



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر المهارات الناعمة على الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي "  
دراسة عينة من آراء أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف  
\_\_ ميلة

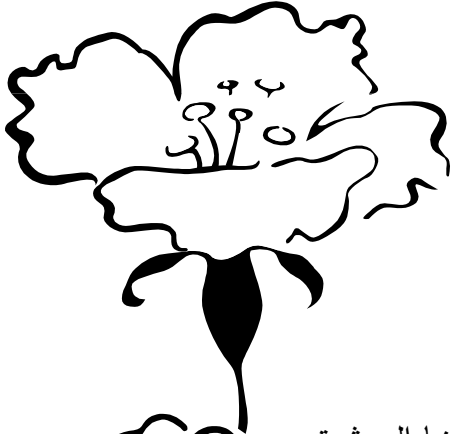
المشرف	اعداد الطلبة
فرحات هولي	1 بوكرك أسامة

## لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ميلود برني
مشرفا ومقرا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	فرحات هولي
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	أمال قبايلي

السنة الجامعية 2023/2022





# إهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز ما يملك الإنسان في هذه الدنيا إلى ثمرة  
نجاحي إلى من أوصى بهما الله سبحانه وتعالى:

"وبالولدين إحساناً"

إلى الشمعة التي تحترق من أجل أن تضيء أيامي إلى من ذاقت  
مرارة الحياة و حلوها ، إلى قرّة عيني و سبب نجاحي و توفيقني في  
دراستي إلى

"أمي أطل الله في عمرها"

إلى الذي أحسن تربيتي وتعليمي وكان مصدر عوني ونور قلبي  
وجلاء حزني ورمز عطائي ووجهني نحو الصلاح والفلاح إلى

"أبي أطل الله في عمره"

إلى أخواتي وجميع أفراد عائلتي

وإلى أستاذي "فرحات هولي" وجميع الأساتذة الأجلاء الذين  
أضاءوا طريقي بالعلم وإلى كل أصدقاء الدراسة والعمل ومن كانوا برفقتي  
أثناء إنجاز هذا البحث إلى كل هؤلاء وغيرهم ممن تجاوزهم قلبي ولن  
يتجاوزهم قلبي أهدي ثمرة جهدي المتواضع.



# شكر وإكرام

الحمد لله على توفيقه إحسانه، و الحمد لله على فضله  
وإنعامه و الحمد لله على وجوده إكرامه، الحمد لله حمدا يوافي  
نعمه ويكافئ مزيده

نشكر الله عز وجل الذي أمدنا بعونه ووهبنا من فضله  
ومكثنا من إنجاز هذا العمل ولا يسعنا إلا أن نتقدم بشكر  
الجزيل إلى كل من ساهمة في تكويننا ونخص بالذكر أستاذنا  
الفاضل

## "فرحات هولي"

الذي تكرم بإشرافه على هذه المذكرة ولم يبخل علينا  
بنصائحه الموجهة لخدمتنا فكان لنا نعم الموجه والمرشد.

كما لا يفوتنا أن نشكر أعضاء لجنة المناقشة المحترمين  
الذين تشرفنا بمعرفتهم و تقييمهم لمجهوداتنا.

كما نشكر كلّ جميع أساتذة المركز الجامعي عبد  
الحفيظ بوالصوف ميلة للمجهودات التي بذلوها معنا كما اشكر  
كل من مهد لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد.

\*أسامة\*



## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المهارات الناعمة على الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي من خلال المهارات الناعمة بأبعادها الأربعة (الاتصال والتواصل، العمل ضمن الفريق والتفاوض، القدرة على القيادة واتخاذ القرارات، إدارة الوقت وإدارة الازمات) حيث تكون مجتمع الدراسة من الأساتذة المتواجدين بالمركز الجامعي ميله، وتم سحب عينة عشوائية من الأساتذة مكونة من 61 فرد، واستخدامات الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، حيث تم تحليلها بواسطة برنامج Spss22، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هو وجود علاقة تأثير بين أبعاد المهارات الناعمة مجتمعة والأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي. ومن أهم التوصيات التي خلصت إليها الدراسة هو ضرورة وضع برامج ودورات تدريبية تساهم في تفعيل وتحسين المهارات الناعمة لدى الطلاب وأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات الناعمة، الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله.

## **Abstract:**

The aim of this study was to identify the impact of soft skills on the excellent performance of higher education institutions through their four dimensions (communication and interpersonal skills, teamwork and negotiation, leadership and decision-making, time management and crisis management). The study community consisted of professors at the University Center of Mila, and a random sample of 61 professors was drawn. A questionnaire was used as a tool for data collection, which was analyzed using Spss 22 software. One of the most important findings was the existence of a significant relationship between the combined dimensions of soft skills and the excellent performance of higher education institutions. One of the key recommendations of the study is the necessity of developing training programs and courses that contribute to activating and enhancing soft skills among students and professors at the University Center of Abdelhafid Boussouf, Mila.

**Keywords:** Soft skills, excellent performance of higher education institutions, University Center Abdelhafid Boussouf -Mila.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	الإهداء
	شكر وتقدير
	ملخص البحث
III-I	فهرس المحتويات
X-IV	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ- د	مقدمة
ب	تمهيد
ب	إشكالية البحث
ت	فرضيات البحث
ت	أهمية البحث
ث	اهداف البحث
ث	أسباب اختيار الموضوع
ث	حدود الدراسة
ث	صعوبات الدراسة
ج	الدراسات السابقة
خ	تقسيمات البحث
الفصل الأول: أثر المهارات الناعمة على الأداء المتميز للمؤسسات التعليمية العالي.	
02	تمهيد الفصل الأول
09-03	المبحث الأول: مدخل إلى المهارات الناعمة
03	المطلب الأول: مفهوم المهارات الناعمة وأهميتها
05	المطلب الثاني: خصائص المهارات الناعمة وأنواعها.
06	المطلب الثالث: المهارات الناعمة مقابل المهارات الصلبة وطرق اكتساب المهارات الناعمة
08	المطلب الرابع: ابعاد المهارات الناعمة
21-10	المبحث الثاني: ماهية الأداء المتميز
10	المطلب الأول: مفهوم الأداء
12	المطلب الثاني: مفهوم الأداء المتميز وأهميته.
14	المطلب الثالث: خصائص ومتطلبات الأداء المتميز.

16	المطلب الرابع: نماذج الأداء المتميز ودوافعه
29-22	المبحث الثالث: ماهية الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي.
22	المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي وخصائصه.
23	المطلب الثاني: مكونات التعليم العالي ووظائفه.
24	المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي.
26	المطلب الرابع: خطوات تحقيق الأداء المتميز ومؤشرات قياسه في مؤسسات التعليم العالي.
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة عينة من آراء أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف.	
32	تمهيد
39-33	المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.
33	المطلب الأول: تقديم الجامعة محل الدراسة
36	المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
37	المطلب الثالث: منهج الدراسة وأساليب التحليل
47-40	المبحث الثاني: دراسة تحليلية للاستبيان
40	المطلب الأول: صدق أداة الدراسة وثباتها
41	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لخصائص العينة.
60-48	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.
48	المطلب الأول: تحليل المهارات الناعمة والأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي
53	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
59	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية
61	خلاصة الفصل الثاني
62	الخاتمة
64	توصيات البحث
69-65	قائمة المراجع
89-70	الملاحق



# قائمة الجداول والأشكال والملامح

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء	1-1
39	سلم ليكارث الخماسي	2-1
39	جدول التوزيع لمقياس ليكارث	2-2
40	الفا كرو نباخ للمتغيرين التابع والمستقل	3-2
41	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4-2
41	توزيع أفراد العينة حسب العمر	5-2
42	توزيع التكراري حسب المؤهل العلمي	6-2
42	التوزيع أفراد التكراري حسب الخبرة.	7-2
43	التوزيع التكراري حسب الرتبة العلمية	8-2
44	دراسة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل	9-2
45	أبعاد المتغير المستقل كل على حدي وابعاد المتغير مجتمعة	10-2
45	اختبار التباين والتباين المسموح به	11-2
46	معامل الارتباط بين ابعاد متغير المستقل ومتغير التابع	12-2
46	اختبار التباين والتباين المسموح به	13-2
47	معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل	14-2
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها المهارات الاتصال والتواصل	15-2
49	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها العمل ضمن الفريق والتفاوض	16-2
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها القدرة على القيادة واتخاذ القرارات	17-2
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها إدارة الوقت وإدارة الأزمات	18-2
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الأداء المتميز للمؤسسات التعليم العالي	19-2
53	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	20-2
54	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	21-2
55	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	22-2
56	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	23-2
56	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	24-2

قائمة الجداول

57	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	25-2
58	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد المهارات الناعمة على الأداء المتميز المركز الجامعي.	26-2

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	ابعاد المهارات الناعمة	1-1
15	نموذج الأداء المتميز	1-2
16	متطلبات الأداء المتميز	1-3
18	النموذج الأوربي للتميز في الأداء	1-4
19	النموذج الأمريكي	1-5
26	العوامل الرئيسية للتميز	1-6
35	الهيكل الإداري للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.	2-1
38	متغيرات البحث	2-2

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	قائمة الأساتذة المحكمين
03	معامل ألفا كرو نباخ
04	مؤشر الجنس
05	مؤشر العمر
06	مؤشر المؤهل العلمي
07	مؤشر الخبرة
08	مؤشر الرتبة العلمية
09	دراسة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل
10	أبعاد المتغير المستقل كل على حدي وابعاد المتغير مجتمعة
11	التباين والتباين المسموح به
12	معامل الارتباط بين ابعاد متغير المستقل ومتغير التابع
13	اختبار التباين والتباين المسموح به
14	معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الإتصال والتواصل
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده العمل ضمن الفريق والتفاوض
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده القدرة على القيادة واتخاذ القرارات
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده إدارة الوقت وإدارة ازمات
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي
20	اختبار الفرضيات الفرعية الأولى لبعده الاتصال والتواصل والأداء المتميز للمؤسسات التعليم العالي
21	اختبار الفرضيات الفرعية الثانية لبعده العمل ضمن الفريق والتفاوض والأداء المتميز للمؤسسات التعليم العالي.
22	اختبار الفرضيات الفرعية الثالثة لبعده القدرة على القيادة واتخاذ القرارات والأداء المتميز

قائمة الملاحق

للمؤسسات التعليم العالي	
اختبار الفرضيات الفرعية الرابعة لبعء إدارة الوقت وإدارة الازمات والأداء المتميز للمؤسسات التعليم العالي	23
اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى المهارات الناعمة والأداء المتميز للمؤسسات التعليم العالي	24
اختبار الفرضيات الرئيسية الأولى المهارات الناعمة والأداء المتميز للمؤسسات التعليم العالي	25
تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد المهارات الناعمة على الأداء المتميز المركز الجامعي.	26

# مقدمة

نظر للتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، وازدادت أهمية المورد البشري كمحرك أساسي لبقية الموارد الأخرى في المؤسسات وبات هو المحور والركيزة لكل مؤسسة تطمح للتميز وتحقيق الريادة في الأداء، ومؤسسات التعليم العالي على غرار باقي المؤسسات في كل القطاعات تحاول جاهدة الحفاظ على مكانتها كمصدر رئيسي لنشر المعرفة وبناء الإنسان السوي القادر على النجاح في ظل بيئة العمل الصعبة، لذلك تحرص الجامعات على الانتقاء الجيد لأفراد، كما تعمل على تطوير قدراتهم وزيادة مهاراتهم الأمر الذي يتطلب التركيز على جوانب أخرى جديدة من شأنها رفع كفاءة أفرادها، وتحسين مستوى أدائهم وبالتالي تحسين أداء الجامعة ككل، وعدم التركيز فقط على الجانب الأكاديمي، والمؤهلات العلمية والشهادات التي يحملها الفرد، وإنما يتعداه إلى مهارات أخرى لها صلة بالجانب السلوكي والشخصي، ألا وهي المهارات الناعمة.

حيث تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية ولا يمكن بلوغ ذلك إلا من خلال توافر مجموعة من العناصر البشرية ذوي مهارات الناعمة، والتي يقصد بها تلك المهارات الأساسية التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الآخرين وعرض أفكاره بصورة مقنعة، وقدرته على التواصل والاتصال واستخدام السلوكيات القيادية التي تميز علاقاته مع الآخرين، والمبادرة، وتفاعل مع الأفراد أثناء العمل، والعمل ضمن الفريق وإدارة الوقت والازمات والمبادرة، وتعد المهارات الناعمة مكمل للمهارات الصلبة، والتي تشير إلى معرفة والمؤهلات العلمية والمهارات المهنية لشخص، والمهارات الحياتية أو المهارات لشخصية اللازمة للحصول على فرصة العمل، وحاليا فإن هناك قناعة لدى الخبراء والباحثين بشؤون الاقتصاد وإدارة العمل بضرورة أخذ المهارات الناعمة على محمل جد أكثر من أي وقت مضى، لأنها أصبحت محورية في تحديد عوامل نجاح الأعمال، حيث أصبحت أغلب المؤسسات في العالم تطمح لتوظيف أفراد يتمتعون بمستويات عالية من مهارات الناعمة.

وانطلاقاً من ذلك تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على أثر المهارات الناعمة على الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي.

### 1- إشكالية الدراسة:

#### ❖ الإشكالية الرئيسية الأول:

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تعود للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة).

#### ❖ الإشكالية الرئيسية الثانية:

✓ هل يوجد أثر للمهارات الناعمة على الأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف \_ميلة؟



## 2- التساؤلات الفرعية:

وتتفرع الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية:

- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال والتواصل على الأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف\_ميلة؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل ضمن الفريق والتفاوض على الأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف\_ميلة؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على القيادة واتخاذ القرارات على الأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف\_ميلة؟
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الوقت وإدارة الأزمات على الأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف\_ميلة؟

## 3- الفرضيات:

وللإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

## - الفرضية الرئيسية:

- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تعود للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية).
- ✓ للمهارات الناعمة أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف-ميلة عند مستوى دلالة (0.05).

## - الفرضيات الفرعية:

- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مهارة الاتصال والتواصل والأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مهارة العمل ضمن الفريق والتفاوض والأداء المتميز للمؤسسات التعليم العالي؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مهارة القدرة على العمل والتفاوض والأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مهارة إدارة الوقت وإدارة الأزمات والأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي.

## 4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- ✓ يساهم هذا البحث في التركيز على موضوع مهم لم يأخذ حقه في الدراسة من قبل الباحثين، فهو يوضح العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي، كما يركز على بيئة واسعة وحساسة تتبع أهميتها من نوعية الخدمة التي تقدمها وهي المؤسسة الجامعية؛

- ✓ إثراء المعلومات في التعرف على المهارات الناعمة؛
  - ✓ المساهمة في زيادة الوعي لدى الأفراد في الجامعة بمفهوم المهارات الناعمة وأبعادها وأثرها على الأداء الجامعي والاداري المتميز؛
  - ✓ التركيز على ضرورة تحقيق وبلوغ الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي باستخدام المهارات الناعمة؛
  - ✓ تساهم المهارات الناعمة في تعزيز العلاقات في الوسط الجامعي؛
  - ✓ حسب علمنا هذا البحث هو الأول من نوعه، ونأمل أن يكون إضافة علمية جديدة في حقل المعرفة.
- 5- أهداف الدراسة:**

- نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:
- ✓ تقديم إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة (المهارات الناعمة، الأداء المتميز)، فضلا عن بناء قاعدة صلبة يمكن الاستفادة منها نظريا وعلميا في إثراء البحوث والدراسات المستقبلية في هذا الجانب؛
  - ✓ معرفة مدى توافر المهارات الناعمة لدى اساتذة المركز الجامعي بميلة؛
  - ✓ محاولة ابراز مدى مساهمة المهارات الناعمة ودورها في تحسين الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي.

**6- أسباب ودوافع اختيار الموضوع:**

لقد تعددت أسباب اختيار الموضوع بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نوجز أهمها فيما يلي:

**1- الأسباب الذاتية:**

- ✓ الرغبة في معالجة هذا الموضوع من جهة، وإثراء معارفنا بخصوصه من جهة أخرى؛
- ✓ توافق الدراسة مع تخصصنا في إدارة الأعمال ورغبتنا في التعمق في موضوع المهارات الناعمة.

**2- الأسباب الموضوعية:**

- ✓ ازدياد أهمية موضوع المهارات الناعمة في كل المؤسسات بما فيها المؤسسات الجامعية؛
- ✓ حداثة هذا الموضوع وقلة الدراسات له خاصة في مجال التعليم العالي؛
- ✓ التعرف على مدى توافر المهارات الناعمة لدى الأساتذة المعهد المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميلة؛

✓ محاولة إبراز أثر المهارات الناعمة على الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي.

**7- حدود الدراسة:**

- ✓ الحدود البشرية: أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة؛
- ✓ الحدود الزمانية: الفترة الزمنية المستغرقة ما بين 2023/02/09 و 2023/06/01؛
- ✓ الحدود المكانية: المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- ✓ الحدود الموضوعية: اشتمل البحث على موضوع أثر المهارات الناعمة على الأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

**8- المنهج المتبع في الدراسة:**

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال وصف المتغيرات البحث المتمثلة في المهارات الناعمة والأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي، ووصف العلاقة بين المتغيرين، والاعتماد على أداة الاستبيان باعتباره أحد أهم أدوات جمع المعلومات والبيانات من أجل معرفة درجة التأثير وقوة العلاقة بين المتغيرات البحث كم تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي من أجل التحليل الإحصائي وإجراء الاختبارات وذلك باستخدام برنامج Spss لمعالجة بيانات الإحصائية.

### 9- صعوبة الدراسة:

- ✓ عدم توافر مراجع حول المهارات الناعمة في المكتبة؛
- ✓ صعوبة الوصول الى افراد عينة الدراسة نظرا لطبيعة عمل الأساتذة الجامعيين؛
- ✓ امتناع بعض الافراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توافر الوقت الازم لهم.

### 10- الدراسات السابقة:

لقد تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة مع موضوع بحثنا أو تقترب منه ونلخصها حسب متغيرات الدراسة كما يلي:

1. دراسة علا نعيم عمر حجاج، (2014) بعنوان " دور المهارات الناعمة في اقتناص الوظائف الإدارية" وهي عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة اعمال، جامعة الإسلامية، غزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف في قطاع غزة، عبارة عن دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية لمعرفة أهم المهارات الناعمة المؤثرة والمطلوبة في سوق العمل، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي واستعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، توصلت الدراسة إلى نتائج مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة وعملية اقتناص الوظائف الإدارية، هذا وقد أوصت الدراسة بأنه يتوجب على الباحثين عن فرصة عمل البحث المستمر وعدم الرضوخ أو اليأس في حالة الفشل في المقابلة أو عدم الاستجابة لطلبهم، بل على كل فرد أن يعتبرها تجارب وخبرات يتعلم منها ويستفيد بحيث لا يكرر الأخطاء التي وقع فيها سابقا.

2. دراسة رمضان صلاح شبيري، (2016) بعنوان " المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة" وهي عبارة عن رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المهارات الناعمة والتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة أن الطلبة يتمتعون بمجموعة من المهارات الناعمة على الترتيب التالي (القيادة، العمل ضمن فريق الاتصال والتواصل اتخاذ القرارات وحل المشكلات التفاوض التخطيط، إدارة الوقت) إضافة إلى أن التوجه الريادي للطلبة يتأثر بصورة جوهرية بالمتغيرات المستقلة على الترتيب التالي اتخاذ القرارات وحل المشكلات التفاوض، القيادة، العمل ضمن فريق التخطيط، الاتصال والتواصل إدارة الوقت، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التوجه الريادي لدى طلبة

الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة وتضمن المهارات الناعمة في المناهج الدراسية مع ضرورة اهتمام الطلبة باكتساب هذه المهارات

3. دراسة الثالثة أريج محمد رمضان قويدر، (2017) بعنوان " بعنوان دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية"، وهي عبارة عن رسالة ماجستير، جامعة الأقصى غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، دراسة تطبيقية على الوظائف الإشرافية من خلال التعرف على أهم المهارات الناعمة التي تؤثر في تحسين الأداء، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد نتج عن الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة وتحسين الأداء الموظفين.

هذا وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز وتأهيل وتدريب العاملين في الوزارات الفلسطينية على المهارات الناعمة لتحقيق أعلى مستوى لجودة الخدمة والأداء، وضرورة أن يولي العاملين اهتماماً أكبر في اكتساب وتنمية المهارات الناعمة لديهم، إضافة إلى الانتقال من النظام التقليدي للأداء إلى مفهوم الأداء القادر على التغيير والتطوير من خلال المهارات الناعمة.

4. دراسة أ.د. أكرام محسن الياسري، سؤيد علي عبد العباس، بعنوان: تأثير القيادة الإستراتيجية في تحقيق الأداء المتميز، وهي عبارة عن مقال منشور في مجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 63.

هدف البحث الى اختبار القيادة الإستراتيجية عن طريق ابعاد) التركيز على الزبون ، تطوير العمل ، الابداع التنظيمي) في الأداء المتميز، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وعرض معلومات الدراسة فقد تم اختيار (عينة من افراد قناة كربلاء) بوصفها ميدان الدراسة، واستعملت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم اختيار وتم استخدام مجموعة من أساليب إحصائية الملائمة ( Spss v.15 Amuse v. 21)، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة، وقد اوصت الدراسة على ضرورة اعتماد إدارة قناة كربلاء الفضائية على منهج الأداء المتميز لترقية أدائها وتحقيق التميز في اعمالها وخدماتها.

5. دراسة علي غازي عبد زيد الحسناوي، أ.د. حسام حسين شياع، (2022) بعنوان " دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة"، وهي عبارة عن مقال منشورة في مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 14، العدد 3.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على الأثر الذي تحدثه القيادة التشاركية (متغير مستقل) في الأداء المتميز (متغير معتمد) في الجامعات والكليات عينة البحث، وتم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع وعرض معلومات الدراسة فقد تم اختيار (عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء المقدسة) بوصفها ميدان للدراسة، وتم استخدام مجموعة من الأساليب

الإحصائية لغرض اختبار علاقات الارتباط والتأثير والتحليل العاملي واستخدم برنامج (Spssv.25) وتوصلت الدراسة الى نتائج مفادها وجود تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة التشاركية في الأداء المتميز والتي كانت واضحة من خلال التفسيرات العالية لمتغير القيادة التشاركية على التغيرات التي تحصل في متغير الأداء المتميز وقد اوصت الدراسة على استغلال كل ما يؤدي الى ارتفاع الأداء المتميز، وعليه لابد من استغلال مفاهيم التشاركية في الجامعات المذكورة على النحو الذي يساهم برفع مستوى الأداء المتميز .

6.دراسة م. د نضال عبد الله ياسين المالكي، م. د حسين محمد علي كشكول (2022) بعنوان " دور القيادة الحرياء في تحقيق الأداء الجامعي المتميز" وهي عبارة مقال منشورة في مجلة جامعة وراث الأنبياء، كربلاء، العراق.

هدفت هذه الدراسة في التعرف على أهمية القيادة الحرياء في تحقيق الأداء المتميز، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستدلالي من خلال آراء عينة من موظفي كليات جامعة الكوفة، وقد تبنت الدراسة ضمن الإطار المفاهيمي موضوع الحرياء باعتباره من المواضيع الحديثة كمتغير مستقل . والأداء الجامعي المتميز كمتغير مستجيب، وتم استخدام أساليب إحصائية الملائمة (باعتداد برنامج Smart PLS)، توصلت الدراسة الى نتائج مفادها توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة الحرياء والأداء المتميز ، وتضمنت الدراسة من الاستنتاجات، أهمها أن تتسم الشخصية الحر بائية بأنها ذات المستوى العالي من المراقبة الذاتية من شأنه ان يساهم بشكل في تقليل الجهد والوقت وانسيابية العمل مما يساهم في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، وقد اوصت الدراسة بضرورة العمل على تبني استخدام المعايير والخصائص ذات الأداء الجامعي المتميز، والذي ينعكس على عمليات التعليم الجامعي والنهوض بالواقع الجامعات متطورة.

## 11- تقسيمات الدراسة:

وللإمام بجوانب هذه الدراسة قمنا بتقسيمها إلى:

### ✓ مقدمة:

تمهيد حول موضوع البحث، طرح الإشكالية، التساؤلات الفرعية والفرضيات، ثم تحديد أهمية وأهداف البحث مع ذكر أسباب إختيار الموضوع، ثم المنهج المتبع في الدراسة مع التطرق إلى الدراسات السابقة.

### ✓ الفصل الأول:

تحت عنوان الإطار المفاهيمي للمهارات الناعمة تطرقنا في مبحثه الأول ماهية المهارة الناعمة وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى ماهية الأداء المتميز، تم التطرق الى الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي في المبحث الثالث.

### ✓ الفصل الثاني:

تحت عنوان الدراسة الميدانية، تم التطرق إلى تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية في المبحث الأول، أما المبحث الثاني فقد تضمن الدراسة التحليلية للاستبيان، ليتم تحليل النتائج واختبار الفرضيات في المبحث الثالث.

**خاتمة:**

تضمنت نتائج البحث واختبار الفرضيات، بالإضافة الى عرض بعض التوصيات.

الفصل الأول: أثر المهارات الناعمة  
على الأداء المتميز لمؤسسات  
التعليم العالي

## تمهيد

في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة التي تعيشها بيئة الأعمال الحالية، أخذت المنظمات بالبحث عن الطرق والوسائل التي تستطيع عن طريقها التكيف والاستجابة السريعة لتلك البيئة المتغيرة، سعياً منها لتحقيق الأداء المتميز في بيئة عالمية مضطربة تحتاج إلى وجود مجموعة من المهارات وعلى وجه الخصوص المهارات الناعمة أو المهارات الشخصية التي يستطيع الأفراد من خلالها التكيف مع البيئة المحيطة. ومؤسسات التعليم العالي هي الأخرى على غرار مختلف المؤسسات تسعى إلى تحقيق وتطوير مثل هذه المهارات بالرغم من وجود عوائق وتحديات تواجهها لتحقيق الأداء المتميز.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى العناصر التالية:

- المبحث الأول: مدخل إلى المهارات الناعمة؛
- المبحث الثاني: ماهية الأداء المتميز؛
- المبحث الثالث: ماهية الأداء المتميز لمؤسسات التعليم.



## المبحث الأول: ماهية المهارات الناعمة

تستطيع الكثير من المؤسسات أن تقيس مخرجاتها الكمية مثل الإنتاج أو نسبة المبيعات وما إلى ذلك، لكنها تواجه صعوبة بالغة في قياس الشغف والالتزام، كما أنها باستطاعتها التخلص من موظفين لا يمتلكون مهارات فنية وتقنية جيدة، لكنها تحتاج إلى جهد كبير وربما اجتماعات متتالية من مجالس الإدارة للتخلص من مسؤول سلبي أو كسول أو يعتمد احباط الموظفين، لمجرد أن مستواه وإدائه جيد في شيء يمكن قياسه أي المهارات التقنية، ومن هنا أصبح التركيز على المهارات الناعمة ومحاولة رصدها وابتكار طرق لتدريسها وتعليمها ضرورة وليس خيار خصوصا ونحن في بيئة شديدة التغيير، فالمهارات التقنية أو الفنية إذا كانت تمنحك فرصة التوظيف، فالمهارات الناعمة تجعلك تحصل على الوظيفة الأفضل، وتتميز وتتجح في مجالك.

### المطلب الأول: مفهوم المهارات الناعمة وأهميتها

سنتطرق أولا إلى مفهوم المهارات الناعمة:

#### أولا: مفهوم المهارات الناعمة

قبل التطرق لمفهوم المهارات الناعمة نعرض لمفهوم المهارة لغويا واصطلاحا حيث عرفها ابن منظور كتابه لسان العرب بأن المهارة هي: " هي الحدق في الشيء. والماهر: الحاذق بكل عمل، وأكثر ما يوصف بها السابح المجيد، ويقال مهرت بهذا الأمر أمهر به المهارة، أي صارت به الحاذق.

أما اصطلاحا المهارة هي الحصيلة التي تتوفر لدى الشخص مجموعة معارفه وخبراته التي تعينه في النهاية على حسن القيام بدوره في مجال تخصصه. وهي التمكن من انجاز مهمة بكيفية محددة وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ. (رنا، الخشاب، ص329).

عرفها كوتريل (Cottrell) بأنها: " القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقتما نريد. والمهارة نشاط متعلم يتم تطويره خلال ممارسة نشاط ما تدعمه التغذية الراجعة. وكل مهارة من المهارات تتكون من مهارات فرعية أصغر منها والقصور في أي من المهارات الفرعية يؤثر على جودة الأداء الكلي". ( Cottrell 2003 p299)

يعرف المهارة بأنها: مجموعة من المعارف والخبرات والقدرات الشخصية التي يجب توفرها عند شخص ما لكي يتمكن من انجاز عمل معين. (دريس، بن مويزة، الهلة، 2021، ص 57)

تعرف المهارة بأنها: القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة والاقتصاد فيما يبذله الفرد من جهد وقت. والمهارة هي القدرة على استخدام المعرفة في تحقيق هدف معين بدقة وسهولة وسرعة وسلامة وأمان. (شبير، 2016، ص12)

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المهارة إجرائيا كالاتي: هي إنجاز الأعمال والمهام وفق ما هو مطلوب وبإتقان وفي وقت وجيز، وهي تكتسب من الممارسة والدراسة.

أما عن المهارات الناعمة فهي تعد من الاصطلاحات السوسولوجية المتعلقة بالاختبارات الشخصية وتحديدا (اختبارات الذكاء العاطفي)، فهي مرتبطة بشكل أساسي بالسمات الشخصية والاجتماعية، كما أنها

مرتبطة بشكل أساسي في الاتصالات والود والعلاقات مع الآخرين (كوسرت واخرون، 2020، ص526). وقد تم تعريفها من قبل الكثير من الباحثين، حيث عرفها كل من:

(Moss and Tilly) بأنها: " المهارات والقدرات والسمات التي تتعلق بالشخصية والعادات والسلوك بدلا من المعرفة الرسمية أو التقنية".

كما عرفتها (Rao) بأنها: " الطريقة المثالية لتقديم نفسك للآخرين، وهي ذات صلة كبيرة بشخصية الإنسان وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي يمر بها والقدرات المطلوبة في مكان العمل لتحقيق النجاح المهني". (قويدر، 2017، ص17)

عرفها تانج : المهارات الناعمة مكمل للمهارات الصلبة التي ترتبط بالقدرات التقنية والفنية والمعرفية ،وهي مهارات شخصية وسلوكية غير ملموسة وضرورية لتطبيق المهارات الصلبة في مجال معين ، فهو يرى المهارات الصلبة تمكن الفرد من الحصول على وظيفة ، في حين تساعد المهارات الناعمة الفرد على الاحتفاظ بالوظيفة " (جاسم، 2021، ص436).

عرفها (Hewitt Sena) بأنها: " هي المهارات غير فنية وغير ملموسة وهي مهارات شخصية محددة والتي تحدد قدرة الفرد على القيادة والاتصال والتفاوض وإدارة الصراع المهارات الناعمة هي مهارات غير فنية ومن الصعب قياسها، يتميز فيها الفرد عن الآخرين وترتبط ارتباطا وثيقا بشخصية وسلوك الفرد تسهم في تحقيق النجاح المهني في مكان العمل". (ناجي، جاسم، 2021، ص436)

من المصطلحات ذات العلاقة بالموضوع نجد المهارات الصلبة Hard Skills: وهي تلك المهارات التخصصية والاحترافية، التي تحدد القدرات اللازمة لتنفيذ واجبات الوصف الوظيفي، مثل البرمجيات والكمبيوتر، والمحاسبة وغيرها من التخصصات. أما المعرفة Knowledge: فهي التي تحدد المستوى الأكاديمي أو الخبرة التي ينبغي توافرها لدى الموظف للقيام بمهام عمله". (قويدر، 2017، ص20).

وبعد استعراض ما سبق من تعريفات يمكن تعريف المهارات الناعمة بأنها هي تلك السمات والقدرات الشخصية التي يمكن اكتسابها والتي تمنح الفرد التميز، كما أنها تعزز القدرة على التفاعل مع الآخرين من خلال امتلاك مهارات (الاتصال والتواصل، والقيادة، والتفكير الناقد وحل المشكلات، والقدرة على اتخاذ القرار، والعمل الجماعي، بالإضافة إلى إدارة الوقت) وغيرها من المهارات.

## ثانياً: أهمية المهارات الناعمة

تتمثل أهمية المهارات الناعمة فيما يلي: (العدوان، 2017، ص 5)

- ✓ تلعب المهارات الناعمة دوراً حاسماً في جعل الأفراد أكثر قدرة على الحصول على وظائفها، كما أنها تكون مرنة وإيجابية؛ لأجل التغيير، وهي ضرورية لأجل التعامل مع التوقعات المتزايدة من أرباب العمل، والحفاظ على قدرتها التنافسية مقارنة مع غيرها من المنظمات؛
- ✓ تساعد الأشخاص على مواجهة المواقف الصعبة، وتمكنهم من تطوير المواقف الإيجابية ومن ثم يمكنهم التأثير على أعضاء الفريق؛ لتحقيق المزيد من النجاح في حياتهم اليومية؛
- ✓ تشجيع الأفراد على تبني الطرق الأخلاقية والتمسك بأخلاقيات العمل والثقافات التنظيمية؛
- ✓ تمكن الشخص من الالتزام الصارم والجاد في الوقت بشكل مناسب؛
- ✓ المهارات الناعمة تشجع الأشخاص على تحسين اتصالات المهارات، سواء عن طريق اللفظ أو الأمور الكتابية، إذ إنّ الاتصال الشفوي له دور قوي؛ لأجل الحصول على النتائج المرجوة؛
- ✓ المهارات الناعمة تلعب دوراً مهماً في تشكيل البنية الشخصية للأفراد، كما أنها تمكنه اجتماعياً، كما يمكن من خلالها إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المتعلقة بالوظيفة التي يعمل بها؛
- ✓ كما أن المهارات الناعمة هي سمات الشخصية التي تعزز مزايا الفرد، وتكسبه الأفضلية في الأداء الوظيفي والمستقبل المهني. وغالبا ما ترتبط بالسمات الشخصية.

## المطلب الثاني: خصائص المهارات الناعمة وأنواعها

سنتطرق أولاً إلى خصائص المهارات الناعمة:

### أولاً: خصائص المهارات الناعمة

توجد العديد من الخصائص التي يتصف بها القادة أصحاب المهارات الناعمة الذين يرون أبعد ما يرى الآخرون، فهم الذين تقع على عاتقهم صياغة الرؤية الاستراتيجية لتوجهات المنظمة، والتأثير في الأفراد العاملين في المنظمة، إذ توجد العديد من الخصائص للمهارات الناعمة التي يتصف بها القادة والعاملون:

(جاسم، 2021، ص 197)

- ✓ المرونة: أي مدى قدرة القادة على تحقيق التوازن والتكيف مع التطورات البيئية المتسارعة التي تسهم في تحقيق الديمومة التنظيمية؛
- ✓ التوجهات الاستراتيجية من طريق وضع الخطط طويلة الأمد وتحديد أهدافها وغايتها ورسالتها فضلاً عن رسم الرؤية المستقبلية ومدى إمكانية تطبيقها؛
- ✓ خفة الحركة من طريق الاستجابة السريعة لمتطلبات واحتياجات الزبائن وتقديم منتجاتها إلى الأسواق قبل المنظمات المنافسة.

أما (الملاح، 2017)، فقد أشار إلى خصائص المهارات الناعمة وهي كالاتي:

- ✓ تمثل المهارات الناعمة عملية مستمرة وذلك من أجل مواجهة المواقف المتطورة باستمرار، الأمر الذي يدفع العاملين إلى تنميتها والتعلم أكثر فأكثر؛

✓ بما أن المهارات الناعمة نابعة من القدرات الداخلية للفرد وكفاءته الشخصية فهي تسهم في تقديم القيمة المضافة للفرد والمنظمة في العمل المهني أو الشخصي؛  
✓ إنَّ كفاءة الفرد في المهارات الناعمة تتغير بناءً على حالته النفسية والظروف الخارجية ونوع الأفراد الذين يتفاعل معهم على عكس المهارات الصلبة.

### ثانياً: أنواع المهارات الناعمة

يبحث أصحاب العمل على شخص يساعدهم في تنمية ونجاح منظماتهم وذلك يكلفها على المستوى الزمني والمادي وذلك بتدريب العاملين الجدد وتوجيههم مما يتطلب وقتاً ومالاً وجهداً قبل ان يصبحوا مؤهلين للعمل، مما يتطلب لصاحب العمل النظر إلى مدى توفر أنواع المهارات الموجودة فيهم وبذلك يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين للمهارات الناعمة: (الطائي واخرون، 2020، ص 84).

- **مهارات التوجيه الذاتي:** وهي التي تشير الى ما يمكن للشخص فهمه وتطويره تجاه نفسه، وهي مهارات معرفية تتعلق بالمعرفة والتفكير كتنسيق المعلومات والقدرة على ممارسة التفكير النقدي.  
- **مهارات العلاقات الشخصية:** وهي ما يمكن للشخص تطويره فيما يتعلق بعلاقته بالأشخاص الآخرين.  
وتم تحديد الأنواع الآتية للمهارات الناعمة والتي تعتبر مكونات رئيسية لتطوير وتدريب العاملين وتحسين أدائهم في العمل:

1. مهارات الاتصال؛
2. مهارة التفكير الناقد؛
3. مهارات إدارة الازمات؛
4. مهارة التفاوض؛
5. مهارة إدارة الغضب.

### المطلب الثالث: المهارات الناعمة مقابل المهارات الصلبة وطرق اكتساب المهارة الناعمة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى الفرق بين المهارات الناعمة والمهارات الصلبة وطرق اكتساب المهارات الناعمة.

#### أولاً: المهارات الناعمة مقابل المهارات الصلبة

لقد تعددت أنواع المهارات وهنا يمكن الحديث عن نوعين من المهارات وهي المهارات الناعمة ( Soft Skills) والمهارات الصلبة (Hard Skills)ومن خلال اطلاع الباحث على الكتب والدراسات السابقة التي تناولت موضوع المهارات بأنواعها المختلفة، فقد وجد مفهوم المهارات الناعمة بمسميات مختلفة منها على سبيل المثال: (المهارات الإنسانية المهارات الإدارية، المهارات الشخصية ... إلخ)، وأيضاً أطلق مفهوم المهارات الصلبة على (المهارات القاسية المهارات الصعبة المهارات التقنية المهارات الفنية المهارات التخصصية، المهارات الاحترافية ..... الخ). (شبير، 2016، ص 18).

وتعد كلٌّ من المهارات الناعمة والمهارات الصلبة لازمة لتحقيق النجاح في وظيفة مهنية معينة. والمهارات الصلبة هي المهارات التقنية القابلة للتعلم واللازمة لأداء مهمة معينة. وبالتالي، لا يمكن إنكار أن المهارات

الصلبة يمكن تطويرها من خلال التدريب والممارسة في مجال محدد. في المقابل المهارات الناعمة هي مهارات القبول لفرص العمل حيث لا يتم تدريس هذه المهارات في الدراسة، وبالتالي يمكن تطويرها من خلال المحاولة والخطأ وهذه المهارات تتضمن مهارة الاتصال والتواصل وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والقيادة. وعلى سبيل المثال، الوظائف في مجال المبيعات والتسويق، أو المناصب الإدارية أمثلة على الوظائف التي تتطلب مهارات ناعمة بدلا من المهارات الصعبة. وبالتالي فإن من الحقائق التي لا يمكن إنكارها أن كلا من المهارات الناعمة والصلبة لها نفس القدر من الأهمية وخاصة في التوظيف أو البدء بإنشاء عمل.

والمهارات الصلبة هي الخبرة التقنية والمعرفة اللازمة للعمل، بينما المهارات الناعمة هي الصفات الشخصية وقال موس وتيلي (2001) إن المهارات الناعمة ليست هي المعرفة الرسمية أو التقنية بل هي المهارات والقدرات والسمات التي تتعلق بالشخصية والمواقف والسلوك، وتعرف المهارات الفنية (المهارات الصلبة) بأنها المهارات التي تنصب على التخصص العلمي أو المهني للفرد في أحد فروع العلم أو المهن بما يعطيه القدرة على الأداء الجيد، وسهولة استخدام الأدوات المتاحة في حدود التخصص، وهي مهارات تركز عليها عادة برامج تدريب وإعداد القيادات الإدارية، والمهارات التقنية (Hard Skills) المهارات الفنية أو المهارات التي تؤدي إلى منتج ملموس. وغالبًا ما يستخدم المصطلح في عالم التصنيع والإنتاج، مثل المهارات المستخدمة في إنتاج الأدوات التي تتفق بدقة مع متطلبات المقاس والوزن في أحد خطوط التصنيع، وتشير المهارات الصلبة عمومًا إلى العمليات والإجراءات والأدوات والتقنيات بشكل محدد، أما المهارات الناعمة فهي تتعامل مع القضايا الإنسانية أي آلية التفاعل والتواصل مع الناس.

#### ثانياً: طرق اكتساب المهارات الناعمة.

يمكن لأي شخص أن يحصل على المهارة التي يريدها عن طريق بذل الجهد والإصرار على اكتسابها وتطويرها من خلال أهم وسائل تنمية وتطوير المهارات الناعمة وهي: الحافز، التعلم على المهارات الجديدة وممارستها، تحديد الفرد ما ينقصه من مهارات والتركيز عليها، والاطلاع على المهارات المستهدفة، الالتحاق بالبرامج والدورات التي تنمي المهارات، الاحتكاك بأفراد يمتلكون هذه المهارات والاستفادة منهم، نشر وتعليم المهارات الجديدة لأفراد المحيطين بنا. (قويدر، 2017، ص 22).

يصعب تدريس المهارات الناعمة بشكل عام وخصوصاً في قاعات الدراسة، كما أن السمات الشخصية والسلوكيات في العمل والصفات الفردية يصعب تقييمها للغاية، بينما يرى آخرون أن الفصول والقاعات الدراسية هو أساس التعلم المثالي، حيث يمكن للمرء أن يمارس طرق بديلة للتعامل مع الناس، وتيسير التعلم ونقل المعرفة بتفاعلية، ان تدريس المهارات الناعمة بجانب المهارات الصلبة يدل أن أساتذة الجامعات يتناولون الشخص ككيان كامل حيث ان اكتساب المهارات الناعمة مهم جدا لنجاح الشخص في عمله وباقي أمور حياته بقدر أهمية المهارات الصلبة. والمهارة لا تكتب لفظياً، وتظهر أثناء العمل والممارسة أو أثناء أداء المسؤولية المكلفة بها الفرد، فالكسب المهارات يتم عن طريق: الدراسة والمعرفة والفهم ثم التدريب على ممارستها ثم التثبيت لها. (حجاج، 2014، ص 15).

## المطلب الرابع: ابعاد المهارات الناعمة

تتمثل أبعاد المهارات الناعمة فيما يلي:

✓ **مهارة التواصل والاتصال:** الاتصال هو "العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأشخاص بالطريقة المباشرة وجها لوجه ويكون التفاعل بين جانبيين وليس جانبا واحدا" وعرف التواصل انه عملية نقل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص لآخر بهدف التأثير من خلال رموز معينة (لغة ، إشارة ، تعبير). ومهارات التواصل والاتصال هي فن التعامل مع الآخرين من خلال نقل المعلومات والأفكار بطريقة لائقة ومفهومة من شخص إلى اخر لتحقيق الهدف المطلوب ويعرف (الفر) مهارة الاتصال والتواصل هي القدرة على نقل الأفكار الى الآخرين والتفاعل معهم بوسائل متعددة، كالكلمات المنطوقة والمكتوبة والرسوم والصور والخرائط وغيرها من الوسائل الاخرى. (رنا، الخشاب، ص381).

ان القادة الذين لديهم القدرة على التواصل بشكل فعال عن طريق المهارات الناعمة، مثل مهارة التحدث، او مهارة الاستماع، او مهارة إدارة الاجتماعات أكثر قدرة على تفعيل مهارات الاتصال والتواصل، فالاتصال هو عملية ضرورية ومهمة تعمل على ضمان التواصل مع فرق العمل في جميع مستويات التنظيمية. (جاسم، 2021، ص436)

✓ **مهارة العمل ضمن الفريق والتفاوض:** عرف الفريق " هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة ويتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم وتجمعهم أهداف مشتركة وهدف واحد بإضافة إلى وجود مدخل مشترك فيما بينهم"، ويعرف أيضا ان فرق العمل هي "جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف او مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف كما ان هناك قدرا كبيرا من التمكين للفريق في اتخاذ القرار او هي القدرة على إدارة وتمثيل المجموعة في العمل، والقدرة على تنفيذ الأدوار بفعالية، وتتمثل في القدرة على بناء فريق عمل - التعاون مع فريق العمل - الاتباع الواعي للتعليمات والقواعد اما **التفاوض** يعرف على انه عبارة عن حوار وتبادل الآراء بين الطرفين او أكثر في موضوع محدد املا في الوصول الى اتفاق مقبول نسبيا لمختلف أطراف التفاوض. او هي قدرة الفرد على عرض وتسويق الأفكار والمشاريع بصورة مقبولة لدى المستفيدين، وتتمثل في القدرة على التفاوض - القدرة على الإقناع - مهارة العرض والتقديم

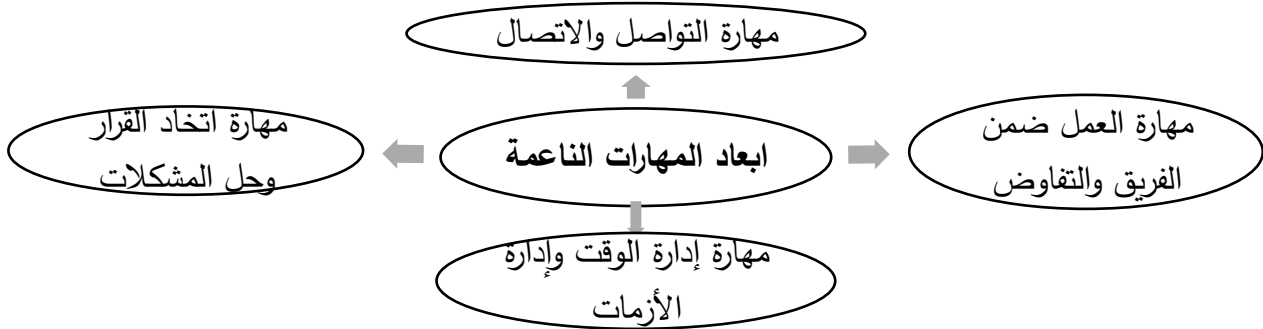
✓ **مهارة إدارة الوقت وإدارة الأزمات:** يعد الوقت من المهارات القيمة والثمينة في أي منظمة، وبالنسبة لأي فرد وهو اح الموارد التي تنفذ بسرعة وبشكل ثابت ودقيق، والتي يمكن ان يعاد انتاجها او يعاد تغطيتها. وقد عرف الباحثين (Lebeuf)، (Stewart) إدارة الوقت بانها عبارة عن توجيه القدرات الشخصية لأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها. ويعرفها الباحثين بأنها احدى المهارات المهمة التي يحتاجها الفرد لأن يكون فعالا فيها ونجاح قيادته يعتمد على مدى اتقانه في توزيع وقته وادارته. (كوسرت واخرون، 2020، ص528). اما مهارة إدارة الأزمات هي العملية الإدارية المستمرة التي

تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة لازمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين مع العودة الى الوضع الطبيعي بأسرع وقت وأقل تكلفة ودراسة أسباب الأزمة ولمنع حدوثها وتحسين طرائق التعامل معها مستقبلا.

✓ **مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات:** ان القرار يعبر عن رأي الفرد واختياره سواء أكان ذلك بشكل طوعي او بالإكراه فهو في النهاية يحدد مصيره وأهدافه، وعملية اتخاذ القرار من شأنها أن تتغير حياة أي انسان عادي او مسؤول عن منصب او مهمة، ويمكن تعريف مهارة اتخاذ القرار بانها عملية عقلانية تتم فيها المفاضلة بين البدائل المتاحة لمواجهة موقف، او حل مشكلة، بغية الوصول للحل المناسب الذي يتوافق مع الإمكانيات المتاحة والاهداف المطلوبة.

اما حل المشكلات فعرفه كل من: جيلفورد 1957 بأنه القدرة على سرعة انتاج أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين" اما جروان 1999 فيرى بأنه: "عملية تفكيرية مركبة يستعمل فيها الفرد ما لديه من معارف سابقة ومهارات من ادل أداء مهمة غير مألوفة أو معالجة موقف جديد او تحقيق هدف لا يوجد حل جاهز لتحقيقه.

#### الشكل رقم (1-1): ابعاد المهارات الناعمة



المصدر: من اعداد الطالب

## المبحث الثاني: ماهية الأداء المتميز.

في ظل التغيرات الحاصلة لم تعد المؤسسات مطالبة بتحقيق الأداء فقط، وإنما التميز فيه كضرورة من أجل البقاء والاستمرار.

ان بزوغ مفهوم التميز في الأداء يشكل سمة جوهرية في الإدارة المعاصرة، وقد اكتسب هذا المفهوم أهمية وانتشارا واسعا مؤخرا، فقد باتت الأداة الرئيسية لبقاء المؤسسات، وحفاظها على الاستمرار، من اجل الإحاطة بكافة جوانب الموضوع سيتم تقسيم هذا المبحث الى مطلب اول يتناول مفهوم الأداء، ومطلب الثاني يتناول مفهوم الأداء المتميز واهميته، مطلب ثالث يتناول خصائص وأهدافه ومطلب الرابع يتناول نماذج الأداء المتميز.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا، واستعمالا في حقل الاقتصاد، حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين.

يعرف الأداء على انه: "صورة حية تعكس نتيجة، ومستوى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمعايير تلاءم المؤسسة وطبيعة عملها، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول، والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف، ومستوى تنفيذ الخطط" (إدريس، الغالبي، 2007، ص 478).

تعرف الأداء حسب دراكر -P. DRUKER- على انه: "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المستهلكين والعمال" (الداوي، 2010، ص 218).

كما يعرفه بروميلي وميلر -Bromily et Miller- على انه: انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة، وبصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (فلاح حسن، 2000، ص 231).

يعرف الأداء على أنه: "البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والموارد بغرض تحقيق الأهداف المسطرة" (العايب، 2011، ص 143).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريفا على الأداء هو المرادف الذي يعبر عن مدى تحقيق الأهداف الموجودة من خلال تأدية عمل ما أو تنفيذ مهمة بالاستخدام الأمثل للموارد.

### ثانيا: أنواع الأداء

يوجد عدة أنواع من الأداء ويرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث اخر وكل واحد له زاوية رؤية خاصة به، ومن بينها نذكر ما يلي:

1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي، الأداء الخارجي:



**الأداء الداخلي:** ينتج بفضل ما تمتلكه المؤسسة من الموارد وهو ينتج عن التوليفات التالية:(عشي،2002، ص17-20)

1-1 **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية موارد مالية، موارد مادية.

1-2 **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة تحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

1-3 **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

**الأداء الخارجي:** وهو الأداء الخارجي الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هي الذي يولده (الدعجة،2016، ص164).

2- **حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار ينقسم الأداء داخل المؤسسة فيما يلي:

1-1 **الأداء الكلي:** يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة في تحقيقها دون انفراد جزء او عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة ومدى بلوغها لأهدافها العامة كالاستمرارية والنمو والربحية.

1-2 **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي فان الأداء الجزئي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية والأداء الكلي في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل اداءات الأنظمة (سليمانى، 2007، ص118).

3- **حسب معيار الطبيعة:** يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء اقتصادي تكنولوجي، أداء اداري كالتالي:

1-1 **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية الي بلوغها، ويتمثل في الفائض الذي تجنيه المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.

1-2 **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت اثناء عملية التخطيط اهداف تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين.

1-3 **الأداء الإداري:** يتمثل الأداء الإداري في الخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أحسن البدائل التي تحقق اعلى المخرجات الممكنة، ولتقييم الأداء الإداري يمكن من استخدام الأساليب المختلفة كبحوث العمليات والبرمجة الخطية. (عشي،2002، ص17-20)

### ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء

يتأثر الأداء بالعديد من العوامل المتداخلة والتي تساهم بمجموعها في فعالية وكفاءة المؤسسة، كما تساهم بالشكل النهائي للأداء، وقد تتمايز هذه العوامل في درجة ومدى تأثيرها على الأداء بحسب نوعية النشاط والمخرجات وبحسب قطاع الصناعة وبيئة المؤسسة، ومع هذا يحاول الكثير من الباحثين اجمال اهم هذه العوامل، فتقسم الباحثة Corina Gavrea وزملائها العوامل المؤثرة على الأداء إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية كما هو مبين في الشكل:(Corina GavreaK 2011 P288)

الجدول رقم (1-1): العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأداء

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
1- العملاء	1- الاستراتيجية
2- الموردين	2- القيادة
3- المنافسين	3- العاملين
4- عدم التأكد	4- تكنولوجيا المعلومات
	5- الابداع والتطوير
	6- قياس الأداء

المصدر: Corina Gavrea 2011 P288

ويرى Keith Owen وزملائه ان هناك خمس عوامل أساسية مؤثرة في دعم استدامة الأداء المتميز:

1. الرؤية الثاقبة للقيادة الكبار فيما يتعلق بتغيرات السوق؛
2. رؤية ورسالة وقيم واستراتيجيات مشتركة تتماشى مع الواقع السوق؛
3. تطابق ممارسات القيادة مع رؤية ورسالة وقيم واستراتيجيات المؤسسة؛
4. بني هيكلية تدعم وتعزز الرؤية والرسالة والقيم والاستراتيجيات؛
5. سلوكيات العاملين تلبي احتياجات العملاء.

**المطلب الثاني: مفهوم الأداء المتميز وأهميته.**

سنتطرق أولاً الى مفهوم الأداء المتميز:

**أولاً: مفهوم الأداء المتميز.**

يعد مفهوم الأداء المتميز من المفاهيم المعاصرة التي حظيت باهتمام كبير من قبل المنظمات والباحثين، وذلك لارتباطه بأهداف المنظمة ونجاحاتها في ظل بيئة تتصف بالمنافسة الشديدة والمتغيرة.

عرفها القريوتي: هو التركيز على الناتج الإبداعي بوصفه المدخل الثاني من مداخل الإبداع ويتمثل بمقدار البراعة في الأداء. (كمونة، 2013، ص68).

عرفها البغدادي والعبادي: هو مجموعة من سلوكيات وقدرات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمة لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون اعمالاً تتجاوز حدود المعايير المظمية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما،

ونوعاً، وتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع. (الجبوري، ص2013، ص179)

عرفها Ivancevich: هو أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن ان تحققه المنظمة.

(شناوة، 2014، ص15)

عرفها Pakwihok: هو الأداء الأعلى عند مقارنته مع المنافسين او مع المنظمات ضمن المجال نفسه وإن استدامة الأداء المتميز هي قدرة المنظمة على استدامة من خلال مدة الزمن لا تقل عن ثلاث سنوات. (طالب الداعي، 2013، ص187).

ويشير التميز الى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة حسب علي السلمي هما: (فليسي، 2012، ص79).

- **البعد الأول:** أن غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى إنجاز نتائج غير مسبقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها بمنطق التعلم.

- **البعد الثاني:** أن كل ما يصدر عن الإدارة من اعمال وقرارات وما تعتمد من نظم وفعاليات يجب ان يتسم بالتميز أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالاً للخطأ او الانحراف ويهيأ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال الصحيحة تنفيذاً صحيحاً وتاماً من اول مرة.

ويعتبر على السلمي ان البعدان متكاملان وهما وجهين لعملة واحدة ولا يتحقق أحدهما دون تحقيق الآخر، ويؤكد على ان مفهوم التميز في الأداء وهو مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، عصر الإنترنت وسيادة تقنيات الاتصالات والمعلومات.

وفي ضوء ما سبق يمكن تعرف الأداء المتميز بأنه قدرة الفرد او المنظمة على أداء الاعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الاتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجالاً للخطأ او الانحراف، بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة، ومهارات قادرة على انجاز نتائج غير مسبقة.

**ثانياً: أهمية الأداء المتميز.**

احتل موضوع الأداء المتميز في الفكر التنظيمي أهمية حاسمة تبرز من خلال النقاط الآتية: (الداعي، 2013، ص188).

- 1- إن الأداء المتميز يساعد المنظمة على وضع المعايير اللازمة لتطوير رسالتها؛
- 2- يؤدي الى الكشف عن العناصر الكفؤة ووضعها في المواقع المناسبة وكذلك تحديد العناصر التي تحتاج الى دعم وتطوير للنهوض بأدائها؛
- 3- التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة؛
- 4- تشخيص الأخطاء والانحرافات واتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجتها؛
- 5- تحقيق الشمولية والعقلانية في عمليتي التخطيط واتخاذ القرار؛
- 6- تحسين المشاركة والمسؤولية الجماعية؛
- 7- تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة. (الجبوري، 2012، ص77)؛
- 8- تعلم اتخاذ القرارات اعتماداً على الحقائق لا على المشاعر؛
- 9- تحديد نقاط القوى والضعف في البيئة الداخلية ومعرفة المشاكل التنظيمية الحاصلة وتشخيصها بشكل دقيق. (العيساوي، 2020، ص218)؛
- 10- المرونة العالية في الاستجابة السريعة لمتطلبات وحاجات الزبائن والتميز في تقديم المنتجات لهم؛

11- دعم عمليات الابداء والابتكار وتعزيز فاعلية الثقافة المشتركة بين أعضاء التنظيم؛

12- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة التي تعتمد على الرؤية المستقبلية الواضحة والخطط الاستراتيجية بشكل دقيق.

### المطلب الثالث: خصائص ومتطلبات الأداء المتميز.

سنتطرق أولاً الى خصائص الأداء المتميز:

أولاً: خصائص الأداء المتميز.

تتصف المنظمات التي تسعى الى تحقيق التميز في الأداء بخصائص مغايرة للمنظمات ذات الأداء التقليدي، أشار Kotler أربع عوامل أساسية ينبغي توافرها في المنظمات والتي تسعى الى تحقيق الأداء المتميز: (مزر، 2009، ص127).

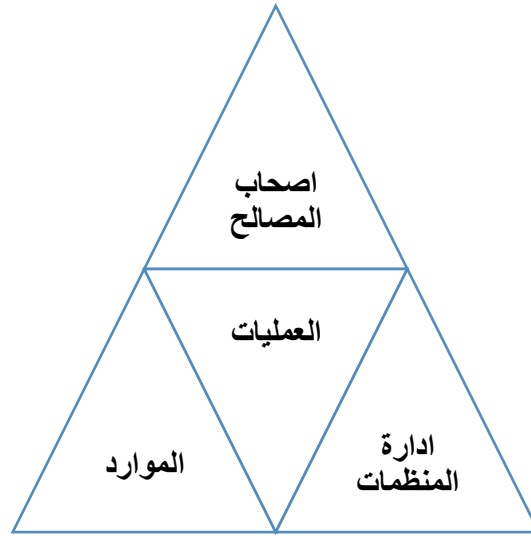
1- أصحاب المصالح: إن خطوة الأولى في طريق تحقيق الأداء المتميز هي تشخيص أصحاب المصالح والتعرف على احتياجاتهم، وأصحاب المصالح هم: أي جهة لها مصلحة في المنظمة ويتمثلون في الزبائن والعاملين والموردين وغيرهم، اذا يستوجب على المنظمة أن تقوم بإشباع الحد الأدنى من توقعات كل مجموعة من أصحاب المصالح من اجل تحقيق التميز.

2- العمليات: إن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق رضا أصحاب المصالح ينبغي عليها أن تقوم بإدارة عملياتها بشكل فاعل وكفاء في كل قسم من اقسامها وأن تسعى لتطوير تلك العمليات وكذلك بناء فرق العمل المتعدد المواهب (عبد الحسين كمونه، 2013، ص75-76).

3- الموارد: تحتاج المنظمات الى موارد لتنفيذ عملياتها وينبغي على المنظمات ان تمتلك او تسيطر على هذه الموارد لكي تحافظ على تميزها على المنظمات المنافسة، وقد تلجأ المنظمات الى الحصول على هذه الموارد من خارج المنظمة لكون ان بعض الموارد التي تحت سيطرتها لا تؤدي كفاءه الموارد نفسها التي تحصل عليها من خارج المنظمة ومن اهم الموارد التي ينبغي الاهتمام بها هي الموارد البشرية.

4- إدارة المنظمة: تعمل إدارة المنظمة على وضع استراتيجيات واضحة ومفهومة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة، فالمنظمة ذات الأداء المتميز ينبغي عليها ان تمتلك إدارة كفؤة تشجع الابداع والابتكار وتدعم أداء العاملين للوصول الى الأداء المتميز ويمكن توضيح العوامل المذكورة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): نموذج الأداء المتميز.



المصدر: من اعداد الطالب

ثانيا: متطلبات الرئيسية لأداء المتميز

يتطلب تحقيق الأداء المتميز توافر العناصر التالية:(غانم،2017، ص121)

- 1- بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجيهات الرئيسية للمؤسسة ونظرتها المستقبلية، ويضم (الرؤية، الرسالة، والأهداف الاستراتيجية التي تعمل المؤسسة على تحقيقها من خلال وضع السياسات)؛
- 2- هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وتنظم على أساس العمليات وتزاعي تدفق المعلومات، تشابك علاقات العمل، درجة من اللامركزية، التوسع بالتفويض واستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات؛
- 3- نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات وأسس تحديد مواصفات شروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة؛
- 4- المؤسسة إطار متكامل من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المؤسسة، وترشيد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد واسس واتخاذ القرارات؛
- 5- هياكل تنظيمية مرنة ومتطورة ومتكيفة مع الروف تتخلص من القوالب الجامدة والتعدد غير المبرر في المستويات والتقسيمات التنظيمية؛
- 6- نظام متكامل للمعلومات الإدارية يشمل كافة مجالات النشاط ويوفر البيانات؛ (خالف، 2019، ص109)
- 7- نظام متطور إدارة الموارد البشرية بين القواعد والأليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتتميتها وتوجيه أدائها، كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق النتائج الأداء؛ (مهديد،2010، ص57)

- 8- نظام الإدارة الأداء يتضمن قواعد تحليل الأعمال والوظائف لتنفيذ عمليات المنظمة وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقييم الإنجازات والنتائج؛
- 9- نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي والجماعي، وفرق العمل والأداء المؤسسي بغرض تقييم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقرر؛
- 10- قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق الأداء المتميز.

### الشكل (3-1): يوضح متطلبات إدارة التميز



المصدر: غانم، 2017؛ ص122.

### المطلب الرابع: نماذج الأداء المتميز ودوافعه

سنعرض من خلال هذا المطلب إلى نماذج الأداء المتميز ودوافعه.

#### أولاً: نماذج الأداء المتميز

ظهرت بعض النماذج في موضوع التميز، والتي تمثل أسلوباً يهدف إلى الاستفادة من خبرات الأداء المتميز، للمنظمات لتحسين أداء بقية العاملين بما يساهم في تحقيق أهداف هذه المنظمات بكفاءة وفعالية، ويأتي في مقدمة ذلك النماذج: (سميرة، 2016، ص126).

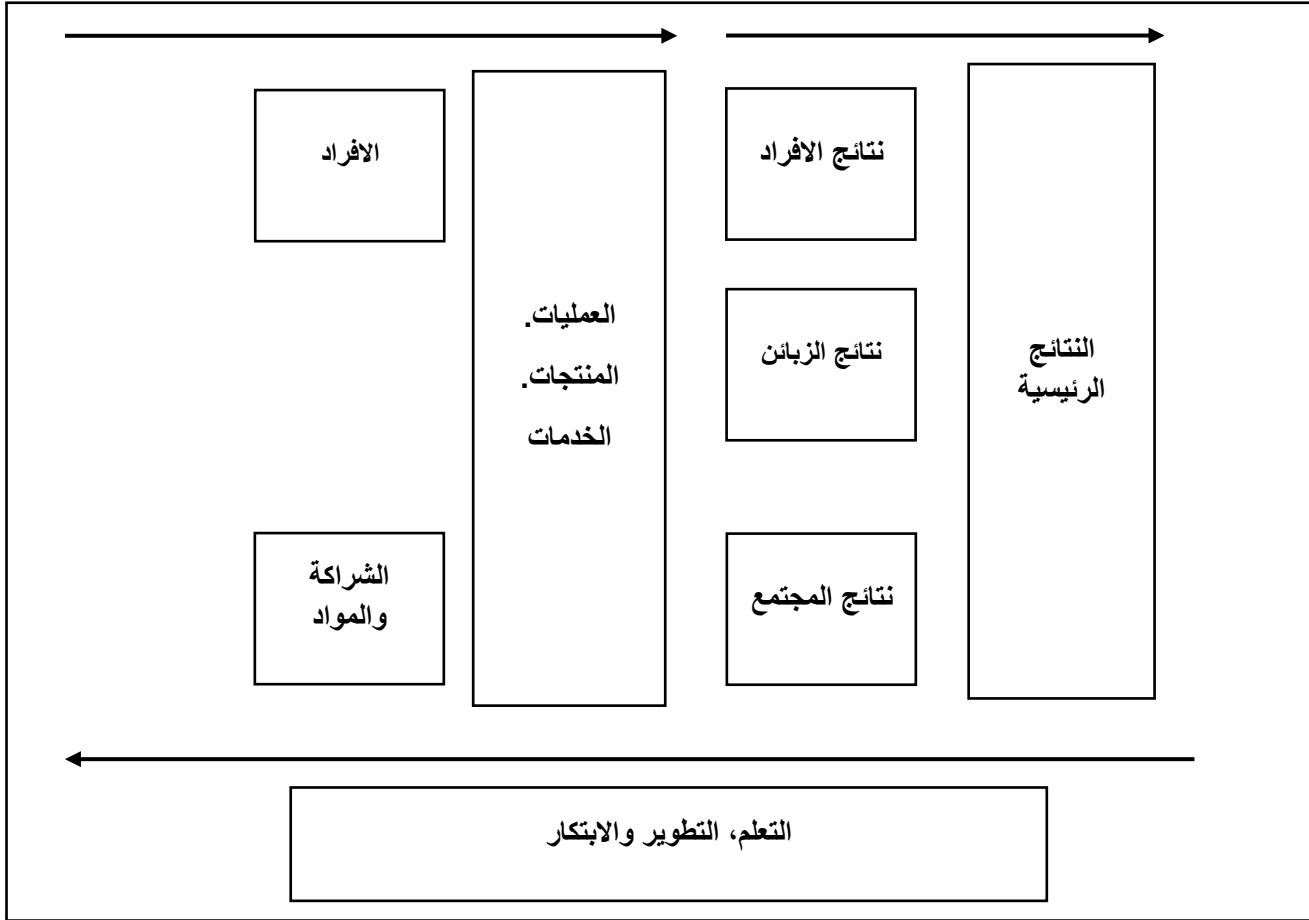
1-النموذج الأوروبي لإدارة التميز (EFQM): يعتبر النموذج الأوروبي للتميز من أبرز نماذج إدارة التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويوفر النموذج إطاراً مثالياً يمكن أي منظمة أو أي جزء من مكوناتها من التقييم الذاتي لجودة الإدارة وأداء العمليات ونتائج الأعمال وقياس مدى تقدمها من ناحية التميز. ونتج هذا النموذج عن الأفكار التي نادى بها منظمات ناجحة في أوروبا كرست جهودها للدعوة لما يعرف بالجودة الشاملة، والتي قامت سنة 1992 بإصدار جائزة الجودة الأوروبية (EQA).

وتتبلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره، إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والاستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة. ويعرف النموذج الأوروبي التميز بأنه: "الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج، ومن ثم تستطيع المؤسسة الوصول إلى مرتبة إدارة التميز ان هي التزمت بالمبادئ والأفكار، وانماط الإدارة القائمة على أسس معينة". (مزغيش، 2012، ص121).

وحسب هذا النموذج يمكن للمنظمات أن تحقق أداء متميز إذا التزمت بما يلي: (سميرة، 2016، ص126).

- التركيز على النتائج المستهدفة لكل أصحاب المصالح وتحقيق منافع متوازنة لهم؛
  - التركيز على العملاء وخدمتهم؛
  - القيادة الفعالة والأهداف الواضحة؛
  - إدارة العمليات والإدارة بالمعلومات؛
  - تنمية وتمكين الموارد البشرية بالمنظمة؛
  - التعلم المستمر والابتكار والتجديد؛
  - إدارة المسؤولية الاجتماعية للمنظمة واحترام قواعد ونظم المجتمع.
- ويستند النموذج في عملية التقييم على تسعة معايير رئيسية تتوزع بدورها إلى معايير فرعية، والشكل الموالي يظهر المعايير الرئيسية للتميز حسب النموذج الأوروبي:

الشكل رقم (4-1): النموذج الأوربي للتميز في الأداء (تحديث 2010)



المصدر: (مزغيش، 2012، ص 123).

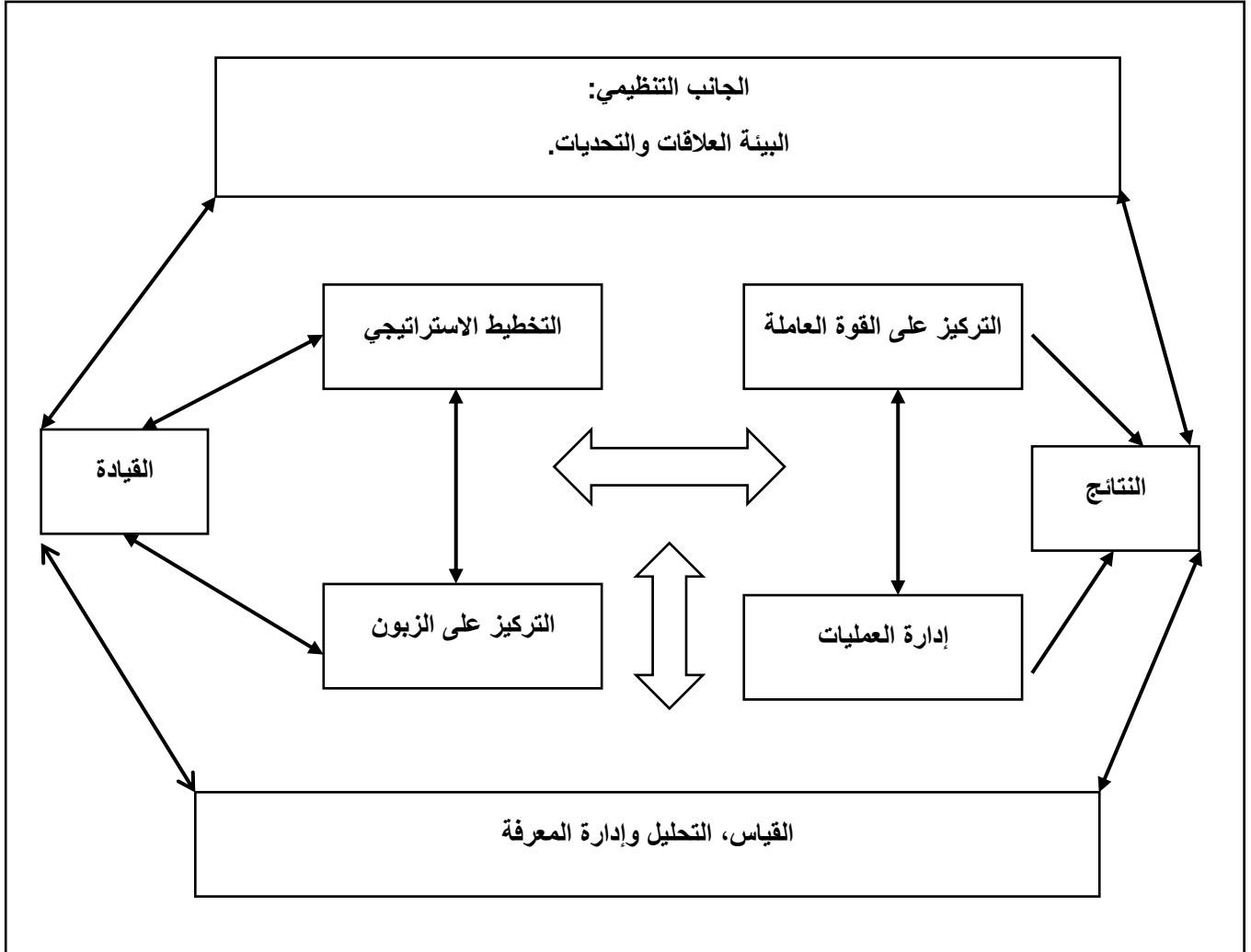
2- النموذج الأمريكي نموذج (مالكولم بالدريج MBNQA): يتشابه النموذج الأمريكي لجائزة Baldrige مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقييم. والهدف منه هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بمكونات التميز بالأداء بالمنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تتجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية نحو الوصول إليه. وتتمحور مفاهيم وخصائص النموذج حول التوجهات الرئيسية: (سميرة، 2016، ص 127).

- القيادة ذات الرؤية؛
- التميز الموجه بالعميل؛
- التعلم الشخصي والتنظيمي؛
- تقدير العاملين والشركاء؛
- التركيز على المستقبل؛
- الإدارة تهدف الإبداع والابتكار؛
- التركيز على النتائج، وخلق القيمة؛
- انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة؛



ويهدف هذا النموذج إلى ما يلي: (بومدين، 2006، ص 167).

- إيجاد روح المنافسة بين المؤسسات الأمريكية في مجال الجودة، وخدمة المجتمع؛
  - توحيد سياسة المؤسسات الأمريكية من أجل تحقيق منهج إدارة الجودة الشاملة وتحسينها؛
  - وضع أسس إرشادية للتقييم الذاتي في مجال تحقيق الجودة وتحسينها؛
  - الدعاية للمؤسسات التي تفوز في المنافسة، والحصول على الجائزة.
- الشكل رقم (5-1): النموذج الأمريكي.



المصدر: (مزغيش، 2012، ص 130).

3- النموذج الياباني (نموذج ديمينج Deming): ارتبط اسم " وليام ديمينج -W.Deming ' بحركة الجودة في اليابان، ويعتبر أول من وضع الأسس العلمية، والتطبيقية لإدارة الجودة الشاملة الذي يرى أنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة، وانطلق من شعاره المشهور بأن " العنصر البشري في العمل هو الأساس ومصدر الاهتمام"، ويشمل النموذج على أربعة عشر مبدأ، يشكل في مجموعها إطارًا عامًا يمكن للمؤسسة الاستعانة به من أجل وضع نموذجًا خاصًا بها، وقد نشأ هذا النموذج سنة 1950. (فليسي، 2012، ص 79)

وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- إيجاد وخلق هدف ثابت لتحسين المنتجات والخدمات؛

- تبني فلسفة التطوير والتحسين لمواجهة التحديات؛
- التوقف عن الاعتماد على أساليب التفتيش، والفحص الشامل لتحقيق الجودة؛
- التوقف عن ممارسة تقويم الأعمال، واختيار الموردين بناء على السعر فقط؛
- التحسين المستمر للأبد، ولعل العمليات والأنشطة المتصلة بالتخطيط، والإنتاج والخدمات المساعدة من أجل تطوير الجودة، وزيادة الإنتاجية وبالتالي التخفيض المستمر في التكاليف؛
- تأجيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب؛
- تحقيق التنسيق بين الإشراف والقيادة؛
- إبعاد الخوف عن العاملين والعمل على تنفيذ المناخ المحفز ليعمل الجميع بفاعلية من أجل المؤسسة.
- التخلي عن الشعارات والتحذيرات الموجهة إلى العاملين والتي تطالبهم بمستويات جيدة للإنتاجية بدون تقديم الوسائل؛

- عدم وضع أرقام قياسية للإنتاج دون ربط ذلك بالجودة؛
- تأسيس، وإقامة برامج تقوية للتعليم، وإعادة التدريب والتطوير الذاتي لكل فرد في المؤسسة لمواجهة التقدم التكنولوجي؛

- تشجيع كل فرد في مكانه المناسب على أن يخصص جهده من أجل التطوير المستمر.
- من خلال استعراض النماذج السابقة، يمكن القول إنه رغم الاختلاف الواضح بينها من حيث المبادئ، والمتطلبات، وطريقة تحقيق الأداء المتميز، إلا أنه يمكن استنتاج وجود نوع من التشابه بينها من حيث المنطق العام، والمتطلبات لإحراز التميز في الأداء.

### ثانياً: دوافع الأداء المتميز

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تغير العديد من المفاهيم الإدارية، ولجأت معظم المؤسسات إلى تبني فكر إداري جديد من أجل التميز، لأن المؤسسات التي لها فكرًا إداريًا جامدًا لفترة طويلة يصعب عليها أن تجد لنفسها مكانًا تنافسيًا مرموقًا، ولذلك تستجيب للعديد من القوى الداعمة للتميز، وتتجلى هذه القوى في: (البحيصي، 2014، -30، 31).

**1- التغير سريع وثابت:** التغير هو الثابت الوحيد الذي تتعامل معه المؤسسات في عصرنا الحديث، فلا شك أن الظروف البيئية الحديثة تميزت بدرجة عالية من التغير، فالإنسان نفسه يتغير في كل مرة والسبب الرئيسي لحدوث هذا التغيير، هو تغير ظروف البيئة الخارجية، وتعرف هذه الأخيرة على أنها القوى التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة، وتتأثر بها، وهي نقطة البداية، ونقطة النهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة بداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل: المواد الخام، ورؤوس الأموال، والعمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك النهائي لمنتجات وخدمات المؤسسة.

**2- المنافسة بلا حدود:** غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة بصورة واسعة، وتتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار، وتزايد حدة المنافسة بصورة عامة في الأسواق المحلية والعالمية والمتمثلة

بمظاهر عديدة منها الإنتاج المستمر لخدمات ومنتجات مبتكرة، وجودة عالية، وشدة الإبداعات المتلاحقة، واتجاه المؤسسات للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع المؤسسات العالمية الأخرى، الأمر الذي يفرض على المدراء الإستراتيجيين في المؤسسة ضرورة اتخاذ، وتنفيذ إستراتيجية كفؤة تمكنهم من التغلب على هذه المنافسة الشديدة.

**3- تنامي الشعور بالجودة:** تفاعلت كل المتغيرات السابقة لتضع على المؤسسات الحديثة مسؤولية البحث عن الذات ومحاولة التميز عن المؤسسات المنافسة، فالتميز يحقق للمؤسسة الاستقرار ويضاعف من فرص بقاءها واستمرارها بشكل أكبر بكثير من تلك المؤسسات التي وضعت التميز في مؤخرة قائمة أولوياتها، ويؤكد هذه الحقيقة كل من: " ويلين وهانجر - Wheeln & Hinger بقولهما: أن المؤسسات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك التي لا تطبق نفس الفكر الإداري.

**4- طفرة تكنولوجيا المعلومات:** القيادة المتميزة تحرص على تطبيق الغايات الإستراتيجية للمؤسسة سعياً إلى الاستخدام الأمثل للموارد والتكنولوجيا، بحيث يشمل ذلك اقتناء النظم، والأجهزة التكنولوجية الحديثة، ومن جانب آخر تحسين وتطوير ما يمتلكه من أجهزة ونظم، وبرامج تكنولوجية، فيجب أن تبرز التقارير الإدارية عدد الخدمات التي تمارسها المؤسسة في استخدام النظم التكنولوجية.

## المبحث الثالث: ماهية الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي

تكتسب دراسة الأداء والعوامل المؤثرة عليه أهمية كبيرة في الإدارة المعاصرة لمؤسسات التعليم العالي، فالأداء سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة وبأبعاده الأكاديمية والإدارية والمجتمعية، هو السبيل لتحديد مستوى التميز، وفي عالم سريع التغيير يحفل بتحديات تنافسية عديدة ومتنوعة، يصبح الاهتمام بدراسة الأداء في مؤسسات التعليم العالي وعناصره وكيفية ادارته، فضلا عن تحديد الأطر الفكرية والمرجعية لمؤشرات وأدوات أساليب وتقييمه ، والنماذج العالمية في تحسينه وتميزه، سيلة لبلوغ التميز وتعزيز مكانة مؤسسات التعليم العالي، ناهيك عن مجابهة ما يمكن ان يكون تحديات تنافسية أصبحت تواجهها بشكل متزايد ومتسارع، ومن اجل ذلك تبحث الجامعات عن الأساليب والمداخل الحديثة التي يمكن استخدامها في تطوير وتحسين أدائها.

### المطلب الأول: مفهوم التعليم العالي وخصائصه

سنتطرق أولا الى مفهوم التعليم العالي:

#### اولا: مفهوم التعليم العالي

قبل التطرق إلى مفهوم التعليم العالي يجب ان نعرف التعليم الذي يعبر عن: "تغير في السلوك، له صفة الاستمرار، وصفة بدل الجهد المتكررة حتى يصل الفرد إلى استجابة ترضي دوافعه، وتحقيق غايته"، أي انه: "تحسين الأداء". (العبادي، الطائي، 2008، ص34).

ويعرف أيضا على انه: "ذلك العائد الذي يرتبط بإنتاجية التعليم، أي إنتاجية المتعلم من عمله بعد تخرجه من خلال المعلومات والمعارف والمهارات التي يتعلمها عن طريق تعليمه". (فليح، 2007، ص221).

كما عرفت الجامعة: تلك المنظمة التي تحتوي على عدد هائل من المعاهد التعليمية العليا وتقديم برنامج للدراسات العليا، ولها قدرة منح الدرجات العلمية في مختلف مجالات الدراسة. (بن عيسى، 2016، ص85). كما يمكن تعريفها انها: المؤسسة التربوية الأكاديمية العلمية التي تقع في قمة السلم التعليمي في المجتمع ومركزا مهما للعلم والمعرفة ومجالا واسعا للبحث والتقصي والجامعات في محاضن العلم وهي معاقل العلماء والمبدعين وصانعي الأفكار. (بلخيري، 2006، ص229).

كما عرفت الجامعة على انها: "مركز للاكتساب المهارات والمعارف البشرية المستمدة من القدرة على توفير العمل للخريجين وبالتالي يمثل اهم مصادر تنمية رأس المال البشري في المجتمع". (حرنان، 2014، ص7).

ويعرف على انه: "التعليم الذي يتم داخل كليات او معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، وتختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع سنوات، وهو اخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي". (نمورة، 2012، ص14).

ويعرف أيضا على انه: " الدراسة في الجامعات، فهو دراسة متخصصة ينبغي أن تقتصر على مادة التخصص، وما يرتبط بها من مواد أخرى ارتباطا شديدا، على عكس الدراسة في التعليم العام الذي يسبق التعليم العالي، اين يدرس الطلاب مبادئ واساسيات المعرفة في كل الحقول تقريبا".

تعرف على انها مؤسسة اجتماعية تمثل اخر مراحل النظام التعليمي وتكون الشباب الجامعي علميا، ثقافيا، فكريا وجدانيا، وهي تعد المجتمع بإطارات مختلف التخصصات الفنية، المهنية، الاقتصادية، السياسية، الإدارية، الثقافية الفكرية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف اجرائي لمؤسسات التعليم العالي او الجامعات، الجامعة هي شبه مؤسساتية متميزة تعمل على تهيئة الافراد بأساليب بيداغوجية وبحثية عالية نظرية وتطبيقية للحصول على رتب علمية متفاوتة.

### ثانيا: خصائص مؤسسات التعليم العالي

عرضت أهم سمات مؤسسات التعليم العالي فيما يلي: (بلية،2016، ص56).

✓ يتسم محور نشاط المؤسسة الجامعية بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأولى، مضمونه التعليم والبحث العلمي واللذان يتطلبان إدارة فعالة.

✓ تعد مؤسسات التعليم العالي ولاسيما الجامعة الحلقة المجتمعية الأكثر صلة مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصها واهتمامها، وتمثل المخرجات الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل مواطنيها.

✓ يعد الاستثمار في هذا القطاع استثمارا طويل الأجل وفق آليات حساب إيرادات الاستثمارات الأخرى. ولا يعد الربح بمفهومه التجاري محور اهتمام المؤسسة الجامعية، خاصة إذا كان تمويلها حكوميا أو من جهات لا تهدف للربح.

✓ ترتبط مؤسسات التعليم العالي بنظيرتها من المؤسسات الجامعية بصلات ذات طبيعة خاصة تميل في العادة إلى التعاون ولا تخلو أحيانا من المنافسة سواء كانت تلك المؤسسات وطنية أو أجنبية، ويتمثل إنتاجها في البحوث العلمية والمعارف والمهارات والتجارب العلمية.

### المطلب الثاني: مكونات التعليم العالي ووظائفه

سنتطرق أولا إلى مكونات التعليم العالي:

أولا: مكونات التعليم العالي.

تتكون من مدخلات ومخرجات وهي كالتالي: (نمور،2012، ص20).

1- المدخلات وتتمثل المدخلات في:

1-1 الطلبة: يمثل الطلبة المدخل الأساسي في العملية التعليمية والتي يتم من خلالها إعدادهم والتأثير في سلوكهم، وتزويدهم بالمعلومات والمهارات والمعارف.

1-2 هيئة التدريس: تتوقف العملية التعليمية على حجم هيئة التدريس وكفاءتها.

**3-1- الوسائل المادية:** تتمثل في الفضاءات البيداغوجية والتي تشمل المباني بكل مرافقها، بالإضافة الى الوسائل التعليمية التي تستخدم من قبل هيئة التدريس والطلبة في عملية التعليم والتعلم.

**1- العملية التعليمية:** وهي عمليات التدريس والتدريب والمقررات الدراسية والمناهج، التي يجب أن تكون مناهج حديثة توكب التطورات والمستجدات العلمية.

**2- المخرجات:** وهي النتائج النهائية للعمليات التي أجريت على المدخلات وتتمثل في إعداد المتخرجين من الطلبة الذين يجب تخرجهم من خلال تحقيق الشروط لكمية والنوعية (مخرجات العملية التعليمية تتمثل في عدد الخريجين من الناحية الكمية، وكفاءتهم من الناحية).

### ثانيا: وظائف التعليم العالي

حددت وظائف التعليم العالي في مؤتمر عالمي لمنظمة اليونسكو (UNESCO) المنعقد سنة 1998 قسمت إلى ثلاثة وظائف رئيسية وهي: (خلفي، 2017، ص 66).

✓ **التعليم:** يسعى إلى تقديم مجموعة من برامج تعليمية وأنشطة في مختلف التخصصات للمتعلمين، والغاية من التعليم هو تأهيل وإعداد المتعلم في التأقلم مع البيئة الحياتية والعلمية، وهذا يؤدي إلى تطوير وتنمية المجتمع، وان التعليم العالي يساهم في إعداد وتهيئة الأجيال للعمل والمشاركة في التنمية الاقتصادية ويعتبر عنصرا هاما في تقدم المجتمع في جميع الميادين.

✓ **البحث العلمي:** أصبح البحث العلمي وإنتاج المعرفة من أهم وظائف التعليم العالي، لان الدول تعتمد عليه بشكل كبير في حل مشاكلها في مختلف المجالات، لأنه ذو أهمية في تحقيق التطور وصناعة التقدم، ويعد البحث العلمي من الركائز الأساسية للنهوض الحضاري في أي بلد.

✓ **خدمة المجتمع:** إن التعليم العالي لا يتوقف فقط في التعليم والبحث العلمي، بل له وظيفة أخرى وهي خدمة المجتمع من خلال مؤسساتها ومراكزها وهي تعمل من اجل معالجة المشاكل والقضايا التي يواجهها المجتمع، وهذا من خلال الكوادر التي تمتلكها الجامعات في مختلف التخصصات، خدمة للمجتمع.

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها المؤسسات التعليمية العالي

يواجه التعليم العالي عدة تحديات نوجزها فيما يلي: (العبادي واخرون، 2008، ص 544).

1 - **التطور العلمي والتكنولوجي:** حيث اتسم النصف الثاني من القرن الماضي، بالتغيرات السريعة والمتلاحقة في ميادين المعرفة العلمية والتكنولوجية وانعكس هذا على السياسة التعليمية التي لاتزال تنتهج مناهج تقليدية، تعتمد على التلقين والحفظ، فقد أسهمت الثورة العلمية التي اتسم بها العصر في تحرير الطاقات البشرية، واستثمار المصادر الطبيعية القدرة على استغلال الثروات الكاملة، وذلك بسبب تزايد حقائق العلم ومفاهيمه وتلاشي الفواصل المصطنعة بين فروع العلم المختلفة، وازدادت سطوة المعرفة العلمية، خاصة بعد ظهور وانتشار الحواسيب الآلية، والقنوات الفضائية والبريد الإلكتروني وشبكات الإنترنت.

2 - **ثورة المعلومات:** وهي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة، وعلى الاستخدام الأمثل للمعلومات المتدفقة بشكل سريع، ويقدر الخبراء أن حجم التراكم في هذه المعرفة خلال السنوات القليلة القادمة سيكون مساوياً أو يفوق التراكم المعرفي الإنساني منذ بداية التاريخ البشري المسجل، الأمر الذي يتطلب وجود الفكر القادر على

تنظيم هذا الكم الهائل والسريع حتى نتمكن من استخدامه بصفة مستمرة، وباعتبار العقل البشري هو العماد لاستخدام هذه التقنية عن طريق اهتمامه بإعداد أبنائه تعليمياً وتربوياً من خلال مؤسساته العلمية المختلفة.

**3- المتغيرات الاجتماعية:** من تبعات الثورة الاجتماعية في العالم الحديث تنادي بحرية المرأة، وحقوقها المدنية والاعتراف بحقوق العمال والفلاحين، وإزالة الفروق الطبقية بين أبناء الشعب، والقضاء على التفرقة العنصرية، وتحرر كثير من الشعوب من ظلم الاستعمار الأجنبي، وتمتعها بحق تقرير المصير، وانتصار الديمقراطية وسير الدول المتقدمة والراقية في طريق التخطيط الاقتصادي، في نشوء آراء ثورية جديدة في الإصلاح والتطوير، نحو مكافحة الحروب والدعوة إلى السلام، وغيرها من المظاهر التي كان لها الأثر الكبير والمباشر على الحياة الجامعية.

**4- المتغيرات الثقافية:** من فوائد الاتصالات السريعة والمتطورة تقارب المجتمعات وسهولة تفاعلها بشكل مباشر تحت ما يسمى بالنظام العالمي الجديد"، ولكن للأسف هذا التفاعل والتقارب بين المجتمعات، لم يكن خيراً لأغلب المجتمعات، بسبب ما انعكس عنه من سيطرة بعض عناصر الثقافة العالمية، وسعي بعض الدول المتقدمة إلى نشر ثقافتها والباسها ثوب الحضارة الإنسانية المعاصرة، السبب الذي أدى إلى اندثار ثقافات محلية أو ضياع بعض عناصر ثقافات محلية أخرى، أو صراع بين ثقافات، وقوميات وعصبيات، وقد صاحب ذلك مشكلات تمثلت في اغتراب الشباب، والبحث عن الهوية الذاتية الثقافية، وفي ضوء ذلك كله كان على العملية التعليمية الجامعية أن تحافظ على الذاتية الثقافية دون عزلة عن الحضارة العالمية المعاصرة في توازن دقيق ومدروس بين عناصر الثقافتين.

**5- الطلب المتزايد على التعليم العالي:** حيث شكل الطلب المتزايد من الراغبين في التعليم العالي تحدياً كبيراً على مؤسساته، في استعدادها لاستيعاب هذه الأعداد، وهذه الزيادة والإقبال على التعليم كانت بسبب الزيادة السكانية، وارتفاع مستوى المعيشة واتساع دائرة الديمقراطية وطموحات الشباب في الرفع من مستواهم الاجتماعي والاقتصادي، ودخول أعداد كبيرة من الفتيات إلى التعليم العالي، الأمر الذي فرض نفسه على القائمين على هذا المستوى من التعليم ووجههم للقيام بباقي الأمور الهامة، والضرورية للعملية التعليمية مثل البحوث، والمؤتمرات.

**6- العولمة:** يتفق العديد من العلماء والمتخصصين أن لظاهرة العولمة مزايا لا بد من العمل على تضخيم مردودها وأن لها عيوباً وآثار سلبية لا بد من التصدي لها عن طريق اعتماد إجراءات لتحسين المجتمع من نتائجها، ومن أهم المؤسسات المؤثرة في هذا المجال مؤسسات التعليم العالي. (غربي، 2014، ص 99).

## المطلب الرابع: خطوات تحقيق الأداء المتميز ومؤشرات قياسه في المؤسسات التعليم العالي

لكي يكون نظام الحوافز فعالا وناجحا يجب توفر عدة عوامل تتمثل في شروط نجاح تطبيق الحوافز والعوامل المؤثرة فيه.

### أولا: خطوات تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي

من أجل تحقيق التميز في مؤسسات القرن الحادي والعشرين لابد من مراعاة العوامل الأربعة الرئيسية للتميز وهي: (مشار، ولمان، 2021، ص30).

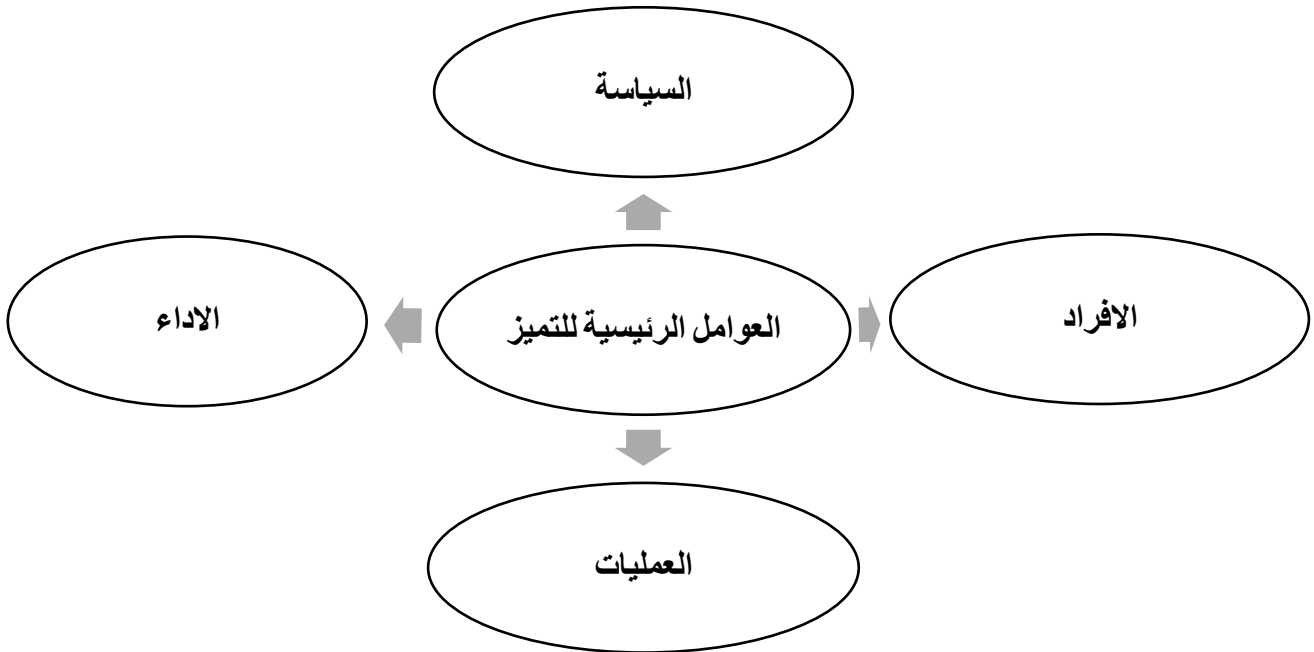
✓ **السياسة:** إن التميز لا يمكن تحقيقه بدون تأثير رؤية المؤسسة التعليمية التي تقود وضع السياسات لدعم الاستراتيجيات، وتمكن من تطبيق الخطط الطويلة المدى لتحقيق الأهداف والغايات، وتكون دليلا للمديرين في المؤسسة التعليمية لتحقيق النجاحات.

✓ **الأفراد:** هم المفتاح الحقيقي لتحقيق التميز للمؤسسة في العصر الحالي، فالأفراد يجب أن يتم التعامل معهم وتنميتهم ومشاركتهم بالطريقة الصحيحة.

✓ **العمليات:** وهي التي تدعم تحقيق التميز من خلال التكامل في التبسيط والتحسين والوضوح والشفافية والتركيز التام على احتياجات المتعاملين.

✓ **الأداء:** لا يمكن أن يكون هناك تميز بدون قياس الأداء لمقارنة التطور، وكدليل لحسن اتباع استراتيجية المؤسسة التعليمية ومن خلاله يتم سد فجوات الأداء.

### الشكل رقم(6-1): العوامل الرئيسية للتميز



المصدر: من اعداد الطالب.



## ثانياً: مؤشرات قياس الأداء لمؤسسات التعليم العالي

تتبع عملية قياس مؤشرات الأداء لمؤسسات التعليم العالي الخطوات التالية: (مداني، 2021، ص 988-990).

**1- الخطوة الأولى:** تقوم مؤسسات التعليم العالي بتصنيف مؤشرات الاداء ضمن مجموعة من المعايير (حسب ما هو معتمد في المراكز الوطنية والعالمية للتقويم والاعتماد الأكاديمي)، بحيث يتضمن كل معيار مؤشر واحد أو عدد من المؤشرات واهم تلك المعايير ما يلي:

**-المعيار الأول: الرسالة والرؤية والتخطيط الاستراتيجي:** يجب أن يكون لدى مؤسسة التعليم العالي رسالة وأهداف واضحة ومناسبة، تحدد الغرض من إنشائها وتوجه التخطيط وصنع القرار والعمل في جميع الوحدات الأكاديمية والإدارية، وترتبط خطتها الاستراتيجية برؤية واضحة تتلاءم مع التوجهات المحلية والعالمية، ويتم متابعة وتقييم الأداء المؤسسي بناءً على مؤشرات رئيسية للأداء.

**- المعيار الثاني: الحكومة والقيادة والإدارة:** يجب أن يكون لدى مؤسسة التعليم العالي نظماً للحكومة تضمن فعاليتها وكفاءتها، وأن تطبق سياسة ولوائح وإجراءات تدعم رسالتها وأهدافها وخططها الاستراتيجية والتشغيلية، ولديها هيكل تنظيمي واضح وطبق وتحدد المهام والصلاحيات لكافة الوظائف. كما يجب أن يسود في المؤسسة نمط قيادي ونظام إداري يعتمد على التخطيط والمتابعة والتنفيذ.

**- المعيار الثالث: التعليم والتعلم:** يجب أن يكون لدى مؤسسة التعليم العالي سياسات وإجراءات واضحة وفعالة لتصميم وإقرار وتقييم البرامج الأكاديمية والمقررات الدراسية، وأن يتم تخطيط البرامج، بحيث تسهم في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها ويجب أن تحدد مؤسسة التعليم العالي خصائص للخريجين ومخرجات للتعليم على مستوى المؤسسة والبرامج، تتلاءم مع رسالتها ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي، ويجب أن يكون لدى مؤسسة التعليم العالي نظاماً فعل يضمن تحقيق مستويات عالية للتعليم والتعلم في جميع البرامج المقدمة، وأن تتم مراقبة جودة التعليم والتعلم بانتظام، ومن خلال آليات مناسبة، وإجراء عمليات مراجعة دورية لتطويرها.

**- المعيار الرابع: الطلاب:** يجب أن تكون سياسة وأنظمة قبول الطلاب في جميع برامج مؤسسة التعليم العالي واضحة وعادلة، ومعلنة مع أهمية توفير نظام إلكتروني فعال لإدارة وتأمين سجلات الطلاب، كما يجب أن تكون حقوق الطلاب وإجاباتهم محددة ومعلمة وملتزم بها، وأن تضع مؤسسة التعليم العالي قواعد السلوك القويم وإجراءات التأديب والتظلم والاستئناف تتصف بالشفافية والعدالة، وأن تتوفر آليات فعالة للتوجيه والإرشاد وتقديم جميع الخدمات التي يحتاجها الطلاب بشكل متساوي، مع مراعاة ذوي الإعاقة، كما يجب أن يكون لدى مؤسسة التعليم العالي سياسة فعالة للاستفادة من آراء الخريجين، بالإضافة إلى تبنيها برامج لرعاية الطلاب الدوليين والاهتمام بهم إن وجدوا.

**المعيار الخامس: هيئة التدريس والموظفون:** يجب أن يكون لدى مؤسسة التعليم العالي العدد الكافي من هيئة التدريس والموظفين ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة للقيام بمسؤولياتها بجدارة كما يجب أن يتوفر لهم الدعم اللازم، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير المهني المناسبة لهم، كما يجب على المؤسسة أن تقيم أداءهم دورياً، ويستفاد من نتائج التقييم في التحسين.

- **المعيار السادس: الموارد المؤسسية:** يجب أن تتوفر لدى مؤسسة التعليم العالي الموارد المالية والبنية التحتية المادية والتقنية الكافية لدعم أنشطتها وعملياتها في جميع مقارها الرئيسية وفروعها، وتمتثل للأنظمة واللوائح، كما يجب أن تتحقق مؤسسة التعليم العالي من خلال عمليات التقييم الدوري أن مواردها كافية لضمان جودة برامجها التعليمية ودعم التحسين المستمر، وأن لديها نظاما فعالا للسلامة وإدارة المخاطر.

- **المعيار السابع: البحث العلمي والابتكار:** يجب أن يكون لدى مؤسسة التعليم العالي خطط محددة لأنشطة البحث العلمي والابتكار تعكس توجهات الاستراتيجية وتتفق مع طبيعتها ورسالتها، وأن توفر الموارد اللازمة لها، وتقدم الدعم المناسب لأعضاء هيئة التدريس والطلاب وغيرهم من منسوبي مؤسسة التعليم العالي للقيام بدورهم في هذه الأنشطة، وتعمل على متابعة أنشطتها وتوثيقها، وإعداد تقارير دورية حولها، واتخاذ الإجراءات اللازمة للتحسين والتطوير.

- **المعيار الثامن الشراكة المجتمعية:** يجب أن يكون لدى مؤسسة التعليم العالي خطط وآليات محددة للشراكة المجتمعية تعكس توجهاتها الاستراتيجية وتتفق مع طبيعتها ورسالتها، وأن تدعم المشاركة الفعالة لهيئة التدريس والطلاب والموظفين فيها. كما يجب أن تقيم علاقات تعاون فعالة مع المجتمع المحلي والدولي والهيئات المعنية وقطاعات العمل المختلفة، وأن تعمل على توثيق أنشطتها ومتابعة فعالية الشراكة المجتمعية وتحسينها وتطويرها.

## 2- الخطوة الثانية: تقوم مؤسسات التعليم العالي بقياس مؤشرات الأداء الرئيسية من خلال:

- إعطاء رمز ورقم واسم دقيق لكل مؤشر؛
- إعطاء وصف وشرح مختصر لمضمون كل مؤشر؛
- توضيح طريقة قياس كل مؤشر؛
- وضوح قيمة كل مؤشر ووحدة قياسه؛
- توضيح وقت قياس كل مؤشر (فصليا أو سنويا)؛
- إعطاء مختلف الأدلة (التوثيق) التي يستند عليها عند حساب كل مؤشر.

3- **الخطوة الثالثة:** قيام مؤسسات التعليم العالي بالمقارنة المرجعية باستخدام الأدوات المناسبة (مثل: استطلاعات الرأي، البيانات الإحصائية الخ) وفقا لطبيعة كل مؤشر والهدف منه، وكذلك تحديد القيم التالية لكل مؤشر.

- مستوى الأداء الفعلي: هو مستوى مؤشر الأداء الذي تم قياسه على مستوى الكلية بالفعل لهذا العام.
- مستوى الأداء المستهدف: هو مستوى مؤشر الأداء المتوقع أو مستوى الأداء الذي تهدف المؤسسة للوصول إليه.
- مستوى الأداء المرجعي الداخلي (المقارنة المرجعية الداخلية): هو مستوى الأداء الذي تم قياسه على مستوى الكلية بالفعل للعام السابق.
- مستوى الأداء المرجعي الخارجي (المقارنة المرجعية الخارجية): هو مستوى الأداء في مؤسسة أخرى وطنية أو دولية.

• مستوى الأداء المستهدف الجديد: هو إنشاء مستوى مستهدف جديد بمؤشر الأداء يستند إلى نتائج تحليل المؤشر الحالي، فإن حصلنا على مستوى أداء فعلي أكبر (أو يساوي) من مستوى الأداء المستهدف فيتم إنشاء مستوى أداء مستهدف جديد، أما إن كان العكس فيتم الإبقاء على نفس مستوى الأداء المستهدف إلى أن يتم تحقيقه.

**3- الخطوة الرابعة:** قيام مؤسسات التعليم العالي بتحليل كل مؤشر أداء على حدي من خلال مقارنة مؤشر الأداء الفعلي بمستوى مؤشر الأداء المستهدف ومستوى الأداء المرجعي الداخلي (المقارنة المرجعية الداخلية) ومستوى الأداء المرجعي الخارجي (المقارنة المرجعية الخارجية) مع الرسومات البيانية التوضيحية لتحديد نقاط القوة وتوصيات التحسين وكذلك تحديد مستوى الأداء المستهدف الجديد.

## خلاصة

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى أثر المهارات الناعمة على الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي، حيث تناولنا في البداية مفهوم المهارات الناعمة وأهميتها ومختلف أنواعها وطرق اكتسابها، إضافة إلى أبعادها، ثم تناولنا مفهوم الأداء المتميز ومتطلباته ومختلف دوافعه ونماذجه، لنختم فصلنا النظري بالأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي وخطوات تحقيق هذا الأخير ومؤشرات قياسه.

حيث نستنتج بأن تميز أداء مؤسسات التعليم العالي أصبح ضرورة ملحة في الوقت الراهن نظرا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، وهذا التميز لا يأتي من العدم بل هو نتيجة لتوفر مجموعة من المهارات لدى الأفراد خاصة المهارات الناعمة.

الفصل الثاني: دراسة عينة  
من أساتذة المركز الجامعي  
ميلة

## تمهيد:

بعد التطرق إلى الجوانب النظرية والمتعلقة بمتغيرات الدراسة ومحاولة توضيح العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء المتميز الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي، ولغرض التأكد من صحة الكلام النظري سوف نحاول القيام من خلال هذا الفصل التطبيقي بدراسة عوامل البيئة المحددة لأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي، ولهذا قمنا بتقسيم الدراسة إلى متغير مستقل واخر تابع، من أجل تسيير عملية التحليل. وبهدف تحليل البيانات واستخراج النتائج المساعدة في إثبات ونفي الفرضيات الخاصة بالبحث، تم الاعتماد على مناهج وطرق إحصائية معروفة في جمع، وتحليل النتائج المتوصل إليها، ومنها الاستبيان الذي يعتبر الأداة الرئيسية المعتمدة في هذه الدراسة بغية التعرف على واقع المركز الجامعي محل الدراسة. وانطلاقا من هنا وبغية الاحاطة الجيدة بجوانب الموضوع تم تقسيم هذا الفصل الى المباحث التالية:

**المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية؛**

**المبحث الثاني: دراسة تحليلية للاستبيان؛**

**المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.**

## المبحث الأول: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

سيتم توضيح كل من الجامعة محل الدراسة (المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة)، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة وأنواعها والأداة المستخدمة لجمع وتحليل البيانات.

**المطلب الأول: تقديم الجامعة محل الدراسة (المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف).**

**أولاً: تعريف المركز الجامعي**

سننتظر من خلاله إلى نشأة المركز الجامعي وموقعه.

**أ- نشأة المركز الجامعي**

نشأ قطاع التعليم العالي بالولاية بافتتاح المركز الجامعي لميلة، وهو مؤسسة عمومية ذات طابع علمي ثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة. تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 مؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق ل 09 يوليو سنة 2008.

فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب المقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق ل 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المركز الجامعي بميلة باسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أول نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية.

**ب- موقع المركز الجامعي ومساحته:**

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة على بعد - 8 كلم عن مركز ميلة على الطريق الرابط بين ميلة وبلدية زغاية، ويتربع على مساحة تقدر بحوالي 87 هكتار، وعلى الرغم من مساحته الكبيرة غير أن محيطه يتميز بطبيعته الفلاحية مما أدى إلى نقص في المرافق الخارجية للطلبة والأساتذة والإداريين ولكن بالرغم من ذلك فقد اهتم المركز الجامعي بالمحيط الخارجي وذلك بفتح تخصصات تهتم بالجانب الفلاحي والمؤسسات الفلاحية.

**ثانياً: الهيكل القاعدي والإداري.**

**أ- الهيكل القاعدي:**

يتوفر المركز الجامعي حالياً على (8000) مقعد بيداغوجي، وثلاث مكتبات ومطعم جامعي ويتوفر على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأطير طلبته ومنحهم تكويناً حسب احتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم، وقد استقطب المركز الجامعي العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها، ويحتوي المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة على:

**1- معهد العلوم والتكنولوجيا**

- قسم الرياضيات والإعلام العالي؛

- قسم علوم الطبيعة والحياة؛

- قسم العلوم والتقنيات.

**2- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:**

- قسم العلوم الاقتصادية والتجارية؛

- قسم علوم التسيير؛

- قسم الحقوق.

**3- معهد الآداب واللغات**

-قسم اللغات الأجنبية؛

-قسم اللغة العربية؛

ب-الهيكل الإداري: تم تحديد الهيكل الإداري للمركز الجامعي وفق الشكل التالي:





## المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سيتم توضيح كل من مجتمع الدراسة، عينة الدراسة وأنواعها، والأداة المستخدمة لجمع وتحليل البيانات.

### أولاً: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو مجموعة متكاملة من الأفراد أو الأشياء أو الأعداد أو القياسات لها خاصية مشتركة يمكن ملاحظتها ويراد تحليلها، ويقسم المجتمع إلى قسمين إما منته وهو الذي يمكن حصر جميع أفرادها مثل عدد الطلاب، أو غير منته وهو الذي لا يمكن حصر أفرادها مثل ذرات الهواء وجزيئات الماء. يتمثل مجتمع الدراسة في أساتذة دائمين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

### ثانياً: عينة الدراسة

العينة عبارة عن جزء من مجتمع الدراسة وعملية المعاينة هي عبارة عن مجموعة الخطوات والإجراءات لاختبار هذا الجزء من أجل الحصول على استنتاجات تتعلق بمجتمع الدراسة وأسلوب المعاينة من الأدوات التي يلجأ إليها معظم الناس للحصول على فكرة مبدئية أو انطباع أولي عن بعض أمور الحياة اليومية، وتنقسم العينات بشكل عام إلى عينات احتمالية وعينات غير احتمالية.

وفي دراستنا تم اختيار العينة الملائمة وهي عينة غير احتمالية من مجموعة من الأساتذة الدائمين في المركز الجامعي ميلة.

### ثالثاً: حجم العينة

إن تحديد الحجم المناسب لعينة يعتبر أمراً مهماً إذ يتم الاعتماد على طريقة إحصائية وبعد عملية المراجعة الأولية الاستقصاء وإجراء الفرز الأولي للإجابات من طرف الأساتذة المستقصي منهم تم الاعتماد في تحليل النتائج على 61 قائمة استقصاء محصل وهو ما يعادل 100% استمارة موزعة.

### رابعاً: أداة الدراسة

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات من خلال الاستبيان باعتباره أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد وتم تصميمه بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

ومن أهم الاعتبارات المنهجية التي اعتمدت في اختيار هذه الأداة كوسيلة أساسية في جمع البيانات الميدانية هو أن الاستبيان أداة مضبوطة لجمع بيانات الدراسة من خلال صياغة نموذج من الأسئلة توجه إلى الأفراد للحصول على بيانات معينة، بالإضافة إلى الاتساق والتكامل بين هذه الأداة والإطار العام لموضوع البحث وكذا حجم العينة.

### خامساً: وصف محاور الاستبيان

لقد تضمنت الاستمارة ثلاث محاور رئيسية يمكن تلخيصها وفق ما يلي:

- المحور الأول: ويتضمن الخصائص العامة لعينة الدراسة، حيث تضمن بيانات عامة حول الأفراد المستجوبين: مثل معلومات حول العمر، الجنس، الرتبة العلمية.

- **المحور الثاني:** وتضمن أسئلة خاصة بالمتغير المستقل وعددها 29 فقرة، وجميعها متعلقة بالمهارات الناعمة، وقد تم تقسيم هذه الأبعاد وفق ما يلي:

- البعد الأول: والمتعلق بمهارات الاتصال والتواصل 7 عبارات؛

- البعد الثاني: والمتعلق بمهارات العمل ضمن الفريق والتفاوض 7 عبارات؛

- البعد الثالث: والمتعلق بمهارات القدرة على القيادة واتخاذ القرارات 8 عبارات؛

- البعد الرابع: والمتعلق بمهارات إدارة الوقت وإدارة الأزمات 7 عبارات.

- **المحور الثالث:** والذي تضمن أسئلة خاصة بالمتغير التابع للدراسة وعددها 14 فقرة، وجميعها متعلقة بالأداء المتميز، وقد تم تقسيم هذه الأبعاد وفق ما يلي:

- البعد الأول: والمتعلق بالأداء التدريسي ويتضمن 4 عبارات؛

- البعد الثاني: والمتعلق بالأداء العلمي ويتضمن 5 عبارات؛

- البعد الثالث: والمتعلق بخدمة المجتمع والجامعة 5 عبارات.

**المطلب الثالث: منهج الدراسة وأساليب التحليل.**

**أولاً: منهج الدراسة**

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولخدمة أغراض هذا المنهج تم استخدام أهم الأدبيات ذات العلاقة بين المتغيرات وأسبابها واتجاهاتها، كما تعتمد على تفسير الوضع القائم وتحديد الظروف والعلاقات الموجودة بين المتغيرات، وتحليل وربط وتفسير واستخلاص النتائج.

**ثانياً: تحديد متغيرات الدراسة**

اشتملت هذه الدراسة على العديد من المتغيرات هي:

**1- المتغير المستقل:** المهارات الناعمة، ويشمل المتغيرات الفرعية التالية:

- مهارة الاتصال والتواصل؛

- مهارات العمل ضمن الفريق والتفاوض؛

- مهارات القدرة على القيادة واتخاذ القرارات؛

- مهارات إدارة الوقت وإدارة الأزمات.

**2- المتغير التابع:** الأداء المتميز، ويشمل المتغيرات الفرعية:

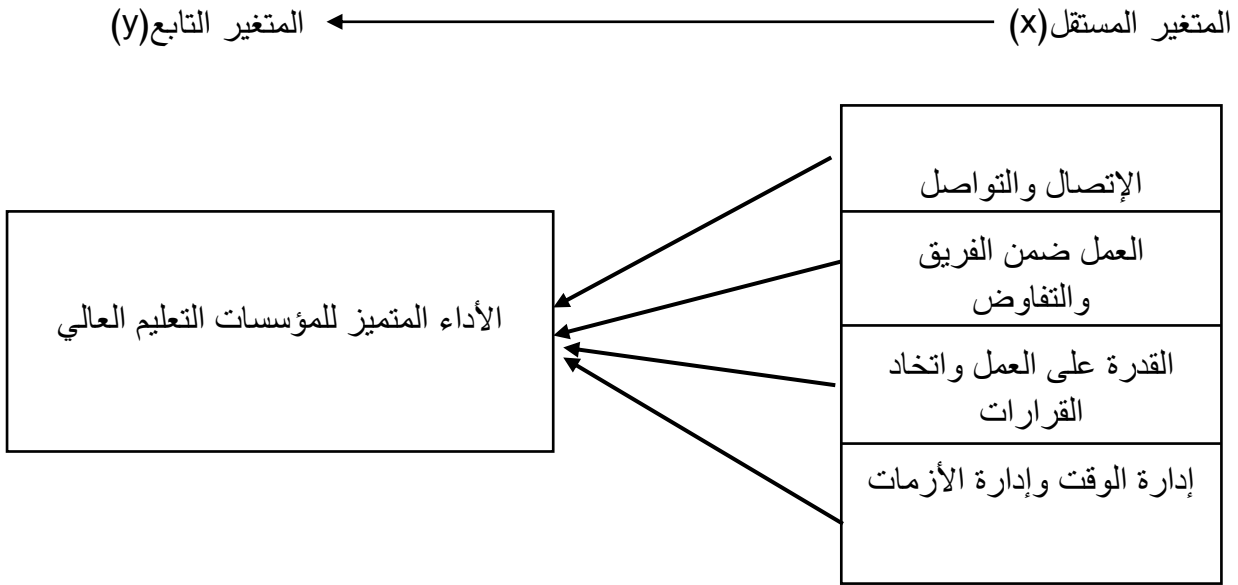
- الأداء التدريسي؛

- الأداء البحثي؛

- خدمة المجتمع والجامعة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-2): متغيرات البحث



المصدر: من اعداد الطالب.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

ونظر لكون الدراسة وصفية تحليلية وعلى أساس تحميل البيانات الدالة على متغيري الدراسة واختيار صحة الفرضيات تم اعتماد الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال مؤشرات الإحصاء الوصفي والاستدلالي اعتماد على برنامج SPSS نسخة 22 لتأكيد أو نفي الفرضيات عند درجة معنوية تقدر 0.05% مستوى ثقة 95% وذلك كما يلي:

- 1- دراسة مدى اتباع بيانات العينة للتوزيع الطبيعي؛
- 2- التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات افراد العينة؛
- 3- المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على أسئلة الاستبيان؛
- 4- الانحراف المعياري يستخدم لقياس درجة تشتت قيم إجابات العينة عن وسطها الحسابي؛
- 5- اختبار ألفا كرو نباخ، وهي الطريقة الأكثر استخداما لمعرفة الانسجام الداخلي للمقياس؛
- 6- معامل بيرسوف لمعرفة مدى ارتباط كل بعد من ابعاد الدراسة بالدرجة الكمية؛
- 7- معامل الارتباط R للتعرف على قوة وطبيعة العلاقة بين أبعاد متغيرات الدراسة؛
- 8- معامل التحديد من اجل التعرف على دلالة التأثير ودرجة تفسير؛
- 9- اختبار Anova T-Test، اختبار المقارنات البعدي (Ssheffe) لاختبار الفروق.

#### رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات العينة

تم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، بالاستناد إلى نظرية النزعة المركزية، والتي تنص إذا كان حجم العينة أكبر من 30 وله وسط الحسابي ( $\mu$ ) وتباين ( $\sigma^2$ )، فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقترب من التوزيع الطبيعي.

#### خامساً: مفتاح تصحيح المقياس

تم مراعاة تدرج مقياس ليكارث المستخدم في الدراسة تبعاً لقواعد وخصائص المقياس كما يلي:

#### الجدول رقم (1-2): مقياس ليكارث الخماسي

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالب.

واعتماد على ما تقدم فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة تم التعامل معها وفق المعادلة التالية:

القيمة العليا-القيمة الدنيا لبدائل الإجابة مقسومة على عدد المستويات.

المدى: يساوي الفرق بين أعلى وأقل درجة المقياس  $4=1-5$ .

طول الفئة: المدى / عدد الفئات  $0.8=4/5$ .

#### الجدول رقم (2-2): جدول التوزيع لمقياس ليكارث.

درجة الموافقة	المستوى	المتوسط المرجح
منخفضة بشدة	لا أوافق بشدة	1.8-1
منخفضة	لا أوافق	2.6-1.8
مقبولة	محايد	3.4-2.6
عالية	أوافق	4.2-3.4
عالية جداً	أوافق بشدة	5-4.2

المصدر: من اعداد الطالب.

## المبحث الثاني: دراسة تحليلية للاستبيان.

يتضمن هذا المبحث الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة، وذلك باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والنسب والتكرارات، وذلك في ضوء البيانات المجمعة عن العينة، والتي تضمنت 61 استاذ للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

### المطلب الأول: صدق أداة الدراسة وثباتها.

أولاً: صدق أداة الدراسة.

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب ان تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عبارتها ومفردتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها.

بعد انتهائنا من المرحلة الأولى من اعداد الاستبيان وتصميمه في شكله الأول ثم عرضه على الاستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة، وطلب منهم إبداء رأيهم حول مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى انتمائها الى محورها ومدى ملائمة العبارات التي وضعت لكل محور، وإبداء رأيهم حول شكل الاستمارة بالإضافة إلى حذف او إضافة او تعديل أي عبارة من العبارات وبضوء التوجيهات التي تحصلنا عليها ثم إجراء التعديلات الخاصة بالاستبيان.

حيث يتم التأكد من درجة ثبات الاستبيان وفق قيمة ألفا كرو نباخ والتي تدل على مدى تناسق وارتباط عبارات الاستبيان والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (2-3): ألفا كرو نباخ للمتغيرين التابع والمستقل.

الفا كرو نباخ	عدد المؤشرات	المتغير
0.966	29	عبارات المهارات الناعمة
0.946	14	عبارات الأداء المتميز
0.968	43	العبارات الاستبيان الكل

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة ألفا كرو نباخ للمتغير المستقل (المهارة الناعمة) هي 0.966 وهي نسبة مرتفعة، كما ان قيمة ألفا كرو نباخ للمتغير التابع (الأداء المتميز) هي 0.946 وهي مرتفعة أيضاً، لنلخص في النهاية ان قيمة ألفا كرو نباخ للمتغيرين معا هي 0.968 حيث تدل هي الأخرى على ثبات أداة البحث بشكل كبير، علماً، أن قيمة المرجعية للثبات هي 0.6، وهذا ما يجعل هذه الدراسة على صدق كبير تسمح بتطبيق مختلف الأساليب الإحصائية على العينة.

## المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لخصائص العينة.

بهدف الإحاطة الجيدة بجوانب الدراسة، والاستفادة من المعطيات التي تم الحصول عليها، كان الزاما علينا التعمق في الدراسة، وتحليل الجزئيات التي تطوى عليها أداة البحث ولهذا حاولنا من خلال هذا المطلب استخدام الإحصاء الوصفي لتحليل خصائص العينة، والمتعلقة بالجوانب الشخصية لأفرادها. في هذا النوع من الدراسات يكون من المهم وصف العينة المدروسة، وذلك من خلال الخصائص الديموغرافية للأفراد هذه الأخيرة حيث يمكن توضيحها كما يلي:

**1- الجنس.**

يعتبر مؤشر الجنس من أكثر المؤشرات استخداما في دراسة الفروقات التي تظهر لدى افراد العينة. ويوضح مؤشر الجنس لدى افراد عينة الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	38	62.3%
أنثى	23	37.7%
المجموع	61	100%

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (2-4) نلاحظ أن عدد ذكور عينة الدراسة يمثل 62.3% وهو ما يعادل 38 فردا، بينما عدد الإناث 40% من إجمالي عينة الدراسة وهو ما يعادل 23 فردا، ومن هنا يتضح لنا أن معظم أساتذة الجامعة هم ذكور.

## 2- العمر.

سننظر هنا للعمر لأفراد العينة التي شملتهم الدراسة كما هو موضح في الجدول ادناه

الجدول رقم (2-5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	3	4.9%
من 31 سنة الى 40 سنة	29	47.5%
من 41 سنة الى 50 سنة	22	36.1%
من 51 سنة فما فوق	7	11.5%
المجموع	61	100

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

يبين الجدول رقم (2-5) أن أغلبية أفراد العينة الذين تتراوح اعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة وعددهم يمثلون 47.5% من إجمالي أساتذة عينة الدراسة، ونلاحظ أن الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة تقدر ب 36.1% وهي 22 فرد من مجموع افراد العينة، ونلاحظ أن الفئة العمرية من 51 سنة فما فوق تقدر ب 11.5% وهي 7 أفراد من مجموع أفراد العينة فيما يوجد 3 افراد عمرهم أقل من 30 سنة ويمثل 4.9% من إجمالي افراد العينة الدراسة.

### 3- المؤهل العلمي.

سنتطرق هنا للمؤهل العلمي لأفراد العينة التي شملتهم الدراسة كما هو موضح في الجدول ادناه

#### الجدول رقم (2-6) يوضح التوزيع التكراري حسب المؤهل العلمي.

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
14.7%	9	ماجستير
85.3%	52	دكتوراه
100%	61	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أكبر فئة ضمن العينة هي فئة حملة دكتوراه الذين يمثلون نسبة 85.3% ما يعدل 52 فردا بينما فئة ماجستير 14.7% ومن هنا يتضح لنا ان معظم أساتذة الجامعة هم حاملين على شهادة دكتوراه.

### 4- الخبرة.

سنتطرق هنا للخبرة لأفراد العينة التي شملتهم الدراسة كما هو موضح في الجدول ادناه

#### الجدول رقم (2-7) يوضح التوزيع التكراري حسب الخبرة.

النسبة	التكرار	الخبرة
21.3%	13	اقل من 5 سنوات
26.2%	16	من 6 الى اقل من 10 سنوات.
21.3%	13	من 10 الى اقل من 15 سنة
31.2%	19	من 16 سنة فأكثر
100%	61	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.



يبين الجدول رقم (2-7) أن أغلبية أفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم من 16 سنة فما فوق وعددهم يمثلون 31.2% من إجمالي أساتذة عينة الدراسة، ونلاحظ أن الفئة العينة التي تتراوح خبرتهم من 6 سنة الى اقل 10 سنة تقدر ب 26.2% وهي 16 فرد من مجموع افراد العينة، ونلاحظ أن الفئة العينة التي تتراوح خبرتهم أقل من 5 سنوات تقدر ب 21.3% وهي 13 فرد من مجموع أفراد العينة فيما نلاحظ أن الفئة العمرية التي خبرتهم من 10 الى اقل من 15 سنة ويمثل 21.3% من إجمالي افراد العينة الدراسة.

#### 5-الرتبة العلمية

سنتطرق هنا للرتبة العلمية لأفراد العينة التي شملتهم الدراسة كما هو موضح في الجدول ادناه

الجدول رقم (2-8) الرتبة العلمية لأفراد عينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
4.9%	3	أستاذ مساعد "ب"
16.4%	10	أستاذ مساعد "أ"
50.8%	31	أستاذ محاضرة "ب"
27.9%	17	أستاذ محاضرة "أ"
100%	61	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

يمكن القول من خلال الجدول بأن الرتبة العلمية مرتفعة بالنسبة لأفراد العينة المدروسة، بحيث أن نسبة أفراد العينة أستاذة محاضرة صنف ب قد وصلت إلى 50.8% وهي نسبة مرتفعة ثم تأتي بعدها أفراد عينة الدراسة أستاذ محاضرة صنف أ بنسبة 27.9% ثم تأتي بعدها أفراد عينة الدراسة أستاذ مساعد صنف أ بنسبة 16.4% وأخيرا نسبة أفراد عينة الدراسة أستاذ محاضرة صنف ب بنسبة 4.9%.

وهذا ما يضمن تنوع الرتبة العلمية لأفراد العينة المدروسة مما يزيد من مصداقية نتائج الدراسة التي بين أيدينا.

#### 6- تحليل معامل الارتباط متغيرات الدراسة

في هذا الجزء من الدراسة يقوم الباحث بدراسة الارتباطات الدالة بين متغيرات الدراسة، وهو أمر مهم جدا، حيث نقوم أولا بدراسة المهارات الناعمة باعتبارها المتغير المستقل، وأيضا الارتباطات مع الأداء المتميز باعتباره المتغير التابع وصولا إلى الارتباط بين المتغيرين كما يلي:

#### - دراسة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل.

نقوم خلال هذه الخطوة بدراسة الارتباطات الدالة بين أبعاد المتغير المستقل -المهارات الناعمة - والمتمثلة في الاتصال والتواصل، العمل ضمن الفريق والتفاوض، القدرة على القيادة واتخاذ القرارات، إدارة الوقت وإدارة أزمات، كما هو مبين في الجدول أدناه.

جدول رقم (2-9): دراسة ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل

		Correlations			
		التواصل والاتصال	التفاوض والفريق	القيادة والقرار	الوقت والازمات
التواصل والاتصال	Pearson Correlation	1	.758**	.770**	.710**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	61	61	61	61
التفاوض والفريق	Pearson Correlation	.758**	1	.855**	.806**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	61	61	61	61
القيادة والقرار	Pearson Correlation	.770**	.855**	1	.775**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	61	61	61	61
الوقت والازمات	Pearson Correlation	.710**	.806**	.775**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	61	61	61	61

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

بالاعتماد على نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لمعامل الارتباط بين كل ابعاد المهارات الناعمة معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ). حيث جاءت جميع عناصر المهارات الناعمة ذات علاقة ارتباط موجبة وقوية، حيث سجلنا أعلى ارتباط بين العمل ضمن الفريق والتفاوض، والقدرة ضمن القيادة واتخاذ القرارات بـ 0.855 وهي نسب ارتباط جيدة تخدم موضوع الدراسة.

- بين أبعاد المتغير المستقل كل على حدي وابعاد المتغير مجتمعة

جدول رقم (2-10): أبعاد المتغير المستقل كل على حدي وابعاد المتغير مجتمعة

		Correlations				
		التواصل والاتصال	التفاوض والفريق	القيادة والقرار	الوقت والازمات	المهارات الناعمة
التواصل والاتصال	Pearson Correlation	1	.758**	.770**	.710**	.893**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	61	61	61	61	61
التفاوض والفريق	Pearson Correlation	.758**	1	.855**	.806**	.931**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	61	61	61	61	61
القيادة والقرار	Pearson Correlation	.770**	.855**	1	.775**	.933**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	61	61	61	61	61
الوقت والازمات	Pearson Correlation	.710**	.806**	.775**	1	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	61	61	61	61	61

المهارات.الناعمة	Pearson Correlation	.893**	.931**	.933**	.895**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	61	61	61	61	61

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن كل الارتباطات دالة عند مستوى دلالة 0.01، وعليه نلاحظ أن كل أبعاد المهارات الناعمة تتمتع بارتباطات قوية فيما بينها، حيث توزعت في مجال مقبول ومرتفع إلى حد ما، حيث تجاوز في بعض الأحيان قيمة 0.80 وهي نسبة تقترب من الواحد الصحيح. ونظرا لارتفاع معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل سوف نقوم بدراسة مدى ملاءة بيانات أبعاد المهارات الناعمة لافتراضات تحليل الانحدار وذلك بواسطة الاختبار الخطي Multicollinearity باستخدام معامل التضخم التباين VIF واختبار التباين المسموح به Tolerance للمتغير المستقل للدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به VIF القيمة 10 وأن يكون التباين المسموح به Tolerance أكبر من 0.05 والجدول أدناه يبين هذا الاختبار.

#### الجدول رقم (2-11): اختبار التباين والتباين المسموح به

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة الفرعية
0.359	2.786	الاتصال والتواصل
0.209	4.793	العمل ضمن الفريق والتفاوض
0.224	4.456	القدرة على القيادة واتخاذ القرارات
0.313	3.197	إدارة الوقت وإدارة الازمات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل، وما يؤكد ذلك قيم اختبار تضخم التباين VIF لأبعاد المتغير المستقل، والتي تقل جميعها عن 10، كما أن قيم اختبار التباين المسموح به Tolerance كانت جميعها أكبر من 0.05 ويعد هذا مؤشر على عدم وجود ارتباط عالي بين عناصر المتغير المستقل.

#### -الارتباط بين ابعاد متغير المستقل ومتغير التابع

#### جدول رقم (2-12): معامل الارتباط بين ابعاد متغير المستقل ومتغير التابع

#### Correlations

		التواصل والاتصال	التفاوض.والفريق	القيادة.والقرار	الوقت.والازمات	الاداء
التواصل.والاتصال	Pearson Correlation	1	.758**	.770**	.710**	.353**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.005
	N	61	61	61	61	61
التفاوض.والفريق	Pearson Correlation	.758**	1	.855**	.806**	.532**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	61	61	61	61	61

القيادة والقرار	Pearson Correlation	.770**	.855**	1	.775**	.569**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	61	61	61	61	61
الوقت والازمات	Pearson Correlation	.710**	.806**	.775**	1	.527**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	61	61	61	61	61
الاداء	Pearson Correlation	.353**	.532**	.569**	.527**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.000	
	N	61	61	61	61	61

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة لمعامل الارتباط بين كل ابعاد المهارات الناعمة - كل على حدي- وابعاد الأداء المتميز هو أقل من 0.01، كما أن قوة الارتباطات جيدة ومقبولة. ونظرا لارتفاع معامل الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير سوف نقوم بدراسة مدى ملاءمة بيانات أبعاد المهارات الناعمة لافتراضات تحليل الانحدار وذلك بواسطة الاختبار الخطي Multicollinearity باستخدام معامل التضخم التباين VIF واختبار التباين المسموح به Tolerance للمتغير المستقل للدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به VIF القيمة 10 وأن يكون التباين المسموح به Tolerance أكبر من 0.05 والجدول أدناه يبين هذا الاختبار.

#### الجدول رقم (2-13): اختبار التباين والتباين المسموح به

Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة الفرعية
0.359	2.786	الاتصال والتواصل
0.209	4.793	العمل ضمن الفريق والتفاوض
0.224	4.456	القدرة على القيادة واتخاذ القرارات
0.313	3.197	إدارة أزمات وإدارة الوقت

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل، وما يؤكد ذلك قيم اختبار تضخم التباين VIF لأبعاد المتغير المستقل، والتي تقل جميعها عن 10، كما أن قيم اختبار التباين المسموح به Tolerance كانت جميعها أكبر من 0.05 ويعد هذا مؤشر على عدم وجود ارتباط عالي بين المتغير المستقل.

- معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل

الجدول رقم (2-14): معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل.

		الاداء	المهارات.الناعمة
الاداء	Pearson Correlation	1	.539**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	61	61
المهارات.الناعمة	Pearson Correlation	.539**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	61	61

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن الارتباط معنوي ودو دلالة إحصائية عند مستوى 0.01، وهذا يعني ان قوة الارتباط بين المهارات الناعمة والأداء المتميز فهي موجبة ومتوسطة.

## المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات

نقوم في هذا المبحث بدراسة وتحليل تمركز وتشتت البيانات على مستوى المتغيرين المستقل والتابع وهوما على التوالي، المهارات الناعمة، الأداء المتميز، وذلك وفق سلم ليكرث الخماسي الذي تم التطرق إليه سابقا، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

### المطلب الأول: تحليل المهارات الناعمة والأداء المتميز

أولاً: تحليل المهارات الناعمة (المتغير المستقل).

من أجل وصف وتحليل متوسطات إجابة عينة الدراسة حول المتغير المستقل المهارات الناعمة فقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيبها حسب أهميتها من وجهة نظر الأفراد المستجوبين، كما هو موضح فيما سيأتي:

#### 1- وصف متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يخص عبارات المهارات الإتصال والتواصل

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة حول مهارات الإتصال والتواصل.

الجدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده المهارات الاتصال والتواصل.

الرقم	عبارات بعد المهارات الإتصال والتواصل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية العبارة
1	أجعل حديثي دقيقا ومختصر وواضحا في حواراتي ونقاشاتي في العمل.	3.9672	0.91227	2
2	أحترم أفكار الآخرين واتقبلها وأحسن معاملتهم.	4.0000	0.93095	1
3	أشجع الحوار وتبادل الآراء لإيصال الأفكار للآخرين.	3.9508	0.92062	4
4	أدعم كلامي بالشواهد والأدلة عندما اتحدث مع الآخرين.	3.8689	0.80572	5
5	أستخدم كل وسائل الاتصال والتواصل الفعالة أثناء المحاضرة.	3.7705	1.00654	7
6	أحرص على إثراء النقاشات أثناء المحاضرات والحرص التطبيقية.	3.9672	0.94811	3
7	أستطيع التعامل مع من يخالفني الرأي في وجهة النظر.	3.8033	0.83306	6
المجموع		3.9040	0.80421	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-15) إجابات أفراد العينة لبعده المهارات الاتصال والتواصل للمركز الجامعي محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين 4 و3.7705 بمتوسط

حسابي كلي مقداره 3.9040 على مقياس ليكارت الخماسي الذي يشير إلى المستوى العالي لإجابات أفراد العينة حول بعد الاتصال والتواصل.

كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.80421 وقد جاءت عبارة في المرتبة الأولى "أحترم أفكار الآخرين واتقبلها وأحسن معاملتهم" بمتوسط حسابي قدره 4 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الكلي، وبانحراف معياري قدره 0.93095 فيما جاءت العبارة "أستخدم كل وسائل الاتصال والتواصل الفعالة أثناء المحاضرة" على المرتبة 7 والأخيرة، في هذا البعد بمتوسط حسابي 3.7705 وبانحراف معياري قدره 1.00654 وعلى العموم يمكن القول بأن نظرة الأساتذة حول بعد مهارات الاتصال والتواصل كانت عالية.

## 2- وصف متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يخص عبارات العمل ضمن الفريق والتفاوض

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة حول بعد العمل ضمن الفريق والتفاوض.

الجدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد العمل ضمن الفريق والتفاوض.

الرقم	عبارات العمل ضمن الفريق والتفاوض	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية العبارة
8	أفضل العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.	3.3370	1.05141	7
9	اعمل دائما على المساهمة في معالجة الخلافات والصراعات بطريقة إيجابية داخل محيط عملي.	3.6721	0.85091	2
10	أحفز الطلاب على العمل الجماعي واکافئهم عليه.	3.8361	0.82017	1
11	أجيد فن التفاوض مع الآخرين.	3.6230	0.79925	3
12	أستطيع كسب ثقة أطراف التفاوض الأخرى وإقناعهم.	3.4262	0.93913	6
13	أستعد دائما للتفاوض وفي أي وقت.	3.4426	0.84705	5
14	أركز في عملية التفاوض على ما يمكن تحقيقه	3.5574	0.97510	4
المجموع		3.5621	0.67303	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-16) إجابات أفراد العينة لبعد العمل ضمن الفريق والتفاوض للمركز الجامعي محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين 3.8361 و3.3370 بمتوسط حسابي كلي مقداره 3.5621 على مقياس ليكارت الخماسي الذي يشير إلى المستوى العالي لإجابات أفراد العينة حول العمل ضمن الفريق والتفاوض.

كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.67303 وقد جاءت عبارة "أحفز الطلاب على العمل الجماعي واکافئهم عليه" بمتوسط حسابي قدره 3.8361 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الكلي، وبانحراف معياري قدره 0.82017، فيما حصلت عبارة "أفضل العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي" على المرتبة 7 في هذا

البعد بمتوسط حسابي قدره 3.3370 وبانحراف معياري قدره 1.05141 وعلى العموم يمكن القول بأن نظرة الأساتذة حول بعد العمل ضمن الفريق والتفاوض كانت عالية.

### 3- وصف متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يخص عبارات القدرة على القيادة واتخاذ القرارات.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة حول بعد القدرة على القيادة واتخاذ القرارات

الجدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد القدرة على القيادة واتخاذ

#### القرارات.

الرقم	عبارات القدرة على القيادة واتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية العبارة
15	أمتلك رؤية واضحة لأهدافي.	3.9016	0.86996	2
16	أستطيع التصرف كقائد في المواقف الصعبة.	3.5410	0.84801	8
17	أحرص على مساعدة الآخرين.	3.9836	0.93971	1
18	أفتح الباب دائما للحوار والنقاش.	3.8033	0.87216	4
19	أبحث عن بدائل وحلول مختلفة في عملية اتخاذ القرار.	3.8197	0.78546	3
20	أكتسب الوقت اللازم في التفكير قبل اتخاذ القرار	3.6721	0.96127	5
21	أستطيع اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	3.6066	0.86176	6
22	أأخذ قراري بتأني ودراسة عميقة للمشكلة.	3.5902	0.88274	7
المجموع		3.7398		

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-17) إجابات أفراد العينة لبعد القدرة على القيادة واتخاذ القرارات للمركز الجامعي محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين 3.9836 و 3.5410 بمتوسط حسابي كلي مقداره 3.7398 على مقياس ليكارت الخماسي الذي يشير إلى المستوى العالي لإجابات أفراد العينة حول القدرة على القيادة واتخاذ القرارات.

كما بلغ الانحراف المعياري الكلي ( ) وقد جاءت عبارة " أحرص على مساعدة الآخرين " بمتوسط حسابي قدره 3.9836 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الكلي، وبانحراف معياري قدره 0.93971، فيما حصلت عبارة " أستطيع التصرف كقائد في المواقف الصعبة" على المرتبة 8 في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.5410 وبانحراف معياري قدره 0.84801 وعلى العموم يمكن القول بأن نظرة الأساتذة حول بعد القدرة على القيادة واتخاذ القرارات كانت جيدة.



4-وصف متوسطات إجابات عينة الدراسة فيما يخص عبارات إدارة الوقت وإدارة الازمات.

يوضح الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات العينة حول بعد إدارة الوقت وإدارة الازمات.

الجدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إدارة الوقت وإدارة الازمات.

الرقم	عبارات القدرة على القيادة واتخاذ القرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية العبارة
23	احرص على استغلال وقت الحصة بفعالية.	3.8033	0.99699	1
24	حجم العمل الذي أقوم به يتناسب مع ساعات العمل الرسمية.	3.7705	1.07072	2
25	أشارك في البرامج والدورات التدريبية لزيادة مهارتي في إدارة الوقت.	3.5574	1.00871	3
26	ألمّ بالمفاهيم والاسس والمبادئ الخاصة بإدارة الازمات.	3.1639	0.96920	7
27	أعرف على كيفية إدارة القضايا قبل وقوع الازمة.	3.1803	0.88522	6
28	اعمل على تنمية مهارات التنبؤ والتخطيط للازمات.	3.2459	0.96013	6
29	اهتم بتنمية مهارات الاتصال والقدرة على تحليل المواقف اثناء الازمة.	3.5082	0.95957	5
المجموع		3.4614	0.69956	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-18) إجابات أفراد العينة لبعء إدارة الوقت وإدارة الازمات. للمركز الجامعي محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير ما بين 3.8033 و 3.1639 بمتوسط حسابي كلي مقداره 3.4614 على مقياس ليكارث الخماسي الذي يشير إلى المستوى العالي لإجابات أفراد العينة حول إدارة الوقت وإدارة الازمات.

كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.69956 إذا جاءت عبارة في المرتبة الأولى " احرص على استغلال وقت الحصة بفعالية " بمتوسط حسابي قدره 3.8033 وهو أكبر من المتوسط الحسابي الكلي، وبانحراف معياري قدره 0.99699، فيما حصلت عبارة " ألمّ بالمفاهيم والاسس والمبادئ الخاصة بإدارة الازمات." على المرتبة 7 والأخيرة في هذا البعد بمتوسط حسابي قدره 3.1639 وبانحراف معياري قدره 0.96920 وعلى العموم يمكن القول بأن نظرة الأساتذة حول إدارة الوقت وإدارة الازمات كانت عالية.

ثانيا: تحليل الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي (المتغير التابع).

نقوم الآن بدراسة المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبعد الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الأداء المتميز للمؤسسات التعليمية العالي.

الرقم	عبارات بعد الأداء المتميز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية العبارة
1	التزم بتدريس المقرر وفق ما هو منصوص عليه من قبل الجهة الوصية.	4.3279	0.85091	1
2	أقوم بالتأثير الإيجابي في التحصيل العلمي للطلبة.	4.2131	0.75531	2
3	أثير دافعية الطلبة بوسائل وطرق مختلفة في التدريس.	3.6557	1.01465	10
4	أقوم بربط البرنامج التدريسي بالواقع العمل.	3.6721	0.94377	9
5	اتواصل مع جامعات ومراكز بحث داخلية وخارجية للاستفادة من امكاناتهم العلمية.	3.3770	0.95156	12
6	أنشر الأبحاث وشارك في الندوات ومؤتمرات علمية بشكل دوري.	4.0000	0.75277	6
7	أحرص على معرفة جوانب الضعف والقصور في أبحاثي.	3.8852	0.75495	7
8	لدي دافعية عالية للتأليف والبحث العلمي.	3.7213	0.93329	8
9	أقبل النقد والاستفادة من التغذية العكسية لتحسين مستوى أبحاثي.	4.0164	0.82647	5
10	أساعد زملائي في القضايا البحثية والعلمية.	4.1311	0.71822	4
11	أحرص على إعطاء صورة جيدة عن الجامعة التي أعمل بها.	4.1803	0.86618	3
12	أسعى الى تقوية وتطوير علاقة الجامعة بالمجتمع.	3.4590	0.99287	11
13	أحضر الندوات والمؤتمرات التي تعالج قضايا المجتمع.	3.3443	0.92889	13
14	أهتم بإعداد البحوث التي تعالج قضايا المجتمع.	3.3279	1.02829	14
	<b>المجموع</b>	<b>3.8080</b>	<b>0.67782</b>	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

يوضح هذا الجدول إجابات أفراد العينة حول المتغير التابع الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 3.3279 و 4.3279 بمتوسط كلي قدره 3.8080 على مقياس ليكرت الخماسي والذي يشير الى المستوى العالي لإجابات افراد العينة حول الأداء المتميز لمؤسسات التعليم

العالي وبانحراف معياري قدره 0.67782 ، حيث جاءت عبارة " التزم بتدريس المقرر وفق ما هو منصوص عليه من قبل الجهة الوصية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.3279 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام، وانحراف المعياري قدره 0.85091، فيما حصلت عبارة" اهتم بإعداد البحوث التي تعالج قضايا المجتمع" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.3279 وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي وانحراف معياري قدره 1.02829.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

في هذا الجزء من الدراسة التطبيقية نقوم باختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي يتم صياغتها وذلك بالاعتماد على الانحدار الخطي البسيط لاختبار صحة الفرضيات الفرعية، بينما اعتمدنا على الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وبناء على نتائج هذه الاختبارات، ونتائج الدراسة النظرية ومجمل المعارف المتحصل عليها، يتم بناء نموذج فرضي للدراسة، مع العلم أن التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة سوف يعتمد على قاعدة رضا مفادها: " ترفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة  $(\alpha \leq 0,05)$  وتقبل البديلة، بينما تقبل الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة ألفا أكبر من  $(0,05)$  وترفض الفرضية البديلة.

#### أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لمهارات الإتصال والتواصل على الأداء المتميز للمركز الجامعي ميله ."

ومن أجل تقييم هذه الفرضية يعاد صياغتها إحصائياً كما يلي:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لمهارات الإتصال والتواصل على الأداء المتميز للمركز الجامعي ميله.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  لمهارات الإتصال والتواصل على الأداء المتميز للمركز الجامعي ميله.

ولاختبار صحة هذه الفرضية الفرعية الأولى استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط ( simple linear regression) والجدول التالية توضح مختلف النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (2-20): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

النموذج	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R-deux ajust	B	$\beta$	T قيمة	مستوى المعنوية sig	القرار الإحصائي
الإتصال والتواصل	0.353	0.125	0.110	0.298	0.353	2.902	0.005	دال احصائياً

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (2-21) ثبوت المعنوية الإحصائية لمهارات الإتصال والتواصل وذلك من خلال قيمة T المحسوبة و البالغة 2.902 وهي أكبر من T الجدولية والبالغة 1,96 عند مستوى معنوية sig=0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية

أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الاتصال والتواصل على الأداء المتميز لأساتذة المركز الجامعي ميلة، بالإضافة إلى إثبات وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة القوة بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغ  $R=0.353$  وأن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.125$ . حيث أن  $0.11\%$  من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز تعود إلى بعد الاتصال والتواصل.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعد العمل ضمن الفريق والتفاوض على الأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة"

ولاختبار وتقييم هذه الفرضية يعاد صياغتها كما يلي:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعمل ضمن الفريق والتفاوض الأداء المتميز للمركز الجامعي ميلة.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعمل ضمن الفريق والتفاوض على الأداء المتميز للمركز الجامعي ميلة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية الفرعية الثانية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط ( simple linear regression) والجدول التالية توضح مختلف النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (21-2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R- deux ajust	B	$\beta$	T	مستوى المعنوية sig	القرار الاحصائي
العمل ضمن الفريق والتفاوض	0.532	0.283	0.271	0.536	0.532	4.827	0.000	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.

ينتضح من خلال الجدول رقم (21-2) ثبوت المعنوية الإحصائية لبعد العمل ضمن الفريق والتفاوض وذلك من خلال قيمة T المحسوبة والبالغة 4.827 وهي أكبر من T الجدولية والبالغة 1,96 عند مستوى معنوية  $sig=0.00$  وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعمل ضمن الفريق والتفاوض على الأداء المتميز للأساتذة للمركز الجامعي ميلة، بالإضافة إلى إثبات وجود علاقة موجبة ومتوسطة القوة بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغ  $R=0.532$  وأن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.283$ ، حيث أن  $0.271\%$  من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز تعود إلى بعد العمل ضمن الفريق والتفاوض.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعد القدرة على القيادة واتخاذ القرارات على الأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة".

ولاختبار وتقييم هذه الفرضية يعاد صياغتها كما يلي:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للقدرة على القيادة واتخاذ القرارات على الأداء المتميز للمركز الجامعي ميلة.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للقدرة على القيادة واتخاذ القرارات على أداء المركز الجامعي ميلة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية الفرعية الثالثة استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط ( simple linear regression) والجدول التالية توضح مختلف النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (2-22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R- deux ajust	B	$\beta$	T	مستوى المعنوية sig	القرار الإحصائي
القدرة على القيادة واتخاذ القرارات	0.569	0.324	0.312	0.555	0.569	5.317	0.000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (2-22) ثبوت المعنوية الإحصائية لبعد القدرة على القيادة واتخاذ القرارات وذلك من خلال قيمة T المحسوبة و البالغة 5,317 وهي أكبر منف T الجدولية والبالغة 1,96 عند مستوى معنوية sig=0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعد القدرة على القيادة واتخاذ القرارات على الأداء المتميز للأساتذة المركز الجامعي ميلة، بالإضافة إلى إثبات وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغ R=0.569 وأن قيمة معامل التحديد R<sup>2</sup>=0.324، حيث أن 0.312% من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز تعود إلى بعد القيادة واتخاذ القرارات.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) لبعد إدارة الوقت وإدارة الأزمات على الأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة"

ولاختبار وتقييم هذه الفرضية يعاد صياغتها كما يلي:

الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الوقت وإدارة الأزمات على الأداء المتميز للمركز الجامعي ميلة.

الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الوقت وإدارة الأزمات على الأداء المتميز للمركز الجامعي ميلة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية الفرعية الرابعة استخدمنا تحليل الانحدار الخطي البسيط ( simple linear regression) والجدول التالية توضح مختلف النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (2-23): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R- deux ajust	B	$\beta$	T	مستوى المعنوية sig	القرار الإحصائي
إدارة الوقت وإدارة الأزمات	0.527	0.278	0.266	0.511	0.527	4.764	0.000	دال احصائيا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

يتضح من خلال الجدول رقم (2-23) ثبوت المعنوية الإحصائية لبعدها إدارة الوقت وإدارة الأزمات وذلك من خلال قيمة T المحسوبة و البالغة 4.764 وهي أكبر من T الجدولية والبالغة 1,96 عند مستوى معنوية sig=0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05 وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الوقت وإدارة الأزمات على الأداء المتميز للأساتذة المركز الجامعي ميلة، بالإضافة إلى إثبات وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة القوة بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بلغ  $R=0.527$  وأن قيمة معامل التحديد  $R^2=0.278$  ، حيث أن 0.266% من التغيرات الحاصلة في الأداء المتميز تعود إلى بعد إدارة الوقت وإدارة الأزمات.

##### 5- الفرضية الرئيسية الأولى:

على ضوء ما سبق نقوم باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها " توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) في إجابات عينة الدراسة تعود للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الرتبة العلمية).

الجدول رقم (2-24): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

القرار الإحصائي	اختبار One way anova		اختبار T لعينتين مستقلتين		المتغير
	SIG	قيمة F	SIG	قيمة T	
			0.125	-1.566	الجنس
	0.005	4.191			العمر
	0.020	3.172			المؤهل العلمي

	0.126	1.885			الخبرة
	0.016	3.327			الرتبة العلمية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مستوى بالنسبة لمؤشر الجنس هو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، لذلك نقبل الفرضية الصفرية والتي مفادها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعود إلى متغير الجنس.

كما يبين الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لمتغيرات الدراسة بالنسبة لمؤشر (العمر، المستوى التعليمي المؤهل العلمي، والرتبة العلمية)، أقل من المستوى المسموح به وهو 0.05، وهي على التوالي (0.005)، (0.020)، (0.016)، مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تعود لمتغيرات (العمر، المستوى التعليمي، المؤهل العلمي، الرتبة التعليمي). وهذا ما يدل على أن نظرة الأساتذة للمهارات الناعمة وأثرها على الأداء تختلف باختلاف العمر المؤهل العلمي. أما متغير الخبرة فقد أكدت نتائج الدراسة على أن مستوى الدلالة أقل من مستوى المعنوية المسموح به في دراستنا وهو 0.05، مما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة أفراد العينة تعود لمتغير الخبرة المهنية.

#### 6- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

على ضوء ما سبق نقوم باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي نصها " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمهارات الناعمة على الأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة".

وبناء على هذه الفرضية تصاغ كل من فرضية العدم والفرضية البديلة على النحو التالي:

**الفرضية الصفرية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمهارات الناعمة على الأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

**الفرضية البديلة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0,05$ ) للمهارات الناعمة على الأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة.

ولاختبار صحة هذه الفرضية الرئيسية الأولى استخدمنا تحليل الانحدار الخطي المتعدد ( simple linear regression)، (نظرا لاحتواء المتغير المستقل لأكثر من بعد) والجدول التالية توضح مختلف النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (2-25): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	R	R <sup>2</sup> معامل التحديد	R- deux ajust	معامل التباين F	مستوى المعنوية sig	القرار الاحصائي
المهارات الناعمة	0.616	0.379	0.335	8.547	0.000	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

الجدول رقم (2-26): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد المهارات الناعمة على أداء المتميز للمركز الجامعي ميلة

مستوى المعنوية sig	قيمة T	الخطأ المعياري Er	معامل الانحدار B	النموذج	
				المستقل	التابع
0.078	-1.794	0.148	-0.266	الإتصال والتواصل	الأداء المتميز للمؤسسات التعليمية العالي
0.507	0.667	0.232	0.155	العمل ضمن الفريق والتفاوض	
0.033	2.192	0.217	0.475	القدرة على القيادة واتخاذ القرارات	
0.191	1.324	0.182	0.241	إدارة الوقت وإدارة الأزمات	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدولين السابقين نجد أن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين كلا المتغيرين المستقل والتابع حيث بلغت قيمة  $R = 0.616$  وبلغت قيمة  $R^2 = 0.379$  وذلك يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة لها قدرة تفسيرية على المتغير التابع قيمتها 33.5% وتبقى ما نسبته 66.5% تفسرها عوامل أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذه الدراسة، كما نجد أن قيمة F المحسوبة والبالغة 8.547، هي أكبر من قيمة F الجدولية والمقدرة بـ 2,7581 وقيمة الدلالة الإحصائية البالغة 0,000 هي أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبناء على ذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمهارات الناعمة على الأداء المتميز للأساتذة المركز الجامعي ميلة.

كما يتضح أن متغير القدرة على القيادة واتخاذ القرارات وله تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي، وذلك من خلال اختبار T حيث بلغت قيمة T (2.192)، وهي ذات دلالة إحصائية معنوية عند مستوى (0.033) أما بعد الإتصال والتواصل وبعد العمل ضمن الفريق والتفاوض وبعد إدارة الوقت وإدارة أزمات فهو غير دال إحصائيا عند مستوى (0.078)، (0.507)، (0.191) على الترتيب لأن قيمة  $\alpha \leq 0.05$ ، وهذا يعني أن بعد القدرة على القيادة واتخاذ القرارات لها قيمة تفسيرية أكبر لنموذج على عكس باقي النماذج التي ليست لها قدرة على تفسير أي نموذج.



### المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية

في إطار الدراسات التحليلية والإحصائية للاستبيان ومن أجل معرفة مدى تطبيق مفاهيم أثر المهارات الناعمة على الأداء المتميز للمؤسسات التعليمية العالي تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الميدانية والتي تتماشى مع ما تم التطرق إليه من الجوانب النظرية موضحة فيما يلي:

- بلغ معامل الفا كرو نباخ لاستبيان 0.968 وهي قيمة عالية تبين القدرة على تحقيق الهدف من الدراسة؛

- ترتيب مستوى المهارات الناعمة لدى عينة أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف كالآتي: مهارة الاتصال والتواصل ثم تأتي مهارة القدرة على القيادة واتخاذ القرارات ثم تأتي مهارة عمل ضمن الفريق والتفاوض وفي الأخير تأتي مهارة إدارة الوقت وإدارة أزمات.

- أظهرت نتائج تحليل بعد الإتصال والتواصل للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله أن نظرة أساتذة هي نظرة عالية.

ومن جهة أخرى يعتبر بعد العمل ضمن الفريق والتفاوض يعتبر عالي، وقد بلغ 3.5621 على مقياس ليكارث الخماسي، وهذا يدل على أن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله يهتم بهذا البعد، حيث كانت إجابات العينة تصب في صالح "أحفز الطلاب على العمل الجماعي وأكافئهم عليه" للمركز الجامعي. ويعتبر بعد القدرة على القيادة واتخاذ القرارات تعتبر عالية، فقد بلغ 3.7398 على مقياس ليكارث الخماسي وهذا يدل على أن المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف يهتم بهذا البعد حيث تعتبر عبارة "أحرص على مساعدة الآخرين" من أكبر العبارات في هذا البعد.

ويعتبر بعد إدارة الوقت وإدارة الأزمات يعتبر عالية، وقد بلغ 3.4614 على مقياس ليكارث الخماسي، وهذا يدل على أن المركز الجامعي يهتم بهذا البعد، حيث كانت إجابات العينة تصب في صالح "أحرص على استغلال الوقت بفعالية" من أكبر العبارات في هذا البعد.

أما نتائج الدراسة فيما يخص المتغير التابع فقد خلصت الدراسة إلى وجود اتجاه مقبول لهذا المتغير، وقد بلغ المتوسط الحسابي 3,05 على مقياس ليكارث الخماسي، وعلى الرغم من أن أغلب إجابات العينة حول الأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف كانت إيجابية واحتلت المراتب الأولى.

أما بالنسبة لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم صياغة هذه الفرضيات وفق منظور متكامل ومتسلسل وكانت النتائج المتوصل إليها :

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى والتي تنص "على وجود علاقة بين الاتصال والتواصل والأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله".

فقد أكدت كذلك الدراسة على وجود علاقة ارتباط موجبة وضعيفة، كما جاءت عملية الاختبار معنوية لمعامل الانحدار الخطي البسيط ولهذا يمكن القول إن كل من مهارات الاتصال والتواصل وغيرها، كلها عوامل محددة بصورة مباشرة لأداء المتميز للمركز الجامعي ميله.

بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية والتي تنص "على وجود علاقة بين العمل ضمن الفريق والتفاوض والأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله.

فقد أكدت كذلك الدراسة على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة، كما جاءت عملية الاختبار معنوية لمعامل الانحدار الخطي البسيط ولهذا يمكن القول إن كل من مهارات العمل ضمن الفريق والتفاوض وغيرها، كلها عوامل محددة بصورة مباشرة لأداء المتميز للمركز الجامعي ميله.

وبالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على وجود علاقة بين القدرة على القيادة والتفاوض والأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، فقد خلصت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بالإضافة إلى اختبار الانحدار الخطي الذي أكد وجود دلالة إحصائية لهذه العلاقة.

أما بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة والتي تركز على العلاقة بين إدارة الوقت وإدارة الازمات والأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله، فقد أكدت كذلك هذه الدراسة على وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بالإضافة إلى اختبار الانحدار الخطي الذي أكد وجود دلالة إحصائية لهذه العلاقة.

✓ أما بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى فقد أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة تعود للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد تعود إلى متغير الجنس، والخبرة.

وبالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية فقد أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المهارات الناعمة والأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف ميله، حيث بلغت قيمة هذا الارتباط 0.616.

أما بالنسبة لمتغير القدرة على القيادة واتخاذ القرارات له تأثير ذو دلالة إحصائية على أداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي، وله قيمة تفسيرية أكبر لنموذج على عكس باقي النماذج التي ليست لها قدرة على تفسير أي نموذج.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة مدى أثر المهارات الناعمة على الأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف. ميلة حيث تم إسقاط المفاهيم النظرية على الدراسة التطبيقية من خلال أبعاد تقيس متغيرات الدراسة ممثلة في كل من المتغير المهارات الناعمة والمتغير التابع الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي، مع اختبار الفرضيات للتأكد من صحتها وعدمها، للوصول في الأخير إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين المهارات الناعمة والأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي تبرز مدى مساهمة المهارات الناعمة في تحسين أداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي.

الخاتمة

## خاتمة

يمكن القول إن المهارات الناعمة هي تلك السمات والقدرات الشخصية الممكن اكتسابها والتي تساعد الفرد على تعزيز علاقاته وتحقيق النجاح الوظيفي وتميزه من غيره من الأفراد من خلال التأثير على سلوكه وطريقة تفكيره، وأغلب المؤسسات في العالم باتت تطمح لتوظيف الأفراد يتمتعون بمستويات عالية من المهارات الناعمة وليس فقط مؤهلات ومهارات الصلبة (التقنية).

تناولت هذه الدراسة موضوع المهارات الناعمة من حيث دوره في تحسين الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في " ما مدى تأثير المهارات الناعمة على الأداء المتميز للمركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف. ميلة؟ من وجهة نظر عينة من أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة؟" تمت الإجابة على الإشكالية الرئيسية من خلال اختبار فرضياتها، وقد تم التحقق منها حيث وجدت علاقة إيجابية قوية بين المهارات الناعمة والأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي.

## نتائج الدراسة:

يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى:

## أولاً: النتائج النظرية

- من خلال الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي:
- المهارات الناعمة هي المهارات السلوكية التي يكتسبها الفرد من بيئته في العمل نتيجة لتفاعلاته المختلفة ونتيجة لما يطرأ عليه من الظروف ومتغيرات مختلفة؛
- ان المهارات الناعمة هي مهارات شخصية نفسية تتعلق بسلوك الفرد لدى هي غير قابلة للضبط والقياس؛
- للمهارات الناعمة لها عدة ابعاد نذكر منها: مهارات الاتصال والتواصل، مهارة العمل ضمن الفريق والتفاوض، مهارة القدرة على القيادة واتخاذ القرارات، مهارات إدارة الوقت وإدارة الازمات؛
- الأداء المتميز هو مجموعة من سلوكيات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات؛
- الأداء المتميز هو توظيف المعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم من أجل إنجاز اعمال تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً؛
- ظهرت بعض النماذج في موضوع الأداء المتميز، والتي تمثل أسلوباً يهدف الى الاستفادة من خبرات الأداء المتميز للمؤسسات لتحسين أداء بقية العاملين بما يساهم تحقيق أهداف هذه المنظمات بكفاءة وفعالية، واهم هذه النماذج نجد النموذج بالديج الأمريكي، نموذج الأوروبي، نموذج الياباني.

### ثانياً: النتائج التطبيقية

- للمهارات الناعمة أثر ذو دلالة إحصائية على أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مهارة الإتصال والتواصل والأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي؛
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مهارة العمل ضمن الفريق والتفاوض والأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي؛
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مهارة القدرة على القيادة واتخاذ القرارات والأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي؛
  - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مهارة إدارة الوقت وإدارة الأزمات والأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي.
- التوصيات:

- ✓ - وضع برامج ودورات تدريبية تساهم في تفعيل وتحسين المهارات الناعمة لدى الطلاب وأساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.
- ✓ دمج المهارات الناعمة في المناهج التعليم الجامعي يفيد الأساتذة والطلاب، ويمنح الخريجين فرص أكبر للحصول على الوظائف؛
- ✓ دور مؤسسات التعليم العالي في اكساب وتنمية المهارات الناعمة لدى أساتذة وطلاب؛
- ✓ ضرورة إجراء أبحاث جديدة فيما يخص المهارات الناعمة إذ تبين بأن هناك قلة في هذه الدراسات.

### افاق البحث

- ✓ دور المهارات الناعمة في حصول على الوظائف؛
- ✓ أهمية اكتساب المهارات الناعمة من قبل المدرسين في مؤسسات التعليم العالي؛
- ✓ دور التدريب على المهارات الناعمة في تحسين جودة الأداء؛
- ✓ أثر المهارات الناعمة على الأداء التمريضي؛

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

- 1- وائل محمد إدريس، طاهر منصور الغالبي، 2007، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- عداي الحسين فلاح حسن، 2000، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- 3- هشام فوزي دباس العبادي، يوسف حجيم الطائي، 2008، إدارة التعليم العالي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- فليح حسن خلف، اقتصادية التعليم وتخطيطه، 2007، الطبعة 2، جدار للكتاب العلمي والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

### ثانياً: المذكرات والاطروحات

- 1- العايب عبد الرحمان، 2011، التحكم في الاداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في ظل تحديات التنمية المستدامة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- 2- حجاج علا، 2014، دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية، دراسة حالة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 3- عشي عادل، 2002، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 4- سليمان محمد، 2007، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- 5- فارس محمود الدعمة، 2016، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة مقدمة لنيل أطروحة الدكتوراه، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
- 6- علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة، 2013، اللاملموسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة، رسالة نيل درجة الماجستير علوم في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- 7- فليسي ليندة، 2012، واقع الخدمات المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- 8- هدير خيون عاشور الجبوري، 2012، تأثير المعرفة التسويقية والاستخبارات التنافسية في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير في العلوم المالية والمصرفية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.



- 9- علي عبد الأمير عبد الحسين كموه، 2013، الا ملموسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموازنة، رسالة جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير، تخصص إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- 10- عبد الصمد سميرة، 2016، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر.
- 11- خلفي مريم حسناء، 2017، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- 12- مهديد فاطمة الزهراء، 2010، الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز لمؤسسة إقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- 13- حسينة عواد، 2020، دور المعرفة في استمرارية الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
- 14- غانم هاجر، 2017، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف-مسيلة، الجزائر.
- 15- خالف كاتب، 2019، إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البلدية 2 لونيبي علي، الجزائر.
- 16- مزغيش عبد الحليم، 2012، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 17- بومدين يوسف، 2006، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 18- عبد المعطي محمد البحيصي، 2014، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم والإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 19- بن عيسى ليلي، 2016، أهمية التسيير العمومي الجديد في قطاع التعليم العالي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- 20- حرنان نجوى، 2014، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 21- نوال نمورة، 2011، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 22- بلبية محمد، 2016، تحديد معايير ضمان الجودة وتأثيرها على الاعتماد الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص إدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
- 23- مشار شيماء، ولنان رانيا، 2021، استخدام النموذج الأوروبي للتميز في تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، الجزائر.
- 24- غربي صباح، 2014، دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، رسالة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

### ثالثا: المجالات

- 1- كوسرت محمد أبا بكر واخرون، جانفي 2020، دور المهارات الناعمة في الحد من التهكم التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 52.
- 2- عدنان سهيل جاسم، 3-06-2021، تأثير المهارات الناعمة في تعزيز الديمومة التنظيمية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 54/ج01.
- 3- عدنان سهيل جاسم، 2021، تشخيص الخصائص الشخصية للمهارات الناعمة، مجلة الاقتصاديات الأعمال، العدد 01.
- 4- يحي دريس واخرون، 2021، تقييم مستوى المهارات لدى العاملين بالقطاع الصحي للمؤسسة الاستشفائية عاليا صالح، مجلة الامتياز لبحوث والاقتصاد والإدارة، المجلد 05، العدد 01.
- 5- على حسون الطائي واخرون، 2020، دور المهارات الناعمة في تعزيز رأس المال النفسي، مجلة المثلى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 3.
- 6- رنا خير الدين حميد، أم د حسان ثابت الخشاب، 2021، رأس المال النفسي ودوره في المهارات الناعمة مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد، العدد 01.
- 7- الشيخ الداوي، 2010، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 07.
- 8- حمزة محمد الجبوري، 2013، جودة الخدمة ودورها في الأداء المتميز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 34.

- 9- صباح حسن شناوة الزيايدي، 2014، دور رأس مال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3.
- 10- أ.د، علاء فرحان طالب الدعي، 2013، دور الملا مملوسات في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 2، العدد 8.
- 11- هادي مران احمد العيساوي، جوان 2020، دور الدكاء العاطفي في تعزيز الأداء المتميز، مجلة جامعة كركوك الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01.
- 12- أسيل علي مظهر، 30 سبتمبر 2009، أثر الابداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 13.
- 13- أيسر حسن إسماعيل، فيفري 2021، واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 27 (رقم 126).
- 14- كمال بلخيري، 2006، دور الجامعة في مواجهة تحديات التنمية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 15.
- 15- أحمد مداني، فيفري 2021، منهجية قياس مؤشرات الأداء الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 01.

#### رابعاً: الملتقيات والندوات

- 16- م. م. حيدر عبد المحسن مجباس، م. م. محمد تائر علي البياتي، يومي 28-29/11/2018، تأثير استراتيجيات إدارة الموهبة في تحقيق الأداء المتميز، المؤتمر حول وقائع المؤتمر العلمي التخصصي الرابع للكلية التقنية والإدارية، الجامعة التقنية الوسطى، بغداد، يومي.

#### المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Stella Cottell, 2003, **The Study Handbook**, published by Palgrave Ltd, London, Second Edition, p29.
- 2- Corina Guvera & al, Determinants of Organizational Performance, The Case Of Romania, Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society, Vol. 6, No. 2, Romania, 2011, p288

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

استبيان حول دراسة أثر المهارات الناعمة على الأداء المتميز  
لمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة عينة من أساتذة المركز  
الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.

أستاذي المحترم / أستاذتي المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، والذي يساهم في إنجاز دراسة ميدانية حول " أثر المهارات الناعمة على الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة عينة من أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، وهذا " لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، نعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا وبالسرورية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الهامة بالإجابة على العبارات المرفقة في هذا الاستبيان.

\*لكم منا كل الشكر والتقدير\*

تحت اشراف دكتوراه

فرحات هولي

إعداد الطالب:

❖ بوكرك اسامة

السنة الجامعية 2023/2022

القسم الأول: البيانات الشخصية .

نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة.

الجنس: ذكر  أنثى

العمر: أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة  من 50 فما فوق

المؤهل العلمي: ماجستير  دكتوراه

الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 6 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 - إلى أقل من 15 سنة  من 16 سنة فأكثر

الرتبة العلمية: أستاذ مساعد ب  أستاذ مساعد أ

أستاذ محاضرة ب  أستاذ محاضرة أ

القسم الثاني: محاور الدراسة.

- المحور الأول: المهارات الناعمة

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات، وذلك بغرض معرفة المهارات الناعمة.

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس			
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
01	أجعل حديثي دقيقا ومختصر وواضحا في حواراتي ونقاشاتي في العمل.				
02	أحترم أفكار الآخرين وأقبلها وأحسن معاملتهم.				
03	أشجع الحوار وتبادل الآراء لإيصال الأفكار للآخرين.				
04	أدعم كلامي بالشواهد والأدلة عندما اتحدث مع الآخرين.				
05	أستخدم كل وسائل الاتصال والتواصل الفعالة أثناء المحاضرة.				

					أحرص على إثراء النقاشات أثناء المحاضرات والحرص التطبيقية.		06
					أستطيع التعامل مع من يخالفني الرأي في وجهة النظر.		07
					أفضل العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.	العمل ضمن الفريق والتفاوض	01
					اعمل دائما على المساهمة في معالجة الخلافات والصراعات بطريقة إيجابية داخل محيط عملي.		02
					أحفز الطلاب على العمل الجماعي واكافئهم عليه.		03
					أجيد فن التفاوض مع الآخرين.		04
					أستطيع كسب ثقة أطراف التفاوض الأخرى وإقناعهم.		05
					أستعد دائما للتفاوض وفي أي وقت.		06
					أركز في عملية التفاوض على ما يمكن تحقيقه		07
					أمتلك رؤية واضحة لأهدافي.	القدرة على القيادة واتخاذ القرارات	01
					أستطيع التصرف كقائد في المواقف الصعبة.		02
					أحرص على مساعدة الآخرين.		03
					أفتح الباب دائما للحوار والنقاش.		04
					أبحث عن بدائل وحلول مختلفة في عملية اتخاذ القرار.		05
					أكتسب الوقت اللازم في التفكير قبل اتخاذ القرار		06
					أستطيع اتخاذ القرارات في الوقت المناسب.		07
					أأخذ قراري بتأني ودراسة عميقة للمشكلة.		08
					أحرص على استغلال وقت الحصة بفعالية.	إدارة الوقت وإدارة الازمات	01
					أحجم العمل الذي أقوم به يتناسب مع ساعات العمل الرسمية.		02
					أشارك في البرامج والدورات التدريبية لزيادة مهارتي في إدارة الوقت.		03
					أتمّ بالمفاهيم والاسس والمبادئ الخاصة بإدارة الازمات.		04

					أعرف على كيفية إدارة القضايا قبل وقوع الازمة.	05
					اعمل على تنمية مهارات التنبؤ والتخطيط للازمات.	06
					اهتم بتنمية مهارات الاتصال والقدرة على تحليل المواقف اثناء الازمة.	07

### المحور الثاني: الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي

الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المناسبة وذلك من حيث درجة موافقتكم على هذه العبارات، وذلك بغرض معرفة الأداء المتميز.

الرقم	العبارة	درجات سلم القياس				
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
<b>الأداء البيداغوجي.</b>						
01	الترم بتدريس المقرر وفق ما هو منصوص عليه من قبل الجهة الوصية.					
02	أقوم بالتأثير الإيجابي في التحصيل العلمي للطلبة.					
03	أثير دافعية الطلبة بوسائل وطرق مختلفة في التدريس.					
04	أقوم بربط البرنامج التدريسي بالواقع العمل.					
<b>الأداء العلمي.</b>						
01	اتواصل مع جامعات ومراكز بحث داخلية وخارجية للاستفادة من امكاناتهم العلمية.					
02	أنشر الأبحاث وشارك في الندوات ومؤتمرات علمية بشكل دوري.					
03	احرص على معرفة جوانب الضعف والقصور في ابحاثي.					
04	لدي دافعية عالية للتأليف والبحث العلمي.					
05	اتقبل النقد والاستفادة من التغذية العكسية لتحسين مستوى ابحاثي.					
<b>خدمة الجامعة والمجتمع</b>						
01	اساعد زملائي في القضايا البحثية والعلمية.					



					احرص على إعطاء صورة جيدة عن الجامعة التي تعمل بها.	02
					اسعى الى تقوية وتطوير علاقة الجامعة بالمجتمع.	03
					احضر الندوات والمؤتمرات التي تعالج قضايا المجتمع.	04
					اهتم بإعداد البحوث التي تعالج قضايا المجتمع.	05

**الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين**

العدد	الأساتذة	بعض الملاحظات
01	ميمون معاد	إضافة وحذف عبارة من الاستبيان
02	بوجنانة فؤاد	إضافة وحذف عبارة من الاستبيان
03	علي موسى امال	إضافة وحذف عبارة من الاستبيان

الملحق رقم (03): معامل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.966	29

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	14

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.968	43

الملحق (04): مؤشر الجنس

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	38	62.3	62.3	62.3
أنثى	23	37.7	37.7	100.0
Total	61	100.0	100.0	

الملحق (05): مؤشر العمر

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

الملاحق

Valid	أقل من 30 سنة	3	4.9	4.9	4.9
	من 30 سنة إلى 40 سنة	29	47.5	47.5	52.5
	من 41 سنة إلى 50 سنة	22	36.1	36.1	88.5
	من 50 سنة فما فوق	7	11.5	11.5	100
Total		61	100.0	100.0	

الملحق (06): مؤشر المؤهل العلمي

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ماجيستير	9	14.7	14.7	14.7
دكتوراه	52	85.3	85.3	100
Total	61	100.0	100.0	

الملحق (07): مؤشر الخبرة

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	13	21.3	21.3	21.3
من 6 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	16	26.2	26.2	47.5
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	13	21.3	21.3	68.9
من 16 سنوات فأكثر	19	31.2	31.2	100
Total	61	100.0	100.0	

**الملحق (08): مؤشر الرتبة**

## الرتبة العلمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أستاذ مساعد ب	3	4.9	4.9	4.9
أستاذ مساعد أ	10	16.4	16.4	21.3
أستاذ محاضرة ب	31	50.8	50.8	72.1
أستاذ محاضرة أ	16	27.9	27.9	100
Total	61	100.0	100.0	

**الملحق رقم (09): نتائج ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل**

## Correlations

	التواصل والاتصال	التفاوض والفريق	القيادة والقرار	الوقت والازمات
التواصل والاتصال				
Pearson Correlation	1	.758**	.770**	.710**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
N	61	61	61	61
التفاوض والفريق				
Pearson Correlation	.758**	1	.855**	.806**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
N	61	61	61	61
القيادة والقرار				
Pearson Correlation	.770**	.855**	1	.775**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
N	61	61	61	61
الوقت والازمات				
Pearson Correlation	.710**	.806**	.775**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N	61	61	61	61

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (10): نتائج أبعاد المتغير المستقل كل على حدي وابعاد المتغير مجتمعة

Correlations

		التواصل والاتصال	التفاوض والفريق	القيادة والقرار	الوقت والازمات	المهارات الناعمة
التواصل والاتصال	Pearson Correlation	1	.758**	.770**	.710**	.893**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	61	61	61	61	61
التفاوض والفريق	Pearson Correlation	.758**	1	.855**	.806**	.931**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	61	61	61	61	61
القيادة والقرار	Pearson Correlation	.770**	.855**	1	.775**	.933**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	61	61	61	61	61
الوقت والازمات	Pearson Correlation	.710**	.806**	.775**	1	.895**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	61	61	61	61	61
المهارات الناعمة	Pearson Correlation	.893**	.931**	.933**	.895**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	61	61	61	61	61

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم (11): نتائج اختبار التباين والتباين المسموح به

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-8.882E-16	.000		.	.		
	التواصل والاتصال	.241	.000	.296	.	.	.359	2.786
	التفاوض والفريق	.241	.000	.248	.	.	.209	4.793
	القيادة والقرار	.276	.000	.293	.	.	.224	4.456
	الوقت والازمات	.241	.000	.258	.	.	.313	3.197

a. Dependent Variable: المهارات الناعمة

الملحق رقم (12): نتائج معامل الارتباط بين ابعاد متغير المستقل ومتغير التابع

Correlations

		التواصل والاتصال	التفاوض والفريق	القيادة والقرار	الوقت والازمات	الاداء
التواصل والاتصال	Pearson Correlation	1	.758**	.770**	.710**	.353**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.005
	N	61	61	61	61	61
التفاوض والفريق	Pearson Correlation	.758**	1	.855**	.806**	.532**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	61	61	61	61	61

الملاحق

القيادة والقرار	Pearson Correlation	.770**	.855**	1	.775**	.569**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	61	61	61	61	61
الوقت والازمات	Pearson Correlation	.710**	.806**	.775**	1	.527**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	61	61	61	61	61
الاداء	Pearson Correlation	.353**	.532**	.569**	.527**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.000	
	N	61	61	61	61	61

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**الملحق رقم (13): نتائج اختبار التباين والتباين المسموح به**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-8.882E-16	.000		.	.		
	التواصل والاتصال	.241	.000	.296	.	.	.359	2.786
	التفاوض والفريق	.241	.000	.248	.	.	.209	4.793
	القيادة والقرار	.276	.000	.293	.	.	.224	4.456
	الوقت والازمات	.241	.000	.258	.	.	.313	3.197

a. Dependent Variable: المهارات الناعمة

**ملحق رقم (14): نتائج الارتباط بين المتغير التابع والمستقل**

**Correlations**

		الاداء	المهارات الناعمة
الاداء	Pearson Correlation	1	.539**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	61	61
المهارات الناعمة	Pearson Correlation	.539**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	61	61

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**الملحق (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الإتصال والتواصل**

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أجعل حديثي دقيقاً ومختصر وواضحاً في حواراتي ونقاشاتي في العمل.	61	1.00	5.00	3.9672	.91227
أحترم أفكار الآخرين وأقبلها وأحسن معاملتهم.	61	1.00	5.00	4.0000	.93095
أشجع الحوار وتبادل الآراء لإيصال الأفكار للآخرين.	61	1.00	5.00	3.9508	.92062
أدعم كلامي بالشواهد والأدلة عندما أتحدث مع الآخرين.	61	1.00	5.00	3.8689	.80572
أستخدم كل وسائل الإتصال والتواصل الفعالة أثناء المحاضرة.	61	1.00	5.00	3.7705	1.00654
أحرص على إثراء النقاشات أثناء المحاضرات والحصص التطبيقية.	61	1.00	5.00	3.9672	.94811
أستطيع التعامل مع من يخالفني الرأي في وجهة النظر.	61	1.00	5.00	3.8033	.83306
التواصل، والاتصال	61	1.00	5.00	3.9040	.80421
Valid N (listwise)	61				

**الملحق (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء العمل ضمن الفريق والتفاوض**

## Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أفضل العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.	61	1.00	5.00	3.3770	1.05141
أعمل دائماً على المساهمة في معالجة الخلافات والصراعات بطريقة إيجابية داخل محيط عملي.	61	1.00	5.00	3.6721	.85091
أحفز الطلاب على العمل الجماعي واكافئهم عليه.	61	1.00	5.00	3.8361	.82017
أجيد فن التفاوض مع الآخرين.	61	1.00	5.00	3.6230	.79925
أستطيع كسب ثقة أطراف التفاوض الأخرى وإقناعهم.	61	1.00	5.00	3.4262	.93913

الملاحق

أستعد دائما للتفاوض وفي أي وقت	61	1.00	5.00	3.4426	.84705
أركز في عملية التفاوض على ما يمكن تحقيقه	61	1.00	5.00	3.5574	.97510
التفاوض.والفريق	61	1.00	5.00	3.5621	.67303
Valid N (listwise)	61				

**الملحق (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء القدرة على القيادة واتخاذ القرارات**

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أمتلك رؤية واضحة لأهدافي	61	1.00	5.00	3.9016	.86996
أستطيع التصرف كقائد في المواقف الصعبة	61	1.00	5.00	3.5410	.84801
أحرص على مساعدة الآخرين	61	1.00	5.00	3.9836	.93971
أفتح الباب دائما للحوار والنقاش	61	1.00	5.00	3.8033	.87216
أبحث عن بدائل وحلول مختلفة في عملية اتخاذ القرار	61	1.00	5.00	3.8197	.78546
أكتسب الوقت اللازم في التفكير قبل اتخاذ القرار	61	1.00	5.00	3.6721	.96127
أستطيع اتخاذ القرارات في الوقت المناسب	61	1.00	5.00	3.6066	.86176
أأخذ قراراتي بتأني ودراسة عميقة للمشكلة	61	1.00	5.00	3.5902	.88274
Valid N (listwise)	61				

**الملحق (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء إدارة الوقت وإدارة الازمات**

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أحرص على استغلال وقت الحصة بفعالية	61	1.00	5.00	3.8033	.99699
أحجم العمل الذي أقوم به يتناسب مع ساعات العمل الرسمية	61	1.00	5.00	3.7705	1.07072



الملاحق

أشارك في البرامج والدورات التدريبية لزيادة مهارتي في إدارة الوقت.	61	1.00	5.00	3.5574	1.00871
ألمّ بالمفاهيم والاسس والمبادئ الخاصة بإدارة الازمات.	61	1.00	5.00	3.1639	.96920
أعرف على كيفية إدارة القضايا قبل وقوع الازمة.	61	1.00	5.00	3.1803	.88522
اعمل على تنمية مهارات التنبؤ والتخطيط للازمات.	61	1.00	5.00	3.2459	.96013
اهتم بتنمية مهارات الاتصال والقدرة على تحليل المواقف اثناء الازمة.	61	1.00	5.00	3.5082	.95957
Valid N (listwise)	61				

**الملحق (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء الأداء المتميز لمؤسسات التعليم العالي**

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التزم بتدريس المقرر وفق ما هو منصوص عليه من قبل الجهة الوصية.	61	1.00	5.00	4.3279	.85091
أقوم بالتأثير الإيجابي في التحصيل العلمي للطلبة.	61	1.00	5.00	4.2131	.75531
أثير دافعية الطلبة بوسائل وطرق مختلفة في التدريس.	61	1.00	5.00	3.6557	1.01465
أقوم بربط البرنامج التدريسي بالواقع العمل.	61	1.00	5.00	3.6721	.94377
اتواصل مع جامعات ومراكز بحث داخلية وخارجية للاستفادة من امكاناتهم العلمية.	61	1.00	5.00	3.3770	.95156
أنشر الأبحاث وشارك في الندوات ومؤتمرات علمية بشكل دوري.	61	1.00	5.00	4.0000	.75277
احرص على معرفة جوانب الضعف والقصور في ابحاثي.	61	1.00	5.00	3.8852	.75495
لدي دافعية عالية للتأليف والبحث العلمي.	61	1.00	5.00	3.7213	.93329
اتقبل النقد والاستفادة من التغذية العكسية لتحسين مستوى ابحاثي.	61	1.00	5.00	4.0164	.82647
اساعد زملائي في القضايا البحثية والعلمية.	61	1.00	5.00	4.1311	.71822

## الملاحق

احرص على إعطاء صورة جيدة عن الجامعة التي تعمل بها.	61	1.00	5.00	4.1803	.86618
اسعى الى تقوية وتطوير علاقة الجامعة بالمجتمع.	61	1.00	5.00	3.4590	.99287
احضر الندوات والمؤتمرات التي تعالج قضايا المجتمع.	61	1.00	5.00	3.3443	.92889
اهتم بإعداد البحوث التي تعالج قضايا المجتمع.	61	1.00	5.00	3.3279	1.02829
Valid N (listwise)	61				

**الملحق (20): اختبار الفرضيات الفرعية الأولى لبعد الاتصال والتواصل والأداء المتميز للمؤسسات التعليم العالي**

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التواصل، والاتصال <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: الاداء

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.353 <sup>a</sup>	.125	.110	.63943

a. Predictors: (Constant), التواصل، والاتصال

### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	2.645	.409		6.467	.000
	التواصل والاتصال	.298	.103	.353	2.902	.005

a. Dependent Variable: الاداء

**الملحق (21): اختبار الفرضيات الفرعية الثانية لبعء العمل ضمن الفريق والتفاوض والأداء المتميز للمؤسسات التعليم العالي.**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التفاوض والفريق <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.532 <sup>a</sup>	.283	.271	.57876

a. Predictors: (Constant), التفاوض والفريق

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.899	.402		4.721	.000
	التفاوض والفريق	.536	.111	.532	4.827	.000

a. Dependent Variable: الاداء

**الملحق (22): اختبار الفرضيات الفرعية الثالثة لبعء القدرة على القيادة وأتخاذ القرارات والأداء المتميز للمؤسسات التعليم العالي**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة والقرار	.	Enter

a. Dependent Variable: الاداء

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.569 <sup>a</sup>	.324	.312	.56204

a. Predictors: (Constant), القيادة والقرار

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.733	.397		4.367	.000
	القيادة والقرار	.555	.104	.569	5.317	.000

a. Dependent Variable: الاداء

**الملحق (23): اختبار الفرضيات الفرعية الرابعة لبعء إدارة الوقت وإدارة الازمات والأداء المتميز للمؤسسات التعليم العالي**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

1	الوقت, والازمات	.	Enter
---	-----------------	---	-------

a. Dependent Variable: الاداء

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.527 <sup>a</sup>	.278	.266	.58088

a. Predictors: (Constant), الوقت والازمات

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.040	.378		5.391	.000
	الوقت, والازمات	.511	.107	.527	4.764	.000

a. Dependent Variable: الاداء

**الملحق (25): اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية المهارات الناعمة والأداء المتميز للمؤسسات التعليم العالي**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القيادة والقرار, التواصل والاتصال, الوقت والازمات, التفاوض والفريق <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: الاداء

b. All requested variables entered.

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.616 <sup>a</sup>	.379	.335	.55287

a. Predictors: (Constant), القيادة والقرار, التواصل والاتصال, الوقت والازمات, التفاوض والفريق

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.450	4	2.612	8.547	.000 <sup>b</sup>
	Residual	17.117	56	.306		
	Total	27.567	60			

a. Dependent Variable: الاداء

b. Predictors: (Constant), القيادة والقرار, التواصل والاتصال, الوقت والازمات, التفاوض والفريق

الملحق (26): تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أبعاد المهارات الناعمة على الأداء المتميز للمركز الجامعي  
ميلة.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.682	.408		4.125	.000
	الوقت والازمات	.241	.182	.249	1.324	.191
	التواصل والاتصال	-.266	.148	-.315	-1.794	.078
	التفاوض والفريق	.155	.232	.154	.667	.507
	القيادة والقرار	.475	.217	.487	2.192	.033

a. Dependent Variable: الاداء