

درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها

أ.د. خليفة مصطفى أبو عاشورⁱⁱ
تاريخ القبول
2024/4/21

حمزة سليمان ملكاويⁱ
تاريخ الاستلام
2024/3/29

الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، استخدم الباحثان المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (283) عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية في جميع مجالات مهارات القيادة الناعمة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأنثر متغير الجنس في جميع المجالات ولصالح الذكور، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى لأنثر متغير نوع الكلية في جميع المجالات ولصالح فئة الكليات العلمية.

الكلمات المفتاحية: مهارات القيادة الناعمة، جامعة اليرموك، القيادات الأكاديمية، أعضاء هيئة التدريس، درجة الممارسة.

ⁱ جامعة اليرموك
ⁱⁱ جامعة اليرموك

The Degree of Academic Leaders' Practice Soft Leadership Skills at Yarmouk University from the point of view of its faculty members

Abstract

The study aimed to identify the degree to which academic leaders practice soft leadership skills at Yarmouk University from the point of view of its faculty members. The researchers used the descriptive survey method and the questionnaire as a tool for collecting data. The study sample consisted of (283) faculty members who were selected by a simple random method, and it showed The results of the study are that the degree of academic leaders at Yarmouk University practicing soft leadership skills was moderate, and there were no statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) due to the academic rank variable in all areas of soft leadership skills There are statistically significant differences at the significance level ($\alpha = 0.05$) due to the effect of the college type variable in all fields and in favor of the scientific colleges category.

Keywords: soft leadership skills, Yarmouk University, academic leaders, faculty members, degree.

المقدمة

في عالمٍ باتت تعصف به الأزمات وتتسارع فيه التغيرات والتطورات، أصبحت المسؤوليات الملقاة على عاتق القيادات الأكاديمية للجامعات أكبر من كونها مجرد تمكين للكوادر التدريسية لتأدية مهامها العلمية والبحثية في أروقتها وبين جدرانها، بل إنها تطورت لتشتمل على ممارسات سلوكية مؤثرة ومرنة لإيجاد بيئه عمل تعاونية ومحفزةٍ وخلالقةٍ للإبداع، يسودها رضا العاملين وال العلاقات الإيجابية بينهم، وتحقق من خلالها أهداف الجامعة ورسالتها بفاعلية وكفاءة عالية.

وتعُد القيادة الأكاديمية ذا طبيعة تفاعلية، حيث يظهر جوهرها في مقدرة القائد الأكاديمي على استخدام وسائل تأثير أكثر ارتباطاً بالمهارات الاجتماعية والصفات الشخصية والأخلاقية التي تمكّنه من التعرّف على العاملين عن قرب، وكسر أيّة حواجز تعيق التواصل معهم (الفائز، 2022)، كما يظهر تأثيرها من خلال ما يوفره القائد الأكاديمي من دعمٍ نفسيٍ وتقديرٍ معنويٍ يُراعي مشاعر العاملين ويهتم بعواطفهم ويدفعهم لإنجاز أعمالهم بمسؤوليةٍ وجديةٍ، وبصورةٍ لبقةٍ ومقنعةٍ تتوافق مع متطلبات التشاركية والتكمالية في بيئه العمل (أبو ليفة، 2020).

ومع إطلالة القرن الواحد والعشرين، ترَكَت جهودُ كثيرٍ من الباحثين والمهتمين بإدارة البيئات الأكاديمية على تحديد إطارٍ للمهارات التي تُعنى بتحقيق التوازن بين الجانبين القيادي والإداري فيها، وقد اتفقت إلى حد ما على ضرورة أن تكون مهارات القائد الأكاديمي مستمدّة من شخصيته ونزاهته ووعيه الذاتي بأهمية توطيد الألفة والعلاقات الإيجابية في المحيط الأكاديمي، والإبعاد عن الجمود والفتور في اتخاذ القرارات التي تصب في صالح العمل؛ لضمان قبول تنفيذها بأريحيةٍ دون مقاومةٍ عكسيةٍ من العاملين (التويجري، 2020).

إن بروز الحاجة إلى امتلاك القادة الأكاديميين في الجامعات لمهارات ترتكز على تنمية أداء العاملين وتأخذ بالحسبان سلوكياتهم وشخصياتهم أدى إلى ظهور نموذج حديث للمهارات القيادية يُعرف بمهارات القيادة الناعمة (الميلالي وحمزة، 2022)، والتي عرّفتها عسيري (2021) بأنها مجموعة مهارات محددة الأهداف، يُمارس فيها القائد الإقناع والتفاوض والتحفيز المستمر للتأثير في العاملين، وتعتمد على مبدأ الانسجام بين الجهود المبذولة والطاقات المتوفّرة، وتنتظر بتقدير إلى المساهمة في تحقيق أهداف وغايات العمل، كما عرّفها ديلي بأنها "التواصل الواضح، واللماحة والفهم الدقيق للسلوكيات الإنسانية، وإدارة المشكلات وحلها في بيئه العمل" (Daly et al., 2022, p.37).

ويتضح من تلك التعريفات أن مهارات القيادة الناعمة تُعبّر عن مزيج من المهارات التقنية والإدارية والشخصية والاجتماعية، كما أنها تعكس شجاعة القائد في اتخاذ القرارات بصورةٍ مرنة ومهذبةٍ لتنفيذ وإنجاز المهام المترتبة عليها بأعلى مستويات الدقة والفاعلية ووفقاً لرؤية مشتركة (الحدراوي ومحمد، 2020)، و غالباً ما تهتم بكيفية اتخاذ القرارات وتنفيذها بنجاح وحرز من خلال التفاوض وتعزيز التجانس والتواصل اللبق مع العاملين، وبعيداً عن ممارسة التسلط وفرض الآراء والجمود في التعامل مع المشكلات والتحديات التي قد تعيق فريق العمل (Amon et al., 2022).

وتستمد المهارات الناعمة أهميتها بالنسبة للقيادات الأكاديمية في الجامعات من خلال ما توفره من مسارات واضحة تساهم في تعزيز الممارسات التي تفضي إلى التكيف مع ظروف العمل كافة، والتعامل مع مكوناتها بنزاهة وشفافية، والتحفيز من انتشار الصراعات التنظيمية السلبية (الحليبي، 2021)، كما أنها قابلة للتجديد والتطوير بما يساعد على التكيف مع الأدوار المتعددة للقائد الأكاديمي، وبما يتاسب مع الأوضاع الحالية والمستقبلية للجامعات (Amon et al.,

(2022)، وتحفّز على استثمار جهود الهيئات التدريسية في تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي بأقل التكاليف من خلال تطوير امكانياتهم وتذليل العقبات التي تقلل من فرص التنمية المهنية والشخصية لديهم (Culcasi & Venegas, 2023).

كما أنها تعدّ عاملاً حاسماً في استقرار الهيئات التدريسية واستبقائهم واستدامة عطائهم، كما يمكن أن تزيد من فرص الإبداع وإدارة الوقت لديهم بمعزل عن التعقيد والغموض والتوتر والمشكلات التنظيمية (Miano, 2021)، بالإضافة إلى أهميتها في زيادة ولائهم للجامعة، والاندفاع لاستغلال الظروف النفسية والاجتماعية الجيدة في بناء فريق عمل يجمعه التأخي والترابط والموئنة وينتابه السرور والسعادة والسعادة عند أداء المهام الوظيفية (Muammar & Ahmad, 2023). وتساعد في الاتفاق على إيجاد رؤية مشتركة تتوزع فيها المهام والمسؤوليات بعدلة موضوعية، ويزداد الشعور بالالتزام نحو العمل على تحقيقها؛ وهو ما قد يعزز من انتماء العاملين إلى الجامعة لتحقيق الأهداف (التويجري، 2020).

المهارات الناعمة:

أظهرت عدة دراسات أن تطوير نمط القيادة في جميع المنظمات والمؤسسات- ومنها الجامعات- بات أمراً لا مفر منه، وأشارت نتائج كثيرٍ منها إلى أن إضافة مهارات جديدة إلى المهارات الصلبة التي تُعني بالجانب التقني والمهني أصبح حاجة ملحة لا غنى عنها لتحقيق مصالح الجامعات ومتتبّعها على حد سواء (Sajjad et al., 2020)، فالآداء المؤسسي الجامعي مرتبط بالحاجة إلى الاستقرار والنمو الأكاديمي لاستقطاب المدرسين والباحثين الأكفاء والطلبة المحليين والدوليين، وجذب الطلبة إلى الجامعة واستبقاءهم فيها مرهونٌ كذلك بالسمعة الأكاديمية لها ومدى مقدرتها على إكسابهم المهارات التي تساعدهم على الانخراط في سوق العمل بعد التخرج (التميمي والمومني، 2022).

ومع استحداث العلوم الإدارية مسميات متنوعة للمهارات القيادية؛ مثل: المهارات الأخلاقية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الأصيلة، والمهارات الحياتية، وغيرها من أنواع المهارات التي ظهرت في القرن الواحد والعشرين، ظهر ما يُعرف بالمهارات الناعمة (Muammar & Ahmad, 2023)، وتعتبر المهارات الناعمة من المهارات التي تقوّد الشخصية، وإن كان يصعب قياسها كمياً، إلا أنه يمكن ملاحظتها والحكم على وجودها من خلال ما يُظهّر الفرد من ممارسات أخلاقية وإنسانية واجتماعية تُضفي نوعاً من التميّز في التعامل مع الآخرين (الحليبي، 2021)، ويمكن استعراض أبرز الممارسات المتوقّع أن تشكّل تصوّراً عاماً عن مدى امتلاك القائد الأكاديمي للمهارات الناعمة كما يلي:

1- التواصل الفعال: ويتمثل بمقدرة القائد الأكاديمي في استقبال ونقل المعلومات إلى العاملين بصورة واضحة ومفهومة باستخدام وسائل التواصل الاعتيادية أو الإلكترونية المتاحة، ويشتمل على عدد من العناصر أهمها: احترام القيم الاجتماعية والإنسانية في بيئة العمل، والمقدرة على الترحيب بالعاملين والطلبة والتفاعل معهم بإنجاحية، والمقدرة على التواصل بصورة شفهية مرتجلة أو مكتوبة باللغة الأم أو باللغة الدارجة في العمل، والمقدرة على التفاوض والاقناع وإجراء المناقشات والتحاور مع الآخرين، واستخدام لغة الجسد في المواقف التي تحتاج ذلك (Daly et al., 2022).

2-المبادرة: وتشير إلى مقدرة القائد الأكاديمي على نقل الأفكار من **الحيز النظري إلى العملي**؛ لمواجهة التغيرات والتحديات في بيئة العمل، ويتسم القائد المبادر بالمقدرة على طرح الأفكار وتقديم المقترنات الجديدة، والمشاركة في حل المشكلات، وسرعة استشعار المخاطر والمسارعة إلى **الحيلولة دون وقوعها**، وابتکار الخطط، وتوفير خطط بديلة للمحافظة على مستوى الإنجاز .(Sajjad et al., 2020)

3-إدارة الأزمات: وتعني مقدرة القائد الأكاديمي على القيام بتهيئة بيئة العمل من خلال تطبيق إجراءات تضمن الحصول على معلومات وافية حول أزمة مستجدة أو التنبؤ بها قبل حدوثها؛ من أجل محاولة منع حدوثها، أو الإسراع في الحد من آثارها ومعالجتها، والاستفادة منها في التعامل مع أزمات مشابهة، وتمثل تلك الإجراءات بإعداد قائمة بالأزمات المحتملة، ووضع أولويات التعامل معها، والتجهز الدقيق والمتابعة الحثيثة للمصادر التي يمكن أن تهدد بوجود أزمة، وتوفير نظام الكشف المبكر عن المخاطر وأآلية إيصال إشاراته لصاحب القرار في مدة زمنية مناسبة، ووضع خطة للتواصل مع الأطراف المعنية بأزمة ما، وخطة لاستغلال الموارد المتاحة وتوجيهها بالشكل الصحيح لمواجهة الأزمة بأقل فترة زمنية ممكنة، وتحديد الإجراءات التي تضمن العودة إلى وضع ما قبل الأزمة في مدة زمنية معقولة، وتحليل مواطن القوة لتحسينها ومواطن الضعف للتغلب عليها من أجل بناء خطة أصل لإدارة أية أزمات في المستقبل (الميالي وحمزة، 2022).

الدراسات السابقة:

فيما يلي بعض من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية والتي قام الباحثان بالاطلاع عليها مرتبة من الأقدم للأحدث:

وهدفت دراسة المصري (2020) إلى التعرف على درجة توافر مهارات القيادة الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية في محافظة خان يونس وعلاقتها بالسعادة المهنية من وجهة نظر المعلومات، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة للدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (260) معلمة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن مهارات القيادة الناعمة تتواجد بدرجة كبيرة جداً. وأن درجة السعادة المهنية كانت كبيرة، وأنه يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة توافر مهارات القيادة الناعمة ودرجة السعادة المهنية.

هدفت دراسة أبو ليفة (2020) التعرف إلى العلاقة بين أبعاد المهارات الناعمة والنزاهة السلوكية لدى العاملين في جامعة الجوف في السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، طبقت فيها قائمة استقصاء على عينة تكونت من (251) عاملاً وعاملة، أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة معتدلة لإدراك عينة الدراسة لأبعاد المهارات الناعمة والنزاهة السلوكية، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد المهارات الناعمة والنزاهة السلوكية في بيئة العمل، ووجود فرق ذا دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة لأبعاد المهارات الناعمة والنزاهة السلوكية تُعزى لمتغيري (طبيعة الوظيفة، ومدة العمل في الجامعة) ولصلاح (الموظف الأكاديمي، وفئة من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، بينما لم يكن هناك تأثير لمتغيري (الجنس، والمرحلة العمرية) في تقديراتهم.

وهدفت دراسة سجاد وآخرون (Sajjad et al., 2020) التعرف إلى تصورات المختصين بمجال المعلومات الجامعية في الباكستان حول فرص التطوير المهني المستمر في ضوء المهارات الناعمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، وأجريت مقابلة مع (21) مختصاً، أظهرت

نتائج الدراسة أن (3) مختصين قد اندمجوا في برامج تطوير المهارات الناعمة، كما أظهرت أن أكثر من نصفهم يمتلك تصورات إيجابية حول أهمية برامج التدريب على المهارات الناعمة في تطوير مهنتهم، وأشارت النتائج كذلك إلى محدودية البرامج التي تُعنى بتطوير المهارات الناعمة لدى المختصين بالمعلومات الجامعية.

وفي دراسة أجرتها الصقر(2021) هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديرى المدارس الخاصة للمهارات الإدارية الناعمة في لواء القويسنة في الأردن من وجهة نظر المعلمين، واستخدمت المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (369) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة في لواء القويسنة، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديرى المدارس للمهارات الناعمة جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاءت مجالات كل من مهارة الوقت، وإدارة الاتصال والتواصل، والعمل الجماعي ضمن فريق، بدرجة مرتفعة، بينما جاءت مجالات كل من مهارة حل المشكلات ومهارة التعاطف بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة الفايز (2022) إلى تقديم تصور مقترن بتطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية من خلال التعرف على درجة مستواها لديهم من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واقتراح الأساليب المناسبة لتنميتها من وجهة نظر القادة الأكاديميين أنفسهم، استخدمت الدراسة المنهج المختلط، طُبّقت استبانة على عينة تكونت من (391) مُدرساً، وأجريت مقابلة مع (18) قائدًا أكاديميًّا، أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المهارات الناعمة لدى القيادات الأكاديمية كان متوسطاً، كما اقترنت الدراسة تصوّراً بتطوير المهارات الناعمة من خلال تقديم تجربة تعلم مستمر مدعومةً بمنهجيات علمية مخططة السياق والتطبيق.

وهدفت دراسة أبو حاطوم (2022) التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في العاصمة الأردنية عمان لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة تكونت من (318) مدرساً ومدرّسة، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الخاصة في العاصمة الأردنية عمان لمهارات القيادة الناعمة كانت متوسطة، كما بينت وجود فرق ذا دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في استجابات عينة الدراسة تُعزى لتغيري (الرتبة الأكاديمية، ولسنوات الخبرة) ولصالح (رتبة أستاذ، وفئة 10 سنوات أو أقل) على الترتيب، ولم يكن هناك تأثير لتغير الجنس في استجاباتهم.

وهدفت دراسة عزيز وزيدون (2022) التعرف إلى تصورات المدرسین في كليات العلوم والعلوم الإنسانية والأداب في جامعة بن مسیک في المغرب حول دور المهارات الناعمة في توظيف الأسانذة فيها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة تكونت من (45) مدرساً، أظهرت نتائج الدراسة وجود تصورات إيجابية لدى عينة الدراسة حول أهمية امتلاك المدرس الجامعي للمهارات الناعمة لتطوير أدائه ومهاراته، وتمثلت أهم تلك المهارات بالتواصل الفعال وحل المشكلات والعمل الجماعي والتنمية المهنية وأخلاقيات العمل.

وهدفت دراسة عبيداء وشطناوي (2023) التعرف إلى درجة ممارسة مديرى المدارس لمهارات القيادة الناعمة وعلاقتها بأدائهم من وجهة نظر المعلمين، حيث استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (376) معلماً ومعلمة، استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرى المدارس في محافظة إربد لمهارات القيادة الناعمة جاءت متوسطة، وتمثلت أهم تلك المهارات بالمبادرة، والتواصل، وإدارة الأزمات،

والذكاء الانفعالي، كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مدير المدارس لمهارات القيادة الناعمة وبين مستوى أدائهم.

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يمكن ملاحظة استخدام غالبيتها للمنهج الوصفي، كما أن الأداة المستخدمة في جمع بياناتها تمثل بالاستثناء في بعضها، إلا أن بعضها قد استخدم المقابلة في جمع البيانات مثل دراسات (Sajjad وآخرون 2020) بينما استخدم الفاييز في دراسته (الفاييز، 2022) المنهج المختلط، وتمثلت العينة في غالبيتها بأعضاء هيئة التدريس أو الموظفين الإداريين أو رؤساء الجامعات، واستفاد الباحثان من تلك الدراسات في اختيار المنهج المناسب لهذه الدراسة، وإعداد أدلة الدراسة، وفي مناقشة النتائج التي توصل إليها الباحثان بعد عملية تحليل البيانات وتفسيرها؛ من حيث أوجه الاختلاف والاتفاق بين المتغيرات التي تناولها في دراسته الحالية والتي تم تناولها في الدراسات السابقة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تُعد الجامعة المؤسسة التعليمية الحاضنة للكفاءات والخبرات الأكاديمية المتخصصة في إعداد وتأهيل وتنمية الأفراد، والرافد الرئيسي لقطاعات العمل المختلفة بالقوى البشرية المُدرّبة والماهرة، فإن هذا يتطلب أن يكون في هذه المؤسسة الأكاديمية قيادات متقدمة تمتلك القرارات والمهارات العالية لتحقيق أهدافها، بات من الضرورة القيادة الأكاديمية في الجامعات أن تكون واعية ومدركة لضرورة توافق المهارات القيادية المُتبعة في تسيير أعمال الكليات والأقسام المتنوعة مع تهيئة بيئة أكاديمية تجد فيها الكوادر التدريسية ملائمةً لتنمية احتياجاتهم الشخصية والمهنية وتنمية مهاراتهم ورعايتها إبداعاتهم وتقديرها، وقد أوصى مؤتمر التعليم العالي إلى أين؟ بدراسة كيفية تطوير مهارات المستقبل لدى القادة الأكاديميين، ومن خلال عمل الباحثان ودراستهم في جامعة اليرموك، ولاحظة الصراعات التنظيمية والقرارات البيروقراطية الناتجة عن مستوى كفاءة القيادات الأكاديمية، وافتراضهما لتفاوت درجات امتلاكهم للمهارات المطلوبة للتعامل مع المورد البشري، وملحوظتهما لإعاقة أعضاء هيئة التدريس عن أداء رسالتهم السامية بكفاءة وتميز، والذي من شأنه كبح جماح الإبداع والابتكار لديهم، وبالاطلاع على نتائج بعض الدراسات كدراسات أبو ليفة (2020) والفاييز (2022) وأبو حاطوم (2022) حيث أوصت تلك الدراسات بضرورة إخضاع القادة الأكاديميين في الجامعات لبرامج تدريبية وورش عملية لرفع درجة ممارستهم لمهارات القيادة الناعمة، جاءت هذه الدراسة للكشف عن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها؛ وتحددت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك؟

السؤال الثاني: هل يوجد فرق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة في جامعة اليرموك تبعًا لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، والرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية)؟

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة، من أجل العمل على التحسين والتطوير للأداء الإداري، والذي من شأنه تحقيق أهداف الجامعة بجودة أعلى والعمل على توفير بيئة تعليمية آمنة.

- تحديد الفروق الإحصائية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة تبعاً لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والرتبة الأكademie، ونوع الكلية) من أجل التعرف إلى الفروق ولصالح أي من فئات ومستويات المتغيرات

أهمية الدراسة: تظهر أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

الأهمية النظرية: تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال معرفة درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة وهي الدراسة الأولى التي تجري على هذا الموضوع في جامعة اليرموك في حدود علم الباحثان، لذا من المؤمل أن تعمل هذه الدراسة على إثراء الجانب النظري في مجال مهارات القيادة الناعمة للقيادات الأكاديمية، وقد تضيف للأدب النظري والمكتبة العربية في هذا المجال.

الأهمية العملية: من المؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة المؤسسات التعليمية وهيئة الاعتماد الأكاديمي المسؤولة عن جودة مؤسسات التعليم العالي، وأصحاب القرار وراسمي السياسات التربوية في مؤسسات التعليم العالي، والقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك والجامعات الأخرى، والباحثين المهتمين بمجال الدراسة الحالية وطلبة الدراسات العليا.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

شملت الدراسة الحالية على التعريفات الآتية:

مهارات القيادة الناعمة: "مجموعة من الصفات والخصائص الاجتماعية والشخصية، يُظهرها الفرد في تصرفاته وسلوكيه عند التعامل مع المواقف المختلفة، أكثر مما يُظهره من معارف وتقنيات" (أبو ليفة، 2020، ص.431). وُتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة المهارات المتمثلة بالتواصل الفعال، والمبادرة، وتنمية أعضاء هيئة التدريس وإيجاد الرؤية المشتركة، وإدارة الأزمات، والذكاء الشعوري، والتي يُمارسها القائد الأكاديمي في جامعة اليرموك، وسوف تُقاس بالدرجة التي سيحصل عليها الباحث نتيجة استجابة عينة الدراسة على الأداة التي ستعُد لذلك.

القيادات الأكاديمية: ويقصد بها عمدة الكليات ورؤساء الأقسام في جامعة اليرموك.

حدود الدراسة ومحدداتها

حدود الدراسة: اقتصرت هذه الدراسة على الحدود الآتية:

- **الحد المكاني:** تم تطبيق هذه الدراسة في جامعة اليرموك.

- **الحد الزمني:** تم تطبيق هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي الجامعي (2024/2023).

- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية الذين هم على رأس عملهم في الفصل الأول من العام الدراسي الجامعي (2024/2023).

الحد الموضوعي: اقتصرت هذه الدراسة على التعرف إلى درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

محدودات الدراسة: يتوقف تعليم نتائج هذه الدراسة في ضوء صدق وثبات الأداة التي أعدّها الباحث لأغراض هذه الدراسة، ومدى تمثيل عينة الدراسة لمجتمع الدراسة وصدق استجابة أفرادها على فقرات الأداة، والمعالجة الإحصائية التي استُخدمت في تحليل النتائج التي حصل عليها الباحثان.

الطريقة والإجراءات: يشتمل هذا الجزء على منهج الدراسة ومجتمعها وعيتها وأداة الدراسة المستخدمة:

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك والبالغ عددهم (1080) عضو هيئة تدريس كما جاء في إحصائية دائرة الموارد البشرية في جامعة اليرموك لسنة (2023)، والذين هم على رأس عملهم في الفصل الأول من العام الدراسي الجامعي (2024/2023).

عينة الدراسة: تم تطبيق أداة الدراسة على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، والتي بلغ عددها (283) عضو هيئة تدريس أي ما نسبته (26%) من مجتمع الدراسة والجدول (1) يوضح توزيع العينة.

الجدول (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، ونوع الكلية

المتغير	المجموع	الفنان	الذكر	النكرار	النسبة
الجنس	المجموع	المجموع	أنثى	112	%39.6
	المجموع	المجموع	ذكر	171	%60.4
	أستاذ	المجموع			%100
الرتبة الأكاديمية	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	أستاذ مساعد	98	%34.6
	أستاذ مساعد	المجموع	أستاذ مساعد	100	%35.4
	علمية	المجموع	أستاذ مساعد	119	%42
	إنسانية	المجموع	إنسانية	164	%58
الكلية		المجموع	المجموع	283	%100

أداة الدراسة:

من خلال اطلاع الباحثان على الأدب النظري والدراسات ذات الصلة، تم تطوير استبانة؛ لقياس تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وذلك باتباع الإجراءات التالية:

صدق أداة الدراسة: للتحقق من صدق الأداة تمت الإجراءات التالية:

-**صدق المحتوى (الصدق الظاهري):** للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورةتها الأولية على عدد من الخبراء والمختصين في مجالات الإدارة والعلوم التربوية من أعضاء هيئات التدريس في الجامعات الأردنية ومن الخبراء في وزارة التربية والتعليم والذي بلغ عددهم (18) محكماً؛ وذلك للتحقق من مدى انتفاء فقراتها للمجالات التي ستحث فيها، والتتأكد من سلامتها صياغتها اللغوية، ووضوح المعنى. وقد تم الأخذ باللاحظات التي أجمع عليها أكثر من 80% من المحكمين. حيث تكونت الأداة بصورةتها النهائية من (29) فقرة توزعت على ثلاثة مجالات وهي: مجال التواصل الفعال (9 فقرات)، ومجال المبادرة (9 فقرات)، ومجال إدارة الأزمات (10 فقرات).

-**صدق البناء لأداة الدراسة:** تم استخدام طريقة التجزئة النصفية حيث قسمت الفقرات إلى نصفين (فردي وزوجي) وتم إيجاد معامل الارتباط بين النصفين قبل التصحيح ومن ثم تصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان-براؤن، وفيما يلي الجدول رقم (2) يوضح ذلك:

الجدول (2): معاملات الارتباط لكل فقرة مع كل من المجال الذي تتنتمي إليه ولكل فقرة مع الأداة ككل

معامل الارتباط		رقم الفقرة	المجال	معامل الارتباط		رقم الفقرة	المجال	معامل الارتباط		رقم الفقرة	المجال
الأداة	المجال			الأداة	المجال			الأداة	المجال		
0.73	0.79	19	ادارة الأزمات	0.67	0.70	10	المبادرة	0.60	0.67	1	التواصل الفعال
0.75	0.80	20		0.74	0.77	11		0.71	0.78	2	
0.73	0.79	21		0.72	0.77	12		0.75	0.82	3	
0.78	0.82	22		0.70	0.77	13		0.71	0.80	4	
0.76	0.82	23		0.75	0.78	14		0.76	0.81	5	
0.80	0.85	24		0.77	0.80	15		0.75	0.79	6	
0.76	0.81	25		0.72	0.76	16		0.75	0.81	7	
0.78	0.82	26		0.75	0.78	17		0.66	0.73	8	
0.78	0.83	27		0.74	0.79	18		0.70	0.76	9	
0.72	0.78	28									

يشير الجدول (2) إلى أن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال التواصل الفعال بمجالها تراوحت من 0.67 وحتى 0.82، وبالإضافة إلى ذلك تراوحت من 0.60 وحتى 0.76، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال المبادرة بمجالها تراوحت من 0.70 وحتى 0.80، وبالإضافة إلى ذلك تراوحت من 0.67 وحتى 0.77، وأن قيم معاملات ارتباط فقرات مجال إدارة الأزمات بمجالها تراوحت من 0.78 وحتى 0.85، وبالإضافة إلى ذلك تراوحت من 0.72 وحتى 0.80، يلاحظ من القيم السابقة الخاصة

بصدق البناء؛ أن قيمة كل معامل ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمقاييس والمجال الذي تتنمي له لم يقل عن معيار (0.20)؛ مما يشير إلى جودة بناء فقرات المقياس (الكيلاني والشريفين، 2011، 431).

ثبات أداة الدراسة: تم استخدام التجزئة النصفية لمعرفة ثبات أداة الدراسة، وذلك بحساب معامل الارتباط للفقرات قبل التصحيح ومن ثم تصحيحه باستخدام معامل سبيرمان-براون، والجدول رقم (3) يوضح ذلك:

الجدول رقم (3): معامل سبيرمان-براون لثبات أداة الدراسة

تصحيح المعامل	معامل الارتباط قبل التصحيح	العدد الكلي
0.98	0.96	28

وتعتبر هذه القيمة (0.98) مقبولة تربوياً لغايات هذه الدراسة.

معيار تصحيح أداة الدراسة: تم اعتماد سلم ليكارت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

وقد تم احتساب المقياس من خلال استخدام المعادلة التالية:

(الحد الأعلى للمقياس 5 – الحد الأدنى للمقياس) / عدد الفئات المطلوبة (5)

$$0.8 = 5 / 1 - 5$$

- من (1) إلى أقل من (1.8) قليلة جداً.

- من (1.8) إلى أقل من (2.6) قليلة.

- من (2.6) إلى أقل من (3.4) متوسطة.

- من (3.4) إلى أقل من (4.2) كبيرة.

- (4.2) فأكثر كبيرة جداً.

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات الرئيسية: درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات الإدارة الناعمة.

ثانياً: المتغيرات الوسيطة:

- الجنس: وله فئتان (ذكر، أنثى).

- الرتبة الأكاديمية: ولها ثلاثة مستويات (أستاذ مساعد فما دون، أستاذ مشارك، أستاذ).

- نوع الكلية: وله فئتان (إنسانية، علمية).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتناول الجزء التالي النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بعد تطبيق أداتها، وجمع بياناتها ومعالجتها إحصائياً. وفيما يلي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصّ على: "ما درجة ممارسة القيادات الأكاديمية للمهارات القيادية الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك؟". للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم تحديد درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على الأداة المتعلقة بالمهارات القيادية الناعمة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك وجميع مجالاتها، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمهارات القيادة الناعمة لدى القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك وجميع مجالاتها

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	التواصل الفعال	2.97	0.83	متوسطة
2	2	المبادرة	2.69	0.78	متوسطة
3	3	إدارة الأزمات	2.56	0.83	منخفضة
		الدرجة الكلية للأداة	2.73	0.76	متوسطة

لوحظ من الجدول (4) أن درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الناعمة في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لاستجابات عينة الدراسة على محور الأداء المتعلقة بالمهارات القيادية (2.73)، والانحراف المعياري (0.76).

ويتضح من الجدول (4) أن مجال التواصل الفعال قد كان في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.97) وانحرافه المعياري (0.83)، ودرجة تقديره متوسطة، كما كان مجال المبادرة في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي له (2.69) وانحرافه المعياري (0.78)، ودرجة تقديره متوسطة، بينما كان مجال إدارة الأزمات في المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.56) وانحراف معياري (0.83)، ودرجة تقديره منخفضة. ويعزو الباحثان هذه النتيجة ربما للأعباء الملقاة على عائق القادة الأكاديميين في الكليات والجامعة لتعزيز الكادر الإداري لديهم كوجود مساعدين لرؤساء الأقسام الأكاديمية، كما قد يكون لنقص الخبرة الإدارية لدى رؤساء الأقسام دور في ظهور هذه النتيجة و حاجتهم للتدريب على بعض المهارات القيادية.

و للتعرف على درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لجميع فقرات أداة مهارات القيادة الناعمة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لاستجابات أفراد الدراسة على فقرات كل مجال من مجالات الأداة على حدة، كما يأتي:

المجال الأول: التواصل الفعال

للتعرف على درجة تقدير ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة المتعلقة بالتواصل الفعال، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على جميع فقرات مجال التواصل الفعال وترتيبها تنازلياً، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة المتعلقة بالتواصل الفعال

الرتبة	الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يلقي التحية مبتسماً عند لقائه أعضاء هيئة التدريس	3.47	1.00	مرتفعة
2	9	يستخدم ألفاظاً مناسبة تشعر أعضاء هيئة التدريس بالراحة	3.05	1.09	متوسطة
3	8	يشارك أعضاء هيئة التدريس مشاعرهم بالفرح والحزن	3.04	1.11	متوسطة
4	3	يُقدر مشاعر الآخرين من حوله	2.92	1.10	متوسطة
5	2	يترك انطباعات إيجابية أثناء تواصله مع أعضاء هيئة التدريس	2.89	1.09	متوسطة
6	7	ينشر التفاؤل في بيئة العمل	2.88	1.10	متوسطة
7	5	يستمع بعناية واهتمام لوجهات نظر الآخرين	2.82	1.09	متوسطة
7	4	يقدم الدعم النفسي لأعضاء هيئة التدريس	2.82	1.04	متوسطة
9	6	يبث طاقة محفزة في مناخ العمل	2.78	1.08	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال	2.97	0.83	متوسطة

للحظ من الجدول (5) أن درجات تقدير فقرات مجال التواصل الفعال كانت جميعها متوسطة، عدا الفقرة (1) التي نصت على: "يلقي التحية مبتسماً عند لقائه أعضاء هيئة التدريس" كانت درجة تقديرها مرتفعة والأعلى بين فقرات المجال، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.47) وانحرافها المعياري (1.00)، كما تبين من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية للفقرات (9-2) لمجال التواصل الفعال قد تراوحت بين (3.05-2.78)، وكان أقلها متوسطاً حسابياً الفقرة (6) التي نصت على: "يبث طاقة محفزة في مناخ العمل"، والذي بلغت قيمته (2.78).

ويفسر الباحثان هذه النتيجة بأنه قد يكون لنقص اللقاءات غير المنهجية وعدم النفرغ لتعزيز العلاقات الاجتماعية بين القيادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس دور في تحسين التواصل الفعال بينهم، كما أنه قد يكون هناك ضرورة لامتلاك القيادة الأكاديميين المقدرة على التفاعل مع الآخرين داخل وخارج الجامعة، فالمهام التي يقوم بها القائد الأكاديمي تعتمد على الحوار والمناقشة، والاتصال الفعال بين الهيئتين الإدارية، مما يترك انطباعات إيجابية لديهم وتشجيعهم على الحوار والمناقشة، وقد يكون هناك ضعف في معرفة آرائهم وتشجيعهم على إدارة الصراع التنظيمي لدى القائد الأكاديمي أدت لظهور هذه النتيجة.

المجال الثاني: المبادرة

للتعرف على درجة تقدير ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة المتعلقة بالمبادرة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على جميع فقرات مجال المبادرة وترتيبها تنازلياً، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة المتعلقة بالمبادرة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	الرتبة
متوسطة	0.99	2.82	يبرز إنجازات أعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم	17	1
متوسطة	1.07	2.76	يلتمس المساعدة لأعضاء هيئة التدريس عند الحاجة	11	2
متوسطة	1.01	2.75	يتتبأ بالمشكلات قبل وقوعها	10	3
متوسطة	1.01	2.70	يبادر إلى تحفيز المبدعين والمتميزين	15	4
متوسطة	1.05	2.67	يبادر بتقديم التغذية الراجعة لأعضاء هيئة التدريس من أجل التحسين	18	5
متوسطة	0.99	2.65	يبادر إلى طلب المقتراحات من أعضاء هيئة التدريس	16	6
متوسطة	1.02	2.63	ينمي شغف أعضاء هيئة التدريس للتعلم الذاتي المستمر	13	7
متوسطة	1.04	2.63	يبتكر أفكاراً تطويرية جديدة	12	7
متوسطة	0.99	2.60	يبادر بتطوير المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس	14	9
متوسطة	0.78	2.69	الدرجة الكلية للمجال		

لوحظ من الجدول (6) أن درجات تقدير فقرات مجال المبادرة كانت جميعها متوسطة، وقد تراوح المتوسط الحسابي لها بين (2.60-2.82)، كما يتضح أن الفقرة (17) التي نصّت على: "يبرز إنجازات أعضاء هيئة التدريس لتحفيزهم" قد كانت درجة تقديرها الأعلى بين فقرات المجال، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.82) والانحراف المعياري (0.99)، بينما كانت الفقرة (14) التي نصّت على: "يُبادر بتطوير المهارات القيادية لدى أعضاء هيئة التدريس" الأقل تقديرًا بين فقرات المجال، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها (2.60) والانحراف المعياري (0.99).

ويفسر الباحثان هذه النتيجة إلى ضرورة استثمار الفرص المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية للجامعة؛ للتخلص من الصعوبات النفسية والأكاديمية التي تواجهه أعضاء هيئة التدريس، ولتعزيز سبل تحقيق الميزة التنافسية للقسم أو الكلية؛ من خلال تبني المبادرات الإبداعية، والتطوعية، والمجتمعية، وفي حال تبني هذه المبادرات فلا بد من تفعيل نظام المكافأة للمبدعين من أعضاء هيئة التدريس.

المجال الثالث: إدارة الأزمات

للتعرف على درجة تقدير ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة المتعلقة بإدارة الأزمات، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على جميع فقرات مجال إدارة الأزمات وترتيبها تنازليًا، والجدول (7) يوضح ذلك.

الجدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة المتعلقة بإدارة الأزمات

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم	الرتبة
متوسطة	1.04	2.71	يتكيّف مع المواقف الطارئة بثبات انفعالي	19	1
متوسطة	0.97	2.62	يتحمل مسؤولية القرارات المتخذة	28	2
متوسطة	1.07	2.60	يشجع على استمرارية العمل (إعادة النشاط) بعد حدوث الأزمة	22	3
متوسطة	1.01	2.60	يدعم العمل الجماعي لمواجهة الأزمات	24	3
منخفضة	1.04	2.57	يشرِّك أعضاء هيئة التدريس في إدارة وحل الأزمات	23	5
منخفضة	1.04	2.55	يعرض المشكلة بوضوح على فريق العمل.	25	6
منخفضة	1.04	2.50	يخفف من ضغوطات العمل على أعضاء هيئة التدريس لزيادة أدائهم.	26	7
منخفضة	1.02	2.49	يتعامل مع التوتر بالعمل بهدوء	20	8
منخفضة	0.99	2.46	يوقف وجهات النظر بين أعضاء هيئة التدريس عند اختلافهم	27	9
منخفضة	1.01	2.46	يتقبل النقد البناء بصدر رحب من أعضاء هيئة التدريس لاحتواء الأزمات	21	9
منخفضة	0.83	2.56	الدرجة الكلية للمجال		

للحظ من الجدول (7) أن درجة تقدير الفقرات (19، 28، 22، 24) كانت متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.71-2.60)، وقد كانت درجة تقدير الفقرة (19) التي نصت على: "يتکيف مع المواقف الطارئة بثبات افعالي" الأعلى بين جميع فقرات مجال إدارة الأزمات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.71) والانحراف المعياري لها (1.04)، كما يتبيّن من الجدول (7) أن درجة تقدير الفقرات (20، 21، 23، 25، 26، 27) كانت منخفضة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (2.57-2.46)، وقد كانت الفقرة (1) التي نصت على: "يتقبل النقد البناء بصدر رحب من أعضاء هيئة التدريس لاحتواء الأزمات" أقلها تقديرًا، حيث بلغ المتوسط لها (2.46) والانحراف المعياري لها (1.01).

يعزو الباحثان ظهور هذه النتيجة إلى الحاجة لأن يكون هناك فريق متخصص ومتكملاً يتكون من أعضاء ذوو خبرة في مجال إدارة الأزمات، وال الحاجة أيضاً إلى العمل بروح الجماعة، وقد يكون لأسس اختيار القائد الأكاديمي دور في ضعف إدارته للأزمات، من الممكن أن يكون هناك حاجة لتأهيل القادة الأكاديميين لبرامج تدريبية تعزز من قدرتهم على إدارة المخاطر والأزمات والتعامل معها وحتى اتخاذ الإجراءات الوقائية التي تحول دون وقوعها.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصّ على: "هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكademie لمهارات القيادة الناعمة في جامعة اليرموك تبعاً لاختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية)؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة و مجالاتها وفقاً لمتغيراتها، والجدول (8) يوضح ذلك.

الجدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة و مجالاتها وفقاً لمتغيرات الدراسة

الكل		إدارة الأزمات		المبادرة		التواصل الفعال		المتغير
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي							
0.70	2.56	0.85	2.80	0.76	2.94	0.84	3.26	ذكر
0.77	3.00	0.77	2.39	0.74	2.52	0.77	2.77	أنثى
0.82	2.84	0.91	2.66	0.84	2.80	0.86	3.06	أستاذ
0.68	2.68	0.74	2.52	0.70	2.60	0.76	2.90	أستاذ مشارك
0.78	2.67	0.84	2.50	0.80	2.65	0.89	2.94	أستاذ مساعد فما دون
0.74	2.94	0.79	2.77	0.77	2.92	0.83	3.16	علمية
0.74	2.58	0.83	2.40	0.75	2.52	0.81	2.83	إنسانية

تشير بيانات الجدول (8) إلى وجود بعض الفروق الظاهرية تُعزى لاختلاف متغيرات الدراسة وفَئَتها بين المتوسطات الحسابية لأداء مهارات القيادة الناعمة ككل وللمجالات التابعة له؛ وللحقيقة من دلالة الفروق أجري تحليل التباين الثلاثي لأداء المهارات القيادية الناعمة تبعاً لمتغيرات الدراسة، والجدول (9) يوضح ذلك.

الجدول (9): تحليل التباين الثلاثي لبيان دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	المربعات	درجات الحرية	متوسط المرربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	10.84	1	10.84	21.11	0.001*
الرتبة الأكاديمية	1.81	2	0.91	1.77	0.17
نوع الكلية	5.88	1	5.88	11.45	0.01*
الخطأ	139.14	271			
الكلي	157.67	275			

* دالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$).

تبين من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة، تُعزى لمتغير الجنس، بدلالة إحصائية بلغت قيمتها (0.001)، ولصالح فئة الذكور الأعلى متوسطاً حسابياً مقارنة بالمتوسط الحسابي لفئة الإناث.

وتبيّن من الجدول (9) عدم وجود تأثير لمتغير الرتبة الأكاديمية في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية لها (0.17) وهي غير دالة إحصائياً عند ($\alpha=0.05$).

ويعزو الباحثان هذه النتيجة لتشابه مسوغات التعامل لمختلف رتب أعضاء هيئة التدريس مع القيادات الأكاديمية، والتي يحكمها الأنظمة والتعليمات الموحدة في جميع الكليات.

ويتضارع كذلك من الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة، تُعزى لمتغير نوع الكلية، حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية لها (0.01)، ولصالح فئة الكليات العلمية الأعلى متوسطاً حسابياً مقارنة بالمتوسط الحسابي لفئة الكليات الإنسانية.

يعزو الباحثان هذا الاختلاف لاختلاف الأعباء الأكاديمية والإدارية بين الكليات الإنسانية والعلمية، من ناحية أعداد الطلبة وأعداد أعضاء هيئة التدريس، حيث إن الكليات الإنسانية أكثر اكتظاظاً من الكليات العلمية، فنتيجة لذلك قد تكون الأعباء والضغوطات مختلفة أدت إلى الاختلاف في استجاباتهم.

والتتحقق من دلالة الفروق في المجالات الفرعية لمهارات القيادة الناعمة أجري تحليل التباين الثلاثي المتعدد واختبار (Hotelling) لمجالات المهارات القيادية الناعمة وفقاً لمتغيرات الدراسة، والجدول (10) يوضح ذلك.

الجدول (10): تحليل التباين الثلاثي المتعدد واختبار (Hotelling) لمجالات مهارات القيادة الناعمة وفقاً لمتغيرات الدراسة

مصدر التباين	المجال الفرعي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	التواصل الفعال	13.85	1	13.85	22.21	*0.001
	المبادرة	9.26	1	9.25	17.14	*0.001
	إدارة الأزمات	9.11	1	9.11	14.58	*0.001
الرتبة الأكademie	التواصل الفعال	0.96	2	0.48	0.77	0.47
	المبادرة	1.40	2	0.70	1.29	0.28
	إدارة الأزمات	1.21	2	0.60	0.97	0.38
نوع الكلية	التواصل الفعال	5.20	1	5.20	8.35	*0.04
	المبادرة	8.60	1	8.59	15.91	*0.001
	إدارة الأزمات	7.09	1	7.09	11.33	*0.001
الخطأ	التواصل الفعال	173.27	278	0.62		
	المبادرة	150.12	278	0.54		
	إدارة الأزمات	173.77	278	0.63		
الكلي	التواصل الفعال	2683.93	283			
	المبادرة	2218.96	283			
	إدارة الأزمات	2042.64	283			

* دالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$).

تشير البيانات الواردة في الجدول (10) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة المتعلقة بمجالات التواصل الفعال والمبادرة وإدارة الأزمات، تُعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور في جميع المجالات.

ويتبين كذلك من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة المتعلقة ب مجالات التواصل الفعال والمبادرة وإدارة الأزمات، تُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية.

ويتضح أيضًا من الجدول (10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة اليرموك لمهارات القيادة الناعمة المتعلقة ب مجالات التواصل الفعال والمبادرة وإدارة الأزمات، تُعزى لمتغير نوع الكلية، ولصالح الكليات العلمية في جميع المجالات.

الوصيات: وفي ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحثان بالآتي:

- استحداث شاغر مساعد رئيس قسم للأقسام الأكاديمية التي يتبع لها عدد كبير من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتخفيف الأعباء عن رئيس القسم.
- ضرورة تنظيم برامج تدريبية وورش عمل للقادة الأكاديميين في مجال إدارة الأزمات.
- العمل على تنمية وتحسين مهارات التواصل لدى القادة الأكاديميين من خلال التدريب.
- تشكيل فريق متخصص في كل كلية لإدارة الأزمات.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو حاطوم، رولا (2022). درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- أبو ليفة، سناء. (2020). العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والتراوحة السلوكية في بيئه العمل لدى العاملين في جامعة الجوف. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 37(3): 413-447.
- التميمي، رولا والمومني جهاد (2022). درجة امتلاك معلمي المرحلة الأساسية في محافظة العاصمة عمان للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم، *مجلة المناهج وطرق التدريس*، 1(8): 140-166.
- الثويجري، هيلة (2020). استراتيجية مقترنة لتنمية المهارات الناعمة لدى قادة المدارس الثانوية في ضوء مفهوم التنمية المهنية المستدامة. *مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية*، ع (3): 379-458.
- الصقر، ليبيبة. (2021). درجة ممارسة مديرى المدارس الخاصة للمهارات الإدارية الناعمة في لواء القويسمة في الأردن من وجهة نظر المعلمين. *مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات والدراسات*، 6(2): 19-29.
- الحدراوي، رافد ومحمد، جلال (2020). استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 28(3): 206-233.
- الحليبي، مصعب (2021). المهارات الشخصية القيادية في التعليم العالي تتعكس في استجابات كوفيد-19. *مجلة البحث العلمي في التربية*، 9(22): 540-556.
- عيادات، بتول وشطناوي، نواف. (2023). درجة ممارسة مديرى المدارس في محافظة إربد لمهارات القيادة الناعمة وعلاقتها بأدائهم من وجهة نظر المعلمين، *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، 36(1): 109_127.
- عزيز، سكينة وزيدون، سعيد (2022). تصورات أساتذة التعليم العالي المغاربة لأهم المهارات الناعمة الازمة للتوظيف. *المجلة الدولية لبحوث العلوم الاجتماعية والإنسانية*، 10(5): 4534-4545.
- عسيري، فاطمة (2021). واقع ممارسة معلمات اللغة العربية في المرحلة الابتدائية بمنطقة عسير لمهارات الإدارة الصحفية في ضوء المهارات الناعمة. *مجلة العلوم التربوية*. جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، ع(27): 15-92.
- الفائز، هيلة (2022). تطوير المهارات الناعمة للقيادات الأكademie في الجامعات الحكومية السعودية: تصور مقترن. *مجلة جامعة الملك فهد للعلوم التربوية*، 9(5): 184-205.
- الكيلاني، عبدالله والشريفي، نضال. (2011). مدخل إلى البحث في العلوم التربوية الاجتماعية الأساسية: أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- المصري، مروان. (2020). درجة توافق القيادة الناعمة لدى مديريات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بمستوى السعادة المهنية في مدارسهن. *مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية*، 9(3): 57-96.
- الميالي، حاكم وحمزة، حسن (2022). القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي المميز. *مجلة مركز دراسات الكوفة*، ع (64): 339-370.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Amon, Ch., Amimo, C. & Role, E. (2023). A Model for Developing Soft Skills among Education Students towards Success as Teachers. *Journal of Research Innovation and Implications in Education*, 7(3): 28-35.
- Culcasi, I. & Venegas, R. (2023): Service-Learning and soft skills in higher education: a systematic literature review. *Open Journal per la formazione in rete*, 23(2): 24-43.
- Daly, S., Phillips, K. & McCann, C. (2022). Teaching and Assessing Soft Skills for Health and Education Professionals: A Scoping Review. *Advances in Social Science and Culture journal*, 4(3): 39-60.
- Miano, L. (2021). Organizational Culture as Predictor of Faculty Members' Soft Skills in Philippine State Universities. *Journal of Education, Management and Development Studies (JEMDS)*, 1(1): 66-76.
- Muammar, O. & Alahmad, Kh. (2023). Soft Skills of Students in University: How Do Higher Education Institutes Respond to 21st Century Skills Demands?. *Journal of Educational and Social Research*, 13(2): 174-186.
- Sustainability, 22(24): 1-17.
- Sajjad, A., Shehzad, A. & Kanwal A. (2020). A qualitative study of soft skills development opportunities: perceptions of university information professionals. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 70(6): 489-503.