مجلة طبنـــة للدراسات العلمية الأكاديمية ISSN 2661-7633 / EISSN 2716-8883

السنة: 2024 المجلد: 07 العدد: 01 ص.ص: 567-588

بناء مقياس متعدد الأبعاد لقياس المهارات الناعمة لدى الأساتذة الجامعيين –دراسة ميدانية بالمركز الجامعي بريكة–

Developing a Multidimensional Scale for Measuring Soft Skills Among University Professors

-A Field Study at the University Center of Barika-

بن قسمي طارق، مخبر آفاق الحوكمة للتنمية المحلية المستدامة

المركز الجامعي بريكة، الجزائر Tarek.benguesmi@cu-barika.dz

تاريخ إرسال المقال: 10-01-2024 تاريخ قبول المقال: 08-05-2024

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تطوير والتحقق من صحة مقياس المهارات الناعمة لدى الأساتذة الجامعيين. ومن أجل ذلك تم إجراء دراسة ميدانية بالمركز الجامعي بريكة. حيث تم أخذ عينة ملائمة مكونة من 219 أستاذ لتقييم المهارات الناعمة الضرورية التي من شأنها أن تحسن من الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي. وقد تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للتحقق من صحة المقياس.

خلصت نتائج الدراسة إلى أن المهارات الناعمة عبارة عن بناء متعدد مكون من مهارة الاتصال والتواصل، مهارة العمل الجماعي، مهارة القيادة، مهارة التعليم المستمر، مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات كأبعاد لها. كما تشير نتائج التحليل التوكيدي العاملي إلى موثوقية وصحة المقياس.

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة، مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، الأساتذة الجامعيين، التحليل العاملي.

Abstract:

The study aimed to develop and validate a scale for measuring soft skills among university professors. For that purpose, a field study was conducted at the University Center of Brika. A convenient sample of 219 professors was taken to assess the necessary soft skills that could improve the job performance of university professors. Exploratory and confirmatory factor analysis were used to validate the scale.

The results concluded that soft skills consist of a multidimensional construct comprising communication and interpersonal skills, leadership skills, time management skills, continuous learning skills, decision making and problem-solving skills as its dimensions. The results of the confirmatory factor analysis also indicate the reliability and validity of the scale.

Key words: Creativity, higher scientific work, university professors, factor analysis.

مقدمة:

تعتبر المهارات الناعمة من العناصر الأساسية التي يجب أن يتميز بها الأستاذ الجامعي لتحقيق النجاح والتميز في مجال التعليم الجامعي والبحث العلمي. فقد أصبح من الواضح أن الخبرة الأكاديمية والمعرفة الفنية وحدها ليست كافية لضمان أداء متميز وفاعل في الجامعة. وتُعْرَف هذه المهارات بأنها القدرات غير الفنية التي تُمكن الأستاذ الجامعي من التعامل بفاعلية مع الطلاب وزملائه والمجتمع الأكاديمي بشكل عام.

إن أهمية المهارات الناعمة للأستاذ الجامعي تكمن في قدرته على بناء علاقات إنسانية قوية مع الطلبة وخلق مناخ تعليمي محفز. فعندما يكون الأستاذ قادرًا على التواصل بفاعلية وفهم احتياجات الطلاب، يصبح بإمكانه توجيههم وتحفيزهم للتعلم والتطور الشخصي. بالإضافة إلى ذلك، تُعزِّز هاته المهارات من ملكة الأستاذ الجامعي على التحليل العقلاني وحل الإشكالات المعقدة التي تواجهه. كما تمكن هذه المهارات الأستاذ من إدارة وقته ومهامه بفعالية، وتفاعل بشكل ملائم مع زملائه في العمل، والإسهام في خلق مناخ جامعي مُلهم وداعم يسوده التعاون والانسجام بين أفراده. بشكل عام، يمكن القول إن المهارات أو القدرات الناعمة تعزز جودة التدريس وتحسين تجربة التعلم الطلابية، وتسهم في بناء أسس قوية للتطور المهني للأستاذ الجامعي. لذا، فإن استثمار الوقت والجهد في تطوير وتحسين المهارات الناعمة يعد استثمارًا حاسمًا لبلوغ مراتب التفوق والريادة في ميدان التدريس الجامعي.

مشكلة الدراسة:

يواجه الأساتذة الجامعيون العديد من التحديات في أداء مهامهم، وخاصة في ظل التغييرات الكبيرة التي أقرتها الوزارة الوصية مؤخرا وذلك بالتوجه نحو الرقمنة والتعليم عن بعد ودمج مفاهيم ريادة الأعمال في الجامعة. فعلى الرغم من تمتع الأساتذة بمؤهلات علمية وأكاديمية عالية، إلا أنه غالبًا ما تنقصهم بعض المهارات الأساسية التي تُعد ضرورية لنجاحهم وتميزهم كأساتذة وباحثين وقادة أكاديميين، مما يحد من فاعليتهم في أداء واجباتهم التدريسية والبحثية والقيادية في الجامعة. ومن هنا تبرز إشكالية الدراسة في كيفية تطوير مقياس دقيق وموضوعي لقياس المهارات أو القدرات الناعمة التي يحتاجها الأساتذة الجامعيون باستخدام النمذجة بالمعادلة البنائية، ومن ثم وضع الاستراتيجيات التعليمية الفعالة لتنمية تلك المهارات بما يسهم في تطوير الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي وتحسين مخرجات التعليم العالي.

منهج الدراسة:

تم في هذه الدراسة اتباع المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي لأنه المنهج المناسب لهذا النوع من الدراسات الذي يهدف إلى وصف ظاهرة معينة من خلال جمع وتصنيف بيانات ومعلومات موحدة حول المشكلة أو الظاهرة وتحليلها لإخضاعها للفحص الدقيق. وقد اعتمدت الدراسة على استخدام نمذجة المعادلات البنائية لأن هذه المنهجية مناسبة لدراسات تطوير المقاييس متعددة الأبعاد واختبار صدقها وثباتها؛ بالإضافة إلى إمكانية تحليل موثوقية النماذج.

أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهمية كبيرة من عدة جوانب أهمها:

– تعتبر الدراسة رائدة ومبتكرة في البحوث الأكاديمية العربية ضمن مجال بناء واختبار خصائص مقياس علمي لقياس القدرات الناعمة لدى الأساتذة الجامعين؛

– يُعَتَبَر تطوير مقياس جديد للمهارات الناعمة لدى الأساتذة الجامعيين مساهمة قيمة في المعرفة العلمية.

– تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية وذلك بتقييم القدرات والمهارات الناعمة في سياق التعليم العالي؛

– إن المقياس الذي تم تطويره في هذه الدراسة هو استجابة للحاجة الحقيقية للأدوات والأساليب العلمية لتقييم وتحسين مستوى المهارات الشخصية لدى أساتذة الجامعات.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- الهدف الرئيسي للدراسة هو تطوير مقياس متعدد الأبعاد لقياس القدرات والمهارات الناعمة لدى أساتذة الجامعة؛

- نهدف من خلال هذا البحث إلى توفير أداة قياس فعالة وموثوقة لقياس المهارات الناعمة المهمة لدى الأساتذة وفقًا لأبعاد متعدد؛

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى اختبار مدى صلاحيّة المقياس الذي تم بناؤه ومدى فاعليته في تقييم مستوى القدرات والمهارات الناعمة للأستاذ الجامعي.

المبحث الأول: عرض أدبيات الدراسة

يكتسي مفهوم المهارات أو القدرات الناعمة أهمية متزايدة في الوقت الراهن، لا سيما بالنسبة للأستاذ الجامعي، إذ تضم هذه المهارات مجموعة من الكفايات الفردية والاجتماعية اللازمة للتفاعل مع الطلاب وزملاء العمل والبيئة المحيطة.

نتناول في هذا القسم تعريف المهارات الناعمة وأهميتها بالنسبة للأستاذ الجامعي، كما سيتم توضيح أهم المهارات التي يحتاجها من أجل الرفع من أدائه الوظيفي وتعزيز جودة التدريس.

المطلب الأول: مفهوم المهارات الناعمة

اختلف تعريف المهارات الناعمة باختلاف المراجع والمصادر؛ وعلى الرغم من هذا التنوع في التعاريف، إلا أننا سنعمل على تقديم تعاريف تخدم موضوع الدراسة بشكل أكثر دقة واتساقًا.

وقد تم تعريف هذه القدرات أو المهارات على أنها جملة من السمات أو الصفات أو الخصائص المتأصلة في الفرد، والتي تنعكس في الأساليب والطرق الفردية التي يستخدمها الفرد في للتعبير عن المعلومات ونقلها؛ وتؤثر هذه المهارات في نهاية المطاف على الأداء الوظيفي للفرد وتطوره المهني، كما أن هذه المهارات مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بشخصية الفرد وسماته، ويمكن تطبيقها وتوظيفها في المجال المهني[1]. كما تم تعريفها بأنها الصفات والمهارات التي تتجلى في سلوك وتصرفات الشخص بدلا من مستوى معرفته أو كفاءته التقنية[2]. كما توصف بأنها القدرة على تطوير أساليب فريدة وفعالة وذلك بإنجاز المهام وفقا للمعرفة والخبرة لدى الأفراد.[3]

وتشمل هذه المهارات القدرة على التواصل والتفاعل بشكل الإيجابي مع الآخرين وتقديم الأفكار بطريقة مقنعة ومؤثرة، بالإضافة إلى الصفات القيادية التي تبرز تميزه الفرد في علاقته مع الآخرين، إلى

[1] عدي أحمد صالح، برهان حمد أدهام، **الدور المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين تقنية المعلومات وتحسين الأداء**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 2، العدد 1، 2021، ص 138.

[2] Tobin, p. (2006): **Managing ourselves leadership**:Experiential: Learning Development.vol.12,pp36-42. Journal, Brathay,Ambleside

[3] اسلام محمد عيد الزعبي، حسن علي الزعبي، **أثر المهارات الناعمة للموارد البشرية في التميز المؤسسي لدى دائرة الأحوال المدنية والجوازات في الأردن**، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، جامعة عمان، المجلد 07، العدد 02، 2022، ص 14.

جانب مبادرته وتفاعله معهم، وكذلك قدرته على العمل في مجموعات عمل مشتركة[4]. وتعتبر تلك المهارات مكملة للقدرات الفنية الصلبة التي ترتكز بشكل أساسي على الجوانب التقنية والمهنية؛ حيث تساعد في تعزيز التواصل والتفاعل الإيجابي مع الزملاء في البيئة الوظيفية[5].

وتختلف القدرات الناعمة عن القدرات الصلبة في كون هذه الأخيرة محددة وقابلة للتعلم والقياس وتشمل مهارات مثل: القدرة على استخدام الحاسوب والطباعة والقراءة والكتابة[6]. فالقدرات الصلبة هي المهارات التخصصية والمهنية التي تحدد القدرات المختلفة اللازمة لأداء المهام المحددة في الوظيفة[7]. في حين أن القدرات الناعمة هي: مهارة ذاتية وسمات شخصية تؤثر على التفاعلات بين الأشخاص والإنتاجية، ويصعب قياسها كميا، ويطلق على هذه المهارات في بعض المراجع بالمهارات الشخصية، وتتعلق بطريقة اتصال الشخص بالآخرين، والتفاعل معهم، كما يصعب تقديم أدلة محددة تثبت امتلاك مهارة معينة من المهارات الناعمة، ويصعب تعلمها لأنها تنطوي على الذكاء العاطفي، مما يجعلها في كثير من الأحيان أكثر تعقيدا لنقلها الى الموظف، وعلى الرغم من التباين بين هذين النوعين من المهارات إلا أن كلا منهما يحمل الأهمية اللازمة لنجاح الفرد في بيئة العمل، كما أن النجاح في أي مهنة يتطلب اليوم امتلاك خليط من النوعين[8].

وبالاعتماد على ما سبق يمكن تعريف المهارات والقدرات الناعمة لأساتذة الجامعات بأنها مجموعة من القدرات غير المتخصصة التي تساعدهم على الاستماع للطلاب والتفاعل بفاعلية معهم، والتواصل المؤثر وبناء وتوفير محيط أكاديمي يشجع ويدعم تنمية مهارات الطلاب الشخصية والأكاديمية. وتشمل

[4] شبير رمضان صلاح، **المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016، ص 13.

[5] مؤمن خلف عبد الواحد، **دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الأكاديمية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة**، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، جامعة فلسطين، المجلد 06، العدد 2، 2016، ص ص 309–310.

[6] كمال خليل مخامرة، محمد عبد الفتاح عجوة، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين**، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الخليل، المجلد 06، العدد 02، 2020، ص 88.

[7] فادية الياس ناصر الدين، **درجة امتلاك معلمات الصفوف الثلاث الأولى للمهارات الناعمة من وجهة نظرهن**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص المناهج وطرق التدريس، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2021، ص 11.

[8] سمر عبد الرحمان غانم، **المهارات الناعمة لدى ميدري المدارس الأساسية في محافظة غزة وعلاقتها بفاعلية أدائهم الإداري**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2021، ص 15.

هذه المهارات التواصل الفعال، وإدارة الفوج، وتوصيل المحتوى الدراسي بطرق فعّالة، وتحليل وتقييم الأداء الطلابي، وتوجيه الطلاب لتنمية تفكيرهم النقدي وقدرتهم على حل المشكلات، وتعزيز المشاركة الطلابية الفعالة، وتطوير مهارات القيادة والتنظيم، وقدرة التفاعل الاحترافي مع الطلاب من خلفيات ثقافية متنوعة.

المطلب الثاني: أهمية المهارات الناعمة للأستاذ الجامعي

تلعب هاته المهارات دورا أساسيا في تطوير الأستاذ الجامعي، وتكمن أهميتها فيما يلي:

- **التفاعل الفعّال مع الزملاء والفرق الأكاديمية:** حيث تعزز قدرة الأساتذة على التواصل والتعاون مع زملائهم في العمل الأكاديمي والتعاون في فرق البحث وإدارة الصراعات بشكل بناء. هذا يعزز التعاون في الأبحاث والتطوير التعليمي ويساهم في إنتاج البحوث المبتكرة والعلمية ذات الجودة العالية.

- **قيادة الطلاب وتنمية القدرات القيادية:** حيث تُمكين الأساتذة من قيادة وإلهام طلابهم. كما تعزز هذه المهارات القدرة على توجيه وتحفيز الطلاب وتنمية مهاراتهم الأكاديمية والشخصية بشكل فعال.

- **الاتصال الفعّال مع الطلاب:** تمكن هاته المهارات الأساتذة من التواصل المفتوح والواضح مع الطلاب، والاستماع بفهم والتفاعل الفعّال مع استفساراتهم واحتياجاتهم؛ الأمر الذي يؤدي إلى الدفع بالطلبة إلى المشاركة الفعالة في مختلف النشاطات التعليمية وتعزيز اصرارهم على النجاح الأكاديمي. كما يتيح التواصل الفعّال للأساتذة القدرة على تبسيط المفاهيم والموضوعات المعقدة، وتوصيل المحتوى التعليمي بطرق فاعلة وفعّالة. حيث يمكن للأساتذة الماهرين في التواصل تحفيز الطلاب للمشاركة بفعّالية في الحوار الأكاديمي، وتبادل الأفكار والآراء، وبناء المعرفة بشكل تفاعلي ومشترك.

- **إدارة الصعوبات وحل المشكلات:** تعزز قدرة الأستاذ الجامعي على التعامل بشكل احترافي مع التحديات والضغوط المتعلقة بالعمل الأكاديمي، وتقوي قدرته على التحليل النقدي واتخاذ الإجراءات المناسبة في البيئة الجامعية. بالإضافة إلى ذلك، تدعم هاته المهارات قدرته على التعامل مع الاختلاف الثقافي والفهم لاحتياجات الطلاب المختلفة.

- **إدارة الوقت والموارد:** تساعد المهارات الناعمة الأستاذ الجامعي على تنظيم وإدارة وقته وموارده بطريقة فعّالة، مما يؤدي إلى تحسين أدائه.

المطلب الثالث: محددات المهارات الناعمة

يوجد العديد من الأبعاد والمقاييس التي اقترحها الباحثون والكتاب لقياس المهارات الناعمة، حيث يختلف المقياس باختلاف البيئة التي يتم فيها تطبيق الدراسة. فقد أظهرت البحوث الأكاديمية السابقة التي تم إجراؤها في البيئة الأكاديمية أن بنية المهارات الناعمة هي بنية ذات أبعاد متعددة، فقد وجدت دراسة **(Tang, 2018)** أن المهارات الناعمة تتكون من أبعاد خمس، في حين أشارت دراسة **(ديرانية؛ أبو رياش،** 2022) التي تم إجراؤها على الطلبة الذين يدرسون في تخصصات تمكنهم من مزاولة وظيفة التدريس في المستقبل بأن المهارات الضرورية تتمثل في سبعة أبعاد، كما أشارت دراسات أخرى الى أبعاد ومهارات مشابهة.

ويعرض الجدول التالي أبرز الدراسات والبحوث التي تطرقت إلى القدرات الناعمة الرئيسية في البيئة الأكاديمية:

الجدول (01): عرض أهم القدرات الناعمة التي تضمنتها البحوث السابقة

الباحث	المجتمع	الأبعاد
(Shillie&Nchang,2023)	موظفي الشركات الصغيرة والمتوسطة	مهارة التواصل؛ الذكاء العاطفي؛ العمل الجماعي؛ أخلاقيات العمل
(Kpee &Umeghalu, 2019)	أساتذة المدارس الثانوية الحكومية	الذكاء العاطفي؛ مهارة العمل الجماعي
(ديرانية؛ أبو رياش، 2022)	الطلبة المعلمين في الجامعة العربية المفتوحة	مهارة الاتصال، مهارة أخلاقيات العمل، مهارة العمل في فريق، مهارة إدارة الوقت، مهارة التفكير النقدي، مهارة حل المشكلات، مهارة وضع الأهداف
(Tang, 2018)	الأساتذة المحاضرين بالجامعة	التفكير النقدي وحل المشكلات، مهارة الاتصال، العمل الجماعي، التعليم

		المستمر، القيادة
(Ngang et al., 2015b)	معلموا المدارس الابتدائية	مهارة الاتصال، العمل الجماعي، القيادة، التفكير النقدي وحل المشكلات
(صالح& أدهام، 2021)	الإدارة العليا والعاملين في الكليات الخاصة	مهارة الاتصال، العمل كفريق، إدارة الأزمات
(Hadiyanto et al. 2017)	معلمي اللغة الإنجليزية	مهارة الاتصال، الرقمنة، تقنية المعلومات، مهارة حل المشكلات، العمل الجماعي، الكفاءات التخصصية، فهم كيفية التعلم

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بالبحوث الأكاديمية السابقة

بعد استعراض شامل للأبحاث السابقة، تم اختيار مجموعة من الأبعاد الأساسية التي يعتبرها الباحث ذات أهمية بالغة للأستاذ الجامعي في سياق البيئة الجامعية. ويتوافق اختيار هذه المهارات بشكل متقارب مع دراسة سابقة أجريت من قبل (**Tang, 2018**)، وهذا للتشابه بين الدراستين فيما يتعلق بسياق البيئة الأكاديمية وهي:

أولا: مهارة الاتصال والتواصل

تتضمن هذه المهارة القدرة على تبسيط المفاهيم الصعبة وتوجيه الطلاب بشكل فعال، بالإضافة إلى القدرة على الاستماع الفعال وفهم احتياجات الطلاب والتفاعل معها بشكل مناسب. تعزز مهارة الاتصال والتواصل الفعالة بين الأستاذ والطلاب الفهم المتبادل وإقامة علاقات إيجابية ومثمرة.

وتتجاوز هذه المهارة التفاعل مع الطلاب لتشمل أيضًا التواصل مع الزملاء والكادر الأكاديمي. حيث تعد هذه المهارة أساسية لتعزيز التعاون وبناء العلاقات الاحترافية داخل البيئة الأكاديمية. عندما يتمتع الأساتذة بمهارات الاتصال والتواصل الجيدة، يمكنهم التفاعل بفعالية مع الزملاء والكادر الأكاديمي من خلال تبادل الأفكار والآراء والمعلومات، حيث يساعد التواصل الجيد في تنسيق الجهود وتعزيز التعاون العلمي، ويشمل إتقان مهارات الاتصال الجيدة الاستماع الفعال للزملاء والتعاون في حل مختلف المشاكل التي تعترضهم في العمل. كما يُعزز التواصل الجيد بين الزملاء من خلال التأكد من تبادل

المعلومات والأفكار بشكل واضح ومفهوم. كما يعمل التواصل الجيد على تعزيز الثقة وبناء علاقات احترافية طويلة الأمد، حيث أن بناء جسور التواصل والتعاون مع الزملاء الأكاديميين يؤدي أيضًا إلى تبادل الخبرات والمعرفة وتعزيز نقاشات البحث وإثراء وتعزيز التعلم المستمر وتنمية المهارات.

ثانيا: مهارة العمل الجماعي

تُظهر هذه المهارة القدرة على العمل بفعالية وتحقيق التفوق في فرق العمل الأكاديمية. وتتضمن هذه المهارة القدرة على التواصل والتعاون مع الزملاء في تحقيق الأهداف المشتركة. ويتعين على الأساتذة أن يكونوا قادرين على تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بشكل فعال، وأن يكونوا قادرين على العمل بروح من التعاون والتضامن. وتتضمن مهارة العمل الجماعي أيضًا القدرة على تنظيم وتقسيم المسؤوليات والمهام بين أفراد الفريق الأكاديمي.

ثالثا: مهارة القيادة

تتيح هذه المهارة التأثير الإيجابي في البيئة الأكاديمية من خلال قدرة الأستاذ الجامعي على توجيه الطلبة والزملاء وإلهامهم وتحفيزهم نحو بلوغ الأهداف وتحقيق التميز. وتتجلى أهمية مهارة القيادة لدى الأستاذ الجامعي من خلال ما يقدمه من توجيه وإرشاد أكاديمي ومهني لطلابه بما يساعدهم على فهم المقررات الدراسية وتطوير مهاراتهم وتحصيلهم العلمي. كما تتيح له بناء علاقات وتعاون مثمر مع زملائه من خلال التواصل الفعال وتبادل الخبرات والتجارب الأكاديمية والتربوية. ويتضمن الدور القيادي الفعال للأستاذ الجامعي مساهمته في تطوير السياسات والبرامج التدريسية لتتوافق مع متطلبات سوق العمل وبرامج التنمية بشكل عام. وبذلك، تُسهم مهارات القيادة المتميزة التي يتحلى بها الأستاذ الجامعي في دفع عجلة التحسين والتطوير المستمر للبيئة الجامعية بما يعزز تحقيق تنمية شاملة ومستدامة على المدى الطويل.

رابعا: مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات

تمنح هذه المهارة الأستاذ الجامعي إمكانية التعامل مع التحديات المعقدة التي قد يصادفها في محيطه الأكاديمي مثل تنظيم المقررات، والإشراف على الطلاب، وإدارة الوقت واستخدام الموارد المتاحة بشكل كفؤ، مما يمكنه من تحقيق أهدافه التدريسية والبحثية. وتقوم هذه المهارة على عناصر رئيسية تشمل

تحليل المشكلة وفهم جوانبها المتعددة، وجمع البيانات ذات الصلة التي تساعد على استيعاب أبعادها، ثم تقييم ومقارنة البدائل والخيارات المتاحة لاختيار الحل الأمثل وتنفيذه بشكل فعّال.

خامسا: مهارة التعلم المستمر

تعكس هذه المهارة القدرة والاستعداد لاكتساب المعرفة وتحديث المهارات والبحث في المستجدات الجديدة في مجال البحث العلمي، كما تمنح هذه المهارة الأستاذ الجامعي القدرة على الانسجام مع هذه التغيرات والتطوير المستمر لمهاراته ومعرفته. ويتطلب ذلك من الأستاذ الجامعي أن يتحلى بروح الفضول وحب الاستطلاع التي تدفعه نحو البحث والقراءة ومتابعة الدوريات العلمية وحضور المؤتمرات ذات الصلة، بالإضافة إلى تبادل الخبرات مع زملائه من خلال شبكات التواصل المهنية.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

سوف نتعرض في هذا الجزء إلى الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة في تحقيق أهدافها من خلال تقسيم هذا القسم إلى ثلاثة أجزاء رئيسية: حيث يتناول الجزء الأول الإجراءات الميدانية المتعلقة بمنهجية الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات والمعالجات الإحصائية. ويتناول الجزء الثاني إجراءات تطوير مقياس الدراسة والتحقق من صدقه وثباته. بينما يستعرض الجزء الثالث اختبار مدى جودة مطابقة النموذج المقترح لبيانات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الخطوات الميدانية للبحث

تضمنت الخطوات الميدانية لهذه الدراسة ما يلي:

أولا: مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة المركز الجامعي بريكة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغت 219 مفردة من مجتمع الدراسة البالغ عدده 262 أستاذ.

ثانيا: مجالات البحث

- **المجال المكاني:** ويتمثل المجال المكاني في المركز الجامعي بريكة بجميع معاهده والبالغ عددهم أربع معاهد وهي: معهد الحقوق والعلوم الاقتصادية، معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ معهد الآداب واللغات ومعهد العلوم.

- **المجال الزمني:** ويتمثل المجال الزمني في فترة جمع البيانات والتي كانت خلال شهر ديسمبر من سنة 2023.

ثالثا: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة في البحث

اعتمدت الدراسة الحالية على تشكيلة من التقنيات الإحصائية المتقدمة والبرمجيات الخاصة بها لتحليل بيانات البحث بطريقة شاملة ودقيقة. فقد تم تحديد هذه الأدوات الإحصائية القوية لتحقيق أهداف الدراسة وتطوير المقياس المتعدد الأبعاد لقياس القدرات الناعمة لدى الأساتذة الجامعيين. وتتمثل في:

- **معامل ألفا كرونباخ:** لقياس مدى ثبات المقياس الذي تم تطويره. حيث يُعتبر هذا المعامل أحد أبرز المقاييس في تقييم مدى موثوقية المقياس، ويساعد في تقدير مدى اتساق العناصر داخل المقياس؛
- **التحليل العاملي الاستكشافي:** لتحليل البيانات وتحديد العوامل أو الأبعاد الكامنة وراء المهارات الناعمة. هذا النوع من التحليل يساعد في فهم العلاقات المعقدة بين المتغيرات المختلفة وتحديد البنية الفعلية للمقياس؛
- **التحليل العاملي التوكيدي:** لاختبار مدى صلاحية المقياس الذي تم تطويره. ويُعتبر هذا التحليل خطوة حاسمة للتأكد من أن المقياس يقيس بشكل دقيق وموثوق المهارات الناعمة المستهدفة.

وقد تم تنفيذ هذه الأدوات الإحصائية باستخدام برامج متخصصة هي **SPSS 28**، **AMOS 26** و**Smartpls 4**، التي توفر بيئة تحليلية متقدمة وسهلة الاستخدام لتحليل البيانات الإحصائية بدقة وفعالية. كما أن استخدام هذه البرامج يسهل على الباحثين تنفيذ الإجراءات الإحصائية المعقدة وتفسير النتائج بطريقة تفصيلية وعلمية.

المطلب الثاني: إجراءات تطوير المقياس والتحقق من صلاحيته

اتبعت هذه الدراسة إجراءات تطوير مقياس التي اقترحها كلا من هينكن (1998) وفاروق (2016) وجفال (2019). وتنقسم إجراءات تطوير المقياس إلى ثلاث مراحل وهي:

أولا– مرحلة توليد العبارات

تعتبر هذه المرحلة أحد الخطوات الأساسية في تطوير أداة قياس فعّالة وموثوقة. في هذه المرحلة، يتم توليد أو إنشاء العبارات المحتملة التي تعكس المفهوم الذي يتم قياس. لتوليد بنود المقياس في سياق التعليم العالي، تمت مراجعة شاملة للبحوث والدراسات السابقة، وقد ساعدت المراجعة الباحث على تحديد

المحددات الرئيسية للقدرات الناعمة. حيث وضع الباحث في البداية 36 بنداً يقيس المهارات الناعمة لدى أساتذة الجامعات. وتم بناء العبارات استنادًا للأدبيات وقياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

لضمان دقة محتوى المقياس وملاءمته، تم عرض البنود المولّدة أوليًا والبالغة 36 بندًا على مجموعة من الأساتذة المختصين بقسم العلوم الاقتصادية بالمركز، بلغ عددهم 8 أساتذة جامعيين. وقد طُلب من الخبراء تقييم مدى ملاءمة البنود المطروحة ومستوى وضوحها ودقتها. استنادًا إلى ملاحظات واقتراحات الخبراء، تم حذف 6 بنود اتضح وجود تداخل في مضمونها مع بنود أخرى، كما تم تعديل بعض البنود. ليصبح عدد بنود المقياس 30 بندًا، ثم خضعت هذه البنود المعدّلة لتقييم آخر من الخبراء مما أسفر عن حذف بند إضافي. وبناءً على ذلك، ضم المقياس في شكله النهائي 29 بندًا، تمت مراجعتها وتأييدها من قبل الخبراء. وهكذا، تم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عدة جولات من مراجعة محتواه من قبل متخصصين في هذا المجال وتعديل البنود وفقًا لملاحظاتهم حتى التوصل إلى الشكل النهائي للمقياس.

ثانيا– استخلاص البنية العاملية للمقياس

شملت هذه المرحلة من الدراسة إجراء اختبار تجريبي للمقياس المطور، بهدف التحقق من خصائصه السيكومترية على عينة من الأساتذة الجامعيين، كما تم جمع البيانات النهائية اللازمة لإجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي على بنود المقياس وذلك عن طريق استبانة الكترونية. تكون الاستبيان من قسمين، الأول خُصص للبيانات الديموغرافية للمشاركين الأساتذة، بينما اشتمل القسم الثاني على 29 بنداً لقياس مختلف المهارات التي تضمنتها الأداة. وقد بلغ عدد الأساتذة المشاركين في هذه المرحلة 213 أستاذا من مختلف المعاهد. وبذلك بلغ إجمالي عدد الاستبيانات الصالحة للمعالجة 213 استبيانا بنسبة استجابة قدرت بـ 81.29%، طُبقت عليها التحاليل الإحصائية المتقدمة بما في ذلك التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي.

أ– ثبات المقياس: للتحقق من الاتساق الداخلي لبنود المقياس المكوّن من 29 بنداً، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ، حيث قام بحساب هذا المعامل باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وقد تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المقياس بين 0.689 و0.714، وهي قيم أقل من الحد الأدنى المقبول وهو 0.70. لذلك قام الباحث بتطبيق عملية تكرارية لحذف البنود التي ترتبط ارتباطاً ضعيفاً بالمقياس، بهدف تحسين معامل الثبات ورفع قيمة ألفا. ونتج عن ذلك حذف 10 بنود من أصل 29 بندًا، ليصبح عدد بنود المقياس 19 بنداً. وبعد إعادة حساب الثبات، تراوح معامل ألفا

كرونباخ للمقياس المكون من 19 بندا بين 0.717 و0.902، مما يفي بمعيار الحد الأدنى ويؤكد اتساق بنود المقياس الداخلي وصلاحيتها لإجراء المزيد من التحليلات عليه (أنظر الجدول 02).

الجدول (02): اختبار موثوقية المقياس

البعد	Cronbach's alpha
مهارة الاتصال والتواصل	0.902
مهارة العمل الجماعي	0.846
مهارة القيادة	0.717
مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات	0.885
مهارة التعلم المستمر	0.891
المقياس ككل	**0.891**

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 28

ب– دراسة البنية العاملية: بعد التحقق من صدق وثبات المقياس، قام الباحث بتطبيق أسلوب التحليل العاملي الاستكشافي **EFA** بهدف الكشف عن الهيكل العام للمقياس وتحديد الأبعاد الرئيسية التي يقيسها. وقبل تطبيق التحليل العاملي، تأكد الباحث من ملاءمة حجم العينة البالغ 219 مشاركًا، كما تحقق من قيمة اختبار كفاية العينة **KMO** والتي بلغت 0.824 وهي أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو 0.60. كما أشار اختبار بارتلت إلى ملاءمة البيانات لإجراء التحليل العاملي عليها (الجدول 03).

وبناءً على نتائج **EFA**، تمكن الباحث من تحديد المحددات الرئيسية التي يشتمل عليها المقياس، مما مكّنه من المضي قدمًا نحو المراحل المتقدمة من التحليل.

الجدول (03): اختبار KMO و Bartlett's

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,824
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2721,165
	Df	171
	Sig.	,000

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج SPSS 28

ثالثا– التحقق من الصدق التقاربي والتمايزي

من أجل التحقق من صحة المقياس لابد من التطرق الى كلا من الصدق التقاربي والتمايزي

أ– **الصدق التقاربي:** يُقصد بالصدق التقاربي قدرة المقياس على قياس السمة أو المفهوم موضع الاهتمام. وللتحقق من الصدق التقاربي لمقياس المهارات الناعمة المستخدم في هذه الدراسة، نعتمد على أهم المؤشرات الإحصائية والتي يمكن عرضها في الجدول التالي:

الجدول (4): نتائج الصدق التقاربي

البعد	العبارة	التشبعات	AVE	CR
CS	CS1	,871	0.910	0.976
	SC2	,838		
	SC3	,773		
	SC4	,864		
TS	TS1	,932	0.888	0.960
	TS2	,762		
	TS3	,750		
LS	LS1	,697	0.826	0.934
	LS2	,714		
	LS3	,630		
DPS	DPS1	,816	0.891	0.976
	DPS2	,826		
	DPS3	,712		
	DPS4	,703		
	DPS5	,769		
CLS	CLS1	,703	0.904	0.973
	CLS2	,863		
	SLC3	,920		
	SLC4	,871		

المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج Smartpls 4 و Amos 26

لفحص اتساق وتقارب العبارات التي تشكل كل بعد من أبعاد المقياس؛ تم حساب معامل الثبات المركب **CR**. حيث تشير القيمة المرتفعة لمعامل الثبات المركب إلى وجود درجة عالية من الاتساق والتقارب بين فقرات كل بُعد من أبعاد المقياس.

ب– الصدق التمايزي: يشير الصدق التمايزي إلى الدرجة التي يختلف بها المتغير الكامن عن المتغيرات الكامنة الأخرى، ويتم الحكم على الصدق التمايزي من خلال معيار **Larker- Fornell** حيث يعتبر هذا المعيار من أكثر المعايير استخداما في تقييم الصدق التمايزي، حيث يشترط أن يكون الجذر التربيعي لمتوسط التباين المفسر للمتغير الكامن أكبر من ارتباط ذلك المتغير مع باقي المتغيرات الأخرى. والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول (05): نتائج الصدق التمايزي (Larker- Fornell)

المتغيرات الكامنة	SC	TS	LS	DPS	CLS
SC	**0.954**				
TS	0.117	**0.943**			
LS	0.314	0.515	**0.909**		
DPS	0.269	0.194	0.381	**0.944**	
CLS	0.386	0.494	0.684	0.365	**0.951**

المصدر: مخرجات برنامج Smartpls 4

يتضح من الجدول أعلاه أن متوسط الجذر التربيعي لمتوسط التباين **AVE** ممثلا بالقيم القطرية للمصفوفة أكبر من ارتباط المتغيرات الكامنة فيما بينها، مما يدل على وجود فرق أو تمايز بين المتغيرات الكامنة.

المطلب الثالث: اختبار جودة الملائمة للنموذج المقترح

تستخدم مؤشرات ملائمة النموذج لتحديد مدى تماشي النموذج المقترح في الدراسة للبيانات المتاحة. وتوجد عدة مؤشرات تستخدم لهذا الغرض، وتُعتبر هذه المؤشرات ذات أهمية كبيرة في تقييم جودة مطابقة النموذج للبيانات وقدرته على تمثيلها بشكل صحيح. من بين المؤشرات الشائعة لجودة مطابقة النموذج هي تلك المذكورة في الجدول رقم 06 أدناه:

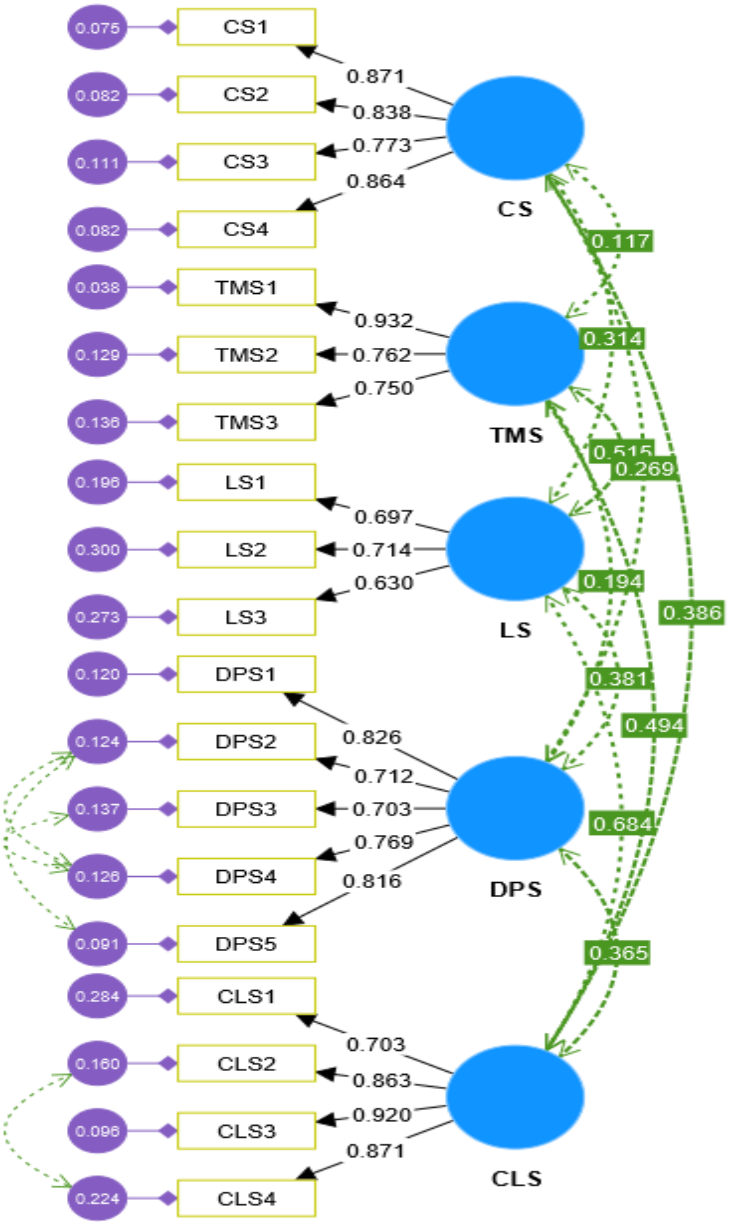
الجدول (06): مؤشرات جودة المطابقة للنموذج

المؤشر	القيمة المحسوبة	القيم النموذجية
χ^2 / DF	1.04	$\chi^2 / DF \prec 5$
GFI	0.832	$GFI \geq 0.90$
RMR	0.066	$RMR \prec 0.10$
RMSEA	0.028	$RMSEA \prec 0.05$
TLI	0.988	$TLI \succ 90$
CFI	0.990	$CFI \succ 90$

المصدر: مخرجات برنامج Smartpls 4

يوضح الجدول أعلاه نتائج مؤشرات جودة مطابقة النموذج المستخرجة من برنامج **Smartpls 4** الإحصائي. وبمقارنة قيم هذه المؤشرات المحسوبة مع القيم المعيارية المقبولة لكل مؤشر، يتبين أن النموذج المقترح يتمتع بدرجة جيدة من مطابقة البيانات، إذ إن أغلب قيم مؤشرات جودة المطابقة لهذا النموذج تقع ضمن المدى المسموح به، مما يشير الى مطابقة ممتازة للنموذج المقترح والموضح في الشكل البياني.

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: مخرجات برنامج Smartpls 4

الخاتمة:

هدفت الدراسة إلى محاولة تطوير مقياس القدرات أو المهارات الناعمة الضرورية التي يحتاجها الأستاذ الجامعي لتحسين أدائه الوظيفي وتعزيز جودة التدريس، ومن أجل هذا تم مراعاة عدة مراحل لتطوير المقياس، بدءًا من تحليل الأدبيات والتوصل إلى إطار نظري قوي، ثم تطوير البنود وتحديد

معايير القياس المناسبة. ومن ثم اختبار النموذج المطور على عينة من الأساتذة الجامعيين لتقييم فعاليته وصلاحيته.

توصلت الدراسة إلى أن المقياس المستخدم في هذه الدراسة هو مقياس متعدد الأبعاد من الدرجة الأولى يتضمن خمسة أبعاد رئيسية لقياس مستوى تلك المهارات بدقة في البيئة الجامعية وتشمل تلك المهارات مهارة الاتصال والتواصل، مهارة العمل الجماعي، مهارة القيادة، مهارة التعليم المستمر، مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات. كما أكد تحليل مؤشرات جودة مطابقة النموذج على كفاءة هذا المقياس وقدرته على قياس المهارات الناعمة وفقاً للأبعاد المكونة له.

وتتمثل الآثار الإيجابية لهذه الدراسة في إمكانية اعتماد المقياس كأداة فاعلة لتقييم وقياس مدى توافر المهارات اللينة لدى الأساتذة الجامعيين بغرض تطويرها وتحسينها. هذا بالإضافة إلى مساهمة الدراسة في سد النقص في الأبحاث التجريبية حول طبيعة المهارات الناعمة وأبعادها مما يسهم في فهم أفضل وأعمق لطبيعة تلك المهارات وكيفية تنميتها وتقييمها ضمن بيئة التعليم الجامعي.

التوصيات المقترحة: على ضوء النتائج التي تحصلنا عليها يمكن اقتراح ما يلي:

- يوصى بضرورة إجراء المزيد من الأبحاث للتحقق من مدى صلاحية وفاعلية النموذج المُقنن في هذه الدراسة على عينات أوسع في الجامعات المختلفة؛ بهدف الوصول إلى نموذج مثالي قابل للتطبيق في مختلف الجامعات.
- الاعتماد على المقياس الذي تم تقنينه في هذه الدراسة، كأداة فاعلة في تقييم المرشحين لشغل وظائف أساتذة بالجامعات، بحيث يتم استخدام نتائج هذا المقياس باعتبارها مؤشراً أساسياً عند اتخاذ قرارات تعيين الأساتذة الحاصلين على درجات مرتفعة في المهارات؛
- إجراء دراسات مقارنة بين الجامعات حول مستوى القدرات والمهارات الناعمة لدى أساتذتها لتحديد أوجه القصور وتبادل أفضل الممارسات؛
- ربط نتائج المقياس ببيانات الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين لفهم العلاقة بينهما؛
- دمج المهارات الناعمة ضمن معايير منحة الأداء البيداغوجي والحوافز للأساتذة الجامعيين لتشجيع تنميتها.

الملحق 01: مقياس الدراسة المقنن

أولا: مهارة الاتصال والتواصل
1.لدي القدرة على التواصل مع الزملاء
2.أمتلك القدرة على فهم احتياجات الطلاب بشكل دائم
3.أستخدم عناصر الاتصال الفعال لتبادل المعلومات
4.أستطيع التعامل مع من يخالفني في الرأي
ثانيا: مهارة العمل الجماعي
5. أشارك زملائي المعلومات لتسهيل العمل
6. يمكنني العمل في مشاريع جماعية في مخابر بحث مع الزملاء
7. أفضل العمل الجماعي على العمل الفردي
ثالثا: مهارة القيادة
8.بإمكاني تحمل المسؤولية في أي منصب قد يسند لي
9.بإمكاني توجيه زملائي لتحقيق الأهداف البيداغوجية المحددة
10.أعتمد أسلوب القيادة في الوقت الملائم
رابعا: مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات
11.لدي القدرة على حل المشكلات بشكل منهجي
12.لدي القدرة على اخاذ القرارات الصائبة والمدروسة
13.لدي القدرة على حل المشكلات بطرق مبتكرة
14.أستطيع التعامل مع التحديات التي تواجهني في العمل بفاعلية
15.يمكنني تقييم النتائج من خلال عملية حل المشكلات
خامسا: مهارة التعليم المستمر
16.لدي رغبة قوية ومستمرة في تطوير معرفتي ومهاراتي
17.أسعى دائما إلى اكتساب مهارات ومعرفة جديدة
18. أحرص على التفاعل بنشاط مع مختلف الفرص التعليمية
19. أسعى لوضع خطة للتعلم المستمر

قائمة المصادر والمراجع:

أولا: الرسائل والمذكرات

- سمر عبد الرحمان غانم، **المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة غزة وعلاقتها بفاعلية أدائهم الإداري**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية التربة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2021.
- شبير رمضان صلاح، **المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2016.
- فادية الياس ناصر الدين، **درجة امتلاك معلمات الصفوف الثلاث الأولى للمهارات الناعمة من وجهة نظرهن**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص المناهج وطرق التدريس، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2021.

ثانيا: المقالات

- El-Tabal, Abdallah A,**Soft skills and its impact on an organizational creativity-A field study**, *Journal of Business & Retail Management Research*, vol. 14, no. 03, 2020.
- Farooq, Rayees, **Role of structural equation modeling in scale development**, *Journal of Advances in Management Research*, vol. 13, no. 1, 2016.
- Hadiyanto, H., Mukminin, A., Failasofah, F., Arif, N., Fajaryani, N., & Habibi, A, **In Search of Quality Student Teachers in a Digital Era: Reframing the Practices of Soft Skills in Teacher Education**, Turkish Online Journal of Educational Technology, vol. 16, no. 1 3 (2017)
- Hinkin, Timothy R, **A Brief Tutorial on the Development of Measures for Use in Survey Questionnaires**, *Organizational Research Methods*, vol. 1, no. 1, 1998.

- Ngang, Tang K., Ching S. Yie, and Siti A. Shahid, **Quality Teaching: Relationship to Soft Skills Acquisition**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol 191, 2015.
- Shillie, Peter N., and Nicoline N. Nchang, **Influence of Employee Soft Skills on Job Performance,** *Business Perspective Review*, vol. 5, no. 1, 2023.
- Tang, Keow N, **The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions**, *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 2018.
- Umeghalu, and Kpee, **Soft skills and its impact on an organizational creativity-A field study**, *Journal of Business & Retail Management Research*, vol. 14, no. 03, 2020.
- اسلام محمد عيد الزعبي، حسن علي الزعبي، **أثر المهارات الناعمة للموارد البشرية في التميز المؤسسي لدى دائرة الأحوال المدنية والجوازات في الأردن**، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، جامعة عمان، المجلد 07، العدد 02، 2022.
- باية بوزغاية، المهارات التدريسية للأستاذ الجامعي ومساهمتها في رقي المؤسسة الجامعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، المجلد 10، العدد 04، 2022.
- عبير نعيم ديرانية، حسين أبو رياش، درجة امتلاك الطلبة المعلمين في الجامعة العربية المفتوحة للمهارات الناعمة من وجهة نظرهم،
- عدي أحمد صالح، برهان حمد أدهام، **الدور المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين تقنية المعلومات وتحسين الأداء**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 02، العدد 01، 2021.
- وردة جفال، تطوير مقياس في مجالي التسويق وإدارة الأعمال: مراحله المنهجية وضوابطه، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، جامعة الجلفة، المجلد 01، العدد 02، 2019.

- مؤمن خلف عبد الواحد، **دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الأكاديمية دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة**، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، جامعة فلسطين، المجلد 06، العدد 02، 2016.
- كمال خليل مخامرة، محمد عبد الفتاح عجوة، **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين**، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة مستغانم، المجلد 06، العدد 02، 2020.