



## واقع تطبيق أعضاء الهيئات التدريسية للمهارات الناعمة في

### جامعة الشطرة من وجهة نظرهم

م.د. أركان حميد نجم العبودي<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>جامعة الشطرة، كلية التربية للبنات، ذي قار، العراق

#### الملخص

هدف البحث للتعرف على واقع تطبيق الهيئات التدريسية في جامعة الشطرة للمهارات الناعمة، واعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من كليات تربية البنات في العراق وكانت عينة البحث كلية التربية للبنات جامعة الشطرة اذا ضمت عينة البحث (115) تدريسي وتدرسية، وتم اعداد مقياس الدراسة بعد اطلاعي الباحث على دراسة حميد(2021)، وحسن(2024)

وكانت نتائج البحث كالآتي: النتيجة الاولى كانت ان التدريسين لديهم معرفة ودراية في المهارات الناعمة ولكن تطبيقها بشكل عشوائي وغير منظم وجاء هذا البحث لتفعيل دور المهارات بصورة منظمة، والنتيجة الثانية كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية ولصالح الاناث وبمتوسط حسابي(113.30)، والنتيجة الثالثة كانت دالة لصالح ال 10 سنوات فاكثر لان الوسط الحسابي لها 112 والوسط الحسابي ل 10 فما دون هو 110.

وتوصل الباحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها:

1- توصلت الدراسة الى ان الهيئات التدريسية يستخدمون المهارات الناعمة بشكل عالي في كليات التربية ولديهم الكفاءة والمهنية والاخلاص في العمل وتقديم النصح والارشاد والتوجيه في المجالات التربوية والاجتماعية والنفسية.

2-اهتمام التدريسيات بتطوير مهارتهن التدريسية ولاسيما المهارات الناعمة والعمل على تطوير قدرتهن للاستفادة في مجال التدريس.

الكلمات المفتاحية: أعضاء الهيئات التدريسية، المهارات الناعمة.

## The Reality of Faculty members' application of soft Skills at Shatra University from their point of view

Lecturer Dr. Arkan Hamid Najm Al-Aboudi<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>University of Shatrah, College of Education for Girls, Dhi Qar, Iraq

#### Abstract:

The present study aimed to investigate the reality of the application of soft skills. In this study, the researcher adopted the descriptive approach, and the study population consisted of girls' education colleges in Iraq, and the research sample was the College of Education for Girls, Shatra University. The research sample included (115) male and female teachers, and the study scale was prepared after reviewing the studies of Hamid (2021) and Hassan (2024).

The results of the research were as follows: The first result was that the teachers had knowledge and expertise in soft skills, but their application was random and unorganized, and this research came to activate the role of skills in an organized manner. The second result was that there were statistically significant differences in favor of females, with an arithmetic average of (113.30), and the third result was A

\* Email address: arkan.hameed@shu.edu.iq

function in favor of those 10 years and older because its arithmetic mean is 112 and the arithmetic mean for 10 years and younger is 110 .

There are a number of conclusions, including :

1-The study found that teaching staff use soft skills to a great extent in colleges of education, and they have competence, professionalism, and sincerity in their work and provide advice, guidance, and guidance in the educational, social, and psychological fields

2-Female teachers' interest in developing their teaching skills, especially soft skills, and working to develop their abilities to benefit in the field of teaching

**Keywords:** faculty members, soft skills.

## الفصل الأول

### - مشكلة الدراسة:

إن التطور العلمي والتكنولوجي الهائل في البلدان المتقدمة جعل منا ان نواكب هذا التطور العلمي والتكنولوجي وكيفية مواكبة هذا التطور، ومن خلال عملنا في المؤسسة التعليمية كمتخصصين في المناهج وطرائق التدريس لمسنا ان هناك فقر من الناحية التي يكيف بها الاستاذ المادة العلمية مع الطلبة وكيفية ادائها داخل غرفة الصف، الا ان هناك عدم وجود انسجام ما بين الطلبة وبعض الاستاذة من كلا الجنسين هذا جعلنا ان نتصدى لتشخيص المسببات، وهناك فجوة في عملية التواصل ما بين الطلبة والاستاذ مما دفع الباحث الى ايجاد حلول لعملية التواصل بشكل تفاعلي، وطرق علاجها ومن طرق العلاج لهذه المشكلة هي استخدام الاستراتيجية الملائمة للمادة العلمية وللطلبة واستخدام المهارات الناعمة التي تشمل (مهارة الاقناع والوقت والانصات والتواصل والعمل والتفاوض والتفكير الناقد....الخ) هذه المهارات تكون على اتصال وثيق بالإنسان نفسه من خلال العمل عليها تساعد على تحسين وتطوير العملية التعليمية.

ومن هنا تبلورت مشكلة البحث الحالي في الاجابة على السؤال الاتي:

ما مدى تطبيق الهيئات التدريسية للمهارات الناعمة في جامعة الشطرة من وجهة نظرهم؟

### - اهمية البحث:

يعد التعليم الجامعي الاستثمار الحقيقي في العنصر البشري في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء ،مع اختلاف طبيعة الاستثمار وحجمه، وهذا الاستثمار يقوم على إكساب الأفراد المعارف والمهارات اللازمة في مختلف التخصصات، وتأتي أهمية مؤسسات التعليم العالي على رأس منظومة التعليم التي تحقق دوار هاماً في تأهيل القوى البشرية، في ظل احتياجات سوق العمل. (عبد الجواد، 2016: 326)

وتعد المهارات وسيلة لتحقيق الغايات البعيدة للمتعلمين ولكي يتعلم الفرد ان يستفيد في حياته من خلال اكتسابه المهارات اللازمة وتوظيفها في المواقف التعليمية وتكوين شخصيته وقدرته على التكيف مع كافة الظروف والمساهمة في نهضة المجتمعات وازدهارها وتظهر اهميتها من قبل المتعلمين من خلال تفاعلهم مع المجتمع دون الشعور بالخوف والخل من مواجهة الاخرين والتدريب على ما يتوقع ممارسته من ادوار خلال حياتهم المستقبلية. (عبدالرحمن، 2021:

تأتي أهمية المهارات الناعمة لدى التدريسين كونها تعد الجزء المكمل للمهارات الصلبة التي يكتسبها التدريسي وتؤدي دورا مهما في تشكيل شخصيته المهنية، فهي من خلالها ممكن تحويل المشكلات الى حلول بأسلوب سلس وممتع، وتسهم المهارات الناعمة في تطوير الذات والبحث عن مواطن القوة والضعف في شخصية الفرد، وتشجع الفرد على تحمل المسؤولية وتحقيق قدر كبير من الاستقلالية. (المناصير 2015: 23)

يرى الباحث ان للمهارات الناعمة الدور الفعال في تحسين الاداء العلمي للطبة من خلال معرفة مكامن الضعف للطلبة ومعالجتها لتسير بمسار صحيح يناسب كل طالب مما يجعل الطلبة قادرين على مواجهة التحديات التي تواجههم سواء كانت في العملية التعليمية او في المجتمع والسير بخطى ثابتة نحو النجاح والصعود الى هرم القمة ليكونوا مثالا يحتذى به امام باقي المجتمعات الاخرى ليصبحوا ادوات فاعلة في المجتمع لتحسينه وتطويره مع التطور العلمي والمعرفي والتكنولوجي الهائل.

ومما تقدم تتضح اهمية البحث من طريق:

- 1- الاهتمام بالتعليم العالي لأهميته القصوى في تطور البلد.
- 2- اهمية المهارات الناعمة للهيئات التدريسية كون استخدامها من قبلهم يساعد الطلبة على التطور المعرفي والعلمي.
- 3- المساهمة في زيادة وعي الهيئات التدريسية في الجامعات بمعرفة مفهوم ودور المهارات الناعمة في البيئة الجامعية.
- 4- ان تطبيق المهارات الناعمة من قبل الهيئات التدريسية في الجامعات ذو فوائد كثيرة للمؤسسة نفسها والمجتمع

#### - حدود البحث:

- حدود زمانية: العام الدراسي 2023 – 2024 .
- مكانية: جامعة الشرطة .
- حدود الموضوعية: واقع تطبيق اعضاء الهيئات التدريسية للمهارات الناعمة في جامعة الشرطة من وجهة نظرهم.
- حدود بشرية: اساتذة كلية التربية للبنات – جامعة الشرطة .

#### - اهداف البحث:

يهدف البحث للتعرف على:

- 1- واقع تطبيق الهيئات التدريسية في جامعة الشرطة للمهارات الناعمة؟
- 2- الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لواقع تطبيق المهارات الناعمة لدى تدريسي جامعة الشرطة تبعا لمتغير الجنس
- 3- الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لواقع تطبيق المهارات الناعمة لدى تدريسي جامعة الشرطة تبعا لمتغير الخبرة

#### - تحديد المصطلحات:

## اولا-المهارات الناعمة

يعرفها كل من:

1- (sadq,2019) هي مهارات حيوية للإداء الفعال في القرن الواحد والعشرين وتعتبر هذه المهارات مجالاً جديداً للقيادة الآن وفي المستقبل، لأنها أصبحت اولوية للإدلاء العالي وعنصراً فعالاً ومهماً في نجاح أي منظمة. (Sadq, 2019:22)

2- (خميس،2013) هي جملة من السمات الشخصية التي ترتبط مع الآخرين وتعكس مقدار الأريحية التي يتعامل بها التدريسي مع بيئة العمل، كما ترتبط بالقدرة على التعبير عن الذات والتواصل مع معطيات التكنولوجيا الرقمية التي أصبحت مطلوبة في عصرنا الحالي، كمهارات استخدام البريد الإلكتروني، وشبكات التواصل الاجتماعي، ومهارات عرض الأفكار بشكل جذاب. (خميس2013: 15)

التعريف النظري للمهارات الناعمة: هي مجموعة من المهارات التي يستخدمها الاستاذ مع الطلبة لتسهيل عملية نقل المعلومة بصورة سلسلة وواضحة وبوقت اقصر الى اذهان الطلبة من خلال الاتصال والتواصل مع الطلبة وتنظيمهم على شكل فرق والقدرة على حل مشكلاتهم مما يجعل عملية التدريس الناجحة ليخرج للمجتمع جيل واعى مثقف ومعد اعداد صحيح .

ويعرفها الباحث اجرائياً: الدرجة الكلية التي يحصل عليها الاساتذة بعد الاجابة على مقياس المهارات الناعمة المعد من قبل الباحث .

## ثانيا: الهيئات التدريسية:

تعتبر الهيئات التدريسية هي العنصر الاساسي في العملية التعليمية لان الهيئات التدريسية هي المسؤولة على كيفية قيادة العمل التربوي والتعليمي ويكون مع احتكاك مباشر مع الطلبة فيؤثر بهم على المستويين الاجتماعي والعلمي ويعمل على تقديم كل السبل الكفيلة التي تؤدي الى نجاح العملية التعليمية وتطويرها. (بحري،2001: 11).

## الفصل الثاني

## الخلفية النظرية والدراسات السابقة

## اولا: الخلفية النظرية :-

## مقدمة عن المهارات الناعمة (Soft Skills):

تضمين المهارات الناعمة في المناهج وتدريب المعلمين، جنباً إلى جنب مع مشاركة الأساليب المبتكرة وتعزيز الملكية المحلية والاستفادة من الشخصيات المحلية المؤثرة للدعوة إلى إدراج المهارات الناعمة في إصلاح المناهج الدراسية. ويمكن أن تساعد مراجعة السياسات والاستراتيجيات والمبادرات التي تهدف إلى تعزيز الأساليب المبتكرة لدمج المهارات الناعمة في هذه العملية. ويقترح أن يتم النظر في أساليب التدريس التفاعلية التي توفر للشباب فرصاً وبيئة لاستعمال مهاراتهم الاجتماعية، وأن تُكيف المناهج لتلائم التعلم عبر الإنترنت والتعلم الوجاهي، وقد يدعم هذه الجهود إنشاء إطار عمل للمهارات الاجتماعية.

## وسائل تنمية وتطوير المهارات:

- تحديد الفرد ما ينقصه من مهارات
- التركيز على المهارات الناقصة
- القراءة والاطلاع على المهارات المستهدفة
- دخول للبرامج التي تنمي المهارات الناعمة
- التدرب على المهارات الجديدة وممارستها. (Millard، 2011؛ 90)

## كيفية الاستفادة من المهارات الناعمة في التدريس:

دمج المهارات الناعمة في المناهج الدراسية: تتضمن المهارات الناعمة مثل التفكير النقدي، حل المشكلات، والعمل الجماعي ضمن المواد الدراسية المختلفة.

استخدام التعلم التعاوني: توفير فرص للطلاب للعمل في مجموعات صغيرة لتشجيع مهارات التواصل والتعاون.

تطبيق التعلم المستند إلى المشاريع: تكليف الطلاب بالمشاركة في مشاريع حقيقية تتطلب مهارات مثل التخطيط والإبداع والقيادة.

تشجيع التأمل الذاتي: الطلب من الطلاب تقييم أدائهم وتطوير خطط تحسين لتعزيز مهارات إدارة الذات لديهم.

استخدام التغذية الراجعة البناءة: تقدم تعليقات وتوجيهات للطلاب لمساعدتهم على تحسين مهاراتهم الناعمة.

تضمين التدريب على المهارات الناعمة: تخصيص وقتاً للتدريب المباشر على مهارات مثل التواصل الفعال والتفاوض والقيادة.

إشراك المجتمع المحلي: ربط الطلاب بخبراء من المجتمع لتزويدهم بفرص للتطبيق العملي للمهارات الناعمة. (سينك، وسوزان، 2023)

## النظريات المفسرة للمهارات الناعمة :

ومن النظريات المفسرة للمهارات الناعمة ما يلي

## 1- نظرية الاشتراط الكلاسيكي لـ بافلوف ( 1849 - 1937):

تطور بافلوف تعاليم الطبيعة الانعكاسية للنشاط العقلي، وتمكن بمنهج الانعكاسات الشرطية من اكتشاف القوانين والاليات الاساسية لنشاط الدماغ ويمكن ان يستخدم لبحث السلوك ولنشاط العقلي للحيوانات والتي توصل عن الوظيفة الاشارية للنشاط النفسي، ويشير ان اشكال التعلم المعرفة متعلمة بالطريقة الشرطية الاقتراني ، فاكنتساب المهارات على اختلاف انواعها يستند الى مبدا التعلم من خلال من خلال قوانين (الكف، التعميم، الانطفاء، التمييز، التعزيز، المثبرات، الاسترجاع التلقائي). (ابو جادو، 2009: 17)

## 2- نظرية الفرد ( 1870 - 1937):

وجهة نظر ادلر في نظريته الكفاح من اجل تحقيق الفرد لأهدافه، بان البشر جميعهم لديهم هدف واحد مشترك وهو التطور للأفضل والعمل من اجل التفوق وان اختلفوا بالأساليب التي يستخدموها في تحقيق الهدف واختلاف ردود افعالهم في حل المشكلات التي تواجههم، ويفترض ان كائنات اجتماعية لا يفهم سلوكه الامن خلال محتواه الاجتماعي والتي يعدها فطرية حتى يتكيف الفرد خلال حياته من خلال التدريب على المهارات الناعمة، ومن مبادئه الاساسية (القصور او الشعور بالنقص، والكفاح من اجل التفوق والسيطرة.....الخ). (ابو زعيزع 2011: 86)

### 3- النظرية الانسانية لماسلو ( 1908 - 1970):

في هرم ماسلو هناك نوعين من الحاجات وهما (الحاجات الفسيولوجية، والنفسية) وتنمو على نحو هرمي لإنجاز حاجات ذات مستوى مرتفع كحاجات تحقيق الذات غير ان هذه الحاجات لا تبتدي في سلوك الفرد الا بعد اشباع الحاجات الاولية وهذه الحاجات تتمثل بمجموعة وهي (الفسيولوجية، والامن، والاجتماعية، والتقدير، والمعرفية، والجمالية، والحاجة لتحقيق الذات)، وتحقيق الذات يتم من خلال اشباع الحاجات الفسيولوجية المهمة ومن ثم بعدها تأتي اهمية الحاجة الى الامن والتي تكون مهمة اثناء الازمات والشعور بالقلق، والحاجة الى التمييز، والتفوق لتحقيق الذات. (سعدي، 2019: 72)

#### أبعاد المهارات الناعمة

##### 1- مهارة الاتصال والتواصل

تعد مهارة الاتصال والتواصل من المهارات الاساسية لدى الأفراد والمؤسسات في ظل التطور التكنولوجي الهائل في عصرنا الحديث حيث أن مهارة الاتصال والتواصل تجعل التعامل مع الآخرين يكون بأسلوب لائق يؤدي بالنتيجة إلى تحقيق الأهداف المرجوة من عملية الاتصال ، ويعتبر الاتصال من الضرورات الحياتية للأفراد والمجتمعات فلا يستطيع أي فرد مهما كان أن يعيش في عزلة عن العالم ومن الصعوبة ان يتسم مجتمع بالانعزال عن غيره من المجتمعات من دون استخدام وسائل الاتصال في عصر التكنولوجيا والاتصالات التي حولت العالم الى قرية صغيرة.( شبير، 2016: 24)

يعرف الاتصال والتواصل انه "عملية نقل المعلومات والافكار والآراء والمشاعر من شخص لأخر بهدف التأثير فيه من خلال رموز معينة (لغة ، اشارة ، تعبير ) " بينما نجد الاتصال هو الارتباط الحسي بين شيئين ملموسين ماديين او اكثر لإكمال عملية التواصل كتصافح اليدين والتقاء العينين وهو عملية اجتماعية يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والافكار في رموز دالة بين الافراد والجماعات داخل المجتمع الواحد وبين الثقافات المختلفة لتحقيق اهداف معينة ". (عزوز، 2016 : 25)

##### 2- مهارة العمل ضمن فريق

تسهم مهارات العمل الجماعي أفعالة في علاقات عمل منتجة للمنظمات والافراد ، ويعتمد العمل الجماعي الفعال على تقدير ما يمكن لكل عضو من اعضاء الفريق تقديمه من معارف ومهارات وخبرات وافكار وتعتبر مهارة العمل ضمن فريق من المهارات الضرورية واللازمة للأفراد والمنظمات نظرا لحاجة الكثير من المهام للتعاون والعمل الجماعي لإنجازها والاستفادة من مكامن القوة لأعضاء الفريق للوصول إلى تحقيق الأهداف وتوفير الوقت والجهد للأفراد والمنظمات على حد سواء .(عبد الجواد، 2008: 40)

##### 3- مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات:

يعد أسلوب حل المشكلة من المداخل الفعالة للتفاوض حيث يعتمد في البداية على تحديد المشكلة أو القضية موضوع التفاوض وتشخيصها جيداً ووضع الحلول والاقتراحات مع مراعاة المصالح والاهتمامات المشترك مع ضرورة إجراء المناقشات والحوارات مع أطراف التفاوض لاختيار البدائل التي تُرضي جميع الأطراف، ومهارة حل المشكلة هو عملية تهدف إلى تمكين الفرد من أن يتعامل بكفاءة مع المواقف الحياتية المختلفة حيث إن الفرد من خلال هذه الطريقة يتعلم كيف يحل المشكلات على النحو الذي يساعده على فهمها بالشكل الصحيح ومن ثم وضع الحلول لها لأن الفهم الخاطئ للمشكلة ووصفها غير المنطقي يجعل من الصعب إيجاد حلول واقعية وصحيحة للمشكلة. (توفيق، 2006: 80)

#### 4- مهارة اتخاذ القرار:

تعتبر مهارة اتخاذ القرار مهارة هامة وحيوية في الحياة الشخصية والمهنية، وتعتبر هذه المهارة القدرة على اختيار الخيارات المناسبة والمنطقية بناء على تقييم دقيق للمعلومات المتاحة والتأثيرات المحتملة لكل خيار.

#### 5- مهارة ادارة الوقت:

هي من المهارات التي تنظم القدرة على استخدام الوقت بفعالية وكفاءة لإنجاز المهام والأنشطة المختلفة بكفاءة عالية، إذ تساعد على تحقيق الاهداف وتقليل التوتر والاجهاد الناتج عن الازدحام والضغط الزمنية. (محمد، 2023: 90)

#### ثانيا/الدراسات السابقة:

الدراسات العربية التي وجدها الباحث التي تخص المهارات الناعمة، وكما موضحة في جدول (1)

دراسة (1)	(الزيان ، 2020 )
عنوان الدراسة	" دور المهارات الناعمة لدى القيادات الادارية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة الجنوبية "
بلد الدراسة	فلسطين
هدف الدراسة	ألتعرف على المهارات الناعمة لدى القيادات الادارية والتميز المؤسسي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية .
مجتمع الدراسة وعينتها	مجتمع الدراسة : مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة الجنوبية . عينة الدراسة : ( 230 ) فرد من العاملين والقيادات من ذوي الوظائف الاشرافية .
أداة الدراسة	مقياس المهارات الناعمة
أهم الاستنتاجات	توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين المهارات القيادية الناعمة لدى القيادات الادارية والتميز المؤسسي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية .
دراسة (2)	( ثابت ، 2020 )
عنوان الدراسة	" فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات الناعمة لدى الهيئات الادارية للأطر الطلابية في جامعة الاقصى "
بلد الدراسة	فلسطين
هدف الدراسة	قياس مدى فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات الناعمة لدى الهيئات الادارية للأطر الطلابية في جامعة الاقصى ، وذلك من خلال الكشف عن مستوى مهاراتهم الناعمة .
مجتمع الدراسة وعينتها	مجتمع الدراسة : جامعة الاقصى عينة الدراسة : طبقت الباحثة البرنامج التدريبي بأسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم العينة التجريبية المكونة من ( 37 ) طالب وطالبة
أداة الدراسة	برنامج تدريبي للمهارات الناعمة

أهم الاستنتاجات	متوسط الدرجة الكلية للمهارات الناعمة لدى الهيئات الادارية للاطر الطلابية كانت منخفضة وبعد تطبيق البرنامج التدريبي ارتفعت نسبة المهارات الناعمة ، مما اثبت ان للبرنامج كفاءة واثراً في رفع مستوى المهارات الناعمة للهيئات الادارية في الاطر الطلابية.
دراسة (3)	(أبا بكر وآخرون ، 2020 )
عنوان الدراسة	"دور المهارات الناعمة في الحد من التهكم التنظيمي : دراسة تحليلية لأراء عينة من المدراء في جامعة صلاح الدين "
بلد الدراسة	العراق
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الى ايجاد العلاقة والاثر بين المهارات الناعمة كمتغير مستقل والتهكم التنظيمي كمتغير معتمد.
مجتمع الدراسة وعينتها	مجتمع الدراسة : المدراء ومسؤولي الشعب في جامعة صلاح الدين /اربييل وكلياتها عينة الدراسة : ( 225 ) من المدراء ومسؤولي الشعب في الجامعة
أداة الدراسة	مقياسي المهارات الناعمة والتهكم الوظيفي
أهم الاستنتاجات	وجود علاقة وتأثير بين المهارات الناعمة والتهكم التنظيمي بحيث أن ممارسة المديرين للمهارات الناعمة المتمثلة في الكليات يحد من التهكم التنظيمي .
دراسة (4)	(خميس ، سلمان، 2020 )
عنوان الدراسة	"المهارات الناعمة للموارد البشرية ودورها في الاداء الاستراتيجي : بحث ميداني في عينة من مديريات وزارة التربية "
بلد الدراسة	العراق
هدف الدراسة	تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المهارات الناعمة للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي.
مجتمع الدراسة وعينته	مجتمع الدراسة : مديريات وزارة التربية عينة الدراسة : (101) مدير قسم ومسؤول شعبة في (6) مديريات تابعة لوزارة التربية
أداة الدراسة	مقياس المهارات الناعمة
أهم الاستنتاجات	هناك علاقة ارتباط بين المهارات الناعمة للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي ، كما يوجد تأثير معنوي للمهارات الناعمة للموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي.
دراسة (5)	( حميد، 2021 )
عنوان الدراسة	" رأس المال النفسي وأثره في ألمهارات أناعمة للعاملين دراسة مسحية في بعض كليات جامعة الموصل"
بلد الدراسة	العراق
هدف الدراسة	معرفة ابعاد المهارات الناعمة بين عينة من تدريسي جامعة الموصل.
مجتمع الدراسة وعينتها	تكون مجتمع الدراسة بواقع (350) تدريسي
أداة الدراسة	مقياسي راس المال النفسي، والمهارات الناعمة
أهم الاستنتاجات	وتوصلت النتائج في تلك الدراسة امتلاك اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل ابعاد المهارات الناعمة، وان ابعاد المهارات الناعمة تتباين من حيث اهميتها البينية في جامعة الموصل.

#### الدراسات الاجنبية

الدراسات الأجنبية السابقة التي وجدها الباحث للمهارات الناعمة، كما موضحة في جدول (2)



( Singh , 2018 )	دراسة (1)
" A Study of the Soft Skills that Contribute to the Success of "Newly Graduated Business Stuentis in the Workplace	عنوان الدراسة
امريكا	بلد الدراسة
تفسير وتقييم المهارات الناعمة المتوفرة لدى الموظفين المتخرجين حديثاً في مكان عملهم .	هدف الدراسة
تم تطبيق الدراسة على متخصصين في التنمية البشرية وعدد من قطاعات الصناعة في ولاية مينيسوتا في امريكا، وتكونت عينة الدراسة من مدراء الموارد البشرية في ( 15 ) منظمة مختصة بالصناعات الكبيرة والصناعات الصغيرة .	مجتمع الدراسة و عينتها
مقياس المهارات الناعمة	أداة الدراسة
تم تصنيف ( 6 ) موظفين يمتلكون مهارات أداء مميزة ولديهم مهارات التنظيم الذاتي، باقي الموظفين تم التوصل الى امتلاكهم مهارات بناء الفريق والتواصل بالمعلومات المعقدة بشكل واضح وفعال.	أهم الاستنتاجات
( Purwanto et al , 2021)	دراسة (2)
“Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers’ Performance”	عنوان الدراسة
اندونيسيا	بلد الدراسة
قياس تأثير المهارات الصعبة والمهارات الناعمة والتعلم التنظيمي والقدرة على الابتكار على أداء محاضرات احدى الجامعات الاسلامية في اندونيسيا .	هدف الدراسة
الجامعة الاسلامية في اندونيسيا عينات عشوائية بسيطة متمثلة ( 261 ) فرد	مجتمع الدراسة وعينته
مقياس المهارات الناعمة	اداة الدراسة
أن متغيرات الدراسة الاربعة لها تأثير هام ومباشر على المحاضر مما يعني ان امتلاكها يمهد الطريق لتحسين جاهزية المحاضر لمواجهة عصر التعليم الحديث ، واستنتجت الدراسة ان المهارات الشخصية لها التأثير الاكبر على أداء المحاضر من بين المتغيرات الاخرى المتعلقة بموضوع الدراسة .	أهم الاستنتاجات

#### جوانب الافادة من الدراسات السابقة

- ان الدراسات السابقة كانت مرجع اساسي في إعداد الجانب النظري.
- ساعدت هذه الدراسات الباحث في صياغة عبارات المقياس
- الاطلاع على نتائج وتوصيات الدراسات السابقة التي تمثل دافع لاستكمال الاطار النظري للدراسة الحالية والتوصل الى النتائج المرجوة .

#### الفصل الثالث

### منهج البحث وإجراءاته

يتضمن هذا الفصل وصفاً لمجتمع البحث وعينتها وطريقة اختيارها، بالإضافة إلى أدوات البحث التي تم استخدامها ومؤشرات الصدق والثبات لها، كما يتضمن المعالجات الإحصائية التي تم استخدامها لاستخلاص النتائج.

#### منهجية البحث :

تم استخدام المنهج الوصفي، نظراً لملائمته لأغراض البحث، ويتجلى توظيف المنهج الوصفي في هذا البحث من خلال جمع البيانات والمعلومات والمعطيات للتعرف على مستوى واقع تطبيق الهيئات التدريسية للمهارات الناعمة في جامعة الشرطة من وجهة نظرهم، ومن ثم تحليل هذه البيانات بالطرق الإحصائية المناسبة للبحث.

#### مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من كليات جامعة الشرطة. كما موضح في جدول رقم(3):

الكليات	ذكور	اناث	علمي	انساني
الهندسة	17	10	25	2
التربية للبنات	60	40	18	70
الطب البيطري	27	11	35	3
التربية	23	9	7	25
العلوم التطبيقية	40	14	52	14
المجموع	251		251	

#### عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث بالطريقة القصدية لتمثل مجتمع البحث، إذ تم اختيار كلية التربية للبنات جامعة الشرطة لعينة البحث، وذلك لان عمل الباحث فيها سهلت اجراءات عملية البحث، وتكونت عينة البحث من (115) تدريسي وتدرسية بواقع (59) تدريسي، و(56) تدريسية ضمن ملاك الكلية المذكورة انفا للعام الدراسي (2023 – 2024).

#### أداة البحث:

لتحقيق هدف البحث استخدم الباحث استبانة واقع تطبيق الهيئات التدريسية للمهارات الناعمة في كلية التربية للبنات – جامعة الشرطة ، وقام الباحث ب (إعداد) هذه الاستبانة وفقاً للخطوات الآتية:

1. الاطلاع على الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة بالبحث الحالي كدراسة حميد(2021)، وحسن(2024).

2. تحديد المجالات الرئيسية للمقياس والمتمثلة بالمجالات الآتية:

- مهارة العمل ضمن الفريق
- مهارة الوقت
- مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات

• مهارة الاتصال والتواصل

• مهارة اتخاذ القرار

3 . بناء عدد من الفقرات التي تمثل الأبعاد السابقة، وذلك من خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة والمقاييس .

اولا- الصدق

أ-الصدق الظاهري

عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين لاستخراج دلالات الصدق وكان عددهم (10) ، حيث تم تعديل بعض الفقرات حسب ملاحظات المحكمين، وقد كان عدد الفقرات في الصورة الأولية والنهائية (25) وبهذا تمتع المقياس بصدق ظاهري .

ب-صدق البناء

يقصد بصدق البناء مدى قياس الاختبار للسمة المقاسة، وهناك طرق عدة يمكن فيها الوصول إلى صدق البناء، منها العلاقة بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية، على اعتبار أن الدرجة الكلية للمقياس تعد مصداقا لصدق الاختبار، وبإيجاد العلاقة بين درجة كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية وب حذف الفقرة التي يكون ارتباطها بالدرجة الكلية واطنا، وبما أن جميع فقرات المقياس بالدرجة الكلية ذات دلالة إحصائية، لذا يعد المقياس مؤشرا لصدق البناء كما يعد اختيار بناء على الدرجات الكلية التي حصلوا عليها في المقياس من دلائل صدق البناء، حيث يتم استخراجها بإيجاد الفرق بين المجموعتين، وبما إن جميع فقرات المقياس لها القدرة التمييزية بين المجموعتين لذا يعد المقياس مؤشرا لصدق البناء.(الزويبي، وآخرون، 1981: 43)، وتم تطبيق العينة

التحليل الاحصائي لفقرات مقياس المهارات الناعمة:

ولغرض إجراء التحليل الإحصائي لفقرات مقياس المهارات الناعمة، طبقت المقاييس على عينة مكونة من (100) تدريسي وتدرسية.

1- علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس:

تم حساب معامل الارتباط عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين نتيجة كل فقرة في المقياس مع نتيجة الاختبار جميع المقياس، وقد تراوحت معاملات الارتباط لفقرات المقياس مع الدرجة الكلية للمقياس من (0,23-0,80)، وجميعها مقبولة لمعامل الارتباط حسب معيار اييل حيث يعتبر اييل إن(0,19) درجة ارتباط مقبولة ، مما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، وجدول رقم (4) يوضح ذلك:

ت	الفقرة	ت	الفقرة	ت	الفقرة
1	0.61	10	0.36	19	0.28
2	0.23	11	0.38	20	0.59
3	0.63	12	0.80	21	0.43
4	0.26	13	0.58	22	0.58

0.51	23	0.26	14	0.39	5
0.46	24	0.46	15	0.49	6
0.36	25	0.55	16	0.41	7
		0.67	17	0.34	8
		0.79	18	0.30	9

## 2- علاقة درجة الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه:

تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية لمجالها، وكانت جميعها أعلى من معيار ايبيل لمعامل الارتباط البالغة (0,19)، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0,21-0,85)، مما يدل على أن الاختبار يتمتع بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، والجدول رقم (5) يوضح ذلك

ت	المجال الاول	ت	المجال الثاني	ت	المجال الثالث	ت	المجال الرابع	ت	المجال الخامس
1	0.79	1	0.77	1	0.33	1	0.80	1	0.80
2	0.63	2	0.80	2	0.62	2	0.70	2	0.80
3	0.78	3	0.21	3	0.42	3	0.76	3	0.76
4	0.64	4	0.51	4	0.62	4	0.40	4	0.66
5	0.77	5	0.63	5	0.85	5	0.79	5	0.80

## 3- علاقة درجة المجال بالدرجة الكلية للمقياس:

تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل مجال والدرجة الكلية للمقياس، وكانت جميعها دالة، وقد تراوحت قيم معاملات الارتباط (0,65-0,80)، مما يدل على أن الاختبار يتمتع بدرجة جيدة من صدق الاتساق الداخلي، والجدول رقم (6) يوضح ذلك

ت	معامل الارتباط
1	0.65
2	0.80
3	0.77
4	0.72
5	0.75

## 2- الثبات

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية من خارج عينة البحث لاستخراج دلالات الثبات، وتكونت العينة من (35) تدريسي وتدرسية، وتم استخراج معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (الفكرونباخ) للدرجة الكلية على الاستبانة ولكل مجال من مجالات الأداة، والجدول (4) بطريقة الاتساق الداخلي لاستبانة واقع تطبيق الهيئات التدريسية للمهارات الناعمة في كليات التربية الانسانية.

الجدول (7): معاملات ثبات استبانة واقع تطبيق الهيئات التدريسية للمهارات الناعمة في كليات التربية بطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)

المجال	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا)
مهارة التواصل والاتصال	5	0.78
مهارة العمل ضمن الفريق	5	0.75
مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات	5	0.70
مهارة اتخاذ القرار	5	0.78
مهارة ادارة الوقت	5	0.80
الدرجة الكلية	25	0.88

من الجدول (7) يتضح أن معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي (كرونباخ الفا) لجميع مجالات الاستبانة والدرجة الكلية وجميع هذه الإحصائيات تعتبر ملائمة لأغراض البحث.

#### الفصل الرابع

##### نتائج البحث

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصل إليها البحث الحالي، إذ حاول البحث التعرف على واقع تطبيق أعضاء الهيئات التدريسية للمهارات الناعمة في كليات التربية من وجهة نظرهم، وسيتم عرض النتائج حسب أسئلة البحث كالتالي:

#### 1- الهدف الأول: واقع تطبيق الهيئات التدريسية في جامعة الشطرة للمهارات الناعمة

للإجابة عن هذا الهدف تم استخدام الوسط الفرضي والوسط الحسابي والانحراف المعياري، وأشارت نتائج البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للمقياس بجميع مجالاته (110,67) درجة وانحراف معياري (9,71) درجة وعند مقارنة الوسط الفرضي للمقياس والبالغ (100) بالوسط الحسابي المتحقق ظهر إن الوسط الحسابي المتحقق أكبر من الوسط الحسابي الفرضي للمقياس والجدول رقم (8) يوضح ذلك

العينة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الفرضي
115	110,67	9,71	100

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التدريسين لديهم معرفة ودراية في المهارات الناعمة ولكن تطبيقها بشكل عشوائي وغير منظم وجاء هذا البحث لتفعيل دور المهارات بصورة منظمة، وجاءت درجات المجالات حسب الجدول رقم (9)

ت	اسم المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مهارة ادارة الوقت	22.53	4.11
2	مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات	22.50	4.83
3	مهارة الاتصال والتواصل	22.37	4.96

4	مهارة اتخاذ القرار	22.37	4.96
5	مهارة العمل ضمن الفريق	21.72	5.61

جاء المجال الخامس (مهارة ادارة الوقت) بأعلى متوسط حسابي بلغ (22.53) وبانحراف معياري (4.11)، ويليه المجال الثالث (مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات) اذ بلغ المتوسط الحسابي له (22.50) وبانحراف معياري (4.83)، وجاء الاول (مهارة الاتصال والتواصل) والرابع (مهارة اتخاذ القرار) بدرجة متساوية بمتوسط حسابي (22.37) وبانحراف المعياري (4.96)، وجاء في اخر المجالات المجال الثاني (مهارة العمل ضمن الفريق) بمتوسط حسابي (21.72) وبانحراف معياري (5.61). وتبينت النتيجة النهائية ان مهارة ادارة الوقت جاءت بأعلى درجة من بين باقي المهارات.

**الهدف الثاني/ التعرف على الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لواقع تطبيق المهارات الناعمة لدى تدريسي جامعة الشطرة تبعا لمتغير الجنس**

وللإجابة عن هذا الهدف تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين حيث ظهر ان الفرق دال إحصائيا وبلغت القيمة التائية المحسوبة (3.542) وهي اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.98) عند مستوى دلالة (0.05) وبدرجة حرية (113) ، وبناء على ذلك اشارت النتيجة إن لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية في تعزى لمتغير الجنس استعمل الباحث اختبار (test) لعينتين المستقلتين والجدول رقم (10) يوضح ذلك:

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
ذكر	59	66.18	.275	3.542	1.98
انثى	56	113.30	5.71		

من الجدول رقم (10) يتضح ان هناك فروق ذات دلالة احصائية ولصالح الاناث وبمتوسط حسابي(113.30)، ويعزو الباحث هذه النتيجة كون الاناث لديهم تنظيم اكثر وادارتهم للوقت بشكل جيد ولديهم دقة في اتخاذ القرارات ولديهم فاعلية في عملية الاتصال والتواصل اكثر من الذكور.

**الهدف الثالث/ التعرف على الفروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) لواقع تطبيق المهارات الناعمة لدى تدريسي جامعة الشطرة تبعا لمتغير الخبرة؟ جدول رقم (11)**

الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	الدلالة
اقل من 10 سنوات	57	110.70	9.41	2.97	1.98
10 سنوات فاكثر	58	.35112	8.34		

دالة لصالح ال 10 سنوات فاكثر لان الوسط الحسابي لها (112,35) والوسط الحسابي ل10 فما دون هو(110,70) ويعزو الباحث هذه النتيجة لكون لديهم خبرة في عملية الاتصال والتواصل ولديهم القدرة على حل المشكلات التي يواجهونها وقدرتهم على التفكير الناقد على العكس من الهيئات التدريسية الذين تكون لديهم خبرة من 10 سنوات فما دون.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

#### أولاً: الاستنتاجات

- في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث الحالي، يمكن استنتاج ما يأتي وفق أسئلة البحث.
- 1- توصلت الدراسة الى ان الهيئات التدريسية يستخدمون المهارات الناعمة بشكل عالي في كليات التربية ولديهم الكفاءة والمهنية والاخلاص في العمل وتقديم النصح والارشاد والتوجيه في المجالات التربوية والاجتماعية والنفسية.
  - 2-اهتمام التدريسيات بتطوير مهارتهن التدريسية ولاسيما المهارات الناعمة والعمل على تطوير قدرتهن للاستفادة في مجال التدريس.
  - 3-من خلال الخبرة التدريسية لدى التدريسين الذين عملوا فترة طويلة في مجال التدريس تطورت لديهم العديد من المهارات والكفايات ومنها المهارات الناعمة.
  - 4-الايضاح التي مرت بها الاوضاع السياسية والاقتصادية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي ادت تطور مهارة حل المشكلات والتفكير الناقد والاتصال والتواصل والعمل ضمن الفريق والقدرة على الادارة.

#### التوصيات

في ضوء نتائج البحث يوصي الباحث بما يلي:-

- 1- ضرورة توفير الدعم اللازم للهيئات التدريسية وابعادهم عن الضغوطات التي تمارس من قبل من اهم الاعلى في ادارة المؤسسة التعليمية.
- 2- توفير بيئة تعليمية مناسبة من اجهزة حديثة وسبورات الالكترونية والانترنت وقاعات دراسية مكيفة .
- 3- الاستفادة من تجارب بعض الدول العربية والأجنبية في الاستفادة من المهارات الناعمة وكيفية توظيفها بالصورة الصحيحة .
- 4- ضرورة تثقيف جميع الهيئات التدريسية بمعرفة المهارات الناعمة واهميتها في العملية التعليمية وكيف تساعد الطلاب في فهم المواضيع العلمية التي تدرج في مجال تخصصهم.

#### المقترحات

- 1- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تنمي فيها كفاءة الهيئات التدريسية في تعزيز التعلم للطلاب .
- 2- إجراء دراسة مشابهة عن تفعيل المهارات الناعمة للهيئات التدريسية في جامعات اخرى.

#### المصادر والمراجع

- المصادر العربية:

1. ابا بكر ، واخرون، كوسرت محمد ، و شريف ، و يوسف ، رنا نيسان، (2020) : " دور المهارات الناعمة في الحد من التهكم التنظيمي :دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في جامعة صلاح الدين /اربيل" مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد( 16 ) العدد (52) .
2. ابو جادو، صالح محمد (2009): علم النفس التربوي ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الاردن.
3. ابو زعيزع، عبدالله يوسف (2011): نظريات الارشاد والعلاج النفسي، مدخل تحليلي، ط1، مركز دبيونو لتعليم التفكير، الأردن.
4. بحري ، منى يونس ، (2001): الادارة الصفية ، وزارة المعارف ، المملكة العربية السعودية.
5. توفيق ، عبد الرحمن ، ( 2006 ) : منهج المهارات السلوكية : مهارات الاتصال ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
6. ثابت ، امال فؤاد محمد ، (2020) : " فاعلية برنامج تدريبي مقترح لتنمية المهارات الناعمة لدى الهيئات الادارية للأطر الطلابية في جامعة الاقصى ، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة الاقصى ، غزة.
7. حميد، وحسان، رنا خير الدين، ثابت الخشاب (2021): وصف وتشخيص ابعاد المهارات الناعمة في جامعة الموصل عينة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين العاملين في الكليات الانسانية، بحث منشور، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد17، الجزء 2 / 364-379.
8. حسن، عبد الناصر طلب، (2014) : المهارات الناعمة الواجب توافرها في تدريسي الجامعات السعودية: بحث تطبيقي في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية وجامعة الشقراء ، بحث منشور لسنة، 2024 المجلد الخامس، العدد الاول، الصفحات من 142 - 162
9. خميس ، لمى هادي ، وسلمان ، ناظم جواد عبد، ( 2020 ) : " المهارات الناعمة للموارد البشرية ودورها في الاداء الاستراتيجي: حث ميداني في عينة من مديريات وزارة التربية " مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة بغداد، المجلد ( 26 ) العدد ( 122 ) .
10. خميس، عبد الله، (2013): المهارات الناعمة التي يبحثون عنها، مؤسسة الرؤيا للصحابة والنشر، عمان، الأردن
11. الزوبعي واخرون، عبد الجليل الزوبعي، و محمد الياس البكر، ابراهيم عبد الحسن الكناني (1981): الاختبارات والمقاييس النفسية ،دار الكتب للنشر والطباعة، جامعة الموصل .
12. الزيان ، مازن نوح ، ( 2020 ) : " دور المهارات الناعمة لدى القيادات الادارية في تحقيق التميز المؤسسي – دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية " ، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الادارة والتمويل ، جامعة الاقصى ، فلسطين .
13. سعدي، فاطمة (2019): مبادرة الاعمال ونظريات المنظمة ،الكتب للنشر، لندن.
14. سينك و سوزان، ماريا وكيليز(2023): المهارات الناعمة في التعليم: دور المنهاج والمعلمين والتقييم ، ورقة بحثية، المركز الإقليمي للتخطيط التربوي .
15. شبير ، رمضان صلاح رمضان ، ( 2016 ) : " المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظة غزة " ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة
16. عبد الجواد ، محمد ، ( 2008 ) : ادارة ضغوط العمل والحياة ، دار البشير للثقافة والعلوم ، جامعة طنطا ، مصر.
17. عبد الجواد، جمعة سعيد تهامي، (2016م): مدى مواهبة مخرجات كلية التربية جامعة بني سويف لاحتياجات سوق العمل من وجهة نظر المستفيدين، مجلة الثقافة والتنمية، س16، ع105 .



18. عبد الرحمن، عبد القادر(2021): مهارات الحياة، دار الكتب للنشر والتوزيع ، لندن
19. عزوز ، احمد ، " ( 2016 ) : الاتصال ومهاراته مدخل الى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة ، منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
20. محمد، عقوني (2023): المهارات الناعمة والمهارات الصلبة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .
21. المناصير، ثامر نوري (2015): درجة امتلاك مدربي مراكز اللياقة البدنية والصحية للمهارات الناعمة من وجهة نظر مدراءهم في العاصمة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية.

#### - المصادر الاجنبية:

1. -Millard, M. (2011). Psychological Net Worth: Finding the Balance between Psychological Capital and Psychological Debt, A DISSERTATION Presented to the Faculty of The Graduate College at the University of Nebraska In Partial Fulfillment of Requirements For the Degree of Doctor of Philosophy
2. Purwanto, A., Santoso, P. B., Siswanto, E., Hartuti, H., Setiana, Y. N., Sudargini, Y., & Fahmi, K. (2021). Effect of Hard Skills, Soft Skills, Organizational Learning and Innovation Capability on Islamic University Lecturers' Performance. International Journal of Social and Management Studies, 2(1), 14-40.
3. -Sadq,zana (2019):The Role of Leadership Soft Skills in promoting the Learning Enterepreneurship, Journal of process Management-Now, Koya University, Iraq, Vol.7, No 1.
4. -Singh, Promeet Jaswant (2018). A Study of the Soft Skills that Contribute to the Success of Newly Graduated workplace Business Students in the Workplace, A Collection of Scholarly and Creative