



جامعة المنصورة
كلية التربية



تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولان للذكاء الوجداني

إعداد

د / أمل عارف العردان

أستاذ التربية المساعد، تخصص إدارة تربوية، إدارة تعليم عالي،

كلية التربية، جامعة حائل

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد 125 - يناير 2024

تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية

في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني

د / أمل عارف العردان¹

الملخص:

استهدف البحث الحالي تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني ولتحقيق الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والاستبانة لرصد واقع ممارسة المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني من وجهة نظر أفراد الدراسة، ومتطلبات تطوير هذه المهارات ومعوقات تطويرها، وتكونت عينة البحث من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات السعودية من خلال عينة عشوائية تكونت من (230) عضو هيئة تدريس، وجاءت أهم النتائج مبينة أن ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الناعمة بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني جاءت بدرجة متوسطة بوزن نسبي (63.82%)، في حين جاءت الاستجابات حول متطلبات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني مرتفعة، بأوزان نسبية ما بين (92.02% ، 94.56%) و معوقات التطوير في مستوى مرتفع بأوزان نسبية ما بين (89.91% - 98.17%) كما قدم البحث سبلا للتطوير وتوصيات وبحوث مقترحة.

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة، رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية، نموذج جولمان للذكاء الوجداني.

¹ أستاذ التربية المساعد، تخصص إدارة تربوية، إدارة تعليم عالي، كلية التربية، جامعة حائل

البريد الإلكتروني: aalardan@hotmail.com

Developing the soft skills of department heads in Saudi universities by using the Goleman model of emotional intelligence

Dr. Amal Arif Al-Ardan

Assistant Professor of Education, University of Hail, KSA.

Email: aalardan@hotmail.com

Abstract:

The research aimed to develop the soft skills of department heads in Saudi universities by using the Goleman model of emotional intelligence. To achieve the goal, the researcher used the descriptive approach and a questionnaire to monitor the reality of practicing soft skills among department heads in Saudi universities using the Goleman model of emotional intelligence, and to identify the requirements for developing these skills and the difficulties. The research community was chosen from faculty members in some Saudi universities and a random sample consisting of (230) Faculty member, The most important results showed that the practice of soft skills by department heads in Saudi universities using the Goleman model for emotional intelligence was moderate with a relative weight of (63.82%), while the answers regarding the requirements for developing soft skills were. The soft skills of department heads in Saudi universities using the Goleman model of emotional intelligence came at a high level with a rate of between (92.02% - 94.56%) and obstacles to development at a high level with a rate of (89.91% - 98.17%). The research also presented ways of development and recommendations and suggested future research

Keywords: the soft skills, department heads in Saudi universities, the Goleman model , emotional intelligence.

تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني

المقدمة:

في ظل التطور المتسارع الذي يشهده العالم منذ منتصف القرن التاسع عشر أصبحت المجتمعات تولي اهتماماً بالغاً باستثمار مواردها البشرية، وتطوير المؤسسات وتبني المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحقق الميزة التنافسية وتضمن التواجد بجدارة على الساحة العالمية.

وقد ازداد الاهتمام في الأونة الأخيرة بالمهارات الأساسية والمطلوبة لسوق العمل للقرن الحادي والعشرين وخاصة في المؤسسات التعليمية، وأصبحت هذه المهارات ذات مكانة كبيرة في ترك الأثر على المجتمعات، وهي عبارة عن مجموعة من السمات الشخصية المرتبطة بالتواصل مع الآخرين من خلال التعاون و التفاعل معهم ومنها (الاتصال أو التواصل، التخطيط، اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، العمل كفريق)، وهي ما يسمى حديثاً بالمهارات الناعمة وهي مهارات غير ملموسة، ومتعلقة بالعمل الجماعي، وإيجاد بيئة عمل إيجابية. (حميد و الجمعان، 2022)

هذا بالإضافة إلى ظهور البحوث في مجال الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية والسلوك التنظيمي والتي انتقلت من النظرة الضيقة لمفهوم الذكاء التقليدي إلى نمط آخر من الذكاء وذلك لوجود قدرات أخرى يتمتع بها الأفراد ذوي معامل الذكاء المنخفض تكاد تفوق ما يتمتع به ذوي المعامل المرتفع في جميع مجالات حياتهم المختلفة، أطلق على هذه القدرات مفهوم الذكاء الوجداني الذي أحدث ثورة معرفية ونتاج علمي غزير. (عبد العال، 2019).

فيعتبر الذكاء الوجداني من العوامل المسهمة في توافق الفرد مع بيئته حيث يمنحه القدرة على فهم نفسه وفهم الآخرين، فلا يقتصر نجاح الفرد في حياته على الذكاء المعرفي فقط بل أصبح يتوقف على تمتعه بمجموعة من السمات والمهارات الذاتية التي تمكنه من الاستجابة الملائمة لمشاعره ومشاعر الآخرين والتوظيف الفعال للمعلومات الوجدانية، فيستطيع ذوو الذكاء الوجداني إدارة انفعالاتهم وعواطفهم بشكل جيد وتحديد عواطف وانفعالات الآخرين تجاههم وكيفية الاستجابة لها كما أن لديهم علاقات اجتماعية ناجحة ويتمتعون بصحة نفسية أفضل، ويكونون أكثر تركيزاً وإنجازاً. (محمد، 2011).

فيؤثر الذكاء الوجداني على القيادة وفعالية العمل الجماعي لذا تسعى المؤسسات الأكاديمية المهمة بالتنافسية وبتنظيم بيئات عمل متميزة إلى تعيين القيادات بناء على الذكاء الوجداني لتأثيره الإيجابي على التطوير الأكاديمي والتنظيمي (John & Niyogi، 2019).

ومنه جاءت فكرة البحث الحالي والذي يبحث في كيفية تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني.

مشكلة البحث:

وجدت الدراسات التي أجراها معهد ستانفورد للأبحاث على العديد من المدراء التنفيذيين الذين بلغ عددهم 500 مديراً أن 75% من النجاح الوظيفي على المدى الطويل يعتمد على المهارات الشخصية أو الناعمة و25% فقط على المهارات التقنية، كما ذكرت جامعة هارفارد أن نجاح الأشخاص في حياتهم المهنية تعتمد بنسبة 80% على المهارات الناعمة التي يمتلكونها بينما يكون باقي النسبة وهي 20% من النجاح تعتمد على المهارات التقنية أو الأساسية، وإن المهارات الأساسية تساهم بنسبة 15% فقط من نجاح الفرد بينما المهارات الناعمة تمثل 85% من نجاحه على المستوى التنظيمي (أبو زيد، 2022).

كما أشارت دراسة استقصائية من قبل معهد ستانفورد للأبحاث إلى أن 80% من الإنجازات المهنية تم إنجازها بواسطة المهارات الناعمة و20% فقط بالمهارات التقليدية والمعرفية وأيد ذلك ما رصدته مؤسسة كارنيجي أن نسبة 75% من النجاح الوظيفي على المدى الطويل يعتمد على المهارات الناعمة (Zainal et al-، 2018).

لذا تعد المهارات الناعمة من أهم المهارات التي ظهرت بالقرن الحادي والعشرين التي من خلالها يمكن أن يتغلب الأفراد على كثير من المشكلات التي تواجههم وتحقق التكيف والتفوق والإبداع والقيادة والتفاعل الإيجابي فيما بينهم في سمات شخصية تعزز عملية التفاعل مع الأفراد بشكل إيجابي (علي، 2022).

فهي مجموع مهارات من الصعب قياسها وتتعلق بالعمل والتي اهتم بها جولمان وصنفها و حدد أهمها في التواصل ولغة الجسد ومهارات العمل الفرقي داخل المنظمة ومهارات أخرى داعمة مثل الصبر والتحمل والقدرة علي الإقناع والتحفيز والتفكير الناقد (علي، 2022).

والتي يحتاجها رؤساء الأقسام بالجامعات كونهم أحد أهم أقطاب العمل الإداري فيمثل القسم الأكاديمي بالجامعات الوحدة الإدارية الأولى في الهيكل التنظيمي، ولا يمكن أن تؤدي الجامعة رسالتها وتحقق أهدافها إلا من خلال الأقسام الأكاديمية، فكثير من القرارات التي تصدر من قمة التنظيم في مجلس الجامعة تبدأ من القسم، حيث يمارس رئيس القسم دوره الوظيفي في اتجاهين الأول مسؤوليته الإشرافية على من يرأسهم، والثاني المسؤولية التنفيذية للواجبات والمهام المطالب بتنفيذها (البيحيوي، 2011).

وبملاحظة الواقع الإداري في الجامعات السعودية أظهرت الدراسات ذات الصلة مثل دراسة القحطاني (2019) إلى القصور في الأداء الإداري فما زال يقتصر في أغلبه على مردود

العلاقة بين رئيس ومرؤوس، والأوامر التي تأتي من الأعلى للأسفل معتمدة البيروقراطية والروتين.

هذا إلى جانب ما أفادت به دراسة الثبتي (2020) بأن رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية يواجهون تحديات ومشكلات ناتجة عن تعارض وغموض أدوارهم، وافتقارهم إلى الخبرات والمهارات الإدارية حيث يتم اختيارهم وتعيينهم بناء على كفاءتهم الأكاديمية أكثر من اعتماده على مهاراتهم الإدارية والشخصية.

وفي سياق متصل أضافت دراسة العتيبي (2023) غياب الدعم لفرق العمل الجامعي وانخفاض الروح المعنوية وضعف التحفيز يرجع إلى ضعف دور بعض رؤساء الأقسام في الجامعات والذي يستوجب الاهتمام من خلال تبني توجهات إدارية حديثة لرفع المستوى القيادي.

الأمر الذي يستهدفه البحث الحالي من خلال الإجابة على الأسئلة البحثية التالية:

أسئلة البحث:

السؤال الرئيس: ما السبل المقترحة لتطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني؟
ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع ممارسة المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ما متطلبات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ما معوقات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني ترجع لمتغيري النوع والخبرة؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني وسبل التغلب عليها يرجع لمتغيري النوع والخبرة؟

أهداف البحث:

- الهدف الرئيس وهو وضع مقترحات لتطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني.
- كما يستهدف البحث لتحقيق هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على واقع ممارسة المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- التعرف على متطلبات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني من وجهة نظر أفراد الدراسة.
- الوقوف على معوقات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني من وجهة نظر أفراد الدراسة وسبل التغلب عليها.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- رصد الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول متطلبات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني وفقا لمتغيرات (النوع والخبرة)
- رصد الفروق ذات الدلالة الإحصائية حول معوقات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني من وجهة نظر أفراد الدراسة وسبل التغلب عليها وفقا لمتغيرات (النوع والخبرة)

أهمية البحث:

ويمكن إبراز أهمية البحث من خلال جانبين أساسيين هما:

الأهمية النظرية:

- تتمثل أهمية البحث النظرية في محاولته تحقيق إضافة علمية من خلاله تناوله لتوجهات علمية جديدة في موضوع المهارات الناعمة، ونموذج جولمان للذكاء الوجداني.

- كما تتمثل أهمية البحث الحالي في النتائج المستخلصة والتي قد تكون إضافة ونقطة انطلاق لبحوث أخرى ذات صلة في المجال الإداري والتربوي.

الأهمية العملية:

وتشير الأهمية العملية إلى الدور الذي يُمكن الاستفادة من خلاله في التطبيق بالواقع الميداني ويتلخص في التالي:

- يتماشى البحث الحالي مع ما تستهدفه رؤية المملكة 2030 من التطوير وتحقيق أقصى استفادة من النظم التعليمية خاصة الجامعية فيسلط البحث الضوء على مفاهيم حديثة يمكن الاستفادة منها ووضعها في قوالب تنفيذية (كبرامج التأهيل الإداري والقيادي) أو قوالب توجيهية (كتعاميم ضبط جودة الأداء) أو قوالب قياسية (كمقاييس تقييم الأداء الوظيفي).

- كما يقدم مقترحات لتطوير الأداء الإداري والقيادي بالجامعات السعودية.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: يعتمد البحث الحالي على تقديم مقترحات لتطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني، بناءً على استكشاف متطلبات التطوير ورصد معوقاته وسبل التغلب عليها.

الحدود المكانية: وتقتصر الدراسة على عينة عشوائية من الجامعات السعودية الحكومية.

الحدود البشرية: وتقتصر الدراسة على عينة عشوائية من رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية الحكومية.

الحدود الزمنية: العام الأكاديمي 2022-2023 م

مصطلحات البحث:

المهارات الناعمة Soft skills of academic leaders:

المهارات الناعمة هي آليات كاملة لسلوكياتنا الاجتماعية والتواصلية وإدارة الذات، التي تمكننا من العمل بفعالية "ملائمة" والنجاح في مكان العمل، فهي مهارات لازمة للحياة اليومية بقدر ما هي مطلوبة للعمل. وتشمل الاستماع وتقدير الآخر وإعطاء التغذية الراجعة والتعاون مع فرق العمل وحل المشكلات وإدارة الصراعات و مهارات التواصل الخطى والشفهي، وفريق العمل، وإدارة المشاريع وهذه المهارات تجعل الأفراد أكثر ديناميكية وتزيد من فرص النجاح (محمود، 2022)

وتعرفها الباحثة اجرائياً على أنها مهارات وجدانية تستهدف النجاح الشخصي والنجاح العملي من خلال التعامل مع الآخر ومنها (الاتصال أو التواصل، التخطيط، اتخاذ القرارات، إدارة الوقت، العمل كفريق).

Emotional Intelligence model According to the الوجداني للذكاء Gollman:

هو نموذج لدانيال جولمان يعتمد فيه الذكاء العاطفي كمصدر قوة تمكن الأشخاص من فهم وتوجيه المشاعر وبرمجتها في سلوكيات تحفيزية متعاونة منتجة من خلال التنظيم الذاتي والاجتماعي، والكفاءة، والقدرة على تغيير تصور الآخرين لأنفسهم، هذا بالإضافة للتميز في التعامل مع العلاقات والمهارات الاجتماعية وإدارة الوظيفة بشكل صحيح (Feraco et al,2020).

وتعرفه الدراسة الحالية إجرائياً على أنه نموذج يضم مهارات ناعمة مميزة لإنجاز العمل على النحو الأمثل والأكثر إنسانية وتحقيقاً للأهداف في الوقت نفسه.

رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية Department Heads in Saudi Universities:

رئيس القسم هو المسؤول عن إدارة الأمور العلمية والتعليمية والبحثية والإدارية والمالية للقسم في حدود النظام ولوائحه وما يقرره مجلس الجامعة ومجلس الكلية، ويقدم رئيس القسم للعميد تقريراً عن أعمال القسم في نهاية كل عام دراسي (وفي نظام الجامعات السعودية للعام 1441هـ المرسوم الملكي م/27 بتاريخ 02/03/1441هـ في الفصل العاشر بالمادة الثامنة والثلاثون " يُكلّف رؤساء الأقسام في كل كلية بقرار من رئيس الجامعة بناء على ترشيح من عمداء الكليات، ويكون التكليف لمدة سنتين قابلة للتجديد." المادة (39))

الدراسات السابقة:

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين أساسيين هما: المحور الأول ويشتمل على الأدبيات التي تناولت المهارات الناعمة، والمحور الثاني ويشير إلى الدراسات التي تتعلق بنموذج جولمان للذكاء الوجداني.

وتعرض الدراسة للمحورين السابقين طبقاً للترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

المحور الأول: الدراسات التي تتعلق بالمهارات الناعمة:

استهدفت دراسة Prachak&Ngang (2013) فحص المهارات القيادية لعمداء الجامعات الحكومية في ثلاث جامعات من وجهة نظرهم و شرح وتفسير تنفيذ المكونات الثمانية لمهارات القيادة الناعمة، وهي التعاون / العمل الجماعي، ومهارات الاتصال، والمبادرة، القدرة على القيادة، تنمية الأفراد / التدريب والفعالية / الإتقان الشخصي والتخطيط والتنظيم ومهارات العرض. استخدمت

هذه الدراسة الطريقة النوعية باستخدام المقابلة لجمع البيانات من 12 موظف وبحسب ما ورد توصلت نتائج الدراسة إلى انخفاض مهارات القيادة الناعمة يؤثر بشكل سلبي على فاعلية التنظيم وأدائه كما أظهرت النتائج أهمية وقيمة المهارات القيادية الناعمة في مؤسسات التعليم العالي.

في حين استهدفت دراسة Nariratana et al (2015) قياس تنمية المهارات الناعمة للقيادات الإدارية التربوية وباستخدام المنهج المزجي (النوعي والكمي) وبتطبيق أداة المنهج النوعي المقابلة على 15 مدير مدرسة والكمي بتطبيق الاستبانة على عدد 477 مدير ومعلم توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها تأثير المهارات الناعمة الإيجابي على الإنجاز وتحقيق الأهداف هذا بالإضافة إلى أنها كشفت أن المسؤولين عن التعليم يجب أن يفعلوا هذه المهارات لتحسين مهارات الاتصال الخاصة بهم، وتعزيز العمل الجماعي والعلاقة الشخصية الصحية ببيئة العمل لضمان التعبير الإيجابي في مواقف العمل والمعلمين وسلوكياتهم.

أما دراسة Aldulaimi (2018) فقد استهدفت استكشاف المهارات الناعمة اللازمة والضرورية لأداء فعال داخل العمل في الجامعات من وجهة نظر ذوي الخبرة الرائدة في مؤسسات التعليم العالي، و استخدمت هذه الدراسة الملاحظة المتعمقة لاستكشاف السمات والمهارات الضرورية للقيادة في التعليم العالي، ثم مناقشة فعالية تنفيذ تنمية المهارات الناعمة وانعكاسها لتحقيق نتائج في التعليم العالي، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن المهارات الناعمة هي مفاتيح الأداء الفعال عبر فئات الوظائف، كما رصدت مكونات المهارات القيادية الناعمة، وهي القوة الاجتماعية، والثقة والتوجيه والتدريب والتمكين والدعم و الذكاء الوجداني، والإلهام والوعي الثقافي والتنوع. كما أكدت النتائج على أهمية وقيمة المهارات الناعمة في المستويات القيادية لمؤسسات التعليم العالي.

واستهدفت دراسة Sadq (2019) تحديد دور المهارات الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارات المبادرة، مهارات التدريب ومهارات بناء الفريق) باستقراء آراء أعضاء مجالس الكليات في كليات جامعة صلاح الدين بأربيل/ العراق لتعزيز ريادة الأعمال من خلال الأبعاد (كفاءة القيادة، التخطيط، والمخاطرة) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتصميم استبانة وزعت على أفراد الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وعددهم 41 وجاءت اهم النتائج بأن هناك ارتباط إيجابي و تأثير للمهارات الناعمة على ريادة الأعمال بشكل جماعي وفردى، وبناءً على النتائج، قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات مثل ضرورة زيادة وعي الأفراد في المنظمات حول أهمية المهارات الناعمة، والسعي إليها مع تهيئة مناخ العمل بهدف تحسين الأداء وانجاز الأهداف.

أما دراسة Karim (2021) فقد استهدفت إلقاء الضوء على فجوة المهارات الناعمة لطلاب المرحلة الجامعية الأولى في العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM) و التي ستكون مطلوبة في مستقبل العمل وتم ذلك من خلال استخدام البحث النوعي واستخدام المقابلات لرصد تصورات أرباب

العمل في مجالات العلوم والتكنولوجيا والهندسة والرياضيات (STEM) حول المهارات الناعمة اللازمة لخريجي الجامعة و الأكثر طلباً للسنوات الخمس المقبلة مع وجود القيادة والتواصل البشري على رأس القائمة، علاوة على ذلك، جاءت النتائج بأن هذه المهارات الناعمة تشمل العمل الجماعي والتعاون والقيادة وحل المشكلات والتفكير النقدي وأخلاقيات العمل والمثابرة والذكاء الوجداني والمهارات التنظيمية والإبداع والتواصل بين الأشخاص وحل الصراعات وزيادة الوعي.

وعليه وباستقراء هذه الدراسات تظهر العلاقة الإيجابية بين المهارات الناعمة وسير العمل التنظيمي بكفاءة وفاعلية، كما تظهر مدى فاعليتها ودعمها لأداء القيادات بمؤسسات التعليم وخاصة التعليم الجامعي.

المحور الثاني: الدراسات التي تتعلق بنموذج دانيال جولمان للذكاء الوجداني:

دراسة Krén (2021) والتي استهدفت التعرف على مدى تأثير الذكاء الوجداني على الأداء التنظيمي الناجح، وقد تم الحصول على معلومات حول القادة عبر الإنترنت من خلال استطلاعات الرأي و المقابلات، وتحليل البيانات من 22 قائداً يعملون بنجاح وفقاً لتقارير الأداء، جاءت نتائج الدراسة مؤكدة لارتباط الكفاءات الوجدانية بتميز الأداء، نتيجة للوعي الذاتي و الوعي بالآخرين وعبه أوصت الدراسة بضرورة أداء مزيد من الدراسة حول العلاقة بين الذكاء الوجداني والأداء، من خلال التوسع في تحليل مؤشرات الأداء الأخرى وأنماط القيادة.

دراسة Mikuš et al (2022) والتي استهدفت دراسة تطور الذكاء الوجداني وعلاقته بزيادة الأعمال، واقتراح نهج منطقي وسهل الاستخدام وفعال ومنظم لتنمية الذكاء الوجداني لرواد الأعمال في المجال التربوي واستخدمت الدراسة مقياس تم التحقق السيكومتري لها وتم تطبيقها على أفراد الدراسة البالغ عددهم 158 مشارك لتتبع ديناميكيات تنمية الذكاء العاطفي بناءً على نموذج دانيال جولمان D.Goleman والذي يحتوي على مجموعة الكفاءات الوجدانية.

دراسة Ho & Mahatthanadull (2023) استهدفت الدراسة رصد تأثير الذكاء الوجداني على الأداء في المدارس الثانوية في ماكووردي بنيجيريا، واستندت الدراسة على نموذج الذكاء الوجداني لدانيال جولمان للذكاء الوجداني والذي محاوره (الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بتطبيق استبانة على عينة تتألف من 160 فرد من 15 و كشفت نتائج الدراسة عن وجود صلة بين الذكاء الوجداني وتحسين أداء، كما كشفت الدراسة على العلاقة الترابطية بين الذكاء الوجداني والمهارات الناعمة والتي تدعم نجاح المؤسسات التعليمية.

وعليه واستقراء لما سبق فإن الدراسات السابقة أجمعت أهمية متغيرات البحث الحالي (المهارات الناعمة - الذكاء الوجداني).

الإطار النظري لمتغيرات البحث:

أولاً المهارات الناعمة:

تُعرف المهارات الناعمة على أنها "السمات والقدرات التي تظهر لدى الفرد في المواقف والسلوك بجانب المعرفة، والكفاءة التقنية". (رضوان، 2019، ص112).

وتتضاعف الحاجة لتعلم هذه المهارات في ظل المتغيرات المستجدة، فقد بدأ التوجه في بيئة العمل المعاصرة ينصب أكثر على ما بات يسمى "بالمهارات الناعمة"، باعتبارها ميزة ذات قيمة مضافة ليس لمن يمتلكها من الأفراد فحسب، بل للمؤسسات أيضاً بعد أن ثبتت مساهمتها الإيجابية في التواصل والإنتاجية وكفاءة الأداء وتحفيز الابتكار. (الشريف، 2022).

فتعد المهارات الناعمة أحد معايير القبول بالتوظيف حيث تعد مهارات مطلوبة لتصحيح أوجه القصور في إدارة المؤسسات من خلال سماته و قدرته على التصرف وفقاً لظروف للبيئة التي يعيش فيها وفهمه المعايير الثقافية، وقدرته على إدارة الاختلاف والصراع والوقت (2022، Durmuşoğlu).

حيث تدعم المهارات الناعمة بناء فرق العمل القوية وتماسكهم وتحفيزهم باستمرار من خلال مواءمة طاقاتهم وجهودهم الموحدة والاعتراف بها وتقدير مساهمتها في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية. (مبارز وشعراوي، 2019).

وترجع أهمية المهارات الناعمة إلى أنها تدعم نجاح الفرد بمساعدته على اكتشاف حلول فعالة، وطرق مبتكرة للتواصل؛ مما يزيد من الفعالية داخل بيئة العمل. (عسيري، 2021).

أنواع المهارات الناعمة:

المهارات الناعمة كثيرة ومتعددة وتختلف من مجال إلى آخر ويتفق البحث الحالي مع ما عرضه صالح و أدهام (2021) والحلبي (2021)، ومدخلي و عبد الكريم (2022) وفق ما ورد بالجدول التالي:

الاتصال والتواصل	وتعني التعامل مع القياديين والزملاء في العمل بلطف وكذلك التعامل مع الجمهور (المستفيدين) و الحيادية في التعامل.
المجاملة وأدب السلوك	وتتمثل في القدرة على التحدث بطلاقة - مهارة الإصغاء والاستماع - القدرة على إعطاء تغذية راجعة - تكوين علاقات اجتماعية ناجحة - القدرة على تحفيز الآخرين
المرونة	وهي قدرة الفرد على استيعاب متطلبات بيئة العمل والتكيف معها. وتتمثل في العمل تحت ضغط - العمل في بيئات متنوعة ثقافياً - اتساع الأفق - تقبل النقد
الاستقامة والنزاهة	أن يكون لديه قيم شخصية وأن يمتاز بالصدق و أن يفعل ما هو صحيح

المهارات الشخصية	أن يمتاز بروح الفكاهة، والودية، والتعاطف مع الآخرين، ولديه ضبط النفس والتواصل الاجتماعي
الاحتراف	وهي قدرة الفرد على الاستفادة من تطور التكنولوجيا واستخدامها في بيئة العمل بكفاءة عالية. وتتمثل في التوظيف الأمثل للتقنية - الرغبة بالتعلم المستمر - البحث عن المعلومات
المسؤولية	أن تكون لديه الموثوقية والمساءلة ومنضبط النفس، والحس السليم والقدرة على التفاوض
العمل ضمن فريق	وهي القدرة على إدارة وتمثيل المجموعة في العمل، والقدرة على تنفيذ الأدوار بفعالية، وتتمثل في القدرة على بناء فريق عمل - التعاون مع فريق العمل - الاتباع الراعي للتعليمات والقواعد.
أخلاقيات العمل	وتتمثل في العمل بجد، والقدرة والاستعداد للعمل، وأن يكون مخلص، المبادرة، الدافع الذاتي، الحضور في الوقت المحدد، وأن يكون حضوره جيد.
التنظيم والتخطيط	وتتمثل في القدرة على تحديد ووضع الأولويات، والقدرة على تخطيط وإدارة الوقت والمهام والالتزام بالمواعيد، اتخاذ القرارات المناسبة

أبعاد المهارات الناعمة:

تتعدد أبعاد المهارات الناعمة إلا أن البحث الحالي يتفق مع ما أوجزه الذبحاوي وآخرون (2022) كما يلي:

- أ- **التواصل مع الآخرين:** ويعني قدرة الفرد على التعامل الجيد مع زملاء العمل.
- ب- **التنمية الذاتية:** وتشير إلى سعي الفرد إلى تحديد أهم ما ينقصه من مهارات والتركيز على المهارات التي لا يتقنها جيداً في عمله والعمل على المهارات المستهدفة وذلك من خلال الالتحاق بالبرامج والدورات التدريبية التي تنمي مهاراته وقدراته.
- ج- **استخدام المهارات المعرفية:** وهي قدرة الفرد على حل المشكلات وطرح الأفكار الخلاقة واستخدام المهارات المعرفية بشكل جيد.
- د- **ضبط النفس:** ويتمثل هذا البعد بالسيطرة على السلوك الاندفاعي والسيطرة على انفعالاته والسلوكيات السلبية التي تواجهه كالإثارة من زملاء العمل نتيجة ضغوط بيئة العمل والتعب.
- هـ- **القدرة على اتخاذ قرارات فعالة:** حيث يعد اتخاذ القرارات العملية المعرفية الناتجة عن اختيار القرار الناجح من بين العديد من البدائل والاحتمالات الممكنة والمطروحة لها دور في دعم واستقرار بيئة العمل التنظيمي.
- و- **القدرة على التعاطي مع الاختلاف والتناقض:** وهذا البعد يركز على قدرة الفرد على التعامل مع الاختلاف والتناقض وقدرة الفرد على استيعاب الآخرين واستخدام لغة الحوار البناء وبالتالي قدرة الفرد على حسن التصرف وتوقع المخاطر.

ز - القدرة على التعامل مع النقد والمواقف الصعبة: وهي قدرة الفرد على استيعاب متطلبات بيئة العمل والتكيف معها، والعمل تحت مختلف الظروف والضغوطات وكذلك العمل في بيئات متنوعة الثقافات والمعتقدات وتقبل النقد.

ثانياً الذكاء الوجداني:

ظهر مصطلح الذكاء الوجداني لأول مرة في المؤلفات العلمية عام ١٩٩٠، وتزايد منذ ذلك الحين تطور نماذج الذكاء الوجداني والانجازات المتعلقة بهذا المجال بشكل كبير، ويمكن تمييز العديد منها بعد إصدار كتاب جولمان عام ١٩٩٥. (الشدي، 2019).

حيث تناوله جولمان على أنه كفاءة تقتضي القدرة على إلهام الأفراد والجماعات وإرشادهم، ولكي يكون الشخص جديراً بالقيادة عليه أن يتمكن من إثارة حماس الآخرين باتجاه رؤية واضحة ومهمة مشتركة، فلا بد للقائد أن يمتلك القدرة على توجيه أداء الآخرين دون أن يعفيهم من المسؤولية، كما أنه يقودهم بالقدوة. (مصطفى، 2014).

ويعرف جولمان الذكاء الوجداني بأنه: "مجموعة من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي يتمتع بها الفرد واللازمة للنجاح المهني وفي الحياة"، و أكد جولمان (Goleman) على أهمية اكتساب الفرد مهارات عاطفية واجتماعية وانفعالية - وفيها إشارة للمهارات الناعمة - إضافة إلى المهارات العقلية المختلفة للوصول إلى النجاح في الحياة. وقد ذكر بأن الذكاء الوجداني يتضمن مجالين الكفاية الفردية (Personal Competence)، والكفاية الاجتماعية (Social Competence)، وهما كالآتي:

المجال الأول الكفاية الفردية **Personal Competence**: وهي تعني الكيفية التي يتدبر بها الفرد أموره الذاتية وتتضمن

1 - الوعي الذاتي Self-Awareness: ويتضمن الوعي الانفعالي والتقييم الدقيق للذات والثقة بالنفس، ويقصد به وعي الفرد بانفعالاته الشخصية وحالته المزاجية وأفكاره ومشاعره، وفهم مشاعر الآخرين وانفعالاتهم والتعامل بإيجابية معهم. وفي الرسائل غير اللفظية والتعبيرات الانفعالية التي تظهر على الوجه وفي نبرة الصوت وكل قنوات الاتصال الممكنة مع الآخر. (البريزات، 2016)

2- التنظيم الذاتي Self-Regulation: وهو يتضمن التحكم الذاتي والضمير، والتكيف، والابتكار، كما يعني إدارة الانفعالات بفاعلية وتحويلها إلى انفعالات إيجابية، واستخدامها لصنع أفضل القرارات والانجازات وممارسة الحياة بفاعلية. (حسن، 2012)

3- الدافعية Motivation: بمعنى الميول الانفعالية التي تقود الفرد نحو الأهداف وتتضمن دافع الإنجاز، والالتزام والمبادرة، التفاوض وامتلاك المثابرة، وحل المشكلات الطارئة مع التمسك بالأمل لتحقيق الأهداف، والتغلب على المعوقات، وتوجيه العواطف، والإبداع (العقيل، 2018)

المجال الثاني الكفاية الاجتماعية **Social Competence**: وتقدر الكفاية الاجتماعية بالكيفية التي يتدبر بها الفرد علاقاته بالآخرين، وتتضمن البعدين الرابع والخامس للذكاء الانفعالي، وهما:

1- **التعاطف Empathy**: ويقصد به الوعي بمشاعر الآخرين وحاجاتهم واهتماماتهم، وفهم وجهة نظر الآخرين والتفاهم مع خلفيات وثقافات متنوعة من خلال تعبيراتهم وتصرفاتهم. (الرويلي، 2019)

2- **المهارات الاجتماعية Social Skills**: وهي المهارات الهادفة، وتتضمن التأثير في الآخرين والتواصل وإدارة النزاعات والقيادة، واستقطاب التغيير، وبناء الروابط، والتعاون. (خطايبية، 2017)، والقدرة على خلق جو من التعاون والمشاركة والعمل بفاعلية مع جماعة العمل، والاتصال المؤثر، وتدعيم الروابط الاجتماعية، وإدارة الصراع القيادة والاستشعار، والتعاون. (إبراهيم، 2020)

و صقل جولمان نموذجه إلى أربعة أبعاد و يوضح الشكل التالي النموذج المختلط للذكاء العاطفي الذي يدمج قدرة الفرد وشخصيته بواسطة دانيال جولمان (2016، Kanesan & Fauzan)

Refined framework of Goleman's mixed model of emotional intelligence نموذج جولمان المختلط للذكاء العاطفي

<p>Self-Awareness الوعي الذاتي</p> <ul style="list-style-type: none"> Emotional self-awareness • الوعي الوجداني الذاتي Accurate self-assessment • التقييم الذاتي Self-confidence • الثقة بالنفس 	<p>Other (Social Competence) الكفاءة الاجتماعية</p> <p>Social Awareness الوعي الاجتماعي</p> <ul style="list-style-type: none"> Empathy • التعاطف Service orientation • الخدمات الارشادية Organizational awareness • الوعي التنظيمي
<p>Self-Management الإدارة الذاتية</p> <ul style="list-style-type: none"> Emotional self-control • ضبط النفس الوجداني Trustworthiness • الجدارة بالثقة Conscientiousness • الضمير الحي Adaptability • القدرة على التكيف Achievement drive • قيادة الإنجاز <ul style="list-style-type: none"> Initiative • مبادرة 	<p>Relationship Management إدارة العلاقات</p> <ul style="list-style-type: none"> Developing others • تطوير الآخرين Influence • تأثير Communication • تواصل Conflict management • إدارة الصراع Visionary leadership • القيادة الحكيمة Catalyzing change • التحفيز للتغيير Teamwork and collaboration • العمل الجماعي والتعاون

Source: adapted from Goleman (2001)

د- أداة البحث: في ضوء أهداف البحث قامت الباحثة بإعداد استبانة أولية ثم قامت بعرضها على الأساتذة المتخصصين لتحكيمها وتم تعديلها لتصبح في صورتها النهائية وتوزيعها على أفراد عينة البحث من خلال رابط الكتروني.

هـ- وصف متغيرات البحث: تكونت الاستبانة من قسمين رئيسيين هما:

- الأول البيانات الديموغرافية للبحث

وصف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

جدول (1): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع.

النسبة المئوية	التكرارات	النوع
35.65%	82	ذكر
64.35%	148	أنثى
100%	230	المجموع

الجدول (1) يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير النوع، حيث بلغت نسبة الذكور (35.65%)، في حين بلغت نسبة الإناث (64.35%).

جدول (2): التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
8.70%	20	أقل من 3 سنوات
17.39%	40	من 3-5 سنوات
73.91%	170	أكثر من 5 سنوات
100%	230	المجموع

الجدول (2) يبين التوزيع النسبي لأفراد عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت نسبة ذوي خبرة أقل من 3 سنوات (8.70%)، وبلغت نسبة ذوي خبرة من 3 - 5 سنوات (17.39%)، في حين بلغت نسبة ذوي خبرة أكثر من 5 سنوات (73.91%).

- الثاني نتائج الصدق والثبات للاستبانة

نتائج صدق الاتساق الداخلي.

وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (3):

جدول (3): يوضح معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول (الواقع)	1	0.51	0.01
	2	0.64	0.01
	3	0.61	0.01
	4	0.63	0.01
	5	0.54	0.01
	6	0.56	0.01
	7	0.55	0.01
	8	0.58	0.01
	9	0.76	0.01
	10	0.66	0.01
	11	0.66	0.01
	12	0.73	0.01
	13	0.78	0.01
	14	0.60	0.01
	15	0.50	0.01
	16	0.50	0.01
	17	0.57	0.01
	18	0.50	0.01

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	
	19	0.72	0.01	
	20	0.70	0.01	
	21	0.55	0.01	
	22	0.59	0.01	
	23	0.62	0.01	
	24	0.55	0.01	
	25	0.57	0.01	
	26	0.50	0.01	
	27	0.60	0.01	
	28	0.65	0.01	
المحور الثاني (المتطلبات)	29	0.52	0.01	
	30	0.68	0.01	
	31	0.60	0.01	
	32	0.58	0.01	
	33	0.63	0.01	
	34	0.50	0.01	
	35	0.62	0.01	
	36	0.69	0.01	
	37	0.63	0.01	
	38	0.70	0.01	
	39	0.61	0.01	
	40	0.50	0.01	
	المحور الثالث (المعوقات)	41	0.62	0.01
		42	0.74	0.01
		43	0.60	0.01

المحاور	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	44	0.72	0.01
	45	0.65	0.01
	46	0.57	0.01
	47	0.63	0.01
	48	0.71	0.01
	49	0.69	0.01
	50	0.69	0.01
	51	0.67	0.01

ويوضح الجدول (3) معاملات الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، حيث تراوحت ما بين (0.50 - 0.78) وجميعها دالة إحصائياً، وبذلك تعتبر عبارات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

نتائج الصدق البنائي للاستبانة.

وللتحقق من الصدق البنائي للاستبانة، قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (4).

جدول (4): يوضح معاملات الارتباط بين الدرجات الكلية لكل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة.

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	0.91	0.01
المحور الثاني	0.80	0.01
المحور الثالث	0.87	0.01

يوضح الجدول (4) معاملات الارتباط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة، حيث بلغت (0.91، 0.80، 0.87) على التوالي، وجاءت دالة إحصائياً، مما يدل صدق وتجانس محاور الاستبانة.

نتائج ثبات الاستبانة ومحاورها.

وللتحقق من ثبات الاستبانة ومحاورها، استخدمت الباحثة طريقة معامل ألفا كرونباخ وجاءت النتائج كما هي مبينة في الجدول (4).

جدول (4): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ للاستبانة ومحاورها.

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	27	0.93
المحور الثاني	12	0.85
المحور الثالث	12	0.87
الدرجة الكلية	51	0.94

يبين الجدول (4) معاملات الثبات للاستبانة ومحاورها، حيث بلغت للمحاور الاستبانة (0.93، 0.85، 0.87) على التوالي، وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل (0.94)، وهي نسب ثبات مرتفعة، مما يطمئن الباحثة لنتائج تطبيق الاستبانة.

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

وذلك من خلال عرض وتحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول "تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني"، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني ورصد متطلبات تطويرها ومعوقات هذا التطوير للتوصل إلى سبل التغلب عليها، وتم تقدير الآراء وفقاً لمقياس ليكارت الخماسي.

يستهدف البحث الحالي وضع مقترحات لتطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء لذا قامت الباحثة بدراسة واقع ممارسات المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني ورصد متطلبات تطويرها ومعوقات هذا التطوير وسبل التغلب عليها، واستخدمت الباحثة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار "كا²" لتحليل آراء أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما هي مبينة على النحو التالي:

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأراء أفراد عينة الدراسة نحو (الواقع - المتطلبات - المعوقات) لممارسات المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني.

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة
المحور الأول (الواقع)	3.19	1.08	63.82%	أوافق إلى حد ما
المحور الثاني (المتطلبات)	4.65	0.69	93.08%	أوافق بشدة
المحور الثالث (المعوقات)	4.38	0.85	87.65%	أوافق بشدة

يتضح من جدول (5) أن ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الناعمة بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول (3.19)، والوزن النسبي (63.82%)، وبدرجة موافقة "إلى حد ما"، وجاءت متطلبات تطوير ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الناعمة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثاني (4.65)، والوزن النسبي (93.08%)، وبدرجة موافقة "أوافق بشدة"، كما جاءت معوقات تطوير ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الناعمة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمحور الثالث (4.38)، والوزن النسبي (87.65%)، وبدرجة موافقة "أوافق بشدة"، وتعزي الباحثة هذه النتيجة الى وجود حاجة لتطوير ممارسات رؤساء الأقسام للمهارات الناعمة من خلال برامج التدريب والتأهيل حيث تعد المهارات الناعمة توجه حديث مازال طور الدراسة والبحث.

الإجابة على السؤال الفرعي الأول:

ينص السؤال الفرعي الأول على "ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الناعمة بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني؟".

وللإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار "كا²"، وجاءت النتائج كما هي مبينة على النحو التالي:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لأراء أفراد عينة الدراسة نحو واقع ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الناعمة بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة
الوعي الذاتي	3.16	1.03	63.22%	أوافق إلى حد ما
الإدارة الذاتية	3.29	2.10	65.75%	أوافق إلى حد ما
الكفاءة الاجتماعية	3.22	1.10	64.36%	أوافق إلى حد ما
إدارة العلاقات	3.11	1.15	62.21%	أوافق إلى حد ما
واقع ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الناعمة	3.19	1.08	63.82%	أوافق إلى حد ما

يتضح من جدول (6) أن آراء أفراد عينة الدراسة نحو واقع ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الناعمة بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني جاءت متوسطة، حيث وقعت في مستوى "أوافق إلى حد ما" للمحور الأول وأبعاده، وتراوحت قيم المتوسط الحسابي لأبعاد المحور الأول ما بين (3.11 - 3.29)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (62.21% - 65.75%)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور الأول (3.19)، والوزن النسبي (63.82%)، الأمر الذي يدعم أهمية والحاجة لنتائج لتطوير إدارة الجامعات السعودية.

وتم مناقشة نتائج الجدول (6) من خلال الجداول أرقام (7) حتى (10) ونتائجها:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا²" لأراء أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الوعي الذاتي.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	اختبار "كا ² "	
						قيمة (كا ²)	مستوى الدلالة
1	يلتزم بالصدق والأمانة والقيم الإيجابية.	3.53	0.69	70.61%	أوافق	86.83	0.001
2	لديه وعي بقدراته.	2.88	0.87	57.65%	أوافق إلى حد ما	92.13	0.001
3	يحدد جوانب ضعفه ويعمل على علاجها.	2.74	0.87	54.78%	أوافق إلى حد ما	94.87	0.001

3	0.001	42.66	أوافق إلى حد ما	%62.78	0.83	3.14	4	يثق بنفسه ومعارفه وخبراته.
4	0.001	51.08	أوافق إلى حد ما	%60.09	0.81	3.00	5	يتكيف مع الظروف ويعمل تحت كل الضغوط.
1	0.001	49.06	أوافق	%76.96	0.74	3.85	6	يتقبل التغيير الإيجابي ويشجع عليه.
5	0.001	50.70	أوافق إلى حد ما	%59.65	0.81	2.98	7	يتقبل النقد البناء ويستمتع للمرؤوسين.
			أوافق إلى حد ما	%63.22	1.03	3.16	الوعي الذاتي	

من جدول (7) يتضح وجود فروق دالة احصائيًا بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الوعي الذاتي، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع العبارات دالة احصائيًا، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق" للعبارتين رقمي (1، 6)، حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (3.53، 3.85) وبلغت الأوزان النسبية (70.61%، 76.96%) على التوالي، في حين وقعت الآراء في مستوى "أوافق إلى حد ما" لباقي عبارات البُعد، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المستوى ما بين (2.74 - 3.14) وتراوحت الأوزان النسبية (54.78% - 62.78%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد الوعي الذاتي (3.16) والوزن النسبي (63.22%) وبدرجة موافقة "أوافق إلى حد ما".

وعليه فمن الجدول (7) ونتائجه يتضح اتفاق أفراد عينة الدراسة على أن ممارسة رؤساء الأقسام للوعي الذاتي جاء بدرجة متوسطة وبخاصة في التالي:

- تحديد جوانب الضعف والعمل على علاجها.
- لديه وعي بقدراته.
- يتقبل النقد البناء ويستمتع للمرؤوسين.
- يتكيف مع الظروف ويعمل تحت كل الضغوط.
- يثق بنفسه ومعارفه وخبراته.

وهذا بالضرورة يحتاج إلى وضع خطط تأهيلية تهتم بالتدريب على التغلب على ما سبق.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا²" لأراء أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الإدارة الذاتية.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	اختبار "كا ² "	
						قيمة (كا ²)	مستوى الدلالة
8	يضبط نفسه عند الغضب.	3.36	0.86	67.22%	أوافق إلى حد ما	10.94	0.012
9	يلتزم بأنظمة وقوانين المجتمع.	3.70	0.74	74.09%	أوافق	94.56	0.001
10	يتعامل مع الجميع بعدالة فلا مجال للمحسوبيات.	3.07	0.79	61.30%	أوافق إلى حد ما	52.26	0.001
11	يستفيد من مصادر المعلومات المختلفة في ايجاد حلول للمشكلات.	3.18	0.70	63.65%	أوافق إلى حد ما	110.77	0.001
12	قيادة محفزة من بداية العمل وحتى الانتهاء منه.	2.93	1.00	58.61%	أوافق إلى حد ما	65.22	0.001
13	قيادة مبادرة لتحقيق أفضل النتائج والأهداف.	3.48	0.85	69.65%	أوافق	11.91	0.008
	الإدارة الذاتية	3.29	2.10	65.75%	أوافق إلى حد ما		

من جدول (8) يتبين وجود فروق دالة احصائياً بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الإدارة الذاتية، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع العبارات دالة احصائياً، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق" للعبارتين رقمي (9، 13)، حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (3.70، 3.48) وبلغت الأوزان النسبية (74.09%، 69.65%) على التوالي، في حين وقعت الآراء في مستوى "أوافق إلى حد ما" لباقي عبارات البُعد، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المستوى ما بين (2.93 - 3.36) وتراوحت الأوزان النسبية (58.61% - 67.22%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد الإدارة الذاتية (3.29) والوزن النسبي (65.75%) وبدرجة موافقة "أوافق إلى حد ما".

من الجدول (8) ونتائجه يتضح اتفاق أفراد عينة الدراسة على أن ممارسة رؤساء الأقسام للإدارة الذاتية جاءت متوسطة وبخاصة:

- قيادة محفزة من بداية العمل وحتى الانتهاء منه.
- يتعامل مع الجميع بعدالة فلا مجال للمحسوبيات.
- يستفيد من مصادر المعلومات المختلفة في ايجاد حلول للمشكلات.
- يضبط نفسه عند الغضب.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا²"
لآراء أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الكفاءة الاجتماعية.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	اختبار "كا ² "	
						قيمة (كا ²)	مستوى الدلالة
14	يتعاطف مع الزملاء	3.47	0.84	69.39%	أوافق	17.83	0.001
15	متعاون	3.43	0.79	68.70%	أوافق	37.06	0.001
16	يشارك بفاعلية في المبادرات الاجتماعية الخدمية	3.46	0.78	69.13%	أوافق	34.80	0.001
17	يعمل على استقطاب التغيير للتطوير، وبناء الروابط والتعاون	2.83	0.99	56.70%	أوافق إلى حد ما	53.00	0.001
18	لديه قدرة على الفهم والتفاعل بشكل مناسب مع الجميع	2.86	0.95	57.22%	أوافق إلى حد ما	63.65	0.001
19	يدعم العمل الجماعي ويشارك فيه	3.41	0.90	68.26%	أوافق	3.15	0.369
20	يقدم الدعم والتحفيز للأفكار الجديدة الفعالة	3.06	0.99	61.13%	أوافق إلى حد ما	34.00	0.001
	الكفاءة الاجتماعية	3.22	1.10	64.36%	أوافق إلى حد ما		

من جدول (9) يتضح وجود فروق دالة احصائياً بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الكفاءة الاجتماعية، حيث جاءت قيم "كا²" لمعظم العبارات دالة احصائياً، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق" للعبارات أرقام (14، 15، 16، 19)، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المستوى ما بين (3.41 - 3.47) وبلغت الأوزان النسبية (68.26% - 69.39%)، في حين وقعت

الآراء في مستوى "أوافق إلى حد ما" لباقي عبارات البُعد، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المستوى ما بين (2.83 - 61.13) وتراوحت الأوزان النسبية (56.70% - 61.13%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد الكفاءة الاجتماعية (3.22) والوزن النسبي (61.13%) وبدرجة موافقة "أوافق إلى حد ما".

من الجدول (9) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة الدراسة على أن ممارسة رؤساء الأقسام للكفاءة الاجتماعية جاءت متوسطة وبخاصة:

- يعمل على استقطاب التغيير للتطوير، وبناء الروابط والتعاون.
- لديه قدرة على الفهم والتفاعل بشكل مناسب مع الجميع.
- يقدم الدعم والتحفيز للأفكار الجديدة الفعالة.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا²" لآراء أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الكفاءة الاجتماعية.

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	اختبار "كا ² "	
						قيمة (كا ²)	مستوى الدلالة
21	يدعم تطوير الآخرين	2.93	0.94	58.52%	أوافق إلى حد ما	52.57	0.001
22	لديه القدرة على التواصل والاتصال المؤثر	3.00	0.95	60.09%	أوافق إلى حد ما	67.52	0.001
23	يتأكد من أن المهام تتم بشكل صحيح	3.57	0.97	71.30%	أوافق	5.65	0.130
24	يحرص على متابعة تلبية الخدمات في الوقت المحدد	3.47	0.86	69.30%	أوافق	10.24	0.017
25	ينشئ فرق العمل ويشارك فيها	2.85	0.94	57.04%	أوافق إلى حد ما	62.91	0.001
26	يقدم مع الإشراف الخدمات الإرشادية	3.01	0.92	60.17%	أوافق إلى حد ما	70.00	0.001
27	يقدم مروضيه دون محاباة أو ظلم	2.95	1.01	59.04%	أوافق إلى حد ما	34.52	0.001
	إدارة العلاقات	3.11	1.15	62.21%	أوافق إلى حد ما		

من جدول (10) يتضح وجود فروق دالة احصائياً بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو بُعد الكفاءة الاجتماعية، حيث جاءت قيم "كا²" لمعظم العبارات دالة احصائياً، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق" للعبارتين رقمي (23، 24)، حيث بلغت قيم المتوسط الحسابي لهاتين العبارتين (3.57، 3.47) وبلغت الأوزان النسبية (71.30% ، 69.30%) على التوالي، في حين وقعت الآراء في مستوى "أوافق إلى حد ما" لباقي عبارات البُعد، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المستوى ما بين (2.85 - 3.01) وتراوحت الأوزان النسبية (57.04% - 69.30%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد إدارة العلاقات (3.11) والوزن النسبي (59.04%) وبدرجة موافقة "أوافق إلى حد ما".

من الجدول (10) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة الدراسة على أن ممارسة رؤساء الأقسام لإدارة العلاقات جاءت متوسطة وبخاصة:

- ينشئ فرق العمل ويشارك فيها.
- يدعم تطوير الآخرين.
- يقيم مرؤوسيه دون محاباة أو ظلم.
- لديه القدرة على التواصل والاتصال المؤثر.
- يقدم مع الإشراف الخدمات الإرشادية.

❖ الإجابة على السؤال الفرعي الثاني:

ينص السؤال الفرعي الثاني على "ما متطلبات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني؟". وللإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار "كا²"، وجاءت النتائج كما هي مبينة على النحو التالي:

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لآراء أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني.

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة
متطلبات شخصية	4.60	0.77	92.02%	أوافق بشدة
متطلبات على مستوى الجامعة	4.73	0.56	94.56%	أوافق بشدة
متطلبات تطوير المهارات الناعمة	4.65	0.69	93.08%	أوافق بشدة

يتضح من جدول (11) أن آراء أفراد عينة الدراسة نحو متطلبات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني جاءت مرتفعة، حيث وقعت في مستوى "أوافق بشدة" للمحور الثاني وأبعاده، وبلغت قيم المتوسط الحسابي لأبعاد المحور الثاني (4.60، 4.73)، وتراوحت الأوزان النسبية ما بين (92.02%، 94.56%)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور الثاني (4.65)، والوزن النسبي (93.08%).

وتم مناقشة نتائج الجدول (11) من خلال الجدولين رقمي (12) و(13) ونتائجهما:

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا²" لآراء أفراد عينة الدراسة نحو بُعد المتطلبات الشخصية.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	اختبار "كا ² "	
						قيمة (كا ²)	مستوى الدلالة
28	اجراء تقييم ذاتي سنوي	4.36	0.82	87.22%	أوافق بشدة	186.73	0.001
29	الحاجة لمهارات القيادة بالمهارات القيادية الناعمة	4.56	0.67	91.13%	أوافق بشدة	294.73	0.001
30	تنمية المهارات الاشرافية	4.63	0.56	92.61%	أوافق بشدة	296.43	0.001
31	الامام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالقسم	4.54	0.75	90.87%	أوافق بشدة	162.53	0.001

1	0.001	92.68	أوافق بشدة	%96.35	0.32	4.82	تنمية مهارات صنع القرار	32
2	0.001	396.89	أوافق بشدة	%94.00	0.59	4.70	تنمية مهارات إدارة الوقت	33
4	0.001	294.00	أوافق بشدة	%92.00	0.64	4.60	تنمية مهارات إدارة الصراع.	34
			أوافق بشدة	%92.02	0.77	4.60	متطلبات شخصية	

من جدول (12) يتضح وجود فروق دالة احصائياً بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو بُعد المتطلبات الشخصية، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع العبارات دالة احصائياً، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المستوى ما بين (4.36 - 4.82) وتراوحت الأوزان النسبية (%87.22 - %96.35)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد المتطلبات الشخصية (4.60) والوزن النسبي (%92.02) وبدرجة موافقة "أوافق بشدة".

ومن الجدول (12) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة الدراسة نحو المتطلبات الشخصية لتطوير المهارات الناعمة لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية وجاءت حسب أهميتها كالتالي:

- تنمية مهارات صنع القرار.
 - تنمية مهارات إدارة الوقت.
 - تنمية المهارات الاشرافية.
 - تنمية مهارات إدارة الصراع.
 - الحاجة لمهارات القيادة بالمهارات القيادية الناعمة.
 - الالمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالقسم.
 - اجراء تقييم ذاتي سنوي.
- ويمكن توظيف هذه المتطلبات من خلال برامج التأهيل بالتدريبات أثناء الخدمة لرفع جودة الأداء.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا²" لآراء أفراد عينة الدراسة نحو بُعد متطلبات على مستوى الجامعة.

رقم	العبارة	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	اختبار "كا ² "	
						قيمة (كا ²)	مستوى الدلالة
35	توفير التدريب اللازم في ضوء المهارات الناعمة	4.82	0.32	96.35%	أوافق بشدة	92.68	0.001
36	اجراء تقييم متضمن لمعايير المهارات الناعمة	4.73	0.37	94.52%	أوافق بشدة	47.03	0.001
37	إقامة المؤتمرات والندوات للمهارات الناعمة	4.91	0.24	98.17%	أوافق بشدة	153.67	0.001
38	اثابة القيادات (رؤساء الأقسام) الأكثر التزاما بممارسة المهارات الناعمة	4.69	0.58	93.83%	أوافق بشدة	211.16	0.001
39	عمل استطلاع سنوي للرضا عن الأداء القيادي (موجه للمرؤوسين) وتقديم التغذية الراجعة	4.50	0.62	89.91%	أوافق بشدة	100.83	0.001
	متطلبات على مستوى الجامعة	4.73	0.56	94.56%	أوافق بشدة		

من جدول (13) يتضح وجود فروق دالة احصائياً بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو بُعد متطلبات على مستوى الجامعة، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع العبارات دالة احصائياً، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المستوى ما بين (4.50 - 4.91) وتراوحت الأوزان النسبية (89.91% - 98.17%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لبُعد متطلبات على مستوى الجامعة (4.73) والوزن النسبي (94.56%) وبدرجة موافقة "أوافق بشدة".

من الجدول (13) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة الدراسة نحو المتطلبات على مستوى الجامعة لتطوير المهارات الناعمة لدى رؤساء الأقسام بالجامعات السعودية وجاءت حسب أهميتها كالتالي:

- إقامة المؤتمرات والندوات للمهارات الناعمة.
- توفير التدريب اللازم في ضوء المهارات الناعمة.

- اجراء تقييم متضمن لمعايير المهارات الناعمة.
- اثابة القيادات (رؤساء الأقسام) الأكثر التزاما بممارسة المهارات الناعمة.
- عمل استطلاع سنوي للرضا عن الأداء القيادي (موجه للمرؤوسين) وتقديم التغذية الراجعة.

الإجابة على السؤال الفرعي الثالث:

ينص السؤال الفرعي الثالث على "ما معوقات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني؟".

وللإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار "كا²"، وجاءت النتائج كما هي مبينة على النحو التالي:

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية ونتائج اختبار "كا²"
لآراء أفراد عينة الدراسة نحو معوقات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	اختبار "كا ² "	
						قيمة (كا ²)	مستوى الدلالة
40	قلة وجود وقت كافي للتطوير الذاتي.	4.53	0.65	90.70%	أوافق بشدة	238.63	0.001
41	قناعة رؤساء الأقسام بالنمط القيادي التقليدي.	4.30	0.86	85.91%	أوافق بشدة	165.86	0.001
42	جمود أساليب تقييم الأداء واقتصارها على المهارات المعرفية.	4.25	0.70	85.04%	أوافق بشدة	118.42	0.001
43	اختيار رؤساء الأقسام بناء على السيرة الذاتية الأكاديمية.	4.70	0.44	93.91%	أوافق بشدة	177.01	0.001
44	المركزية في الإدارة.	4.37	0.65	87.30%	أوافق بشدة	50.23	0.001
45	كثرة الأعباء.	4.44	0.65	88.78%	أوافق بشدة	175.18	0.001
46	التقيد بجوانب التنفيذ بدقة أكثر	4.45	0.70	89.04%	أوافق بشدة	199.84	0.001

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	الوزن النسبي (%)	درجة الموافقة	اختبار "كا ² "	
						قيمة (كا ²)	مستوى الدلالة
	من اتخاذ قرار .						
47	الروتين في أداء الأعمال .	4.31	0.76	86.17%	أوافق بشدة	134.14	0.001
48	تنفيذ الأوامر بناء على اللوائح والتعليمات .	4.60	0.51	92.09%	أوافق بشدة	132.11	0.001
49	شروع النمط السلطوي .	4.17	0.76	83.39%	أوافق	84.61	0.001
50	الخوف من التغيير .	4.00	0.87	80.09%	أوافق	66.94	0.001
51	الرغبة في الإبقاء على الوضع الراهن واستقراره .	4.47	0.66	89.39%	أوافق بشدة	194.28	0.001
	معوقات تطوير المهارات الناعمة	4.38	0.85	87.65%	أوافق بشدة		

يتبين من جدول (14) وجود فروق دالة احصائياً بين آراء أفراد عينة الدراسة نحو معوقات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني، حيث جاءت قيم "كا²" لجميع العبارات دالة احصائياً، ووقعت الآراء في مستوى "أوافق بشدة" لجميع العبارات، حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي لعبارات هذا المستوى ما بين (4.50 - 4.91) وتراوحت الأوزان النسبية (89.91% - 98.17%)، وبلغ المتوسط الحسابي العام لُبعد المعوقات على مستوى الجامعة (4.73) والوزن النسبي (94.56%) وبدرجة موافقة "أوافق بشدة"، والشكل البياني (4) يوضح أبعاد المحور الثالث وفقاً لأوزانها النسبية.

ومن الجدول (14) ونتائجه يتبين اتفاق أفراد عينة الدراسة نحو معوقات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية وأهمها:

- اختيار رؤساء الأقسام بناء على السيرة الذاتية الأكاديمية فقط، والأولى الاختيار تبعاً للكفاءة وجودة الأداء والسمات الشخصية.
- تنفيذ الأوامر بناء على اللوائح والتعليمات.
- قلة وجود وقت كافي للتطوير الذاتي.

- الرغبة في الابقاء على الوضع الراهن واستقراره.
- التقيد بجوانب التنفيذ بدقة أكثر من اتخاذ قرار.
- كثرة الأعباء.
- المركزية في الإدارة.
- الروتين في أداء الأعمال.
- قناعة رؤساء الأقسام بالنمط القيادي التقليدي.
- جمود أساليب تقييم الأداء واقتصارها على المهارات المعرفية.

الإجابة على السؤال الفرعي الرابع:

ينص السؤال الفرعي الرابع على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني من وجهة نظر أفراد البحث تعزى لمتغيري (النوع - سنوات الخبرة)؟".

ولإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار "ت" للعينات المستقلة واختبار "تحليل التباين الأحادي - One way ANOVA"، وجاءت النتائج كما هي مبينة على النحو التالي:

جدول (15): دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني وفقاً لمتغير النوع.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الذكور	82	3.21	0.29	0.73	228	0.468
الإناث	148	3.18	0.31			

يتبين من جدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني تعزى لمتغير النوع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.21) وللإناث (3.18)، وبلغت قيمة "ت" (0.73) ومستوى الدلالة (0.468).

جدول (16): دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.03	2	0.02	0.17	0.845
داخل المجموعات	20.83	227	0.09		
المجموع	20.86	229			

يتبين من جدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني تعزى لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة "ف" (0.17) ومستوى الدلالة (0.845)، والجدول (17) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المهارات الناعمة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 3 سنوات	20	3.20	0.294
من 3 - 5 سنوات	40	3.21	0.302
أكثر من 5 سنوات	170	3.17	0.304

ويتبين من جدول (17) تقارب المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المهارات الناعمة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الإجابة على السؤال الفرعي الرابع:

ينص السؤال الفرعي الرابع على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني من وجهة نظر أفراد البحث تعزى لمتغيري (النوع - سنوات الخبرة)؟".

وللإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار "ت" للعينات المستقلة واختبار "تحليل التباين الأحادي - One way ANOVA"، وجاءت النتائج كما هي مبينة على النحو التالي:

جدول (18): دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني وفقاً لمتغير النوع.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الذكور	82	3.21	0.29	0.73	228	0.468
الإناث	148	3.18	0.31			

ويتبين من جدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني تعزى لمتغير النوع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (3.21) وللإناث (3.18)، وبلغت قيمة "ت" (0.73) ومستوى الدلالة (0.468). الأمر الذي تعزوه الباحثة الى أنه في أداء العمل المعيار والموجه هو التعاميم الرسمية ولا دخل للنوع في الأداء.

جدول (19): دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.03	2	0.02	0.17	0.845
داخل المجموعات	20.83	227	0.09		
المجموع	20.86	229			

يتبين من جدول (19) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني تعزى لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة "ف" (0.17) ومستوى الدلالة (0.845)، والجدول (20) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 3 سنوات	20	3.20	0.294
من 3 - 5 سنوات	40	3.21	0.302
أكثر من 5 سنوات	170	3.17	0.304

يتبين من جدول (20) تقارب المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول واقع ممارسة المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الإجابة على السؤال الفرعي الخامس:

ينص السؤال الفرعي الخامس على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول متطلبات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني من وجهة نظر أفراد البحث تعزى لمتغيري (النوع - سنوات الخبرة)؟".

وللإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار "ت" للعينات المستقلة واختبار "تحليل التباين الأحادي - One way ANOVA"، وجاءت النتائج كما هي مبينة على النحو التالي:

جدول (21): دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول متطلبات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني وفقاً لمتغير النوع.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الذكور	82	4.66	0.16	0.97	228	0.33
الإناث	148	4.64	0.15			

يتبين من جدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول متطلبات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني تعزى لمتغير النوع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (4.66) وللإناث (4.64)، وبلغت قيمة "ت" (0.97) ومستوى الدلالة (0.33).

جدول (22): دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لأراء أفراد عينة البحث حول متطلبات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.03	2	0.01	0.57	0.564
داخل المجموعات	5.07	227	0.02		
المجموع	5.09	229			

يتبين من جدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لأراء أفراد عينة البحث حول متطلبات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني تعزى لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة "ف" (0.57) ومستوى الدلالة (0.564)، والجدول (23) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء أفراد عينة البحث حول متطلبات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 3 سنوات	20	4.67	0.143
من 3 - 5 سنوات	40	4.64	0.151
أكثر من 5 سنوات	170	4.65	0.150

يتبين من جدول (23) تقارب المتوسطات الحسابية لأراء أفراد عينة البحث حول متطلبات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

الإجابة على السؤال الفرعي السادس:

ينص السؤال الفرعي السادس على " هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول معوقات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني من وجهة نظر أفراد البحث تعزى لمتغيري (النوع - سنوات الخبرة)؟".

وللإجابة على هذا السؤال استخدمت الباحثة اختبار "ت" للعينات المستقلة واختبار "تحليل التباين الأحادي - One way ANOVA"، وجاءت النتائج كما هي مبينة على النحو التالي:

جدول (24): دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول معوقات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني وفقاً لمتغير النوع.

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الذكور	82	4.38	0.19	0.40	228	0.693
الإناث	148	4.37	0.18			

يتبين من جدول (24) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول معوقات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني تعزى لمتغير النوع، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (4.38) وللإناث (4.37)، وبلغت قيمة "ت" (0.40) ومستوى الدلالة (0.693).

جدول (25): دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول معوقات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.04	2	0.02	0.56	0.572
داخل المجموعات	7.68	227	0.03		
المجموع	7.72	229			

يتبين من جدول (25) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول معوقات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني تعزى لمتغير النوع، حيث بلغت قيمة "ف" (0.56) ومستوى الدلالة (0.572)، والجدول (26) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (26): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لآراء أفراد عينة البحث حول معوقات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة
0.153	4.36	20	أقل من 3 سنوات
0.183	4.36	40	من 3 - 5 سنوات
0.187	4.41	170	أكثر من 5 سنوات

يتبين من جدول (26) تقارب المتوسطات الحسابية لآراء أفراد عينة البحث حول معوقات تطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني وفقا لمتغير سنوات الخبرة.

وعليه وتحليلا لما سبق فإن نتائج البحث تتفق مع ما أوردته نتائج دراسة Ariratana et al (2015) ودراسة Sadq (2019) في أن المهارات الناعمة أحد دعائم التطوير الإداري ومن المهم دراستها انطلاقا من الممارسات بالواقع ، كما اتفقت مع دراسة Karim (2021) حول ضرورة دعمها للقيادات الإدارية وفيما يلي أهم ما توصلت إليه الدراسة كسبل مقترحة لتطوير المهارات الناعمة لرؤساء الأقسام بالجامعات السعودية في ضوء نموذج جولمان للذكاء الوجداني :

- ✓ تشجيع التطوير الذاتي بإثابة معلنة من الجامعة.
- ✓ دعم الجامعة لرؤساء الأقسام المبدعين.
- ✓ اعتماد أساليب تقييم الأداء تحتوي على بنود للمهارات الناعمة كمهارات إنسانية لازمة.
- ✓ اختيار رؤساء الأقسام بناء على السيرة الذاتية الأكاديمية والكفاءة الشخصية والاجتماعية.
- ✓ منح رؤساء الأقسام صلاحية المشاركة في اتخاذ القرار.
- ✓ منح رؤساء الأقسام صلاحية التخطيط وتشكيل فرق العمل.
- ✓ دعم برامج التدريب والتأهيل القيادي.
- ✓ تشجيع رؤساء الأقسام على التطوير والأخذ بالتوجهات الإدارية الحديثة.

توصيات البحث:

في ضوء ما سبق وما أسفرت عنه نتائج البحث جاءت التوصيات على النحو التالي:

- ضرورة تضمين المهارات الناعمة في برامج التأهيل القيادي لتحسين الأداء.
- من المهم أيضا تضمين المهارات الناعمة بمقاييس الأداء لأهميتها في دعم التحسين المستمر.
- الاستفادة من الخبرات العالمية في المجال وتنميته لإحداث تغيير نوعي في الأداء.

البحوث المقترحة:

- المهارات الناعمة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي.
- المهارات الناعمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي.
- المهارات الناعمة وتأثيرها في الاستغراق الوظيفي.

المراجع:

- إبراهيم، خالد أحمد عبد العال. (2020). فعالية برنامج تدريبي قائم على نظرية جولمان للذكاء الانفعالي في تنمية الكفاءة الذاتية الأكاديمية وفعالية الذات لدى تلاميذ الحلقة الثانية من التعليم الأساسي. مجلة كلية التربية. جامعة بورسعيد - كلية التربية. (31) 207 - 239
- أبو زيد، داليا عبد العاطي محمد. (2022). تأثير أبعاد المهارات الناعمة للموارد البشرية على فعالية الرقابة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية. (13) 1. ص 500-558
- اليريزات، ابتسام محمد عسكر. (2016). نظرية جولمان للذكاء الإنفعالي. رسالة المعلم. وزارة التربية والتعليم - إدارة التخطيط والبحث التربوي. (53) 1. 65 - 68
- الثبتي. خالد عواض عبدالله. (2020). تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، (33).مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. 1-83
- حسن، ياسر عبد الله حفني. (2012). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية الذكاء الوجداني لدى طلاب الجامعة في ضوء نموذج جولمان: دراسة سيكومترية. مجلة العلوم التربوية. جامعة جنوب الوادي - كلية التربية بقنا. (15) 14 - 200
- الحلبي، خالد محمد إمام(2021): المهارات الناعمة كضرورة للعمل في المكتبات ومراكز المعلومات: دراسة تحليلية لأهميتها من وجهة نظر أخصائي المكتبات والمعلومات. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات.جامعة القاهرة - كلية الآداب - قسم المكتبات والوثائق وتقنية المعلومات. جمهورية مصر العربية. (3) 8. ص 52- 7.
- حميد، منتظر مجيد والجمعان، صفاء عبد الزهرة حميد(2022): المهارات الناعمة لدى المرشدين التربويين. مجلة العلوم التربوية والنفسية. الجمعية العراقية للعلوم التربوية والنفسية. العراق. (150) ص 185- 214.
- خطايبه، أريج محمد أحمد. (2017). فاعلية برنامج إرشادي في تحسين الذكاء الانفعالي لدى مديري الأقسام في شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات. رسالة دكتوراة. الجامعة الأردنية. كلية الدراسات العليا. الأردن. 1 - 116
- الذبحاوي، عامر عبد الكريم وكاظم، وسن الجواد و كريم، سناء عبد(2022): التفكير فوق المعرفي في دعم المهارات الناعمة: دراسة تطبيقية على عينة من المدارس الأهلية في

- محافظة النجف الأشرف. مجلة دراسات إدارية. جامعة البصرة- كلية الإدارة والاقتصاد.العراق. (15) 31.ص129- 103.
- رضوان، نعم جهاد.(2019). المهارات الناعمة لدى المرأة الفلسطينية وأثرها في جودة القرارات بالمؤسسات النسوية: المحافظات الجنوبية. مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح. (2) 12. ص107- 133.
- الرويلي، سمية بنت نايف بن سعيد. (2019). العلاقة بين القيادة الخادمة ومستوى الذكاء العاطفي لدى قيادات جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. رسالة ماجستير. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. كلية التربية. السعودية. 1 - 193
- الشدي، مها بنت عبدالله عبد العزيز. (2019). فاعلية برنامج تدريبي لتطوير مهارات الذكاء الوجداني في ضوء نموذج جولمان لدى التلميذات ذوات صعوبات التعلم. مجلة كلية التربية. جامعة كفر الشيخ - كلية التربية. (19) 4. 187 - 221
- الشريف، بيضاء محمد غالب العبدلي.(2022). مدى تضمين المهارات الناعمة في مقررات المهارات الحياتية والأسرية للمرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية. مجلة القراءة والمعرفة. جامعة عين شمس - كلية التربية- الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة. (248) ص15- 53
- صالح، عدي أحمد وأدهام، برهان حمد(2021): الدور المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين تقنية المعلومات وتحسين الأداء: دراسة تطبيقية على عينة من الكليات العراقية الخاصة في مدينة كركوك. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. (22) 1. ص 151 - 135.
- عبد العال، رباب فهمي أحمد. (2019). تأثير الذكاء الانفعالي على القدرة على اتخاذ القرار في ضوء نمطي القيادة. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. جامعة عين شمس - كلية التجارة. (1) 13 - 112
- العتبي. حماد بن صالح (2023). أثر التمكين الإداري على السلوك الإداري الابتكاري-دراسة تطبيقية على رؤساء الاقسام الأكاديميين بجامعة الطائف بالمملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 9(15)، 53-93.
- عسيري، فاطمة شعبان محمد علي(2021): واقع ممارسة معلمات اللغو العربية في المرحلة الابتدائية بمنطقة عسير لمهارات الإدارة الصفية في ضوء المهارات الناعمة. مجلة العلوم التربوية. جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية. المملكة العربية السعودية. (27). ص 92_ 15.

- العقيل، أسماء علي طالب. (2018). فاعلية برنامج يستند إلى نموذج جولمان للذكاء الانفعالي في تحسين مهارات توكيد الذات لدى الطلبة ذوي اضطرابات السلوك. رسالة دكتوراة. الجامعة الأردنية. كلية الدراسات العليا. الأردن. 1- 155
- علي، شيماء محمد عبد الستار(2022): فاعلية وسائط تثقيف الطفل في تنمية الوعي الوقائي بجائحة كورونا وأثره على المهارات الناعمة لدى طفل الروضة. مجلة التربية. جامعة الأزهر - كلية التربية. جمهورية مصر العربية. (194) 3. 209- 84.
- القحطاني. ريم بنت ثابت محمد بني زيد (2019). واقع تطبيق رؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الحكومية بمنطقة الرياض لاستراتيجيات الإدارة المرئية في ضوء رؤية المملكة 2030م. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 3(17)، 1-29.
- مبارز، أيمن عبدالعال وشعراوي، نهى مجدي كامل.(2019). دور مهارات القيادة الناعمة والدور الوسيط الولاء التنظيمي للعاملين في إدارة التغيير التنظيمي بالتطبيق على مصنع نستلة 6 أكتوبر. مجلة البحوث الإدارية. أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز الاستشارات والبحوث والتطوير. (37) 2. 1-91
- محمد، أحمد علي بديوي. (2011). أثر برنامج إثرائي في تنمية مهارات الذكاء الوجداني لدى عينة من المتفوقين دراسياً في المرحلة العمرية (12:15) في ضوء نموذج دانيال جولمان Goleman Danial. دراسات تربوية واجتماعية. جامعة حلوان - كلية التربية. (17) 2. 433 - 482
- مدخلي، هناء عبد الله و عبد الكريم، إشراقة أرياب حمد(2022): دور التعليم عن بعد في تنمية المهارات الناعمة لدى طالبات تخصص الرياضيات بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل من وجهة نظرهن. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية. جامعة سوهاج - كلية التربية. جمهورية مصر العربية. (12). 169- 139.
- مصطفى، أميرة مسعود. (2014). الأنماط القيادية لدى مديري المدارس في مديرية تربية قسبة إربد وفقاً لنموذج جولمان من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. جامعة اليرموك. كلية التربية. الأردن. 1 - 88
- محمود، رمزي.(2022). الهند: والمعجزة الاقتصادية الكبرى سابع أكبر اقتصاد في العالم وثاني دول العالم في التكنولوجيا. مصر: دار التعليم الجامعي.
- اليحيوي، صبرية. معايير أداء الجودة الشخصية لدى رؤساء الأقسام و أساليب تعزيزها بالجامعات السعودية. المجلة الأردنية للعلوم التربوية. (7). 35-85.

-
- Aldulaimi, S. H. (2018). Leadership soft skills in higher education institutions. *Social Science Learning Education Journal*, 3(7), 01-08.
 - Ariratana, W., Sirisookslip, S., & Ngang, T. K. (2015). Development of leadership soft skills among educational administrators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 331-336.
 - Durmuşoğlu, Z. D. U., & Durmuşoğlu, A(2022). An Analysis Soft Skills Required in the Academic Faculty Positions. *Proceedings of the 5 th European International Conference on Industrial Engineering and Operations Management ,Rome, Italy, July 26-28*
 - Feraco, T., Resnati, D., Fregonese, D., Spoto, A., & Meneghetti, C. (2023). An integrated model of school students' academic achievement and life satisfaction. Linking soft skills, extracurricular activities, self-regulated learning, motivation, and emotions. *European Journal of Psychology of Education*, 38(1), 109-130.
 - Ho, N. L. T., Guñakaro, P. S., & Mahatthanadull, S. (2023). The Buddhist Emotional Intelligence Management: An Integration of Daniel Goleman's Theory and Theravāda Perspective. *Journal of International Buddhist Studies*, 13(2), 01-23
 - John, S., & Niyogi, D. S. (2019). A Study on the Numerous Elements of Emotional Intelligence and Leadership Qualities and Its Impact on Conflict Management: A Review of Literature. *Journal of Management (JOM)*, 6(2), 111-120
 - Kanesan, P., & Fauzan, N. (2019). Models of emotional intelligence: A review. *e-Bangi*, Vol. 16. No.7 (1-9), ISSN: 1823-884.
 - Karimi, H., & Pina, A. (2021). Strategically addressing the soft skills gap among STEM undergraduates. *Journal of Research in STEM Education*, 7(1), 21-46.
 - Krén, H., & Séllei, B. (2021). The role of emotional intelligence in organizational performance. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 29(1), 1-9.
 - Mikuš, J., Pilková, A., Fedorova, Y., & Btytan, Y. (2022). Model for the Emotional Intelligence's Development in Entrepreneurship. *THE POPRAD ECONOMIC AND MANAGEMENT*, 10, 402.
-

-
-
- Mustafa, M. Z. B., Nordin, M. B., Razzaq, A. R. B. A., & bin Ibrahim, B. (2020). Vocational College Teachers In Malaysia: Emotional Intelligence. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(9), 5099-5106.
 - Ngang, T. K., Prachak, B., & Saowanee, T. (2013). Leadership soft skills of deans in three Malaysian public universities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 93, 1182-1186.
 - Sadq, Z. M. (2019). The role of leadership soft skills in promoting the learning entrepreneurship. *Journal of process management and new technologies*, 7.(1)
 - Zainal-Abidin, Y., Awang-Hashim, R., & Nordin, H. (2018). The Life Story of a Resilient Underprivileged Youth: Motivation to Learn Soft Skills to Thrive. *Malaysian Journal of Learning and Instruction*, 15(1), 57-81.