

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د العنود محمد قاسم المهري

إدارة وإشراف تربوي - أستاذ مساعد - جامعة نجران - المملكة العربية السعودية

الملخص:

استهدفت الدراسة التعرف على واقع استخدام القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران، استخدم البحث المنهج الوصفي معتمداً على بناء استبانة لمهارات القيادة الناعمة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران؛ وتوصلت إلى ارتفاع مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس لاستخدام القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة سواء في الدرجة الكلية أو الأبعاد بمتوسط إجمالي (٤,٤٠)، وجاء بُعد التنمية والتدريب في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٤٢)، وبُعد إدارة الأزمات في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,٤١)، وبُعد التواصل الفعال في المرتبة الثالثة بمتوسط (٤,٤١)، في حين جاء بُعد العمل الجماعي في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (٤,٣٩)، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لامتلاك القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة تعزي إلى متغيرات: (الجنس - الرتبة العلمية - سنوات الخبرة) سواء في الأبعاد أو الدرجة الكلية فيما عدا بُعد العمل الجماعي كانت هناك فروق تعزي لمتغير سنوات الخبرة فقط ولصالح أكثر من (١٠) سنوات. توصي الدراسة بدعم واستمرارية امتلاك القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة من بالدعم المادي والمعنوي وتحفيزهم على استمرارية ممارسة تلك المهارات، والحرص على نشر ثقافة القيادة الناعمة بين كافة أعضاء هيئة التدريس من خلال اللقاءات والندوات التثقيفية والتوعوية، وإدراج مهارات القيادة الناعمة ضمن الدورات التدريبية التأهيلية للقيادات الأكاديمية.

الكلمات المفتاحية: القيادات الأكاديمية - جامعة نجران - القيادة الناعمة - أعضاء هيئة التدريس.

Reality of Using Soft Leadership Skills among Academic Leaders at Najran University from the Perspective of Faculty Members

Abstract

The study aims to identify the reality of soft leadership skills among academic leaders from the faculty perspective at Najran University. It adopted the descriptive approach and applied a questionnaire to (350) faculty members at Najran University. The results revealed high faculty estimations of using soft leadership skills among the academic leaders in the overall or the domains with a means of (4.40). (Development and training) was ranked first with a means of (4.42), (crisis management) was ranked second with a means of (4.41), (effective communication) was ranked third with a means of (4.41), and (teamwork) was ranked last with a means of (4.39). There were no statistically significant differences in the faculty estimations of soft leadership skills among the academic leaders due to gender, academic rank, and years of experience in the overall degree or the domains, except for teamwork due to years of experience, favoring (10) years. The study recommends material and moral support for academic leaders to have soft leadership skills and continue practicing these skills, ensuring the dissemination of soft leadership among all faculty members in educational and awareness meetings and seminars, and including soft leadership skills in the qualifying training courses for academic leaders.

Keywords: Academic leaders, Najran University, Soft leadership, Faculty members

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د العنود محمد قاسم المهري

إدارة وإشراف تربوي - أستاذ مساعد - جامعة نجران - المملكة العربية السعودية

مقدمة:

لقد حظى 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 الموضوعات الإدارية التي تسهم في ارتفاع المؤسسات في أعمالها من خلال الإدارة الناجحة للأفراد والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وعليه يعد القائد المحرك الأساسي لأي مؤسسة إذ لا بُد منه بأن يتمتع بكفاءات ومهارات معينة تمكنه من ممارسة أعماله ونشاطاته بكفاءة وفاعلية ومن هذه المهارات القيادة الناعمة. كما يعتمد نجاح أي مؤسسة تربوية في هذا الإطار في تحقيق أهدافها على قيادتها وما يتوافر لديها من مهارات قيادية تساعدها على القيام بالأعمال والمسؤوليات المتعلقة بها على الوجه الأمثل.

وتعتبر 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 المعنوي والمادي، وغيرها من السمات التي لا بد من وجودها لدى القادة (الغريزي، ٢٠١٩).

وهذا يستوجب من قادة المؤسسات تعلم وممارسة وقياس سلوكيات معينة ترتبط مباشرة بمستوى الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي كونها تؤثر على الأداء العام للمؤسسة، وتسمى هذه السلوكيات بالمهارات القيادية وهي مهارات قابلة للتعلم والممارسة والإتقان (Juergensen, 2020)، وفي ذات السياق تؤكد الأدبيات أن قادة المؤسسات يحتاجون إلى المهارات القيادية الصلبة والناعمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ففي ظل المتغيرات المعاصرة لم يعد من الممكن أن يعتمد القادة على معارفهم ومهاراتهم الإدارية

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

فقط في إدارة مؤسساتهم، بل ينبغي أن يكون لديهم القدر الكافي من المهارات الناعمة التي تساعد على تشجيع التعاون والشراكة في العملية التعليمية وتطويرها بشكل مستمر، والتأكد من استعداد الموظفين لمواجهة التغييرات المحتملة (Ngang et al.,2015). ونظرًا للتعقيدات في العلاقات الشخصية في بيئات العمل برز ما يسمى "المهارات القيادية الناعمة" حيث إن مفهوم المهارات القيادية الناعمة، أصبح يتكرر كثيرًا في المؤسسات وأصبح من المتطلبات المهمة، حيث إنها تؤدي دورًا مهمًا في تشكيل شخصية الفرد، وترتبط هذه المهارات في مقدرة التعامل مع الآخرين وعرض أفكاره بصورة لبقة ومقنعة، وكذلك مقدرته على التواصل الفعال، كما تُعد المهارات القيادية الناعمة من أبرز المواضيع التي تناولتها أدبيات الإدارة المعاصرة والحديثة، ولها دورٌ في صقل مقدرات القادة، وتحقيق فاعلية أعمالهم.

والقيادة الناعمة هي قيادة نموذجية يؤدي تطبيقها إلى اكتساب المزيد من المهارات والخبرات ومزيج من المهارات الفنية والقيادية، وتشدد على أهمية الموارد البشرية، كما أنها تساعد على إدارة العواطف ومشاعر الناس بنجاح، وهي تركز على الشخصية والمواقف وسلوك الأفراد، وبالتالي فهي قيادة تكاملية تقوم على أساس المشاركة وإقامة العلاقات الودية ضمن نطاق العمل، ويتحقق ذلك من خلال الرؤية الواضحة والاتصال الفعال وكذلك الذكاء العاطفي وذلك من أجل إنجاز المهام على نحو فعال (Dawn et al.,2016, p. 10).

وعرف الحدراوي ومحمد (٢٠٢٠، ص. ٢١١) القيادة الناعمة بأنها: إحدى الأنماط الإيجابية في القيادة والتي تركز على خلق حالة من التفاعل الإيجابي في العمل بين الموظفين والبيئة المحيطة، من خلال التركيز على مجموعة من المهارات العاطفية، مثل: مهارة التعاون والعمل الجماعي ومهارة التواصل، ومهارة المبادرة، ومهارة المقدرة على القيادة، ومهارة التنمية والتدريب، واتقان الشخصية، والفعالية الشخصية، ومهارة تقديم الذات. في حين عرفها أبو ليفة (٢٠٢٠، ص ٤١٥) بأنها: توافر مجموعة من المهارات الناعمة لدى القادة من خلال تقديمهم رؤى واضحة وحلولاً مبتكرة لمشكلات العمل، وقبولهم آراء العاملين

وأفكارهم وتمكنهم من إدارة فرق العمل بفعالية وكفاءة داخل المنظمة، من خلال مهارات قيادية ناعمة، تتمثل في: مهارة الرؤية المشتركة، ومهارة الاتصالات، ومهارة الذكاء الشعوري.

وقد عرفت (Roa,2012) القيادة الناعمة على أنها الطريقة المثلى لتقديم نفسك للآخرين، وهي ذات صلة كبيرة بشخصية الإنسان وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي يمر بها، والقدرات المطلوبة في مكان العمل لتحقيق النجاح المهني. وأضاف (Noel & Katherine,2016, p. 172) والمهارات الناعمة: مهارات شخصية تعزز التفاعل الفردي، وتحسن الأداء الوظيفي، وتساعد على التطوير، وذلك عكس المهارات الصعبة التي تعتبر مهارات فنية تساعد على أداء نوع معين من المهام أو الأنشطة؛ ولذلك تعتبر المهارات الناعمة بمثابة مهارات للإدارة الذاتية أو العلاقات الشخصية، وهي قابلة للتطبيق وتتعلق بقدرة الفرد على التفاعل مع زملاء العمل والمستفيدين منه، ولها دور حيوي في تحقيق النجاح الإداري والتميز لإمكانية تطبيقها داخل مكان العمل وخارجه (Pazhani & Priya,2012, pp. 1895-1896).

ومفهوم القيادة الناعمة يمكن توضيحه على أنه عملية تحديد الأهداف والتأثير على الناس من خلال استخدام أسلوب الإقناع المرن، وبناء فرق عمل قوية والتفاوض عليها مع موقف مريح للجانبين، وبالتالي يؤدي إلى تماسكهم وتحفيزهم باستمرار، من خلال موائمة طاقاتهم وجهودهم الموحدة والاعتراف بها، وتقدير مساهمتها في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية مع التركيز على المهارات لأنه يقوم على الحق في التفكير من خلال مجموعة من المهارات التي يقدمونها ومجموعة أدوات يعتمدون عليها في أداء العمل.

وتأتى أهمية القيادة الناعمة من استكشاف أسلوب جديد لمفهوم القيادة، والذي هو مطلوب في ظل عالم متشابك، وهذا ما يفسر كيف أن القيادة الناعمة تختلف عن أساليب القيادة الأخرى، فهو يصف أهمية القيادة الناعمة ويفرق بين القيادة المادية وغير المادية، وتدعو الباحثين إلى التفكير في الكيفية التي يمكن أن تطبق رؤى القيادة المكتسبة. (Gotsis & Grimani,2017, p. 214)

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

كما تبرز أهمية المهارات الناعمة في مجال التعليم، حيث تساعد في تطوير قدرات المدراء والمعلمين للتكيف مع المواقف اليومية والتفاعل بشكل إيجابي مع المشكلات التي قد تواجههم، سواءً في الحصول على مهارات تدريس جديدة أو في التعامل مع بيئة العمل بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، فإن المهارات الناعمة تعزز ثقة المدراء والمعلمين بأنفسهم وتنمي مهارات التفكير لديهم، كما تساعد في بناء شخصياتهم وتكسيبهم القدرة على إدارة ردود أفعالهم بشكل صحيح، وتعزز السلوكيات الإيجابية المحسنة لحياتهم. وبالتالي، تساعد المهارات الناعمة في تنمية المهارات العقلية والنفسية والاجتماعية لدى المدراء والمعلمين، وتعزز قدراتهم على توفير بيئة تعليمية إيجابية وملهمة للطلاب (العنزي والتويجري، ٢٠١٨).

والمهارات القيادية في الجامعات هي: تلك المقدرات والكفايات المتوفرة بمن يتولى قيادة الجامعة والأقسام والكليات وإدارتهم، 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 عميلة 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 الاتصال الفعال للتواصل مع الموظفين، وتشجيع العمل ضمن فريق، وغيرها من المهارات المهمة التي تؤدي إلى قيادة ناجحة (أبو حشيش وآخرون، ٢٠١٩).

وقد ذكر أبو حشيش وآخرون (٢٠١٩) أن المهارات القيادية الناعمة ضرورية للقائد التربوي كإحدى الاستراتيجيات الأساسية في التعامل مع الآخرين، واتفق كل من (الحدراوي ومحمد، ٢٠٢٠؛ وRao, 2013؛ خميس ٢٠١٣، السكارنة، ٢٠١٠) على أن هذه المهارات أساسية وترتبط بمقدرة القائد على التعامل مع الآخرين، وعرض الأفكار بصورة مقنعة ولبقة، بالإضافة إلى القدرة على التواصل والاتصال وخدمة الآخرين، وتشكل أيضاً المهارات الشخصية، مثل: المقدرة على اتخاذ قرار ناجح، وإدارة الأزمات، والتواصل

الاجتماعي، وإدارة الوقت، والتفكير الإبداعي والناقد، والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد، والتي تعد من الأركان الرئيسية لنجاح الجامعات. كما بين الحدراوي ومحمد (٢٠٢٠) أن 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.

والمهارات الناعمة لم تعد مهارات كمالية، بل أصبحت من المهارات المهمة والمطلوب توافرها في القيادات والعاملين، وتعتبر من الأولويات لأي منظمة، فهي تعتبر سمات شخصية مرتبطة بالتواصل مع الآخرين من خلال التعاون والتفاعل، ومن هذه المهارات: (مهارة الاتصال والتواصل، وإدارة الأزمات، والعمل بروح الفريق (Srirucha,2017, p.36)، والمهارات الناعمة تعبر عن السمات الشخصية التي تعزز تفاعلات الفرد وأداءه الوظيفي، وبعبارة أخرى هي السلوكيات الدقيقة وأنماط الاتصال التي تساعد على جعل بيئة العمل أكثر سهولة في الإدارة والتفاعل مع الآخرين، لذلك تعتبر المهارات الناعمة مزيج من المهارات الاجتماعية والسمات الشخصية للأفراد، والتي من الممكن أن تعطي الأفراد القدرة على التعامل مع البيئات المختلفة داخل مجتمعاتهم ومؤسساتهم لتحقيق الأهداف (عتيبة، ٢٠٢١، ص. ٦٩). ووصف (Marcial,2012) المهارات الناعمة بأنها الصفات الناعمة التي تؤثر على العلاقات الشخصية للأفراد والأداء الوظيفي والتوقعات المهنية للأفراد، كما جادل مارسيل بذلك أنها تساعد في تشكيل شخصية القائد ونزاهته في بيئة العمل. وعرف راو (Rao,2017,1) مهارات القيادة الناعمة بأنها عملية تحديد الأهداف، والتأثير على الأفراد من خلال الإقناع، وبناء فرق قوية، والتفاوض معهم، وتحفيزهم باستمرار، والعمل على تحقيق التوافق بين طاقاتهم وجهودهم، وتقدير مساهمتهم في تحقيق الأهداف، والغايات التنظيمي من خلال المهارات الناعمة."

وبتتبع أنواع المهارات القيادية الناعمة يلاحظ أنها متنوعة وعديدة، ولتحديد اللازم منها للقيادات الأكاديمية في جامعة نجران تم حصر معظم المهارات القيادات الناعمة اللازمة، وبالرجوع إلى الدراسات السابقة ومراجعة الأدب النظري واستطلاع آراء مجموعة من

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الخبراء في القيادة والإدارة؛ لتحديد أيها قد تحتاجه القيادات الأكاديمية من بين المهارات القيادية الناعمة السابقة الذكر، وتم اعتماد المهارات القيادية الناعمة التالية: التواصل الفعال، تنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم، وإدارة الأزمات، التعاون والعمل الجماعي. وارتأت الباحثة اعتمادهم لتشكيل محاور متعددة في بناء أداة الدراسة (الاستبانة)؛ ولتمثل أبعاد المهارات القيادية الناعمة.

والمهارة الأولى من المهارات الناعمة هي مهارة التواصل الفعال التي تمثل محوراً مهماً في مجال عمل المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات بشكل خاص، فتمثل عملية التواصل محوراً مهماً في مجال عمل المؤسسات التعليمية بشكل عام والجامعات بشكل خاص كما أنّ لها تأثيراً كبيراً في حياتنا اليومية أيضاً، مثل: مهارات التواصل الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص، والتواصل اللفظي، والتواصل غير اللفظي، والإصغاء الجيد، والتعبير عن المشاعر، وإبداء الملاحظات والتعليقات، وتلقيها (أبو حاطوم، ٢٠٢٢).

ويعرفها البطش (٢٠١٩) بأنها وصول فكرة أو كلمة أو معنى أو إحساس من شخص إلى شخص آخر وهي عملية نقل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص إلى شخص آخر بقصد التأثير فيه عن طريق رموز معينة (إشارة، لغة، تعبير) أو أكثر لتحقيق عملية التواصل. وأشارت ثابت (٢٠٢٠) أن مهارة التواصل مهارة راقية وإنسانية وتسهم في تسهيل العلاقات بين القادة والعاملين، فتعد نقطة البداية والانطلاق في أغلب المجالات، لذا يتسنى على القادة وأصحاب القرارات في جميع البيئات تعزيز هذه المهارة ومعالجة نقاط الضعف فيها، كما أن مهارة الاتصالات الناعمة هي دليل منهجي في عملية التحفيز نحو النجاح والازدهار (Molina, 2018, 117).

وبالتالي فإن التواصل القيادي هو عملية معقدة 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 لها طريق واحد، بل تعتمد على مجموعة من العوامل الرئيسية التي تكمل عملية الاتصال، وهي: التحدث والاستماع إلى

العاملين، وفهمهم، من أجل التوصل إلى النتائج الإيجابية المرجوة (Dahiya & Luthra, 2015). ويستطيع القائد 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 والعملاء، كما تسهم في عملية التواصل في إزالة جميع الحواجز بين القادة والعاملين في جميع المستويات الإدارية، وبالتالي تعزيز كفاءة وفاعلية الموارد البشرية (شياح وعباس، ٢٠١٩).

والمهارة الثانية من المهارات الناعمة هي مهارة تنمية العاملين وتدريبهم، فالقيادة عملية تفاعلية بطبيعتها، وأساس هذا التفاعل هو العلاقات، والتي تنمو من خلال التدريب، فالموظفون الذين ينخرطون في أنشطة التدريب ويكتسبون المزيد من المهارات الاجتماعية يكون لديهم المقدرة 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 القيادة والتوجيه والاتصال والإنجاز وتنمية مقدرة ممارسة الأدوار والتفكير التحليلي، وكفاءة التعلم المستمر للقائد، والتواصل الاجتماعي، والذكاء الاجتماعي، والتدريب على العمل الجماعي، حيث يجب على القائد أن يكون لديه المقدرة على التعاون ويصبح جزءاً من الفريق في وحدة العمل (Baron & Agustina, 2017).

وترى ثابت (٢٠٢٠) أن التدريب هو عملية شاملة ومتجددة هدفها تغيير اتجاهات الفرد وسلوكه باكتسابه مهارات ومقدرات تمكنه من أداء عمله وانجازه على أكمل وجه، كما عرف كاظم (٢٠١٩، ص. ١٨) التدريب بأنه الجهد المخطط له مسبقاً وبشكل منظم من قبل المنظمة، من أجل تطوير المهارات على المستويات الإدارية كافة، وهو عملية تعلم مستمرة تضمن اكتساب العاملين مهارات وسلوكيات جديدة لتطوير وتحسين أدائهم.

والتنمية أصبحت على رأس أولويات العديد من المنظمات الرائدة لأنها إحدى الركائز المهمة لإنشاء هيكل تنظيمي فعال، يساعد على القضاء على نقاط الضعف في المنظمة، وبالتالي القضاء على الجوانب السلبية للتكاليف التي ينبغي تحملها (سعيد، ٢٠١٩). فالتنمية تعني العنصر البشري ودعمه بكل المجالات وتطويره بشكل مستمر يتلاءم مع تطورات العصر،

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

بهدف تحقيق أهداف أي مؤسسة يعمل بها، والنهوض بها ورفع كفاءتها (حسين، ٢٠١٨). فإن الهدف الرئيس من التدريب والتنمية هو العمل على رفع كفاءة الموظف عن طريق تزويده بأحدث الأساليب والاجراءات والمعلومات الخاصة بإدارة العمل؛ وذلك لكي يستطيع أداء عمله بالشكل الذي يتناسب مع الأهداف العامة، وتعد أهداف التنمية والتدريب أهدافاً متنوعة وشاملة تتضمن زيادة معارف الموظف وتنمية مهاراته وتطوير اتجاهاته وخبراته لأداء مهماته بشكل فاعل (الأعمر، ٢٠١٥).

والمهارة الثالثة من المهارات الناعمة هي مهارة إدارة الأزمات والتي تعني الإجراءات التي تقوم بها القيادات لتهيئة المناخ المناسب للحصول على معلومات كافية حول أزمة ما؛ ليكون هناك المقدرة على التنبؤ بالأزمة قبل وقوعها لمنعها أو معالجتها أو الحد من أثارها والاستفادة منها في المستقبل (الخويطر، ٢٠١٩)، ومهارة إدارة الأزمات تعني المقدرة على حسن التصرف وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات وتوقع المخاطر والإشكاليات، وتتمثل في مهارة حل المشكلات والتعامل مع المواقف الصعبة، والتنبؤ بسلوك الآخرين (الدوسري، ٢٠١٤، ص. ٤٢). ونظراً لأهمية سلوك ومهارات القائد في التعامل مع الأزمات ودرئها قدر الإمكان والتخفيف من حدتها هناك استراتيجيات لمواجهة هذه الأزمات، فاستخدام 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، ويجب المفاضلة حسب الأزمة وطبيعة الموقف بين الاستراتيجيات الخاصة بالتعامل مع الأزمات بناءً على تقدير الموقف من القائد (الأسمرى، ٢٠١٥).

إن مهارة إدارة الأزمات تعتمد على مقومات ومبادئ أساسية تتمثل في: التحديد الواضح للأهداف وترتيب أولويتها، ووضع السياسات والخطط، وتصميم النظم التي تضمن توجهها استراتيجياً لدرء أخطار الأزمات أو التخفيف من حدة أثارها، أو الإعداد لمواجهةها عند حدوثها، وإعداد ورسم السيناريوهات البديلة لمواجهة الأزمات وتكوين فريق عمل من أفراد

ذي خبرة ومؤهلين ومديرين في مجال إدارة الأزمات والتنظيم القوي، وتحقيق التكامل بين الأنشطة المتعددة، وإيجاد آلية تلقائية تقوم على كسب الوقت، 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 ممكناً أو تقليص أضرارها على أقل تقدير(الثويني، ٢٠١٧).

والمهارة الرابعة من المهارات الناعمة هي مهارة التعاون والعمل الجماعي، وتصنف مهارة التعاون ضمن المهارات الأساسية والمتطلبات الضرورية للتعامل مع متطلبات القرن الحادي والعشرين إلى جانب الابداع والتفكير النقدي والاتصال، وتشير الدراسات إلى أن الأشخاص ذوي المهارات التعاونية الجيدة يتمتعون بأداء أفضل في المؤسسات التعليمية، وأن تطوير مهارات التعاون يمكن أن يسهم في نجاح الفرد في مكان العمل (Lai et al., 2017, p.6). ويقصد بالتعاون والعمل الجماعي سعي القائد لإيجاد أرضية مشتركة مع الأفراد، والتعاون معهم لحل المشكلات التي تواجههم، والمشاركة بفعالية في الاجتماعات وفرق العمل، وتفهم شخصياتهم وتقدير مشاعرهم وأفكارهم ودوافعهم واحتياجاتهم ومهاراتهم وكفاءتهم، والسعي المتواصل لتوفيق الآراء، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم، يضاف إلى ذلك ضرورة أن يكون القائد منفتحاً على الآخرين، وصادقاً في التعبير عن أفكاره ومشاعره، وأن يراعي أفكار ومشاعر الآخرين (Ngang et al., 2015, p.2128).

فالتعاون مهارة تشتمل على مجموعة مهارات فرعية تعكس الجوانب التواصلية للتعاون ومن أبرزها: العمل بفعالية واحترام مع أعضاء الفريق، والمرونة وتقديم التنازلات اللازمة لتحقيق الهدف المشترك، وتحمل المسؤولية المشتركة عن العمل التعاوني، واحترام المساهمات الفردية لكل عضو في الفريق (Lai et al., 2017, p.6). وبالتالي القيادة الناعمة تعتبر التعاون والعمل الجماعي وسيلة لتحقيق غاية محددة، كما أنها تنظر إلى القيادة كعملية جماعية وليست فردية، الأمر الذي يمكن اعتباره مناخ صحي للتطوير التنظيمي.

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى مهارات القيادة الناعمة كدراسة العنزي (٢٠٢٢)، والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة معلمي العلوم للمهارات الناعمة ككل كانت متوسطة؛ وكانت عالية في مهارات: (التواصل- العمل الجماعي- التفكير الإبداعي). وانتهت دراسة بهنسي (٢٠٢٢) إلى قائمة بالمهارات الناعمة اللازمة للمعلم، وكان ترتيبها تنازلياً حسب الأهمية كالاتي: مهارات العمل في فريق وقيادته، ومهارات التفكير، ومهارات التواصل، ومهارات تسويق الذات، والمهارات الرقمية، وكذلك تم تقديم قائمة بخمس عشرة مهارة ناعمة فرعية تمثل أولوية في برامج إعداد المعلم. وتوصلت دراسة المصري (٢٠٢٠) إلى أن درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرات كانت كبيرة جداً. وأجرى (Marques, 2013) دراسة هدفت إلى التعرف على المهارات الناعمة باعتبارها جزء من نجاح القيادة، وتوصلت إلى أن المهارات الناعمة المرتفعة كانت تتضمن على: الوعي الذاتي، والتنظيم، والتحفيز، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية.

ودراسة أجرتها أريراتانا (Ariratana, 2015) والتي توصلت إلى أن مستوى المهارات الناعمة لدى مديرات التعليم كان مرتفعاً، وأنهم يستخدمون مهارات التكنولوجيا في الاتصال، ويبنون علاقات جيدة مع الآخرين، ويعززون روح عمل الفريق. ودراسة ميرو (٢٠١٧) والتي أظهرت أن هناك علاقة معنوية إيجابية بين المهارات الناعمة التي يمتلكها القيادي، وبين مقدرته على الارتجال المنظم في حل المشاكل والمواقف التي تتطلب التعامل الفوري معه، ودراسة بارون واقوستينا (Baron & Agustina, 2017) والتي توصلت إلى أن للمهارات الناعمة للمديرين علاقة إيجابية مع أداء المرؤوسين، وأيضاً أن المهارات الناعمة ساهمت في تنمية مهارة التدريب ومهارة تقديم الذات. كما توصلت دراسة (Sadq, 2019) إلى وجود ارتباط إيجابي وتأثير للمهارات القيادية الناعمة على تعليم قيادة الأعمال. ودراسة (Kevin, 2013) التي توصلت إلى أهم المهارات الناعمة لتحقيق القيادة والإدارة السليمة في مهارات التعامل مع الآخرين، وهي: العمل ضمن فريق، مهارات التفاوض، مهارات

الاتصال والتواصل، مهارة إدارة الوقت. ودراسة مارسل (Marcel, 2012) والتي حددت أفضل عشر مهارات ناعمة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي: النزاهة، الاتصال والتواصل، المجاملة، المسؤولية، المهارات الاجتماعية، موقف إيجابي، الكفاءة المهنية، المرونة، العمل الجماعي، وأخلاقيات العمل. ودراسة أبو ليفة (٢٠٢٠) والتي كشفت 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.

إن قياس درجة المهارات القيادية الناعمة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات يمكن من الوقوف على مهارات القادة التربويين اللازمة لممارسة القيادة الناعمة، وقد تساعدهم في امتلاك المهارات الناعمة، مثل: مهارات التواصل الفعال، ومهارة إدارة الأزمات، ومهارة التعاون والعمل الجماعي، ومهارة التنمية والتدريب.

وجامعة نجران تعتبر إحدى الجامعات السعودية الناشئة وتقع على الامتداد الشرقي لمدينة نجران على مساحة وقدرها ١٨ مليون متر مربع، وهي بذلك تعد أكبر المدن الجامعية في المملكة العربية السعودية من حيث المساحة، وهذه المدينة الجامعية تضم قسماً للطلاب يحتوي على ١٥ كلية، وقسماً للطالبات يضم ١٠ كليات بطاقة استيعابية قدرها ٤٥ ألف طالب وطالبة، كما يحوي المجمع مدينة طبية، ومركز أبحاث، ومدينة رياضية وترفيهية، وإسكاناً لأعضاء هيئة التدريس والطلاب والطالبات، كما تشمل مدينة استثمارية مستقبلية لخدمة الجامعة مثل: الفندق والمركز التجاري (موقع جامعة نجران، ٢٠٢٤).

لذلك أصبحت القيادة الناعمة من الموضوعات الأكثر حيوية وفعالية في المؤسسات التربوية في ظل التنافسية العالمية؛ لأنها تعمل على تحقيق التواصل السليم مع الجميع وتسير وفق مصلحة المؤسسة في إجراء التفاوض والإقناع بكل السبل المتاحة، وتسعى جاهدة إلى التعاون والعمل الجماعي، وتتمتع بأخلاق مهنية وقيم عالية وسامية (المصري والأغا، ٢٠١٥، ١٢).

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

وفي ضوء ما سبق يمكن استنتاج أن المهارات القيادية الناعمة يحتاجها من يشغل منصب قيادة أكاديمية في الجامعات؛ لأنها تمكنه من إدارة عمله، وتضمن له التميز والرقي والإبداع فيه، ويكون قائدًا محفزًا لأعضاء هيئة التدريس، لتحقيق الأهداف التي تسعى الجامعة لتحقيقها. لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

مشكلة الدراسة:

أولت المملكة العربية السعودية في العقدين الأخيرين اهتمامًا كبيرًا بتطوير مؤسسات التعليم، ونظرًا لدور قيادات هذه المؤسسات البارز في عمليات التطوير والتحسين التي تشهدها المملكة، فقد ركز هذا التطوير على جميع العناصر بالمؤسسة المادية والتقنية والبشرية والإدارية، كما أولى اهتمامًا كبيرًا بقيادات هذه المؤسسات من خلال العمل على رفع أدائهم وتطوير مهاراتهم القيادية التي تساعدهم على التكيف مع متغيرات العصر وتطوراتها.

لقد فرضت الطبيعة المتغيرة للجامعات والتحديات التي يواجهها التعليم العالي أدواراً متعددة تقوم بها القيادات الأكاديمية بالجامعات لمواكبة هذا التغيير، فلن تقتصر على الأدوار التقليدية المتعلقة بقرارات التوظيف، وتقييم أعضاء الهيئة التدريسية وتزويدهم بالموارد الضرورية لنجاحهم وإدارة الموارد المالية، وتمثيل الجامعة أمام المؤسسات الأخرى، بل تطورت مهام القائد الأكاديمي لتصبح من تطوير الاستراتيجية لتحديد الرؤية ومن باني أنظمة إلى محرك بحث العاملين على التفكير بالمستقبل والاستعداد له ويركز على تطوير المبادرات وتحطيم البيروقراطية وكذلك من مصدر أوامر إلى مشجع ومحفز (الشهري، ٢٠١٧).

ويعد اتجاه القيادة الناعمة أحد الاتجاهات الإدارية الحديثة، والذي يحقق العديد من المزايا داخل المؤسسات التعليمية، خاصة مع كثرة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل، والتي تستلزم ضرورة أن يكون القائد الأكاديمي أكثر تعاوناً وتفاعلاً وتأثيراً داخل الجامعة مما يكون له الأثر الإيجابي على العاملين معه، والمساهمة في رفع مستوى أدائهم، وإثارة حماسهم وبذل أقصى جهد للوصول إلى الأهداف المنشودة. لذا على من يقوم بقيادة الكليات

لا بد أن تتوفر لديهم المهارات الناعمة، والرغبة في تحمل المسؤولية، والمبادرة وحسن التصرف، وتحمل ضغوط العمل، والقدرة على التعامل مع المشكلات المختلفة، فنجاح أي منظمة وتحقيقها ، لا يمكن تحقيقه دون وجود قادة فعاله ومبدعه، تستخدم طرق ووسائل وأساليب حديثة وغير تقليدية لحل المشكلات التي تواجهها.

وفي ظل متغيرات القرن الحادي والعشرين ومصادرها المتعددة وما تتطلبه من قدرات ومهارات خاصة لإدارة المؤسسات، ولتحقيق الأهداف العامة لرؤية المملكة (٢٠٣٠) في مجال التعليم ومنها تأهيل القيادات للتواصل الفعال مع باقي مؤسسات المجتمع، والتدريب المستمر للنمو المهني للقيادات التعليمية، فإن المهارات القيادية الأساسية لم تعد كافية لذلك؛ بل إن امتلاك القيادات التعليمية للمهارات الناعمة – التي تتعلق بالأداء والعلاقات الإنسانية- بات مطلبًا لتكوين بيئة تعليمية فاعلة (التوجيهي، ٢٠٢٠، ص. ٣٩٤). لذلك تعد القيادة الناعمة من أهم المدخلات الحديثة والضرورية للمدير في التعامل مع الآخرين، ويؤدي تطبيقها إلى اكتساب المزيد من المهارات والخبرات ومزيج من المهارات الفنية والقيادية، وهي قيادة تكاملية تقوم على أساس المشاركة وإقامة العلاقات الودية ضمن مجال التعليم (المصري، ٢٠٢٠، ص. ٥).

وتؤكد الأدبيات أن المسؤولين التربويين يحتاجون إلى المهارات القيادية الناعمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، ففي ظل المتغيرات العصرية لم يعد من الممكن أن يعتمد المسؤولون التربويون على معارفهم ومهاراتهم الإدارية فقط في إدارة مؤسساتهم التعليمية؛ وإنما يحتاجون بالإضافة إلى ذلك مهارات قيادية تساعدهم على التطوير التنظيمي والتحسين المستمر، والتأكد من استعداد العاملين لمواجهة التغييرات المحتملة. وللمهارات الناعمة أهمية خاصة لدى المسؤولين التربويين كونها تساعد على تشجيع التعاون والشراكة في العملية التعليمية وتطويرها بشكل مستمر (Ariratanaa, et al., 2015, p. 332).

ولقد أكدت دراسة (Sadq,2019) على وجود ارتباط إيجابي تأثير للمهارات القيادية الناعمة على تعليم ريادة الأعمال، سواء بشكل جماعي أو فردي، ودراسة (الحدراوي ومحمد، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن مهارات القيادة الناعمة على المستوى العام تدعم

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

التطوير التنظيمي على مستوى البحث، ودراسة (صامت والقطاونة (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن طلاب كلية الأعمال جامعة مؤته يمتلكون مجموعة من المهارات الناعمة وبمستويات كبيرة. دراسة) أبا بكر وآخرون (٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود علاقة وتأثير بين المهارات الناعمة والتهكم التنظيمي بحيث أن ممارسة المديرين للمهارات الداعمة المتمثلة في الكليات يحد من التهكم التنظيمي.

كما تؤكد دراسة (Kolzow,2014) على أن المؤسسات التعليمية التي تعطي الأولوية لتطوير أداء مديريها تكون أكثر فاعلية في تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين منها، ومن أجل ضمان فعالية القيادة ينبغي أن تمتزج بالمهارات الناعمة حيث يحتاج المديرون إلى امتلاك مهارات فعالة في التعامل مع الآخرين (Ngahng, Prachak and

Saowanee,2013)

ونظرًا لأن القيادات الأكاديمية بالجامعات هم الرؤساء المباشرين لجميع العاملين بكليات الجامعة، وبطبيعة عملهم متصلين مباشرة بجميع العاملين بالجامعات، وهذا الاتصال عنصر أساسي في العملية التربوية يمكنه القيام بدور فاعل في توجيه المعلمين والعاملين وتحريك التنظيم الجامعي؛ حيث يقومون بالإشراف على الأمور الإدارية والفنية والمالية في الجامعة، وتوثيق العلاقات الإنسانية بينهم وبين العاملين بالجامعات، ورفع العملية التعليمية في الجامعة، من خلال رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس، وهذا يتفق مع نتائج دراسة كل من (العوضي، ٢٠١٩؛ الرشيد، ٢٠١٩؛ والتميمي، ٢٠١٠). كما توصلت دراسة أبو حشيش، وسكر وفرج الله (٢٠١٩) إلى توفر المهارات القيادة الناعمة بجامعة الأقصى جاء بدرجة كبيرة ووجود أثر كمعنوي ذي دلالة احصائية لتوفر مهارات القيادة الناعمة.

وفي الوقت الذي تسعى فيه المملكة العربية السعودية إلى تطوير أنظمتها التعليمية وقيادتها التربوية، لا يزال لدينا قادة مديرون ليس لديهم استعداد ذاتي من أجل التغيير والتطوير في مستوى أدائهم، وهذا ما أشارت إليه دراسة كل من (الشمري، ٢٠١٦، والدوسري، ٢٠١٤) في أن قادة المؤسسات التعليمية لديهم قصور في التمتع بالمهارات الناعمة في قيادة

مؤسساتهم ومواجهة متطلبات العمل؛ مما يؤدي إلى تعرضهم للوقوع في العديد من المشكلات المجتمعية والفنية، والوقوع في بعض المخالفات الإدارية والفنية والمالية، وضعف مستواهم القيادي والإداري، وضعف قدراتهم الإدارية في قيادة المؤسسة التعليمية، ونقص في مستوى جودة العمل المنوط بهم. ومن خلال التحليل وجد أن هناك قصورًا في الخطط والبرامج التي تقدم لقادة المدارس؛ حيث إنها لا تحاكي التغيرات السريعة في عالم الإدارة مما يؤدي إلى عدم الاعتماد عليها بشكل أساسي في تطوير مستوى القادة وتحقيق التنمية المهنية المستدامة لهم.

وفي ظل البيئة التنافسية التي يشهدها العصر الحالي فإن امتلاك المهارات الناعمة أصبح معيارًا للتمييز بين القائد والموظف في مكان العمل، يضاف إلى ذلك أن القيادة الناعمة تساعد على تحفيز الضغوط والاجهاد وإدارة التغيير بفعالية (Rao, 2012, p.28)، والقيادة الناعمة تؤكد على أهمية الموارد البشرية وتساعد على إدارة الذات والعواطف والأخذ بعين الاعتبار مشاعر الأفراد وأحاسيسهم، كما تركز على شخصيات الأفراد ومواقفهم وسلوكياتهم وجعلهم يشعرون بأهميتهم وأهمية دورهم، وبالتالي فالقيادة الناعمة نموذج قيادي متكامل وتشاركي وسلوكي يعتمد على أدوات مثل الإقناع والتفاوض والاعتراف والتقدير والتحفيز والتعاون لإنجاز المهام بكفاءة (Rao, 2012, p. 28).

وفي سبيل تطوير الجامعات الناشئة في المملكة العربية السعودية ونهضتها وتحقيق جودة تضاهي الجامعات العريقة، في زمن اتسمت بالتحولات والتغيرات المتكررة والمتسارعة وزيادة متطلبات الأجيال الحاضرة عن سابقتها وما ترتب عن ذلك من زيادة في المهام على من يقود هذه الجامعات لكي تستطيع أن تتوافق مع التغيرات لذلك فمن المهم أن تستند إلى أسلوب قيادي يساعدها على مواجهة التغيرات وإعطاء الأجيال القادمة الفرصة في الحصول على متطلباتهم كما أعطيت فرصة للأجيال السابقة (العردان، ٢٠٢٠).

وبرزت الحاجة إلى إجراء الدراسة نظراً لأهمية دور القيادة الناعم لدى القيادات الأكاديمية والتوجهات الايجابية التطويرية في أداء العمل بأساليب تؤكد فيها على أهمية القيادة والاتصال، والثقة، والارتقاء بأداء العاملين، والتواضع والتفويض، وتقديم يد العون

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

والمساعدة، والخدمة للعاملين لتحفيزهم واطلاق طاقاتهم، لتحقيق الأهداف المنشودة. ومن هنا شعرت الباحثة بأهمية دراسة مهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران للوقوف على الواقع الفعلي لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية مهارات القيادة الناعمة؛ كون هذا الاتجاه يسهم بشكل كبير - باعتقاد الباحثة - في تطوير العملية التدريسية والإدارية

ومن هنا تتركز مشكلة الدراسة في الكشف عن واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من خلال الاعتماد على المهارات التالية: التواصل الفعال، والعمل الجماعي، والتنمية والتدريب، وإدارة الأزمات. باعتبارها من مهارات القيادة الناعمة الضرورية للقيادات الأكاديمية بالجامعات.

أسئلة الدراسة:

- 1- ما واقع استخدام المهارات القيادية الناعمة من قبل القيادات الأكاديمية في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
 - 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل القيادات الأكاديمية تبعاً لكل متغير من المتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية؟
- أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على واقع استخدام المهارات القيادية الناعمة من قبل القيادات الأكاديمية في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
- 3- الكشف عن دلالة الفروق الإحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، تبعاً لكل متغير من المتغيرات: الجنس، سنوات الخبرة، الرتبة الأكاديمية.

أهمية الدراسة:

نظرًا للأهمية الكبيرة التي توليها المنظمات إلى القيادة وتركيز الباحثين على هذا الموضوع باعتباره المحرك الرئيس للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها فلا يمكن لأي مجموعة عمل تحقيق الأهداف ما لم يكن هناك قائد يوجههم، وكذلك لا يمكن للقائد أن يعمل بمفرده، فهو بحاجة إلى فريق عمل يتسم بالتعاون والالتزام والولاء للمنظمة، فضلًا عن ذلك تبرز أهمية الدراسة في محاولة لفت أنظار القيادات والإدارات العليا في عينة الدراسة إلى أهمية دور المهارات الناعمة لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات، ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

الأهمية العلمية:

- ١- توجه الدراسة نظر الباحثين إلى أهمية دراسة القيادات الأكاديمية بالجامعات لمهارات القيادة الناعمة؛ لما لها من تأثير على الكيان المؤسسي التعليمي بالجامعات.
- ٢- الكشف عن المفاهيم الإدارية الحديثة ومن أهمها المهارات الناعمة والتي يجب أن يتمتع بها القيادات الأكاديمية بالجامعات بعيدًا عن المهارات الصلبة التي قد لا تمثل مؤشرًا حقيقيًا لنجاح القادة.
- ٣- تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو القيادة الناعمة والتي تعد من الأنماط القيادية الحديثة التي تساعد القيادات الأكاديمية على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة والمرونة في اتخاذ القرارات وتطوير العمل نحو الأفضل.
- ٤- تسهم الدراسة الحالية في سد أوجه النقص في الدراسات المحلية والعربية التي عنيت بقياس المهارات الناعمة لدى قيادات الجامعات.
- ٥- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقًا وقاعدة ينطلق منها باحثون آخرون للكشف عن مزيد من الحقائق المعرفية حول المهارات الناعمة لدى القيادات الأكاديمية وكيفية تطويرها.

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

الأهمية العملية :

- ١- تساعد هذه الدراسة المؤسسات التعليمية على وضع مقترحات لتطوير مهارات قيادات الأكاديمية بالمؤسسات التعليمية لتحقيق الابتكار والتميز في العمل المؤسسي.
- ٢- النتائج والتوصيات المنبثقة من الدراسة ستفيد العديد من الجهات المعنية وأصحاب القرار.
- ٣- قد تسهم الدراسة الحالية في تقديم الدعم والمساعدة في تنمية مهارات القيادة الناعمة، لدى القيادات الأكاديمية بالجامعات.
- ٤- يمكن أن تساعد الدراسة بمشيئة الله تعالى قيادات التعليم في وضع الخطط والاستراتيجيات التطويرية لبرامج التنمية المهنية للقيادات الجامعية المتعلقة بممارسة القيادة الناعمة وتنمية المهارات الناعمة المتعلقة بها.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في الآتي:

الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية في مهارات القيادة الناعمة المتمثلة في المهارات التالية: إدارة الأزمات، والعمل الجماعي، والتواصل بفاعلية، والتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس وتدريبهم.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية.

الحدود المكانية: اقتصرت الحدود المكانية للدراسة على جامعة نجران بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٥/١٤٤٦هـ.

مصطلحات الدراسة:

مفهوم مهارات القيادة الناعمة:

وردت العديد من التعريفات للقيادة الناعمة في إطار القيادة ، ووردت بالقواميس والمعاجم والمصادر المؤسسية وهي كما يلي:

قدرات الناس على التواصل مع بعضهم البعض والعمل بشكل جيد معاً: حيث يتم التركيز على المهارات الشخصية مثل بناء الفرق والاتصالات (Cambridge Dictionary, 2020) كما تعرف بأنها الصفات الشخصية التي تمكن شخص ما من التفاعل بشكل فعال ومتناغم مع الآخرين. (Oxford, 2020).

وتعرف مهارات القيادة الناعمة بأنها مجموعة جديدة متخصصة من المهارات التي تستند إلى العقلية الصحيحة، من خلال الاهتمام والتواصل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة والتركيز على الأفراد وليس على المهام (الحدراوي ومحمد، ٢٠٢٠).

وقد عرّف (Williams-Buenzli, 2015) المهارات الناعمة بأنها "السمات السلوكية غير الملموسة التي تعزز أو تدعم المعرفة أو المهارات اللازمة في أماكن العمل، كما ذكرت (Taylor, 2016) أن المهارات الناعمة "هي المهارات الشخصية الأساسية لتحقيق التنمية الشخصية، والمشاركة الاجتماعية، واللازمة للعمل في بيئة عمل محددة."

وتعرف إجرائياً بأنها مهارات تمتلكها القيادات الأكاديمية في جامعة نجران، يتم من خلالها التأثير على أعضاء هيئة التدريس من خلال قدرتهم على التواصل الفعال مع الآخرين، وتنمية أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم، وإدارة الأزمات والعمل الجماعي.

القيادات الأكاديمية:

هي القيادة المسؤولة عن المشاركة في الإدارة الجامعية بشكل مباشر، سواء على مستوى القيادة العليا، أو على مستوى الكليات والعمادات والأقسام العلمية، وتنفذ أعمالاً إدارية وأكاديمية وتربوية ترتبط بالتطورات الداخلية والخارجية للجامعات (السلطين، ٢٠١٤م، ص ٢١٣).

أعضاء هيئة التدريس:

هو كل شخص يقوم بالتدريس في الجامعات، والذي خولته وزارة التعليم للعمل في هذه الجامعة، ويكون حاصلاً على شهادات عليا ويحمل رتبة علمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد) (النجار، ٢٠٢١، ص ٤٣).

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي؛ لدراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً، حيث يصف التعبير الكيفي الظاهرة ويبين خصائصها، في حين يقدم التعبير الكمي وصفاً دقيقاً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات، ٢٠٠٣، ص ٢٤٧).

مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة نجران (أستاذ مساعد – أستاذ مشارك – أستاذ) ممن هم على رأس العمل والبالغ عددهم (٧٨٤) عضو هيئة تدريس.

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (٣٥٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من جميع الكليات بجامعة نجران، والجدول التالي يوضح تفصيل العينة:

جدول رقم (١) يوضح توصيف عينة البحث

عينة البحث		متغيرات عينة الدراسة	
النسبة المئوية	التكرار		
٥٧,١%	٢٠٠	ذكر	النوع
٤٢,٩%	١٥٠	أنثى	
١٠٠%	٣٥٠	الإجمالي	
٣١,٤%	١١٠	أستاذ مساعد	الرتبة العلمية
٤٠,٣%	١٤١	أستاذ مشارك	
٢٨,٣%	٩٩	أستاذ	
١٠٠%	٣٥٠	الإجمالي	سنوات الخبرة
٣٠%	١٠٥	أقل من (٥) سنوات	
٣٧,١%	١٣٠	من (٥ : ١٠) سنوات	
٣٢,٩%	١١٥	أكثر من (١٠) سنوات	
١٠٠%	٣٥٠	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق: أن هناك شمول وتنوع وتباين في متغيرات الدراسة وفق تصنيف العينة؛ بحيث شملت العينة مختلف الفئات التي احتوت عليها متغيرات البحث، ففيما يتعلق بمتغير (النوع)؛ جاء (الذكور) في الترتيب الأول بنسبة ٥٧,١٪ ثم (الإناث) بنسبة ٤٢,٩٪، وفيما يتعلق بمتغير (الرتبة العلمية) جاء حملة رتبة (أستاذ مشارك) في الترتيب الأول بنسبة ٤٠,٣٪، ثم (أستاذ مساعد) بنسبة ٣١,٤٪، ثم (أستاذ) بنسبة ٢٨,٣٪، وأخيرًا فيما يتعلق بمتغير (سنوات الخبرة) جاء ذوي سنوات الخبرة من (٥ : ١٠) سنوات بنسبة ٣٧,١٪ في الترتيب الأول، ثم (أكثر من (١٠) سنوات) بنسبة ٣٢,٩٪، وأخيرًا (أقل من (٥) سنوات) بنسبة ٣٠٪.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة تهدف إلى دراسة واقع استخدام القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة، وذلك بعد الاطلاع على العديد من الدراسات والأبحاث والأطر النظرية، التي تناولت مهارات القيادة الناعمة مثل دراسات كل من: (العنزي، ٢٠٢٢)، (أبو حاطوم، ٢٠٢٢)، (عتيبة، ٢٠٢١)، (المصري، ٢٠٢٠)، (الحدراوي ومحمد، ٢٠٢٠)، (أبو ليفة، ٢٠٢٠)، (أبو حشيش وآخرون، ٢٠١٩)، (الجرادة، والعلوي، ٢٠١٨)، (العنزي، والتويجري، ٢٠١٨)، (Srirucha, 2017)، (Noel & Katherine, 2016)، (Ariratanaa et al., 2015)، (Dahiya & Luthra, 2015)، (Ariratana, 2015)، (Marques, 2013)، (Roa, 2012)، وتم صياغة عبارات الاستبانة في صورتها الأولية والتي بلغت (٤٢) عبارة موزعة على أربعة مهارات هم: التواصل الفعال، العمل الجماعي، التنمية والتدريب، وإدارة الأزمات. وأمام كل عبارة خمسة بدائل: (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة)، يتم الاختيار من بينها، وتم عرض الاستبانة على عدد (٧) من المحكمين من أساتذة الجامعات السعودية، وأسفر هذا الإجراء عن إعادة صياغة عدد (٤) عبارات، وحذف عبارتين وقد أُجريت التعديلات اللازمة التي أجمع المحكمون عليها؛ وبذلك أصبح عدد عبارات الاستبانة (٤٠) عبارة.

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

* صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً. الصدق:

لحساب صدق أداة الدراسة تم حساب صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية له، وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية قدرها (٤٠) من أعضاء هيئة التدريس، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (٢) صدق الاتساق الداخلي لاستبيان واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان
(ن=٤٠)

معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية له	
المحور الأول: التواصل الفعال	
معامل الارتباط	**٠,٩٧
المحور الثاني: العمل الجماعي	
معامل الارتباط	**٠,٩٦
المحور الثالث: التنمية والتدريب	
معامل الارتباط	**٠,٩٨
المحور الرابع: إدارة الأزمات	
معامل الارتباط	**٠,٩٦

(**) دال عند مستوى ٠,٠١

يتضح من نتائج الجدول السابق:

بلغت معاملات الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية له نحو (٠,٩٧) بالنسبة لمعامل الارتباط بين درجة المحور الأول والدرجة الكلية للاستبيان، ونحو (٠,٩٦) بالنسبة لمعامل الارتباط بين درجة المحور الثاني والدرجة الكلية للاستبيان، و(٠,٩٨) بالنسبة لمعامل الارتباط بين درجة المحور الثالث والدرجة الكلية للاستبيان، و(٠,٩٦) بالنسبة لمعامل الارتباط بين درجة المحور الرابع والدرجة الكلية للاستبيان، وجميعها معاملات ارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠١)؛ مما يشير إلى صدق

ثانيًا. الثبات:

تم حساب ثبات الاختبار باستخدام (معامل إلفا كرونباخ)، كما هو موضح بالجدول التالي:
جدول رقم (٣) قيم الثبات للاستبانة ككل وكل محور منفردًا

معامل ألفا	عدد العبارات	أداة الدراسة
٠,٩٩	٤٠	الاستبانة ككل
٠,٩٦	١٠	المحور الأول
٠,٩٦	١٠	المحور الثاني
٠,٩٧	١٠	المحور الثالث
٠,٩٧	١٠	المحور الرابع

يتضح من نتائج الجدول السابق:

أن جميع معاملات الثبات وفق (معامل إلفا كرونباخ) للاستبانة جاءت دالة؛ مما يشير إلى تمتع الأداة بثبات مرتفع.
المعاملات الإحصائية المستخدمة:

باستخدام برنامج "الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss" تم اللجوء إلى المعاملات الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط لحساب صدق الاتساق الداخلي.
- معامل إلفا كرونباخ لحساب الثبات.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- الرتب.
- اختبار "ت" لحساب دلالة الفروق.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه One way ANOVA.
- اختبار المقارنات البعدية Post Hock- Scheffe.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

* إجابة أسئلة الدراسة:

- السؤال الأول: ما واقع استخدام المهارات القيادية الناعمة من قبل القيادات الأكاديمية في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب

لآراء عينة البحث، كما هو موضح بالجدول التالية:

جدول (٤) يوضح التكرار والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لآراء عينة البحث حول عبارات (واقع استخدام المهارات القيادية الناعمة من قبل القيادات الأكاديمية في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) (ن = ٣٥٠)

العينة الكلية								العبارات	
درجة الموافقة	ترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	التكرار					
				موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		موافق بشدة
مرتفعة بشدة	١	٠,٤٧	٤,٧٨	٠	١	٧	٥٧	٢٨٥	يتأني في إصدار الحكم على الأمور حتى ينصت ويستمع جيداً.
مرتفعة بشدة	٢	٠,٦٤	٤,٤٢	١	٠	٢٣	١٥٠	١٧٦	يهتم بالرسائل والبريد الإلكتروني الوارد من زملائه في العمل ويقوم بالرد عليهم.
مرتفعة بشدة	٣	٠,٦١	٤,٤٠	٠	١	٢٠	١٦٥	١٦٤	يحرص على التواصل وتبادل الأفكار والآراء مع زملائه في العمل.
مرتفعة بشدة	٤	٠,٦٤	٤,٤٠	١	١	٢١	١٦١	١٦٦	ينصت جيداً ويتفهم مشاعر وانفعالات زملائه في العمل عند الحديث معهم.
مرتفعة بشدة	٥	٠,٥٩	٤,٣٨	٠	١	١٨	١٧٥	١٥٦	يستطيع إدارة الحلقات النقاشية مع زملائه في العمل بنجاح.
مرتفعة بشدة	٦	٠,٦٤	٤,٣٧	١	١	٢٣	١٦٥	١٦٠	يحرص على التأكد من إدراك وفهم الآخرين لما يقول.
مرتفعة بشدة	٧	٠,٦١	٤,٣٦	٠	١	٢٣	١٧٣	١٥٣	يتجنب مقاطعة الآخرين ويترك لهم الفرصة للتعبير عن وجهة نظرهم.
مرتفعة بشدة	٧	٠,٦١	٤,٣٦	٠	١	٢٢	١٧٦	١٥١	يقيم الأفكار والمقترحات المقدمة له دون تحيز.
مرتفعة بشدة	٨	٠,٦١	٤,٣٥	٠	١	٢٢	١٧٨	١٤٩	يتجنب التكلفة أو الغموض عن التواصل مع زملائه في العمل.
مرتفعة بشدة	٩	٠,٦	٤,٣٤	٠	٠	٢٤	١٨٢	١٤٤	يوضح لزملائه في العمل المطلوب منهم القيام به.

د العنود محمد قاسم المهري

مرتفعة بشدة		٠,٦٢	٤,٤١	المحور الأول: التواصل الفعال					
مرتفعة بشدة	١	٠,٤٧	٤,٧١	٠	٠	٣	٩٥	٢٥٢	يفضل العمل الجماعي؛ لأنه يحقق نتائج أفضل من العمل الفردي.
مرتفعة بشدة	٢	٠,٦١	٤,٤٠	١	٠	١٧	١٧٠	١٦٢	يفضل توزيع المهام وتحديد الواجبات قبل البدء في العمل.
مرتفعة بشدة	٣	٠,٦٥	٤,٣٩	١	١	٢٥	١٥٥	١٦٨	يعمل مع زملائه في إطار تكاملي وليس إطار تنافسي.
مرتفعة بشدة	٤	٠,٥٩	٤,٣٨	٠	١	١٧	١٧٩	١٥٣	يتقبل أفكار ومقترحات زملائه في العمل ويطبق ما يصلح منها.
مرتفعة بشدة	٥	٠,٦٢	٤,٣٨	٠	١	٢٣	١٦٧	١٥٩	يومن بان العمل الجماعي يزيد من الخيرات المكتسبة.
مرتفعة بشدة	٦	٠,٦٤	٤,٣٨	٠	١	٢٨	١٥٨	١٦٣	يحفز زملائه أثناء العمل ويزيد من دافعيتهم للإنجاز.
مرتفعة بشدة	٧	٠,٦١	٤,٣٧	١	٠	١٨	١٧٨	١٥٣	يشارك زملائه ويساعدهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم.
مرتفعة بشدة	٨	٠,٦١	٤,٣٦	٠	٢	١٩	١٧٧	١٥٢	يقدر الجهد المبذول من جميع زملائه ويقدم الشكر لهم.
مرتفعة بشدة	٩	٠,٥٩	٤,٣١	٠	١	٢٠	١٩٦	١٣٣	يستشير زملائه في الكثير من أمور العمل.
مرتفعة بشدة	١٠	٠,٦٣	٤,٣٠	١	١	٢٣	١٨٩	١٣٦	يسعده تميز أحد زملائه في فريق العمل.
مرتفعة بشدة		٠,٦٢	٤,٣٩	المحور الثاني: العمل الجماعي					
مرتفعة بشدة	١	٠,٥٢	٤,٦٥	٠	١	٦	١٠٥	٢٣٨	يهتم كثيرا بتدريب وإعداد زملائه في فريق العمل.
مرتفعة بشدة	٢	٠,٥٨	٤,٤٧	٠	١	١٤	١٥٣	١٨٢	يقوم بترشيح زملائه للدورات التدريبية على أسس موضوعية وليست شخصية.
مرتفعة بشدة	٣	٠,٦٢	٤,٤٧	٠	١	٢٢	١٣٨	١٨٩	يقوم بقياس أثر التدريب بموضوعية وفي أوقات محددة.
مرتفعة بشدة	٤	٠,٦١	٤,٤٢	٠	٢	١٧	١٦١	١٧٠	يهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية لزملائه في العمل ويحرص على تلبيةها.
مرتفعة بشدة	٥	٠,٦٤	٤,٤٢	١	١	٢٠	١٥٤	١٧٤	يحرص على توفير الدعم المادي والفني اللازم لتدريب زملائه في العمل.
مرتفعة بشدة	٦	٠,٥٩	٤,٤٠	٠	٠	٢٠	١٦٩	١٦١	يحرص على تطوير أدائه وأداء زملائه في العمل.

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

مرتفعة بشدة	٧	٠,٦٤	٤,٣٩	١	١	٢١	١٦٢	١٦٥	يحرص على تنمية القدرات المهنية والإدارية لزملائه في العمل.
مرتفعة بشدة	٨	٠,٦١	٤,٣٧	٠	١	٢٢	١٧١	١٥٦	يشجع زملائه على التعلم الذاتي المستمر.
مرتفعة بشدة	٩	٠,٦٢	٤,٣٧		٢	٢٠	١٧٢	١٥٦	يساعد زملائه علي تطوير أنفسهم مهنيًا.
مرتفعة بشدة	١٠	٠,٥٩	٤,٢٨	٠	١	٢٢	٢٠٢	١٢٥	يحرص على توفير دورات تدريبية في مجال التكنولوجيا الرقمية لزملائه في العمل.
مرتفعة بشدة		٠,٦٠	٤,٤٢	المحور الثالث: التنمية والتدريب					
مرتفعة بشدة	١	٠,٥١	٤,٦٩	٠	١	٧	٨٩	٢٥٣	يومن بأن التفكير العلمي السليم يسهم في تجنب الأزمات.
مرتفعة بشدة	٢	٠,٥٩	٤,٥٢	٠	١	١٦	١٣٠	٢٠٣	يحدد الإيجابيات والسلبيات للأسلوب الذي سوف يعتمد عليه في إدارة الأزمات التي يتعرض لها.
مرتفعة بشدة	٣	٠,٦٣	٤,٤٣	٠	٣	١٨	١٥٣	١٧٦	يستطيع اتخاذ القرارات الصحيحة والحاسمة سريعًا عند التعرض للأزمات.
مرتفعة بشدة	٤	٠,٥٩	٤,٤٠	٠	٠	١٩	١٧١	١٦٠	يشرك زملائه في العمل لاختيار أفضل الطرق للتعامل مع الأزمات.
مرتفعة بشدة	٥	٠,٦٢	٤,٣٩	٠	١	٢٣	١٦٢	١٦٤	يمكنه الهدوء وتنظيم الأفكار عند التعرض للأزمات.
مرتفعة بشدة	٦	٠,٦١	٤,٣٨	٠	١	٢١	١٦٩	١٥٩	عند حدوث الأزمات يحرص على فهم وإدراك المسببات.
مرتفعة بشدة	٧	٠,٦٤	٤,٣٨	١	١	٢١	١٦٥	١٦٢	لديه تصور واضح حول

د العنود محمد قاسم المهري

العمل أثناء حدوث الأزمات.									
يقوم ببناء فريق عمل لإدارة الأزمات.	مرتفعة بشدة	٨	٠,٥٩	٤,٣٦	٠	١	١٩	١٨٢	١٤٨
يستطيع وضع عدة بدائل للتعامل مع الأزمات.	مرتفعة بشدة	٩	٠,٦١	٤,٣٥	١	٠	٢٠	١٨٢	١٤٧
يحرص على صياغة خطة وقائية لمنع حدوث الأزمات.	مرتفعة بشدة	١٠	٠,٦١	٤,٢٩	٠	١	٢٧	١٩١	١٣١
			مرتفعة بشدة	٠,٦٠	٤,٤١	المحور الرابع: إدارة الأزمات			
			مرتفعة بشدة	٠,٦١	٤,٤٠	الإجمالي			

يتضح من الجدول:

أن المتوسطات الحسابية لواقع استخدام المهارات القيادية الناعمة من قبل القيادات الأكاديمية في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تراوحت ما بين (٤,٧٨): (٤,٢٨)؛ حيث جاءت عبارة (يتأني في إصدار الحكم على الأمور حتى ينصت ويستمع جيداً) في الترتيب الأول، فيما جاءت عبارة (يحرص على توفير دورات تدريبية في مجال التكنولوجيا الرقمية لزملائه في العمل) في الترتيب الأخير.

وعلى صعيد المهارات؛ جاءت مهارة (التنمية والتدريب) في الترتيب الأول بمتوسط إجمالي بلغ (٤,٤٢) وعكس درجة توافر مرتفعة لمهارة التنمية والتدريب، فيما جاءت مهارة (العمل الجماعي) في الترتيب الأخير بين المهارات بمتوسط (٤,٣٩) وعكس درجة توافر مرتفعة لمهارة العمل الجماعي.

وعكست درجة المتوسط الإجمالي والمقدرة بـ "٤,٤٠" حول (واقع استخدام المهارات القيادية الناعمة من قبل القيادات الأكاديمية في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس) نسب موافقة (مرتفعة) من قبل عينة البحث على عبارات هذا الجدول، وهو ما يعكس وجود رؤية إيجابية من قبل عينة البحث تجاه استخدام المهارات القيادية الناعمة من قبل القيادات الأكاديمية في جامعة نجران من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل القيادات الأكاديمية تبعًا لكل متغير من المتغيرات: (الجنس، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة)؟
(أ) الفروق وفق الجنس:

جدول (5) يوضح دلالة الفروق بين عينة البحث في تقديراتهم لدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل القيادات الأكاديمية تبعًا لمتغير (النوع) (N = 350)

نوع الدلالة	قيمة (ت)	الإناث		الذكور		المتغيرات
		ع	م	ع	م	
غير دال	1,70	4,67	43,74	4,31	44,57	التواصل الفعال
غير دال	1,85	4,91	43,50	4,26	44,42	العمل الجماعي
غير دال	1,91	4,92	43,76	4,12	44,69	التنمية والتدريب
غير دال	1,38	4,79	43,86	4,27	44,53	إدارة الأزمات
غير دال	1,84	18,08	174,88	15,76	178,22	مهارات القيادة الناعمة ككل

يتضح من الجدول السابق:

عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0,05) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل القيادات الأكاديمية تبعًا لمتغير الجنس.
(ب) الفروق وفق الرتبة الأكاديمية:

جدول (6) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه بين عينة البحث في تقديراتهم لدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل القيادات الأكاديمية لمتغير الرتبة الأكاديمية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	الدلالة
التواصل الفعال	بين المجموعات	58,104	2	29,052	1,45	0,236	غير دال
	داخل المجموعات	6947,4	347	20,021			
	المجموع	7005,5	349				
العمل الجماعي	بين المجموعات	103,33	2	51,667	2,49	0,08	غير دال
	داخل المجموعات	7178,4	347	20,687			
	المجموع	7281,7	349				
التنمية والتدريب	بين المجموعات	76,562	2	38,281	1,89	0,15	غير دال

د العنود محمد قاسم المهري

			٢٠,١٦٩	٣٤٧	٦٩٩٨,٥	داخل المجموعات	
				٣٤٩	٧٠٧٥,١	المجموع	
غير دال	٠,١٧٧	١,٧٤	٣٥,٢٩٩	٢	٧٠,٥٩٨	بين المجموعات	إدارة الأزمات
			٢٠,٢٦٦	٣٤٧	٧٠٣٢,٣	داخل المجموعات	
				٣٤٩	٧١٠٢,٩	المجموع	
غير دال	٠,١٢٦	٢,٠٨	١١٧٦,٧	٢	١١٧٦,٧	بين المجموعات	مهارات القيادة الناعمة ككل
			٩٧٩٦٤	٣٤٧	٩٧٩٦٤	داخل المجموعات	
				٣٤٩	٩٩١٤٠	المجموع	

يتضح من الجدول السابق:

عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل القيادات الأكاديمية تبعاً لمتغير (الرتبة الأكاديمية).

(ج) الفروق وفق سنوات الخبرة:

جدول (٧) يوضح تحليل التباين أحادي الاتجاه بين عينة البحث في تقديراتهم لدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل القيادات الأكاديمية لمتغير سنوات الخبرة

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة	الدلالة
التواصل الفعال	بين المجموعات	٥٦,٩١٩	٢	٢٨,٤٦	١,٤٢	٠,٢٤٣	غير دال
	داخل المجموعات	٦٩٤٨,٦	٣٤٧	٢٠,٠٢٥			
	المجموع	٧٠٠٥,٥	٣٤٩				
العمل الجماعي	بين المجموعات	١٧٤,١٣	٢	٨٧,٠٦٥	**٤,٢٥	٠,٠١	دال
	داخل المجموعات	٧١٠٧,٦	٣٤٧	٢٠,٤٨٣			
	المجموع	٧٢٨١,٧	٣٤٩				
التنمية والتدريب	بين المجموعات	٩١,٢٢١	٢	٤٥,٦١	٢,٢٦	٠,١٠	غير دال
	داخل المجموعات	٦٩٨٣,٩	٣٤٧	٢٠,١٢٦			
	المجموع	٧٠٧٥,١	٣٤٩				
إدارة الأزمات	بين المجموعات	٦٦,٤٣٢	٢	٣٣,٢١٦	١,٦٣	٠,١٩	غير دال

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

			٢٠,٢٧٨	٣٤٧	٧٠٣٦,٤	داخل المجموعات	
				٣٤٩	٧١٠٢,٩	المجموع	
غير دال	٠,١٢٦	٢,٥٥	٢٨,٤٦	٢	٥٦,٩١٩	بين المجموعات	مهارات القيادة الناعمة ككل
			٢٠,٠٢٥	٣٤٧	٦٩٤٨,٦	داخل المجموعات	
				٣٤٩	٧٠٠٥,٥	المجموع	

يتضح من الجدول السابق:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مهارة (العمل الجماعي) من قبل القيادات الأكاديمية تبعًا لمتغير (سنوات الخبرة).

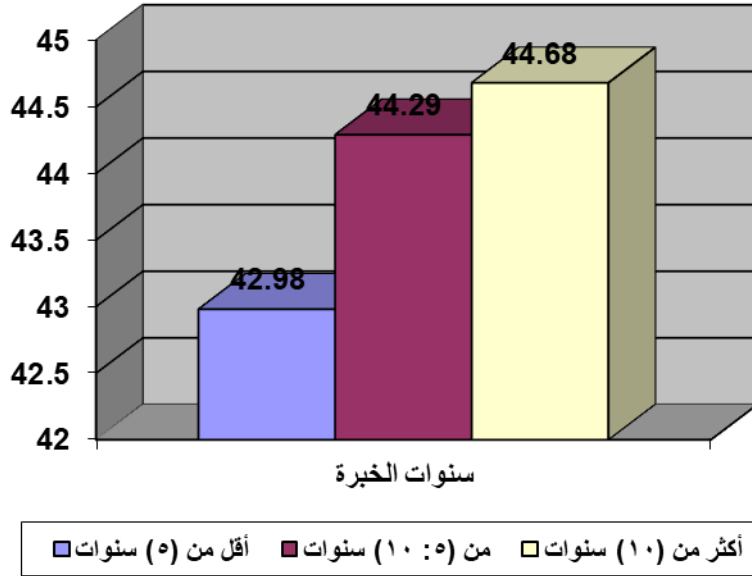
- بينما ثبت عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠٥) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مهارة (التواصل الفعال، التنمية والتدريب، إدارة الأزمات) من قبل القيادات الأكاديمية تبعًا لمتغير (سنوات الخبرة).
ولتحديد اتجاه الفروق وفقًا لمتغير سنوات الخبرة ولمعرفة الفروق ستكون لصالح أي فئة تم إجراء اختبار المقارنات البعدية (Post Hock- Scheffe).

جدول (٧) يوضح نتائج اختبار (Post Hock- Scheffe) حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط	أقل من (٥) سنوات	من (٥ : ١٠) سنوات	أكثر من (١٠) سنوات
أقل من (٥) سنوات	٤٢,٩٨	_____	١,٣١-	*١,٧٠-
من (٥ : ١٠) سنوات	٤٤,٢٩	_____	_____	٠,٣٩٤-
أكثر من (١٠) سنوات	٤٤,٦٨	_____	_____	_____

(*) دالة عند مستوى (٠,٠٥).

وبالنظر إلى نتائج الجدول السابق سيتضح وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مهارة (العمل الجماعي) من قبل القيادات الأكاديمية تبعًا لمتغير (سنوات الخبرة) لصالح ذوي سنوات الخبرة الأكبر (أكثر من (١٠) سنوات)؛ مما يعني أن أعضاء هيئة التدريس ذوي سنوات الخبرة الأكبر هم الأكثر ممارسة لمهارة العمل الجماعي مقارنةً بذوي الخبرة الأقل.



شكل (١) يوضح دلالة الفروق بين عينة البحث في تقديراتهم لدرجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل القيادات الأكاديمية لمتغير سنوات الخبرة
مناقشة وتفسير النتائج

أولاً: أوضحت نتائج السؤال الأول ارتفاع مستوى استخدام القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث جاء المتوسط الإجمالي بقيمة (٤,٤٠) ويقع في المستوى المرتفع، ومن حيث الأبعاد جاء بعد (التنمية والتدريب) في المرتبة الأولى بمتوسط (٤,٤٢)، وانحراف معياري (٠,٦٠)، وجاء بعد (إدارة الأزمات) في المرتبة الثانية بمتوسط (٤,٤١)، وانحراف معياري (٠,٦٠)، وجاء بعد (التواصل الفعال) في المرتبة الثالثة بمتوسط (٤,٤١)، وانحراف معياري (٠,٦٢)، وجاء بعد (العمل الجماعي) في المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط (٤,٣٩)، وانحراف معياري (٠,٦٢)، أيضاً:

- جاء مستوى البعد الأول (التواصل الفعال) مرتفعاً، وفي فئة (موافق بشدة)، بمتوسط (٤,٤١)، وانحراف معياري (٠,٦٢)، وجاءت العبارة (يتأني في إصدار الحكم على الأمور) حتى ينصت ويستمتع جيداً) في المرتبة الأولى وفي فئة (موافق بشدة) بمتوسط (٤,٧٨) وتشير إلى امتلاك القيادات الأكاديمية لأحد أهم المهارات القيادية وهي مهارة الاستماع

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

والانصات الجيد والتروي في إصدار الأحكام والقرارات وعدم الانفراد بالقرار والخبرة في القيادة الأكاديمية، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء كل من الاعداد الجيد للكوادر والقيادات الأكاديمية من خلال الدورات التدريبية والتأهيلية التي يجب أن يستوفوها كل منهم، وكذلك السمات الشخصية التي يتمتع بها القيادات الأكاديمية والتي تمكنهم من التحلي بالحكمة والروية في اتخاذ القرارات وإصدار الاحكام، وجاءت عبارة (يوضح لزملائه في العمل المطلوب منهم القيام به) في المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب إلا أنها في فئة (موافق بشدة) بمتوسط (٤,٣٤)، وبالرغم من احتلالها للمرتبة الأخيرة إلا أن مستوى الموافقة من عينة الدراسة جاء مرتفعًا وهو ما يشير إلى حرص القيادات الأكاديمية على نجاح الجميع في إنجاز المهام التي يكلفون بها من خلال شرح وتوضيح تلك المهام للجميع وهو ما يؤكد على وعي القيادات الأكاديمية بأن نجاح القائد مرتبط بنجاح فريق العمل، ويمكن ارجاع ذلك إلى امتلاك القيادات الأكاديمية مهارة قيادة فريق العمل والقدرة على توزيع وشرح الادوار للجميع بما يخدم مصلحة العمل.

- جاء مستوى البعد الثاني (العمل الجماعي) مرتفعًا أيضًا وفي فئة (موافق بشدة)، وبمتوسط (٤,٣٩)، وانحراف معياري (٠,٦٢)، وجاءت العبارة (يفضل العمل الجماعي؛ لأنه يحقق نتائج أفضل من العمل الفردي) في المرتبة الأولى وفي فئة (موافق بشدة) بمتوسط (٤,٧١) وتشير تفضيل القيادات الأكاديمية لسياسة العمل الجماعي وتوزيع الأدوار على الجميع إيمانًا بأن ذلك يحقق نتائج أفضل ويوفر الوقت والجهد ويدعم العلاقات المهنية والاجتماعية بين زملاء العمل، ويمكن تفسير ذلك في ضوء السياسة العامة للعمل الجامعي والتي تعتمد على التعاون والمشاركة والعمل الجماعي وهو ما ينعكس بالطبع على الأداء الإداري والاكاديمي للقيادات الجامعية، وجاءت عبارة (يسعده تميز أحد زملائه في فريق العمل) في المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب إلا أنها في فئة (موافق بشدة) بمتوسط (٤,٣٠)، وهي توضح وعي القيادات الأكاديمية بأن تميز فريق العمل أو أحد أعضائه ونجاحه في إنجاز ما يكلف

به من مهام هو نجاح للقائد نفسه، كما تشير إلى بعد القيادات الأكاديمية عن صفة الأنانية وحب الذات، بل حب الخير والنجاح للآخرين وهي أهم صفات القائد الناجح.

- جاء مستوى البعد الثالث (التنمية والتدريب) مرتفعًا كذلك، وفي فئة (موافق بشدة)، بمتوسط (٤,٤٢)، وانحراف معياري (٠,٦٠)، وجاءت العبارة (يهتم كثيرًا بتدريب وإعداد زملائه في فريق العمل) في المرتبة الأولى وفي فئة (موافق بشدة) بمتوسط (٤,٦٥) وتشير إلى حرص القيادات الأكاديمية على الارتقاء بمستوى الأداء المهني والأكاديمي لزملاء العمل وهو ما يعكس رؤية مستقبلية جيدة لتلك القيادات، حيث ينعكس ذلك بشكل إيجابي على نجاح فريق العمل ومن ثم نجاح القائد نفسه، كما يمكن ارجاع ذلك إلى وعي القيادات الأكاديمية بكم الضغوط المهنية والأكاديمية والتي تتطلب تعاون الجميع ونجاحهم في انجاز المهام الموكلة إليهم وهو ما يتطلب الاعداد والتدريب الجيد للجميع، وجاءت عبارة (يحرص على توفير دورات تدريبية في مجال التكنولوجيا الرقمية لزملائه في العمل) في المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب إلا أنها في فئة (موافق بشدة) بمتوسط (٤,٢٨)، وتؤكد هذه العبارة مرة أخرى على تمتع القيادات الأكاديمية برؤية جيدة ونظرة مستقبلية واضحة، يستشف من خلالها القائد الأكاديمي أهمية التكنولوجيا الرقمية ودورها القادم واستخدامها في جميع المجالات الإدارية والعلمية والبحثية، كما تؤكد العبارة أيضًا على حرص القيادات على توفير كل ما يسهم في الارتقاء بمستوى الأداء المهني والأكاديمي لزملائه في العمل.

- كما جاء مستوى البعد الرابع (إدارة الازمات) مرتفعًا أيضًا، وفي فئة (موافق بشدة)، بمتوسط (٤,٤١)، وانحراف معياري (٠,٦٠)، وجاءت العبارة (يؤمن بأن التفكير العلمي السليم يسهم في تجنب الأزمات) في المرتبة الأولى وفي فئة (موافق بشدة) بمتوسط (٤,٦٩) وتوضح سلامة التفكير لدى القيادات الأكاديمية حيث انتهاجهم الأسلوب العلمي في التفكير وهو ما يتوافق مع شخصية عضو هيئة التدريس والذي يعتمد على الأسلوب العلمي في جميع سلوكياته وفي عمله وحياته بشكل عام، ويمكن تفسير ذلك في ضوء المنهجية العلمية السليمة التي تربي عليها عضو هيئة التدريس بداية من التحاقه بالعمل الجامعي والتي تعتمد على التفكير والعمل العلمي المنظم القائم على خطوات متتابعة وفق رؤية علمية سليمة،

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

وجاءت عبارة (يحرص على صياغة خطة وقائية لمنع حدوث الأزمات) في المرتبة الأخيرة من حيث الترتيب إلا أنها في فئة (موافق بشدة) بمتوسط (٤,٢٩)، وتؤكد هذه العبارة مرة أخرى على سلامة الفكر وجودة الإعداد للقيادات الأكاديمية حيث يبدأ التعامل مع الأزمات قبل أن تبدأ وعلى المستوى الوقائي، كما توضح العبارة حسن التصرف والاستعداد المسبق من القيادات الأكاديمية للتعامل مع الأزمات، حيث الاعتماد على الأسلوب العلمي في إدارة الأزمات، كما يمكن ارجاع ذلك إلى ما توفره الجامعات السعودية من دورات تدريبية وتأهيلية لإعداد القيادات الأكاديمية على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية.

إجمالاً يمكننا القول أن نتائج السؤال الأول تشير إلى قناعة أعضاء هيئة التدريس بامتلاك القيادات الأكاديمية للكفاءة الإدارية والمهنية اللازمة وتمتعهم بالقدرة على ممارسة مهارات القيادة الناعمة، وهو ما يمكن تفسيره في ضوء جودة معايير اختيار القيادات الأكاديمية، وكذلك الإعداد المهني والأكاديمي الجيد من قبل الجامعات للقيادات الأكاديمية التي يتم اختيارها، حيث تحرص العديد من الجامعات على توفير دورات تدريبية وتأهيلية ولقاءات توعوية تهدف إلى الارتقاء بالمستوى المهني والأكاديمي لجميع أعضاء الهيئة التدريسية بها ولا سيما من يتم اختيارهم كقيادات أكاديمية.

أيضاً يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وعي القيادات الأكاديمية بأهمية امتلاكهم لمهارات القيادة الناعمة ودورها في تحقيقهم للنجاح في مهام عملهم وإنجازهم للمهام الملقاة على عاتقهم، كذلك إدراك القيادات الأكاديمية لدور القيادة الناعمة في تحسين أداءهم الوظيفي والأكاديمي ومساعدتهم على تجاوز ما يواجهونه من عقبات إدارية وأكاديمية.

كذلك يمكن تفسير ارتفاع مستوى استخدام القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في ضوء ما أولته المملكة العربية السعودية في العقدين الأخيرين من اهتمام كبير بتحديث وتطوير المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعية منها، وبالرغم من تناول العملية التطويرية لجميع الجوانب المادية والتقنية والبشرية والإدارية بتلك المؤسسات، إلا أنه نظرًا للدور البارز الذي تلعبه القيادات في عملية

التطوير والتحسين؛ فقد نال الاهتمام بهم العمل على رفع أدائهم وتطوير مهاراتهم القيادية بما يتوافق مع التطورات والتغيرات الحديثة الكثير من الاهتمام والرعاية.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء ما أشار إليه (Rao, 2012, 28) من أن العالم الآن يعيش بيئة تنافسية في مختلف المجالات، وهو ما يعني أن امتلاك القيادات لمهارات القيادة الناعمة أصبح معيارًا للتمييز بين القائد والموظف في مكان العمل يضاف إلى ذلك أن القيادة الناعمة تساعد على تخفيف الضغط والاجهاد وإدارة التغيير بفعالية. ومن حيث الأبعاد فيمكننا القول أن ارتفاع مستوى التواصل الفعال لدى القيادات الأكاديمية يمكن ارجاعه إلى طبيعة عمل تلك القيادات والمهام الوظيفية الموكلة إليهم والتي تعتمد بشكل كبير على الحوار والمناقشة والإقناع والاستماع الجيد والانصات وإدارة الحلقات النقاشية بحكمة ومهارة، كما أنها تتيح للجميع التواصل مع تلك القيادات والتعامل معها عن قرب سواء خلال الاجتماعات أو الندوات أو المجالس العلمية، وهو ما يتيح لجميع منسوبي المؤسسة الجامعية الحكم على مدى امتلاك تلك القيادات لمهارة التواصل الفعال وتوظيفها في مجال القيادة من عدمه، أما تفضيل القيادات الأكاديمية للعمل الجماعي على العمل الفردي فيمكن تفسيره في ضوء كثرة الأعباء الإدارية والمهام المكلف بها تلك القيادات إلى جانب الأعباء الأكاديمية والبحثية الأخرى، كما أن العمل في إطار تكاملي وليس تنافسي مع توزيع المهام ومشاركة الجميع في إنجاز المهام له دور كبير في توفير الوقت والجهد وإنجاز تلك المهام في أفضل صورة ممكنة، أيضًا ارتفاع مستوى حرص القيادات الأكاديمية على التنمية والتدريب فيمكن ارجاعه إلى وعي القيادات الأكاديمية بأهمية التحسين المستمر في مستوى الأداء المهني والأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس ودوره في اكسابهم مهارات وقدرات تمكنهم من إنجاز ما يكلفون به من مهام على أكمل وجه ممكن، كما يسهم في الارتقاء بالمستوى المهني والأكاديمي للمؤسسة ككل، وهو ما أشار إليه (حسين، ٢٠١٨) من أن تنمية العنصر البشري ودعمه وتطويره بشكل مستمر بما يتلاءم وتطورات العصر يسهم في تحقيق أهداف أي مؤسسة يعمل بها، كما يساعد في رفع كفاءتها وتطويرها، كذلك موافقة أعضاء هيئة التدريس بشدة على امتلاك القيادات الأكاديمية لمهارة إدارة الأزمات فيمكن

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

تفسيره في ضوء وعي القيادات الأكاديمية بأهمية امتلاك المهارات اللازمة للتعامل مع الازمات والمواقف الطارئة وحسن التصرف في المواقف الضاغطة وهي من أهم مهارات القائد الناجح، كذلك فإن مرور المجتمعات الأكاديمية بأزمة كورونا في الفترة القليلة الماضية وما تبعه من الاعتماد على التعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد وكيفية التعامل مع تلك الأزمة والتغلب عليها قد أكسب القيادات الأكاديمية العديد من مهارات إدارة الأزمات، كما أن فن إدارة الأزمات هي أحد أهم الدورات التدريبية التي توفرها العديد من الجامعات لمختلف أعضاء هيئة التدريس بها ولا سيما القيادات الأكاديمية.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة كل من (المصري، ٢٠٢٠)، و(الجرادة، والعلوي، ٢٠١٨) والتي أشارت نتائجها إلى توافر مهارات القيادة الناعمة لدى المديرين والمديرات بدرجة كبيرة جداً، ودراسة (Ariratanaa et al., 2015) والتي توصلت إلى أن مستوى المهارات القيادية الناعمة لدى المديرين التربويين مرتفع، أيضاً دراسة (Marques,2013) والتي أوضحت أن أبرز مهارات القيادة الناعمة المرتفعة لدى القيادات كانت: (الوعي الذاتي، والتنظيم، والتحفيز، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية)، وكذلك دراسة (Ariratana, 2015) والتي توصلت الدراسة إلى أن مستوى المهارات الناعمة لدى مديرات التعليم كان مرتفعاً، وأنهم يستخدمون مهارات التكنولوجيا في الاتصال ويبنون علاقات جيدة مع الآخرين ويعززون روح عمل الفريق.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية جزئياً مع دراسة (العنزي، ٢٠٢٢) والتي توصلت إلى أن درجة ممارسة معلمي العلوم للمهارات الناعمة ككل كانت متوسطة؛ وكانت عالية في مهارات (التواصل- العمل الجماعي- التفكير الإبداعي).

في حين اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الحدراوي ومحمد، ٢٠٢٠) والتي أشارت نتائجها إلى انخفاض مستوى مهارتي التواصل والتنمية والتدريب لدى القيادات، في حين جاء مستوى مهارة العمل الجماعي لدى القيادات متوسطاً.

ثانياً: أظهرت نتائج الجزء الأول من السؤال الثاني عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة تعزي إلى متغير الجنس، ويمكن تفسير ذلك في ضوء العدالة في المعاملة وعدم التفريق بين الذكور والإناث من قبل القيادات الأكاديمية فالاجتهاد والتعاون والكفاءة هي المعيار للمفاضلة بين الجميع بغض النظر عن الجنس أو النوع، أيضاً قدرة أعضاء هيئة التدريس على تقييم الأداء الإداري والمهني للقيادات الأكاديمية لا يختلف باختلاف الجنس فالجميع متاح أمامه نفس الفرص ويتلقى نفس المعاملة كما أن الدورات التدريبية وورش العمل التي تعد للارتقاء بالمستوى المهني والأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس متاحة للجميع دون تفرقة والجميع يلقي نفس الاهتمام والرعاية.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وعي القيادات الأكاديمية بالأدوار المنوط بهم القيام بها تجاه جميع الزملاء دون تفرقة، والحرص على توزيع المهام على الجميع وتشجيعهم على المشاركة والإيجابية مع توفير الدعم المادي والمعنوي للجميع في ضوء معيار الكفاءة دون تفرقة، كلها أمور تجعل توجهات أعضاء هيئة التدريس وتقييمهم للقيادات الأكاديمية تتم بموضوعية ودون ذاتية وهو ما يفسر وحدة الرؤية بين الجميع ذكور وإناث حول امتلاك القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة.

أيضا يمكننا القول إن تقييم أعضاء هيئة التدريس لامتلاك القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة لا يرتبط بجنس بقدر ارتباطه بالمعتقدات والسمات الشخصية والموضوعية، طالما الجميع يتلقى نفس المعاملة ويحظى بنفس الاهتمام وتتاح أمامه نفس الفرص.

كذلك يمكن تفسير عدم وجود فروق بين الجنسين من أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لامتلاك القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة في ضوء قناعة الجميع من أعضاء هيئة التدريس بأن الفرص لتقلد المناصب الإدارية متاحة أمام الجميع دون تفرقة، وأن القيادات الجامعية لا تفرق بين الجنسين سواء في الإعداد أو الاختيار أو التأهيل مع العدالة في التقييم، وبالتالي فإن قناعات أعضاء هيئة التدريس نحو امتلاك القيادات الأكاديمية لأي من مهارات القيادة تحكمها الموضوعية والعدالة والقناعات الشخصية دون تحيز أو محاباة.

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (أبو حاطوم، ٢٠٢٢) والتي أكدت نتائجها على عدم وجود فروق دالة في درجة ممارسة رؤساء الأقسام بالجامعات الأردنية لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزي إلى الجنس، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (الجرابدة، والعلوي، ٢٠١٨) والتي أوضحت نتائجها وجود فروق دالة إحصائية لمستوى مهارات القيادة الناعمة تعزي لمتغير الجنس.

ثالثاً: أظهرت نتائج الجزء الثاني من السؤال الثاني عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية، وتعتبر هذه النتيجة عن قناعة الجميع من أعضاء هيئة التدريس بامتلاك القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة ووعيهم بأهميتها في تحسين وتطوير أدائهم المهني والأكاديمي، كما تؤكد هذه النتيجة على نتيجة السؤال الأول والتي تشير إلى موافقة جميع أعضاء هيئة التدريس بشدة على امتلاك القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة والتي من أهمها تفضيل العمل الجماعي وتوزيع المهام على الجميع بعدالة وشفافية مع تشجيع الجميع على المشاركة والإيجابية والحرص على توفير مختلف أشكال الدعم والتدريب لجميع أعضاء هيئة التدريس وتحفيز الجميع دون تفرقة، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة العلاقات المهنية والإدارية بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والتي تسمح للجميع بالتفاعل والتواصل والتعامل المباشر مع تلك القيادات، فلا فرق بين أستاذ وأستاذ مشارك، وأستاذ مساعد، الجميع يتواصل مع القيادات الأكاديمية ويتفاعل معها بل ويشارك تلك القيادات في بعض المهام الأكاديمية والإدارية، وبالتالي فالجميع لديه نفس الفرص المتاحة لتقييم امتلاك القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة من عدمه.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء وعي الجميع من أعضاء هيئة التدريس بغض النظر عن الرتبة الأكاديمية بطبيعة مهارات القيادة الناعمة وكيفية تطبيق القيادات

الأكاديمية لها خلال التعامل مع الجميع وهو ما يعني إمكانية مشاركة الجميع لتقييم امتلاك القيادات الأكاديمية لتلك المهارات بوعي وموضوعية.

وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (أبو حاطوم، ٢٠٢٢) والتي أشارت نتائجها لوجود فروق دالة في درجة ممارسة رؤساء الأقسام بالجامعات الأردنية لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزي لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح درجة أستاذ.

رابعاً: أظهرت نتائج الجزء الثالث من السؤال الثاني عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات: (التواصل الفعال، التنمية والتدريب، إدارة الأزمات) والدرجة الكلية تعزي لمتغير سنوات الخبرة، في حين وجدت فروق دالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارة العمل الجماعي تعزي لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي سنوات الخبرة الأكبر (أكثر من ١٠ سنوات)؛ مما يعني أن أعضاء هيئة التدريس ذوي سنوات الخبرة الأكبر هم الأكثر موافقة على ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارة العمل الجماعي مقارنةً بذوي الخبرة الأقل.

ويمكن تفسير عدم وجود فروق بين أعضاء هيئة التدريس في تقديرهم لممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات (التواصل الفعال، التنمية والتدريب، إدارة الأزمات) في ضوء التراكم المعرفي وتراكم الخبرات لدى جميع أعضاء هيئة التدريس بداية من التعيين في درجة معيد وحتى الحصول على أولى الدرجة العلمية، وفي خلال هذه الفترة وما بعدها تجمع العديد من المواقف والأحداث لجميع أعضاء هيئة التدريس مع القيادات الأكاديمية وهو ما يمكن الجميع من تقييم مهارة التواصل الفعال لدى تلك القيادات بغض النظر عن سنوات الخبرة.

أيضاً يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء حرص القيادات على توفير الدورات التدريبية وورش العمل لجميع أعضاء هيئة التدريس وفق متطلبات كل درجة علمية وبالتالي تفهم الجميع من أعضاء هيئة التدريس أن القيادات الأكاديمية تتيح لهم أقصى ما يمكن توفيره من دورات وخبرات أكاديمية ومهنية كل حسب درجته العلمية فكل مرحلة لها دورات تدريبية

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

وخطة إعداد خاصة بها وبالتالي فإن سنوات الخبرة هنا قد لا يكون لها تأثير في تمتع القيادات الأكاديمية بمهارة التنمية والتدريب.

كذلك يمكننا القول أن تعدد المواقف والأحداث وكذلك الأزمات التي عاصرها جميع أعضاء هيئة التدريس مع القيادات الأكاديمية خلال فترة العمل بالمؤسسة الجامعية بداية من التعيين وحتى الحصول على أول درجة علمية ومنها أزمة كورونا والتوجه نحو التعلم عن بعد والتعلم الإلكتروني قد مكن الجميع من الحكم بموضوعية على امتلاك تلك القيادات لمهارة إدارة الأزمات، فالعبرة بالأحداث والأزمات التي واجهها أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية وليس عدد السنوات والتي قد تكثر دون مواقف وأحداث ضاغطة أو أزمات تتطلب التعامل معها بحكمة ومهارة.

إجمالاً يمكننا القول إن تقدير أعضاء هيئة التدريس لامتلاك القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة لا يرتبط بسنوات الخبرة قدر ارتباطه بالمواقف والأحداث والتفاعل بين الطرفين وأداء القيادات الأكاديمية لدورها المهني والإداري، كما أن الجميع من أعضاء هيئة التدريس يمرون تقريباً بنفس المواقف ويتعرضون لنفس الظروف الوظيفية.

أما وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لامتلاك القيادات الأكاديمية لمهارة العمل الجماعي تعزي لمتغير سنوات الخبرة ولصالح ذوي سنوات الخبرة الأكبر (أكثر من (١٠ سنوات) فيمكن تفسيره في ضوء وعي وإدراك ذوي الخبرات الأكثر من ١٠ سنوات بأبعاد العمل الجماعي وأنه يعني توزيع الأدوار كل حسب كفاءته وما يستطيع إنجازه وفقاً لقدراته وإمكاناته وبما يحقق مصلحة العمل وإنجاز المهمة، وليس توزيع المهام بالتساوي على الجميع أو تكليف البعض بما لا يستطيع إنجازه بالشكل المطلوب.

كذلك يمكن تفسير ذلك في ضوء ما يمنحه تراكم الخبرات من هدوء وحكمة وروية وعدم التعجل في دراسة الأمور وإصدار الأحكام والشمولية في التقييم وهو ما يكسبهم رؤية أعمق وتفهم موضوعي لسلوكيات ومهارات القيادات الأكاديمية، فكلما زادت سنوات الخبرة تنامي الوعي وتمكن الفرد من إصدار أحكام واقعية وموضوعية في نفس الوقت، وأصبح

هؤلاء الأفراد أكثر دراية بمدى امتلاك القيادات الأكاديمية لمهارة العمل الجماعي، وأكثر قدرة على تقييم واقع ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارة العمل الجماعي مقارنة بمن هم أقل في سنوات الخبرة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية جزئياً مع نتيجة دراسة (الجرايدة، والعلوي، ٢٠١٨) والتي أوضحت نتائجها وجود فروق دالة إحصائياً لمستوى مهارات القيادة الناعمة تعزي لمتغير سنوات الخبرة، بينما تختلف نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (أبو حاطوم، ٢٠٢٢) والتي أشارت نتائجها لوجود فروق دالة في درجة ممارسة رؤساء الأقسام بالجامعات الأردنية لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزي لمتغير سنوات الخبرة ولصالح خبرة ١٠ سنوات وأقل.

التوصيات

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج يمكن تقديم التوصيات التالية:
- توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لتحفيز القيادات الأكاديمية على استمرارية ممارسة مهارات القيادة الناعمة خلال عملهم.
 - توفير مزيد من الدورات التدريبية الهادفة لتنمية مهارات القيادة ولا سيما مهارات القيادة الناعمة لجميع أعضاء هيئة التدريس.
 - إقامة عدد من اللقاءات والندوات التوعوية والتنقيفية لكافة أعضاء هيئة التدريس بهدف نشر ثقافة القيادة الناعمة بينهم.
 - تشجيع وحث القيادات الجامعية على ممارسة مهارة العمل الجماعي خلال أداء مهامهم الإدارية والأكاديمية.
 - إدراج مهارات القيادة الناعمة ضمن الدورات التدريبية التأهيلية للقيادات الأكاديمية.
 - أهمية توافر معيار امتلاك مهارات القيادة الناعمة لدى القيادات الأكاديمية التي يتم اختيارها.

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

المقترحات البحثية

- دراسة العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة لدى القيادات الأكاديمية وجودة الحياة الوظيفية لدى أعضاء هيئة التدريس.
- دراسة حول واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات القيادة الناعمة.
- دراسة الأسباب والعوامل التي تساهم في تعزيز ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة.
- دراسة مهارات القيادة الناعمة وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الضغوط المهنية لدى القيادات الأكاديمية.

مراجع الدراسة

أولاً: المراجع العربية:

- أبو حاطوم، رولا محمد محمود. (٢٠٢٢). درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- أبو حشيش، بسام، سكر، ناجي، وفرج الله، أحمد. (٢٠١٩). أثر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية من خلال اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط "دراسة حالة جامعة الأقصى". مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، ٢(٢)، ١٤١-١٦٨.
- أبوليفة، سناء. (٢٠٢٠). العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية في بيئة العمل لدى العاملين في جامعة الجوف. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٣(٢٧)، ٤١٤-٤٤٧.
- الأسمرى، عبدالعزيز. (٢٠١٥). القيادة الاستراتيجية ودورها في درء ومواجهة الأزمات السعودية. جامعة الأمير نايف العربية للعلوم الأمنية، ١-٤١.
- الأمر، علاء عبدالحميد. (٢٠١٥). أثر التدريب والتنمية على أداء المتدربين في شركة الاتصالات الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- بهنسي، فتحية أحمد عبدالقادر. (٢٠٢٢). المهارات الناعمة اللازمة للمعلم في ضوء مفهوم تمهين التعليم. مجلة كلية التربية جامعة المنصورة، ١١٧(١)، ١٢٣٠-١٢٦٥.
- التميمي، عبد العزيز. (٢٠١٠). دور مديري المدارس في التنمية المهنية للمعلمين دراسة ميدانية على محافظة رأس تنورة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- التويجري، هيلة منديل محمد. (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ٣(٣)، ٣٧٩-٤٥٨.
- ثابت، أمال فؤاد محمد. (٢٠٢٠). فاعلية برنامج مقترح لتنمية المهارات الناعمة لدى الهيئات الإدارية للأطر الطلابية في جامعة الأقصى [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأقصى.
- الثويني، سليمان ناصر. (٢٠١٧). برنامج مقترح لتنمية مهارات إدارة الازمات لمعلمي المدارس الثانوية بمدينة حائل. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٣(٢٣)، ١٠٩-١٣٥.
- جار، فاطمة. (٢٠٢١). رؤية أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات التربية الإبداعية. المجلة التربوية، ٨٣(٢)، ٢٩-٤٨.
- الجرادة، محمد سليمان، والعلوي، سعيد حمد. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان. مجلة بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، ١٢(١٢)، ٢٨٧-٢٥٣.

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

- الحدراوي، رافد حميد، ومحمد، جلال. (٢٠٢٠). استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٨(٣)، ٢٠٦-٢٣٣.
- حسين، عصام عبيد. (٢٠١٨). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العراقية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت.
- خميس، عبد الله. (٢٠١٦). المهارات الناعمة التي يبحثون عنها. مؤسسة الرؤيا للصحافة والنشر.
- الخالدة، ناصر احمد، والشهري، أشواق علي صالح. (٢٠٢٠). أثر برنامج تعليمي مستند إلى المهارات الاجتماعية في اكتساب مهارات التواصل الاجتماعي لدى طالبات الصف العاشر الأساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية. المجلة العلمية لكلية التربية، ١١(٣٦)، ١٤٢-١٧٨.
- الخويطر، ذكرى. (٢٠١٩). تطوير أداء القيادات الأكاديمية بجامعة الأمير سطاتم بن عبدالعزيز في إدارة الأزمات. المجلة العربية للتربية النوعية، ٣(١٠)، ٢٠٥-٢٠٦.
- الدوسري، نادية. (٢٠١٤). تحسين التنمية المهنية لمديري المدارس الثانوية السعودية في ضوء أفضل الممارسات التدريبية. مجلة العلوم التربوية، ٢٢(٢)، ٥٧-٨٠.
- الرشدي، خليفة. (٢٠١٩). تطوير أداء العاملين بالمدرسة الثانوية بدولة الكويت باستخدام بع المداخل الإدارية الحديثة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة بنها.
- سعيد، حنان محمد. (٢٠١٩). أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- السكرانة، بلال. (٢٠١٠). القيادة الإدارية الفعالة. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- السلطين، علي. (٢٠١٤). القيادة الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي. دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الشمري، مشعان. (٢٠١٦). تطوير برامج التنمية المهنية لقادة المدارس بالمملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات العالمية دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣(٣٢)، ٣٨٧-٣٥١.
- شياح، حسام حسين، وعباس، علي عبدالمحسن. (٢٠١٩). الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ١٥(٥٩)، ١١٥-١٨٥.
- عبيدات، محمد. (٢٠٠٣). منهجية البحث العلمي. دار وائل.
- عتيبة، أمال. (٢٠٢١). المهارات الناعمة: مدخل لموائمة مخرجات الجامعات لمطالبات سوق العمل. مجلة البحوث التربوية والنوعية، ٥(٥)، ٦٦-٨٦.
- العززي، حنان نايل، والتويجري، أريج محمد. (٢٠١٨). واقع الكفايات التكنولوجية لدى قائدات مدارس التعليم العام في محافظة الخرج للعام الدراسي ١٤٣٨هـ. مجلة البحث العلمي في التربية، ١٩(١٦)، ٢٣-٥٨.

- العنزي، مبارك بن غدير سعد. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتنمية المهارات الناعمة لدى معلمي العلوم بالمرحلة المتوسطة في منطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الطائف للعلوم الإنسانية، ٧(٣٢)، ٧٣٧-٧٨٢.
- العوضي، عبدالرحمن. (٢٠١٩). التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان في ضوء بع المداخل الإدارية الحديثة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة المنصورة.
- الغريزي، خضر عيسى. (٢٠١٩). أثر المهارات القيادية على التوجه الاستراتيجي في شركات الاتصالات العراقية في محافظة بغداد [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عمان العربية.
- كاظم، عمار جبار. (٢٠١٩). دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الإبداع الإداري: دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة - بغداد. مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٥(١١٥)، ١٥-٣٥.
- المصري، مروان وليد. (٢٠٢٠). درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية في مدارسهن. مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، ٣(٤)، ١-٦٧.
- المصري، نضال حمدان، والأغا، محمد أحمد. (٢٠١٥). إطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الناعمة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري في الجامعات الفلسطينية. مؤسسة الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)، فلسطين، ١-٣٤.
- ميرو، شيراز. (٢٠١٧). دور المهارات الناعمة لقيادة الإدارية في الارتجال المنظمي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك. مجلة جامعة دهوك، ٢٠(٢)، ٣١٨-٣٣٨.
- النجار، فاطمة (٢٠٢١). رؤية أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات التربية الإبداعية، المجلة التربوية، ٨٣ (٢) ٢٩ - ٤٨.
- أبو حشيش، بسام محمد، سكر، ناجي رجب، فرج الله، أحمد موسى. (٢٠١٩). أثر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية من خلال اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط " دراسة حالة جامعة الأقصى". مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، ٢(٢)، ١٤١-١٦٨.
- موقع جامعة نجران (٢٠٢٤). متاح على الرابط التالي
Retrieved from <https://www.nu.edu.sa> :
- الگردان، أمل عارف (٢٠٢٠). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ٤(١٣).
- الشهري، فوزية بنت ظافر. (٢٠١٧). دور القيادة الأكاديمية في تنمية الشراكة المعرفي كما يدرسه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد. رسالة ماجستير، جامعة الملك خالد، أبها.

واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة نجران لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

البطش، أحمد محمد علي. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتنمية المهارة الناعمة لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

شياح، حسام حسين وعباس، علي عبدالمحسن. (٢٠١٩). الدور الوسيط للعدالة التنظيمية في العلاقة بين التعقيد التنظيمي وفاعلية الأداء للموارد البشرية. المجلة العراقية للعلوم الادارية ١٥(٥٩): ١١٥-١٨٥.

أبو حاطوم، رولا محمد محمود (٢٠٢٢). درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. تخصص الإدارة والقيادة التربوية. قسم الإدارة والمناهج. كلية العلوم التربوية. جامعة الشرق الأوسط.

الحدراوي، رافد ومحمد جلال. (٢٠٢٠). استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ٢٨(٣): ٢٠٦-٢٢٣.

ثانيًا: المراجع الأجنبية :

- Ariratana, W. (2015). Development of leadership soft skills among educational administrators. *Social and Behavioural Sciences*, (186), 33-336.
- Ariratanaa, W., Sirisookslipa, S., & Ngang, T. (2015). Development of leadership soft skills among educational administrators. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 186, 331–336.
- Baron, I. S., & Agustina, H. (2017). The effectiveness of leadership management training. *Polish Journal of Management Studies*, 16, 15-45.
- Dahiya, R, & Luthra, A. (2015). Effective leadership is all about communicating effectively: Connecting leadership and communication. *International Journal of Management & Business Studies*, 5(3), 25-47.
- Dawn, P., Grace, G., & John, C. (2016). Leadership by design: Intentional organization development of physician leaders. *Journal of Management Development*, 35(4), 549 – 570.
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2017). The role of spiritual leadership in fostering inclusive workplaces. *Personnel Review*, 46 (5), 908-935. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0286>.
- Juergensen, T. (2002). Leadership: Hard or soft skills. The Juergensen Consulting Group, Inc.
- Kevin, V. (2013). Effective leadership. *FMCG*, 19 (8), 40.

- Lai, E., DiCerbo, K., & Foltz, P. (2017). Skills for today: What we know about teaching and assessing collaboration. Pearson.
- Marcel, R. (2012). Executive perceptions of the ten soft skills needed in today's workplace. USA
- Marques, J. (2013). Understanding the strength of gentleness: Soft skills leadership on the rise. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 163-171.
- Ngang, T., Mohamed, S., & Kanokorn, S. (2015). Soft skills of leaders and school improvement in high performing schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 2127-2131.
- Noel, F. & Katherine, H. (2016). Soft leadership: The best way to success. *Journal of Managerial Psychology*, 36(3), 193-201.
- Pazhani, S., & Priya, S. (2012). Need or soft skills development towards managerial efficiency. *International Journal Of Management Research And Review*, 2(11), 2249-7196.
- Rao, M (2013). Soft leadership: A new direction to leadership. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 143-149
- Rao, M. S. (2012). Soft leadership: Make others feel more important. *Leader to Leader Journal*, 64, 27-32.
- Sadq, Z. (2019). The role of leadership soft skills in promoting learning entrepreneurship. *Journal of Process Management – New Technologies*, 7(1), 31-48.
- Srirucha, B. (2017). Leadership soft skills of the director that affect the performance of the subordinate at sub-district health-promoting hospitals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 237, 41-49.
- Marcial, D.E. (2012). Investigating Soft Skills Among Information Technology Managers in Higher Education Institutions in the Philippines. Paper Presented at the 5th International Conference of Education, Research and Innovation, Madrid, ES, November, 19-21.
- Rao, M (2017). Soft leadership: An Innovative Leadership Perspective. *The Journal of values- Based Leadership*, 10(1), 1-11.
- Molina, O. A. M., (2018). Visionary Leadership in the Administrative Staff of the Guapan Educational Unit. *Journal of Technology and Science Education*, 8(2), 115-125.
- Sadq, Zana (2019). The Role of Leadership Soft Skills in Promoting The Learning Entrepreneurship,(JPMNT) *Journal of Process Management – New Technologies, International*, Koya University, Iraq, Vol. 7, No 1, 31-48

- Williams, B., & Wendy, J. (2015). A Measure of Soft Skill Gains Acquisition with engagement in baccalaureate Nursing Programs. Dissertation. paper 100.
- Taylor, E. (2016). Investigating the perception of stakeholders on Soft Skills development of Students; Evidence from south Africa. *Interdisciplinary Journal of e-Skills and life Long Learning*, 12,1-18.
- Oxford. (2020). Soft Skills: Definition of Soft Skills by Oxford Dictionary on Lexico.com also meaning of Soft Skills. 2/7/2023, from https://www.lexico.com/definition/soft_skills
- Cambridge Dictionary. (2020). SOFT SKILLS. Retrieved 2/7/2023 from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/soft-skills>
- Ngang, Tang and Prachak, Bouphan and Saowanee, Treputharan. (2013). Leadership soft skills of deans in three Malaysian Public Universities, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*. Vol. 93, ELSEVIER, P.1182-1186