



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بمعنوان:

دور المهارات المعنوية (الناعمة) في

تحسين أداء الأستاذ الباحث

دراسة ميدانية لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة

من إعداد الطالبة: بن سليمان فاطمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /.... /.... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الأستاذ/ مناصرية رشيد (أستاذ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا ومقررا

الأستاذ/ (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2020/2019

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بمعنوان:

دور المهارات المعنوية (الناعمة) في

تحسين أداء الأستاذ الباحث

دراسة ميدانية لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية
والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة

من إعداد الطالبة: بن سليمان فاطمة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: /.... /2020

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح ورقلة)	الأستاذ/
مشرفا ومقررا	(أستاذ - جامعة قاصدي مرياح ورقلة)	الأستاذ/ مناصرية رشيد
مناقشا	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح ورقلة)	الأستاذ/

السنة الجامعية: 2020/2019

إهداء

إلى روح أمي الغالية رحمها الله وأسكنها فسيح جناته

إلى من يعطي ولا ينتظر مقابل العطاء، إلى الداعم الأول لي في طلب العلم

إلى أبي الغالي شفاه الله وعافاه

إلى كل أفراد عائلتي وأخص بالذكر إخوتي وأخواتي

إلى كل الزملاء والأصدقاء

إلى أساتذتي الكرام

إلى كل من مد لي يد العون وشجعني

لهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي المتواضع

وأسأل الله التوفيق والسداد

فاطمة بن سليمان

شكر و تقدير

قال الله تعالى : (و قال رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي و علي والدي و ان اعمل صالحا ترضاه و ادخلني برحمتك في عبادك الصالحين) (سورة النمل: آية 19)

اللهم لك الحمد حمدا ابلغ به رضاك، اؤدي به شكرك و أستوجب به المزيد من فضلك، اللهم لك الحمد كما أنعمت علينا نعمًا بعد نعم، و لك الحمد في السراء و الضراء، و لك الحمد في الشدة و الرخاء، و لك الحمد على كل حال. أحمدك سبحانه و تعالى أن وفقني لإتمام هذا العمل و سلامة و سلاما على سيدنا محمد صلى الله عليه و على آله و صحبه و من سار على دربه إلى يوم الدين.

واستدلالا بحديثه رسول الله (ص) (من لا يشكر الناس، لا يشكر الله) رواه أحمد والترمذي، فإنني أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف الدكتور "مناصرة رشيد"، الذي منحني وقتا واهتماما ولم يذخر جهدا في التوجيه والإرشاد لي، لكي يرى هذا العمل النور بمستوى علمي لائق وأتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة والعاملين على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة

وأشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بدعوة لي في ظهر الغيب

فاطمة بن سليمان

هدفت الدراسة إلى معرفة دور المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، ولتحقيق أغراض الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات مع المقابلة والملاحظة والوثائق الرسمية، وقد اقتضت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة بلغ تعدادها (104) منفردة استرجعت منها (51) صالحة للمعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 19، خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود مستوى مرتفع للمهارات الناعمة لدى أساتذة الكلية من وجهة نظرهم، ويرجع ذلك إلى وعيهم بأهميتها في مجال التعليم العالي، وحرصهم على التطوير الذاتي واستثمار كل القدرات لتحقيق النجاح في ميدان العمل وتحسين أدائهم وأداء مؤسساتهم، ويقابله مستوى مرتفع أيضا لأداء الأساتذة الباحثين، كما وجدنا أن العلاقة الإرتباطية بين المهارات الناعمة كمتغير مستقل وأداء الأستاذ الباحث كمتغير تابع علاقة طردية قوية، وتوصلنا لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين فيما يتعلق بالجنس، في حين لا توجد فروق فيما يتعلق بباقي المتغيرات الشخصية (العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات التدريس). وتوصي الدراسة بتصميم برامج تدريب على المهارات الناعمة لفائدة الأساتذة خاصة المهارات القيادية التي أثبتت الدراسة أن لها تأثير كبير في تحسين أدائهم.

الكلمات المفتاحية: مهارات معنوية (ناعمة)، أداء الأستاذ الباحث، تحسين الأداء

Abstract

The aim of this study is to identify the role of soft skills in improving the researcher's performance at the faculty of Economics, Commerce and Management Sciences, university of Kasdi Merbah, Ouargla. To achieve the study objectives we adopted the descriptive analytical method and a questionnaire as a key tool to collect the required information together with comparison, observation and official documents. The distribution operation has focused on the simple random sample method. The size of the targeted population is (104). 51 samples of the total number were recovered and fit for SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), V 19. The results of the study confirmed that the faculty teachers possess a high soft skills level because they are aware of its importance in the field of higher education, in addition to their keen interest to self-development and investment of all skills to achieve success and improve their performance and the one of their institution. The same high performance level is achieved by researchers. Furthermore, we deduced that the correlation relationship between soft skills (as an independent variable) and the performance of the researcher teacher (as a dependant variable), is a positive strong statistical correlation relationship. Also the study shows that there is a statistical significant relationship between the answers regarding the sex, however there is no statistical significant relationship the other personal variables (age, qualification, number of teaching years). The study recommends the design of a soft skills training program for the benefit of teachers, mainly leadership skills that our study confirmed that they have great effect in performance improvement.

Key words

Soft skills, researcher teacher performance, performance improvement.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء الأستاذ الباحث والمهارات المعنوية (الناعمة)	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء الأستاذ الباحث والمهارات المعنوية (الناعمة)
23	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح بورقلة	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
48	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
81	خلاصة الفصل
83	خاتمة
88	المراجع
95	الملاحق
111	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	1-1
41	متغيرات الدراسة	1-2
42	إحصائيات الأساتذة الدائمين بجامعة ورقلة من سنة 2011 إلى سنة 2019	2-2
43	إحصائيات الأساتذة الدائمين بالكلية من سنة 2009 إلى 2019	3-2

44	توزيع الأساتذة الدائمين بالكلية على الأقسام ومن حيث الجنس خلال الموسم الجامعي 2020/2019	4-2
44	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة	5-2
46	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	6-2
47	نتائج صدق المقاييس المستخدمة (المهارات المعنوية (الناعمة) و أداء الأستاذ الباحث)	7-2
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	8-2
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	9-2
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	10-2
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة (عدد سنوات التدريس)	11-2
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول بعد الاتصال والتواصل	12-2
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول بعد التفكير الناقد وحل المشكلات	13-2
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول بعد إدارة الوقت	14-2
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول بعد القيادة	15-2
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول بعد اتخاذ القرار	16-2
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول بعد العمل الجماعي	17-2
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول أبعاد المهارات المعنوية (الناعمة)	18-2
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول بعد الأداء التدريسي	19-2
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول بعد الأداء البحثي	20-2
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول بعد خدمة الجامعة والمجتمع	21-2
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول أبعاد أداء الأستاذ الباحث	22-2
63	العلاقات الارتباطية بين أبعاد المهارات الناعمة وأداء الأستاذ الباحث	23-2
64	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	24-2
65	تحليل تباين خط الانحدار	25-2
66	قيم معاملات خط الانحدار لأداء الأستاذ الباحث	26-2
67	الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	27-2
67	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	28-2

68	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	29-2
69	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	30-2
79	تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الأساتذة تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث	31-2
80	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأساتذة تبعاً للمتغيرات الشخصية بخصوص مساهمة أبعاد المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث	32-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
خ	نموذج الدراسة	1-1
5	عناصر الأداء الوظيفي للأستاذ الباحث	2-1
16	عناصر عملية الاتصال	3-1
22	أثر المهارات الناعمة على تحسين الأداء	4-1
48	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	1-2
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	2-2
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية	3-2
51	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة (عدد سنوات التدريس)	4-2
65	مدى ملائمة خط الانحدار	5-2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
95	استمارة الاستبيان	01
98	قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان	02
99	أسئلة المقابلة	03
100	المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 3 مايو 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث	04

مقدمة

أ. توطئة:

نظرا للتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، ازدادت أهمية المورد البشري كمحرك أساسي لبقية الموارد الأخرى في المؤسسات و بات 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 لأساتذتها الباحثين، كما تعمل على تطوير قدراتهم وزيادة مهاراتهم الأمر الذي يتطلب التركيز على جوانب أخرى جديدة من شأنها المساهمة في رفع كفاءة الأستاذ، وتحسين مستوى أدائه وبالتالي تحسين أداء الجامعة ككل، وعدم التركيز فقط على الجانب الأكاديمي، والمؤهلات العلمية، والشهادات التي يحملها الأستاذ، إنما يتعداه إلى مهارات أخرى لها صلة بالجانب السلوكي والشخصي، ألا وهي المهارات الناعمة.

ب. إشكالية الدراسة:

بعد الاطلاع على إطار هذا البحث، وأهمية القيام به، والتعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها، نصل إلى طرح إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري وتطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

ما دور المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة- الجزائر؟

ولإجابة على هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو مستوى المهارات المعنوية (الناعمة) لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة؟
- 2- ما هو مستوى أداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة نحو دور المهارات المعنوية (الناعمة) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات التدريس)؟

ت. الفرضيات:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث المتعلقة بدور المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع من المهارات المعنوية (الناعمة) لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع لأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية قوية بين المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المهارات المعنوية (الناعمة) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات التدريس).

ث- مبررات اختيار البحث:

تتجلى دوافع إختيار البحث في هذا الموضوع من خلال النقاط التالية:

- 1- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص الذي تلقيناه، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم تخصص إدارة الموارد البشرية؛
- 2- ازدياد أهمية موضوع المهارات المعنوية (الناعمة) في كل المؤسسات بما فيها المؤسسات الجامعية؛
- 3- زيادة الطلب في مجال العمل على الأشخاص ذوي المهارات المعنوية (الناعمة) وتأثير ذلك على مخرجات وأساتذة الجامعات؛
- 4- محاولة الربط بين المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث؛
- 5- تمت دراسة تأثير العوامل التنظيمية، الأجور، الحوافز على أداء الأستاذ الباحث بشكل متكرر وغياب دراسات تتعلق بتأثير المهارات الشخصية في هذا الجانب.
- 5- حداثة هذا الموضوع وقلة الدارسين له خاصة في مجال التعليم؛
- 6- الميل الشخصي للباحث لمثل هذه المواضيع المتعلقة بالجانب الشخصي والذكاء العاطفي المتضمن في المهارات المعنوية (الناعمة).

ج- أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث لتحقيق الأهداف التالية:

- 1- تقديم إطار مفاهيمي لمتغيري الدراسة (المهارات المعنوية (الناعمة)، أداء الأستاذ الباحث)؛
- 2- التعرف على مدى توافر المهارات المعنوية (الناعمة) لدى الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة؛
- 3- الوقوف على واقع الأداء للأستاذ الباحث بكلية محل الدراسة؛
- 4- محاولة إبراز مدى مساهمة المهارات المعنوية (الناعمة) ودورها في تحسين أداء الأستاذ الباحث؛

5- السعي نحو تقديم توصيات علمية تخدم الأساتذة الباحثين بالكلية محل الدراسة، وكذلك الكليات، والباحثين ذوي العلاقة والمهتمين.

ح- أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال النقاط التالية:

- 1- يساهم هذا البحث في التركيز على موضوع مهم لم يأخذ حقه من قبل الباحثين سابقا، فهو يوضح العلاقة بين المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث، كما يركز على بيئة عمل واسعة وحساسة تستقي أهميتها من نوعية الخدمة التي تقدمها وهي المؤسسة الجامعية؛
- 2- إثراء المعلومات في التعرف على المهارات المعنوية (الناعمة)؛
- 3- المساهمة في تعميق مفاهيم المهارات المعنوية (الناعمة) لدى الأساتذة الباحثين؛
- 4- حسب علمنا هذا البحث هو الأول من نوعه، ونأمل أن يكون إضافة علمية جديدة في حقل المعرفة؛
- 5- مساعدة الجامعة على كتابة مقترحات مشاريع تدريبية لتطوير قدرات أساتذتها، وتطوير خططها لتحسين أدائهم؛
- 6- إمكانية استفادة جامعة قاصدي مرياح بورقلة عامة والكلية المبحوثة خاصة من نتائج وتوصيات الدراسة، حيث ستساهم في تحسين أداء الأساتذة والجامعة ككل؛
- 7- تساهم المهارات المعنوية (الناعمة) في تعزيز العلاقات في الوسط الجامعي، بالإضافة إلى مساعدة الأستاذ في تنفيذ مهامه بكفاءة وفعالية أكبر؛
- 8- تغيير وجهات النظر التي تستصغر دور وأهمية المهارات المعنوية (الناعمة) في تطوير وتحسين الأداء مقارنة بالمهارات الصلبة أو التقنية.

خ- حدود البحث:

- الحدود الجغرافية:** تمت الدراسة في إحدى المؤسسات التابعة للقطاع العام، وهي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة-الجزائر.
- الحدود البشرية:** تم اختيار عينة عشوائية من الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، بمختلف رتبهم وأصنافهم.
- الحدود الزمنية:** أُنجزت الدراسة في الفترة الزمنية ما بين شهري فيفري وأفريل من سنة 2020.
- فترة الدراسة:** حددت فترة الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2019-2020.
- الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على المهارات المعنوية (الناعمة) كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية: (الاتصال والتواصل، التفكير الناقد وحل المشكلات، إدارة الوقت، القيادة، اتخاذ القرار، العمل الجماعي) وهو ما تناوله عدد من

الباحثين منهم (أريج محمد رمضان قويدر، مؤمن خلف عبد الواحد، Keow Tang)، أما المتغير التابع وهو أداء الأستاذ الباحث فتم التركيز على الأبعاد التالية: (التدريس، البحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع) وهو ما تناوله عديد الباحثين على غرار (زكية جيحيق، فيروز زروخي، مختار بن عابد، عبد السلام يوسف الجعافرة).

د- منهج البحث والأدوات المستخدمة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، وذلك بتقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم والمداخل العامة للمهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث والعلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على دراسة الحالة من خلال الملاحظة والمقابلة والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 19 من أجل معرفة ودراسة مختلف المؤشرات وتحليلها للتعرف على دور المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث بالكلية محل الدراسة.

ذ - مرجعية البحث :

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع الحديثة التي لها علاقة بموضوع الدراسة من أجل اقتباس الأفكار التي تساعدنا في إجراء هذا البحث، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في:

- الكتب والمقالات العلمية الحديثة؛
- مذكرات الماجستير والدكتوراه؛
- مواقع الانترنت؛
- القوانين المتعلقة بالأساتذة الباحثين؛

هذا في الفصل النظري أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، بالإضافة إلى الملاحظة، والمقابلة مع بعض رؤساء الأقسام والأساتذة الباحثين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح محل الدراسة.

ر - صعوبات البحث:

- صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة نظراً لطبيعة عمل الأساتذة الجامعيين وعدم وجود مكاتب مخصصة لهم للتواصل معهم؛
- امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم؛
- نقص المراجع المتعلقة بأداء الأستاذ الباحث، وعدم توفر مراجع حول المهارات المعنوية (الناعمة) في المكتبة؛

-تزامن فترة الدراسة الميدانية مع انتشار وباء covid 19، وحالة الحجر الصحي العام التي أدت إلى إغلاق الجامعة وتعليق الدراسة؛

- صعوبة في توزيع واسترجاع استمارات الاستبيان والذي تزامن مع العطلة المفاجئة الموضوعية من الوزارة بسبب انتشار الوباء المذكور سابقا.

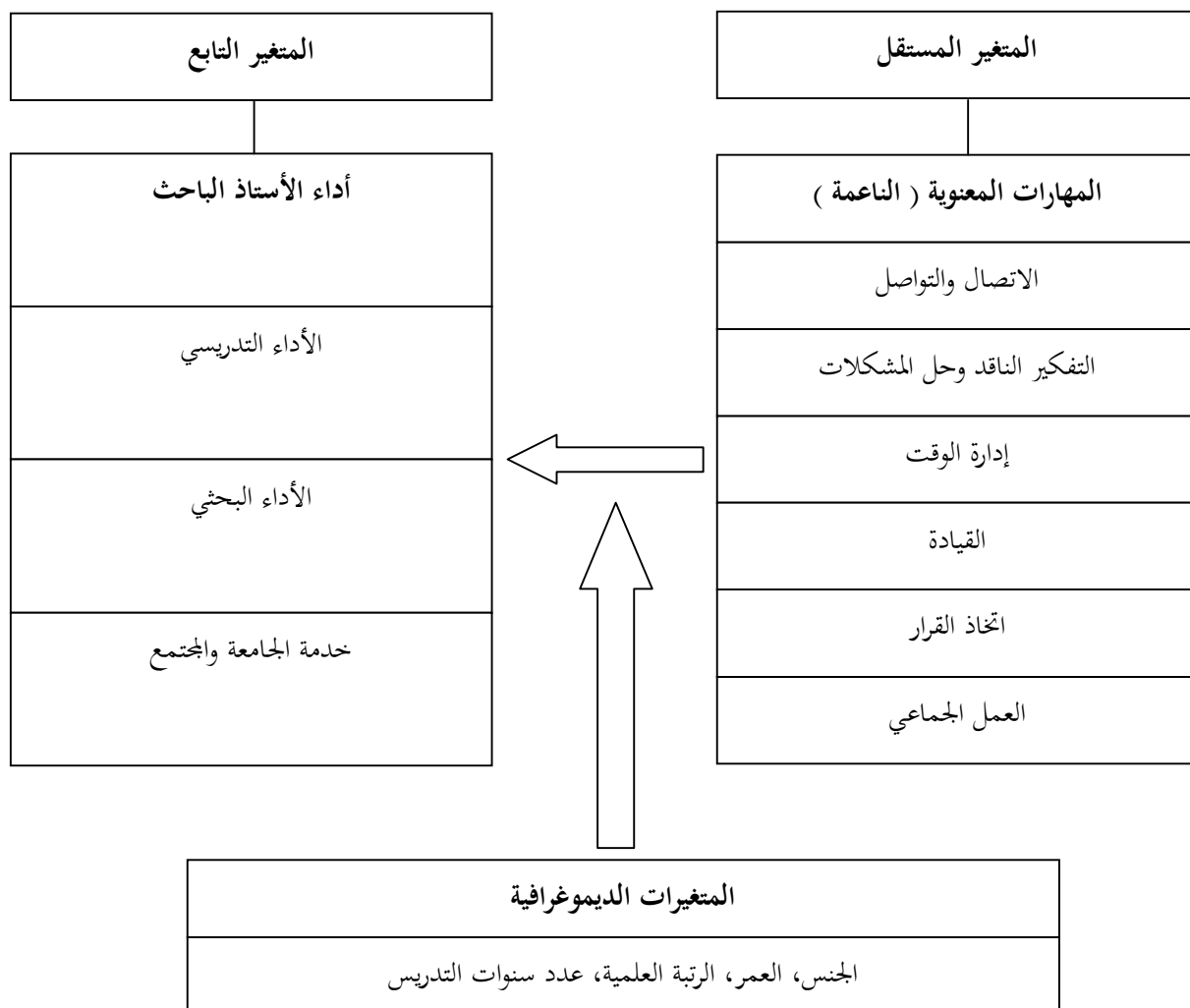
ز - هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين الأول حول الأدبيات النظرية والتطبيقية بحيث يتضمن المبحث الأول الأدبيات النظرية لأداء الأستاذ الباحث والمهارات المعنوية (الناعمة) و المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية لأداء الأستاذ الباحث والمهارات المعنوية (الناعمة). أما الفصل الثاني الدراسة الميدانية فمن خلال المبحث الأول يتعلق بالطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة و المبحث الثاني لعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

هـ - نموذج الدراسة:

لتحقيق غرض الدراسة والوصول إلى أهدافها المحددة، سوف نعتمد على نموذج خاص بنا، للتعرف على مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-1): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء
الأستاذ الباحث والمهارات المعنوية
(الناعمة)

تمهيد:

- سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على كل من أداء الأستاذ الباحث والمهارات المعنوية (الناعمة) لتعميق المفاهيم حولهما، وكذا إبراز أهم المهارات الناعمة التي يحتاجها الأستاذ الباحث.
- وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:
- في المبحث الأول يتم التطرق إلى: الأدبيات النظرية لأداء الأستاذ الباحث والمهارات المعنوية (الناعمة)؛
 - وفي المبحث الثاني يتم التطرق إلى: الأدبيات التطبيقية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء الأستاذ الباحث والمهارات المعنوية (الناعمة)

إن المورد البشري هو أساس تنمية الشعوب والنهوض بالدول، لذلك سعت مختلف المؤسسات لاستغلال قدرات هذا المورد أحسن استغلال، بما يحقق أهدافها في تطوير الأداء والنمو والبقاء، وبما يحقق أهداف هذا المورد على حد سواء وتطوير وتحسين الأداء الكلي لا يتحقق إلا من خلال تحسين الأداء الفردي، ومؤسسات التعليم العالي هي الأخرى معنية بالسير قدما في ظل البيئة الحالية شديدة التغيير، صحيح أن أغلب الجامعات عكفت على تحسين أداء أساتذتها من خلال ما توفره لهم من تكوين مستمر على مدار سنوات، ودورات تدريبية داخلية وخارجية معظمها يشمل الجوانب التقنية في التعليم، إلا أنه في عصرنا الحالي الذي أصبح فيه التركيز على النوع لا على الكم، لكي يتميز الأستاذ الباحث في أدائه لعمله لا يكفيه أن يحمل أعلى الشهادات، أو أن يتمكن من مادته العلمية فقط، بل يحتاج لمهارات أخرى تجعله قادر على إيصال هذه المادة العلمية، وتسويق ما يمتلكه من مهارات فنية وتقنية بشكل أفضل، ففي وقتنا الحالي بات البقاء للمتميز لا كما يقولون سابقا البقاء للأقوى.

وللتعرف أكثر على هذا الموضوع سنتناول في هذا المبحث ما يلي:

المطلب الأول مفاهيم عامة حول أداء الأستاذ الباحث

المطلب الثاني: الإطار النظري للمهارات المعنوية (الناعمة)

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول أداء الأستاذ الباحث

يعتبر الأستاذ الباحث أساس المؤسسة الجامعية، من خلاله تتمكن من تحقيق أهدافها والقيام بوظائفها، فنجاح الكلية أو المعهد أو الجامعة يتوقف على ما يبذله عضو هيئة التدريس من نشاط وعلى ما يمتلكه من مهارات وكفاءات، لذلك فالجامعة تبدي اهتمام خاص بالوقوف على إعداد هذا الأستاذ وتدريبه، وتهيئته بالاعتماد على برامج خاصة تستمر لسنوات، وهذا ما يجعل أداء الأستاذ الباحث من المفاهيم المؤثرة بشكل كبير في أداء الجامعة ككل، وما سنتطرق إليه في هذا المطلب هو تحديد بعض المفاهيم الخاصة بالأداء ثم تحسين الأداء، وبعد ذلك تعريف الأستاذ الباحث، مع ذكر صفاته وخصائصه، حقوقه، وواجباته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء وعناصره

أولا - مفهوم الأداء :

يعد الأداء من المواضيع الهامة التي طرحت من قبل العديد من الكتاب والباحثين في العلوم الإدارية وعلم الاجتماع وغيرها، حيث تعددت التعاريف حسب تخصصات المفكرين وتوجهاتهم، نذكر منها الآتي:

الأداء لغة : في معاجم اللغة يتضح لنا أن الأداء مصدر للفعل أدى، ويقال: "أدى دينه: قضاها"، وأدى الشيء: قام به، وأدى الصلاة: أقامها لوقتها، وأدى الشهادة: أدلى بها، والأداء: التأدية، والأداء: التلاوة.¹

يعرف الأداء على أنه " ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري، وهو يستند إلى خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما.²

فأصل الكلمة هو الإنجليزي من الفعل to perform والذي يعني حسب قاموس Larousse تنفيذ (القيام) بنشاط أو مهمة، كما يضيف بأنه يعبر عن النتائج المحصلة³

الأداء اصطلاحاً :

يعرفه الحوامدة والفهداوي بأنه: " مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية ".⁴

أما توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) فيعرف الأداء بأنه: " التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج معاً، وهو اتحاد السلوك ونتائجه، هو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده انه تكاملهما معاً، أنه ما تسعى المنظمة للوصول إليه".⁵

وهناك من يرى أن: " الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".⁶

وتعرفه المنظمة العالمية للتقييس الأيزو 9000 إصدار 2000 بأنه: " يشمل الكفاءة والفعالية، فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة".⁷

ويقصد بالأداء في التدريس: "تنفيذ الدرس ويتطلب من المدرس: ربط موضوع الدرس بالواقع الاجتماعي للطلاب واستخدام طرق تدريس متنوعة، واستخدام الوسائل التعليمية المناسبة وربط المادة العلمية بمشكلات الطلاب اليومية وتعميق معلومات المدرس أكثر مما بالكتاب المدرسي".⁸

¹ كمال عبد الحميد زيتون، التدريس نماذج ومهاراته، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 56

² اللقاني أحمد حسين، الجمل علي أحمد، معجم المصطلحات التربوية، دار عالم الكتب، القاهرة، ط3، 2003، ص 21

³ Petit Larousse illustre, Librairie Larousse, Paris, 1984, p : 747

⁴ خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 27، العدد الأول+ الثاني، 2011، ص 607

⁵ عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 48

⁶ مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 19

⁷ نفس المرجع، ص 20

⁸ كمال عبد الحميد زيتون، مرجع سابق، نفس الصفحة

التعريف الإجرائي للأداء: " هو عبارة عن تعظيم وتحقيق النتائج بأقل تكلفة، حيث تحقيق النتائج يشير للفعالية، وبأقل تكلفة تشير إلى الكفاءة " .

مفاهيم لها علاقة بالأداء: عادة ما يرتبط الأداء ببعض المفاهيم التي نجد من أهمها الكفاءة والفعالية:

يعرف (Vincent plauchet) الكفاءة بأنها: " القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة".¹

كما أن الكفاءة هي: " الاستخدام الأمثل للموارد"

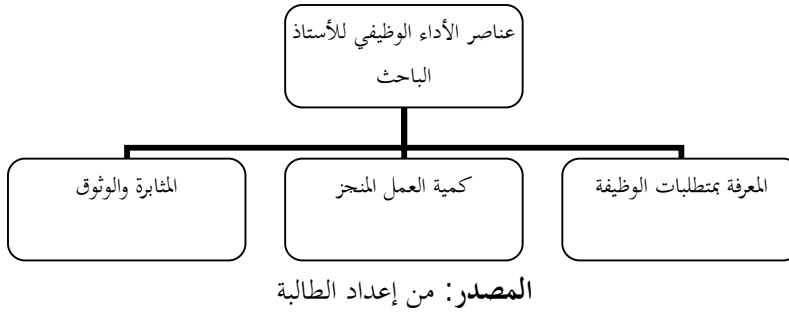
أما الفعالية فيعرفها (Vincent plauchet) بأنها: " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة".²

وهي: " تشير إلى مستوى تحقيق الأهداف، أي التأكد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد " .

مفهوم الأداء الوظيفي: هو " قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على أداء هذا العمل بدقة وبأقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، بأقصر وقت وبأقل تكلفة".³

ثانيا- عناصر الأداء:

الشكل رقم (1-2): عناصر الأداء الوظيفي للأستاذ الباحث



يشير الكثير من الباحثين أن الأداء الوظيفي عند الأستاذ الباحث ينقسم إلى عدة عناصر منها:⁴

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، ومن بين أهم هذه المتطلبات:

- أن يحول سلبيات طلابه إلى إيجابيات، ويجعل الخطأ طريق الصواب.

¹ مصطفى يوسف، مرجع سابق، ص 26

² نفس المرجع، ص 23

³ مراد اسماعيل، أمال بولغزاي، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة - عين تموشنت، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، جوان 2019، ص 245

⁴ بواب رضوان، الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الأمدّي (LMD)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 21، ديسمبر 2015، ص 74

- إتقان محتوى المواد العلمية ذات العلاقة بتخصصه.

- إحترام الطلاب وتوجيههم وإرشادهم أكاديمياً.

- الاستمرار في ممارسة البحث العلمي وتأليف الكتب ونشر المقالات العلمية.

2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجاز في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

3- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة

الموظف والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

ثالثاً - تحسين الأداء :

عرف محمد كمال مصطفى تحسين الأداء بأنه: " يعني وجود مشكلة تحتاج إلى حل، وهذا يتطلب القيام بفعل ما حل هذه المشكلة أو التخفيف من حدتها".¹

التعريف الإجرائي لتحسين الأداء: " هو محاولة النهوض بالشئ إلى حالة أفضل من خلال استخدام العاملين الموارد والمهارات وكل الإمكانيات المتاحة لتحسين إنتاجية العمل بكفاءة وفعالية، مما يسمح بتحقيق الأهداف في أقل وقت و أقل تكلفة وجهد".

مداخل تحسين الأداء:

توجد عدة مداخل لتحسين الأداء خاصة أداء الموارد البشرية، هذه المداخل هي²:

1- القيادة الناجحة: القيادة هي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه، ومن مبادئ القيادة الناجحة (القدرة على إيجاد رؤية مشتركة، الثقة بالنفس و بالآخرين، زيادة معدلات مشاركة الرؤوسين، توفير فرص التعلم و التدريب، تنمية الابتكار والتكامل في العمل).

2- تمكين العاملين: ويقصد به منح المزيد من السلطات للعاملين في أداء أعمالهم، مع تعهدهم والتزامهم بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، بما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من العاملين والمنظمة.

3- التدريب و التطوير: التدريب هو عملية مخططة و مستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية و المستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه و تحسين مهاراته حتى يصبح أكثر قدرة على أداء المهام المطلوبة منه بشكل مناسب، مما يساهم في تحسين أدائه و زيادة الإنتاجية في المنظمة.

4- التحفيز الفعال: التحفيز هو حصول الأفراد على الحماس و الإقدام في أعمالهم، و إكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمر، وتتألف عملية التحفيز من ثلاثة عناصر أساسية هي: وجود حاجة غير مشبعة، و السلوك الذي ينتهجه الفرد لإشباع الحاجة، ثم عملية إشباع الحاجة.

¹ محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2013، ص 125

² محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز "قياس الأداء_ تقييم الأداء_ تحسين الأداء_ مؤسسيا و فرديا"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014_2015،

- 5- تحسين مناخ و ظروف بيئة العمل:** من خلال تلطيف جو العمل عن طريق إعادة تصميم العمل مثلا وإتباع عدة أساليب مثل توسيع مجال العمل، والإثراء الوظيفي مما يقلل من الشعور بالملل والروتين و يتيح فرصة الابتكار و التحديد، بالإضافة إلى تحسين ظروف العمل لأن ذلك يشكل حافزا يشجع العاملين على مزيد من العمل و الإنتاجية وتقليل الحوادث والمشاكل.
- 6- تنمية قدرات الابتكار:** لأنها أصبحت ضرورة تحتمها طبيعة العصر، والابتكار هو قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج (فكرة، وسيلة، أداة، طريقة،...) لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي لها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع.

الفرع الثاني: مفهوم الأستاذ الباحث

سنستعرض مجموعة من التعاريف منها:

عرفه صالح عبد العزيز بأنه: " الأستاذ الجامعي هو الشخص الناقل للمعرفة والمسؤول على السير الحسن للعملية البيداغوجية بالجامعة والقائم بوظائف وواجبات مثل التدريس والتوجيه العلمي للطلاب وإجراء البحوث والإشراف عليها".¹

كما يعرفه (براون Braun) بأنه: " مختص يستجيب لطلب اجتماعي ويتحكم في عدد لا بأس به من المعرفة والمعرفة العلمية، وهو عامل حربي في اختياراته البيداغوجية مع الحرص على جعل حرية المبادرة والاستقلالية توافق منفعة المستخدمين".²

مفهوم أداء الأستاذ الباحث: " هو يشير إلى ذلك الالتزام بمتطلبات الوظيفة التي أسندت إليه مهامها مثل ساعات العمل، التدريس، توجيه الطلاب علميا وأخلاقيا، الإشراف على بحوث الطلبة ونشاطاتهم العلمية، القيام بواجبه العلمي في ميادين البحث والتوجيه الإداري وكذا الالتزام بأنظمة الجامعة ولوائحها".³

الفرع الثالث: الصفات الواجب توافرها في الأستاذ الباحث

وقد حدد فرج عبد القادر طه هذه الصفات كالآتي:⁴

أولا- المعرفة الواسعة في مجال التخصص: من أدوار أستاذ الجامعة الرئيسية دوره كمعلم حيث يقوم بتدريس مواد متخصصة لطلابه، ويشرف على بحوثهم ورسائلهم العلمية، ومن هنا كانت معرفته الواسعة واطلاعه الدائم على ما يستجد من دراسات وبحوث ومراجع ونظريات في مجال تخصصه أمر بالغ الأهمية، حتى يستطيع إمداد طلابه بالمعرفة الصحيحة والمعلومات المتطورة، كما يتجنب الحرج إذا سئل وعجز عن الإجابة فيصغر في نظر طلابه ويقل احترامهم له.

ثانيا- الذكاء: إن من أهم ما يميز الإنسان الذكي حدة الفهم، والسرعة والدقة والصواب والقدرة على التصرف في المواقف التي تحتاج سرعة البديهة، كما أنه يستفيد من خبراته الماضية لحل مشاكله، وهو يتميز بالإبداع والابتكار والأصالة، فقد أورد بعض العلماء مثل (موريس فيتلس) أن مهنة المدرس في المرتبة الثانية من حيث مستوى الذكاء المرتفع الذي يلزمها.

¹ صالح عبد العزيز، التربية وطرق التدريس، دار المعارف، مصر، بدون سنة، ص 76.

² عبد القادر ونوقي، عيسى مزار، دور الأستاذ الجامعي في خدمة المجتمع، مجلة الأسرة والمجتمع، جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، 01 جانفي 2017، ص 3.

³ فيروز زروحي، لطفي مخزومي، وهيبه خنيزي، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي: دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة شلف، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص 178.

⁴ فرج عبد القادر طه، علم النفس وقضايا العصر، دار المعارف، القاهرة، الطبعة 6، 1993، ص 94

ثالثا- المهارة اللغوية: لكي ينجح الأستاذ في واجباته خاصة التعليمية والتدريسية منها فيلزمه المهارة اللغوية، ويقصد بها ارتفاع مستوى قدرته على التعامل بالألفاظ والكلمات والجمل واستخدامها بكفاءة، وارتفاع مستوى قدرته على فهم المعاني وطلاقة التعبير فذلك يساعده في إيصال الأفكار والشرح بالإضافة إلى الكتابة والتأليف وإعداد البحوث والتقارير.

رابعا- اتساق الفكر ومنطقيته: إن الإنسان الذي يمتلك درجة من اتساق الفكر ومنطقيته نجده قادرا على عرض مشكلته بإيجاز شديد وبوضوح مما يمكن من فهمها سريعا، والأستاذ تقتضي طبيعة أدواره أن يكون فكره شديد الاتساق والتماسك ومنطقيا وإلا ضعفت كفاءته في الأداء واهتزت صورته أمام طلابه وزملائه.

خامسا- الصحة النفسية أو الاتزان النفسي: يقصد بها مدى خلو شخصية الإنسان من الانحرافات السلوكية والأمراض والاضطرابات النفسية، والأستاذ أحوج لأن تكون له شخصية متزنة تكسبه احترام طلابه وتقدير زملائه وتحقيق ما ينتظره المجتمع منه وما تريده الجامعة.

سادسا- الضمير الحي: إذا كان الضمير الحي مطلوب في كل مواطن فهو أكرم وأوجب للأستاذ، وذلك حتى يؤدي واجباته من تعليم وتدريس وغيرها على أكمل وجه، ويتعامل مع الطلاب بكل عدالة ومساواة، وذلك نظرا لإحساس المجتمع أن أساتذة الجامعة هم صفوته التي ينبغي أن يعطيها كل ثقته وتقديره.

نلاحظ مما سبق تعدد آراء الباحثين حول الصفات الواجب توافرها في الأستاذ الباحث إلا أن هذا الأخير يبقى إنسان وهو غير مطالب بالمثالية لكنه مطالب بإيجاد نوع من التوازن بين ما يتحلى به من صفات إنسانية ومهنية ومعرفية.

الفرع الرابع: وظائف الأستاذ الباحث

إن من أهم الأدوار أو المهام التي تقع على عاتق الأستاذ الباحث هي: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة الجامعة والمجتمع، حيث تتباين نسبة مساهمته في كل وظيفة منها إلا أنها تبقى أنشطة مفصلة ليس فقط بالنسبة للأستاذ وإنما بالنسبة للجامعة ككل.

أولا- وظيفة التدريس:

ويتضمن التربية الطلابية والتعليم الجامعي للطلبة وما يلازمه من إجراء الامتحانات، إرشاد الطلبة وتوجيههم أكاديميا واجتماعيا وتربويا، الاشتراك في اللجان والمجالس الأكاديمية والإدارية التي تؤدي إلى خدمة الطالب وتأهيله للتكيف مع الحياة بصورة أفضل.¹

وتتضمن هذه الوظيفة أو المهمة مايلي:²

¹ فيروز زروخي، لطفى مخزومي، وهيبه ختيري، مرجع سابق، ص 179

² فيروز زروخي، عبد القادر قطاف، أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، المجلد 12، العدد 1، 2019، ص 157

- التخطيط لإعداد الدروس وإلقائها من حيث: تحديد الأهداف من التدريس، تحديد وضعيات الطلبة المعرفية قبل التدريس، تحديد مضمون الدرس (مفاهيم، حقائق، معلومات...)، تحديد الأنشطة (طرق التدريس، وسائل التدريس، ما يقوم به الأستاذ، ما يقوم به الطالب)، تحديد أساليب التقويم (تمارين، أسئلة كتابية، شفوية...)، التحكم في سلوك الطلبة أثناء إلقاء الدرس؛
- تأليف الكتب في التخصص الذي يدرسه؛
- تطوير مناهج التدريس في التخصص الذي يدرسه؛
- العمل في اللجان البيداغوجية ؛
- إتقان اللغة التي يدرس بها.

ثانيا- وظيفة البحث العلمي:

- ويقصد بالبحث العلمي " بذل الجهد الذهني المنظم حول مجموعة من المسائل أو القضايا، بالتفتيش والتقصي عن المبادئ أو العلاقات التي تربط بينها وصولا إلى الحقيقة التي يبنى عليها أفضل الحلول لها."¹
- ويمثل البحث العلمي الركيزة الأساسية لتقييم نشاطات الأساتذة الجامعيين، فانصرافه للتدريس وإهمال البحث العلمي سيؤدي إلى ضعف الدور التدريسي له. و تتجلى وظيفة البحث العلمي التي يقوم بها الأستاذ الباحث فيما يلي:²
- إجراء البحوث العلمية النظرية و الإجرائية والتطبيقية؛
 - الإشراف على دراسات وبحوث طلبة الدراسات العليا؛
 - حضور الملتقيات والمؤتمرات العلمية الدولية والوطنية التي تنظم في ميدان تخصصه؛
 - الاستمرار في ممارسة البحث العلمي والنشر العلمي في ميدان تخصصه.

ثالثا- وظيفة خدمة الجامعة والمجتمع:

- 1- خدمة الجامعة:** يوضح هذا الجانب، الأنشطة المهنية أو الإدارية التي يقوم بها عضو هيئة التدريس على مستوى الكلية أو الجامعة.³
- 2- خدمة المجتمع:** يبرز هذا الجزء، الأنشطة التي يقوم بها العضو في مجال خدمة المجتمع خلال السنة، شاملا ذلك الاستشارات المقدمة لحل مشاكل المؤسسة، تنظيم أو المساهمة في ندوات وورش عمل عالمية أو محلية في مجال التخصص وأي إسهامات أخرى.⁴

¹ جمال حواوسة، واقع البحث العلمي في الجزائر ودوره في التنمية الاجتماعية- دراسة استطلاعية على عينة من الأساتذة الباحثين بجامعة قلمة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي

بن مهيدي ، أم البواقي ، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 259

² فيروز زروخي، لطفى مخزومي، وهيبه ختيري، مرجع سابق، ص 179

³ صليحة رقاد، تقييم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة فرحات عباس -سطينف1-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة سطينف 1، الجزائر، العدد 15، 2015، ص 143

⁴ نفس المرجع، نفس الصفحة

بالإضافة إلى إعداد تقارير وأوراق عمل لصناع القرار تتعلق بخدمة المجتمع، وكذلك إعداد البحوث التي تعالج قضايا المجتمع.¹

الفرع الخامس: حقوق وواجبات الأستاذ الباحث

أولاً - واجبات الأستاذ الباحث :

تختلف الوظائف عن الواجبات، فالواجبات أكثر خصوصية من الوظائف وهي أكثر إلزامية وإجبارية منها، والأستاذ الباحث ملزم بالقيام بواجباته والابتعاد عن كل ما يسيء لسمعة الجامعة من تبديد للأموال واستغلال اسمها لأغراض شخصية والعمل خارجها يكون إلا بموافقة الجامعة.

ويمكن إجمال الواجبات المنوطة لعضو هيئة التدريس بوجه عام في ما يلي:²

- التدريس ضمن الحجم السنوي المرجعي المحدد في المادة 06 من القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الجامعي الباحث.³
- التدريس الإضافي فوق النصاب القانوني إذا دعت الضرورة.
- إعداد الامتحانات الخاصة بمادته وتصحيحها والمشاركة في مداورات الامتحانات.
- المشاركة مع زملائه في إعداد الخطط الدراسية والمشاريع الدراسية.
- " الإشراف على الجانب العملي من إعطاء تدريس نوعي والمشاركة في إعداد المعرفة وضمان نقلها والقيام بنشاطات البحث التكويني."⁴
- القيام بالبحوث والدراسات والمشاركة في البحوث الجماعية والندوات العلمية في مجال تخصصه.
- الإشراف على البحوث والرسائل الجامعية والمرافقة البيداغوجية للطلبة.
- "مساعدة الطلاب وإرشادهم في أداء واجباتهم الشخصية واكتساب تقنيات التقييم والتكوين الذاتيين."⁵

ثانياً - حقوق الأستاذ الباحث :

تكفل اللوائح التنفيذية في الجامعة والمواد المدرجة في المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 هـ الموافق 03 مايو سنة 2008م، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الجامعي الباحث الكثير من الحقوق لأعضاء هيئة التدريس الجامعي؛ منها ما يلي:

- "الإجازات والعطلات بمختلف أنواعها ومنها العطلة العلمية التي مدتها سنة واحدة على الأقل لتمكين الأستاذ من تجديد معارفه والمساهمة بذلك في تحسين النظام البيداغوجي والتنمية العلمية الوطنية، ويعتبرون طوال السنة في وضعية نشاط."⁶

¹ فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، فاتح غلاب، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة: دراسة ميدانية، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة تندوف، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، أبريل 2019، ص 113

² بواب رضوان، مرجع سابق، ص 77

³ المادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم (08-130)، المؤرخ في 03 مايو سنة 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث

⁴ المرجع السابق المادة 04 منه

⁵ المرجع السابق المادة 08 منه

⁶ المرجع السابق المادة 14 منه

- التكليف بالعمل الإداري إلى جانب العمل الأصلي.
- "حضور المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي التي تتصل بنشاطاتهم المهنية برخص غياب تكفل عدم فقدان الراتب."¹
- الإعارة والانتداب لشغل إحدى المناصب الإدارية والسياسية خارج الجامعة.
- "الاستفادة من تكييف الحجم الساعي للتدريس في حال التحضير لرسالة الدكتوراه."²
- الانخراط وممارسة نشاطات البحث العلمي في فرق أو مخابر بحث.
- الحصول على ترقيات قصيرة المدى بهدف تحضير رسالة الدكتوراه أو تحسين وتطوير المستوى.
- الترقية في الدرجات والرتب عند استكمال الشروط القانونية.
- الحصول على مكافآت وحوافز مالية من ممارسة النشاطات البحثية.
- الاستفادة من جميع الامتيازات المقررة في لجان الخدمات الجامعية الاجتماعية.
- وعليه فإن الإشارة لحقوق و واجبات الأستاذ الباحث في كل اللوائح والقوانين الخاصة بالمنظومة الجامعية كان بهدف وضعه أمام الأمر الواقع وأمام المسؤوليات الملزمة إليه خدمة له والصالح العام.³

المطلب الثاني: الإطار النظري للمهارات المعنوية (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 سلمي أو كسول أو يعتمد إحباط الموظفين، مجرد أن مستواه وأدائه جيد في شيء يمكن قياسه أي المهارات التقنية، ومن هنا أصبح التركيز على المهارات الناعمة ومحاولة رصدها وابتكار طرق لتدريبها وتعليمها ضرورة وليس خيار خصوصا ونحن في بيئة شديدة التغيير، فالمهارات التقنية والفنية إذا كانت تمنحك فرصة التوظيف، فالمهارات الناعمة تجعلك تحصل على الوظيفة الأفضل، وتتميز وتنجح في مجالك.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية المهارات الناعمة

أولا- مفهوم المهارات الناعمة :

قبل التطرق لمفهوم المهارات الناعمة نعرض أولا لمفهوم المهارة لغويا واصطلاحا حيث عرفها ابن منظور في كتابه لسان العرب بأن المهارة هي: "هي الحذق في الشيء. والماهر: الحاذق بكل عمل، وأكثر ما يوصف به السابح المجيد"⁴، ويقال مهرت بهذا الأمر

¹ المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم (08-130)، مرجع سابق.

² المرجع السابق المادة 07 منه.

³ بواب رضوان، مرجع سابق، ص 78.

⁴ محمد بن مكرم الشهير بابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 2010، ص 4286.

أمهر به مهارة، أي صرت به حاذقا.¹

أما اصطلاحاً فعرّفها 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".²

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف المهارة إجرائياً كالآتي: "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 وتحديدًا (اختبارات الذكاء العاطفي)، فهي مرتبطة بشكل أساسي بالسمات الشخصية، والاجتماعية، كما أنها مرتبطة بشكل أساسي في الاتصالات والود والعلاقات مع الآخرين.³ 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".⁴

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".⁵

كما يعرفها (شبير) بأنها: " تلك السمات والقدرات الشخصية التي يمكن أن تكتسب وتعمل على تعزيز القدرة على التفاعل مع الآخرين من خلال امتلاك مهارات (الاتصال والتواصل، وإدارة الوقت، والقيادة، والعمل ضمن الفريق، والتخطيط، والتفاوض، واتخاذ القرارات وحل المشكلات)، مما يعزز توجه الفرد نحو العمل الريادي".⁶

وإذا ربطت بالأستاذ الباحث فنجد أنها هي: " السمات الشخصية التي تعزز تفاعلات المحاضر، والأداء الوظيفي، ووجهات النظر المهنية".⁷

وبعد استعراض ما سبق من تعريفات يمكن تعريف المهارات الناعمة إجرائياً بأنها: " هي تلك السمات والقدرات الشخصية الممكن اكتسابها والتي تمنح الفرد التميز والريادة، كما أنها تعزز تفاعله مع الآخرين في كل المواقف الحياتية والعملية من

¹ محمد بن مكرم الشهير بابن منظور، مرجع سابق، ص 4287.

² Stella Cottrell, **The Study Handbook**, published by Palgrave Macmillan Ltd, London, Second Edition, 2003, p:29.

³ منور محمود العدوان، عباس فرحات، مداخلة بعنوان: دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية، الملتقى الدولي الثاني حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، نشرت في موقع، www.univ-msila.dz، 2017، ص 3.

⁴ Md. Abdullah-AL- Mamun, **The Soft Skills Education for the Vocational Graduate: Value as Work Readiness Skills**, **British Journal of Education, Society and Behavioral Science**, Vol 2, Issue 4, London, 11 December 2012, p: 327 .

⁵ أريج محمد رمضان قويدر، دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة و الإدارة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسة العليا وجامعة الأقصى بغزة، غزة، فلسطين، 2017، غير منشورة، ص 19.

⁶ رمضان صلاح شبير، المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، غزة، فلسطين، 2016، غير منشورة ، ص 14.

⁷ Keow Ngang Tang, **The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions**, **Kasetsart Journal of Social Science**, (KURDI), Kasetsart University, Thailand, <http://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.01.002>, Available online: 14/02/2018, Vol 41, Issu 1, 2020, p: 22.

بينها مثلا (الاتصال والتواصل، والقيادة، والتفكير الناقد وحل المشكلات، والقدرة على اتخاذ القرار، والعمل الجماعي، بالإضافة إلى إدارة الوقت) وغيرها من المهارات".

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".¹

ثانيا- نشأة المهارات الناعمة :

يعود أصل "المهارات الناعمة" إلى الجيش الأمريكي بين عامي 1968 و1972، حيث كانوا متفوقين في مجال تدريب الجنود على استخدام الآلات لكنهم لاحظوا أن هناك أمور أخرى جعلت مجموعات من الجنود تتفوق على مجموعات أخرى في الميدان، ويتعلق ذلك بالقيادة أي قيادة المجموعة، وهذا طبعا أزعج البقية لأنهم لم يتدربوا على ذلك، ومن هنا بدأ البحث حول هذه المهارات، والتفريق بين العمل مع شيء صعب جسديا مثل الآلة، وشيء آخر ناعم، كما تم إنشاء 3 معايير للحكم على المهارة "ناعمة" أو "صلبة" وهي: (-درجة التفاعل مع الآلة، -درجة خصوصية السلوك الذي يتعين القيام به، -نوع نموذجي في حالة العمل)، وهذا حسب مقال نشره (سيث غودين) في جانفي 2017 بعنوان: "دعونا نتوقف عن وصفهم بالمهارات الناعمة"، في إشارة إلى مدى أهميتها.²

ثالثا- أهمية المهارات الناعمة :

تعتبر المهارات الناعمة الجزء المكمل للمهارات الإدارية والأكاديمية التي يكتسبها الشخص، وتعتبر من المتطلبات الأساسية للعمل المهني. المهارات الناعمة سمات شخصية تعزز عملية التفاعل مع الأفراد، وأمر أساسي في الأداء الوظيفي والمستقبل المهني، وهي قابلة للتطبيق داخل نطاق العمل أو خارجه على حد سواء.³

وحسب دراسة أجرتها جامعة ستانفورد ومعهد البحوث كارنيجي مرتبطة بشكل أساسي بالمهارات الناعمة للقيادة، حيث شملت العينة على (500) مدير تنفيذي، وتوصلت الدراسة إلى أن 75% من النجاح الوظيفي سببه المهارات الناعمة والتعامل مع الناس، و25% متعلقة بالمهارات الأكاديمية، ومن هنا اتضحت أهمية المهارات الناعمة ومدى مساهمتها في زيادة إنتاجية الفرد في المؤسسة.⁴

¹ أريخ محمد رمضان قويدر، مرجع سابق، ص 20

² جو رايت، مدونة تطوير البرمجيات، بتاريخ 2020/03/16 على الساعة 15:20، ويمكن الاطلاع على الرابط التالي:

<https://code.joejag.com/2018/the-origin-of-soft-skills.html>

³ منور محمود العدوان، عباس فرحات، مرجع سابق، ص 3

⁴ نفس المرجع، نفس الصفحة

أهمية المهارات الناعمة بالنسبة للأستاذ الباحث:

وفقا للدراسة التي أجراها (تانج - Tang) حول أهمية اكتساب المهارات الناعمة من قبل المدرسين في مؤسسات التعليم العالي والتي نتج عنها أن، المهارات الناعمة المكتسبة من قبل المحاضرين مهمة بالنسبة لهم حيث تساعدهم على تقديم تعليم عالي الجودة وفعال، وأن التدريس المتميز ينشأ فقط من المحاضرين المتميزين ذوي المهارات الناعمة النبيلة مثل مهارة التواصل والتفكير النقدي والتعلم مدى الحياة، حيث يؤكد غالبية الخبراء أن مهارة الاتصال والتواصل هي الأكثر أهمية للتدريس، لأنه عند استخدام أسلوب تعليمي متنوع، فإنه يسمح للمحاضرين (المدرسين) بالتواصل مع الطلاب ذوي القدرات والمستويات التعليمية المتنوعة.¹ ويمكن تحديد أهمية هذه المهارات في النقاط التالية:

- تحقق التكامل بين الجامعة والمجتمع من خلال ربط حاجات المتدربين ومواقف الحياة باحتياجات المجتمع؛
- تجعل الأستاذ قادر على إدراك التفاعل الصحي بينه وبين الآخرين والبيئة والمجتمع، فلا بد أن تكون لديه مهارة الاتصال اللغوي لعرض أفكاره وآرائه بوضوح دون الاستطراد وتقديم تفاصيل هو في غنى عنها، وأن يمتلك مهارة الاستماع والقراءة ومهارات أخرى، وهذا كله يساعده على التغلب على المشكلات و التعامل مع كل المواقف التي تواجهه.²
- امتلاك الأستاذ لمهارات التفكير وأهمها التفكير الناقد، يساعده في أداء وظائفه خاصة البحث العلمي حيث يمكنه من القراءة المنهجية والاطلاع الدقيق على مختلف المراجع والاستفادة من حضور المؤتمرات، والبعثات، والدورات التدريبية؛ إضافة إلى مهارة إدارة الوقت التي تساعد على الاستفادة من وقت الحصة وتنظيم الأعمال اليومية الحياتية والعملية.
- وعلى اختلاف وتعدد هذه المهارات فهي تبقى جد مهمة للأستاذ الباحث حيث تساعده في التميز عن غيره من الأساتذة وتزيد من فرص الترقى والنجاح في العمل.

الفرع الثاني: طرق اكتساب المهارات الناعمة

يمكن لأي شخص أن يحصل على المهارة التي يريدتها 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، القراءة والاطلاع على المهارات المستهدفة، الالتحاق بالبرامج والدورات التي تنمي المهارات، الاحتكاك بأفراد يمتلكون هذه المهارات والاستفادة منهم، نشر وتعليم المهارات الجديدة للأفراد المحيطين بنا.³

¹ Keow Ngang Tang, *Opcit*, p:25

² أحمد حسين عبد المعطي، دعاء محمد مصطفى، المهارات الحياتية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 23، بتصرف

³ أريج محمد رمضان قويدر، مرجع سابق، ص 22

الفرع الثالث: أهم المهارات الناعمة التي يحتاجها الأستاذ الباحث

نستعرض فيما يلي المهارات الناعمة التي يحتاجها الأستاذ الباحث والتي تساعد في تعزيز دوره وتحسين أدائه، وقد تم اختيار ستة مهارات بالاعتماد على الدراسات السابقة وهي: (الاتصال والتواصل، التفكير الناقد وحل المشكلات، إدارة الوقت، القيادة، اتخاذ القرار، العمل الجماعي)

أولاً- مهارة الاتصال والتواصل :

1- مفهوم الاتصال والتواصل:

يعتمد الفرد على مهارة الاتصال والتواصل في بناء العلاقات مع الآخرين، وتبادل المعلومات والمعارف، ولا يقتصر الاتصال والتواصل على الجانب اللفظي فقط بل يتعداه إلى نبرة الصوت التي نتكلم بها، ومدى قدرتنا على الإنصات الذي هو أعلى درجات السمع بالإضافة إلى لغة الجسد، دون أن ننسى استخدام مختلف الوسائل التكنولوجية المساعدة، ومن حيث المفهوم فقد عرف انجل باركنسون الاتصال على أنه: "عملية منظمة، نظمية وعفوية، تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى بشرط أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة من قبل المستهدفين بها". كما يعرف أيضا على أنه: "عملية نقل المعلومات والرسائل والإشارات، والرموز بواسطة مختلف وسائل الاتصال من المرسل إلى المستقبل".¹

أما التواصل فهو: " العملية التي يتم خلالها تناول مجموعة من الأفكار والآراء والمعلومات بين طرفين، ويكون هدفها الأساسي هو تعديل سلوك الآخرين".² ومنه الاتصال يختلف عن التواصل الذي يشترط حصول الاستجابة والتفاعل والمشاركة.³

ويمكن تعريف مهارة الاتصال والتواصل إجرائيا كما يلي: "هي القدرة على التفاعل والتعامل مع الآخرين، وهي عملية توصيل ونقل الأفكار والمعلومات من طرف لآخر بشكل مفهوم وباستخدام وسيلة مناسبة، من أجل تحقيق هدف معين".

2- أهمية الاتصال والتواصل:

الدليل على أهمية الاتصال والتواصل أن الأبحاث العلمية الحديثة تقول إن نجاح الإنسان في عمله وفي حياته الشخصية مرهون بقدرته على الاتصال، وقد أثبتت الأبحاث أن 85% من النجاح يعزى إلى مهارات وفنون الاتصال، بينما 15% فقط من النجاح يعزى إلى معرفتنا لعملائنا وتمكننا من تخصصنا.⁴

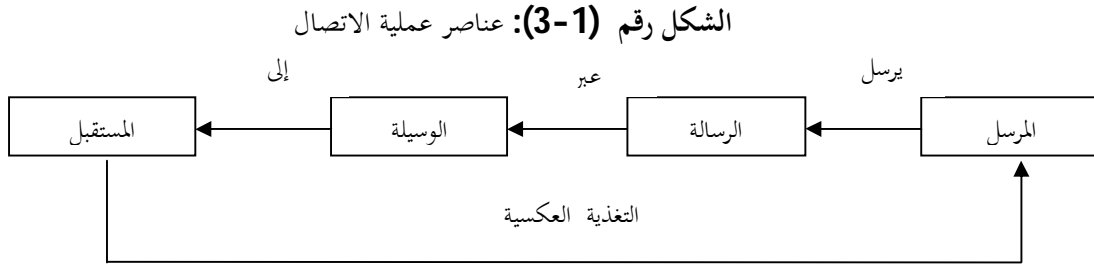
¹ أحمد ميلي سمية، بن رجم عبد الغفار، منصور حمزة، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 3، جوان 2018، ص 289.

² أريج محمد رمضان قويدر، مرجع سابق، ص 25.

³ بلسم علوان شلال، هدى عبد الصاحب العلوان، دور الاتصال والتواصل في مدن التوابع المعلوماتية، مجلة الهندسة، جامعة بغداد، العراق، المجلد 18، العدد 4، أبريل 2012، ص 82.

⁴ رمضان صلاح شبيير، مرجع سابق، ص 27

3- عناصر عملية الاتصال:



المصدر: أحمد ميلي سمية، بن رجم عبد الغفار، منصور حمزة، مرجع سابق، ص 290

من الشكل رقم (1-3) نلاحظ بأن عملية الاتصال تتكون من العناصر التالية:¹

- المرسل: هو الشخص الذي ينقل الرسالة، المعلومات والأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر.
- الرسالة: هي الركن الثاني وأهم عنصر في العملية الاتصالية، فهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معانٍ مشتركة بين المرسل والمستقبل.
- قناة الاتصال: هي الوسيلة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل والمستقبل.
- المستقبل: هو المستهدف من الاتصال.
- التغذية العكسية: هي عبارة عن الرد الذي يتلقاه الباعث عن رسالته، ويترجم مدى فهم المستقبل للرسالة.

ثانيا- مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات :

1- التفكير الناقد :

يمكن القول أن التفكير: " هو الوظيفة الذهنية التي يصنع بها الفرد المعنى مستخلصا إياه من الخبرة."²

والتفكير الناقد كما يراه (هنري جيروكس): " هو محاولة يسعى فيها صاحبها إلى تحديد المعايير التي يستند إليها الكاتب أو المؤلف في تعامله مع المعلومات، وفي اختياره الحقائق، وفي تحديده المشكلات، وكل ذلك يكون من خلال مداخل عديدة هي المعلومات والتأكدات والخبرات التي تعين في التمييز بين ما هو حقيقة، وما هو رأي."³

كما يعرف أيضا بأنه: " تلك العمليات العقلية الهادفة الموجهة تجاه موضوع أو قضية أو مشكلة، والتي تستلزم جمع المعلومات المناسبة لتوضيح أبعاد الموقف وإجراء عمليات التحليل والفرز والتمييز بين الجوانب الصحيحة والجوانب غير الصحيحة بهدف استخلاص النتائج بطريقة منطقية تؤدي إلى اتخاذ قرار مناسب يعمل على تحقيق الأهداف بأعلى مستوى ممكن."⁴

¹ أحمد ميلي سمية، بن رجم عبد الغفار، منصور حمزة، مرجع سابق، ص 290

² حسني عبد الباري عصر، التفكير (مهاراته، واستراتيجيات تدريسه)، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 32

³ نفس المرجع، ص 63

⁴ عمر بن سليمان بن شلاش الشلاش، أثر استخدام بعض استراتيجيات التفكير ما وراء المعرفي في مستوى التفكير الناقد والثقة بالنفس لدى طلاب جامعة شقراء، مجلة البحوث التربوية والتعليمية، المدرسة العليا للأساتذة، بوزريعة، الجزائر، المجلد 6، العدد 12، 30 جوان 2017، ص 22

ويتميز التفكير الناقد بمجموعة مميزات تجعله مهم للأستاذ الباحث منها:¹

- التفكير الناقد حاجة ملحة وممارسة مهاراته تساعدنا على أن نصبح مفكرين بشكل أفضل؛
- إن الأساليب الجديدة في التفاعل مع المعلومات خلال المحاضرات والمناقشات الجماعية لتعزيز التعلم والفهم تؤكد أن التفكير الناقد فاعل؛
- زيادة الاهتمام بعمليات التفكير الناقد يؤدي إلى الاهتمام بمعرفة كيفية صنع القرارات أو الاستنتاجات وتوضيح طبيعتها؛
- التركيز على فهم وجهات النظر الأخرى واستخدام وجهات نظر مختلفة لتطوير القدرة على التفكير الناقد فاعل المفكرة ليست بالضرورة متشابهة؛
- الاهتمامات الشخصية والميول لها الدور الفاعل في تطوير الاتجاهات اللازمة للتفكير الناقد.

2- حل المشكلات :

قبل التطرق لحل المشكلات، أولاً نشرح المقصود بمصطلح المشكلة فهو يشير: " إلى موقف يكون فيه الفرد مطالباً بإنجاز مهمة لم تواجهه من قبل، وتكون المعلومات المزود بها هذا الفرد غير محددة تماماً لطريقة الحل."²

أما حل المشكلات فعرفه كل من: **جيلفورد 1957** بأنه: " القدرة على سرعة إنتاج أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين." أما **جروان 1999** فيرى بأنه: " عملية تفكيرية مركبة يستعمل فيها الفرد ما لديه من معارف سابقة ومهارات من أجل أداء مهمة غير مألوفة أو معالجة موقف جديد أو تحقيق هدف لا يوجد حل جاهز لتحقيقه."³

3- مراحل حل المشكلة :

وضع بوليا 1957 الخطوات التالية لحل المشكلة وهي:⁴

1. **مرحلة الفهم :** ويعني بها اكتشاف النمط الذي يربط بين عناصر المشكلة.
 2. **وضع الخطة :** أن يطلب من الشخص معالجة الرموز والمواضيع طبقاً لقواعد معينة وصولاً للحل.
 3. **تجريب الخطة :** يتضمن ترتيب عناصر المشكلة بغية حلها مثل كيفية تشكيل الحروف في كلمات مفيدة.
- وقد تعمدنا الجمع بين التفكير الناقد وحل المشكلات نظراً لوجود علاقة بينهما نستنتجها من التعريفات السابقة حيث أن التفكير الناقد هو نمط من أنماط التفكير الذي يؤدي إلى حل المشكلات واتخاذ القرارات، كما جاء هنا:
- "...والفرد عندما يمارس التفكير لغرض ما، كأن يحل مشكلة، أو يتخذ قراراً، أو يكون مفهوماً؛ فينخرط في الابتكار كما ينخرط في النقد، مرة، ومرة، وفي كل مرة يخترع توليفات جديدة، ثم يتناولها تناولاً ناقداً، ويعول في سلوكه على

¹ نيراس يونس محمد آل مراد، قياس اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الرياضية بجامعة الموصل نحو التفكير الناقد، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، العراق، المجلد 13، العدد 43، 2007، ص 288

² كمال عبد الحميد زيتون، مرجع سابق، ص 278

³ بان عدنان عبد الرحمان، تطور التفكير التخيلي وعلاقته بحل المشكلات لدى الراشدين، مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، العراق، المجلد 27، العدد 3، 2016، ص

التعقل "Reasoning"، وعلى مهارات تشغيل المعلومات، وهذه جميعها إجراءات تؤدي في حل المشكلات وغيرها من الاستراتيجيات الكبرى الرئيسية للتفكير،...¹

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات إجرائيا على أنها: "هي عمليات عقلية مركبة تعتمد على قدرة الفرد على استخدام المعرفة والحقائق، والتركيز على المشكلات وتقييمها وإيجاد الحلول الإبداعية لها، وفق خطوات وإجراءات منطقية وفي إطار زمني معقول."

ثالثا- مهارة إدارة الوقت :

1- مفهوم إدارة الوقت :

يعد الوقت من أهم المصطلحات التي شغلت العديد من الباحثين والمفكرين وقد عرفه إسحاق نيوتن بأنه: "شيء مطلق يتدفق بالتتابع والاتساق نفسه، بصرف النظر عن أية عوامل خارجية."² ونظرا لأهميته البالغة فإن الإنسان يسعى دائما للاستفادة منه من خلال إدارته ومحاولة التحكم به قدر المستطاع، وتعرف إدارة الوقت بأنها: "هي علم وفن ومهنة تهدف إلى تحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية بما يحقق الأهداف المطلوبة بصورة رشيدة أي بأقل وقت وجهد وتكاليف." كما تعرف أيضا بأنها: "نظام لاستغلال الوقت بأعلى درجة ممكنة من الكفاءة والفعالية والتخطيط الجيد للمهام والنشاطات."³

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف مهارة إدارة الوقت إجرائيا بأنها: "هي عملية التخطيط الجيد ومحاولة ممارسة السيطرة بشكل واعي على الوقت المخصص للأنشطة والمهام، من أجل استغلاله بكفاءة وفعالية."

2- أهمية إدارة الوقت :

يقول Drucker بأن: "الوقت هو مورد نادر، فإن لم تقم بإدارته، فلا يمكنك إدارة أي شيء." ولإدارة الوقت عدة منافع تعود على أي فرد وخاصة الأستاذ الباحث، من بينها:⁴

- تؤثر على كفاءة وفعالية الأستاذ، وهذا يجعل موقفه تجاه الوقت يتغير نحو الإيجاب؛
- تعتبر العامل المهم الذي يمكن أن يميز بين الأساتذة المتساوين في المواهب والقدرات والمؤهلات؛
- إدارة الوقت تساعد الأستاذ على التكيف مع ضغوط العمل، والتقليل من مضيعات الوقت؛
- تساعد على تحديد أهداف وأولويات عمله، وإرساء القدوة للآخرين خاصة الطلبة؛
- زيادة إنتاجيته في العمل، وبالتالي زيادة الرضا وتقوية الاعتزاز بالذات.

¹ حسني عبد الباري عصر، مرجع سابق، ص 67.

² قرش عبد القادر، مكانة الوقت بين الفكر الإداري والإسلامي: دراسة مقارنة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة عمر ثليجي، الأغواط، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، 1 جانفي 2010، ص 280.

³ نجيمي مسعود، الرقابة التنظيمية وعلاقتها بعقلنة إدارة الوقت، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 1، العدد 4، ديسمبر 2018، ص 77.

⁴ دحاك عبد النور، إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الإبداع، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، المجلد 7، العدد 8، 29 ديسمبر 2017، ص 249، بتصرف.

رابعاً- مهارة القيادة :

1- مفهوم القيادة :

في السابق كانت تعريفات القيادة تركز على الصفات والخصائص الشخصية للقائد، وتحمل الجوانب الأخرى. فالقيادة هي عملية تحريك الناس نحو هدف، وهي مكونة من ثلاثة عناصر: أولها وجود مجموعة من الأفراد، والعنصر الثاني هو وجود قائد وأخيراً العنصر الثالث وجود هدف يحرك الناس إليه.¹

من بين التعاريف الأكثر شمولاً نجد ما قاله محمد الصيرفي عن القيادة فهي: " تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهمة".²

القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير

ويمكن أن نعرف مهارة القيادة إجرائياً كما يلي: "هي القدرة على التأثير في الآخرين والانجاز من خلالها، أي تحفيزهم ودفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة".

والملاحظ أن كل تعريفات القيادة تحمل في جوهرها شيئاً أساسياً وهو التأثير ذلك أن القائد الناجح هو من يملك القدرة على التأثير في الآخرين، فقد عرف غاردنر (Gardner) القادة بأنهم الأفراد الذين يؤثرون في الأفكار والمشاعر والسلوك في عدد (ذي دلالة) من الأفراد، أما فيما يخص القائد العظيم فيرى (هنري كيسينكر) بأنه يجب أن يكون معلماً، يضع جسراً بين الرؤية والمألوف، ولكن يجب أن يكون لديه الرغبة أو القدرة في الماضي لوحده في الطريق الذي اختاره كي يتبعه مجتمعه.³

2- مهارات القائد :

حاولنا فيما يلي إسقاط هذه المهارات التي تخص القادة عموماً على الأستاذ الباحث وهي:⁴

1. **المهارات الفنية:** التي يجب أن يتقنها القائد كمهارة استخدام الحاسوب والاتصال والمعرفة التقنية بطبيعة العمل، وكذلك إدراك أساليب البحث العلمي والتحليل.
2. **المهارات الفكرية:** أي أن يتوافر لديه مهارات علمية وخبرات واسعة، والقدرة على التحليل الكمي والنوعي والاستنتاج، والمقارنة والتمتع بقدر عال من المرونة وطرح الأفكار وتقبل أفكار الآخرين.
3. **المهارات الإنسانية:** أي ضرورة إلمامه بالجوانب السلوكية للطلاب والمحيطين به، أي القدرة على الفهم والتفسير والتوجيه وتقديم الحلول لهم، ومعرفة العلاقة بين إشباع الحاجات وتعديل أنماط السلوك.

3- أهمية القيادة :

وتتلخص أهمية القيادة بجوانب قوة القائد وتأثيره في الآخرين وهي كما يلي:⁵

¹ إبراهيم سامية، بوقدورة مينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، جوان 2019، ص 558.

² محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 130.

³ أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي، دار ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص 52.

⁴ صفاء تايه محمد، مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، مجلة أوروكل للعلوم الإنسانية، جامعة المثنى، العراق، المجلد 5، العدد 2، 2012، ص. ص 387-388، بتصرف.

⁵ نفس المرجع، ص 387.

1. القوة الشرعية أو القانونية: تعني مركز القائد في الهيكل التنظيمي.
2. قوة التحكم في نظام التحفيز: وهي القدرة على إدارة التحفيز ومكافأة الآخرين.
3. قوة القصر أو الإكراه: تعني قوة العقاب والجزاء.
4. قوة الخبرة: وهي القوة التي يكتسبها نتيجة الخبرات والتجارب السابقة.
5. قوة الصلة بالسلطات العليا: تعني قوة التأثير بالمستويات العليا.

خامسا - مهارة اتخاذ القرار:

1- مفهوم اتخاذ القرار:

إن القرار يعبر عن رأي الفرد واختياره سواء أكان ذلك بشكل طوعي أو بالإكراه فهو في النهاية يحدد مصيره وأهدافه، وعملية اتخاذ القرار من شأنها أن تغير حياة أي إنسان عادي أو مسؤول عن منصب أو مهمة.¹

وقد عرف نيجرو (Nigro) القرار بأنه: "الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف"، ويعرفه درويش وتكلا أيضا بأنه: "البت النهائي والإرادة المحددة لصناع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية."²

وبالنسبة لمفهوم اتخاذ القرار فقد تعددت تعاريفه من قبل الباحثين، حيث عرف بأنه: "عملية تفكير مركبة، تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين، من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو."³

ووفقا لما سبق يمكن تعريف مهارة اتخاذ القرار إجرائيا بأنها: "عملية عقلانية تتم فيها المفاضلة بين البدائل المتاحة لمواجهة موقف، أو حل مشكلة، بغية الوصول للحل المناسب الذي يتوافق مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة."

2- أهمية اتخاذ القرار للأستاذ الباحث :

إن استخدام التفكير الذي يعتمد على سرعة البديهة فقط، سيجعل الأساتذة لا ينظرون لعملية التدريس على أنها علم وفن، وعلاوة على ذلك ستلغى عملية التخطيط المنتظمة التي تنطوي على قرارات مدروسة وعقلانية، ومنه ينبغي عليهم التحول من استخدام الحدس والتخمين السريع إلى إتباع خطوات اتخاذ القرار، وذلك لإدراكهم أنهم يؤثرون في الجوانب المعرفية والوجدانية والمهارية للطلاب⁴

3- خطوات اتخاذ القرار :

حدد علي وعميرة خمس خطوات لاتخاذ القرار وهي كالآتي:⁵

1. تحديد المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها؛

¹ أمل أحمد طعمة، مرجع سابق، ص 15.

² أريج محمد رمضان قويدر، مرجع سابق، ص 55.

³ أمل أحمد طعمة، مرجع سابق، نفس الصفحة.

⁴ كمال عبد الحميد زيتون، مرجع سابق، ص 87، بتصرف.

⁵ خالد جمال حمدي، انتصار ضامن إسماعيل، أثر إستراتيجية اتخاذ القرار في تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الخامس الأدبي في مادة التاريخ، مجلة ديالى، جامعة ديالى، ديالى، العراق، العدد 67، 2015، ص 119.

2. جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة؛
3. تحديد البدائل الممكنة للحل؛
4. تحليل البدائل وتقويمها وصولاً إلى أفضلها؛
5. اختيار أفضل البدائل (اتخاذ القرار).

سادساً: مهارة العمل الجماعي

تتفق الأدبيات على مكانة العمل الجماعي كآلية للتطوير والتحسين في مجال العمل فهو يمنح فرصة للفرد أن يستفيد من التفاعل مع الآخرين وأن يكسب مهارات جديدة.

1- مفهوم العمل الجماعي :

عرف Sletta, Stenaasen العمل الجماعي بأنه: "مجموعة تتكون من شخصين أو أكثر لديهم تأثير متبادل على بعضهم البعض، ويعتمدون بشكل متبادل على بعضهم بمعنى أنهم يجب أن يثقوا ببعضهم البعض للحصول على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم."¹

ويرى Alexander Piquet أن: "العمل الجماعي هو تجمع مجموعة من الأفراد حول هدف محدد، قد يكون لمعالجة مشكلة ما أو لأداء مهمة معقدة أو بسيطة في المؤسسة."²

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف مهارة العمل الجماعي إجرائياً بأنها: "مجموعة تتكون من شخصين فأكثر، يعملون معاً في جو يسوده التعاون والتفاعل المتبادل فيما بينهم لتحقيق هدف مشترك، أي هي تعتمد على مدى قدرتهم على التناغم والتنسيق".

2- أهمية العمل الجماعي :

- أهميته بالنسبة للمؤسسات: يساهم في زيادة الكفاءة عن طريق تجنب إنجاز نفس المهمة أي تقليل الجهد والموارد، ويساعد في خلق بيئة الابتكار فالأفكار التي يمكن أن ينتجها عقلين أكثر من عقل واحد، ويعزز ثقافة الأفراد حيث يؤدي إنجاز الجماعة للمهام الموكلة إليها إلى تحسيس العضو بالانتماء والولاء للفريق مما يخلق ثقافة الإبداع والابتكار ويشجع عليها، كما يساعد العمل الجماعي في الحفاظ على الخبرات المكتسبة وكذا إكسابها ونقلها لكل الأفراد، بالإضافة إلى توفير الوقت من خلال القضاء على تكرار الأعمال، كما أنه يقلل من الصراعات الفردية.³

- أهميته بالنسبة للفرد: تسهيل أداء المهمات، وزيادة القدرة على الإنجاز، واكتساب مهارات ومعارف جديدة، إضافة إلى ذلك زيادة روح المسؤولية، والدافعية نحو التحسين والتطوير، وغرس روح التعاون والتكافل.

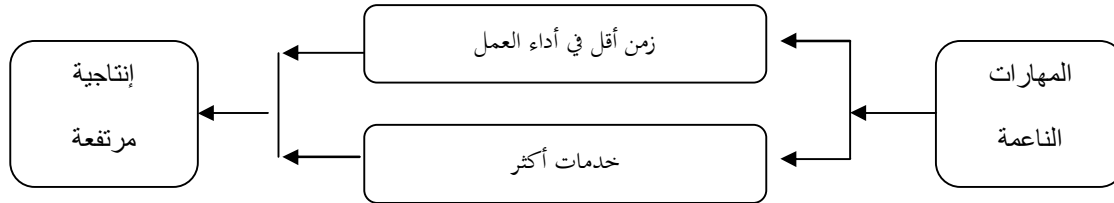
¹Qasim Obyes Al-azzawi, Alaa Baji Al-Khazali, Group Work Effectiveness in English Language Teaching, *Journal Adab Al-Kufa*, University of Kufa, Kufa, Iraq, Vol 1, Issue 41, December 2019, p: 531 .

² لظفي معتوق، مساهمة أنظمة العمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص نظم المعلومات في المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2015/2016، غير منشورة، ص 53.

³ نفس المرجع، ص. ص 60-61.

الفرع الرابع: أثر الالتزام بالمهارات الناعمة على تحسين الأداء:

الشكل رقم (1-4): أثر المهارات الناعمة على تحسين الأداء



المصدر:

(Cleveland Harlan, **The future executive : a guide for tomorrow's manager**, published by Harper & Row, 1 st edition, N Y, USA, 1 January 1972, p: 12)

نقلا عن: أريج محمد رمضان قويدر، مرجع سابق، ص 73

نلاحظ من الشكل أعلاه أن المهارات الناعمة لها دور كبير في تحسين الأداء، وذلك إذا تحقق الالتزام بها من قبل الموظفين على الرغم من عدم قابليتها للقياس فنتائجها وأثرها يكون واضح وجلي على زيادة إنتاجية الفرد من خلال مساهمتها في التقليل من الوقت المخصص للعمل واستغلاله بفعالية أكبر مما يؤدي لتطوير الأداء وزيادة الخدمات المقدمة، بسبب علاقتها الوثيقة وتأثيرها المباشر على شخصية الفرد، وسلوكه، وتعامله مع الآخرين.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

بعد التطرق إلى الجانب المفاهيمي لمتغيرات الدراسة بتقدم بعض المفاهيم والمصطلحات الخاصة بأداء الأستاذ الباحث و المهارات الناعمة، فالمتتبع لموضوع المهارات الناعمة وبالنظر لحداثته بإمكانه ملاحظة قلة الدراسات في العالم العربي مقارنة ببقية دول العالم التي تناولت هذا الموضوع سواء من حيث التطور الذي وصل إليه أو من حيث ازدياد أهميته في عالم الشغل و حتى في المؤسسات الجامعية باعتبارها المنتج الأساسي لموظفي المستقبل و الباني الأول للكفاءات.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

فيما يلي مجموعة من الدراسات باللغة العربية التي تناولت بعض جوانب الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وبحوث وأطروحات كما يلي:

1-دراسة: (زكية جيحق، فيروز زروخي، مختار بن عابد 2019)¹

بعنوان: تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء الأستاذ الجامعي مع دراسة عينة من أساتذة كلية الاقتصاد جامعة برج

بوعرييج

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الأستاذ الجامعي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي، واستعملوا الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مجموع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، حيث وزعت 50 استمارة استبيان واسترجعت منها 39 وكانت 36 قابلة للمعالجة الإحصائية، ركزت الدراسة على أبعاد أداء الأستاذ الجامعي التالية: الأداء التدريسي، الأداء البحثي، خدمة المجتمع، ونتج عن الدراسة أن مستوى أداء أساتذة هذه الكلية مرتفع، وأن مستوى استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعتمدة بالكلية محل البحث منخفض من وجهة نظر الأساتذة وأن هذه الاستراتيجيات تساهم بنسبة 14,3% في تحسين مستوى الأداء التدريسي وبنسبة 7,9% في تحسين الأداء البحثي، وبنسبة 2,5% في تفعيل دور الأساتذة اتجاه المجتمع، وأوصت الدراسة بضرورة توفير مناخ تنظيمي محفز على الإبداع والابتكار وضرورة التزام الأساتذة بإعداد تقارير حول حصيلتهم بعد الحصول على تريضات خارج الوطن وضرورة التقييم العادل والموضوعي للأداء والسماح للأساتذة باتخاذ قرارات تخص كليتهم.

¹زكية جيحق، فيروز زروخي، مختار بن عابد، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء الأستاذ الجامعي مع دراسة آراء عينة من أساتذة كلية الاقتصاد جامعة برج بوعرييج، مجلة أفاق للعلوم القسم الاقتصادي، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد 16، جوان 2019، ص. ص 134-147.

2-دراسة: (فيروز زروخي، عبد القادر قطاف 2019)¹

بعنوان: أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريبيج

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية بأبعادها مثلة في (الإيثار، الكياسة، الروح الرياضية، وعي الضمير، السلوك الحضاري) على مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريبيج كنموذج، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي واستعملا الاستبانة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مجموع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريبيج، حيث تم أخذ عينة ميسرة قدرت ب 50 فرد وزعت عليهم الاستبانة وكانت 43 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية، ونتج عن الدراسة أن مستوى ممارسة أساتذة الكلية محل البحث لسلوكيات المواطنة التنظيمية مرتفع، وقيم أساتذة هذه الكلية بأن مستوى أدائهم التدريسي والبحثي مرتفع أيضا وأن ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية يؤثر إيجابا في تحسين أداء أساتذة الكلية المبحوثة.

3-دراسة: (فيروز زروخي، لطفي مخزومي، وهيبة ختيري 2019)²

بعنوان: دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي: دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة شلف

هدفت الدراسة إلى إبراز دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية مثلة في (إستراتيجية التدريب، التعلم التنظيمي، تطوير المسار الوظيفي، تدعيم السلوك الإبداعي) في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي، وتم التركيز على الأداء البحثي والأداء التدريسي، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستعملوا الاستبانة وتمثل مجتمع الدراسة في مجموع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة شلف وقدر عددهم ب 141 أستاذ دائم، حيث وزعت 60 استمارة استبيان واسترجعت 48 وكانت 47 قابلة للمعالجة الإحصائية، ونتج عن الدراسة أن استراتيجيات الموارد البشرية المعتمدة من طرف الجامعة محل الدراسة لم تنجح إلى حد بعيد في تحسين مستوى أداء الأستاذ الجامعي حتى لا نقول أنها لم تصل إلى تحقيق التميز، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل في جو يسوده التعاون والثقة بين المسؤول المباشر والأستاذ الجامعي بالإضافة إلى تقديم حوافز مادية ومعنوية من شأنها تفجير الطاقات الإبداعية للأساتذة، وكذلك توفير مناخ تنظيمي سليم وتقديم برامج تدريبية دورية وفق أسس علمية لفائدة الأساتذة.

¹ فيروز زروخي، عبد القادر قطاف، أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريبيج، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، المجلد 12، العدد 01، 2019، ص. 153-161.

² فيروز زروخي، لطفي مخزومي، وهيبة ختيري، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي: دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة شلف، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، جوان 2019، ص. 173-186

4- دراسة: (فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، فاتح غلاب 2019)¹

بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة: دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واستعملوا الاستبانة لجمع البيانات وتمثل مجتمع الدراسة في مجموع أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الجزائر 3، حيث وزعت عليهم 75 استمارة استبيان، واسترجعت كلها وكانت 69 استمارة قابلة للمعالج الإحصائية، وقد نتج عن الدراسة أن مستوى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالكلية المبحوثة متوسط وأنها تساهم بنسبة 1,4 في تحسين مستوى الأداء التدريسي، ونسبة 4,2 في تحسين مستوى الأداء البحثي ونسبة 0,2 في تفعيل دور عضو هيئة التدريس اتجاه المجتمع وأن مستوى الأداء الذي يقدمه أساتذة هذه الكلية مرتفع من وجهة نظرهم، وقد أوصت الدراسة بضرورة مواكبة الجامعة للتطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال بشكل مستمر عن طريق التكوين المتواصل للمورد البشري، وتوفير شبكة بين الأساتذة والجامعة لتبادل كافة المعلومات اللازمة لتحسين جودة الخدمة، ومساعدة أعضاء هيئة التدريس وتفعيل دورهم لخدمة المجتمع.

5- دراسة: (فيروز زروخي، فاتح غلاب، مختار بن عابد 2019)²

بعنوان: أثر التفكير الإبداعي في تحسين مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة: دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الإبداعي في تحسين مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار، ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمد الباحثون المنهج الوصفي التحليلي واستعملوا الاستبانة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من مجموع أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة أدرار، حيث وزعت عليهم 70 استمارة استبيان استرجع منها 55 وكانت 34 قابلة للمعالجة الإحصائية، ونتج عن الدراسة أن مستوى التفكير الإبداعي لأفراد العينة المدروسة مرتفع، كما جاء تقييم أفراد العينة لمستوى أدائهم التدريسي والبحثي مرتفع كذلك، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الأساتذة على تنمية مهاراتهم وخبراتهم وحثهم على تبادلها بتوفير مناخ تنظيمي مساند للإبداع، يشتمل على تنويع الحوافز وفق حاجاتهم ودوافعهم، وكذلك حرص الجامعة على مشاركة أساتذتها في دورات تدريبية أو مؤتمرات لزيادة معارفهم.

6- دراسة : (نورة قنيقة، ابتهاج سليمي 2018)³

بعنوان: معوقات الاتصال التنظيمي و تأثيرها على الأداء المهني للأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي

¹ فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، فاتح غلاب، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة: دراسة ميدانية، مجلة مجاميع المعرفة،

جامعة تندوف، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، أبريل 2019، ص.ص 109-123

² فيروز زروخي، فاتح غلاب، مختار بن عابد، أثر التفكير الإبداعي في تحسين مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة: دراسة ميدانية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية،

جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2019، ص.ص 13-30

³ نورة قنيقة، ابتهاج سليمي، معوقات الاتصال التنظيمي وتأثيرها على الأداء المهني للأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية،

جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، العدد 6، جوان 2018، ص.ص 190-203

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معيقات الاتصال التنظيمي التي تواجه الأستاذ الجامعي، ولتحقيق أغراض الدراسة أنجزت الباحثين دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، واعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام المقابلة، والملاحظة بالمشاركة كأدوات لجمع البيانات، وشملت الدراسة عينة من أساتذة الجامعة بلغ عددهم عشرين أستاذاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، على اعتبار أنهم الأكثر اقتراباً من المجال البحثي، ونتج عن الدراسة أن الأستاذ الجامعي تواجهه معيقات متعلقة بالاتصال التنظيمي داخل الجامعة، وترد تلك المعوقات إلى أسباب تنظيمية بنسبة 87,68% وأسباب إنسانية بنسبة 68,82%.

7-دراسة : (أريج محمد رمضان قويدر 2017)¹

بعنوان: دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية

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 بحيث تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية وعددهم (2624) موظف، والعينة اختيرت بطريقة طبقية عشوائية وحجمها (340) موظف واستخدمت الأساليب الإحصائية للإجابة على التساؤلات، وقد نتج عن الدراسة أن مستوى تطبيق المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية جيد وبلغ نسبة 75,88%، بينما مستوى أداء العاملين متوسط وبلغ نسبة 69,3% كما بينت وجود علاقة طردية بين المتغيرين (المهارات الناعمة، وتحسين الأداء)، حيث يؤثر المتغير المستقل (المهارات الناعمة) بصورة جوهرية في المتغير التابع (الأداء) بنسبة 75,88%، والنسبة المتبقية 24,12% تعزى لمتغيرات أخرى، كما أن مستوى الأداء يتأثر بصورة جوهرية و ذات دلالة إحصائية بكل المتغيرات (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، إدارة الوقت، العمل تحت الضغط) على الترتيب؛ بالإضافة إلى وجود فروق بين متوسطات استجابة الباحثين حول المهارات الناعمة تعزى للبيانات (المؤهل العلمي)، بينما لا توجد فروق تعزى للبيانات (الجنس، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي "الإشرافي"، مكان العمل "الوزارة")، ولا توجد فروق بين متوسطات استجابة الباحثين حول تحسين أداء العاملين تعزى للبيانات (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي "الإشرافي"، مكان العمل)، في حين توجد فروق تعزى للبيانات (الفئة العمرية، المؤهل العلمي)، 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 و التطوير من خلال المهارات الناعمة.

¹أريج محمد رمضان قويدر، دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسة العليا وجامعة الأقصى بغزة، غزة، فلسطين، 2017، غير منشورة.

8-دراسة:(منور محمود العدوان2017/2016)¹

بعنوان: دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية

هدفت الدراسة إلى معرفة دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، واعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية بلغ حجمها 70 عاملاً لدى الشركات الصناعية الأردنية، ونتج عن الدراسة أن درجة امتلاك العاملين لدى الشركات الأردنية للمهارات الناعمة كانت متوسطة، إضافة إلى وجود أثر مابين نظم المعلومات الإدارية وتعزيز المهارات الناعمة، وقد أوصت الدراسة بضرورة تحسين المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية من خلال إشراكهم بدورات متخصصة.

9-دراسة:(مؤمن خلف عبد الواحد 2016)²

بعنوان: دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الأكاديمية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي -

قطاع غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في عملية الحصول على الوظائف الأكاديمية بقطاع غزة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بحيث تكون مجتمع الدراسة من المتقدمين للحصول على الوظائف وعددهم (476) موظف، أما عينة الدراسة فبلغت (225) مرشحاً، استجاب منهم (203) مرشحاً أي ما نسبته (94,4%) من عينة الدراسة الفعلية، وقام الباحث بتصميم استبانة مكونة من (33) عبارة وموزعة على (4) مجالات، ونتج عن الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اقتناص الوظائف الأكاديمية و كل من المتغيرات المستقلة (تقديم الذات، التفكير الناقد، التشبيك)، كما أن المتغير التابع (اقتناص الوظائف الأكاديمية) يتأثر بكل من المتغيرات المستقلة التالية (التشبيك، التفكير الناقد، تسويق الذات) بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات (الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة)، وقد أوصى الباحث بضرورة تفعيل دور الإدارات العامة لتنمية الموارد البشرية في الوزارات لتحديد المهارات اللازمة لكل وظيفة والعمل على إكساب الخريجين و الموظفين الجدد تلك المهارات، وأيضاً بضرورة تواصل الخريجين و الراغبين بالحصول على فرص عمل مع شاغري الوظائف المماثلة لاكتساب الخبرات و المهارات اللازمة، وعليهم التعرف على مهاراتهم و مقارنتها مع ما هو مطلوب، إضافة إلى بناء شبكة علاقات جيدة توفر للباحثين عن عمل معلومات عن الوظائف المناسبة لهم.

10-دراسة:(رمضان صلاح شبير 2016)³

بعنوان:المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة

¹منور محمود العدوان، عباس فرحات، مداخلة بعنوان: دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية، الملتقى الدولي الثاني

حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، نشرت في موقع، 2017, Université de Msila, univ-msila.dz

² مؤمن خلف عبد الواحد، دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الأكاديمية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي-قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين

للأبحاث و الدراسات، غزة،فلسطين، المجلد السادس، العدد 2، جوان 2016، ص.ص.304-338.

³ رمضان صلاح شبير، المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، غزة، فلسطين، 2016، غير منشورة.

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، حيث تكونت عينة الدراسة من طلبة كل من الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا بخانيونس وكلية فلسطين التقنية بدير البلح، ووزعت 450 استبانة بطريقة عشوائية وقد بلغت نسبة الاسترداد الإجمالية 86%، ونتج عن 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 توجه 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 توجه الريادي لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة، وتضمن المهارات الناعمة في المناهج الدراسية مع ضرورة اهتمام الطلبة باكتساب هذه المهارات.

11-دراسة:(فائزة لعرف 2016)¹

بعنوان: تقييم جودة وكفاءة أداء الأستاذ الجامعي من وجهتي نظر الطلبة والأساتذة: دراسة ميدانية

هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم كل من الطلبة والأساتذة لجودة وكفاءة أداء الأستاذ الجامعي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على عينة طبقية مكونة من 80 طالب ماستر و 20 أستاذ حسب الأقسام والتخصصات في الكلية، اختيرت بشكل عشوائي أثناء حصص الدراسة خلال شهر نوفمبر 2014، ونتج عن الدراسة ما يلي: أن تقييم كل من طلبة الماستر و الأساتذة في العينة محل الدراسة لكفاءة وجودة أداء الأساتذة من حيث (التكوين العلمي والمعرفي، القدرة على التدريس، المشاركة التفاعلية للطلبة، التعامل الإنساني والاجتماعي مع الطلبة، استخدام مصادر المعرفة وتوظيفها) كان تقييماً متوسطاً في الإجمال، وقد اقترحت الباحثة أن تعمل إدارة الكلية المبحوثة على رفع مستوى التكوين العلمي والمعرفي للأساتذة وزيادة قدراتهم من خلال الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التخصص، والقيام بدورات تكوينية بصفة دورية، وأن يكون هناك مشاركة تفاعلية أكثر للطلبة في الحصص.

12-دراسة:(صليحة رقاد 2015)²

بعنوان: تقييم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسة التعليم العالي: دراسة استطلاعية لاتجاهات أعضاء هيئة

التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة فرحات عباس -سطيف 1-

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في مؤسسة التعليم العالي الجزائرية حول أساليب تقييم جودة أدائهم كما استهدفت اختبار العلاقة بين وجهة نظر أفراد العينة وبعض المتغيرات، ولتحقيق أغراض الدراسة تم

¹ فائزة لعرف، تقييم جودة وكفاءة أداء الأستاذ الجامعي من وجهتي نظر الطلبة والأساتذة: دراسة ميدانية، مجلة جديد الاقتصاد، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، عدد 11، ديسمبر 2016، ص.ص 245-268.

² صليحة رقاد، تقييم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسة التعليم العالي: دراسة استطلاعية لاتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة فرحات عباس -سطيف 1-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، العدد 15، 2015، ص.ص 133-170.

استخدام البحث المكتبي في الجزء النظري من الدراسة أما الجزء الميداني فتم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء من خلال تصميم استمارة استبيان واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، وقدر مجتمع الدراسة بـ 214 عضو هيئة تدريس في الكلية المبحوثة للموسم الجامعي 2011/2010 وحجم العينة بـ 51 عضواً، وقد خلصت الدراسة للنتائج التالية: أن تقييم جودة أداء عضو هيئة التدريس يكون في إطار وظائفه من تدريس وبحث علمي وخدمة المجتمع، وأن نجاح عملية تقويمه تعتمد على دقة المعايير وتنوع الأساليب التي تختلف من حيث الأهمية النسبية، فقد احتل نموذج التقييم الذاتي المرتبة الأولى يليه التقييم من قبل الزملاء وأخيراً التقييم من قبل رئيس القسم، هذا وقد أوصت الدراسة بنشر ثقافة تقييم جودة أداء عضو هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، وأن يكون هذا التقييم بشكل مستمر ووفق نظام متكامل وموضوعي والاعتماد على التغذية العكسية من التجارب السابقة، ومحاولة الاستفادة من المعايير العالمية للتقييم .

13-دراسة:(عبد السلام يوسف الجعافرة 2015)¹

بعنوان: فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء من وجهة نظر طلبتها في ضوء معايير جودة التعليم

هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء من وجهة نظر طلبتها في ضوء معايير جودة التعليم، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و قام ببناء استبانة تألفت من 50 فقرة على خمس مجالات (التخطيط للتدريس، وتنفيذ التدريس، الاتصال والتواصل، والسمات الشخصية، وتقويم تعلم الطلبة)، والتي وزعت على عينة مكونة من 910 طالب بواقع (600 طالب و310 طالبة) من طلبة السنوات الثانية والثالثة والرابعة في الكليات الإنسانية والعلمية، وقد نتج عن الدراسة أن مستوى تقييم الطلبة لأداء أعضاء هيئة التدريس 3,57 كان مرتفع في جميع المجالات عدى مجال تقويم تعلم الطلبة كان متوسط، هذا وقد أوصت الدراسة بضرورة عقد ورش تدريبية لأعضاء هيئة التدريس في مختلف الكليات لتطوير كفاياتهم الفنية، وربط ترقياهم بالالتزام بحضور عدد من الساعات التدريبية في الجانب التربوي السلوكي، والاستفادة من تقييم الطلبة لأدائهم.

14-دراسة:(غسان محمد عبد السادة 2014)²

بعنوان: الشخصية القيادية للأستاذ الجامعي و علاقتها بمستوى كفاءته المهنية من وجهة نظر طلبته

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة سمة الشخصية القيادية بمستوى الكفاءة المهنية للأستاذ الجامعي في جامعة الكوفة، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي، حيث تمثل مجتمع الدراسة في مدرسي كليات جامعة الكوفة و طلبتهم، وقد تم اختيار العينة بصورة عشوائية و قسمت إلى جزئين الجزء الأول تمثل في المدرسين و بلغ عددهم (110) مدرسا، والجزء الثاني الطلبة وبلغ عددهم (220) طالبا، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وخلصت الدراسة إلى نتائج مفادها وجود علاقة قوية بين الشخصية القيادية والكفاءة المهنية، كما أن الشخصية القيادية للأستاذ

¹عبد السلام يوسف الجعافرة، فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء من وجهة نظر طلبتها في ضوء معايير جودة التعليم، دراسات، العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 42، العدد 1، 2015، ص.ص 139-155.

²غسان محمد عبد السادة، الشخصية القيادية للأستاذ الجامعي و علاقتها بمستوى كفاءته المهنية من وجهة نظر طلبته، مجلة علوم التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية، جامعة بابل، العراق، المجلد 7، العدد 2، 2014، ص. ص 212-229.

الجامعي مؤثرة بصورة كبيرة على العملية التدريسية والتربوية، فهي تعد الوسيلة المضمونة لإحداث التغيير والتأثير في سلوكيات واتجاهات الطلبة التربوية والتعليمية، كونهم هم قادة المستقبل وركيزة المجتمع، وأهم ما أوصى به الباحث هو ضرورة الاهتمام بتنظيم دورات للتطوير القيادي في الأوساط الجامعية لتنمية سمات الشخصية القيادية لدى التدريسيين.

15-دراسة: (علا نعيم عمر حجاج 2014)¹

بعنوان: دور المهارات الناعمة في اقتناص الوظائف الإدارية

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، أما مجتمع الدراسة فتكون من العاملين في وظائف إدارية في كل من القطاعين الحكومي والخاص والمؤسسي المتخرجين في الفترة من عام 2009 إلى عام 2013، ووزعت الاستبانة على عينة عشوائية بلغ حجمها (150) شخص، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول هذا المجال والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المؤهل الجامعي، إلا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات اقتناص الوظائف الإدارية وكل من المتغيرات المستقلة (التشبيك، التفكير الناقد، تقديم الذات، الاحتراف، إدارة الأزمات، التفاوض، إدارة الغضب)، كما أن المتغير التابع (اقتناص الوظائف) يتأثر بالمتغيرات المستقلة التالية (التشبيك، إدارة الغضب، التفاوض، إدارة الأزمات، التفكير الناقد، تقديم الذات، الاحتراف) على التوالي بصورة جوهرية ذات دلالة إحصائية، 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 سابقاً.

16-دراسة: (خالد أحمد الصرايرة 2011)²

بعنوان: الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، حيث ركزت على أبعاد الأداء التالية (التعليمي، البحث العلمي، خدمة الجامعة والمجتمع والعلاقات معهما، والسلوكيات)، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية خلال العام الجامعي (2007/2006) والبالغ عددهم 314 رئيس قسم أكاديمي، وقد طور الباحث استبانة طبقت على عينة مكونة من 77 رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية واختبار (ت)، وتحليل التباين

¹علا نعيم عمر حجاج، دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية: دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، غير منشورة.

²خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 27، العدد الأول+ الثاني، 2011، ص.ص 601-652.

الأحادي، واختبار شيفيه، وقد أظهرت الدراسة نتائج مفادها أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفع حيث بلغ (3,78) درجة من 5 درجات، هذا وقد أوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، والتعرف على حاجاتهم وتحقيق الممكن منها، بالإضافة إلى توفير نظام حوافز تشجيعية مادية ومعنوية تساعد في الحفاظ على مستوى الأداء الوظيفي المرتفع.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

فيما يلي دراسات باللغة الأجنبية التي تناولت بعض الجوانب من الموضوع، وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم، وهي متنوعة من حيث طبيعتها إلى مقالات وبحوث وأطروحات كما يلي:

1-دراسة: (KeowNgang Tang 2018)¹

بعنوان: أهمية اكتساب المهارات الناعمة من قبل المدرسين في مؤسسات التعليم العالي

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف المهارات الناعمة للمحاضرين وبالتالي تحديد أهمية هذه المهارات في مهنة التدريس، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحث طريقة مختلطة بالاستعانة بالاستبيان وبروتوكول المقابلة كأدوات بحثية، حيث تم اختيار 8 محاضرين و163 طالبا من أربعة برامج تدريسية هي: (إدارة السياحة، الشؤون الدولية، التسويق الدولي، أعمال عالمية) تابعة للكلية الدولية في خون كاين تايلاند، واعتمد الباحث على طريقة أخذ العينات الهادفة، وقد أظهرت النتائج الكمية للدراسة أن العمل الجماعي ومهارات التعلم مدى الحياة كانت أهم المهارات الناعمة التي اكتسبها المحاضرون من جميع البرامج الأربعة باستثناء إدارة السياحة، أما مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات فقد أثبتت الدراسة أنها أهم المهارات المطلوبة في مهنة التدريس، بالإضافة إلى ذلك كشفت النتائج النوعية أن الجوانب المهمة لاكتساب المهارات الناعمة تتمثل في: تقديم تعليم فعال وجيد، التطوير الوظيفي والإثراء، وإدارة مهارات الطلاب، ونتائج هذا البحث تساهم في عملية التدريب وتنمية البلد ككل من خلال ما تقدمه من بيانات.

2-دراسة: (Susan A. Dean 2017)²

بعنوان: المهارات الناعمة اللازمة للقوى العاملة في القرن 21

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات الناعمة اللازمة للقوى العاملة في القرن 21 حيث أصبحت بيئة العمل العالمية تتسم بتنافسية عالية، وأيضا محاولة تحديد استراتيجيات التدريب الناجحة والفعالة على المهارات الناعمة في مجال صناعة الخدمات اللوجستية المستخدمة من قادة هذه الصناعة، فكانت الفئة المستهدفة عبارة عن القادة في المنظمات التي تعمل في مجال صناعة الخدمات اللوجستية والتي تقع في ولاية نيو جيرسي في كل من مقاطعات (بيرلينجتون، ميدلسكس، سومرست)، ممن

¹ Keow Ngang Tang, The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions, **Kasetsart Journal of Social Science**, (KURDI), Kasetsart University, Thailand, <http://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.01.002>, Available online: 14/02/2018, Vol 41, Issu 1, 2020, p p: 22-27

²Susan A. Dean, **Soft Skills Needed For the 21st Century Workforce**, Doctoral Study (College of Management and Technology), Walden University, USA, May 2017.

يتملكون خبرة لا تقل عن عامين في هذه الصناعة، وقد تم جمع البيانات من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع هؤلاء القادة، وكذلك من خلال مراجعة وثائق هذه المنظمات، فتوصلت الدراسة لجملة من النتائج أهمها أن العمال يفتقرون إلى المهارات الناعمة خاصة (التواصل، حل المشكلات، الثقة بالنفس، مهارات التعامل مع الآخرين) مما يؤثر على سلوكهم، والسلامة، والإنتاجية فيتسبب في الصراع والتسرب، كما أشارت الدراسة إلى أهمية التواصل الفعال والتفاعل الإيجابي حيث يسهم في الاحتفاظ بالعملاء وزيادة الربحية، هذا وقد هدفت الدراسة إلى ضرورة استخدام مزيج من التدريب الفردي والجماعي، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية لا بد أن يكون من قبل الفرد، وهذه الدراسة عموماً تساهم في التغيير الاجتماعي من خلال توفير مبادئ توجيهية تستخدم في إعداد برامج تدريبية على المهارات الناعمة.

3-دراسة: (Rosli, Boerhnoedin, Bakar) 2017¹

بعنوان: تأثير المهارات الناعمة ومنهجية التدريب على أداء الموظف

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير اكتساب المهارات الناعمة ومنهجية التدريب المعتمدة على أداء الموظف، وقد أجريت من أجل إعادة توجيه تركيز تدريب الموظفين وأهداف التطوير إلى اكتساب المهارات الناعمة التي تؤثر بشكل دائم ومستمر في تحسين أداء الموظف، ولتحقيق أغراض الدراسة استخدم الباحثون منهج البحث الكمي واستعملوا الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وزعت على مديرين تنفيذيين مختارين من عدد قليل من الشركات الخاصة الماليزية، الذين خضعوا رفقة المشرفين و المديرين لبرنامج تدريبي على المهارات الناعمة على مدى بضعة أسابيع أو أشهر، بحيث يتخلله فترات زمنية للاستراحة وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 810 فرداً من تسع شركات، وحجم العينة بلغ 260 متدرجاً تم اختيارهم بمستوى ثقة 95 % في حدود 0,05 لخطأ أخذ العينات، وتم الاعتماد على تحليل الانحدار، أما بالنسبة لنتائج الدراسة فهي تزيد من وعي أصحاب العمل ومديري الموارد البشرية والخبراء الفنيين والصناعيين والحكومة لإعادة التفكير في تحسين منهجيات التدريب على المهارات الناعمة من خلال إعطاء مساحة للمتدربين لاستيعاب وتطبيق ما تعلموه، أي أن التدريب المتقطع أكثر فعالية و يحدث تغيير إيجابي في السلوك.

4-دراسة: (Quinley Kevin) 2013²

بعنوان: كيف تقوم المهارات الناعمة بإكمال المهارات التقنية

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيف أن المهارات الناعمة تكمل المهارات التكنولوجية والتقنية التي يجب أن يمتلكها المهنيين والعاملين في مجال التكنولوجيا للوصول إلى النجاح الوظيفي، وأهم النتائج التي توصلت إليها أن هناك 5 مهارات ناعمة ينبغي أن يمتلكها المهنيون والعاملون في مجال التكنولوجيا وتشمل هذه المهارات (مهارة التعامل مع الناس، إدارة الوقت والاهتمام بالتفاصيل، المعرفة بسياسة التأمين).

¹Rosli Ibrahim, Ali Boerhannoeddin, Kazeem Kayode Bakare, The effect of soft skills and training methodology on employee performance, *European Journal of Training and Development*, Vol 41, No 4, United Kingdom (GBR), 29 March 2017, p p: 388-406.

²Kevin Quinley, CPCU, How Soft Skills Complement Tech Fluency, *Claims Magazine*, Vol 61, Issue 11, USA, 01November 2013.

5-دراسة: (Arthur Lazarus) 2013¹

بعنوان: أهمية المهارات الناعمة للنجاح في العمل

هدفت هذه الدراسة إل التركيز على أهمية المهارات الناعمة بالنسبة لكل من الأطباء والعاملين في مجال الرعاية الصحية، وما هي أهم المهارات الواجب توافرها فيهم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها أنه يجب على الأشخاص أن لا يندفعوا بما يمتلكونه من مهارات صلبة للوصول إلى النجاح في العمل، وأن المهارات الناعمة أصبحت من المتطلبات الأساسية للوظائف كأن يكون المتقدم للوظيفة اجتماعيا و لديه شخصية متزنة، قادر على التواصل مع الأشخاص، ويتقن لغات مختلفة عن لغته الأم، وهذا ما يبحث عنه المسؤولون في مجال الرعاية الصحية، هذا وقد أوصت الدراسة بالتركيز على المهارات الناعمة (القيادة، الاتصال والتواصل، حسن المظهر، الاحتراف) كشرط أساسية في التوظيف، بالإضافة إلى تعظيم إمكانات القيادة الخاصة بالشخص، وبناء علاقات إستراتيجية طويلة الأجل، وتعلم كيفية إدارة الصراع والتفاوض.

6-دراسة: (Deepa Seth, Manisha Seth) 2013²

بعنوان: هل للمهارات الناعمة أهمية؟ الآثار المترتبة على المحاضرين بناء على وجهة نظر أصحاب العمل

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر أرباب العمل في المهارات الناعمة ومدى أهميتها لهم عند عملية التوظيف، وقد توصلت إلى نتائج أهمها أن 86% من أرباب العمل أجمعوا على أن المهارات الناعمة مهمة جدا للنجاح في مكان العمل، و60% منهم أحبوا على أن الأشخاص المنخرطين حديثا في سوق العمل لا يملكون المهارات اللازمة للنجاح، كما أن 82% منهم أجمعوا على وجود فجوة بين متطلبات سوق العمل ومنتجات الجامعات من خريجين، أما عن الفئة المستهدفة لما سئلت عن نسبة المهارات الناعمة إلى المهارات الصلبة أثناء عملية التوظيف فقد أجاب 68% أن النسبة هي 40:60 لصالح المهارات الناعمة في الوظائف ذات المستوى العام، والنسبة هي 50:50 في الوظائف ذات المستوى الإداري المتوسط، و60:40 لصالح المهارات الناعمة في الوظائف ذات المستوى الإداري العالي، كما أدرجت الدراسة أهم 6 مهارات ناعمة مرتبة حسب أهميتها لدى أرباب العمل كالتالي: 22% لمهارة الاتصال والتواصل، 20% للمهارات الشخصية، 60% للعمل في فريق، 15% للقيادة، 14% لإدارة النزاعات، و13% لإدارة الوقت.

7-دراسة: (Marcel M. Robles) 2012³

بعنوان: أفضل 10 مهارات ناعمة مطلوبة في مكان العمل اليوم من وجهة نظر التنفيذيين

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية المهارات الناعمة من وجهة نظر أرباب العمل وقد بينت الدراسة أن المهارات الصعبة هي الخبرة التقنية والعملية والمعرفة اللازمة للعمل، بينما المهارات الناعمة فهي الصفات الشخصية التي يمتلكها الفرد،

¹ Arthur Lazarus, The Importance of Soft Skills for success, **Physician executive journal**, Vol 39, Issue 5, American College of Physician Executive, USA, 01 September 2013.

² Deepa Seth, Manisha Seth, Do Soft Skills Matter? Implications for Educators Based on Recruiters' Perspective, **IUP Journal of Soft Skills**, Vol 7, Issue 1, India, 01 March 2013, pp: 7- 20.

³ Marcel M. Robles, Executive Perceptions of "the top 10" Soft Skills Needed in Today's Workplace, **Business Communication Quarterly**, Vol 75, Issue 4, Article first published online: 8 October 2012, Issue published: 1 December 2012, USA, p p: 453-465.

ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستطلاع للرأي استهدف 57 شخص من أهم رجال الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن رجال الأعمال يعتبرون أن المهارات الناعمة من السمات الهامة جدا في الباحثين عن عمل وأنهم يريدون توظيف أشخاص جدد يمتلكون هذه المهارات فضلا عن امتلاكهم للمهارات الصعبة، كما أنهم قاموا بتحديد أفضل 10 مهارات ناعمة كالآتي: النزاهة، الاتصال والتواصل، المجاملة، المسؤولية، المهارات الاجتماعية، الموقف الإيجابي، الكفاءة المهنية، المرونة، العمل الجماعي، أخلاقيات العمل، وهي تتفاوت من حيث الأهمية حسب طبيعة العمل ومجالاته، وتتفوق مهارات الاتصال والتواصل، المجاملة، والنزاهة على باقي المهارات.

8-دراسة: (Al-mamun) 2012¹

بعنوان: تدريب للمهارات الناعمة للطلبة المهنيين: مهارات قيّمة للجاهزية للعمل

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المهارات الناعمة بالنسبة لأصحاب العمل المعاصرين الذين يسعون إلى استقطاب وتوظيف الخريجين، حيث أن معظم الخريجين لا يرتقون للمعايير المطلوبة في سوق العمل فهناك فجوات بين المهارات المطلوبة من قبل أصحاب العمل وبين مخرجات التعليم، وقد أوضحت الدراسة في سياق نتائجها أنه بالإمكان دمج المهارات الناعمة بشكل عال في المناهج الدراسية من خلال أنظمة التعليم والتدريب، وبالرغم من عدم سهولة ذلك أو إمكانية تحقيقه في وقت قصير إضافة إلى ذلك فتوظيف تلك المهارات يعد أفضل حل لتثقيف الطلاب الذين يمتلكون المهارات الأساسية للعمل، وأن الطلاب ممن يمتلكون مهارات مثل الموقف الإيجابي، التواصل الفعال، وحل المشكلات لهم فرصة أفضل للتوظيف، ومن أهم ما أوصت به الدراسة أن على المؤسسات التعليمية تطوير تجربة تعليم عملية من أجل تمكين توظيف الخريجين، وأن تكون المهارات الناعمة جزءا منها.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

استعرضنا فيما سبق عدد من الدراسات باللغة العربية و اللغة الأجنبية ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بموضوع الدراسة، وفي هذا المطلب حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وتوضيح نقاط الاتفاق ونقاط الاختلاف كما سنذكر أهم أوجه الاستفادة من خلال اطلاعنا عليها.

¹Md. Abdullah-AL- Mamun, The Soft Skills Education for the Vocational Graduate: Value as Work Readiness Skills, **British Journal of Education, Society and Behavioral Science**, Vol 2, Issue 4, London, 11 December 2012, p p: 326-338.

الجدول رقم (1-1): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئات مختلفة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2012 إلى 2019، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: فلسطين، الأردن، العراق، تايلاند، ماليزيا، الجزائر، الولايات المتحدة الأمريكية، الهند.	تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2019 / 2020، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة (الجزائر).	من حيث الزمان والمكان
ركزت الدراسات على عينات مختلفة من عاملين إلى مديرين تنفيذيين، وأعضاء هيئات تدريسية، وأساتذة جامعيين، وطلبة جامعيين، وقوى عاملة.	ركزت الدراسة على عينة عشوائية من الأساتذة الجامعيين بمختلف الرتب و الأصناف في المؤسسة محل الدراسة.	من حيث العينة
اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي واستعملت الاستبيان فقط، باستثناء دراسة باللغة العربية قد اعتمدت على منهج المقابلة والملاحظة، ودراستين باللغة الأجنبية على منهج المقابلة.	اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إنجاز جانب نظري من خلال جمع المعطيات و الوثائق التي لها علاقة بالمهارات الناعمة وأبعادها، والتي لها علاقة بأداء الأستاذ الباحث داخل المؤسسة محل الدراسة، وفي الجانب التطبيقي اعتمد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وبرنامج SPSS وبعض الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للوصول إلى النتائج، بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة.	من حيث منهج الدراسة
كانت الدراسات متنوعة من حيث القطاعات بين الخاص والعام فنجد (الخدماتية، الصناعية، التجارية، العلمية التي كانت بنسبة كبيرة ممثلة في الجامعات) وهذا أعطى مصداقية أكبر لدراستنا.	استهدفت الدراسة القطاع العمومي فشملت عينة من المؤسسات ذات الطابع العمومي وهي (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة).	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات متعددة كالآتي: المهارات الناعمة، أداء الأستاذ الجامعي، أعضاء هيئة التدريس، أداء العاملين، طلبة جامعيين، قوى عاملة.	ركزنا في هذه الدراسة على متغيرين هما: المهارات الناعمة (الاتصال والتواصل، التفكير الناقد وحل المشكلات، إدارة الوقت، القيادة، اتخاذ القرار، العمل الجماعي) ثم تبيان دور هذه المهارات في تحسين أداء الأستاذ الباحث.	من حيث المتغيرات

<p>تناولت بعض الدراسات المهارات الناعمة، وأهميتها، وخصائصها وأوجه تطبيقها كما تناولت دراسات أخرى تحسين الأداء وأداء الأستاذ الجامعي.</p>	<p>ركزت الدراسة على (دور المهارات الناعمة في تحسين أداء الأستاذ الباحث) وهو الأول من نوعه الذي يطرح بهذا الشكل على حد علمنا.</p>	<p>من حيث الموضوع</p>
<p>هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تبيان العوامل المؤثرة في أداء الأستاذ الباحث وكذا سبل تقييمه وتحسينه، وكذلك الوقوف على واقع استخدام المهارات الناعمة في شتى القطاعات والمؤسسات.</p>	<p>تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على المهارات الناعمة والتعرف على دورها في تحسين أداء الأستاذ الباحث في المؤسسة محل الدراسة من خلال مدى امتلاك و الاستفادة من هذه المهارات.</p>	<p>من حيث الهدف</p>

المصدر : من إعداد الطالبة

● أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تتمثل أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:
- التعرف على المناهج العلمية والأدوات المستخدمة في المعالجة؛
- ضبط متغيرات وأبعاد الدراسة بشكل دقيق؛
- إثراء الجانب النظري و الوصول إلى المراجع الأصلية في مجال الدراسة؛
- صياغة الفرضيات وتحديد منهجية الدراسة؛
- تحديد مشكلة الدراسة؛
- توضيح أهمية و أهداف الدراسة؛
- فهم أعمق للموضوع وبناء خطة العمل؛
- التحقق من النتائج وصياغة التوصيات.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل تناول الجانب النظري لموضوع أداء الأستاذ الباحث والمهارات الناعمة، حيث خصصنا المبحث الأول منه للأدبيات النظرية لأداء الأستاذ الباحث والمهارات الناعمة، من خلال التطرق إلى مفهوم الأداء، ثم تحسين الأداء، ثم أداء الأستاذ الباحث وهذا بعد تقديمنا لمفهوم الأستاذ الباحث، والصفات الواجب توافرها فيه، وكذا وظائفه، حقوقه و واجباته، بالإضافة إلى الإطار النظري للمهارات الناعمة حيث تطرقنا فيه إلى مفهومها، نشأتها، أهميتها، وطرق اكتسابها، وكذا أهم المهارات الناعمة التي يحتاجها الأستاذ الباحث، وفي الأخير أبرزنا أثر الالتزام بالمهارات الناعمة على تحسين الأداء من الناحية النظرية.

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد خصصناه لعرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا، والتي مثلت المرجعية العلمية لنا في بناء بحثنا هذا، حيث عرضنا الهدف من كل دراسة، والمنهج المتبع، العينة، وكذلك أهم النتائج المتوصل إليها، وفي الأخير قمنا بعقد مقارنة بين هذه الدراسات وبين دراستنا، ثم إبراز مجالات الاستفادة منها.

أما فيما يخص معرفة دور ومدى مساهمة المهارات الناعمة في تحسين أداء الأستاذ الباحث من الناحية التطبيقية فسنقوم بتبيانها في الفصل الموالي من البحث.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لواقع المهارات

المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث

بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح

تمهيد:

بغرض الإلمام بموضوع الدراسة واستكمالاً للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول، وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول في هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، عن طريق توزيع استمارة استبيان على عينة من الأساتذة الباحثين، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع عدد منهم وكذلك مع بعض رؤساء الأقسام مع الاستعانة أيضاً بالملاحظة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

- في المبحث الأول يتم التطرق إلى: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛
- وفي المبحث الثاني يتم التطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة و عرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على ما يلي :

أولاً- المنهج الوصفي التحليلي :

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

1- المقابلة الشخصية: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع الأساتذة الباحثين بمختلف الأصناف والرتب العلمية، وكذلك مع بعض رؤساء الأقسام والمسؤولين، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة (الملحق رقم 03)، بحيث مكنتنا المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة حول مستوى المهارات الناعمة لدى أساتذة الكلية، ونوع الاحتياجات التدريبية التي يرغبون بها في هذا الجانب، وانطباعات وآراء المسيرين حول مستوى الأداء الفعلي للأساتذة، ومدى مساهمة هذه المهارات التي تعد من العوامل الشخصية في تحسين أداء الأستاذ الباحث بغض النظر عن العوامل التنظيمية، وقد كانت نتائج المقابلات متباينة ولا تصب في نفس الاتجاه من حيث رأيهم في مستوى المهارات الناعمة لدى الأساتذة و مدى تأثيرها على الأداء، ولكن متقاربة من حيث رأيهم في مستوى الأداء بأبعاده الثلاثة.

2- الملاحظة العلمية: تعتبر الملاحظة العلمية أداة مهمة من أدوات البحث العلمي التي تساعد على جمع البيانات والمعلومات من مصادرها وبشكل مباشر، وفق ضوابط معينة وحسب الظروف والإمكانات، ومن خلال احتكاكنا المباشر مع الأساتذة تمكنا من أخذ صورة أكثر دقة على ظروف و واقع عمل الأستاذ الباحث بالكلية، وكذا مدى امتلاكهم للمهارات الناعمة ومدى استخدامهم لها في مجال العمل، كما اطلعنا على مستوى أدائهم.

3- الوثائق الرسمية

4- الاستبيان

ثانيا- المنهج الإحصائي :

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، ليقوم دور المهارات الناعمة في تحسين أداء الأستاذ الباحث في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من أساتذة الكلية محل الدراسة.

ثالثا- متغيرات الدراسة :

جدول رقم (1-2) : متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع:	أداء الأستاذ الباحث
المتغير المستقل:	المهارات المعنوية (الناعمة)

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة :

الجامعة: تعتبر الجامعة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلال المالي. تتشكل من هيئات (مجلس إدارة ومجلس علمي)، رئاسة الجامعة، كليات ومعاهد وملحقات في بعض الأحيان. كما تتضمن مصالح إدارية وتقنية مشتركة.

أنشئت أول نواة لجامعة ورقلة في سبتمبر 1987، وعرفت تحولات عديدة ومتسارعة في هيكلتها التنظيمية والبيداغوجية فمن مدرسة عليا للأساتذة سنة 1987 إلى مركز جامعي سنة 1997 ثم إلى جامعة ورقلة في جويلية 2001.¹

بلغ عدد الطلبة المسجلين بجامعة قاصدي مرياح ورقلة خلال الدخول الجامعي 2019/2018 ، 30433 طالب وطالبة، منهم 448 في النظام الكلاسيكي و21873 في الطور الأول و 8112 في الطور الثاني، و 1830 طالب في الطور الثالث (الدكتوراه)، حيث يشرف على تأطيرهم 1142 أستاذاً في مختلف الرتب والتخصصات.²

في حين بلغ عدد الأساتذة 1163 أستاذاً إلى غاية نهاية سنة 2019 وفق إحصائيات نيابة التوجيه والتنمية

والاستشراف

¹ دليل الطالب للدخول الجامعي 2019/2018 لجامعة قاصدي مرياح ورقلة، ص 9.

² إحصائيات نيابة التوجيه والتنمية والاستشراف، مكتب الإحصائيات بمديرية جامعة قاصدي مرياح ورقلة، بتاريخ 2019 /02 /27.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

موزعين على عشر كليات ومعهدين وهذا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-100 المؤرخ في 2 جمادى الأولى 1434

الموافق ل 14 مارس 2013، الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم،

ويوضح الجدول الموالي: إحصائيات الأساتذة الدائمين بجامعة ورقلة من سنة 2011 إلى سنة 2019

جدول رقم (2-2): إحصائيات الأساتذة الدائمين بجامعة ورقلة من سنة 2011 إلى سنة 2019

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
العدد	892	971	996	1060	1068	1080	1112	1142	1163

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات مصلحة الإحصائيات بمديرية الجامعة

تشير هذه الزيادة المستمرة والملاحظة في عدد الأساتذة كل سنة إلى التطور الكبير الذي تعرفه جامعة قاصدي مرباح

بورقلة، وذلك منذ سنة 2011 إلى غاية الموسم الجامعي الحالي.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تعريفها ونشأتها:¹ تعتبر هذه الكلية واحدة من أهم

الكليات التابعة لجامعة قاصدي مرباح، والتي تهتم بإعداد الباحثين ذوي الكفاءات والقدرات العلمية العليا وهو أسمى أهدافها،

وذلك بإعداد إطارات متخصصين على مستوى عالي في مجالات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مما يسمح لهذه

الإطارات البشرية بالمساهمة في البناء والتشييد خدمة للمجتمع، وتحقيقا لآماله وطموحاته في التقدم والازدهار، ومواكبة التطورات

العلمية والتكنولوجية التي يفرضها عالم اليوم، ولكونها وحدة تعليم وبحث في الجامعة تسعى الكلية إلى:

➤ المشاركة في دفع جهود التنمية الشاملة والمستدامة من خلال إجراء البحوث النظرية والتطبيقية وتجسيدها على أرض

الواقع؛

➤ المشاركة في خدمة المجتمع وتنمية الوعي الثقافي والعلمي والبيئي محيط الجامعة؛

➤ تقديم الخدمات الاستشارية المتخصصة لمتخذي القرار في القضايا ذات العلاقة.

بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التالية: تكوين في التدرج وما بعد التدرج، نشاطات البحث العلمي، نشاطات التكوين

المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف؛ ومن هذا المنطلق يبرز الأستاذ الجامعي كركيزة أساسية في الجامعة نظرا لدوره في تنمية

التفكير والتحصيل العلمي والإبداع لدى الطلبة، وزملائه الأساتذة وهو ما يحتم عليه بذل الجهد والحرص لإيصال رسالته على

أكمل وجه.

تم إنشاء كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-91 المؤرخ في 17 /02 /

2009، المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 01-210 المؤرخ في 23 /07/ 2001 والمتضمن إنشاء جامعة ورقلة²،

¹ موقع الكلية بتاريخ 2020/04/16 على الساعة 18:30 <https://fsescg.univ-ouargla.dz/ar/47-00-12-05-05-2013/html#>

² وثائق من مصلحة المستخدمين، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

حيث نشأت وفق التنظيمي التالي: من 1990 إلى 1992 كدائرة للإعلام الآلي للتسيير، ومن 1993 إلى 1996 كمعهد للعلوم الاقتصادية، ومن 1996 إلى 1997 كمعهد للعلوم الاقتصادية والقانونية، ومن 1997 إلى 1999 كمعهد للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن 1999 إلى 2000 كمعهد للعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ومن 2000 إلى 2001 كمعهد مستقل للعلوم القانونية، ومن 2001 إلى 2009 ككلية للحقوق والعلوم الاقتصادية.

بعدها ومن خلال الهيكلية التي شهدتها الجامعة سنة 2009 وبالضبط في 17 فبراير من نفس السنة أصبحت الكلية مكونة من ثلاثة أقسام هي: قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية؛ وعلمًا أنها حالياً تتكون من 04 أقسام وذلك بموجب القرار رقم 1072 المؤرخ في 2017/11/15 المعدل و المتمم للقرار رقم 321 المؤرخ في 2009/12/03 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة لها بحيث تتكون من قسم العلوم الاقتصادية وقسم علوم التسيير و قسم العلوم التجارية وقسم العلوم المالية والمحاسبة، هذا الأخير الذي تمت إضافته خلال السنة الجامعية 2019، وقد بلغ عدد الطلبة المسجلين بالكلية خلال الموسم الجامعي 2020/2019، 4321 طالب وطالبة، منهم 2745 في الطور الأول (الليسانس) و 1299 في الطور الثاني (الماستر)، و143 طالب في الطور الثالث (الدكتوراه LMD) و134 طالب دكتوراه علوم (كلاسيك)، حيث يشرف على تأطيرهم 143 أستاذاً في مختلف الرتب والتخصصات.¹

ويمكن توضيح تطور عدد الأساتذة بالكلية من سنة 2009 إلى سنة 2019 كما يلي:

جدول رقم (2-3): إحصائيات الأساتذة الدائمين بالكلية من سنة 2009 إلى 2019

المجموع	أستاذ محاضر	أستاذ محاضر		أستاذ مساعد		السنوات
		أ	ب	أ	ب	
104	01	12	08	39	44	2009-12-31
106	01	16	07	39	43	2010-12-31
118	02	16	15	50	35	2011-12-31
129	04	17	12	53	43	2012-12-31
131	08	22	10	69	22	2013-12-31
129	15	16	14	66	18	2014-12-31
125	15	16	15	67	12	2015-12-31
126	19	24	12	63	08	2016-12-31
133	22	29	29	49	04	2017-12-31
138	28	45	24	36	05	2018-12-31
143	36	48	27	26	06	2019-12-31

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين بالكلية

¹ إحصائيات نيابة التوجيه والتنمية والاستشراف، مكتب الإحصائيات بمديرية جامعة قاصدي مرباح بورقلة، بتاريخ 20 / 02 / 2020.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

كما يمكننا توضيح توزيع الأساتذة المؤطرين على أقسام الكلية على النحو التالي:

جدول رقم (2-4): توزيع الأساتذة الدائمين بالكلية على الأقسام ومن حيث الجنس خلال الموسم الجامعي 2020/2019

المجموع	عدد الأساتذة		القسم
	إناث	ذكور	
26	3	23	قسم العلوم الاقتصادية
38	15	23	قسم العلوم التجارية
33	11	22	قسم علوم التسيير
46	14	32	قسم علوم المالية
143	43	100	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات مصلحة المستخدمين بالكلية

ثانيا- مجتمع وعينة الدراسة :

1- مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم المالية بجامعة ورقلة الدائمين بمختلف رتبهم سواء كانوا: أساتذة مساعدين أو محاضرين أو أساتذة التعليم العالي، والبالغ عددهم 143 أستاذ دائم.

2- عينة الدراسة :

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة، وتم تحديد حجم عينة الدراسة

وفق معادلة ستيفن ثامبسون

N حجم المجتمع

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

D نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

من أجل مجتمع البحث يساوي 143 أستاذ، وبعد تطبيق المعادلة يكون حجم العينة المطلوبة هو 104 أستاذ، وبعد القيام بفرز وتصفية استمارات الاستبيانات الموزعة، حصلنا على الاستمارات التالية الموضحة في الجدول التالي الذي يبين عينة الدراسة

جدول رقم (2-5): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

النسبة المئوية	العدد	البيان
%100	104	عدد الاستمارات الموزعة
%50.96	53	عدد الاستمارات المسترجعة
%1.92	2	عدد الاستمارات الملغاة
%49.03	51	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 19 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

- 1- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- 2- مصفوفة الارتباطات سيرمان Spearman لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (أداء الأستاذ الباحث)؛
- 4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة والمقابلة والملاحظة.

أولاً- الاستبيان :

حيث خصص الاستبيان لتحديد مستوى كل من المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأساتذة الباحثين بكلية محل الدراسة. وقد تم تصميمه من خلال الاعتماد والرجوع إلى بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، كما تم تحكيم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة، من أجل الاستفادة من ملاحظاتهم وخبراتهم في هذا المجال لنتمكن من إخراجه في شكله النهائي (الملحق رقم 01)، وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بالمهارات المعنوية (الناعمة) ويحتوي على 48 عبارة؛

الجزء الثاني: يتعلق بأداء الأستاذ الباحث ويحتوي على 21 عبارة؛

الجزء الثالث: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مثل (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات التدريس).

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول، والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظراً لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من الأساتذة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي " كما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات؛
- موافق تعطى لها 4 درجات؛
- أحيانا تعطى لها 3 درجات؛
- غير موافق تعطى لها درجتان؛
- غير موافق تماما تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الخماسي" كما هو موضح كما يلي:

صف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترجيح لخيارات مقياس ليكارت الخماسي، حيث عندنا عدد المجالات

= 4، وعدد الخيارات = 5، وعليه $0.80 = 5/4$ إذا:

جدول رقم (2-6): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.80 إلى 2.60
محايد	من 2.60 إلى 3.40
موافق	من 3.40 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، مكتبة حوارم العلمية، جدة-السعودية،

2008، ص 538.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5 - 1 = 4) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($0.80 = 5/4$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.80 قليل جدا ومن 1.80 إلى 2.60 قليل ومن 2.60 إلى 3.40 متوسط ومن 3.40 إلى 4.20 مرتفع ومن 4.20 إلى 5.00 مرتفع جدا).

ثانيا- وثائق المؤسسة :

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق المتعلقة بالجامعة بصفة عامة، وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بصفة خاصة، والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية لدراستنا، حيث تمثلت في بيانات حول عدد الطلبة بالجامعة وكذلك الكلية، وأيضا عدد الأساتذة بمختلف رتبهم بالجامعة ككل، وعدد الأساتذة بالكلية مصنفيين من حيث الجنس وموزعين على الأقسام.

• **صدق وثبات أداة الدراسة :**

لقد تم إجراء العديد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

• صدق المحكمين :

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، ومنهم متخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم أخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحاً وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

• ثبات أداة الدراسة :

يقيس الثبات مدى استقرار أداة الدراسة وعدم تناقضها، حيث يوضح ما إذا كانت قائمة الاستقصاء ستعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل المحسوب في حالة ما إذا تم إعادة توزيعها على نفس أفراد العينة، وقد تم فحص عبارات الاستبيان في دراستنا من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات لإجابات أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (2-7): نتائج صدق المقاييس المستخدمة (المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث)

ألفا كرونباخ	عدد العبارات
0.959	69

المصدر : من إعداد الطالبة بناء على معطيات SPSS

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي 95.9%، حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثبات و الثقة ، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

بعد عملية تفرغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في برنامج Spss، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات التدريس).

أولا- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

يبين الجدول رقم (2-8) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 33 مستجوبا بنسبة قدرها 64.7%، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ 18 مستجوبا بنسبة قدرها 35.3%

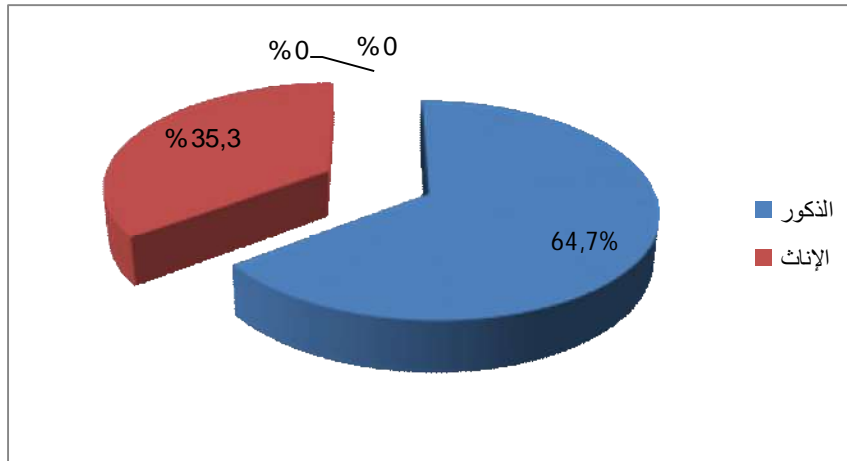
الجدول رقم (2-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	33	64.7 %
الإناث	18	35.3 %
المجموع	51	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

وسنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة جنس الأساتذة المستجوبين:

شكل رقم (2-1): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام Excelle

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح بورقلة

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 64.7%، أي 33 فرد من الذكور، أما نسبة الإناث فبلغت 35.3%، أي 18 فرد من الإناث، وهذا راجع لارتفاع نسبة الذكور في المؤسسة محل الدراسة والتي بلغت نسبة 69.93% من مجموع الأساتذة الدائمين.

ثانيا- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

يبين الجدول رقم (2-9) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة قد بلغ 1 يعني مستجوب واحد، بنسبة قدرها 2%، في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بلغ 32 مستجوبا، أي بنسبة 62.7%، أما المستجوبين البالغة أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة فيبلغ عددهم 13 مستجوبا بنسبة 25.5%، أما الفئة الأخيرة وهم أفراد العينة البالغة أعمارهم أكثر من 50 سنة فقد بلغ 5 مستجوبين أي بنسبة 9.8%.

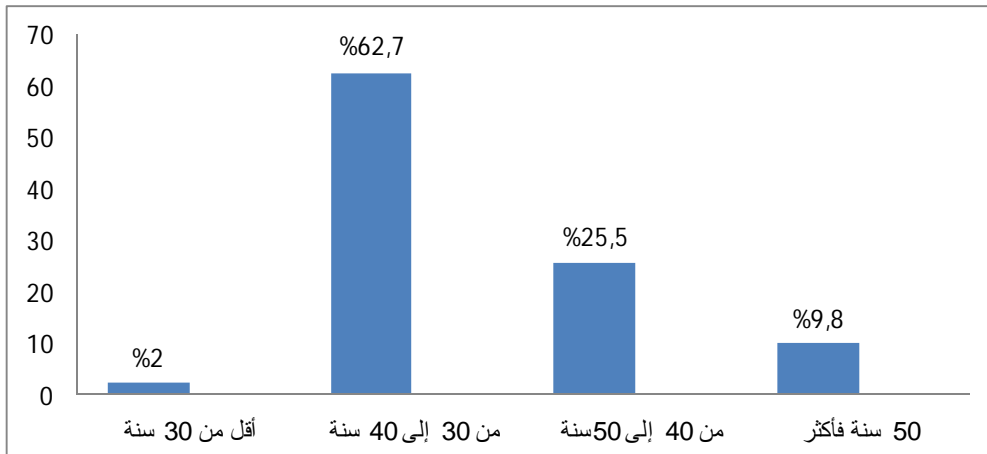
الجدول رقم (2-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
2%	1	أقل من 30 سنة
62.7%	32	من 30 إلى أقل من 40 سنة
25.5%	13	من 40 إلى أقل من 50 سنة
9.8%	5	50 سنة فأكثر
100%	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

والشكل الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

شكل رقم (2-2): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام Excelle

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

نلاحظ من الشكل أعلاه أن نسبة 62.7% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40 سنة، تليها الفئة التي يتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة، والتي بلغت نسبتها 25.5%، أما الفئة العمرية من 50 سنة فأكثر قد بلغت نسبتها 9.8%، في حين نجد أن الفئة الأقل من 30 سنة كانت نسبتها 2% فقط، والملاحظ هنا أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد العينة هي من 30 إلى أقل من 40 سنة بمعنى أن معظم أساتذة الكلية هم شباب و يدل ذلك على سعي المؤسسة محل الدراسة على توظيف الطاقات الشابة والاستثمار بها.

ثالثا- توزيع أفراد العينة حسب الرتبة العلمية:

يبين الجدول رقم (2-10) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية، إذ نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة أستاذ مساعد بلغ 10 مستجوبين أي بنسبة 19.6%، في حين بلغ عدد المستجوبين من فئة أستاذ محاضر 32 مستجوبا أي بنسبة 62.7%، أما عدد المستجوبين من فئة أستاذ فقد بلغ 9 مستجوبين أي بنسبة 17.6%.

الجدول رقم (2-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد	10	19.6%
أستاذ محاضر	32	62.7%
أستاذ	9	17.6%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

شكل رقم (2-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام Excelle

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن عدد المستجوبين الأكبر كان في رتبة أستاذ محاضر، حيث بلغ 32 مستجوب بنسبة قدرها 62.7% وهذا أمر طبيعي إذا ما علمنا بأنها النسبة الغالبة في الكلية، تليها رتبة أستاذ مساعد التي بلغت 10 مستجوبين بنسبة 19.6% وهي تعد نسبة ضعيفة نوعا ما، أما فيما يخص رتبة أستاذ فبلغت 9 مستجوبين بنسبة 17.6% وهي أيضا نسبة ضعيفة إذا ما قورنت بعدد الأساتذة في هذه الرتبة.

رابعا- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة (عدد سنوات التدريس):

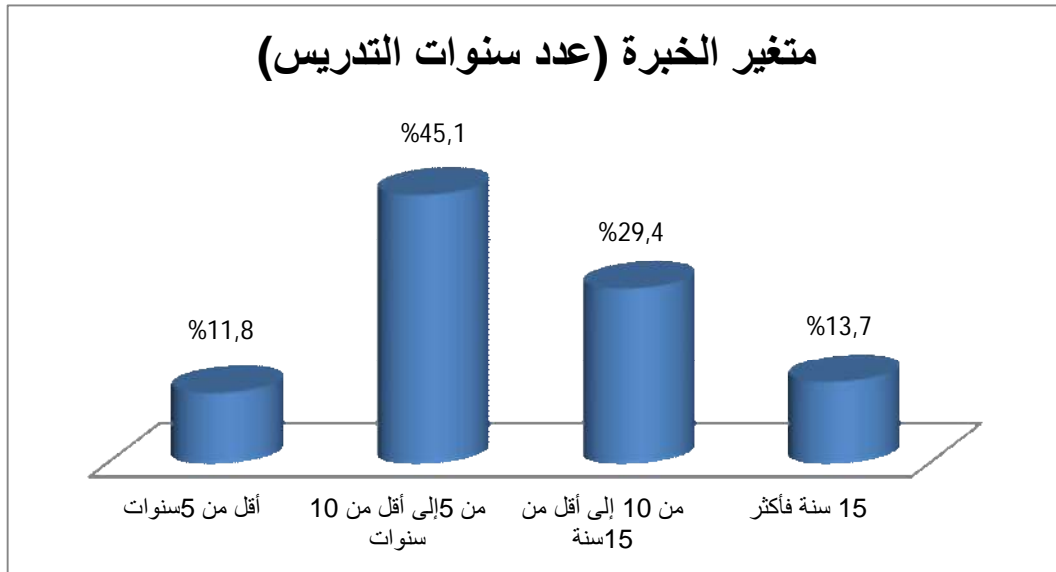
يبين الجدول رقم (2-11) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات يبلغ 6 مستجوبين أي بنسبة 11.8%، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات يبلغ عددهم 23 مستجوبا، أي بنسبة 45.1%، في حين أن المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة فيبلغ عددهم 15 مستجوبا، أي بنسبة 29.4%، أما المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 15 سنة فيبلغ عددهم 7 أفراد، أي بنسبة مئوية تقدر بـ 13.7%

الجدول رقم (2-11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة (عدد سنوات التدريس)

الخبرة (عدد سنوات التدريس)	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	6	11.8 %
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	23	45.1 %
من 10 إلى أقل من 15 سنة	15	29.4 %
15 سنة فأكثر	7	13.7 %
المجموع	51	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

شكل رقم (2-4) : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة (عدد سنوات التدريس)



المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام Excelle

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

نلاحظ من الشكل أعلاه أن أغلب فئة المستجوبين لديهم خبرة ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات في مجال العمل بنسبة قدرها 45.1%، تليها الفئة التي لديها خبرة ما بين 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة قدرها 29.4%، ثم بعد ذلك الفئة التي لديها خبرة من 15 سنة فأكثر بنسبة قدرها 13.7%، وفي الأخير تأتي الفئة التي لديها خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة قدرها 11.8%.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان :

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي أشرنا إليها سابقا.

المحور الأول: المهارات المعنوية (الناعمة):

يهدف هذا المحور إلى تقييم مستوى وواقع المهارات المعنوية (الناعمة) من خلال التطرق إلى نتائج الدراسة التي شملت

أبعاد المهارات المعنوية (الناعمة)

البعد الأول: الاتصال والتواصل

جدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول بعد الاتصال والتواصل

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	أجعل حديثي دقيقا ومختصرا وواضحا في حواراتي ونقاشاتي في العمل	4.09	0.96	7	موافق
02	تواصلني مع الآخرين يساعدني في تحقيق أهدافي و النجاح في العمل	4.00	0.82	8	موافق
03	عمّ كلامي بالشواهد والأدلة وأستخدم الأمثلة و القصص الواقعية لإيصال المعلومات	4.23	0.73	4	موافق بشدة
04	أحترم أفكار الآخرين وأقبلها وأحسن معاملتهم	4.45	0.50	2	موافق بشدة
05	أستخدم كل وسائل الاتصال والتواصل الفعالة أثناء المحاضرة	3.94	0.75	9	موافق
06	أحرص على مساعدة الطلاب على التعلم الذاتي	4.15	0.83	5	موافق
07	أحرص على إثراء النقاشات أثناء المحاضرات والحرص التطبيقية	4.50	0.54	1	موافق بشدة
08	أحرص على توفير مناخ تعليمي يسمح بجرية التعبير والمناقشة	4.45	0.61	3	موافق بشدة
09	لا أقوم بإلقاء اللوم على الآخرين وأعترف بأخطائي	4.09	0.85	6	موافق
	البعد الأول: الاتصال والتواصل	4.21	0.41	-	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (الاتصال والتواصل) جاءت كلها بتوجه موافق بشدة، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (4.21) وانحراف معياري بلغ (0.41)، مما يدل على

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

امتلاك أفراد العينة من الأساتذة الباحثين لمهارة الاتصال والتواصل بنسبة عالية وهذا من وجهة نظرهم، وأنهم يولونها أهمية كبيرة في مجال العمل والحياة عموماً، وقد احتلت العبارة رقم 7 (أحرص على إثراء النقاشات أثناء المحاضرات والخصص التطبيقية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.50) وانحراف معياري بلغ (0.54) في حين جاءت العبارة رقم 5 (أستخدم كل وسائل الاتصال والتواصل الفعالة أثناء المحاضرة) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري بلغ (0.75)؛ واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Susan A. Dean, 2017) التي أكدت على أن استخدام مهارة الاتصال والتواصل حاسم بالنسبة للموظفين وأنه يساعد على الانسجام والتفاهم فيما بينهم خاصة وأن القوى العاملة هي مزيج يتغير باستمرار فيجد فيها فئات عمرية متعددة، ومختلف الأعراق والأجناس؛ ودراسة (أريج قويدر، 2017)، وكذلك دراسة (شبير، 2016) التي أكدت على أهمية توافر وتنمية هذه المهارة لأنها تعد أساس العلاقات الاجتماعية، وأنه بقدر نجاح الفرد في إيجاد قنوات اتصال فاعلة مع الآخرين يتمكن من النجاح في الحياة.

البعد الثاني: التفكير الناقد وحل المشكلات

جدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول بعد التفكير الناقد وحل المشكلات

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
10	أسعى دائماً إلى إيجاد طرق وحلول إبداعية للمشكلات	3.88	0.76	6	موافق
11	أستطيع إعطاء الآخرين حلولاً منطقية لمشكلاتهم	3.72	0.69	7	موافق
12	أسعى دائماً إلى تطوير الجانب المعرفي بكثرة المطالعة و حضور المؤتمرات والندوات	3.92	0.79	5	موافق
13	أوظف مهاراتي المكتسبة في المواقف الحياتية المتنوعة	4.11	0.71	4	موافق
14	أحرص على فتح مجال للنقاشات البناءة أثناء المحاضرات	4.29	0.60	1	موافق بشدة
15	أشجع الطلاب على طرح أفكار و حلول إبداعية	4.29	0.75	2	موافق بشدة
16	أقبل النقد وأستفيد منه لتطوير مهاراتي في التفكير	4.13	0.82	3	موافق
17	أحرص على المبادرة في حل الخلافات التي تحصل في محيط العمل	3.56	0.92	8	موافق
	البعد الثاني: التفكير الناقد وحل المشكلات	3.99	0.50	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (التفكير الناقد وحل المشكلات) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارة هذا البعد الذي بلغ (3.99) وانحراف معياري بلغ (0.50)، مما يدل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

على امتلاك أفراد العينة وهم الأساتذة الباحثين لمهارة التفكير الناقد وحل المشكلات بنسبة كبيرة من وجهة نظرهم كما يدل على موافقتهم على المجال وعبراته عموماً والفهم الجيد لها، وأنهم يولون هذه المهارة أهمية كبيرة في مجال العمل عموماً ومجال التدريس خصوصاً، ويعكس ذلك رغبتهم في تحفيز الطلبة على استخدام مهارات التفكير وطرح حلول إبداعية، والمناقشة المثمرة أثناء الحصة، وذلك ما ذكرته كل من العبارتين رقم 14 ورقم 15 اللتان حظيتا بأعلى درجة موافقة، حيث احتلت العبارة رقم 14 (أحرص على فتح مجال للنقاشات البناءة أثناء المحاضرات) بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وانحراف معياري بلغ (0.60) المرتبة الأولى، في حين جاءت العبارة رقم 17 (أحرص على المبادرة في حل الخلافات التي تحصل في محيط العمل) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري بلغ (0.92)، وقد اتفقت نتائج هذه المهارة مع كل من دراسة (Tang, 2018) التي أكدت على أن الأساتذة يحتاجون للتعامل كخبراء ليسمحوا ويشجعوا على عمليات التفكير الحر، وأن التفكير الناقد ليس بالضرورة ينتهي بإيجاد الحلول الصحيحة لكنه يساعد الطلبة على تعلم الاستجابات المناسبة أمام التقييمات والآراء المتضاربة والمختلفة، وكذلك دراسة (مؤمن خلف عبد الواحد، 2016)، ودراسة (حجاج، 2014)، ودراسة (Quinley, 2013).

البعد الثالث: إدارة الوقت

جدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول بعد إدارة الوقت

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
18	أحرص على استغلال وقت الحصة بفعالية	4.33	0.65	1	موافق بشدة
19	اعتقد أن مهارة ضبط الوقت من أهم عوامل نجاح الحصة	4.29	0.85	2	موافق بشدة
20	أحرص باستمرار على تحديد أهدافي في العمل	4.13	0.63	4	موافق
21	أحرص على تحديد الأولويات في عملي	4.09	0.75	5	موافق
22	حجم العمل الذي أقوم به يتناسب مع ساعات العمل الرسمية	3.43	1.11	7	موافق
23	أخطط لإنجاز الأعمال قبل البدء بها	4.17	0.76	3	موافق
24	أشارك في البرامج والدورات التدريبية لزيادة مهاراتي في إدارة الوقت	3.35	1.07	8	أحياناً
25	ألتزم بمواعيد الاجتماعات البيداغوجية مع الإدارة وممثلي الطلبة	3.98	0.98	6	موافق
	البعد الثالث: إدارة الوقت	3.97	0.54	-	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (إدارة الوقت) جاءت كلها بتوجه موافق إلا العبارة رقم 24، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.54)، وقد احتلت العبارة رقم 18 (أحرص على استغلال وقت الحصة بفعالية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري بلغ

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

(0.65) في حين جاءت العبارة رقم 24 (أشارك في البرامج والدورات التدريبية لزيادة مهاراتي في إدارة الوقت) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري بلغ (1.07)، ونعزو السبب في كون العبارة رقم 24 جاءت بدرجة متوسطة إلى عدم توفير الجامعة لبرامج ودورات لصالح الأساتذة الباحثين تساعدهم على تنظيم وإدارة الوقت، وأن كل ما يقومون به في هذا المجال عبارة عن جهد فردي، لكن عموماً نلاحظ امتلاك أفراد العينة لمهارة إدارة الوقت بنسبة جيدة من وجهة نظرهم أي لديهم نظرة إيجابية حولها، وذلك نظراً لأهميتها بالنسبة لعمل الأستاذ الباحث، كما يعكس ذلك حرص الأساتذة على استغلال أوقات الحصة بشكل فعال وهذا ما ذكرته العبارة رقم 18 التي احتلت المرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد العينة، وتتفق نتائج هذه المهارة مع عدد من الدراسات السابقة، أبرزها دراسة (أريج قويدر، 2017)، إضافة لدراسة (شبير، 2016) والتي أكدت على ضرورة امتلاك مهارة إدارة الوقت لأن لها دور كبير في تطوير الشخص والنهوض بواقعه، وتقليل حجم المشاكل التي تواجهه، كما أن التخطيط الجيد للوقت هو السبيل للتنفيذ الجيد وتحقيق الأهداف، ودراسة (Vincent, 2013)، ودراسة (Quinley, 2013).

البعد الرابع: القيادة

جدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول بعد القيادة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
26	أمتلك رؤية واضحة لأهدافي	4.11	0.68	5	موافق
27	أنا على استعداد لبذل جهد إضافي لمساعدة الطلاب في مساهمهم الدراسي	4.27	0.60	3	موافق بشدة
28	أحرص على رفع الروح المعنوية للطلاب وعرض نماذج ناجحة لهم	4.29	0.60	2	موافق بشدة
29	أستشير الزملاء ورؤساء الأقسام في الأمور والقضايا المتعلقة بالعمل	3.96	0.82	7	موافق
30	أحرص على استشارة الطلبة في الأمور المتعلقة بهم	3.86	0.74	8	موافق
31	أفتح الباب دائماً للحوار والنقاش	4.17	0.79	4	موافق
32	أراعي الظروف المختلفة للطلاب وأخذها بعين الاعتبار	4.01	0.76	6	موافق
33	أحرص على بناء علاقات تسودها الثقة المتبادلة مع الطلاب والزملاء	4.33	0.55	1	موافق بشدة
	البعد الرابع: القيادة	4.12	0.46	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الرابع (القيادة) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (4.12) وانحراف معياري بلغ (0.46)، مما يدل على امتلاك أفراد العينة وهم الأساتذة الباحثين لمهارة القيادة بنسبة كبيرة من وجهة نظرهم، كما يدل على موافقتهم على المجال وعبراته عموماً والفهم الجيد لها، وذلك نعزوه إلى أهمية هذه المهارة في مجال العمل الخاص بالأساتذة الباحثين، وقد احتلت العبارة رقم 33 (أحرص على بناء

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

علاقات تسودها الثقة المتبادلة مع الطلاب والزملاء) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري بلغ (0.55) في حين جاءت العبارة رقم 30 (أحرص على استشارة الطلبة في الأمور المتعلقة بهم) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.86) وانحراف معياري بلغ (0.74)، ونلاحظ أن أفراد العينة لا يميلون إلى استشارة الطلبة في الأمور المتعلقة بهم وما يؤكد ذلك حصول العبارة رقم 30 على المرتبة الأخيرة وبالتالي درجة موافقة أقل من الباحثين، ونجد أن هذا يناقض رغبة أو حرص الأساتذة على بناء علاقات تسودها الثقة مع الطلبة والزملاء الذي ذكر في العبارة رقم 33 التي حظيت بموافقة كبيرة من قبل أفراد العينة، وتتفق نتائج هذا المجال مع دراسة (شبير، 2016) التي أكدت على أهمية توفير روح القيادة لدى العاملين، وأن القيادة بحاجة إلى وقت طويل وصبر وجهد متواصل من التدريب والخبرة لترسخ لدى القائد وأنها لا تكتسب في يوم وليلة، إضافة إلى دراسة (Lazarus, 2013) التي أكدت على أهمية تعظيم إمكانات القيادة الخاصة بالشخص كشرط أساسي في التوظيف والنجاح في العمل.

البعد الخامس: اتخاذ القرار

جدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول بعد اتخاذ القرار

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
34	أملك الشجاعة في تحمل نتائج قراري	4.39	0.60	1	موافق بشدة
35	أبحث عن بدائل وحلول مختلفة في عملية اتخاذ القرار	4.11	0.65	2	موافق
36	أشارك الطلاب وأسمح لهم باقتراح حلول في القضايا التي تمهم	4.05	0.75	4	موافق
37	أحرص على تنفيذ القرارات المتخذة في وقتها	4.07	0.71	3	موافق
38	أقيم نتائج القرار بعد تنفيذه	3.92	0.82	6	موافق
39	أخذ القرارات الجديدة بعد التغذية الراجعة لتنفيذ القرار	4.00	0.80	5	موافق
40	أعمل على إرساء مبادئ المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار	3.86	0.74	7	موافق
41	أستخدم أساليب التكنولوجيا الإدارية العقلية مثل المحاكاة، والبحث الإجرائي في عملية اتخاذ القرارات المختلفة	3.39	1.04	8	أحيانا
	البعد الخامس: اتخاذ القرار	3.97	0.56	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الخامس (اتخاذ القرار) جاءت كلها بتوجه موافق إلا العبارة رقم 41، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.56)، وقد احتلت العبارة رقم 34 (أملك الشجاعة في تحمل نتائج قراري) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.39) وانحراف معياري بلغ (0.60)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

في حين جاءت العبارة رقم 41 (أستخدم أساليب التكنولوجيا الإدارية العقلية مثل المحاكاة، والبحث الإجرائي في عملية اتخاذ القرارات المختلفة) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري بلغ (1.04)، ويرجع ذلك إلى كون اتخاذ القرار بهذه الطريقة يحتاج توفر وسائل وإمكانيات معينة وعدم توفر هذه الإمكانيات يمنع من استخدامها، لكن عموماً نلاحظ أن أفراد العينة يرون أنهم يمتلكون مهارة اتخاذ القرار بنسبة جيدة ومقبولة وأن لديهم نظرة إيجابية حولها، وقد اتفقت نتائج هذا المجال مع دراسات سابقة مثل دراسة (أريج قويدر، 2017) التي أكدت على أهمية مهارة اتخاذ القرار لدى العاملين، وأنها السبيل لضمان التنفيذ للمهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية، ودراسة (Vincent, 2013) التي أكدت على وجود العديد من المهارات الناعمة التي تحقق الإدارة السليمة لدى الشخص، وتأتي في مقدمتها القدرة على التعامل مع مشكلات العمل، وأخذ القرارات بطرق دقيقة.

البعد السادس: العمل الجماعي

جدول رقم (2-17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول بعد العمل الجماعي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
42	أحرص على احترام وتقدير آراء مختلف الأشخاص حتى من يخالفني الرأي	4.11	0.65	3	موافق
43	أقدم دوماً الدعم اللازم لزملائي في العمل	3.96	0.77	6	موافق
44	أحرص على تهمين وتشجيع ردود أفعال الطلاب	4.13	0.66	2	موافق
45	أحفز الطلاب على العمل الجماعي وأكافئهم عليه	4.11	0.71	4	موافق
46	أحرص على حضور الاجتماعات وتبادل الآراء	3.88	0.84	7	موافق
47	أهتم بمشاعر الآخرين من طلاب وزملاء وعاملين في الجامعة	4.29	0.75	1	موافق بشدة
48	أعمل دائماً على المساهمة في معالجة الخلافات والصراعات بطريقة إيجابية داخل محيط عملي	4.05	0.83	5	موافق
	البعد السادس: العمل الجماعي	4.08	0.50	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد السادس (العمل الجماعي) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (4.08) وانحراف معياري بلغ (0.50)، وقد احتلت العبارة رقم 47 (أهتم بمشاعر الآخرين من طلاب وزملاء وعاملين في الجامعة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.29) وانحراف معياري بلغ (0.75) في حين جاءت العبارة رقم 46 (أحرص على حضور الاجتماعات وتبادل الآراء) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.88) وانحراف معياري بلغ (0.84)، ونلاحظ أن أفراد العينة يرون أنهم يمتلكون مهارة العمل الجماعي بنسبة عالية، كما أنهم يولونها اهتمام كبير، ونعزو ذلك إلى كون النجاح في العمل خاصة بالنسبة للأستاذ الباحث يحتاج

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

للعمل الجماعي، سواء إجراء البحوث العلمية أو الاستفادة من خبرات أساتذة آخرين في التدريس وغيرها، وتتفق نتائج هذه المهارة مع دراسة (Tang, 2018) التي أكدت على أن مهارات العمل الجماعي تساهم في تقديم تعليم فعال، والإثراء الوظيفي، ودراسة (شبير، 2016)، التي أكدت بأن النجاحات المستقبلية للأفراد يمكن تحقيقها من خلال العمل الجماعي حيث يساعد على تحقيق تقدير أفضل للذات، وثقة أكبر بالنفس، وتحقيق إنتاجية أفضل في العمل، بالإضافة إلى دراسة (Vincent, 2013) التي اعتبرت هذه المهارة من أبرز المهارات الناعمة التي تحقق الإدارة والقيادة السليمة لدى الشخص.

التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

جدول رقم (2-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول أبعاد المهارات المعنوية (الناعمة)

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد الاتصال والتواصل	4.21	0.41	1	مرتفع جدا
02	المتوسط العام لبعد التفكير الناقد وحل المشكلات	3.99	0.50	4	مرتفع
03	المتوسط العام لبعد إدارة الوقت	3.97	0.54	6	مرتفع
04	المتوسط العام لبعد القيادة	4.12	0.46	2	مرتفع
05	المتوسط العام لبعد اتخاذ القرار	3.97	0.56	5	مرتفع
06	المتوسط العام لبعد العمل الجماعي	4.08	0.50	3	مرتفع
	المتوسط العام للمهارات المعنوية (الناعمة)	4.06	0.40	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لعبارات المهارات المعنوية (الناعمة) بلغ (4.06) وانحراف معياري بلغ (0.40)، حيث نلاحظ أن كل الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع، إلا بعد الاتصال والتواصل جاء بمستوى مرتفع جدا بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري بلغ (0.41) حيث جاء في المرتبة الأولى، وهذا يدل على وجود إجماع من طرف الأساتذة الباحثين حول أهمية مهارة الاتصال والتواصل كونها الأساس الذي تقوم عليه الجامعة كونها في الأصل مؤسسة اجتماعية، ويؤدي من خلالها الأستاذ كل أدواره، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد إدارة الوقت بمتوسط حسابي بلغ (3.97) وانحراف معياري بلغ (0.54)، ونعزو ذلك إلى كون أغلب الأساتذة يعانون من مشاكل في تنظيم الوقت، والبرامج الموضوعة من الوزارة لا تتناسب مع الحجم الساعي، أي أن حجم العمل الذي يقوم به الأستاذ لا يتناسب مع ساعات العمل الرسمي، مما يعيق عملية إتمام البرامج ويجعل الأساتذة تحت الضغط الجسدي والنفسي ويؤثر سلبا عليهم، عموما لدى المبحوثين في الكلية درجة موافقة عالية حول عبارات المهارات المعنوية (الناعمة) وفهم جيد لها، ولديهم نظرة إيجابية حول مستوى هذه المهارات المتوافرة لديهم ولمدى أهميتها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

المحور الثاني: أداء الأستاذ الباحث

البعد الأول: الأداء التدريسي

جدول رقم (2-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول بعد الأداء التدريسي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
01	أقوم بإثراء العملية التعليمية باستمرار وفق آخر المستجدات	3.98	0.86	6	موافق
02	ألتزم بتدريس المقرر وفق ما هو منصوص عليه من قبل الجهة الوصية	3.78	0.92	7	موافق
03	أقوم بالتأثير الإيجابي في التحصيل العلمي للطلبة	4.37	0.52	1	موافق بشدة
04	أثير دافعية الطلبة بوسائل وطرق مختلفة في التدريس	4.25	0.62	4	موافق بشدة
05	أقوم بربط البرنامج التدريسي بالواقع العملي	4.25	0.65	5	موافق بشدة
06	أربط موضوع المحاضرة بما قبلها بعبارات موجزة	4.33	0.68	3	موافق بشدة
07	أحرص على الإلمام بالمعارف والتحكم في المهارات الحديثة المتعلقة بالجانب التدريسي	4.35	0.62	2	موافق بشدة
	البعد الأول: الأداء التدريسي	4.19	0.47	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الأول (الأداء التدريسي) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (4.19) وانحراف معياري بلغ (0.47)، مما يدل على أن الأداء التدريسي لعينة الدراسة كان جيد وأنهم عموماً راضون على مستواهم في هذا الجانب، وقد احتلت العبارة رقم 03 (أقوم بالتأثير الإيجابي في التحصيل العلمي للطلبة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.37) وانحراف معياري بلغ (0.52) في حين جاءت العبارة رقم 02 (ألتزم بتدريس المقرر وفق ما هو منصوص عليه من قبل الجهة الوصية) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.78) وانحراف معياري بلغ (0.92)، وعموماً لاحظنا أن أغلب الأساتذة لا يلتزمون بتدريس المقررات الدراسية وفق ما هو منصوص عليه من الجهات الوصية مثل ما ذكرت العبارة رقم 02 التي لاقت أقل درجة موافقة، لكن أغلبهم يسعون إلى التأثير الإيجابي في التحصيل العلمي للطلبة مثل ما ذكرت العبارة رقم 03 التي حصلت على أعلى درجة موافقة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

البعد الثاني: الأداء البحثي

جدول رقم (2-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول بعد الأداء البحثي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
08	أتواصل مع جامعات ومراكز بحث داخلية وخارجية للاستفادة من إمكاناتهم العلمية	3.43	0.96	6	موافق
09	أنشر الأبحاث وأشارك بندوات ومؤتمرات علمية بشكل دوري	3.70	0.80	4	موافق
10	أحرص على معرفة جوانب الضعف والقصور في أبحاثي	4.11	0.65	2	موافق
11	أقبل النقد والاستفادة من التغذية العكسية لتحسين مستوى أبحاثي	4.21	0.61	1	موافق بشدة
12	لدي دافعية عالية للتأليف والبحث العلمي	3.84	0.90	3	موافق
13	أحرص على حضور ورش عمل تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس	3.52	1.02	5	موافق
	البعد الثاني: الأداء البحثي	3.80	0.61	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثاني (الأداء البحثي) جاءت كلها بتوجه موافق، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.80) وانحراف معياري بلغ (0.61)، مما يدل على رضا أفراد العينة عن مستواهم البحثي، وقد احتلت العبارة رقم 11 (أقبل النقد والاستفادة من التغذية العكسية لتحسين مستوى أبحاثي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.21) وانحراف معياري بلغ (0.61) في حين جاءت العبارة رقم 08 (أتواصل مع جامعات ومراكز بحث داخلية وخارجية للاستفادة من إمكاناتهم العلمية) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري بلغ (0.96)، وقد لاحظنا أن هناك نظرة سلبية لجانب الإمكانيات المتاحة في مجال البحث العلمي، حيث يوجد صعوبة مثلا في التواصل مع الجامعات ومراكز البحث داخليا وخارجيا، مما يؤثر سلبا على إنجاز البحوث العلمية، والإطلاع على آخر المستجدات في هذا المجال، وهذا ما ذكرته العبارة رقم 08 التي لاقت أقل درجة موافقة، وذلك بالرغم من وجود دافعية عالية للبحث العلمي مثل ما ذكرت العبارة رقم 12، وأيضا هناك قابلية كبيرة لدى الأساتذة للنقد وتطوير أنفسهم في هذا الجانب مثل ما ذكرت العبارة رقم 11 التي لاقت أعلى درجة موافقة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

البعد الثالث: خدمة الجامعة والمجتمع

جدول رقم (2-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول بعد خدمة الجامعة والمجتمع

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
14	أخصص جزءا من وقتي للمشاركة في أعمال تطوعية	3.35	0.91	6	أحيانا
15	أحرص على غرس روح التطوع والنهوض بالمجتمع لدى الطلبة	3.76	0.95	3	موافق
16	أساعد زملائي في القضايا البحثية و العلمية	3.76	0.73	4	موافق
17	أهتم بإعداد البحوث التي تعالج قضايا المجتمع	3.62	0.87	5	موافق
18	أقدم برامج تعليمية لأفراد المجتمع من خلال وسائل الإعلام المختلفة	2.88	1.07	8	أحيانا
19	أحضر الندوات و المؤتمرات التي تعالج قضايا المجتمع	3.31	0.88	7	أحيانا
20	أحرص على إعطاء صورة جيدة عن الجامعة التي أعمل بها	4.07	0.84	1	موافق
21	أسعى إلى تقوية وتطوير علاقة الجامعة بالمجتمع	3.84	1.00	2	موافق
	البعد الثالث: خدمة الجامعة والمجتمع	3.57	0.65	-	موافق

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن آراء أفراد العينة الخاصة بالبعد الثالث (خدمة الجامعة والمجتمع) جاءت كلها بتوجه موافق إلا العبارات رقم (14، 18، 19)، وهذا ما يوضحه لنا المتوسط العام لعبارات هذا البعد الذي بلغ (3.57) وانحراف معياري بلغ (0.65)، مما يدل على وجود نظرة إيجابية لهذا البعد وفهم جيد لعباراته، وقد احتلت العبارة رقم 20 (أحرص على إعطاء صورة جيدة عن الجامعة التي أعمل بها) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري بلغ (0.84) في حين جاءت العبارة رقم 18 (أقدم برامج تعليمية لأفراد المجتمع من خلال وسائل الإعلام المختلفة) في المرتبة الأخيرة بين عبارات هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (2.88) وانحراف معياري بلغ (1.07)، ونعزو حصول العبارة رقم 18 على درجة متوسطة من حيث قبول أفراد العينة إلى عدم توفر هذا النوع من البرامج التعليمية خاصة عبر وسائل الإعلام وإن كانت موجودة فهي غير متاحة للجميع، كما أن هناك تقصير من قبل الجامعة في عقد ندوات ومؤتمرات تعالج قضايا المجتمع مما يعيق الأساتذة الراغبين في حضور هذا النوع من الندوات وهذا ما ذكرته العبارة رقم 19 التي لاقت درجة متوسطة أيضا من حيث قبول المبحوثين، وقد لاحظنا أن هناك تقصير في الجانب التطوعي وعدم إقبال الأساتذة على هذا النوع من العمل وفق ما ذكرته العبارة رقم 14 التي لاقت هي الأخرى درجة متوسطة من حيث القبول، إلا أن هناك سعي من قبل الأساتذة إلى تطوير علاقة الجامعة بالمجتمع، وحرص على تقديم صورة جيدة عن الجامعة، مما يدل على وجود نظرة إيجابية وشعور بالانتماء والرضا عن مكان العمل أي المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

جدول رقم (2-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية حول أبعاد أداء الأستاذ الباحث

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعء الأداء التدريسي	4.19	0.47	1	مرتفع
02	المتوسط العام لبعء الأداء البحثي	3.80	0.61	2	مرتفع
03	المتوسط العام لبعء خدمة الجامعة والمجتمع	3.57	0.65	3	مرتفع
	المتوسط العام لأداء الأستاذ الباحث	3.85	0.48	-	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى أداء الأساتذة الباحثين في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة مرتفع، وجاء بوسط حسابي قدره (3.85) وانحراف معياري قدره (0.48)، وجاءت أدوار أفراد العينة مرتبة كما يلي وفقا لمتوسطاتها الحسابية:

أولاً: الأداء التدريسي بوسط حسابي قدره (4.19)

ثانياً: الأداء البحثي بوسط حسابي قدره (3.80)

ثالثاً: خدمة الجامعة والمجتمع بوسط حسابي قدره (3.57)

فالأساتذة المبحوثين يولون أهمية كبيرة لدورهم الرئيسي المتمثل في التدريس، فالتغيرات الحاصلة في سوق العمل استوجبت ضرورة التماشي معها خاصة في جانب إعداد المقررات، حيث أصبح الأستاذ مطالباً بربط الجانب النظري الذي يقدمه للطلاب بالواقع العملي، مما يستدعي أن يكون الأستاذ متحكماً في مختلف المعارف والمهارات السلوكية والتقنية، وكل هذا دون إغفال الدور المهم للأستاذ المتمثل في البحث العلمي، حيث يهتم الأساتذة المبحوثين بنشر الأبحاث والمشاركة في الندوات والمؤتمرات العلمية، كما أنهم يملكون دافعية عالية للتأليف والبحث العلمي الأمر الذي يعد من متطلبات الترقية والتقدم في المسار الوظيفي، لكن الملاحظ من إجابات المبحوثين أنهم على الرغم من سعيهم إلى خدمة الجامعة، وحرصهم على تقديم صورة جيدة عنها، إلا أنهم لا يولون أهمية كبير لخدمة المجتمع بالقدر الذي يولونه لدورهم البحثي والتدريسي، فمثلاً كانت استجابة متوسطة للعبارة رقم 14 (أخصص جزءاً من وقتي للمشاركة في أعمال تطوعية)، مما يدل على التقصير في جانب العمل التطوعي، وأيضاً كانت هناك استجابة متوسطة للعبارة رقم 19 (أحضر الندوات و المؤتمرات التي تعالج قضايا المجتمع)، ويرجع ذلك إلى تخصيص الأساتذة المبحوثين لمعظمهم تخصصهم اقتصادي بحت، لكن رغم ذلك نجد معظمهم يحرصون على تقوية علاقة الجامعة بالمجتمع، ويقومون بتقديم استشارات وأراء وحلول لقضايا المجتمع خاصة الاقتصادية والاجتماعية قدر الإمكان.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

أولاً- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة :

جدول رقم (2-23): العلاقات الارتباطية بين أبعاد المهارات الناعمة وأداء الأستاذ الباحث

		المتغير التابع أداء الأستاذ الباحث
البعد الأول: الاتصال والتواصل	Corrélation de Pearson	.531**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	51
البعد الثاني: التفكير الناقد وحل المشكلات	Corrélation de Pearson	.640**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	51
البعد الثالث : إدارة الوقت	Corrélation de Pearson	.565**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	51
البعد الرابع : القيادة	Corrélation de Pearson	.616**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	51
البعد الخامس :اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	.719**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	51
البعد السادس : العمل الجماعي	Corrélation de Pearson	.645**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	51
المتغير المستقل بالمهارات المعنوية (الناعمة)	Corrélation de Pearson	.770**
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	51

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة المهارات المعنوية (الناعمة) وهي (الاتصال والتواصل، التفكير الناقد وحل المشكلات، إدارة الوقت، القيادة، اتخاذ القرار، العمل الجماعي) وأداء الأستاذ الباحث كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث نسبة (77%) وهي قيمة إيجابية مرتفعة تؤكد على الدور

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

الفاعل والتأثير الكبير للمهارات المعنوية (الناعمة) على أداء الأستاذ الباحث، حيث كانت القيمة الارتباطية بين بعد اتخاذ القرار والمتغير التابع بنسبة (71.9%)، مما جعلها تمثل أقوى العلاقات مع المتغير التابع، ثم يليه مباشرة بعد العمل الجماعي حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (64.5%)، ثم يأتي بعد التفكير الناقد وحل المشكلات حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (64%)، ويليه بعد القيادة بدرجة ارتباط مع المتغير التابع بلغت (61.6%)، ليأتي بعد ذلك بعد إدارة الوقت بدرجة ارتباط بلغت (56.5%)، وقد لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع بعد الاتصال والتواصل بنسبة (53.1%).

ثانيا- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى :

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (المهارات المعنوية (الناعمة)) والمتغير التابع هو (أداء الأستاذ الباحث)، والجدول التالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

جدول رقم (2-24): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.770 ^a	.593	.585	.31422

a. Valeurs prédites : (constantes) , المتغير المستقل المهارات المعنوية (الناعمة) ,

b. Variable dépendante : المتغير التابع أداء الأستاذ الباحث:

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول رقم (2-24)، يتبين لنا وجود دلالة إحصائية لتأثير المهارات المعنوية (الناعمة) على أداء الأستاذ الباحث في الكلية محل الدراسة، حيث كان R معامل الارتباط الخطي $R = 0.77$ ، أي يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 77%، بمعنى أنه توجد علاقة طردية قوية بين المهارات المعنوية (الناعمة) كمتغيرات مستقلة وبين أداء الأستاذ الباحث كمتغير تابع، وبلغت نسبة اختبار R -deux (59.3%)، والتي تبين مدى دقة المهارات المعنوية (الناعمة) في تقدير أداء الأستاذ الباحث، أي أن (59.3%) من أداء الأستاذ الباحث يعود للمهارات المعنوية (الناعمة) ، والنسبة المتبقية (40.7%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

ثالثا - تبين خط الانحدار:

جدول رقم (2-25): تحليل تبين خط الانحدار

ANOVA^b

	Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7.052	1	7.052	71.420	.000 ^a
	Résidu	4.838	49	.099		
	Total	11.890	50			

a. Valeurs prédites : (constantes) , المتغير المستقل المهارات المعنوية (الناعمة) ,

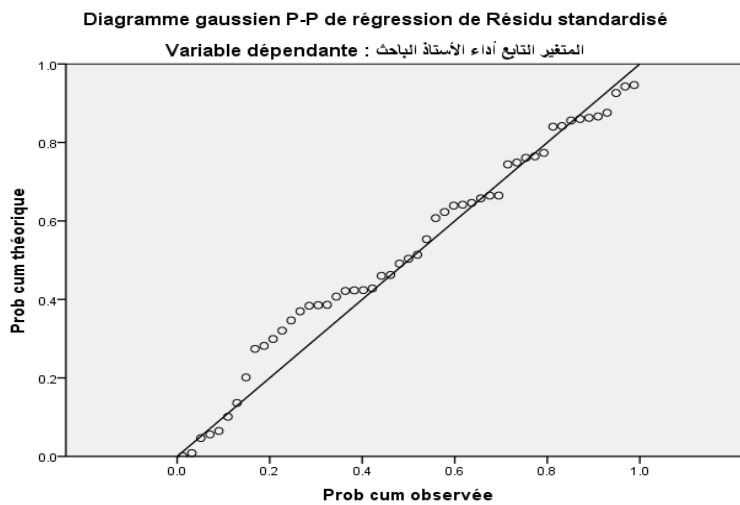
b. Variable dépendante : المتغير التابع أداء الأستاذ الباحث

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

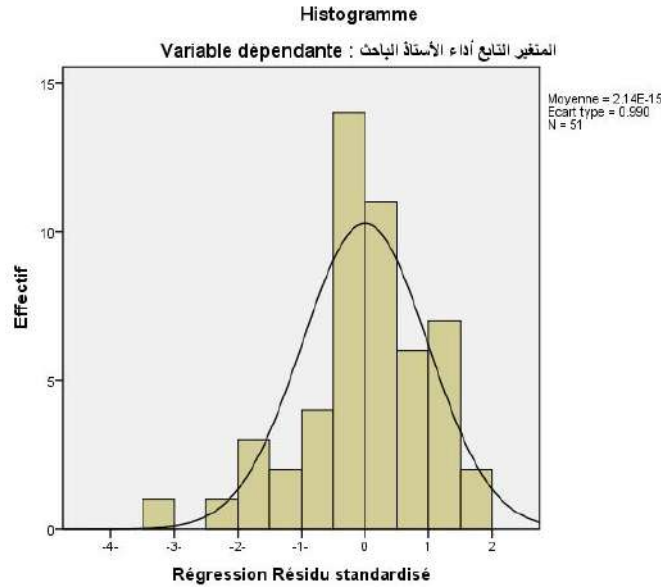
- مجموع مربعات الانحدار يساوي 7.052 ومجموع مربعات البواقي هو 4.838 ومجموع المربعات الكلي يساوي 11.890؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 49؛
- معدل مربعات الانحدار هو 7.052 ومعدل مربعات البواقي 0.099؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 71.420؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

شكل رقم (2-5) : مدى ملائمة خط الانحدار



الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

رابعا- دراسة معاملات خط الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لأداء الأستاذ الباحث

جدول رقم (2-26): قيم معاملات خط الانحدار لأداء الأستاذ الباحث

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.093	.448		.209	.836
المتغير المستقل بالمهارات المعنوية (الناعمة)	.927	.110	.770	8.451	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع أداء الأستاذ الباحث

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين لنا ما يلي:

مقطع خط الانحدار يساوي 0.093 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $Bêta$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد المهارات المعنوية (الناعمة) كلما زاد أداء الأستاذ الباحث

معادلة خط الانحدار هي: $Y=0.927x$

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

خامسا - التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي :

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

ولصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

(Stepwise Multiple Régression)

الجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع :

جدول رقم (2-27) : الطريقة المستخدمة والمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	البعء الخامس : اتخاذ القرار	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$).
2	البعء الرابع : القيادة	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire $\leq .050$, Probabilité de F pour éliminer $\geq .100$).

a. Variable dépendante : المتغير التابع أداء الأستاذ الباحث :

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن المتغيرين المستقلين المتبقين في نموذج الدراسة النهائي هما اتخاذ القرار والقيادة فقط.

الجدول الموالي يوضح معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة :

جدول رقم (2-28) : معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

Récapitulatif des modèles^c

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.719 ^a	.518	.508	.34212
2	.769 ^b	.592	.575	.31791

a. Valeurs prédites : (constantes), اتخاذ القرار : البعء الخامس,

b. Valeurs prédites : (constantes), القيادة : البعء الرابع,

b. Variable dépendante : المتغير التابع أداء الأستاذ الباحث :

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج أربعة متغيرات مستقلة والاحتفاظ بمتغيرين مستقلين هما اتخاذ القرار والقيادة.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين هذين المتغيرين المستقلين (اتخاذ القرار والقيادة) والمتغير التابع (أداء الأستاذ الباحث) نسبة (76.9%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي قوي بينها. حيث أن (59.2%) من أداء الأستاذ الباحث تعود إلى اتخاذ القرار والقيادة والنسبة المتبقية (40.8%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للمتغير المستقل اتخاذ القرار لأنه لوحده يضمن ارتباط خطي بنسبة (71.9%) مع المتغير التابع وقد حصل على مستوى مرتفع من حيث إجابات أفراد العينة على فقرات هذا المتغير في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا وبالتالي هناك تقارب في نتائج التحليل.

يوضح الجدول الموالي تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise :

جدول رقم (2-29): تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise

ANOVA^c

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6.154	1	6.154	52.579	.000 ^a
Résidu	5.735	49	.117		
Total	11.890	50			
2 Régression	7.038	2	3.519	34.820	.000 ^b
Résidu	4.851	48	.101		
Total	11.890	50			

a. Valeurs prédites : (constantes), اتخذ القرار: البعد الخامس,

b. Valeurs prédites : (constantes), القيادة : البعد الرابع

b. Variable dépendante : المتغير التابع أداء الأستاذ الباحث

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 7.038 ومجموع مربعات البواقي هو 4.851 ومجموع المربعات الكلي يساوي 11.890؛
 - درجة حرية الانحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 48؛
 - معدل مربعات الانحدار هو 3.519 ومعدل مربعات البواقي 0.101؛
 - قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 34.820؛
 - مستوى دلالة الاختبار 0.000 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.
- أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

جدول رقم (2-30): قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.384	.345		4.014	.000
البعد الخامس : اتخاذ القرار	.622	.086	.719	7.251	.000
2 (Constante)	.591	.418		1.414	.164
البعد الخامس : اتخاذ القرار	.472	.094	.546	4.999	.000
البعد الرابع : القيادة	.336	.114	.323	2.958	.005

b. Variable dépendante : المتغير التابع أداء الأستاذ الباحث

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لاتخاذ القرار وميل خط الانحدار

بالنسبة للقيادة وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + Cx_1 + bx_2 \quad \text{ومن معادلة خط الانحدار هي : } y = 0.472x_1 + 0.336x_2$$

وعند دراسة قسم Sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H1 ما عدا قيمة الثابت ونستنتج أن أهم الأساليب المؤدية إلى تحسين أداء الأستاذ الباحث هي تنمية مهارة اتخاذ القرار والقيادة لدى الأستاذ الباحث.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة :

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل

إلى النتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة: كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي المهارات المعنوية (الناعمة) كمتغيرات مستقلة وأداء الأستاذ الباحث كمتغير تابع.

- المهارات المعنوية (الناعمة) لدى الأساتذة الباحثين في المؤسسة محل الدراسة

المتوسط العام للمهارات المعنوية (الناعمة) كان مرتفعاً مما يدل على النظرة الإيجابية للأساتذة لأبعاد هذا المتغير، حيث كانت نظرتهم،

فيما يخص بعد الاتصال والتواصل: من خلال الجدول رقم (2-12) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق بشدة

ويعتبر متوسط عام قدره (4.21)، وهذا يدل على أهمية هذه المهارة بالنسبة للأساتذة الباحثين، حيث تساعدهم على التدريس

الفعال وإيصال المعلومة بسلاسة، و التعبير بطلاقة عن انشغالهم وأفكارهم، وبالتالي تسويق مهاراتهم التقنية بشكل أفضل،

كما أنها تساهم في خلق جو مريح يساعد على تحسين الأداء من خلال العلاقات الطيبة والمثمرة، وبالتالي تحقيق الأهداف والنجاح في العمل حسب ما أكدته العبارة رقم (2)، خاصة وأن العمل في الجامعة أصلا مبني على شبكة تواصل كبيرة، هذا ويعد التشجيع على النقاش وتبادل الآراء من أبرز عوامل تفعيل الاتصال التي يؤيدها المبحوثين وبشدة حسب العبارة رقم (7) " أحرص على إثراء النقاشات أثناء المحاضرات والحصص التطبيقية" حيث تعتمد مهارة إثراء النقاش على عدة عوامل منها تمكن الأستاذ من المعلومة، الدقة العلمية، التحضير الجيد، وهو نفس التوجه الذي أكدت عليه العبارة رقم (8) من حيث السماح بجرية التعبير والمناقشة، والبعد عن التفرد بالرأي أو فرض الأفكار، وهذا يدل على وعي الأساتذة بأهمية ذلك في بناء شخصية الطالب وزيادة ثقته في نفسه وفي الأستاذ، مما يساهم في تعزيز الاحترام المتبادل وحسن المعاملة الأمر الذي أكدته العبارة رقم (4)، ورغم النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول مستوى هذه المهارة لديهم، إلا أنه في الواقع نلاحظ أن هناك اعتماد كبير على التلقين ونسبة قليلة قادرة على جلب انتباه الطالب، ولديهم اطلاع على لغة الجسد فيفهمون نفسيات وحركات الطلبة ويماكنهم تغيير الجو العام للحصص، كما أن أغلب الأساتذة يشكون من نقص وسائل الاتصال والتواصل المتوفرة فالمادية منها قديمة أو غير صالحة للاستعمال مما يعيق سير بعض المحاضرات ويجعل الأستاذ يبذل جهد مضاعف لإيصال المعلومة خاصة في المدرجات مع عدم توفر ميكروفونات، وأجهزة عرض (Data show)، كما أن هناك صعوبة في التواصل مع بعض الأساتذة بسبب عدم توفر فضاءات افتراضية عبر الانترنت تجمعهم بالطلبة، والاعتماد فقط على البريد الإلكتروني، وهو السبب في حصول العبارة رقم (5) " أستخدم كل وسائل الاتصال والتواصل الفعالة أثناء المحاضرة" على أقل تأييد، كما لاحظنا أيضا عزوف بعض الطلبة على حضور المحاضرات رغم كونها غير إجبارية بحكم القوانين الوزارية، إلا أنها تشير إلى وجود خلل في الاتصال، حيث يحاول بعض الأساتذة معالجة ذلك من خلال استخدام أساليب تقييم وتحفيز جديدة، وقد أرجع من قابلناهم من الأساتذة مسألة ارتفاع مستوى الاتصال والتواصل إلى كون معظم الأساتذة كانوا طلبة سابقا في الكلية ثم أصبحوا أساتذة وزملاء لأساتذتهم السابقين مما يجعل هناك احترام وود وتواصل جيد بينهم، في حين يرى بعض رؤساء الأقسام أن تواصل الأساتذة عموما متوسط خاصة التواصل عن بعد في الجانب الإلكتروني، وقد ظهر ذلك جليا في أزمة كورونا حيث فرضت الوزارة الوصية على الأساتذة ضرورة إنجاز أعمال الكترونية وفيديوهات ومحاضرات رقمية لضمان استمرارية العمل البيداغوجي إلا أن الأعمال المقدمة كانت ضعيفة نوعا ما، وهذا دون إغفال الظروف الأخرى منها ضعف البنية التحتية وعدم توفر وسائل التواصل المادية لدى كل الطلبة، يعني أن هناك ضعف عام على مستوى الجامعة في ما يخص التواصل والتعليم عن بعد مما يتوجب النظر في ذلك والاهتمام به، لأن هناك توجه عالمي حتمي للتعليم عن بعد بغض النظر عن انفراج أزمة كورونا وعودة الطلبة إلى مقاعد الدراسة أو لا، و رغم صعوبة تقييم هذه المهارة إلا أنه يستدل عليها من خلال المعلومات المرتدة في الاجتماعات البيداغوجية وغيرها، وبناء على ذلك يتم مراعاة الفروق الفردية بين الأساتذة حيث يتم توجيههم حسب الأعمال والمهام المناسبة لهم والتي تبرز الجوانب الإيجابية فيهم، أي حتى من يعاني من ضعف التواصل مع الطلبة وقلة طلبات الإشراف لديه يتم توجيهه إلى أعمال

بحثية في المخابر أو تحرير المجالات وما إلى ذلك، و رغم كل النقص في التواصل إلا أنه مقبول وموجود بالقدر الذي يسمح للجامعة بالتقدم للأمام، وأداء مهامها، وضمان التحصيل العلمي للطلبة.

فيما يخص بعد التفكير الناقد وحل المشكلات: من خلال الجدول رقم (2-13) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (3.99)، وهذا يؤكد على أهمية هذه المهارة فهي تعتبر مفصلية في مجال عمل الأستاذ الباحث فمن غير التفكير الناقد لا تتولد معارف جديدة، كونه يساعد على الإبداع، إضافة إلى ذلك فمهارة حل المشكلات تساعد على إيجاد حلول إبتكارية غير تقليدية في مجال العمل والحياة، وإذا اجتمع التفكير الناقد وحل المشكلات معا بتعلان ممتلكهما يفكر خارج الصندوق ويصل للتميز في الأداء، من خلال إنتاج أفكار وأبحاث جديدة، ولما لا نظريات جديدة، كما أنها تمرن العقل على التفكير بطرق متعددة وعدم الاعتماد على طريقة واحدة، وتنعكس تلك المهارة على تعامل الأستاذ مع الطالب فتدفعه إلى تحفيزه هو الآخر لاستخدام مهارات التفكير وطرح الحلول والمناقشة أثناء الحصص دون خوف أو حرج من الانتقاد السلبي، وهذا ما أكدته العبارتين رقم (14) و (15) اللتان حظيتا بأعلى تأييد، كما أن هذه المهارة تجعل العلاقات داخل الجامعة خاصة بين الأستاذ والطالب أكثر مرونة وسلاسة، حيث تزيد القدرة على تقبل النقد وتجعله فرصة للتطوير والإبداع وهذا ما أكدت عليه العبارة رقم (16)، وقد وجدنا أيضا أن هناك تحفظ ونوع من الحياد من قبل المبحوثين اتجاه حل الخلافات التي تحصل في محيط العمل كما جاء في العبارة رقم (17) الحاصلة على أقل تأييد، ونعزو ذلك إلى رغبة أفراد العينة في الحفاظ على علاقات طيبة وودية في إطار العمل ومع كل الأطراف وعدم التحيز لأي طرف على حساب الآخر، كما أن أغلب الأساتذة يتواجدون في الجامعة لوقت محدد فقط يقضونه في العمل ولا يملكون الوقت لمناقشة أمور أخرى، إضافة إلى وجود هيئات أخرى مخصصة لمناقشة وحل هذه النزاعات مثل رؤساء الأقسام وغيرهم، وقد أكدت نتائج المقابلات بأن أي أستاذ لا يخلو من مستوى معين من التفكير الناقد نظرا لمستواه العلمي، لكن ليس كل أستاذ يملك الإمكانيات والروح التي تجعله يترجم ذلك على أرض الواقع فيتمكن من تصحيح مساره بنفسه ويجدد معارفه ويطور قدراته، أما فيما يخص حل المشكلات فقد أكد من قابلناهم أن سبب ضعفها يعود لضعف العمل الجماعي ونقص مشاركة المعرفة خاصة الضمنية منها التي تؤخذ من خلال الخبرة والاحتكاك، وكمثال على ذلك الأستاذ في بداية مسيرته المهنية قد تواجهه مشكلات في التعامل مع الطلبة والإدارة وهنا بإمكانه الاستفادة من خبرات أساتذة آخرين لديهم أقدمية وخبرة في المجال.

فيما يخص بعد إدارة الوقت: من خلال الجدول رقم (2-14) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (3.97)، إلا العبارة رقم (24) "أشارك في البرامج والدورات التدريبية لزيادة مهاراتي في إدارة الوقت" والتي حظيت بأقل تأييد، ويفسر ذلك بعدم توفير الجامعة لهذا النوع من البرامج والدورات التدريبية، وأن تطوير هذه المهارة لا يحظى بأولوية بالنسبة لإدارة الجامعة على الرغم من أنها الأساس والسبيل الأول لتطوير الأداء وجني ثمار العمل فإدارة الوقت هي إدارة للذات، وهي الحل لتخفيف ضغط العمل وآثاره السلبية، كما أنها تساعد على تنفيذ الخطط بفاعلية وتحقيق الأهداف بأقل جهد وأقل وقت، كما أننا لمسنا النظرة الإيجابية للمبحوثين من خلال حرصهم على استغلال أوقات العمل خاصة الحصص الدراسية بشكل فعال وهذا ما أكدته العبارة رقم (18) التي لاقت موافقة عالية، إلا أن أغلب الأساتذة يرون أن هناك عدم تناسب بين حجم العمل وساعات العمل الرسمية حسب العبارة رقم (22)، أي أن عملية وضع البرامج والمساقات تتم بطريقة غير مدروسة مما

يجعل الأستاذ والطالب معا تحت ضغط إتمام هذه البرامج دون الاكتراث بالجهد الذي يبذله الأستاذ في تلخيص محتوى هذه المساقات لتخفيف العبء على الطالب وتبسيط المعلومات حتى لا ينفر الطالب من العملية التعليمية، كما أكد لنا من قبلناهم من أساتذة أن هناك مشاكل حقيقية في تنظيم الوقت سواء للأستاذ أو الطالب أو الإدارة أي كأفراد عموما حيث المشكل هنا ثقافي ويتعلق بالسلوكيات والنعود، إضافة إلى تدخل عوامل أخرى خارجية قد تؤثر سلبا على عمل الأستاذ حتى مع وجود التخطيط الجيد نذكر منها مثلا الظروف الطارئة مثل الإضرابات أو الأزمات كأزمة كورونا حاليا، أو عدم التوافق في سرعة الأداء بين الأساتذة في حالة أستاذ وأستاذ مساعد أو في فرق البحث المخبرية، أو بسبب تراكم حجم العمل في نهاية السنة إلى غير ذلك.

فيما يخص بعد القيادة: من خلال الجدول رقم (2-15) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (4.12)، ويدل ذلك على أن مهارة القيادة تحظى بأهمية كبيرة لدى الأساتذة الباحثين، وأن هناك شغف كبير من قبلهم لتطويرها واستغلالها في مجال العمل، كونها تساعد على إثبات الذات والنجاح في العمل وتحسين العلاقات فالقيادة السليمة تجعل العمل أكثر تنظيما وبالتالي نتائج أفضل وذات جودة عالية، ولعل الطلبة هم أحوج للأستاذ القائد الذي يمثل القدوة الحسنة، وصاحب الرؤية الواضحة للأهداف، الذي يعمل على تحفيز طلبته ورفع معنوياتهم، ومراعاة ظروفهم كما جاء في العبارتين رقم (28) ورقم (32)، ويحرص أفراد العينة على بناء علاقات تسودها الثقة المتبادلة مع الآخرين وهذا ما جاء في العبارة رقم (33) التي حظيت بأعلى تأييد، ونعزو ذلك إلى كون الثقة المتبادلة هي أفضل وسيلة لزيادة القدرة على التأثير وبالتالي الوصول إلى جوهر العملية القيادية، إلا أن هناك نسبة معتبرة من المبحوثين لا يؤيدون فكرة استشارة الطلبة والزلاء كما جاء في العبارتين رقم (29) و(30) اللتان حظيتا بأقل تأييد، على الرغم من كون المشورة هي أساس القيادة الناجحة فهناك علاقة متعدية، حيث المشورة تؤدي لبناء الثقة وبالتالي زيادة القدرة على التأثير، وفي الواقع قد لاحظنا أن هناك شغف كبير من قبل الأساتذة لتطوير مهاراتهم القيادية، لكن نسبة معتبرة منهم لا يملكون الفهم الجيد لمقومات القيادة أو الأساليب العملية لبنائها، وسبب ذلك هو عدم توفير برامج تدريبية في هذا المجال، مثلما عبر عن ذلك من قبلناهم من أساتذة، كما أنهم أكدوا على أهمية تحلي الأستاذ بالصفات القيادية حتى يتمكن من التأثير الجيد في الطلبة على اعتبار أنه القدوة والمثل الأعلى، أما فيما يخص استشارة الزلاء أو الطلبة أو الإدارة فأوضحوا لنا أن هذا الجانب تحكمه القوانين والمراسيم أي الجانب البيداغوجي و واجبات الأستاذ لا يتم فيها النقاش فهي عبارة عن تنفيذ والتزام بالمهام فقط، والإدارة عليها المتابعة والتوجيه والإشراف، كما تبرز هنا أهمية الاتصال المذكور سابقا كأحد دعائم القيادة ففعاليته تؤثر إيجابا على القيادة، وفي الواقع المهارات القيادية موجودة لكنها ليست مثالية أو مرتفعة ونعزو سبب ارتفاعها لكونها من وجهة نظر المعني.

فيما يخص بعد اتخاذ القرار: من خلال الجدول رقم (2-16) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (3.97)، إلا العبارة رقم (41) "أستخدم أساليب التكنولوجيا الإدارية العقلية مثل المحاكاة، والبحث الإجرائي في عملية اتخاذ القرارات المختلفة" التي لاقت أقل تأييد من المبحوثين، ويرجع ذلك إلى كون اتخاذ القرار بهذه الطريقة يحتاج توفر وسائل معينة وبيانات مبرجة لأننا هنا نستخدم وسائل كمية في اتخاذ القرار كما أنها تصلح في القرارات الروتينية و يصعب الاستعانة بها في قرارات المخاطرة حيث لا توجد قرارات مشابهة، رغم أنها تنفيذ كثيرا الأستاذ في الجانب البحثي واختبار الفرضيات النظرية،

إلا أن عدم توفر الإمكانيات يمنع من استخدامها، لكن عموماً هناك نظرة إيجابية لهذه المهارة مما يعكس أهميتها لدى الباحثين، فاتخاذ القرار هو السبيل لتنفيذ الخطط والمهام، ويرى أغلب الباحثين أن لديهم الشجاعة الكافية لتحمل نتائج قراراتهم كما أكدته العبارة رقم (34) التي حظيت بأعلى تأييد، لأن تحمل نتائج القرار قد يكون أهم من القرار نفسه لأن الفرد في هذه الحالة سيتبع الخطوات العلمية ويفكر جيداً قبل أن يقرر، ومنطقي جداً أن يتصف الأستاذ الباحث بذلك ويؤيده فهو ملزم على الابتعاد عن العشوائية في اتخاذ القرار، وفي ذات الاتجاه سارت كل من العبارات (35) و(37) و(38) و(39) التي وصفت الخطوات العلمية في اتخاذ القرار ولاقت هي الأخرى تأييد كبير، كما يرى أفراد العينة ضرورة وأهمية المشاركة في اتخاذ القرار خاصة مع الطلاب في القضايا التي تمهمهم، وهذا يدل على المرونة والتفكير المنفتح للأستاذ، لكن يبقى توفر الإمكانيات ومنح المزيد من الحرية والمشاركة، إضافة إلى تقديم دورات تدريبية لتطوير هذه المهارة ستجعل اتخاذ القرار أسهل، وتزيد من روح المبادرة في طرح حلول وأفكار إبداعية تفيد الجامعة في مجال البحث العلمي وكل المجالات، أما عن نتائج المقابلات فهي تختلف نوعاً ما عن نتائج الاستبيان فنجد أن تحمل نتائج القرارات واقعيًا ليس بالدرجة الكبيرة خاصة من ناحية الالتزام بالمواعيد أو حالات الغياب غير المبرر، كما أن أغلب الأساتذة يفضلون الطرق التقليدية في اتخاذ القرار مثل دلفي والاعتماد على الخبرة وغيرها على الطرق التكنولوجية الرياضية والكمية، ويعتبرونها أكثر ملاءمة لواقعنا، وهذا ليس لعدم نجاعة النموذج الكمي إنما بسبب تدخل المتغيرات العشوائية التي لا تحسب لكن تكون مظلمة، كالظروف البيئية، والجانب الاجتماعي النفسي والتي لا نستطيع تكميمها أو قياسها، ومن ناحية المشاركة في اتخاذ القرار فيرون أنها مقبولة نوعاً ما، ولكن تبقى عملية اتخاذ القرار تتحكم فيها طبيعة الموقف أي هل هناك بدائل متاحة حتى يكون هناك اتخاذ للقرار أم لا؟.

فيما يخص بعد العمل الجماعي: من خلال الجدول رقم (2-17) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (4.08)، وهذا متوقع لأن الوسط الجامعي يعد أفضل بيئة لممارسة العمل الجماعي وجني ثماره، لذلك نجد أن هذه المهارة تعد أهم مهارة يجب أن يمتلكها الأستاذ الباحث وأن يشجع طلابه عليها ويكافئهم أيضاً، وهذا بالفعل ما اتفق عليه أغلب أفراد العينة حسب العبارة رقم (45)، حيث أن العمل الفردي مها كان مميز وبذل فيه جهد كبير إلا أن نتائج العمل الجماعي تبقى أحسن، فهذا الأخير يضمن تعدد الجهود والأفكار، ووجهات النظر، وبالتالي إثراء المنظومة الجامعية بأعمال ذات جودة وقيمة عالية، كما يساهم في تقليص الوقت والجهد، وتعزيز العلاقات الاجتماعية المبنية على المودة والاهتمام بمشاعر الآخرين، وهذا ما أكدته العبارة رقم (47) التي حظيت بأعلى تأييد، كما أن أغلب الباحثين يؤيدون مبدأ احترام وتقبل مختلف الآراء الأمر الذي يعد من أهم مقومات نجاح العمل الجماعي، كما أنه دليل على نوعية العلاقات الطيبة والجيدة التي تسود الوسط الجامعي، المبنية على التعاون، وتقديم الدعم، والمساهمة الإيجابية في حل الخلافات إن أمكن، وهذا ما أكدته عليه العبارتين رقم (43) و(48)، إلا أن نسبة معتبرة من أفراد العينة لا تلتزم بحضور الاجتماعات وتبادل الآراء وهذا ما أشارت إليه العبارة رقم (46) التي لاقت أقل تأييد، ونعزو سبب ذلك إما لضغوط العمل، حيث تتم برمجة بعض الاجتماعات أثناء أوقات التدريس أي لا يتم مراعاة الوقت المناسب، وإما لكون المواضيع المطروحة فيها لا تركز على تطلعات واحتياجات الأستاذ، كما أن غياب التحفيز والمكافأة على العمل الجماعي الموجهة للأساتذة تعوق نشوء مشاريع بحثية جماعية، والتي تغفل الجامعة إلى

كونها المخز الأول للطلبة على تبنى أسلوب العمل الجماعي، وقد أكدت نتائج المقابلات أنه لا يوجد التزام فعلي بحضور الاجتماعات خاصة البيداغوجية ويرجعون السبب في ذلك إلى الروتين المرتبط بها وطريقة تناول المواضيع فيها، والأساس في هذه الاجتماعات هو طرح كل المشاكل التي تواجه الأستاذ وتبادل الخبرات والمعارف بين الأساتذة لحلها، كما أن نسبة معتبرة منهم ترى أن العمل الجماعي من المفروض أن يكون في كل المستويات، وبمبادرات شخصية كأن يتشارك أستاذين أو أكثر في إعداد حصة توجيهية لطلبة المستويات النهائية لتبيان طرق إعداد المذكرات وتقارير التريص بشرح مبسط ثم فتح المجال للنقاش وطرح الأسئلة للطلبة، ويبقى التحفيز والمكافأة من أهم الأساليب لتطوير العمل الجماعي خاصة في مخابر البحث العلمي.

إذا فيما يخص المهارات المعنوية (الناعمة) في الكلية، كان مستواها جيد وعالي لدى أفراد العينة وهذا راجع إلى طبيعة عمل الأستاذ الباحث التي تتطلب امتلاكه لمهارات وقدرات معينة زيادة على المؤهلات العلمية، كما أن المؤسسة تراعي في عملية التوظيف اختيار الكفاءات وبعناية، حيث تجرى لهم اختبارات نفسية للتعرف على مستوى قدراتهم ومهاراتهم الشخصية ولا يتم التركيز فقط على المؤهلات، ولكون النتائج أيضا من وجهة نظر المعنيين، وقد كانت أبعاد المهارات الناعمة مرتبة كالآتي:

الاتصال والتواصل، القيادة، العمل الجماعي، التفكير الناقد وحل المشكلات، اتخاذ القرار، إدارة الوقت.

الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية

أولا - العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة :

من خلال الجدول رقم (2-23) لاحظنا أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة المهارات المعنوية (الناعمة) وهي (الاتصال والتواصل، التفكير الناقد وحل المشكلات، إدارة الوقت، القيادة، اتخاذ القرار، العمل الجماعي) وأداء الأستاذ الباحث كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حده، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث نسبة (77%) وهي تعد قيمة إيجابية مرتفعة تؤكد على التأثير الكبير للمهارات المعنوية (الناعمة) على أداء الأستاذ الباحث، وهذا ما أكدت عليه الدراسات السابقة مثل (vincent, 2013)، (أريج قويدر، 2017)، حيث أكدوا على وجود علاقة معنوية بين المهارات الناعمة وتحسين الأداء، ونعزو ذلك إلى كون المهارات الناعمة من المفاهيم الحديثة في العمل والكل يسعى لدراسة واقعها وتأثيرها على الأداء، وبذلك فإن الارتباط بين المهارات الناعمة وتحسين الأداء من الناحية العلمية جعل الدراسات تتفق وتتقاطع في نتائجها وهو وجود علاقة طردية بين أبعاد المهارات الناعمة وتحسين الأداء، وتختلف فقط من حيث أي المهارات أكثر تأثيرا وارتباطا بالأداء، وبما أن العلاقة طردية فمن الطبيعي أن تساعد هذه المهارات في تحسين الأداء، وبالعودة إلى النتائج فقد كانت القيمة الارتباطية بين بعد اتخاذ القرار والمتغير التابع بنسبة (71.9%)، ثم يليه مباشرة بعد العمل الجماعي حيث له علاقة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (64.5%)، ثم يأتي بعد التفكير الناقد وحل المشكلات حيث له علاقة ارتباطية مع المتغير التابع بنسبة (64%)، ويليه بعد القيادة بدرجة ارتباط مع المتغير التابع بلغت (61.6%)، ليأتي بعد ذلك بعد إدارة الوقت بدرجة ارتباط بلغت (56.5%)، وفي الأخير بعد الاتصال والتواصل بنسبة (53.1%)، وبالتالي أقوى العلاقات مع المتغير التابع كانت مع بعد اتخاذ القرار وأضعفها كانت مع بعد الاتصال والتواصل، رغم أن النسب كانت عموماً متقاربة، وتختلف هذه النتائج مع دراسة (أريج قويدر، 2017) التي وجدت أن أقوى علاقة ارتباط مع الأداء كانت مع مهارة العمل الجماعي، وهذا طبيعي ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف البيئة والقطاع وأيضا الفئة المستهدفة، لكنها تتفق مع دراستنا من حيث علاقة الارتباط المتوسطة بين مهارة الاتصال والتواصل والأداء.

أداء الأستاذ الباحث: المتوسط العام لأداء الأستاذ الباحث كان مرتفعاً مما يدل على النظرة الإيجابية للأساتذة لأبعاد هذا المتغير، حيث كانت نظرتهم،

فيما يخص بعد الأداء التدريسي: من خلال الجدول رقم (2-19) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق وبمتوسط عام قدره (4.19)، ويدل ذلك على وجود رضا كبير من قبل الباحثين على مستوى أدائهم التدريسي خاصة وأنه أهم دور يقوم به الأستاذ، ويربطه بالمخرجات الرئيسية للجامعة وهم الطلبة، الذين يمثلون المحرك الأساسي للاقتصاد، ولأن سوق العمل والاقتصاد في تغير مستمر، هذا يجعل الأستاذ يحاول جاهداً ربط المقياس الذي يدرسه بالواقع العملي من خلال التحديد في المساقات لزيادة الفائدة وتسهيل الفهم وهذا ما أكدت عليه العبارة رقم (5) "أقوم بربط البرنامج التدريسي بالواقع العملي"، كما أن ذلك يفسر سبب حصول العبارة رقم (2) "ألتزم بتدريس المقرر وفق ما هو منصوص عليه من قبل الجهة الوصية" على أقل تأييد، أي أن أغلب الأساتذة صرحوا بأنهم لا يلتزمون بتدريس المقررات كما هي، لأنها في الأغلب تكون نظرية بحتة و أحيانا لا يتم تجديدها، كما أنها لا تستجيب لمتطلبات العصر، كما لاحظنا وجود حرص كبير من قبل الأساتذة على مصلحة الطلبة، الأمر الذي أكدته العبارة رقم (3) "أقوم بالتأثير الإيجابي في التحصيل العلمي للطلبة" التي لاقت أعلى تأييد، مما يدل على وجود حب كبير وإخلاص للمهنة التي يقومون بها، ونعزو سبب هذه النتائج إلى التكوين الجيد والمستمر لهؤلاء الأساتذة من خلال منحهم دورات لتحسين المستوى قصيرة أو طويلة المدى وقبل كل ذلك الانتقاء الجيد لأفضل الكفاءات، وقد أكدت نتائج المقابلات أن ارتفاع مستوى الأداء التدريسي وتفوقه على الأداء البحثي والاجتماعي يرجع لكون الأستاذ مطالب بالقيام بواجبات بيداغوجية وهي تمثل الأساس في الأجر الذي يتقاضاه مثل: التدريس، الحضور في الوقت، إجراء الامتحانات، التصحيح، الحراسة، الإشراف إلى غير ذلك، كما يرون أن كثرة عدد الطلبة على مستوى الدفعة يؤثر سلباً فحتى لو كان التدريس يستغرق تسع ساعات أسبوعياً فبقي مخلفاته وتبعاته، أي عملية تقييم الأعمال والبحوث لعدد كبير من الطلبة، إضافة إلى التقييم المستمر لهم كل هذا يستهلك جهد و وقت كبير ويكون على حساب العمل البحثي والعمل الاجتماعي، كما أن تقييم الأداء يركز بشكل كبير على هذا الجانب التدريسي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

فيما يخص بعد الأداء البحثي: من خلال الجدول رقم (2-20) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق وبتوسط عام قدره (3.80)، وهذا يعكس الشغف الكبير لدى الباحثين اتجاه البحث العلمي، وأنهم راضون على مستواهم فيه، فرغم أهمية التدريس إلا أنه يجب أن لا يشغل الأستاذ الباحث عن دوره في تقديم البحوث العلمية، التي تعد من أهم معايير النجاح والتقدم في المسيرة المهنية، والبحث العلمي يحتاج لتحسين دائم للمعلومات والتواصل المستمر مع مراكز البحث للإطلاع على كل جديد في المجال، وقد حصلت العبارة رقم (8) "أتواصل مع جامعات ومراكز بحث داخلية وخارجية للاستفادة من إمكاناتهم العلمية" على أقل تأييد كإشارة واضحة على قلة الإمكانيات وصعوبة التواصل مع المراكز البحثية داخليا وخارجيا بالنسبة للمبشرين، ورغم ذلك لمسنا الدافع الكبير لديهم نحو التأليف والبحث العلمي حسب ما أكدته العبارة رقم (12)، ويؤكد ذلك على العمل الجاد للأستاذ وسعيه نحو المعرفة وتقبل النقد كأفضل سبيل لتحسين مستواه البحثي حسب العبارة رقم 11 "أتقبل النقد والاستفادة من التغذية العكسية لتحسين مستوى أبحاثي" التي لاقت أعلى تأييد، ورغم قلة الإمكانيات وقلة التحفيز المعنوي وعدم وجود مكافآت مادية على البحوث التي يقدمها الأستاذ أو حتى تطبيق أبحاثه في أرض الواقع، إلا أننا لاحظنا أن أساتذة المؤسسة محل الدراسة يحظون بمكانة جيدة ومشرفة في مجال البحث العلمي بين صفوف الباحثين على المستوى الوطني والعربي، وبمزيد من التشجيع والتحفيز المادي والمعنوي سيتمكنون من خوض المنافسة العالمية في هذا المجال خاصة وأنهم على قدر عال من الكفاءة والتميز، وقد أكدت نتائج المقابلات أن تراجع البحث العلمي للمرتبة الثانية بعد الأداء التدريسي هي من بين مشاكل البحث العلمي في الجزائر، إضافة إلى ما ذكر سابقا حول العبء الكبير للأداء التدريسي فهم يرون أن التحفيز على البحث العلمي بسيط وأحيانا غير موجود، وبالتالي يقوم الأستاذ بأبحاث تلزمه من أجل الترقية وبعد وصوله لدرجة معينة تنقص وتيرة البحث لديه أو تتوقف، وطبعاً هذه فئة معينة فقط لأن هناك نسبة معتبرة تجتهد وتستمر في العمل البحثي رغم قلة الإمكانيات، حيث صرح بعض من قابلناهم أنهم يتحملون أحيانا تكاليف المشاركة في الملتقيات العلمية، ولا يجدون متابعة حقيقية في مراكز البحث، ومن ناحية أخرى فقد صرح لنا بعض المسؤولين أن هناك نقاشات على مستوى الوزارة بخصوص تحسين الظروف، والتميز بين الأستاذ الباحث والمدرس فقط لزيادة التحفيز على البحث العلمي، ومن ناحية الإمكانيات المادية فهم يرون أن الكلية محل الدراسة تتوفر عليها، ولا يحتاج البحث العلمي فيها لإمكانيات مادية كبيرة مثل الكليات الأخرى.

فيما يخص بعد خدمة الجامعة والمجتمع: من خلال الجدول رقم (2-21) الذي جاءت نتائجه كلها بتوجه موافق وبتوسط عام قدره (3.57)، إلا العبارات رقم (14، 18، 19)، ونلاحظ رضا أفراد العينة عن مؤسستهم وشعورهم بالارتياح للعمل بها، مما يجعلهم حريصين على إعطاء صورة جيدة عنها مثل ما أكدته العبارة رقم (20) "أحرص على إعطاء صورة جيدة عن الجامعة التي أعمل بها"، وهذه الصورة الجيدة لا بد أن تترجم من خلال العمل التطوعي مثلاً والذي للأسف لا يلقى إقبال كبير من قبل الباحثين حسب ما أكدته العبارة (14) "أخصص جزءاً من وقتي للمشاركة في أعمال تطوعية"، على الرغم من تأييدهم لفكرة غرس روح التطوع لدى الطلبة حسب ما جاء في العبارة رقم (15) وذلك لا يمكن تحقيقه إلا من خلال القدوة أي على

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

الأستاذ أن يلتزم بالعمل التطوعي ثم بعد ذلك يدعو إليه، وأوجه خدمة المجتمع كثيرة لا تقتصر فقط على العمل التطوعي إنما هناك القضايا البحثية التي لا حصر لها في المجتمع والتي تعد مادة دسمة تنتظر فقط المبادرة بإجراء البحوث، لكن قلة الندوات والمؤتمرات الموجهة وعدم تركيز الجامعة على هذا الجانب يعرقل روح المبادرة لدى الأساتذة حسب ما أكدته العبارة رقم (7)، وحتى من ناحية البرامج التعليمية التلفزيونية وغيرها فهي وإن توفرت فلا تكون متاحة للجميع الأمر الذي جعل العبارة رقم (18) تحظى بأقل تأييد، رغم الرغبة الكبيرة لدى الباحثين اتجاه ذلك، وبرغم النقائص المذكورة إلا أننا لاحظنا وجود نموذج إيجابي يميز على مستوى الكلية متمثل في دار المقاولاتية، التي تعد همزة وصل بين الجامعة والمجتمع، من خلال ما تقدمه من استشارات اقتصادية وتسييرية، وندوات وأيام دراسية للتشجيع على العمل المقاولاتي، إضافة إلى التسهيلات الكبيرة من خلال علاقاتها مع الفاعلين في المجال الاقتصادي، ولا يخفى على الجميع أن جامعة ورقلة والكلية محل الدراسة هي من الأوائل الذين تحدثوا عن المقاولاتية من خلال الملتقى الدولي للروح المقاولاتية الذي أثرى وأفاد الجامعة و المجتمع على مدى سنوات، وأما عن نتائج المقابلات فقد أكدت أن الأداء الاجتماعي مسألة تعود وتنشئة منذ الصغر أي يغلب عليه الجانب التطوعي لا الإلزامي، وبالتالي لا يدخل ضمن تقييم الأداء والمكافآت المادية وغيرها وهذا ما يفسر تراجعها للمرتبة الأخيرة، ورغم ذلك نجد أن هناك نسبة معتبرة من الأساتذة لديهم مشاركات في العمل الاجتماعي ولعل من بين المبادرات التي تتمن التبرعات التي قدمها الأساتذة من مستحقات الأجور أي المردودية كخدمة مادية للمجتمع في ظل أزمة كورونا، أي يوجد مبادرات تتمن لكنها محتشمة، و الأداء الاجتماعي واسع ولا يقتصر على جانب واحد فمثلا بالإمكان تقديم دروس حول الاقتصاد المنزلي وتسيير المدخرات خارج محيط الجامعة كمبادرات شخصية تدخل ضمن خدمة المجتمع، كما أن الكلية بإمكانها التعاون مع باقي الكليات لتحويل البحوث العلمية والتكنولوجية إلى مشاريع مقاولاتية لفائدة الشباب والمجتمع.

عموما مستوى أبعاد أداء الأستاذ الباحث كان مرتفع، حيث كانت آراء أفراد العينة في كل منها بتوجه موافق، مما يدل على المستوى الجيد لأداء الأساتذة الباحثين في المؤسسة محل الدراسة، وقد قدر المتوسط العام له ب (3.85) والانحراف المعياري (0.48)، وهذا يؤكد حرص الأساتذة على تقديم الأداء الجيد والتفاني في العمل، واستغلال كل الإمكانيات خاصة قدراتهم الشخصية لتحسين أدائهم.

المهارات المعنوية (الناعمة): المتوسط العام للمهارات الناعمة كان مرتفع حيث قدر ب (4.06) وانحراف معياري (0.40)، مما يدل على النظرة الإيجابية للأساتذة لأبعاد هذا المتغير، وأنهم يمتلكون مستوى جيد من هذه المهارات التي تساعدهم في مجال العمل وتحسين الأداء، وبالتالي لا يعتمدون فقط على مؤهلاتهم العلمية التي قد يتساوون فيها مع غيرهم بل يستغلون هذا النوع من المهارات من أجل التميز بين أقرانهم وتسويق أفكارهم بشكل أفضل، وهذه النتائج متوقعة لأن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة لا بأس بها في ميدان العمل، ومروا بتجارب كثيرة لذلك هم واعون بأهمية اكتساب هذه المهارات، وذلك لكون الأستاذ في بداية العمل في مجال التعليم الجامعي يضطدم بالواقع ويجد صعوبات في التعامل مع الزملاء، والتواصل مع الطلبة، وإدارة الصف والتحكم به، وتنظيم الوقت وما إلى ذلك، ويتوصل إلى كون الحل الوحيد هنا هو تنمية مهاراته الشخصية والاستغلال الجيد لها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

ثانيا- دراسة معاملات خط الانحدار :

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 7.052 ومجموع مربعات البواقي هو 4.838 ومجموع المربعات الكلي يساوي 11.890؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 49؛
- معدل مربعات الانحدار هو 7.052 ومعدل مربعات البواقي 0.099؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 71.420؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل في الصفحة رقم (65،66) يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

من خلال تحليل قيم معاملات الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل المهارات الناعمة وأداء الأستاذ الباحث هو (0.093) الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\beta$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد المهارات المعنوية (الناعمة) كلما زاد وارتفع مستوى أداء الأستاذ الباحث أي أنها تؤثر بشكل إيجابي عليه.

معادلة خط الانحدار هي : $Y=0.927x$

وهذا يدل على أنه كلما زاد مستوى المهارات الناعمة يزيد مستوى أداء الأستاذ الباحث، لأنها تساعد بشكل كبير في تطويره وتحسينه.

ثالثا- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

باستخدام هذا النموذج بقي متغيرين مستقلين هما اتخاذ القرار والقيادة، يؤثران بشكل كبير على المتغير التابع، حيث أن (59.2%) من أداء الأستاذ الباحث تعود إلى اتخاذ القرار والقيادة والنسبة المتبقية (40.8%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ، ونعزو تأثير القيادة الكبير إلى احتكاك الأساتذة المباشر بالطلبة، كما أن هذه المهارة تحتاج إلى امتلاك كل المهارات الناعمة الأخرى وبالتالي هي ضمنا تشملها كصفات أساسية في القائد، بالإضافة إلى حاجة الأستاذ للمهارات القيادية كي يكون قدوة حسنة وقادر على التأثير الإيجابي في طلبته ومحيطه، أما اتخاذ القرار فهو الخطوة الأولى لإنجاز المهام وتنفيذها فالأستاذ يحتاجه في الجانب التدريسي للمفاضلة بين طرق التقييم للطلبة أو لاختيار طرق جديدة لتحفيزهم على بذل جهد أكبر، كما يساعده في الجانب البحثي في اختياره للمواضيع وطرق دراستها، وحتى في الجانب الاجتماعي من حيث الاختيار بين بدائل المساهمة في العمل الاجتماعي إلى غير ذلك، ويمكن القول أن هذه النتائج منطقية نوعا ما ومتوقعة خاصة أن الأداء الذي تحصلنا عليه كان أداء أكاديمي بسبب تفوق الأداء التدريسي، كما أن مهارة اتخاذ القرار والقيادة تبرزان وتؤثران بشكل كبير في هذا الأداء، وطبعاً لا ننفي تأثير الذاتية وطبيعة العبارات في هاذين المتغيرين المستقلين على النتائج المتحصل عليها، وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة (أريج قويدر، 2017) من حيث استبعاد مهارة الاتصال والتواصل في التأثير على الأداء، لكنها تتفق معها في وجود

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

تأثير كبير لمهارة اتخاذ القرار، وتختلف مع دراسة (Tang, 2018) التي وجدت أن مهارة التفكير الناقد وحل المشكلات هي الأكثر تأثير في مهنة التدريس، ويعود السبب في ذلك إلى اختلاف البيئة وعينة الدراسة، في حين أنها تتفق مع دراسة (غسان محمد عبد السادة، 2014) و دراسة (شبير، 2016) من حيث تأثير القيادة.

الفرع الرابع: اختبار T و تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأساتذة بخصوص مساهمة أبعاد المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث

أولاً- تحليل اختبار T لدراسة تأثير متغير الجنس على المتغير التابع :

جدول رقم(2-31): تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين الأساتذة تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع أداء	Hypothèse de variances égales	.047	.830	-	49	.879	-	.14430	-.31211-	.26786
الأستاذ الباحث	Hypothèse de variances inégales			-	35.906	.878	-	.14311	-.31240-	.26815

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه لاختبار T أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين (الذكور- إناث) قد بلغ 0.830 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، أما مستوى المعنوية لاختبار T بلغ 0.047 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد المهارات المعنوية (الناعمة) على أداء الأستاذ الباحث.

ثانياً- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية (الديمغرافية) على المتغير التابع :

جدول رقم (2-32): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأساتذة تبعاً للمتغيرات الشخصية

بخصوص مساهمة أبعاد المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح بورقلة

ANOVA

المتغير التابع أداء الأستاذ الباحث

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Sig
العمر	Inter-groupes	.136	3	.045	.182	.908
	Intra-groupes	11.753	47	.250		
	Total	11.890	50			
الرتبة العلمية	Inter-groupes	.441	2	.220	.924	.404
	Intra-groupes	11.449	48	.239		
	Total	11.890	50			
عدد سنوات التدريس (الخبرة)	Inter-groupes	.916	3	.305	1.308	.283
	Intra-groupes	10.973	47	.233		
	Total	11.890	50			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

نتيجة تحليل التباين للمتغيرات الشخصية للأساتذة كانت قيم Sig أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين المستجوبين تبعاً للمتغيرات الشخصية بخصوص مساهمة أبعاد المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث.

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

وقد تناولنا في هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما في المبحث الثاني فقد تم تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها.

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة والتي هي ما دور المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة؟، ومن خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية:

- اتضح أنه يوجد مستوى مرتفع من المهارات المعنوية (الناعمة) لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، والسبب وعي الأساتذة بأهمية هذه المهارات في مجال عملهم لذلك يحرصون على استغلالها وتطويرها، كما أن المؤسسة محل الدراسة تراعي في عملية التوظيف اختيار الكفاءات وبعبارة، حيث تجرى لهم اختبارات نفسية للتعرف على مستوى قدراتهم ومهاراتهم الشخصية و ولا يتم التركيز فقط على المؤهلات العلمية.
- أنه يوجد مستوى مرتفع لأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، وذلك إلى حرص الأساتذة على تطوير وتحسين أدائهم باستمرار.
- أن الأداء على مستوى الكلية هو أداء أكاديمي يتفوق الأداء التدريسي على الأداء البحثي والاجتماعي.
- أن هناك علاقة طردية قوية بين المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث.
- أهم بعدين في تأثير المهارات الناعمة في تحسين أداء الأستاذ الباحث هما: اتخاذ القرار والقيادة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة نحو دور المهارات المعنوية (الناعمة) تعزى للمتغير الشخصي (الجنس).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة نحو دور المهارات المعنوية (الناعمة) تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات التدريس).

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على دور المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى فصلين، حيث تناولنا في الفصل الأول جانب الأدبيات النظرية لأداء الأستاذ الباحث والمهارات المعنوية (الناعمة)، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة التطبيقية وقمنا بدراسة حالة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

ويمكن القول أن المهارات الناعمة هي تلك الصفات والقدرات الشخصية الممكن اكتسابها والتي تساعد الفرد على تعزيز علاقاته وتحقيق النجاح الوظيفي وتميزه عن غيره من الأفراد من خلال التأثير على سلوكه وطريقة تفكيره، وأغلب المؤسسات في العالم باتت تطمح لتوظيف أفراد يتمتعون بمستويات عالية من المهارات الناعمة وليس فقط مؤهلات ومهارات تقنية. ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم المهارات الناعمة وأداء الأستاذ الباحث الذي يشمل التدريس، والبحث العلمي، وخدمة الجامعة والمجتمع، كما حاولنا إبراز مدى أهمية المهارات الناعمة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، وبما أن المهارات الناعمة من المصطلحات الحديثة فقد تطرقنا إلى نشأتها وأهميتها، وطرق اكتسابها إضافة إلى أهم المهارات الناعمة التي يحتاجها الأستاذ الباحث الذي تعرضنا إلى الصفات الواجب توافرها فيه، وأهم وظائفه بالجامعة، وحقوقه وواجباته.

أولاً: اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على أربعة فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى مرتفع من المهارات المعنوية (الناعمة) لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، ومنه تحقق الفرضية الأولى بعد تسجيل مستوى مرتفع من المهارات المعنوية (الناعمة) لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

الفرضية الثانية: يوجد مستوى مرتفع لأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، ومنه تحقق الفرضية الثانية بعد تسجيل مستوى مرتفع لأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة طردية قوية بين المهارات المعنوية (الناعمة) وأداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أنه كلما زاد مستوى المهارات المعنوية (الناعمة) زاد مستوى أداء الأستاذ الباحث وتحسن أكثر، ومنه تحقق الفرضية الثالثة بعد تسجيل علاقة طردية قوية بين المهارات المعنوية (الناعمة) كمتغير مستقل وأداء الأستاذ الباحث كمتغير تابع.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المهارات المعنوية (الناعمة) تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات التدريس).
تبين لنا من الجدول (2-31) الموضح لتحليل اختبار T أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد المهارات المعنوية (الناعمة) على أداء الأستاذ الباحث، بينما لا توجد فروق تعزى للمتغيرات (العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات التدريس) حسب الجدول رقم (2-32). ومنه تحقق الفرضية الرابعة.

ثانياً: نتائج الدراسة

- ✓ اتضح أن مستوى المهارات الناعمة لدى أساتذة الكلية مرتفع بسبب وعيهم بأهميتها في مجال التعليم العالي، وحرصهم على التطوير الذاتي واستثمار كل القدرات لتحقيق النجاح في ميدان العمل وتحسين أدائهم وأداء مؤسساتهم، ويؤكد ذلك المكانة المشرفة التي يحظون بها وطنياً وعربياً.
- ✓ يبذل الأستاذ مجهود ذاتي لتطوير مهاراته الناعمة نظراً لعدم توفير الكلية لدورات تدريبية في هذا السياق.
- ✓ نسبة معتبرة من الأساتذة لا يقبلون على أخذ دورات تدريبية حول المهارات الناعمة بسبب عدم الثقة في نجاعتها، ولكون الأستاذ لا يزال منشغلاً بتحسين ظروفه المعيشية من سكن، نقل، أجور إلى غير ذلك.
- ✓ اهتمام الكلية بهذه المهارات منخفض لا يتعدى غالباً مرحلة الاختبارات النفسية عند التوظيف.
- ✓ ترتيب مستوى المهارات الناعمة لدى الأساتذة الباحثين كان كالتالي: الاتصال والتواصل، ثم القيادة، ثم العمل الجماعي، ثم التفكير الناقد وحل المشكلات، ثم اتخاذ القرار، وفي الأخير إدارة الوقت.
- ✓ هناك مستوى عالٍ لأداء الأساتذة الباحثين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، يرجع لحرص الأساتذة على تحسين وتطوير أدائهم باستمرار.
- ✓ تفوق الأداء التدريسي ويرجع السبب في ذلك إلى عملية تقييم الأداء التي تركز على هذا الجانب وتغفل الأداء البحثي والاجتماعي.
- ✓ توجد فروق بين إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالجنس، في حين لا توجد فروق فيما يتعلق بباقي المتغيرات الشخصية (العمر، الرتبة العلمية، عدد سنوات التدريس).
- ✓ العلاقة الارتباطية بين المهارات الناعمة كمتغير مستقل وأداء الأستاذ الباحث كمتغير تابع علاقة طردية قوية.
- ✓ أهم بعدين وأعلاهما تأثير في تحسين أداء الأستاذ الباحث هما اتخاذ القرار والقيادة حيث نسبة (59,2%) من أداء الأستاذ الباحث تعود لهما.
- ✓ قلة الإمكانيات المادية المساعدة على الاتصال والتواصل في الكلية.
- ✓ أغلب الأساتذة يعانون من مشاكل في تخطيط وتنظيم الوقت مما يجعلهم عرضة لضغوط العمل.
- ✓ انخفاض مستوى العمل التطوعي لدى الأساتذة.
- ✓ الجامعة لا تهتم بتنظيم مؤتمرات وندوات لمناقشة قضايا المجتمع، ولا يتم تشجيع البحوث في هذا المجال.

- ✓ المناهج أو المساقات الدراسية طويلة ولا تراعي متطلبات العصر ولا يتم تحيينها لذلك لا يلتزم أغلب الأساتذة بتدريسها كما هي.
- ✓ حجم العمل المطلوب من الأستاذ كبير لا يتناسب مع ساعات العمل.

ثالثا: التوصيات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ✚ تصميم برامج تدريب على المهارات الناعمة لفائدة الأساتذة، وتكون مدرجة أيضا ضمن إجراءات التوظيف لفائدة كل أستاذ في بداية حياته المهنية، ودراسة (Tang, 2018) تؤكد على فعالية هذه البرامج في تحسين أداء الأساتذة.
- ✚ دمج المهارات الناعمة في مناهج التعليم الجامعي يفيد الأساتذة، وبمنح الخريجين فرص أكبر للحصول على وظائف.
- ✚ توفير نوادي رياضية وفكرية للأساتذة للتخفيف من الضغوط وتطوير مهاراتهم خاصة الاتصالية منها.
- ✚ تقديم دورات لتطوير المهارات القيادية للأساتذة لأن الدراسة أثبتت أن لها تأثير كبير في تحسين الأداء، كما أنها ستطور ضمنا عدة مهارات أخرى كالاتصال والعمل الجماعي، وستساعد الأستاذ على التحكم في الصف وإدارته، وتزيد من قدرته على التأثير في الطلبة.
- ✚ زيادة مشاركة الأساتذة في عملية اتخاذ القرارات لما لذلك من أثر على تطوير أدائهم ورفع معنوياتهم، كما أن الجامعة تستفيد من قدراتهم في هذه المهارة خاصة في حالة إتباع الطرق العلمية في اتخاذ القرار.
- ✚ تقديم دورات لزيادة القدرة على تنظيم وإدارة الوقت لفائدة الأساتذة ليكون هناك استغلال جيد وفعال له مما ينعكس على تحسين الأداء.
- ✚ تكثيف عملية التواصل مع مراكز البحث والجامعات داخليا وخارجيا مع إتاحة الفرصة لجميع الأساتذة الباحثين للتعامل معها.
- ✚ تقديم المزيد من التحفيزات في مجال البحث العلمي، مع المتابعة والتقييم المستمر لفرق البحث والمشاريع المقدمة.
- ✚ إقتراح إنشاء مكتب على مستوى الكلية خاص بخدمة المجتمع، وأن يرفق ببرنامج سنوي على أن يكون الانضمام له طوعي من قبل الأساتذة.
- ✚ عقد ندوات ومؤتمرات لمناقشة قضايا المجتمع بهدف توطيد علاقة الجامعة بالمجتمع.
- ✚ وضع حوافز مادية ومعنوية لتشجيع البحوث في مجال قضايا المجتمع.
- ✚ تحسين الظروف والعوامل التنظيمية للعمل، كي تتمكن من دراسة التأثير الفعلي للعوامل الشخصية على الأداء.

رابعاً: آفاق البحث

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا أفاقاً جديدة للدراسة والتي

يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- 1- دور الاتصال والتواصل في تحسين أداء الأستاذ الباحث.
- 2- أثر المهارات الناعمة على الأداء التمريضي.
- 3- دور التدريب على المهارات الناعمة في تحسين جودة الأداء.
- 4- أثر كاريزما الصوت على الأداء التدريسي للأستاذ الباحث.
- 5- أثر التدريب على المهارات الناعمة في تحسين أداء الأستاذ الباحث.
- 6- دور الثقافة التنظيمية في اكتساب وتطوير المهارات الناعمة لدى العاملين.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع باللغة العربية :

أولاً- الكتب :

1. محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز"قياس الأداء_ تقييم الأداء_ تحسين الأداء، مؤسسيا و فرديا"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2014_2015.
2. كمال عبد الحميد زيتون، التدريس نماذجه ومهاراته، دار عالم الكتاب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2003.
3. محمد الصيرفي، القيادة الإدارية والإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
4. أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي، دار ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010.
5. فرج عبد القادر طه، علم النفس وقضايا العصر، دار المعارف، القاهرة، الطبعة 6، 1993.
6. صالح عبد العزيز، التربية وطرق التدريس، دار المعارف، مصر، بدون سنة
7. أحمد حسين عبد المعطى، دعاء محمد مصطفى، المهارات الحياتية، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
8. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، مكتبة حوارزم العلمية، جدة، السعودية، 2008.
9. حسني عبد الباري عصر، التفكير (مهاراته، واستراتيجيات تدريسه)، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2001.
10. عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
11. اللقاني أحمد حسين، الجمل علي أحمد، معجم المصطلحات التربوية، المعرفة، عالم الكتب، القاهرة، ط3، 2003.
12. محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2013.
13. محمد بن مكرم الشهير بابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، 2010.
14. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

ثانياً - الرسائل الجامعية :

1. علا نعيم عمر حجاج، دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية: دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2014، غير منشورة.
2. رمضان صلاح شبير، المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، غزة، فلسطين، 2016، غير منشورة.
3. أريج محمد رمضان قويدر، دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في تخصص القيادة و الإدارة، أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسة العليا وجامعة الأقصى بغزة، غزة، فلسطين، 2017، غير منشورة.
4. لطفي معتوق، مساهمة أنظمة العمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص نظم المعلومات في المنظمات، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016/2015، غير منشورة.

ثالثاً - المقالات المنشورة :

1. إبريغم سامية، بوقندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، جوان 2019.
2. أحمد ميلي سمية، بن رجم عبد الغفار، منصوري حمزة، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 3، جوان 2018.
3. بان عدنان عبد الرحمان، تطور التفكير التخيلي وعلاقته بحل المشكلات لدى الراشدين، مجلة كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، العراق، المجلد 27، العدد 3، 2016.
4. بلسم علوان شلال، هدى عبد الصاحب العلوان، دور الاتصال والتواصل في مدن التوابع المعلوماتية، مجلة الهندسة، جامعة بغداد، العراق، المجلد 18، العدد 4، أبريل 2012.
5. بواب رضوان، الأداء الوظيفي والاجتماعي للأستاذ الجامعي في نظام الأملدي (LMD)، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، العدد 21، ديسمبر 2015.
6. جمال حواوسة، واقع البحث العلمي في الجزائر ودوره في التنمية الاجتماعية- دراسة استطلاعية على عينة من الأساتذة الباحثين بجامعة قالمة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، المجلد 4، العدد 2، ديسمبر 2017.

7. خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، **مجلة جامعة دمشق**، جامعة دمشق، سوريا، المجلد 27، العدد الأول+ الثاني، 2011
8. خالد جمال حمدي، انتصار ضامن إسماعيل، أثر إستراتيجية اتخاذ القرار في تنمية التفكير الإبداعي لدى طالبات الصف الخامس الأدبي في مادة التاريخ، **مجلة ديالى**، جامعة ديالى، ديالى، العراق، العدد 67، 2015.
9. دحاك عبد النور، إدارة الوقت لدى مديري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، **مجلة الإبداع**، جامعة البليدة 2، البليدة، الجزائر، المجلد 7، العدد 8، 29 ديسمبر 2017.
10. زكية جيحيق، فيروز زروخي، مختار بن عابد، تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء الأستاذ الجامعي مع دراسة آراء عينة من أساتذة كلية الاقتصاد جامعة برج بوعرييج، **مجلة أفاق للعلوم القسم الاقتصادي**، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، المجلد 04، العدد 16، جوان 2019.
11. صفاء تايه محمد، مهارات القائد الإداري وأثرها في التخطيط الاستراتيجي، **مجلة أوروك للعلوم الإنسانية**، جامعة المثنى، العراق، المجلد 5، العدد 2، 2012.
12. صليحة رقاد، تقييم جودة أداء أعضاء هيئة التدريس في مؤسسة التعليم العالي: دراسة استطلاعية لآراء أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة فرحات عباس - سطيف 1-، **مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير**، جامعة سطيف 1، الجزائر، العدد 15، 2015.
13. عبد السلام يوسف الجعافرة، فاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء من وجهة نظر طلبتها في ضوء معايير جودة التعليم، **دراسات، العلوم التربوية**، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 42، العدد 1، 2015.
14. عبد القادر ونوقي، عيسى مزار، دور الأستاذ الجامعي في خدمة المجتمع، **مجلة الأسرة والمجتمع**، جامعة الجزائر 2، الجزائر، المجلد 5، العدد 1، 01 جانفي 2017.
15. عمر بن سليمان بن شلاش الشلاش، أثر استخدام بعض استراتيجيات التفكير ما وراء المعرفي في مستوى التفكير الناقد والثقة بالنفس لدى طلاب جامعة شقراء، **مجلة البحوث التربوية والتعليمية**، المدرسة العليا للأساتذة، بوزريعة، الجزائر، المجلد 6، العدد 12، 30 جوان 2017.
16. غسان محمد عبد السادة، الشخصية القيادية للأستاذ الجامعي و علاقتها بمستوى كفاءته المهنية من وجهة نظر طلبته، **مجلة علوم التربية الرياضية، كلية التربية الرياضية**، جامعة بابل، العراق، المجلد 7، العدد 2، 2014 .
17. فائزة لعرف، تقييم جودة وكفاءة أداء الأستاذ الجامعي من وجهتي نظر الطلبة والأساتذة: دراسة ميدانية، **مجلة جديد الاقتصاد**، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر، عدد 11، ديسمبر 2016.
18. فيروز زروخي، عبد القادر قطاف، أثر سلوكيات المواطنة التنظيمية على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج، **مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية**، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، المجلد 12، العدد 1، 2019.

19. فيروز زروخي، فاتح غلاب، مختار بن عابد، أثر التفكير الإبداعي في تحسين مستوى أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة: دراسة ميدانية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة أم البواقي، الجزائر، المجلد 06، العدد 02، ديسمبر 2019.
20. فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، فاتح غلاب، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعة: دراسة ميدانية، مجلة مجاميع المعرفة، جامعة تندوف، الجزائر، المجلد 05، العدد 02، أبريل 2019.
21. فيروز زروخي، لطفي مخزومي، وهيبة ختيري، دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء التدريسي والبحثي للأستاذ الجامعي: دراسة استطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة شلف، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، 2019.
22. قرش عبد القادر، مكانة الوقت بين الفكر الإداري والإسلامي: دراسة مقارنة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة عمر ثليجي، الأغواط، الجزائر، المجلد 1، العدد 1، 1 جانفي 2010.
23. مراد اسماعيل، أمال بولفضاوي، دور إعادة هندسة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة - عين تموشنت، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، جوان 2019.
24. مؤمن خلف عبد الواحد، دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الأكاديمية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي-قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث و الدراسات، غزة، فلسطين، المجلد السادس، العدد 2، جوان 2016.
25. نبراس يونس محمد آل مراد، قياس اتجاهات أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الرياضية بجامعة الموصل نحو التفكير الناقد، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، جامعة الموصل، العراق، المجلد 13، العدد 43، 2007.
26. نجيمي مسعود، الرقابة التنظيمية وعلاقتها بعقلنة إدارة الوقت، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، جامعة زيان عاشور، الخلفة، الجزائر، المجلد 1، العدد 4، ديسمبر 2018.
27. نورة قنيفة، ابتهاج سليمي، معوقات الاتصال التنظيمي وتأثيرها على الأداء المهني للأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، العدد 6، جوان 2018.

رابعاً- الملتقيات العلمية :

1. منور محمود العدوان،عباس فرحات، مداخلة بعنوان: دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية، الملتقى الدولي الثاني حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، نشرت في موقع، univ-msila.dz، Universitede Msila، 2017.

خامساً- المجالات والدوريات :

1. مطبوعات إعلامية (دليل الطالب للدخول الجامعي، نشر جامعة ورقلة، 2019/2018.

سادساً- القوانين والمراسيم التنفيذية:

1. المرسوم التنفيذي رقم 08-130 المؤرخ في 3 مايو 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية :

1. Qasim Obyes Al-azzawi, Alaa Baji Al-Khazali, Group Work Effectiveness in English Language Teaching, **Journal Adab Al-Kufa**, University of Kufa, Kufa, Irac, Vol 1, Issue 41, December 2019.
2. Cleveland Harlan, **The future executive : a guide for tomorrow's manager**, published by Harper & Row, 1 st edition, N Y, USA, January 1, 1972.
3. Stella Cottrell, **The Study Handbook**, published by Palgrave Macmillan Ltd, London, Second Edition, 2003.
4. Susan A. Dean, **Soft Skills Needed For the 21st Century Workforce**, Doctoral Study (College of Management and Technology), Walden University, USA, May 2017.
5. Arthur Lazarus, The Importance of Soft Skills for success, **Physician executive journal**, Vol 39, Issue 5, American College of Physician Executive, USA, 01 September 2013.
6. Md. Abdullah-AL- Mamun, The Soft Skills Education for the Vocational Graduate: Value as Work Readiness Skills, **British Journal of Education, Society and Behavioral Science**, Vol 2, Issue 4, London, 11 December 2012.
7. **Petit larousse illustre**, Librairie Larousse, Paris, 1984.
8. Kevin Quinley, CPCU, How Soft Skills Complement Tech Fluency, **Claims Magazine**, Vol 61, Issue 11, USA, 01 November 2013.
9. Marcel M. Robles, Executive Perceptions of "the top 10" Soft Skills Needed in Today's Workplace, **Business Communication Quarterly**, Vol 75, Issue 4, Article first published online: 8 October 2012, Issue published: 1 December 2012, USA.
10. Rosli Ibrahim, Ali Boerhannoeddin, Kazeem Kayode Bakare, The effect of soft skills and training methodology on employee performance, **European Journal of Training and Development**, Vol 41, No 4, United Kingdom (GBR), 29 March 2017.

11. Deepa Seth, Manisha Seth, Do Soft Skills Matter? Implications for Educators Based on Recruiters' Perspective, **IUP Journal of Soft Skills**, Vol 7, Issue 1, India, 01 March 2013.
12. Keow Ngang Tang, The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions, **Kasetsart Journal of Social Science**, (KURDI), Kasetsart University, Thailand, <http://doi.org/10.1016/j.kjss.2018.01.002>, Available online: 14/02/2018, Vol 41, Issu 1, 2020.

مواقع الانترنت :

1. جو رايت، مدونة تطوير البرمجيات، بتاريخ 2020/03/16 على الساعة 15:20، ويمكن الاطلاع على الرابط التالي: <https://code.joejag.com/2018/the-origin-of-soft-skills.html>
2. موقع الكلية بتاريخ 2020/04/16 على الساعة 18:30 <https://fsescsg.univ-ouargla.dz/ar/47-00-12-05-05-2013/html#>
3. منصة المجلات العلمية الجزائرية: <http://www.asjp.cerist.dz>
4. موقع المجلات الأكاديمية العلمية العراقية: <http://www.iasj.net/iasj?uilanguage=ar>

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : يبين أداة الدراسة (استمارة الإستبيان)

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات أساتذة الكلية : يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية تحت عنوان " دور المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث"، و أعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.

benslinoura@gmail.com

ولكم مني كل الشكر والتقدير. بن سليمان فاطمة

إشراف د : مناصرية رشيد

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المهارات الناعمة: "هي تلك السمات والقدرات الشخصية الممكن اكتسابها والتي تعزز تفاعل الفرد مع الآخرين في المواقف الحياتية والعملية"

المحور الأول: العبارات المتعلقة بالمهارات المعنوية (الناعمة) :

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الاتصال والتواصل						
1	أجعل حديثي دقيقا ومختصرا وواضحا في حواراتي ونقاشاتي في العمل					
2	تواصلني مع الآخرين يساعدني في تحقيق أهدافي و النجاح في العمل					
3	عم كلامي بالشواهد والأدلة وأستخدم الأمثلة و القصص الواقعية لإيصال المعلومات					
4	أحترم أفكار الآخرين وأقبلها وأحسن معاملتهم					
5	أستخدم كل وسائل الاتصال والتواصل الفعالة أثناء المحاضرة					
6	أحرص على مساعدة الطلاب على التعلم الذاتي					
7	أحرص على إثراء النقاشات أثناء المحاضرات والحصص التطبيقية					
8	أحرص على توفير مناخ تعليمي يسمح بحرية التعبير والمناقشة					
9	لا أقوم بإلقاء اللوم على الآخرين وأعترف بأخطائي					
البعد الثاني: التفكير الناقد وحل المشكلات						
		غير موافق تماما	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة

					10	أسعى دائما إلى إيجاد طرق وحلول إبداعية للمشكلات
					11	أستطيع إعطاء الآخرين حلولاً منطقية لمشكلاتهم
					12	أسعى دائما إلى تطوير الجانب المعرفي بكثرة المطالعة و حضور المؤتمرات والندوات
					13	أوظف مهاراتي المكتسبة في المواقف الحياتية المتنوعة
					14	أحرص على فتح مجال للنقاشات البناءة أثناء المحاضرات
					15	أشجع الطلاب على طرح أفكار و حلول إبداعية
					16	أقبل النقد وأستفيد منه لتطوير مهاراتي في التفكير
					17	أحرص على المبادرة في حل الخلافات التي تحصل في محيط العمل
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق تماما	البعد الثالث : إدارة الوقت	
					18	أحرص على استغلال وقت الحصة بفعالية
					19	اعتقد أن مهارة ضبط الوقت من أهم عوامل نجاح الحصة
					20	أحرص باستمرار على تحديد أهدافي في العمل
					21	أحرص على تحديد الأولويات في عملي
					22	حجم العمل الذي أقوم به يتناسب مع ساعات العمل الرسمية
					23	أخطط لإنجاز الأعمال قبل البدء بها
					24	أشارك في البرامج والدورات التدريبية لزيادة مهاراتي في إدارة الوقت
					25	ألتزم بمواعيد الاجتماعات البيداغوجية مع الإدارة ومثلي الطلبة
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق تماما	البعد الرابع : القيادة	
					26	أمتلك رؤية واضحة لأهدافي
					27	أنا على استعداد لبذل جهد إضافي لمساعدة الطلاب في مساهمهم الدراسي
					28	أحرص على رفع الروح المعنوية للطلاب وعرض نماذج ناجحة لهم
					29	أستشير الزملاء ورؤساء الأقسام في الأمور و القضايا المتعلقة بالعمل
					30	أحرص على استشارة الطلبة في الأمور المتعلقة بهم
					31	أفتح الباب دائما للحوار والنقاش
					32	أراعي الظروف المختلفة للطلاب وأخذها بعين الاعتبار
					33	أحرص على بناء علاقات تسودها الثقة المتبادلة مع الطلاب والزملاء
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق تماما	البعد الخامس : اتخاذ القرار	

					34	أملك الشجاعة في تحمل نتائج قراراتي
					35	أبحث عن بدائل وحلول مختلفة في عملية اتخاذ القرار
					36	أشارك الطلاب وأسمح لهم باقتراح حلول في القضايا التي تمهم
					37	أحرص على تنفيذ القرارات المتخذة في وقتها
					38	أقيم نتائج القرار بعد تنفيذه
					39	أخذ القرارات الجديدة بعد التغذية الراجعة لتنفيذ القرار
					40	أعمل على إرساء مبادئ المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار
					41	أستخدم أساليب التكنولوجيا الإدارية العقلية مثل المحاكاة، والبحث الإجرائي في عملية اتخاذ القرارات المختلفة
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق تماما	البعد السادس : العمل الجماعي	
					42	أحرص على احترام وتقبل آراء مختلف الأشخاص حتى من يخالفني الرأي
					43	أقدم دوما الدعم اللازم لزملائي في العمل
					44	أحرص على تهمين وتشجيع ردود أفعال الطلاب
					45	أحفز الطلاب على العمل الجماعي وأكافئهم عليه
					46	أحرص على حضور الاجتماعات وتبادل الآراء
					47	أهتم بمشاعر الآخرين من طلاب وزملاء وعاملين في الجامعة
					48	أعمل دائما على المساهمة في معالجة الخلافات والصراعات بطريقة إيجابية داخل محيط عملي

المحور الثاني : العبارات المتعلقة بأداء الأستاذ الباحث :

العبارات					الرقم	
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق تماما	البعد الأول : الأداء التدريسي	
					01	أقوم بإثراء العملية التعليمية باستمرار وفق آخر المستجدات
					02	ألتزم بتدريس المقرر وفق ما هو منصوص عليه من قبل الجهة الوصية
					03	أقوم بالتأثير الإيجابي في التحصيل العلمي للطلبة
					04	أثير دافعية الطلبة بوسائل وطرق مختلفة في التدريس
					05	أقوم بربط البرنامج التدريسي بالواقع العملي
					06	أربط موضوع المحاضرة بما قبلها بعبارات موجزة
					07	أحرص على الإلمام بالمعارف والتحكم في المهارات الحديثة المتعلقة بالجانب التدريسي
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق تماما	البعد الثاني : الأداء البحثي	

					08	أتواصل مع جامعات ومراكز بحث داخلية وخارجية للاستفادة من إمكاناتهم العلمية
					09	أنشر الأبحاث وأشارك بندوات ومؤتمرات علمية بشكل دوري
					10	أحرص على معرفة جوانب الضعف والقصور في أبحاثي
					11	أقبل النقد والاستفادة من التغذية العكسية لتحسين مستوى أبحاثي
					12	لدي دافعية عالية للتأليف والبحث العلمي
					13	أحرص على حضور ورش عمل تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس
موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق تماما	البعد الثالث : خدمة الجامعة والمجتمع	
					14	أخصص جزءا من وقتي للمشاركة في أعمال تطوعية
					15	أحرص على غرس روح التطوع والنهوض بالمجتمع لدى الطلبة
					16	أساعد زملائي في القضايا البحثية و العلمية
					17	أهتم بإعداد البحوث التي تعالج قضايا المجتمع
					18	أقدم برامج تعليمية لأفراد المجتمع من خلال وسائل الإعلام المختلفة
					19	أحضر الندوات و المؤتمرات التي تعالج قضايا المجتمع
					20	أحرص على إعطاء صورة جيدة عن الجامعة التي أعمل بها
					21	أسعى إلى تقوية وتطوير علاقة الجامعة بالمجتمع

المحور الثالث: معلومات متعلقة بالأستاذ :

				الجنس	
				ذكر	أنثى
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر	
	أستاذ مساعد	أستاذ محاضر	أستاذ		
الرتبة العلمية	أقل من 05 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر	
عدد سنوات التدريس					

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة الأعضاء المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم/ الكلية
01	عرابة الحاج	أستاذ التعليم العالي	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
02	طواهير عبد الجليل	أستاذ محاضر (أ)	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
03	تيشات سلوى	أستاذ محاضر (أ)	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
04	قداش سمية	أستاذ محاضر (أ)	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

05	بن تفات عبد الحق	أستاذ التعليم العالي	قسم العلوم التجارية / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
06	أسماء يوسف	أستاذ محاضر (ب)	قسم علوم التسيير / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
07	بن الشيخ سارة	أستاذ مؤقت	قسم المناجمت / معهد التكنولوجيا

الملحق رقم (03) : أسئلة المقابلة

المحور الأول: المهارات الناعمة		
الرقم	الأسئلة	الإجابة
01	هل هناك استراتيجيات للتدريب على المهارات الشخصية في الجامعة؟	
02	تبين لنا أن مهارة الاتصال والتواصل مرتفعة لدى أساتذة الكلية وتفوقت على باقي المهارات ما سبب ذلك في رأيك؟	
03	هل سبق وعانيت من مشاكل في التواصل مع زميل أو طالب أو مسؤول؟	
04	هل تتلقى حوافز مادية على العمل الجماعي في مخبر البحث؟	
05	في الغالب تأخذ المعلومة كما هي أو تحاول البحث والتقصي؟	
06	هل أنت راضي على مستوى المشاركة في اتخاذ القرار على مستوى الكلية؟ أي هل عملية اتخاذ القرار مركزية أو تشاركية؟	
07	وجدنا أن إدارة الوقت لدى الأساتذة احتلت المرتبة الأخيرة بين المهارات، في رأيك ما السبب؟	
08	في رأيك مشاكل إدارة الوقت تعود إلى ضعف التخطيط أو أن حجم العمل يفوق ساعات العمل؟	
09	و هل سبق وأخذت دورات في تنظيم الوقت؟	
10	وهل تتلقى مكافآت على العمل الإضافي؟	
11	هل لديك احتياجات تدريبية في المهارات الشخصية؟ وما نوعها؟	
المحور الثاني: أداء الأستاذ الباحث		
12	كيف تفسر تفوق الأداء التدريسي على الأداء البحثي والاجتماعي في الكلية؟ هل السبب ارتباطه بالأجور أو ماذا؟	
13	بالنسبة لتقييم الأداء هل يؤخذ في عين الاعتبار جميع أبعاد الأداء أو يتم التركيز على أحدها فقط؟	
14	هل ترى أن الأجر والحوافز المادية هي أكثر ما يدفعك للعمل؟	
15	كيف تفسر انخفاض مستوى الأداء البحثي، هل هي قلة إمكانيات أو عدم وجود التشجيع أم سبب آخر؟	
16	هل تنشر الأبحاث والمقالات من أجل الترقية فقط أم هناك دافع آخر؟	
17	هل هناك اتفاقيات فعلية بين المؤسسات الاقتصادية وغيرها وبين الجامعة في مجال البحث العلمي؟	
18	وجدنا أن الأداء الاجتماعي منخفض لدى الأساتذة في رأيك ما سبب ذلك؟	
19	وهل تتحمل خلية الإعلام والاتصال على مستوى الجامعة المسؤولية هنا في عدم توفير برامج توعوية تستضيف أساتذة وباحثين؟	
20	هل الجامعة تحرص على عقد ندوات لمناقشة قضايا المجتمع؟	
21	ولماذا البحوث منخفضة في هذا المجال؟	
22	هل سبق وشاركت في عمل تطوعي أو انخرطت في جمعية بيئية أو غير ذلك؟	
العلاقة بينهما		
من خلال بحثنا خلصنا إلى أن مهارتي اتخاذ القرار والقيادة هما الأكثر تأثيرا على الأداء		

24	هل ترى ذلك منطقي؟
25	ما سبب هذه النتائج في رأيك؟
26	ما هي المهارات الأكثر أهمية وتأثير على الأداء من وجهة نظرك؟

الملحق رقم (04) : المرسوم التنفيذي رقم 03- 130 المؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث

18	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 23	28 ربيع الثاني عام 1429 هـ مايو سنة 2008 م
	<p>- وبمقتضى القانون رقم 98 - 11 المؤرخ في 29 ربيع الثاني عام 1419 الموافق 22 غشت سنة 1998 والمتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002، المعدل والمتمم،</p> <p>- وبمقتضى القانون رقم 99 - 05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999 والمتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي، المعدل والمتمم،</p> <p>- وبمقتضى الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم رقم 83 - 363 المؤرخ في 15 شعبان عام 1403 الموافق 28 مايو سنة 1983 والمتعلق بممارسة الوصاية التربوية على مؤسسات التكوين العالي،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم رقم 83 - 543 المؤرخ في 17 ذي الحجة عام 1403 الموافق 24 سبتمبر سنة 1983 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعهد الوطني للتعليم العالي، المعدل والمتمم،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم رقم 85 - 243 المؤرخ في 16 محرم عام 1406 الموافق أول أكتوبر سنة 1985 والمتضمن القانون الأساسي النموذجي للمعاهد الوطنية للتكوين العالي، المعدل،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 03 - 309 المؤرخ في 14 رجب عام 1424 الموافق 11 سبتمبر سنة 2003 والمتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى بالخارج وتسييرهما،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 172 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 173 المؤرخ في 18 جمادى الأولى عام 1428 الموافق 4 يونيو سنة 2007 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،</p> <p>- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 307 المؤرخ في 17 رمضان 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كفاءات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية،</p>	
	<p>مرسوم تنفيذي رقم 08 - 130 مؤرخ في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالأستاذ الباحث.</p> <p>إنَّ رئيسَ الحكومة،</p> <p>- بناء على تقرير وزير التعليم العالي والبحث العلمي،</p> <p>- وبناء على الدستور، لاسيما المادتان 85 - 4 و125 (الفقرة 2) منه،</p>	

المادة 10 : يمكن دعوة الأساتذة الباحثين لشغل مناصب عليا هيكلية أو وظيفية لدى المؤسسات المذكورة في المادة 2 أعلاه.

وفي هذه الحالة، يتغير حجمهم الساعي للتدريس، وفق طبيعة هذه المسؤوليات حسب كفايات تحدد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

لا يرخص للأساتذة الباحثين الشاغلين لمناصب عليا، بالقيام بمهام التعليم والتكوين بصفة ثانوية.

المادة 11 : يمكن دعوة الأساتذة الباحثين، في إطار اتفاقيات بين مؤسساتهم وقطاعات الأنشطة الأخرى، لضمان دراسات وخبرة وضبط مناهج تتطلبها احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية،

يستخدم الأساتذة الباحثون من مكافأة خدماتهم حسب الكفايات والشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

المادة 12 : لا يرخص للأساتذة الباحثين الممارسين نشاطا مربحا، تطبيقا للمادة 44 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، بالقيام بمهام التعليم والتكوين بصفة ثانوية.

المادة 13 : يستخدم الأساتذة الباحثون من رخص الغياب دون فقدان الراتب، للمشاركة في المؤتمرات والملتقيات ذات الطابع الوطني أو الدولي التي تتصل بنشاطاتهم المهنية حسب الكفايات والشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

المادة 14 : يمكن الأساتذة والأساتذة المحاضرين قسم "أ"، الذين مارسوا مدة خمس (5) سنوات متتالية بهذه الصفة، الاستفادة مرة واحدة خلال مسارهم المهني من عطلة علمية مدتها سنة واحدة لتمكينهم من تجديد معارفهم والمساهمة بذلك في تحسين النظام البيداغوجي والتنمية العلمية الوطنية. و يعتبرون طوال هذه السنة في وضعية نشاط.

وفي هذا الإطار، تجمع سنوات الممارسة في رتبة الأساتذة المحاضرين قسم "أ" مع سنوات الممارسة بصفة أستاذ.

تحدد كفايات تطبيق هذه المادة بموجب مرسوم.

المادة 15 : يمكن الأساتذة المساعدين الذين يحضرون رسالة دكتوراه، الاستفادة من انتداب، وفق الشروط المحددة في المرسوم الرئاسي رقم 03 - 309 المؤرخ في 14 رجب عام 1424 الموافق 11 سبتمبر سنة 2003 والمذكور أعلاه.

المادة 5 : يستفيد الأساتذة الباحثون من كل الشروط الضرورية لتأدية مهامهم وترقيتهم الجامعية وكذا شروط النظافة والأمن المرتبطة بطبيعة نشاطاتهم.

المادة 6 : يتعين على الأساتذة الباحثين، ضمان خدمة التدريس وفقا للحجم الساعي السنوي المرجعي المحدد بـ 192 ساعة دروس. ويقابل هذا الحجم الساعي 288 ساعة من الأعمال الموجهة أو 384 ساعة من الأعمال التطبيقية طبقا للمعادلة الآتية:

ساعة (1) من الدروس تعادل ساعة ونصف (1.5) من الأعمال الموجهة وتساوي ساعتين (2) من الأعمال التطبيقية.

تحدد كفايات تطبيق هذه المادة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 7 : يمكن الأساتذة المساعدين الذين يحضرون رسالة الدكتوراه الاستفادة من تكييف حجمهم الساعي للتدريس.

تحدد كفايات تطبيق هذه المادة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 8 : يمكن دعوة الأساتذة الباحثين، في إطار التكوين العالي في الطور الأول المنصوص عليه في القانون رقم 99 - 05 المؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق 4 أبريل سنة 1999، المعدل والنمّم والمذكور أعلاه، لممارسة الإشراف الذي يتطلب متابعة دائمة للطالب.

وبهذه الصفة :

- يساعدون الطالب في عمله الشخصي (تنظيم وتسيير جدول توقيته وتعلم وسائل العمل الخاصة بالجامعة... إلخ).

- يساعدون الطالب في أداء عمله التوثيقي (التحكم في الآلات البيولوجرافية واستعمال المكتبة).

- يساعدون الطالب على اكتساب تقنيات التقييم والتكوين الذاتي.

المادة 9 : يمكن دعوة الأساتذة الباحثين، لممارسة نشاطات البحث العلمي في فرق أو مخابر البحث وإدارتها وكذا تأطير التكوين في الدكتوراه.

تمارس هذه النشاطات، في إطار التزام فردي مرفق بدفتر شروط خاضع لتقييم سنوي.

تحدد شروط ممارسة هذه النشاطات وكفايات مكافأتها بموجب مرسوم.

- الإحالة على الاستيداع: 5 %،

- خارج الإطار: 5 %.

تحسب هذه النسب، استنادا إلى التعداد الحقيقي لكل رتبة.

الفصل الخامس

حركات النقل

المادة 21: بغض النظر عن أحكام المادة 158 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوسنة 2006 والمذكور أعلاه، لا يمكن تحويل الأستاذ الباحث إلا بطلب منه.

الفصل السادس

التكوين

المادة 22: يتعين على الإدارة أن تنظم، بصفة دائمة، تكوينا متواصلا لفائدة الأساتذة الباحثين يهدف إلى تحسين مستواهم ولتطوير مؤهلاتهم المهنية وكذا تحيين معارفهم في مجال نشاطاتهم وفق الشروط المنصوص عليها في التنظيم المعمول به.

الفصل السابع

التقييم

المادة 23: يخضع الأساتذة الباحثون إلى تقييم متواصل ودوري.

وبهذه الصفة، يتعين عليهم إعداد تقرير سنوي عن نشاطاتهم العلمية والبيداغوجية عند نهاية السنة الجامعية بغرض تقييمه من طرف الهيئات العلمية والبيداغوجية المؤهلة.

تحدد كينفيات تطبيق هذه المادة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الفصل الثامن

التدابير

المادة 24: زيادة على أحكام المواد 178 إلى 181 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوسنة 2006 والمذكور أعلاه، وتطبيقا للمادة 182 منه، يعتبر خطأ مهنيا من الدرجة الرابعة (4) قيام الأساتذة الباحثين أو مشاركتهم في عمل ثابت للانتحال وتزوير النتائج أو غش في الأعمال العلمية المطالب بها في رسائل الدكتوراه أو في أي منشورات علمية أو بيداغوجية أخرى.

الفصل الثالث

التوظيف والتثبيت والترقية والترقية في الدرجة

المادة 16: يوظف الأساتذة الباحثون الخاضعون لهذا المرسوم، بصفة متربصين ويلزمون بتأدية تربص تجريبي مدته سنة واحدة.

بعد انتهاء مدة التربص التجريبي، يرسم المتربصون، أو يخضعون لفترة تربص تجريبي أخرى لنفس المدة ولمرة واحدة فقط، أو يسمرحون دون إشعار مسبق أو تعويض.

المادة 17: يعلن عن ترسيم الأساتذة الباحثين من طرف مسؤول المؤسسة باقتراح من عميد الكلية أو من مدير المعهد أو من رئيس قسم المدرسة، بعد أخذ رأي:

- اللجنة العلمية للقسم، بالنسبة للكلية والمدرسة.

- المجلس العلمي للمعهد، بالنسبة للمعهد لدى الجامعة ومعهد المركز الجامعي.

تخضع بالضرورة، اقتراحات تمديد التربص والتسريح لرأي هيئة التقييم البيداغوجية والعلمية الأعلى مباشرة.

المادة 18: تطبيقا للمادة 108 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوسنة 2006 والمذكور أعلاه، يعفى من التربص الأساتذة الباحثون الذين تمت ترقيتهم إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في سلك أعلى مباشرة.

المادة 19: تحدد وتائر الترقية في الدرجات المطبقة على الأساتذة الباحثين كما يأتي:

- حسب المدة الدنيا بالنسبة للأساتذة،

- حسب المدين الدنيا والمتوسطة بالنسبة للأساتذة المحاضرين،

- حسب المدة الدنيا والمتوسطة والقصوى بالنسبة للأساتذة المساعدين.

الفصل الرابع

الوضعيات القانونية الأساسية

المادة 20: تحدد النسب القصوى للأساتذة الباحثين المحتمل وضعهم، بناء على طلبهم، في إحدى الوضعيات القانونية الأساسية المعينة أدناه، بالنسبة إلى كل مؤسسة كما يأتي:

- الانتداب: 10 %،

الفصل التاسع الاحكام العامة للادماج

المادة 25 : يدمج الأساتذة الباحثون النتمون لاسلاك ورتب شعبة التعليم والتكوين العالين المنصوص عليها في الرسوم التنفيذي رقم 89 - 122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1409 الموافق 18 يوليو سنة 1989 والمذكور أعلاه، ويرسمون ويعاد تصنيفهم، عند بداية سريان مفعول هذا الرسوم، في الاسلاك والرتب المطابقة، المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي الخاص.

المادة 26 : يرتب الأساتذة الباحثون المذكورون في المادة 25 أعلاه، في الدرجة المطابقة للدرجة التي يحوزونها في رتبهم الأصلية. ويؤخذ باقي الأقدمية المكتسبة في الرتبة الأصلية في الحساب عند الترقية في رتبة الاستقبال.

المادة 27 : يدمج المتربصون الذين عينوا قبل أول يناير سنة 2008 بصفة متربصين ويرسمون بعد استكمال الفترة التجريبية المحددة في الرسوم التنفيذي رقم 89 - 122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1409 الموافق 18 يوليو سنة 1989 والمذكور أعلاه.

الباب الثاني مدونة الاسلاك

المادة 28 : تحدد مدونة اسلاك الأساتذة الباحثين كما يأتي :

- سلك المعيدين،
- سلك الأساتذة المساعدين،
- سلك الأساتذة المحاضرين،
- سلك الأساتذة.

الفصل الأول سلك المعيدين

المادة 29 : يبقى سلك المعيدين في طريق الزوال.

الفرع الأول تحديد المهام

المادة 30 : يكلف المعيد بما يأتي :

- ضمان الأعمال الموجهة أو الأعمال التطبيقية حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 6 أعلاه،
- تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها،
- المشاركة في مداوات لجان الامتحانات،
- المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية،

الفرع الثاني احكام انتقالية

المادة 31 : يدمج في رتبة معيد، المعيدون.

الفصل الثاني سلك الاساتذة المساعدين

المادة 32 : يضم سلك الأساتذة المساعدين رتبتين (2) :

- رتبة الأستاذ المساعد قسم "ب"،
- رتبة الأستاذ المساعد قسم "أ".

الفرع الأول الأستاذ المساعد قسم "ب"

الفقرة الأولى تحديد المهام

المادة 33 : يكلف الأستاذ المساعد قسم "ب" بما يأتي :

- ضمان الأعمال الموجهة أو الأعمال التطبيقية، حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 6 أعلاه،
- تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها،
- المشاركة في مداوات لجان الامتحانات،
- المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية،

- استقبال الطلبة ثلاث (3) ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.

الفقرة الثانية شروط التوظيف والترقية

المادة 34 : يوظف بصفة أستاذ مساعد قسم "ب" بمقرر من مسؤول المؤسسة :

- على أساس الشهادة، الحائزون دكتوراه دولة أو شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها،
 - عن طريق المسابقة على أساس الشهادة، الحائزون شهادة الماجستير أو شهادة معترف بمعادلتها.
- يجب أن تكون شهادة الماجستير المحصل عليها في إطار الرسوم التنفيذي رقم 98 - 254 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1419 الموافق 17 غشت 1998، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه، أو الشهادة المعترف بمعادلتها بتقدير "قريب من الحسن" على الأقل.

عينوا في منصب عال لكلف بالدروس المنصوص عليه في المادة 50 من الرسوم التنفيذية رقم 89 - 122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1409 الموافق 18 يوليو سنة 1989، المعدل والمتمم والمذكور أعلاه.

الفصل الثالث

سلك الأساتذة المحاضرين

المادة 40: يضم سلك الأساتذة المحاضرين رتبتين (2):

- رتبة أستاذ محاضر قسم "ب".
- رتبة أستاذ محاضر قسم "أ".

الفرع الأول

الأستاذ المحاضر قسم "ب"

الفقرة الأولى

تحديد المهام

المادة 41: يكلف الأستاذ المحاضر قسم "ب" بما يأتي:

- ضمان التدريس في شكل دروس و/أو عند الاقتضاء في شكل أعمال موجهة أو أعمال تطبيقية، حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 6 أعلاه،
- تحضير وتحيين دروسه،
- تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها،
- المشاركة في مداورات لجان الامتحانات،
- المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية،
- استقبال الطلبة ثلاث (3) ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.

المادة 42: يكلف الأستاذ المحاضر قسم "ب" بما يأتي:

- ضمان إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر،
- ضمان حسن سير الامتحانات التي يكلف بها،
- المشاركة في مداورات لجان الامتحانات وتحضير المواضيع وتصحيح أوراق الامتحانات،
- المشاركة في أشغال فرقته و/أو لجنته البيداغوجية،
- ضمان تأطير نشاطات التكوين الخارجي للطلبة،
- استقبال الطلبة ثلاث (3) ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.

الفقرة الثانية

شروط الترقية

المادة 42: يرقى بصفة أستاذ محاضر قسم "ب" بمقرر من مسؤول المؤسسة:

- الأساتذة المساعدون قسم "ب" الرسمون، الحاصلون على شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها،
- الأساتذة المساعدون قسم "أ" الحاصلون على شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها.

المادة 35: يرقى بصفة أستاذ مساعد قسم "ب" على أساس الشهادة، المعيدون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة الماجستير أو شهادة معترف بمعادلتها.

الفقرة الثالثة

أحكام انتقالية

المادة 36: يدمج في رتبة أستاذ مساعد قسم "ب"، الأساتذة المساعدون الرسمون والتربصون.

الفرع الثاني

الأستاذ المساعد قسم "أ"

الفقرة الأولى

تحديد المهام

المادة 37: يكلف الأستاذ المساعد قسم "أ" بما يأتي:

- ضمان التدريس في شكل دروس و/أو عند الاقتضاء في شكل أعمال موجهة أو أعمال تطبيقية، حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 6 أعلاه،
- تحضير وتحيين دروسه،
- تصحيح أوراق الامتحانات التي يكلف بها،
- المشاركة في مداورات لجان الامتحانات،
- المشاركة في أشغال فرقته أو لجنته البيداغوجية،
- استقبال الطلبة ثلاث (3) ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.

الفقرة الثانية

شروط الترقية

المادة 38: يرقى في رتبة أستاذ مساعد قسم "أ" بمقرر من مسؤول المؤسسة، الأساتذة المساعدون قسم "ب" الرسمون والذين يثبتون ثلاثة (3) تسجيلات متتالية في الدكتوراه، بناء على اقتراح من عميد الكلية، أو من مدير المعهد أو من رئيس قسم المدرسة، بعد أخذ رأي:

- اللجنة العلمية للقسم بالنسبة للكلية والمدرسة،
- المجلس العلمي للمعهد بالنسبة للمعهد لدى الجامعة ومعهد المركز الجامعي.

الفقرة الثالثة

أحكام انتقالية

المادة 39: يدمج، قصد التأسيس الأولي للرتبة، ويرسم ويرتب في رتبة أستاذ مساعد قسم "أ"، عند تاريخ سريان هذا المرسوم، الأساتذة المساعدون الذين

- الأساتذة المساعدون قسم "أ" الحاصلون على دكتوراه دولة أو على شهادة معترف بمعادلتها،

- الأساتذة المساعدون قسم "ب" المرسمون، الحاصلون على دكتوراه دولة أو على شهادة معترف بمعادلتها.

الفقرة الثالثة أحكام انتقالية

المادة 46: يدمج في رتبة أستاذ محاضر قسم "أ"، الأساتذة المحاضرون.

الفصل الرابع سلك الأساتذة

المادة 47: يضم سلك الأساتذة رتبة أستاذ.

المادة 48: تؤسس لجنة جامعية وطنية تتكفل بتقييم النشاطات والمنشورات العلمية والبيداغوجية، للأساتذة المحاضرين قسم "أ" المرشحين للترقية لرتبة أستاذ.

تعد اللجنة الجامعية الوطنية معايير التقييم وشبكة التنقيط المتعلقة بها وتعرضها على الوزير المكلف بالتعليم العالي للموافقة عليها.

يعين أعضاء اللجنة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي من بين الأساتذة الباحثين النتمين لسلك الأساتذة الذين يثبتون ثلاث (3) سنوات أقدمية بهذه الصفة على الأقل.

يحدد تنظيم اللجنة وسيرها بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الفرع الأول تحديد المهام

المادة 49: يكلف الأستاذ بما يأتي:

- ضمان التدريس في شكل دروس حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 6 أعلاه.

- تحضير وتحيين دروسه،

- إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر،

- ضمان حسن سير الامتحانات التي يكلف بها،

- المشاركة في مداورات لجان الامتحانات وتحضير المواضيع وتصحيح أوراق الامتحانات.

الفقرة الثالثة أحكام انتقالية

المادة 43: يدمج بصفة أستاذ محاضر قسم "ب"، قصد التأسيس الأولي للرتبة، ويرسم ويرتب عند تاريخ سريان مفعول هذا المرسوم، الأساتذة المساعدون المرسمون الحاصلون على شهادة دكتوراه في العلوم أو شهادة معترف بمعادلتها.

الفرع الثاني

الأستاذ المحاضر قسم "أ"

الفقرة الأولى

تحديد المهام

المادة 44: يكلف الأستاذ المحاضر قسم "أ" بما يأتي:

- ضمان التدريس في شكل دروس حسب الحجم الساعي المنصوص عليه في المادة 6 أعلاه،

- تحضير وتحيين دروسه،

- ضمان إعداد المطبوعات والكتب وكل مستند بيداغوجي آخر،

- ضمان حسن سير الامتحانات التي يكلف بها،

- المشاركة في مداورات لجان الامتحانات وتحضير المواضيع وتصحيح أوراق الامتحانات،

- المشاركة في أشغال فرقته و/أو لجنته البيداغوجية،

- المشاركة في نشاطات التصوير والخبيرة البيداغوجية في مجالات إعداد برنامج التعليم ووضع أشكال تكوين جديد وتقييم البرامج والمسارات،

- ضمان تأطير الأساتذة المساعدين في إعداد وتحيين الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية،

- ضمان تأطير التكوين البيداغوجي للأساتذة المتربصين،

- ضمان تأطير نشاطات التكوين الخارجي للطلبة،

- استقبال الطلبة ثلاث (3) ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.

الفقرة الثانية

شروط الترقية

المادة 45: يرقى بصفة أستاذ محاضر قسم "أ" بمقرر من مسؤول المؤسسة:

- الأساتذة المحاضرون قسم "ب" الذين يثبتون تأهيلا جامعيًا أو درجة معترف بمعادلتها،

الفرع الأول تصديق المهام

المادة 54 : زيادة على المهام الموكلة للأساتذة، يكلف الأستاذ المميز بما يأتي :

- ضمان محاضرات وحلقات وورشات على مستوى التكوين في الدكتوراه،
- استقبال طلبة الدكتوراه من أجل نصحتهم وتوجيههم،
- المشاركة في تحديد محاور البحث ذات الأولوية في ميدانهم،
- ضمان مهام الدراسات والاستشارة والخبرة أو التنسيق العلمي و/أو البيداغوجي.

يمكن دعوة الأستاذ المميز للقيام بمهام التمثيل لدى الهيئات الوطنية أو الدولية.

الفرع الثاني شروط التعيين

المادة 55 : يعين في درجة أستاذ مميز، بعد أخذ رأي اللجنة الوطنية للتميز، الأساتذة الذين يستوفون الشروط الآتية :

- خمس عشرة (15) سنة من الخدمة الفعلية بصفة أستاذ،
- تأطير مذكرات الماجستير و/أو رسائل الدكتوراه، إلى غاية مناقشتها بصفة مشرف، وذلك منذ التعيين في رتبة أستاذ،
- نشر مقالات في مجلات علمية ذات سمعة معترف بها منذ تعيينهم في رتبة أستاذ،
- نشر كتب ذات طابع علمي وسندات و/أو مطبوعات منذ تعيينهم في رتبة أستاذ،
- تحدد كفايات تطبيق هذه المادة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

المادة 56 : تحدد كفايات التعيين في درجة أستاذ مميز بموجب نص خاص.

الفرع الثالث احكام انتقالية

المادة 57 : يعين في درجة أستاذ مميز، الأساتذة الذين يثبتون، عند تاريخ سريان هذا المرسوم، عشرين (20) سنة خدمة فعلية بهذه الصفة، وإنتاج علمي وبيداغوجي منذ الالتحاق برتبة أستاذ، بعد أخذ رأي مجلس آداب وأخلاقيات المهنة الجامعية.

- المشاركة في أشغال فرقته و/أو لجنته البيداغوجية،
- ضمان تأطير الأساتذة المساعدين في إعداد وتعيين الأعمال الموجهة والأعمال التطبيقية،
- ضمان تأطير التكوين البيداغوجي للأساتذة المتربصين،
- ضمان نشاطات التصور والخبرة البيداغوجية في مجالات إعداد برنامج التعليم ووضع أشكال تكوين جديد وتقييم البرامج والمسارات،
- استقبال الطلبة ثلاث (3) ساعات في الأسبوع من أجل نصحتهم وتوجيههم.

الفرع الثاني شروط الترقية

المادة 50 : يرقى إلى رتبة أستاذ، بعد أخذ رأي اللجنة الجامعية الوطنية، الأساتذة المحاضرون قسم "أ" الذين يثبتون خمس (5) سنوات نشاط فعلي بهذه الصفة والمسجلون في قائمة التأهيل المعدة من قبل الوزير المكلف بالتعليم العالي.

تعلن الترقية إلى رتبة أستاذ بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي أو عند الاقتضاء بقرار مشترك مع الوزير المعني.

الفرع الثالث احكام انتقالية

المادة 51 : يدمج في رتبة أستاذ، الأساتذة.

الفصل الخامس الأستاذ المميز

المادة 52 : تؤسس درجة أستاذ مميز.

المادة 53 : تؤسس لجنة وطنية للتميز تكلف بتقييم النشاطات والمنشورات العلمية والبيداغوجية للأساتذة المرشحين للتعين في درجة أستاذ مميز.

تعد اللجنة الوطنية للتميز معايير التقييم وشبكة التنقيط المتعلقة بها وتعرضها على الوزير المكلف بالتعليم العالي للموافقة عليها.

يعين أعضاء اللجنة بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي من بين الأساتذة الباحثين الذين يثبتون درجة أستاذ مميز.

يحدد تنظيم اللجنة وسيرها بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الباب الثالث**الاحكام المطبقة على المناصب العليا**

المادة 58 : تطبيقا لاحكام المادة 11 (الفقرة الاولى) من الامر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليوسنة 2006 والمذكور اعلاه، تحدد قائمة المناصب العليا المطبقة لاسلاك الاساتذة الباحثين كما يأتي :

- مسؤول فريق ميدان التكوين،
- مسؤول فريق شعبة التكوين،
- مسؤول فريق الاختصاص،

المادة 59 : يحدد عدد المناصب العليا المنصوص عليها في المادة 58 اعلاه، بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالالية والوزير المعني، عند الاقتضاء، والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

الفصل الاول**تحديد المهام**

المادة 60 : يكلف مسؤول فريق ميدان التكوين بما يأتي :

- تنشيط أعمال فريق ميدان التكوين،
- اقتراح البرنامج البيداغوجي لمسارات التكوين،
- إعداد ممرات بين مسارات التكوين للسماح بالتوجيه التدريجي للطلبة،
- وضع مناهج بيداغوجية متوافقة،
- تنظيم تقييم أشكال التكوين والتدريس،
- السهر على انسجام المسارات وإبداء الرأي فيما يخص جدوى مسار التكوين أو تعديله،
- السهر على الانسجام العام للتربصات المنصوص عليها في التكوين،
- مساعدة رئيس القسم في التسيير البيداغوجي للتكوين العالي في التدرج.

المادة 61 : يكلف مسؤول فريق شعبة التكوين بما يأتي :

- تنشيط أعمال فريق شعبة التكوين،
- اقتراح قائمة الاختصاصات التي تكون الشعبة،
- اقتراح فتح أو غلق اختصاصات في الشعبة،
- متابعة وضع الإشراف في الطور الأول،

- وضع طريقة إنجاز ومتابعة التربصات،
- اقتراح إجراءات بيداغوجية من أجل السير الحسن للجنوع المشتركة للتكوين العالي للتدرج.

المادة 62 : يكلف مسؤول فريق الاختصاص بما يأتي :

- تنشيط أعمال فريق الاختصاص،
- السهر على إنجاز أهداف التكوين في الاختصاص الذي يكلف به،
- اقتراح كل تدبير من شأنه تحسين برنامج تكوين الاختصاص،
- ترقية وتنشيط آليات الإدماج المهني للمتخرجين،
- اقتراح تدابير بيداغوجية من أجل السير الحسن لاختصاصات التكوين العالي للتدرج.

الفصل الثاني**شروط التعيين**

المادة 63 : يعين مسؤول فريق ميدان التكوين لمدة ثلاث (3) سنوات، قابلة للتجديد مرة واحدة، من بين الأساتذة أو الأساتذة المحاضرين قسم "أ"، بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي أو، عند الاقتضاء، بقرار مشترك مع الوزير المعني، بناء على اقتراح من مسؤول المؤسسة بعد أخذ رأي المجلس العلمي.

المادة 64 : يعين مسؤول فريق شعبة التكوين لمدة ثلاث (3) سنوات، قابلة للتجديد مرة واحدة، من بين الأساتذة المحاضرين قسمي "أ" و"ب" والأساتذة الساعدين قسم "أ"، بمقرر من مسؤول المؤسسة، بناء على اقتراح من عميد الكلية أو من مدير المعهد أو من رئيس القسم، بعد أخذ رأي المجلس العلمي للكلية أو المعهد أو المدرسة.

المادة 65 : يعين مسؤول فريق الاختصاص لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، من بين الأساتذة الباحثين الذين يثبتون رتبة أستاذ مساعد قسم "أ" على الأقل، بمقرر من مسؤول المؤسسة، بناء على اقتراح من عميد الكلية أو من مدير المعهد أو من رئيس القسم، بعد أخذ رأي المجلس العلمي للكلية أو المعهد أو المدرسة.

المادة 66 : تحدد تشكيلة فريق ميدان التكوين وفريق شعبة التكوين وفريق الاختصاص وكيفية سيرها بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

الباب الرابع
تصنيف الرتب والزيادات الاستدلالية للمناصب العليا

الفصل الأول
تصنيف الرتب

المادة 67 : تطبيقا للمادة 118 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، يحدد تصنيف الرتب التابعة لأسلاك الأساتذة الباحثين طبقا للجدول الآتي :

التصنيف		الرتب	الأسلاك
الرقم الاستدلالي الأدنى	الصف		
1480	قسم فرعي 7	أستاذ	أستاذ
1280	قسم فرعي 6		
1125	قسم فرعي 4		
1055	قسم فرعي 3		
930	قسم فرعي 1		
578	الصف 13	معيد	معيد

الباب الخامس

أحكام خاصة

المادة 70 : يدمج الأساتذة الباحثون من جنسية أجنبية العاملون في الجزائر، والذين اكتسبوا الجنسية الجزائرية والحائزون إحدى الرتب المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي الخاص، في الرتبة المحصل عليها ابتداء من تاريخ اكتساب الجنسية الجزائرية.

المادة 71 : يوظف بصفة أستاذ أو أستاذ محاضر، الأساتذة الباحثون من جنسية جزائرية الذين يثبتون رتبة أستاذ أو رتبة أستاذ محاضر أو رتبة معترف بمعادلتها محصل عليها في الخارج.

المادة 72 : يدمج أو يوظف، حسب الحالة، الأساتذة الباحثون المذكورون في المادتين 70 و71 أعلاه، ويرسمون في نفس التاريخ، بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي أو عند الاقتضاء، بقرار مشترك مع الوزير المعني.

المادة 73: تحسب الأقدمية المكتسبة من الأساتذة الباحثين المذكورين في المادتين 70 و71 أعلاه، في إطار تعويض الخبرة المهنية، بنسبة 1,4 % عن كل سنة نشاط.

المادة 68 : يستفيد الأستاذ المميز، زيادة على الراتب الذي يتقاضاه الأستاذ، تعويض التميز الذي يحدد مبلغه وشروط دفعه بموجب مرسوم.

الفصل الثاني

الزيادة الاستدلالية للمناصب العليا

المادة 69 : تطبيقا للمادة 3 من المرسوم الرئاسي رقم 07 - 307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 والمذكور أعلاه، تحدد الزيادة الاستدلالية المطابقة لأسلاك الأساتذة الباحثين، طبقا للجدول الآتي :

الزيادة الاستدلالية		المناصب العليا
الرقم الاستدلالي	المستوى	
495	12	مسؤول فريق ميدان التكوين
405	11	مسؤول فريق شعبية التكوين
325	10	مسؤول فريق الاختصاص

المادة 74 : تؤخذ الأقدمية المكتسبة من طرف الأساتذة الباحثين المذكورين في المادتين 70 و 71 أعلاه، بعين الاعتبار في الترقية في رتبة أو سلك عال وكذا للتعيين في منصب عال أو في درجة أستاذة مميز.

الباب السادس

أحكام ختامية

المادة 75 : يسري مفعول هذا المرسوم ابتداء من أول يناير سنة 2008.

المادة 76 : تلغى أحكام المرسوم التنفيذي رقم 89 - 122 المؤرخ في 15 ذي الحجة عام 1409 الموافق 18 يوليو سنة 1989 والمذكور أعلاه، المخالفة لهذا المرسوم.

غير أن النصوص المتخذة لتطبيقه تبقى سارية المفعول إلى غاية صدور النصوص التطبيقية المنصوص عليها في هذا المرسوم.

المادة 77 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 27 ربيع الثاني عام 1429 الموافق 3 مايو سنة 2008.

عبد العزيز بلخادم



الفهرس

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لأداء الأستاذ الباحث والمهارات المعنوية (الناعمة)	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لأداء الأستاذ الباحث والمهارات المعنوية (الناعمة)
03	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول أداء الأستاذ الباحث
03	الفرع الأول: مفهوم الأداء وعناصره
07	الفرع الثاني: مفهوم الأستاذ الباحث
07	الفرع الثالث: الصفات الواجب توافرها في الأستاذ الباحث
08	الفرع الرابع: وظائف الأستاذ الباحث
10	الفرع الخامس: حقوق وواجبات الأستاذ الباحث
11	المطلب الثاني: الإطار النظري للمهارات المعنوية (الناعمة)
11	الفرع الأول: مفهوم وأهمية المهارات المعنوية
14	الفرع الثاني: طرق اكتساب المهارات المعنوية
15	الفرع الثالث: أهم المهارات المعنوية التي يحتاجها الأستاذ الباحث
22	الفرع الرابع: أثر الالتزام بالمهارات المعنوية على تحسين الأداء
23	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
23	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
31	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
34	المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأداء الأستاذ الباحث والمهارات المعنوية (الناعمة) بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة	
39	تمهيد

40	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
40	الفرع الأول: منهج الدراسة
41	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
45	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
45	الفرع الأول: الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة
45	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
48	لمبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
48	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
48	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
52	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان
63	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج الدراسة
63	الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها
69	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة
74	الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية
79	الفرع الرابع: اختبار T و تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الأساتذة بخصوص مساهمة أبعاد المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث
81	خلاصة الفصل
83	خاتمة
88	قائمة المراجع
95	الملاحق
111	الفهرس