 سنوات - إلى 10 سنوات	4.09		--	.008*
	أكثر من 10 سنوات	3.69			--

يتبين من نتائج الجدول (24) ما يلي:

- أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة بين من كانت خبرته أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات ولصالح من كانت خبرته أقل من 5 سنوات، وبين من كانت خبرته من (5 سنوات - إلى 10 سنوات) وأكثر من 10 سنوات ولصالح من كانت خبرته (5 سنوات - إلى 10 سنوات).

- أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارة التواصل الفعال من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة بين من كانت خبرته أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات ولصالح من كانت خبرته أقل من 5 سنوات، وبين

من كانت خبرته من (5 سنوات - إلى 10 سنوات) وأكثر من 10 سنوات ولصالح من كانت خبرته (5 سنوات - إلى 10 سنوات).

- أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارة المبادرة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة بين من كانت خبرته أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات ولصالح من كانت خبرته أقل من 5 سنوات، وبين من كانت خبرته من (5 سنوات - إلى 10 سنوات) وأكثر من 10 سنوات ولصالح من كانت خبرته (5 سنوات - إلى 10 سنوات).

- أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارة إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة بين من كانت خبرته أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات ولصالح من كانت خبرته أقل من 5 سنوات.

- أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارة تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة بين من كانت خبرته أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات ولصالح من كانت خبرته أقل من 5 سنوات، وبين من كانت خبرته من (5 سنوات - إلى 10 سنوات) وأكثر من 10 سنوات ولصالح من كانت خبرته (5 سنوات - إلى 10 سنوات).

- أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارة إدارة الأزمات من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة بين من كانت خبرته أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات ولصالح من كانت خبرته أقل من 5 سنوات، وبين من كانت خبرته من (5 سنوات - إلى 10 سنوات) وأكثر من 10 سنوات ولصالح من كانت خبرته (5 سنوات - إلى 10 سنوات).

- أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مهارة الذكاء الشعوري من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تُعزى لمتغيّر سنوات الخبرة بين من كانت خبرته أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات ولصالح من كانت خبرته أقل من 5 سنوات، وبين من كانت خبرته من (5 سنوات - إلى 10 سنوات) وأكثر من 10 سنوات ولصالح من كانت خبرته (5 سنوات - إلى 10 سنوات).

ويمكن القول بأنه: يلاحظ من نتائج التحليل أن جميع الفروق الدالة إحصائياً كانت لصالح من

كانت عدد سنوات خبرته 10 سنوات وأقل.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمّن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات التي خرجت بها الدراسة، وذلك على

النحو الآتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

أظهرت النتائج المتعلقة بالسؤال الأول أنّ درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت جميع أبعاد المهارات القيادية الناعمة بدرجة مرتفعة؛ وقد يُعزى ذلك إلى أنّ أعضاء هيئة التدريس لديهم قناعة كافية بأن رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة، لديهم اهتمام كبير في ممارسة المهارات القيادية الناعمة أثناء عملهم، وقد يعود السبب في ذلك إلى وعي رؤساء الأقسام بأهمية امتلاكهم المهارات القيادية الناعمة في انجاح المهمات الملقاة على عاتقهم، وإدراكهم حاجة مؤسسات التعليم العالي لقادة يمتلكون المهارات القيادية الناعمة التي تؤهلهم ليتمكنوا من تحقيق الأهداف المنشودة؛ بما يُسهم ذلك في زيادة وتحسين أدائهم الوظيفي، وتمكينهم من اجتياز العديد من المشكلات التي قد تواجههم، كما قد يكون من أحد الأسباب التي جعلت جميع هذه الأبعاد تأتي مرتفعة؛ إلى استجابة أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس الذين يشغلون منصب رئيس قسم بالإضافة لمهامهم الوظيفية كعضو هيئة تدريس، وإيمانهم بضرورة ممارسة هذه المهارات القيادية الناعمة، وحاجتهم لها؛ لتحقيق أفضل النتائج والإرتقاء بالمستوى الوظيفي. وهذا ما أشار إليه رو (Rao, 2013) إلى أنّ المهارات

القيادية الناعمة تُساعد في تغيير شخصيّة ومواقف وسلوك الأفراد، وتتنظّر في القضايا بموضوعيّة، وصولاً إلى تحقيق النتائج المرجّوة على نحو فعّال، وتُعدّ أداة استبقاء الموظفين. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجرايدة والعلوي (2018)، والتي أظهرت نتائجها أنّ درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة جاءت مرتفعة. كما أظهرت النتائج أنّ بُعد مهارة التواصل الفعّال جاء بالمرتبة الأولى، وجاء بالمرتبة الثانية بُعد مهارة إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس، أمّا المرتبة الأخيرة فجاء بُعد مهارة المبادرة.

البُعد الأوّل: مهارة التواصل الفعّال

بيّنت النتائج أنّ درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لبُعد مهارة التواصل الفعّال، كمهارة قياديّة ناعمة جاءت مرتفعة، وجاءت بالمرتبة الأولى، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أنّ أعضاء هيئة التدريس يرون أنّ رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصّة، يطبقون هذه المهارة بدرجة مرتفعة، لحرصهم على التواصل الفعّال الذي يعتبر أحد معايير تقييم رؤساء القسم في الجامعة، وامتلاكهم المقدرة على التفاعل مع الآخرين داخل الجامعة وخارجها. فالمهام الوظيفيّة التي يقوم بها رئيس القسم تعتمدُ على الحوار والمناقشة، ومما يُؤكّد ذلك أنّ رؤساء الأقسام يتقنون مهارة الإصغاء والاهتمام بأعضاء هيئة التدريس ومحاورتهم؛ أشار الآغا (2018) إلى أنّ مهارة التواصل تُعدّ من الأعمدة الرئيسة المُهمّة داخل أيّ مؤسسة، بحيث إذا امتلك العاملون تلك المهارة وأتقنوا التعامل بها، فإنّ ذلك سيؤدي إلى رفع مستوى الأداء. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحدراوي ومحمد (2020)، التي أظهرت نتائجها أنّ مستوى مهارة التواصل جاء ضعيف.

البُعد الثاني: مهارة المبادرة

أظهرت النتائج أنّ درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لبُعد مهارة المبادرة كمهارة قيادية ناعمة جاءت مرتفعة، وجاءت بالمرتبة الأخيرة؛ وقد تُعزى هذه النتيجة إلى عدة تفاسير أولاً: أن أعضاء هيئة التدريس يلاحظون توفر ثقافة المبادرة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة، ويمتلكون المقدرة على تحويل الأفكار إلى أفعال، ومما يؤكد ذلك إلى أنّ رؤساء الأقسام يحققون أهدافهم، ويسعون لابتكار طرق جديدة في العمل من خلال المبادرة. وهذا ما ذكره العدوان وعباس (2017) أنّ: المبادرة هي مقدرة الأفراد على تحويل الأفكار إلى أفعال؛ لتحقيق الإبداع والابتكار. ثانياً: عن أنها جاءت مرتفعة وبالمرتبة الأخيرة، قد يعزى ذلك إلى أن أعضاء هيئة التدريس يرون بأن هذه المهارة تتوفر بدرجة أقل من باقي المهارات لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة لقناعة الأخيرة بأهمية المهارات القيادية الناعمة الأخرى بشكل أكبر من مهارة المبادرة؛ فتم ممارستها ولكن ليس بمستوى باقي المهارات، لأن باقي المهارات قد تكون الأهم وأخذت الأولوية وتُطبق بشكل أكبر. وهذا ما أكدّه الحدراوي ومحمد (2020) بأن المبادرة هي مهارة رؤية الصعوبات والعمل عليها، واتخاذ موقف مستقل عند الضرورة. وتحقيق الأهداف وتوقع الاحتياجات وتحديد الأولويات. ثالثاً: قد تعزى أيضاً إلى أن نظام مكافئة أعضاء هيئة التدريس من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات، يحتاج إلى ميزانية، لعلها قد تكون مكلفة نوعاً ما. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحدراوي ومحمد (2020)، التي أظهرت نتائجها أنّ مستوى مهارة المبادرة جاء مرتفع.

البُعد الثالث: مهارة تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم

توصلت النتائج إلى أنّ درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لبُعد مهارة تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم كمهارة قيادية ناعمة جاءت مرتفعة؛ وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن أعضاء هيئة التدريس

يرون بأن رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة، يمتلكون المقدرة على تطوير أعضاء هيئة التدريس، عن طريق تدريبهم واكسابهم مهارات جديدة تُسهم في ممارسة القيادة. ممّا يُسهم في توطيد العلاقة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، والمساهمة في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بينهم. وتؤكد ثابت (2020) بأنّ التدريب يهدف إلى تغيير اتجاهات الفرد وسلوكه؛ بإكسابه مهارات ومقدّرات، تُمكنه من أداء عمله، وإنجازه على أكمل وجه. وأشار حسين (2018) إلى أن التنمية تعني تنظيم العنصر البشريّ ودعمه بكل المجالات، وتطويره باستمرار بما يتلاءم وتطوّرات العصر؛ بهدف تحقيق أهداف أيّ مؤسسة يعمل بها، ورفع كفاءتها. اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحدراوي ومحمد (2020)، التي أظهرت نتائجها أنّ مستوى مهارة التنمية والتدريب جاء ضعيف.

البُعد الرابع: مهارة إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس

بيّنت النتائج أنّ درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لبُعد مهارة إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس كمهارة قيادية ناعمة جاءت مرتفعة؛ وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قناعة أعضاء هيئة التدريس بأن رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة يوفرون الرؤية المشتركة؛ كإحدى مهامهم الوظيفية ومعايير تقييم أداءهم في الجامعات، مما زاد من رفع قناعة عينة الدراسة بتطبيق رؤساء الأقسام لهذه المهارة بدرجة مرتفعة في الجامعات، وأن رؤساء الأقسام يعبرون عن الرؤية بصورة ملهمة للمستقبل، وواضحة تحقق الصالح العام لجميع أعضاء هيئة التدريس، وهذا ما أشار إليه كل من (عجيل، 2018؛ Broyles, et al, 2015) إلى أن الرؤية تعني المقدرة على التعبير عن صورة ملهمة للمستقبل؛ بحيث تكون الرؤية واضحة؛ وتحقيق الصالح العام لجميع موظفي المنظمة. ويُفسّر ذلك أيضاً بأنّ رؤساء الأقسام يلتزمون بالرؤية المشتركة؛ لأنّها تعكس رؤاهم

الشخصية، وهذا ما أكدته حرب (2018). واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو ليفة (2020)، التي أظهرت نتائجها أن مستوى مهارة الرؤية المشتركة جاء مرتفع.

البعد الخامس: مهارة إدارة الأزمات

أظهرت النتائج أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لبُعد مهارة إدارة الأزمات كمهارة قيادية ناعمة جاءت مرتفعة؛ ولعل أزمة كورونا التي اجتاحت جميع الجامعات عامةً والجامعات الأردنية الخاصة خاصةً؛ وفرت قناعة كافية لدى أعضاء هيئة التدريس بنجاح تطبيق مهارة إدارة الأزمات خلال هذه الجائحة، ونجاح تجربة التعلم عن بُعد، وعودة النشاط إلى القسم بعد حدوث الأزمة، وقد تُعزى هذه النتيجة أيضاً إلى وعي رؤساء الأقسام بأهمية تطبيق هذه المهارة القيادية الناعمة، وحسن التصرف في الأزمات وأسلوب التعامل، كما يحدث في أزمة كورونا. وهذا ما أكدته الدوسري (2016) بأن إدارة الأزمات تعني المقدرة على حسن التصرف. وقد يعزى ذلك إلى امتلاك رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة المقدرة على وضع خطط الطوارئ ونظم الإنذار المبكر والإجراءات الوقائية اللازمة؛ لمحاولة منع حدوث الأزمات، وأساليب التعلم وتحليل نواحي القوة والضعف، وحسن استغلال الوقت المُتاح لمواجهة الأزمات، وهذا ما أكدته الشريف (2014) بأن إدارة الأزمات تتمثل بوضع خطط الطوارئ. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ميرو (2017) والتي أظهرت نتائجها أن مهارة إدارة الأزمات جاءت مرتفعة.

البعد السادس: مهارة الذكاء الشعوري

توصلت النتائج إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة لبُعد مهارة الذكاء الشعوري، كمهارة قيادية ناعمة جاءت مرتفعة؛ وقد تُعزى هذه النتيجة؛ إلى أن أعضاء هيئة التدريس تولدت لديهم قناعة مرتفعة بأن رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة، لديهم المقدرة على السيطرة على

الانضباط العاطفيّ؛ وممارسة القيادة الناعمة؛ من خلال تحقيق العلاقات الطويلة والمستقرّة في فريق العمل المتكامل، لما لها من تأثير في تحقيق أهداف الجامعة، ودعم العمليّة التعليميّة، وهذا ما أكدّه كاسمير وآخرون (Casimir & Zhidong & Bindu & Mark, 2016). واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو ليفة (2020)، التي أظهرت نتائجها أنّ مستوى مهارة الذكاء الشعوريّ جاء متوسط.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى دلالة إحصائيّة ($\alpha=0.05$)، في درجة ممارسة المهارات القياديّة الناعمة، من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنيّة الخاصّة، بمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؛ تبعاً لكلّ متغيّر من المتغيّرات: الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديميّة؟

أشارت النتائج إلى وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لدرجة ممارسة المهارات القياديّة الناعمة، من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنيّة الخاصّة بمحافظة العاصمة عمّان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لكلّ متغيّر من المتغيّرات: سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديميّة.

وبيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائيّة ($\alpha=0.05$)، في درجة ممارسة المهارات القياديّة الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنيّة الخاصّة بمحافظة العاصمة عمّان، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيّر الجنس في جميع الأبعاد والدرجة الكليّة. وقد يُعزى ذلك إلى وجود قناعة تامة من قبل أعضاء هيئة التدريس من كلا الجنسين بأن رؤساء الأقسام لديهم اهتمام بأهمية امتلاك المهارات القياديّة الناعمة، بغض النظر عن جنسهم. ويمكن تفسير ذلك بأن رؤساء الأقسام يمتلكون المهارات القيادية الناعمة من خلال إيجاد بيئة عمل ملائمة، وأداء الأعمال على أكمل وجه، وكذلك ضبط العمل بكفاءة، وذلك من وجهة نظر أعضاء

هيئة التدريس من كلا الجنسين. اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجرايدة والعلوي (2018)، التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المهارات القيادية الناعمة؛ تُعزى لمتغير الجنس.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، في درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية وكانت الفروق بشكل عام في جميع الأبعاد الدالة احصائياً والدرجة الكلية لصالح رتبة أستاذ؛ وقد يُعزى ذلك إلى وجود قناعة تامة من قبل أعضاء هيئة التدريس الذين تقع رتبهم الأكاديمية ضمن فئة أستاذ، أن رؤساء الأقسام في الجامعات يمارسون المهارات القيادية الناعمة بدرجة كافية، ولديهم وعي مرتفع بامتلاك وتطبيق المهارات القيادية الناعمة. ودورها في صقل مقدرات القادة، وتحقيق فاعلية أعمالهم.

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha=0.05$)، في درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة، من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في جميع الأبعاد الدالة احصائياً والدرجة الكلية، وجاءت الفروق لصالح الخبرة 10 سنوات وأقل. وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ارتفاع قناعات أعضاء هيئة التدريس الذين جاءت الفروق لصالحهم، من ذوي الخبرة 10 سنوات وأقل؛ بأنّ هناك فروق في درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات للمهارات القيادية الناعمة، تختلف باختلاف سنوات الخبرة لديهم، وقد يُعزى ذلك نتيجة أن خبرتهم في الميدان أقل وربما أنهم يحتاجون ممارسة المهارات القيادية الناعمة أكثر مع رؤساء الأقسام. حيث اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو ليفة (2020) التي أظهرت نتائجها وجود فروق لأبعاد القيادة الناعمة

بحسب مدة العمل في الجامعة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الجرايدة والعلوي (2018)، التي أظهرت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المهارات القيادية الناعمة؛ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

التوصيات

في ضوء ما توصلت إليه الباحثة من نتائج، قامت بتقديم مجموعة توصيات:

- ضرورة أن يسعى رؤساء الأقسام إلى بذل كافة الجهود الممكنة لنشر ثقافة المبادرة أكثر؛ لترتقي لمستوى المهارات القيادية الناعمة الأخرى. وتحسين درجة ممارستهم لهذه المهارة القيادية الناعمة.
- إجراء دراسات حول درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة في بيئات عمل أخرى غير البيئات التربوية.
- ضرورة تبني نظام لمكافئة أعضاء هيئة التدريس الذين يبادرون بتطبيق أفكار تطويرية جديدة.
- ضرورة المحافظة على الدرجة المرتفعة من امتلاك رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة للمهارات القيادية الناعمة، من خلال تقديم مكافئات لهم وتحفيزهم على الاستمرار في ممارستها خلال عملهم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو نبغة، عبد العزيز (2004). *دراسات في تحديث الإدارة الجامعية*. عمان: الوراق للنشر.
- أبو حشيش، بسام وسكر، ناجي وفرج الله، أحمد (2019). أثر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية من خلال اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط "دراسة حالة جامعة الأقصى"، *مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية*، 2(2)، 141-168.
- أبو ليفة، سناء (2020). العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية في بيئة العمل لدى العاملين في جامعة الجوف، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، 27(3)، ص414-447.
- الأسمرى، عبد العزيز (2015). *القيادة الاستراتيجية ودورها في درء ومواجهة الأزمات*، السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1-41.
- الأعر، علاء عبد الحميد (2015). *أثر التدريب والتنمية على أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الأغا، وفيق حلمي (2018). *المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في بنوك محافظات فلسطين الجنوبية*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- البطش، أحمد محمد علي (2019). *درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتنمية المهارات الناعمة لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- بظاظو، عزمي (2015). *أثر النكاء العاطفي على الأداء الوظيفي لمدرء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا*، بحث قدم لنيل شهادة الماجستير في عموم إدارة الأعمال. الجامعة الإسلامية - غزة كلية التجارة، الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال.

بنات، أسيل محمد (2019). القوة وتكتيكات النفوذ في القيادة وأثرها على المهارات الناعمة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

ثابت، آمال فؤاد محمد (2020). فاعلية برنامج مقترح لتنمية المهارات الناعمة لدى الهيئات الإدارية للأطر الطلابية في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الثويني، سليمان بن ناصر (2017). برنامج مقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمات لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة حائل، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، مج23، ص109-135.

جبران، علي (2011). المدرسة كمنظمة متعلمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن، مجلة الجامعة الإسلامية، 19(1)، ص427-458.

الجرايدة، محمد والعلوي، سعيد (2018). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان، مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ع12، ص287-253.

الحجيلي، نصر محمد (2010). آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية، مجلة جامعة دمشق، ع25، ص59-92.

حبش، صلاح علي (2017). أثر جودة نظام إدارة معلومات التعليم (EMIS) على المبادرة والإبداع الإداري لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، رسالة ماجستير (منشورة)، جامعة الإسلامية (غزة)، غزة، فلسطين.

حجاج، علا نعيم (2014). دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية، دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الحدراوي، رافد ومحمد، جلال (2020). مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلیمانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية. الجامعة الإسلامية بغزة، 28(3)، ص233-206.

حرب، محمد خميس (2018). تصور مقترح لتطوير أداء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم المنظمة المتعلمة، مجلة الإدارة التربوية، ع 20، 35-54.

حسين، سلامة وحسين، طه (2006). الذكاء الوجداني للقيادة التربوية، دار الفكر، الأردن.

حسين، عصام عبيد (2018). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العراقية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

خميس، عبد الله (2013). المهارات الناعمة التي يبحثون عنها، الأردن، مؤسسة الرؤيا للصحافة والنشر.

الخزاعلة، محمد سلمان (2010). النظام التربوي بين وزارتي التربية والتعليم. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

الخويطر، ذكري (2019). تطوير دور القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز في إدارة الأزمات، المجلة العربية للتربية النوعية، 3(10)، 205-206.

الدوسري، محمد سعد (2016). المهارات الناعمة، <http://www.new-educ.com> تم الرجوع إليه بتاريخ 2021/10/16.

رشاد، علي موسى. (2012). الذكاء الوجداني وتنميته في مرحلة الطفولة والمراهقة ، مصر، عالم الكتب.

رواشدة، سناء إدريس(2018). درجة ممارسة عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الخاصة للإدارة اللامركزية وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

زويلف، مهدي (2015). العلاقات العامة نظريات وأساليب، عمان: مكتبة المجتمع العربي.

الزيان، مازن نوح (2020). دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

سعيد، حنان محمد (2019). أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

السكرانة، بلال (2010). القيادة الإدارية الفعالة، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سلطان، سوزان أكرم وخضر، ضحى حيدر (2010). المؤسسات التربوية كمنظمات متعلمة، عمان، دار الفكر ناشرون وموزعون.

الشريف، ريم بنت عمر (2014) دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، السعودية.

الشنواني، صلاح (2005). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مصر، مؤسسة شباب.

شيع، حسام حسين وعباس، علي عبد المحسن (2019). الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 15(59)، 115-185.

عبابنة، صالح (2007). المدرسة الأردنية كمنظمة متعلمة الواقع والتطلعات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

عبد الواحد، مؤمن خلف (2016). دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الأكاديمية، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، 6(2)، 19-29.

عجيل، سامية (2018). القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، 7(25)، ص34-62.

العدوان، منور محمود وعباس، فرحات، (2017). دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية، الملتقى الدولي الثاني حول التحول

الرقمي للمؤسسات التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.

الغريزي، خضر عيسى (2019). أثر المهارات القيادية على التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات العراقية في محافظة بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

قاسمي، السعيد (2012). التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض مؤسسات صناعية الأدوية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس، الجزائر.

قانون الجامعات الاردنية رقم (18) لسنة 2018 من الموقع: <http://www.mohe.gov.jo/ar/GovPapers/18-2018.pdf> تم الرجوع إليه بتاريخ 2021/9/16

القдах، محمد إبراهيم (2013). العلاقة بين المهارات القيادية وتقدير الذات لدى رؤساء الجامعات الأردنية، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 7(3)، 433-445.

قويدر، أريج (2017). دور المهارات الناعمة في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية، (دراسة ميدانية على العاملين في الوظائف الإشرافية لدى الوزارات الفلسطينية)، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة، فلسطين.

كاظم، عمار جبار (2019). دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الإداري: دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة-بغداد، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، 25(115)، 15-35.

الملاح، ثامر (2017). حقيقة المهارات الناعمة والمهارات الصلبة. موقع على الانترنت: <https://www.new-educ.com> تم الرجوع عليه بتاريخ 2021/11/22

ميرو، شيرزاد (2017). دور المهارات الناعمة للقيادة الإدارية في الارتجال المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، مجلة جامعة دهوك، 20(2)، ص318-338.

النجار، فاطمة (2021). رؤية أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات التربية الإبداعية، المجلة التربوية، ٨٣(2)، ص ٤٨-٤٢٩.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Ariratana, W (2015). Development of Leadership soft Skills among Educational Administrators, *Social and Behavioural sciences*, (186), 33-336.

Ayub, S.& Manaf, N & Hamzah, M (2014). Leadership: Communicating strategically in the 21st Century; *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 155, 502-506.

Baron, I. S. & Agustina, H., (2017). The effectiveness of leadership management training. *Polish Journal of Management Studies*, 16, pp15-45.

Broyles, M, and Sheri, J. Kasey W, Karen, L. (2015) "Soft Skills, The Difference between Leading and Leaving the Advertising Industry", *Journal of Advertising Education*, 17(2), PP, 17-27.

Casimir, G & Zhidong Li, Bindu G, Mark Loon. (2016) Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 37, pp55-80.

Crosbie, Rowena (2014). Learning the soft skills of leadership, *Industrial and Commercial Training*, 37(1), pp45-51.

Dahiya, R & Luthra, A. (2015). Effective Leadership is all about Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication, *International Journal of Management & Business Studies IJMBS* 5(3), pp25-47.

David, Christ.(2018). Leveraging Soft Skills to Influence Procurement Strategies, U.S. Army Research Laboratory, department of defense, office of small business programs.

- Farzaneh, A and Asri, V, & Tabrizi, A (2017). "Comparing Emotional Intelligence, Sense of Self Efficacy, And Job Satisfaction among Nurse Educators: A Case of National University and Islamic Azad University of Ardabil", *Pharmacophore*, 8(6), 34-61.
- George, J. Maclean. A (2007). 'Emotions and leadership: The role of emotional intelligence', *Human Relations*, 53 (8), pp. 1027-1055.
- Ginting, H & Mahiranissa, A & Bektia, R and Febriansyah, I, (2020). The effect of outing Team Building training on soft skills among MBA students, *The International Journal of Management Education*, (18).
- Investopedia. (2014). Hard skills. Retieved from: <http://www.invesopedia.com/terms/h/hard-skills.asp>. Retrieved in 16/09/2021.
- Madden, M, (2015). *Soft Leadership Competencies for S'today Healthcare Finance Executives*, healthcare financial management Lenexa, PP: 42-45.
- Margaret, T, (2017) Relationship between Emotional Intelligence and Leadership Styles: A Case Study of Leaders in Selected Banking Institutions in Kenya, *International Journal of Research in Humanities and Social Studies* Volume 4, Issue 2, pp20-55
- Mishra, K & Gupta, S & Neetu, B (2019). Harness Soft Skills to Everyday Life: A Scientific Technique to Gain Success, *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, India, 8(12), 2141-2145.
- Nancy, J, & Woolf, L, & Lynn, L (2014). Soft leadership through contacts between working individuals ", *Journal of Managerial*, 33(9), pp.190- 203.
- Nixon, Wageeh (2013). The Role of Organizational Agility in Enhancing Organizational Excellence: A Study on Telecommunications Sector in Egypt , *International Journal of Business and Management*, Sadat City, Menoufia, Egypt, 11(4), 121-135.

- Rao, M (2017). Soft leadership: An Innovative Leadership Perspective. *The Journal of values- Based Leadership*, 10(1), 1-11.
- Rao, M (2013). Soft Leadership: A New Direction to Leadership. *Industrial and commercial Training*, 45(3), 143-149.
- Reddy, G (2013). *Soft Skills for managers*, MIAMI, CAROLAINA Publishing,
- Sadq, Z (2019). THE ROLE OF LEADERSHIP SOFT SKILLS IN PROMOTING THE LEARNING ENTREPRENEURSHIP, *journal of Process Management –New Technologies*, International 7(1), 40-63.
- Senge, P, (2007). *The fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday Publishers, New York.
- Vijayalakshmi, V. (2016). Soft Skills- the Need of the Hour for Professional competence: A Review on Interpersonal skills and Intrapersonal skills Theories. *International Journal of Applied Engineering Research*. 11(4), PP. 2859-2864
- Wang, Yu, Lianying Zhang, Tingting Cao, (2018). *The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective* "College of Management and Economics, Tianjin University, 92 Weijin Road, Nankai District, Tianjin 300072, PR China.
- Wongkalasin, K & Boupphan, P & Ngang, T (2013). Leadership soft Skills that Affect Organizational Climate of District Health office in Khon Kaen, Thailand; *KKU Res. J*; 18(4): 709-720.

الملحقات

الملحق (1) استطلاع آراء مجموعة من الخبراء



الدكتور / الدكتورة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

فتقوم الباحثة بدراسة تهدف للكشف عن "درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الغرض من المعلومات التي تُجمع هو الهدف العلمي، وستتعامل بسرية تامة لتحقيق هدف الدراسة.

تم عمل جدول بمعظم المهارات القيادية الناعمة، ولما عُرف عنكم من خبرة علمية ونظرية متميزة في مجال البحث العلمي فإنني أضع بين أيديكم هذه الجدول لبيان مدى اعتبار كل مهارة كمهارة قيادية ناعمة قد يحتاجها رئيس القسم في الجامعات الخاصة، راجياً منكم التفضل بإبداء الرأي من خلال الإجابة على كل مهارة ب نعم أم لا.

مع ذكر من وجهة نظرك إن كان هناك مهارة قيادية ناعمة لم تذكر بالجدول وقد تلزم لرئيس القسم في الجامعة

اسم الخبير	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الجامعة

الرقم	المهارات القيادية الناعمة	نعم	لا	الرقم	المهارات القيادية الناعمة	نعم	لا
1	التواصل الفعال			10	التخطيط والتنظيم		
2	العمل الجماعي			11	إدارة الأزمات		
3	المبادرة			12	بناء علاقات اجتماعية		
4	المقدرة على القيادة			13	الرؤية المشتركة		
5	التنمية والتدريب			14	التفكير الإبداعي		
6	الفاعلية الشخصية			15	صنع القرار		
7	تقديم الذات			16	التعامل مع الآخرين		
8	الحضور والكاريزما			17	إدارة الوقت		
9	الذكاء الشعوري			18	التفاوض		

الملحق (2)

أداة الدراسة بصورتها الأولية



كلية الدراسات العليا الإستبانة

الدكتور / الدكتورة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد،

فتقوم الباحثة بدراسة تهدف للكشف عن "درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الغرض من المعلومات التي تُجمع هو الهدف العلمي، وستتعامل بسرية تامة لتحقيق هدف الدراسة. تم تطوير هذا الإستبيان المكون من (55) فقرة.

ولما عُرف عنكم من خبرة علمية ونظرية متميزة في مجال البحث العلمي فإنني أضع بين أيديكم هذه الإستبانة لتحكيمها، راجياً منكم التفضل بإبداء الرأي في درجة ملائمة كل فقرة للمقياس التي وضعت فيه وسلامة صياغتها اللغوية، وإجراء أي تعديل ترونه مناسباً وإضافة أي فقرة ترون ضرورة وجودها والذي سوف يعتمد ميزان ليكرت الخماسي.

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
--------	--------	---------	--------	-------

شاكر لكم حسن تعاونكم....

الباحثة:

رولا محمد أبو حاطوم

بيانات المحكم:

الاسم الثلاثي	التخصص		
الرتبة	جهة العمل		

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) فيما ينطبق عليك:

(1) الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

(2) الرتبة الأكاديمية: ☐ أستاذ ☐ أستاذ مشارك

☐ أستاذ مساعد

(3) سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات - إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنة

ثانياً: مقياس المهارات القيادية الناعمة

• يرجى قراءة كل فقرة بدقة ووضع إشارة (√) عند الفقرة التي تعبر فيها عن رأيك.

الرقم	الفقرات	وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	تنتمي	لا تنتمي	
البعد الأول: مهارة التواصل والاتصال: عند تواصل رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس فإنه:						
1.	يستخدم ألفاظاً مناسبة خلال تواصله معهم تشعرهم بالراحة.					
2.	يحرص على تكوين علاقات إيجابية أثناء تواصله معهم.					
3.	يستخدم مهارات التواصل غير اللفظي لترجمة أهدافه.					
4.	يتبادل المعلومات معهم لإيجاد الحلول التي تقلل أخطاء العمل.					
5.	يوظف الوسائل التكنولوجية في تواصله معهم.					
6.	يحفزهم على تبادل الخبرات فيما بينهم.					
7.	يحرص على الاستماع الهادف لأعضاء هيئة التدريس من أجل الاستعانة على الفهم.					

الرقم	الفقرات	وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	تنتمي	لا تنتمي	
8.	يحرص على تقديم التغذية الراجعة حول مهامهم.					
9.	يشجعهم على الحوارات البناءة فيما بينهم.					
البعد الثاني: مهارة المبادرة						
10.	يبادر في استشراف المشكلات قبل وقوعها من خلال تقصي الإنذارات المبكرة.					
11.	يتحمل المسؤولية عند تطبيق أفكار جديدة تطويرية.					
12.	يحرص على تبني القيم الأخلاقية في عمله.					
13.	يبادر بتطوير المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس.					
14.	يستفيد من الفرص المتاحة في تذليل مشكلات العمل.					
15.	يحول الأفكار النظرية إلى واقع عملي ملموس بطريقة إبداعية.					
16.	يبادر بمبادرات مؤسسية تحفز على المقدرة التنافسية مع الجامعات الأخرى.					
17.	يعزز روح المبادرة لدى أعضاء هيئة التدريس من خلال (الترقيات والمكافآت).					
18.	يحدد احتياجات العمل من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في سوق العمل.					
البعد الثالث: مهارة تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم: يقوم رئيس القسم بما يلي اتجاه أعضاء هيئة التدريس						
19.	يتبع الأسلوب العلمي في تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.					
20.	يحرص على إبلاغهم بمواعيد المؤتمرات في الوقت المناسب.					

الرقم	الفقرات	وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	تنتمي	لا تنتمي	
21.	يتابع توظيفهم للبرامج التدريبية المقدمة لهم.					
22.	يقدم الدعم اللازم لبرامج التدريب المقدمة لهم.					
23.	يشجعهم على التعلم الذاتي المستمر.					
24.	يحرص على تحديث الهيكل التنظيمي في القسم للقضاء على نقاط الضعف في الأداء.					
25.	يحرص على تأهيل أعضاء هيئة التدريس لتولي مهام جديدة.					
26.	يحرص على إبراز إنجازاتهم لرفع الروح المعنوية لديهم.					
البعد الرابع: مهارة إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس						
27.	يحرص على مناقشة أهداف الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس.					
28.	يحرص على وجود خطة عمل مشتركة تُؤدّد جهود أعضاء هيئة التدريس.					
29.	يوضح الرؤية المشتركة لأعضاء هيئة التدريس بطريقة إبداعية.					
30.	يحرص على أن تعكس الرؤية المشتركة رؤية أعضاء هيئة التدريس.					
31.	يحرص على تناغم الرؤية المشتركة للقسم مع رؤية الجامعة.					
32.	يحرص أن تكون الرؤية المشتركة مستدامة داخل القسم.					
33.	يحرص على وجود رؤية مشتركة تحظى بتأييد والتزام جميع أعضاء هيئة التدريس.					

الرقم	الفقرات	وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	تتنمي	لا تتنمي	
34.	يبني رؤية مشتركة تحقق الصالح العام لجميع منتسبي القسم.					
35.	تصف الرؤية المشتركة الفلسفة الواضحة لرسالة القسم.					
البعد الخامس: مهارة إدارة الأزمات						
36.	يحرص على بناء فريق عمل لإدارة الأزمات.					
37.	يستشعر الإنذارات المبكرة للأزمات قبل وقوعها.					
38.	يحرص أن يكون قراره أقرب للرشد في حال حدوث الأزمات.					
39.	يمتلك مهارة تحليل أسباب حدوث الأزمات.					
40.	يعمل بإيجابية مع فريق إدارة الأزمات للخروج بأقل الخسائر.					
41.	يحرص على استخدام المعلومات والبيانات الدقيقة أثناء حدوث الأزمة.					
42.	يحرص على التزود بالتغذية الراجعة من فريق العمل لإدارة الأزمة بعد انتهائها.					
43.	يحرص أن تكون الأزمة دافعاً لتطوير تعلمه في إدارة الأزمات.					
44.	يحرص على عودة العمل لطبيعته (إعادة النشاط في القسم) بعد حدوث الأزمة.					
45.	يحرص على حصر الخسائر التي حدثت من جراء الأزمة.					
46.	يمتلك مهارة المفاضلة في استخدام الإستراتيجيات الخاصة بالتعامل مع الأزمات.					

الرقم	الفقرات	وضوح الفقرة		مدى انتماء الفقرة		ملاحظات
		واضحة	غير واضحة	تنتمي	لا تنتمي	
البعد السادس: مهارة الذكاء الشعوري						
47.	يحرص على دعم الجوانب النفسية لأعضاء هيئة التدريس.					
048	يستطيع السيطرة على ضبط أعصابه في المواقف الضاغطة.					
049	يتوفر لديه حس مرهف اتجاه التغيرات النفسية لأعضاء هيئة التدريس.					
050	يقدم كل التسهيلات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم في مواجهة ضغوطات الحياة.					
051	يتمتع بالمقدرة الكافية على تصحيح الخطأ الذي وقع فيه بلباقة.					
52.	يحرص على نشر ثقافة الذكاء الشعوري بين الأعضاء.					
53.	يملك المقدرة على التعبير عن مشاعره بصورة مناسبة.					
54.	يتكيف مع المواقف الطارئة بطريقة إبداعية.					
55.	يبث الطاقة الإيجابية في مناخ العمل للتخفيف من ضغوط الحياة ومطالبها.					

الملحق (3)

أسماء خبراء الإدارة الذين تمت مقابلتهم والأخذ بآرائهم حول المهارات القيادية الناعمة

الرقم	اسم الدكتور/ الدكتورة	الرتبة الأكاديمية	التخصص	الجامعة
1	د. علي حسين حورية	أستاذ دكتور	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
2	أ. د أحمد محمد بدح	أستاذ دكتور	الإدارة التربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
3	د. عمر محمد الخرابشة	استاذ دكتور	ادارة تربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
4	د. باسم حوامدة	أستاذ دكتور	الإدارة التربوية	جامعة مؤتة
5	د. عدنان بدري الإبراهيم	أستاذ دكتور	الإدارة التربوية	جامعة اليرموك
6	د. محمد إبراهيم القداح	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة البلقاء التطبيقية
7	د. كاظم عادل الغول	أستاذ مشارك	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
8	د. جهاد المومني	أستاذ مشارك	مناهج وطرق تدريس	جامعة عمان العربية
9	د. علاء أحمد حراحشة	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة آل البيت
10	د. خولة حسين عليوة	أستاذ مساعد	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
11	د. رنا عثمان الفقهاء	دكتورة	إرشاد نفسي وتربوي	وزارة التربية والتعليم

الملحق (4)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة	جهة/ مكان العمل
1-	أحمد محمد بدح	إدارة تربوية	استاذ دكتور	جامعة البلقاء التطبيقية
2-	علي حسين حورية	الادارة التربوية	أستاذ دكتور	جامعة الشرق الأوسط
3-	محمد علي عاشور	إدارة تعليم عالي	أستاذ دكتور	جامعة اليرموك
4-	تيسير محمد الخوالدة	أصول التربية	استاذ دكتور	جامعة آل البيت
5-	أيمن أحمد العمري	إدارة تعليم عالي	أستاذ دكتور	جامعة السلطان قابوس
6-	صالح أحمد عابنة	إدارة تربوية	استاذ مشارك	الجامعة الأردنية
7-	عثمان ناصر منصور	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
8-	كاظم عادل الغول	إدارة تربوية	استاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
9-	إبراهيم أحمد أبو جامع	إدارة تربوية	استاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
10-	خالد أحمد الصرايرة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة
11-	محمد حمزة	مناهج وطرق تدريس	استاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
12-	معين سلمان النصراوين	القياس والتقويم	أستاذ مساعد	جامعة عمان العربية
13-	خولة حسين عليوة	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
14-	رنا عثمان الفقهاء	ارشاد نفسي وتربوي	دكتوراه	وزارة التربية والتعليم

الملحق (5) أداة الدراسة بصورتها النهائية



كلية الدراسات العليا

الإستبانة

الدكتور / الدكتورة المحترم

.....

السلام عليكم ورحمةُ الله وبركاته

تحيةً طيبةً وبعد،

فتقوم الباحثة بدراسة تهدف للكشف عن "درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الغرض من المعلومات التي تُجمع هو الهدف العلمي، حيث تم تطوير هذا الإستبيان المكون من (47) فقرة.

لأن الموضوع يخصكم مباشرة، فأنتم أفضل من يعطي رأيه في هذا المجال وعليه أرجو التكرم بالاطلاع على الاستبانة المرفقة والإجابة على كافة فقرات هذه الاستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة للدراسة التي أقوم بها. وستكون آراؤكم مساهمة قيمة تصب في إنجاز الأهداف المتوخاة تحقيقها، علماً بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية تامة ودون أن يطلع عليها أحد.

شاكراً لكم حسن تعاونكم....

الباحثة:

رولا محمد أبو حاطوم

أولاً: البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (✓) فيما ينطبق عليك:

(4) الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

(5) الرتبة الأكاديمية: ☐ أستاذ ☐ أستاذ مشارك

☐ أستاذ مساعد

(6) سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات - إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

ثانياً: مقياس المهارات القيادية الناعمة

• يرجى قراءة كل فقرة بدقة ووضع إشارة (✓) عند الفقرة التي تعبر فيها عن رأيك.

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
البعد الأول: مهارة التواصل الفعال: يقوم رئيس القسم بما يلي:						
1.	يستخدم ألفاظاً مناسبة تشعر أعضاء هيئة التدريس بالراحة.					
2.	يحرص على تكوين انطباعات إيجابية أثناء تواصله.					
3.	يستخدم لغة الجسد لترجمة أهدافه.					
4.	يوظف الوسائل التكنولوجية في تواصله.					
5.	يشجع على تبادل الخبرات فيما بين أعضاء هيئة التدريس.					
6.	يحرص على تقديم التغذية الراجعة حول منجزات أعضاء هيئة التدريس.					
7.	يشجع على الحوار البناء فيما بين أعضاء هيئة التدريس.					
البعد الثاني: مهارة المبادرة: يقوم رئيس القسم بما يلي:						
8.	يبادر في استشراف المشكلات قبل وقوعها.					
9.	يتحمل المسؤولية عند تطبيق أفكار تطويرية جديدة.					
10.	يتبنى مدونة السلوك في عمله.					
11.	يبادر بتطوير المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس.					
12.	يستثمر الفرص المتاحة في تذليل مشكلات العمل.					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
13.	يحول الأفكار النظرية إلى واقع عملي ملموس.					
14.	يتبنى مبادرات مؤسسية تحفز على المقدرة التنافسية مع الجامعات الأخرى.					
15.	يتبنى نظاماً لمكافئة أعضاء هيئة التدريس.					
البعد الثالث: مهارة تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم: يقوم رئيس القسم بما يلي:						
16.	يتبع الأسلوب العلمي في تحديد احتياجات أعضاء هيئة التدريس.					
17.	يحرص على إبلاغ أعضاء هيئة التدريس بمواعيد المؤتمرات في الوقت المناسب.					
18.	يتابع توظيف أعضاء هيئة التدريس للبرامج التدريبية في العملية التدريسية.					
19.	يقدم الدعم اللازم لبرامج التدريب المقدمة لأعضاء هيئة التدريس.					
20.	يشجع أعضاء هيئة التدريس على التعلم الذاتي المستمر.					
21.	يحرص على إبراز إنجازات أعضاء هيئة التدريس لرفع الروح المعنوية لديهم.					
البعد الرابع: مهارة إيجاد رؤية مشتركة مع أعضاء هيئة التدريس: يقوم رئيس القسم بما يلي:						
22.	يناقش أهداف الجامعة مع أعضاء هيئة التدريس.					
23.	يحرص على وجود خطة عمل مشتركة تستثمر جهود أعضاء هيئة التدريس.					
24.	يوضح رؤية القسم لأعضاء هيئة التدريس بطريقة مبتكرة.					
25.	يتابع التزام أعضاء هيئة التدريس برؤية القسم.					
26.	يحرص على تناغم رؤية القسم مع رؤية الجامعة.					
27.	يشارك أعضاء هيئة التدريس في بناء رؤية للقسم.					
28.	يتبنى رؤية للقسم تحقق الصالح العام.					
البعد الخامس: مهارة إدارة الأزمات: يقوم رئيس القسم بما يلي:						
29.	يحرص على بناء فريق عمل لإدارة الأزمات.					
30.	يتابع الإجراءات الوقائية لمنع حدوث الأزمة.					
31.	تتسم قراراته بالمرونة في حال حدوث الأزمة.					

الرقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
32.	يحلل أسباب حدوث الأزمات.					
33.	يقدم الدعم لفريق إدارة الأزمات للخروج بأقل الخسائر.					
34.	يحرص على استخدام المعلومات والبيانات الدقيقة أثناء حدوث الأزمة.					
35.	يتابع التغذية الراجعة من فريق العمل لإدارة الأزمة بعد إنتهائها.					
36.	يحرص أن تكون الأزمة دافعاً لتطوير تعلمه في إدارة الأزمات.					
37.	يحرص على استمرارية العمل (إعادة النشاط في القسم) بعد حدوث الأزمة.					
38.	يحرص على حصر الخسائر التي حدثت من جراء الأزمة.					
39.	ينوع في الإستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع الأزمات.					
البعد السادس: مهارة الذكاء الشعوري: يقوم رئيس القسم بما يلي:						
40.	يقدم الدعم النفسي لأعضاء هيئة التدريس.					
41.	يستطيع السيطرة على ضبط أعصابه في المواقف الضاغطة.					
42.	يحرص على متابعة التغيرات النفسية لأعضاء هيئة التدريس.					
43.	يقدم التسهيلات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس لمساعدتهم في مواجهة ضغوطات العمل.					
44.	يتمتع بالمقدرة الكافية على تصحيح الخطأ الذي وقع فيه بموضوعية.					
45.	يُعبّر عن مشاعره بصورة مناسبة.					
46.	يتكيف مع المواقف الطارئة.					
47.	يبث الطاقة الإيجابية في مناخ العمل للتخفيف من الضغوطات المهنية.					

الملحق (6)

كتب تسهيل مهمة



وتستمر المسيرة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

حازر الملك عبد الله الثاني
تسليم الأداء الحكومي والشفافية
الفترة (١٦-٢٠١٧) (١٦-٢٠١٧)
المحل (المحل)

١٣٣٢٨/٢٢
١٤٤٣/١١/١٧
٢٠٢١/١١/١٧

الأستاذة رؤساء الجامعات الأردنية الخاصة

الموضوع: تسهيل مهمة

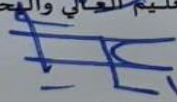
تحية طيبة، وبعد.

أرفق طياً صورة عن كتاب الأستاذ الدكتور القائم بأعمال رئيس جامعة الشرق الأوسط رقم در/خ/٢٢/٤٢٢ تاريخ ٢٠٢١/١١/١٤، المتضمن طلب تسهيل مهمة الطالبة (رولا محمد محمود أبو حاطوم) في جامعتكم لتوزيع الاستبانات بهدف جمع معلومات وبيانات تتعلق بالدراسة بعنوان (درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

أرجو التكرم بالاطلاع، والإيعاز لمن يلزم لتسهيل مهمة الطالبة "رولا أبو حاطوم" في جامعتكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

ع/وزير التعليم العالي والبحث العلمي



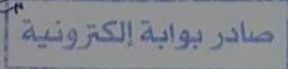
الأستاذ الدكتور مأمون محمد الدبيعي

الأمين العام

نسخة إلى:

- الأستاذ الدكتور رئيس جامعة الشرق الأوسط
- مساعد الأمين العام للشؤون الفنية
- مدير مديرية مؤسسات التعليم العالي
- رئيس قسم شؤون مؤسسات التعليم العالي (مع المرفق)

م/ح/م ت ٢٠٢١/١١/١٦



الملحقة الأردنية الهاشمية

هاتف: ٩٦٦٦ ٦٥٤٧٦٧١ فاكس: ٩٦٦٦ ٥٣٤٩٠٧٩ ص.ب. ١٣٨ عمان ١١٩٤١ الأردن - الموقع الإلكتروني: WWW.MOHE.GOV.JO

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم، در/خ/422
التاريخ، 2021/11/14

معالي الأستاذ الدكتور وجيه موسى عويس الأكرم
وزير التعليم العالي والبحث العلمي

تحية طيبة وبعد،

فنتهيكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إنَّ المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يُسهم في تأدية الجامعة إلزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتنميته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة رولا محمد محمود ابو حاطوم ورقمها الجامعي (402010095) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية العلوم التربوية، والتي تتولى القيام بتطبيق الإمتحان في الجامعات الأردنية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية؛ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، علماً أنَّ المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

ق.أ. رئيس الجامعة

أ.د. سلام خالد محادين



رئيس الجامعة
ب.م.أ.م.م.
11/11/2021

