

أثر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية من خلال اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط "دراسة حالة جامعة الأقصى"

- د. بسام محمد أبو حشيش *
- د. ناجي رجب سكر *
- د. أحمد موسى فرج الله *

الملخص

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى درجة توفر المهارات القيادية الناعمة، وواقع تبني اليقظة الاستراتيجية في جامعة الأقصى، وكذلك التعرف على طبيعة واتجاه العلاقة بين المهارات القيادية الناعمة وبناء السمعة التنظيمية، إضافة إلى الكشف عن الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية في العلاقة بين المهارات القيادية الناعمة وبناء السمعة التنظيمية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون ببناء أداة للدراسة، والتي تمثلت في الاستبانة، والتي تم توزيعها على عينة الدراسة البالغ عددها (١٣١) موظفاً وموظفة من أصحاب المراكز الإدارية في الجامعة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: توفر المهارات القيادية الناعمة، واليقظة الاستراتيجية، والسمعة التنظيمية بدرجة كبيرة في جامعة الأقصى. وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لتوفر المهارات القيادية الناعمة، على بناء السمعة التنظيمية وتبني التوجهات الاستراتيجية. وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لتبني اليقظة الاستراتيجية على بناء السمعة التنظيمية. كما كشفت نتائج الدراسة إلى أن اليقظة الاستراتيجية تلعب الدور الوسيط، في العلاقة بين توفر المهارات القيادية الناعمة وبناء السمعة التنظيمية. وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أهمها: ضرورة التمسك بالمهارات القيادية الناعمة وتعميمها على كل المستويات الإدارية، وضرورة مواصلة الجامعة العمل على تفعيل وتطوير صورتها ومكانتها الإيجابية لدى المجتمع وموظفيها وطلبتها. كذلك العمل على

* قسم الإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة الأقصى- غزة- فلسطين.

* قسم الإدارة التربوية- كلية التربية- جامعة الأقصى- غزة- فلسطين.

* قسم إدارة الأعمال- كلية الإدارة والتمويل- جامعة الأقصى- غزة- فلسطين.

أثر المهارات القيادية الناعمة...

امتلاك وتطوير نظام فعال لليقظة الاستراتيجية، بما يساعدها على حيازة المعلومات المفيدة التي تعطيها ميزة السبق التنافسي.

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة، والقيادة، والسمعة التنظيمية، واليقظة الاستراتيجية، والإدارة الاستراتيجية.

The impact of soft leadership skills on organizational reputation building through strategic vigilance as an intermediate variable

Abstract

This study aimed at identifying the degree of availability of soft leadership skills and the reality of adopting strategic alertness at Al-Aqsa University, as well as identifying the nature and direction of the relationship between soft leadership skills and building organizational reputation, as well as revealing the intermediate role of strategic vigilance in the relationship between soft leadership skills and organizational reputation. To achieve the objectives of the study, the researchers built a tool for the study, which was a questionnaire distributed to the sample of the study that is out of (131) of the employees of the administrative positions of the university

The study reached a number of results, the most important of which are: Soft leadership skills, strategic vigilance, and organizational reputation are highly available at Al-Aqsa University. There is a statistically significant effect of the availability of soft leadership skills on building organizational reputation and adopting strategic directions The results of the study revealed that the strategic vigilance plays a role in the relationship between the availability of soft leadership skills and organizational reputation. The study gives a number of recommendations, the most important of which are: the need to adhere to the soft leadership skills and disseminate them at all administrative levels, and the need to continue the university to activate and develop its image and positive position among the society and its employees and students. As well as working to acquire and develop an effective system of strategic vigilance, which helps them to acquire the useful information that gives them the advantage of competitive advantage.

Keywords: soft skills, leadership, organizational reputation, strategic vigilance, strategic management

د. بسام أبو حشيش وآخرون، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩

مقدمة:

تعد ممارسات القيادة بصفة عامة من الأركان الرئيسية لنجاح أو فشل أي جامعة، كما أن هذه الممارسات متعددة ومتنوعة، فمنها ممارسات القيادة الاستراتيجية، والذكية، والأخلاقية، ومنها ممارسات القيادة الناعمة. وقد أصبح مصطلح القيادة الناعمة يتكرر كثيراً في الفترات الأخيرة، وبالتالي، فمن الضروري على من يمارسها أن يمتلك مهارات معينة يطلق عليها مصطلح المهارات الناعمة. ووفقاً لرو (Rao, 2012) المذكور في (Abdelwahed, 2016: 306)، فإن المهارات الناعمة: هي تلك المهارات الأساسية التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الآخرين، وعرض أفكاره واستخدام السلوكيات القيادية بصورة مقنعة ولبقة، وقدرته على التواصل والاتصال، والتفاعل مع المستفيدين خلال خدمتهم.

كما أنها "الصفات الشخصية والمهارات التي تميز علاقة الشخص مع آخرين في مكان العمل، وتعتبر المهارات الناعمة مكملية للمهارات الصلبة، والتي تشير إلى المعرفة والمؤهلات العلمية والمهارات المهنية للشخص، والمهارات الشخصية اللازمة للحصول على فرص العمل". (www.Investopedia, 2014).

واعتبرت (Hajjaj, 2014: 12) أن المهارات الناعمة: "هي سمات وقدرات شخصية، يمكن أن تكتسب وتعمل على تعزيز التفاعلات مع الآخرين على السياق الشخصي والعملي، وتحفز الآفاق الوظيفية. وتعود أهمية المهارات الناعمة في أنها سبب في الحصول على الوظيفة؛ لأن أرباب العمل يبحثون عن الأشخاص القادرين على تأدية عدة مهام بالإضافة إلى تمتعهم بشخصية مناسبة تتلاءم مع الشركة، وتعطي انطباعاً جيداً عن الشركة للعملاء، الأمر الذي لم يتوفر في المهارات الصلبة رغم أهميتها عند التقدم إلى الوظيفة. (www.Investopedia, 2014).

فعندما يكون الوضع الاقتصادي راکداً نوعاً ما يصبح أصحاب العمل انتقائين بشكل كبير في عملية التوظيف، ويسعون للبحث عن أفضل وألمع الموظفين والمالكين لمهارات متعددة، لذلك من المهم للطلاب الذين يدخلون سوق العمل معرفة ما الذي يبحث عنه أصحاب العمل، كما ثبت أن توظيف الأفراد الذين يملكون المهارات الناعمة، من أهم أولويات المؤسسات ذات الأداء العالي، وذلك للحفاظ على ميزة التنافسية لديها وتصدر الأسواق. فالمهارات الناعمة من أهم العوامل التي

أثر المهارات القيادية الناعمة...

تلزم لنجاح الشخص في عمله في الواقع، كما أن ضعفها يعود سبباً في فصل الموظف من عمله أكثر من ضعف المهارات الصلبة. (Al-Awashriya,2018).

والمهارات الناعمة لازمة في الحياة اليومية بقدر أهميتها في العمل؛ إذ تنسم بالعمومية، ومن ثمة يجدر على كل التخصصات العلمية وضعها بعين الاعتبار، سواء في جانب الاهتمام بتنميتها أو جانب الوصول إلى أنجع الأساليب والأدوات التي تمكن من تقييمها تقيماً موضوعياً جيداً، وعلى هذا الأساس، فزمن الشهادات وتكديسها بما تعبر عنه من مهارات صلبة قد ولّى إلى غير رجعة، وأصبح المطلوب مستقبلاً هو المهارات الناعمة وليس الصلبة؛ ولهذا تعد المهارات الناعمة من أهم مهارات المستقبل التي لا بد أن تأخذ مكانها ضمن الأهداف الضمنية، في البرامج التعليمية والتدريبية ما لم تكن ضمن الأهداف الصريحة له. (Al-Awashriya,2018).

وفي ضوء ما سبق يستنتج الباحثون، بأن مهارات القيادة الناعمة في الجامعة هي تلك القدرات والكفايات المتوفرة، بمن يتولى قيادة الجامعة وإدارتها بطريقة تنسم باللباقة والذوق والجاذبية والاحترام والحرفية، والتي تؤدي إلى جعل الجامعة تنسم بالسمعة الجيدة، وهو ما يطلق عليه السمعة التنظيمية. ومن هذه المهارات قدرة إدارة الجامعة على متابعة محيطها من الناحية الاجتماعية والثقافية، واعتمادها على التقنيات والبرمجيات الحديثة، وإشراك العاملين في عملية صنع القرار، وتبنيها أسلوب الحوار مع الموظفين عند إعادة هيكلة أنشطتها، ودعمها تبادل ومشاركة المعلومات مع الموظفين، وتقديم المساعدة للعاملين في حل المشكلات التي تواجههم، والاستجابة لإجراءات العمل، واعتمادها على التحليل المعمق للمشاكل للحصول على فهم أكبر، واستخدام عناصر الاتصال الفعال للتواصل مع الموظفين، وتشجيع العمل ضمن فريق، وغيرها من المهارات المهمة، والتي تؤدي إلى تحقيق السمعة التنظيمية للجامعة.

ويعد مفهوم السمعة التنظيمية من أهم المفاهيم التي تتبناها المؤسسات بمختلف أنواعها نظراً؛ لأنها تركز على المصادقية والاحترام للمؤسسة بين المؤسسات الأخرى المتنافسة. (Dora et al., 2018: 33)، فهي تمثل مجموع المظاهر والعلاقات النشطة والفاعلة. كما أنها انطباق المتعاملين حول خدمات وسياسات وأنظمة المؤسسة، " فالمؤسسة ذات السمعة الجيدة هي التي تتمتع بشهرة من خلال جودة خدماتها أو منتجاتها ومسئوليتها تجاه مجتمعها العاملين لديها، وتلك الخصائص يجري تداولها من قبل الجمهور، والمساهمين، وكافة المتعاملين مع المنظمة". (Ouda, 2012: 33).

وتعد السمعة إحدى الموجودات غير الملموسة التي تحرص المنظمات على بنائها والحفاظ عليها

د. بسام أبو حشيش وآخرون، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩
لأهميتها في بقاء المنظمة واستمراريتها في ظروف الأزمات، إذ تمكن السمعة الجيدة من استقطاب
أفضل الكفاءات الوظيفية وجذب المستثمرين، ومن ثم الوصول إلى الاستدامة التي تجعلها قادرة على
تحقيق المنافع لمختلف أصحاب المصلحة المتعاملين معها، سواء كانوا زبائن أو عاملين أو مجهزين
وغيرهم (Al-Fatlawy, 2017: 12).

وفي ضوء ذلك، فالجامعات بحاجة دائماً إلى بناء سمعتها التنظيمية. كونها نظاماً بيئياً يضم
مفكرين لا يألون جهداً في البحث عن أفكار جديدة تسهم في تقدم المجتمع وتطوره، كما توجد علاقة
تبادلية تكاملية بين هذه الجامعات ومفكرها يؤثر كل منهما في الآخر ويتأثر به، فلا يمكن
للجامعات أن تقوم بدورها على أكمل وجه بدون التنبه إلى أهمية التفاعل بينها وبين أفرادها
المفكرين؛ حتى تتمكن هذه الجامعات من تحقيق أهدافها في خدمة المجتمع. إن حجم التأثير
بالمجتمع بات مرهوناً بالسمعة التنظيمية لهذه الجامعات، فهي من صنع المجتمع من ناحية، ومن
ناحية أخرى هي أدواته في صنع قيادته الإدارية والفنية والمهنية والسياسية والفكرية.

ومن جهة أخرى، تعد اليقظة الاستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة، التي
تبحث على ضرورة الاستماع إلى بيئة المنظمة من زبائن، وموردين، وتكنولوجيا، ومنافسة، وذلك لما
لها من أهمية في صناعة القرارات، خاصة الاستراتيجية منها. وعلى الرغم من حداثة المصطلح إلا
أن تعريفاته تعددت نظراً للاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات لهذا المفهوم. وفي هذا السياق ذكرت
(Hamoo, 2014: 62-63)، عدداً من التعريفات لليقظة الاستراتيجية، فهي المتابعة الإجمالية
والذكية لمحيط المؤسسة لرصد المعلومات الحاملة. كما أنها مجموعة من الأساليب المنسقة التي
تنظم جمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات المفيدة حفاظاً على بقاء المؤسسات ونموها. "وكذلك
هي الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة الأفراد التي تتولى جمع واستغلال المعلومات
بشكل تطوعي واستباقي، بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية. وكذا من أجل
خلق فرص الأعمال والتخفيف من مخاطر عدم اليقين".

وانطلاقاً من ذلك، يعتقد الباحثون أن إدارة الجامعة حينما تتصف باليقظة الاستراتيجية تكون على
درجة من الوعي بما يحصل في محيطها من تطورات وتغيرات واستماع للإشارات الصادرة منه، هذا
الوعي يمكنها من اتخاذ قرارات والقيام بأفعال مناسبة في وقت مناسب، حيث تعمل على ترتيب
الأولويات التي تسعى إلى تحقيقها حسب الوقت المناسب، وتحديد الفرص والتحديات ونقاط القوة
والضعف، وتمتلك القدرة على التخطيط، وتضع زمناً محدداً للأهداف المراد تحقيقها، وتعمل على

أثر المهارات القيادية الناعمة...

متابعة خطة العمل في كافة مراحل تنفيذها، وتقديم أفكاراً مبتكرة لتعزيز دورها، وتحرص على تحسين نوعية الخريجين، وتولي الاهتمام باحتياجات وتطلعات العاملين، وتتطلع لإيجاد مؤشرات واضحة لاستكشاف الأزمات، وتمتلك المقدرة على التفكير والتحليل والربط والاستنتاج خلال الأزمات، وغيرها من الأفعال والقرارات.

ومن منظور بحثي، وبمراجعة الباحثين لأدبيات الدراسة، فقد تبين وجود فجوات بحثية، تظهر الفجوة البحثية الأولى على هيئة فجوة معرفية، حيث إنه لا توجد أية من الدراسات السابقة عملت على دراسة الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية، في العلاقة بين المهارات القيادية الناعمة وبناء السمعة التنظيمية، فقد عملت دراسة لمركز الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة- أمان (AMAN, 2015) على تقديم مقترح لكيفية نشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري، وذلك من خلال تنمية مهارات القيادة الناعمة في الجامعات الفلسطينية، أما دراسة (Mero, 2017)، فقد هدفت للكشف عن دور المهارات الناعمة للقيادات الإدارية بالكليات العراقية في الارتجال التنظيمي بينما سعت دراسة (Al-Garaidih & Al-Alawy, 2018) للكشف عن درجة ممارسة مدراء المدارس بولاية صور العمانية للمهارات الناعمة، كما عملت دراسة (Eshteiwiy, 2017) للكشف عن علاقة المهارات القيادية بمستوى الأداء الوظيفي، أما دراسة (Gyasi et al., 2016) فقد سعت للكشف عن أثر المهارات القيادية على الأداء الأكاديمي، بينما دراسة (Abdelwahed, 2016) فقد أجريت للتعرف على علاقة المهارات الناعمة بالحصول على الوظائف الأكاديمية، أما دراسة (Awan et al., 2015) فقد عملت للكشف عن المهارات الناعمة وأثرها على نجاح المشاريع. بينما دراسة (Dora et al., 2018) ودراسة (Rasheed & Al-Ziady, 2014) فقد سعت للكشف عن دور المسؤولية المجتمعية في دعم السمعة التنظيمية بالجامعات العمانية، أما دراسة (Omair & Salah Eldeen, 2017) فقد عملت على دراسة مدى انعكاس إدارة علاقات الزبون على تعزيز سمعة المنظمة، أما دراسة (Al-Fatlawy, 2017)، فكانت تهدف للكشف عن الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية، أما دراسة (Salih & Alnaji, 2014) فقد عملت على الكشف عن أثر إدارة المواهب في تحسين سمعة المنظمة، بينما دراسة (Dolatabadi et al., 2012)، فقد عملت على توضيح أثر وعي العاملين على سمعة المنظمة، أما دراسة (Beheshtifar & Allahyary, 2013) فقد سعت لمعرفة العلاقة بين السمعة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أما دراسة (Bilahaj, 2017)، فقد عملت على دراسة مفهوم اليقظة الاستراتيجية

د. بسام أبو حشيش وآخرون، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩
وانعكاساتها المهمة للاستمرار في البيئة المعاصرة، أما دراسة (Al-Zuhairy, 2018) ودراسة
(Amina, 2017) ودراسة (Hadeed & Hadeed, 2005) فقد هدفت للتعرف على كيفية تعزيز
تنافسية المنظمات، وذلك بالاعتماد على اليقظة الاستراتيجية، بينما دراسة (Attia, 2018) فقد
سعت للكشف عن تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الجامعية في ضوء اليقظة الاستراتيجية، كما
وعملت دراسة (Al-Outaibi & Al-Qahtani, 2015) للكشف عن أثر اليقظة الاستراتيجية على
الأداء في مؤسسات التعليم العالي، أما دراسة (Hashem & Nasef, 2017)، فعملت على
المساهمة في الكشف عن العلاقة بين القيادة الجامعية واليقظة الاستراتيجية، بينما عملت دراسة
(Lamrous, 2017) للكشف عن دور نظم المعلومات في تعزيز اليقظة الاستراتيجية، بالإضافة
إلى دراسة (Al-Kallabi et al., 2018) ودراسة (Yaminah, 2016)، والتي سعت لتوضيح
دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز التسويقي، كما وهدفت دراسة (Qadiri, 2016) للكشف
عن دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز عملية الإبداع.

وفضلاً عما سبق، فقد تبين وجود فجوة مكانية حيث إنه على الرغم من أهمية قطاع التعليم
العالي بشكل عام والجامعات على وجه الخصوص، ألا أنه لم تطبق أية من الدراسات السابقة على
جامعة الأقصى. وبناءً على ما تقدم، فإن هذه الدراسة تعد الدراسة الأولى التي تهدف إلى ردم
الفجوات البحثية- كما يظن الباحثون- وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيس التالي "ما أثر
المهارات القيادية الناعمة على تعزيز السمعة التنظيمية من خلال اليقظة الاستراتيجية كمتغير
وسيط بجامعة الأقصى؟". وينبثق منه الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما درجة توفر المهارات القيادية الناعمة لدى إدارة جامعة الأقصى في غزة من وجهة نظر
العاملين في المناصب الإدارية؟

٢. ما درجة تبني اليقظة الاستراتيجية لدى إدارة جامعة الأقصى في غزة من وجهة نظر العاملين في
المناصب الإدارية؟

٣. ما واقع السمعة التنظيمية في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين في المناصب الإدارية؟

٤. هل يوجد أثر لتوفر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية في جامعة الأقصى؟

٥. هل يوجد أثر لتوفر المهارات القيادية الناعمة على تبني اليقظة الاستراتيجية في جامعة الأقصى؟

٦. هل يوجد أثر لليقظة الاستراتيجية على بناء السمعة التنظيمية في جامعة الأقصى؟

أثر المهارات القيادية الناعمة...

٧. هل يوجد أثر لتوفر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية في جامعة الأقصى، بوجود اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط؟
أهداف الدراسة: انسجاماً مع أسئلة الدراسة، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف متمثلة في ما يلي:

١. التعرف على درجة توفر المهارات القيادية الناعمة في جامعة الأقصى.
٢. الكشف عن درجة تبني القيادة الإدارية في جامعة الأقصى لليقظة الاستراتيجية.
٣. الوقوف على واقع السمعة التنظيمية في جامعة الأقصى.
٤. الكشف عن توفر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية في جامعة الأقصى.
٥. الكشف عن أثر توفر المهارات القيادية الناعمة على تبني اليقظة الاستراتيجية في جامعة الأقصى.
٦. التعرف على أثر اليقظة الاستراتيجية على بناء السمعة التنظيمية في جامعة الأقصى.
٧. المساهمة في التعرف على أثر توفر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية بوجود اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط في جامعة الأقصى.

أهمية الدراسة:

١. العمل على تزويد إدارة الجامعة بدرجة توفر المهارات القيادية الناعمة لديهم، وكذلك بمدى تبنيهم لمفهوم اليقظة الاستراتيجية.
٢. تقديم توصيات ومقترحات موثقة ومستمدة من الدراسة الميدانية، بحيث تساعد الإدارة على بناء السمعة التنظيمية للجامعة.
٣. قد تسهم هذه الدراسة في لفت انتباه الباحثين للقيام بالعديد من الدراسات التي تهتم بالمهارات القيادية، وكذلك باليقظة الاستراتيجية والعمل على تطبيقها في قطاعات مختلفة.
٤. عدم وجود دراسات ميدانية كافية اهتمت بالكشف عن مدى تبني الإدارة لليقظة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية بشكل عام، وجامعة الأقصى على وجه الخصوص.

حدود الدراسة:

- الحد الموضوعي: حيث اقتصرت الدراسة في الكشف عن أثر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية بوجود اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط.
- الحد المكاني: اقتصر تطبيق الدراسة على جامعة الأقصى.

- د. بسام أبو حشيش وآخرون، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩
- الحد البشري: اقتصرت الدراسة على العاملين أصحاب المراكز الإدارية في جامعة الأقصى باستثناء أصحاب المراكز الإدارية العليا.
 - الحد الزمني: تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي (٢٠١٨-٢٠١٩م).

فرضيات الدراسة:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتوفر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية في جامعة الأقصى.
٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، أثر لتوفر المهارات القيادية الناعمة على تبني اليقظة الاستراتيجية في جامعة الأقصى.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتبني اليقظة الاستراتيجية على بناء السمعة التنظيمية في جامعة الأقصى.
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتوفر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية بوجود اليقظة الاستراتيجية، كمتغير وسيط في جامعة الأقصى.

التعريفات الإجرائية:

١. **المهارات الناعمة:** هي القدرات والكفايات المتوفرة بمن يتولى قيادة الجامعة وإدارتها، بطريقة تتسم باللباقة والذوق والجاذبية والاحترام والحرفية، والتي تم تحديدها في الفقرات من ١- ١٢ في البعد الأول للاستبانة.
٢. **اليقظة الاستراتيجية:** درجة الوعي بما يحصل في محيط الجامعة من تطورات وتغيرات واستماع للإشارات الصادرة منه، والذي يُمكن إدارة الجامعة من اتخاذ قرارات والقيام بأفعال مناسبة في وقت مناسب، والتي تم تحديدها في الفقرات من ١- ١٢ في البعد الثاني من الاستبانة.
٣. **السمعة التنظيمية:** انطباع المتعاملين حول خدمات وسياسات وأنظمة الجامعة، والتي تم تحديدها في الفقرات من ١- ٨ في البعد الثالث من الاستبانة.

منهجية الدراسة:

أولاً- **منهج الدراسة:** بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها

أثر المهارات القيادية الناعمة...

وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى.

ثانياً- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين أصحاب المراكز الإدارية في جامعة الأقصى باستثناء أصحاب المراكز الإدارية العليا والبالغ عددهم (١٩٦) موظفاً وموظفة.

ثالثاً- عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة باستخدام طريقة العشوائية الطبقيّة كأحد الأساليب الإحصائية المستخدمة؛ لتكون ممثلة لمجتمع الدراسة وفقاً لقواعد البحث العلمي في اختيار العينات، حيث بلغ حجم العينة (١٣١) مفردة من مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الاستبانات يدوياً، حيث بلغت الاستبانات المستردة (120) استبانة بنسبة (91.6%)، كما بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي (١١٧) استبانة بنسبة (٨٩.٣%) من إجمالي الاستبانات الموزعة، وذلك باستبعاد ثلاث استبانات لعدم مراعاتهما الشروط والمعايير.

رابعاً- أداة الدراسة: لتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة دراسة في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي أعدت وطورت بناءً على الاستعانة بالمقاييس التي وضعها الباحثون في الأدبيات والدراسات السابقة، كما اتبعت مجموعة من الخطوات للوصول إلى الاستبانة بصورتها النهائية.

١. **تحديد الهدف من الأداة:** الذي تمثل في الوقوف على أثر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية بوجود اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط، وذلك بالتطبيق على جامعة الأقصى.

٢. **تحديد مجالات الأداة الرئيسية وصياغة فقراتها:** تم الاعتماد في صياغة تلك الفقرات على العديد من الدراسات السابقة مع إجراء التعديلات اللازمة وتناسب مكان تطبيق الدراسة، وتمت صياغة فقرات مجال المهارات القيادية الناعمة بالاعتماد على دراسة (Al-Garaidih & Al- (Alawy, 2018)، ودراسة (Mero, 2017)، ودراسة (Saleh & Abu-Mokh, 2017)، ودراسة (Abdelwahed, 2016)، ودراسة (Awan et. al, 2015)، ودراسة (Ariratana et al., (2015)، ودراسة (Al-Adwan, 2014)، ودراسة (Rao, 2013)، ودراسة (Reddy & Sunethri, 2013)، ودراسة (Marques, 2013)، ودراسة (Tyagi & Ashu, 2013). أما مجال اليقظة الاستراتيجية فتمت صياغة فقراته بناءً على المقاييس التي ظهرت في دراسة (Al-Kallabi et al., 2018)، ودراسة (Hanan, 2018)، ودراسة (Amina, 2017)، ودراسة

د. بسام أبو حشيش وآخرون، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩
 (Amiri et al., 2017)، ودراسة (Yaminah, 2016). أما مجال السمعة التنظيمية فقد تمت
 صياغة فقراته بالاعتماد على دراسة (Dora et al., 2018)، ودراسة (Omair & Salah)
 (Eldeen, 2017)، ودراسة (Alves et. Al, 2014)، ودراسة (Shamma, 2012)، ودراسة
 (Egwuonwu, 2011)، ودراسة (Ponzi et al., 2011).

٣. تدرج أداة الدراسة وتصحيحها: تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يعني الموافقة بدرجة
 (كبيرة جداً- ٥ درجات، كبيرة- ٤ درجات، متوسطة- ٣ درجات، قليلة- درجتان- قليلة جداً- درجة
 واحدة).

٤. صدق وثبات أداة الدراسة:

لقد تم تطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية قوامها (٣٢) موظفاً من مجتمع الدراسة، وذلك
 للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، والتي سوف يتم استعراضها على النحو التالي:
 أولاً- صدق أداة الدراسة:

■ صدق المحكمين: تم عرض المقياس على مجموعة من المتخصصين في مجال إدارة الأعمال
 والإدارة التربوية؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم حول ملائمة فقرات الأداة للهدف منها، وكذلك وضوح
 الصياغة اللغوية وصحتها، وقد تمت الاستجابة لأرائهم ومقترحات المحكمين، حتى ظهرت
 الأداة في صورتها النهائية على النحو التالي: لقد تكون مجال المهارات القيادية الناعمة (١٢)
 فقرة، أما مجال اليقظة الاستراتيجية فقد تكون من (١٢) فقرة، وأخيراً مجال السمعة التنظيمية
 فقد تكون من (٨) فقرات.

■ صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي، بحساب معاملات ارتباط بيرسون
 بين درجات كل فقرة من فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال، والتي ظهرت نتائجها كما هي
 موضحة بالجدول (٢):

جدول (٢): معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال

السمعة التنظيمية			اليقظة الاستراتيجية			المهارات القيادية الناعمة		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	# الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	# الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	# الفقرة
.....	0.849	1	0.903	1	0.704	1
.....	0.883	2	0.826	2	0.872	2

أثر المهارات القيادية الناعمة...

السمعة التنظيمية			اليقظة الاستراتيجية			المهارات القيادية الناعمة		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	# الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	# الفقرة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	# الفقرة
.....	0.677	3	0.796	3	0.812	3
.....	0.762	٤	0.775	٤	0.734	٤
.....	0.849	٥	0.904	٥	0.746	٥
.....	0.736	٦	0.806	٦	0.826	٦
.....	0.821	٧	0.871	٧	0.810	٧
.....	0.748	٨	0.718	٨	0.756	٨
			0.744	٩	0.701	٩
			0.885	١٠	0.894	١٠
			0.806	١١	0.754	١١
			0.723	١٢	0.831	١٢

فقد وضحت النتائج في الجدول السابق أن فقرات المجال الأول "المهارات القيادية الناعمة" مرتبطة ارتباطاً طردياً مع مجالها، وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٧٠٤ - ٠.٨٩٤)، كما أن المجال الثاني "اليقظة الاستراتيجية" مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧١٨ - ٠.٩٠٤)، بينما المجال الثالث "السمعة التنظيمية" مرتبط ارتباطاً طردياً مع جميع الفقرات التي تقيسه، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٦٧٧ - ٠.٨٨٣)، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى معنوي ($\alpha = ٠.٠١$)، مما يعني أن أداة الدراسة تتمتع بالصدق. ثانياً- ثبات أداة الدراسة: لقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient). وتبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لمجال "المهارات القيادية الناعمة" حيث بلغت (٠.٩٤٣)، بينما بلغت (٠.٩٥٣) لمجال "اليقظة الاستراتيجية"، وكذلك كانت مرتفعة لمجال "السمعة التنظيمية" حيث بلغت (٠.٩١٠)، مما يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

جدول (٣): ثبات أداة الدراسة

#	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
1.	المهارات القيادية الناعمة	١٢	0.943

د. بسام أبو حشيش وآخرون، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩

#	المجال	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
2.	اليقظة الاستراتيجية	١٢	0.953
3.	السمعة التنظيمية	٨	0.910

المعالجات الإحصائية:

تمت الاستعانة بالبرمجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تمت الاستعانة بالإضافة بالبرمجية (Macro Process v2.15)، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية: النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي، اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، معاملات ارتباط بيرسون، اختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test)، الانحدار الخطي البسيط، الانحدار المتعدد، تحليل المسار.

كما تبنت معيار عز عبد الفتاح للحكم على الاتجاه عند استخدام مقياس ليكرت الخماس، وذلك لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي للأهمية. (عبد الفتاح، ٢٠٠٨)، والتي تظهر في الجدول (٤).

جدول (٤): الأهمية النسبية للوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5
درجة الموافقة	صغيرة جداً	صغيرة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً

الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات:

أولاً- الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

بغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة، استخدم الباحثون عدة أساليب إحصائية، مثل: المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المجال وكذلك إجمالي المجال.

١. الإجابة عن السؤال الأول، والذي ينص على: "ما درجة توفر المهارات القيادية الناعمة لدى إدارة جامعة الأقصى في غزة من وجهة نظر العاملين في المناصب الإدارية؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٥) التالي:

أثر المهارات القيادية الناعمة...

جدول (٥): تحليل فقرات مجال المهارات القيادية الناعمة

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تتم إدارة الجامعة بمتابعة محيطها من الناحية الاجتماعية والثقافية.	3.821	0.761	76.410	11
2.	تعتمد إدارة الجامعة وبدرجة كبيرة على التقنيات والبرمجيات الحديثة.	3.838	0.731	76.752	10
3.	تشرك إدارة الجامعة العاملين في عملية صنع القرار.	3.803	0.698	76.068	12
4.	تتبنى إدارة الجامعة أسلوب الحوار مع الموظفين عند إعادة هيكلة أنشطتها.	3.983	0.695	79.658	6
5.	تدعم إدارة الجامعة تبادل ومشاركة المعلومات مع الموظفين.	4.350	0.686	87.009	2
6.	تعمل إدارة الجامعة على تقديم المساعدة للعاملين في حل المشكلات التي تواجههم.	4.162	0.694	83.248	4
7.	تمتلك إدارة الجامعة الاحترافية في الاستجابة لإجراءات العمل.	3.897	0.770	77.949	8
8.	تعتمد إدارة الجامعة على التحليل المعمق للمشاكل للحصول على فهم أكبر.	3.966	0.754	79.316	7
9.	تستخدم إدارة الجامعة عناصر الاتصال الفعال للتواصل مع الموظفين.	3.855	0.698	77.094	9
10.	تعمل إدارة الجامعة على تشجيع العمل ضمن فريق.	4.026	0.713	80.513	5
11.	تحرص إدارة الجامعة على المساهمة بأرائها في إنجاز عمل الفريق.	4.393	0.643	87.863	1
12.	تتعاطى إدارة الجامعة مع المخويات المطروحة داخل الفريق بتوازن ومنطقية.	4.222	0.671	84.444	3
-	المهارات القيادية الناعمة ككل	4.026	0.482	80.527	-

يتبين من الجدول أعلاه رقم (٥)، أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (٣.٨٠٣ - ٤.٣٩٣)، بنسبة مئوية تراوحت بين (٧٦.٠٦٨% - ٨٧.٨٦٣%) وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت)، كما يتضح أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول ذلك المجال بفقراته المختلفة، وتراوحت قيمة الانحرافات المعيارية بين (٠.٦٤٣ - ٠.٧٧٠)، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر الباحثين حول ذلك المجال.

كما يتبين أن مستوى توفر المهارات القيادية الناعمة بشكل عام لدى إدارة الجامعة جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (٤.٠٢٦)، وبنسبة مئوية بلغت (٨٠.٥٢٧%). ويعزو الباحثون ذلك إلى الجهود الملموسة التي بذلتها إدارة الجامعة في العام المنصرمين، فقد استطاعت إدارة الجامعة، ممثلة برئيسها ومجلس أمنائها ومجلس إدارتها علاج العديد من المشكلات، بل الأزمات التي كانت عالقة، ومن ثم شهدت الجامعة تطوراً نوعياً على الصعيد الأكاديمي والثقافي

د. بسام أبو حشيش وآخرون، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩

والعلمي والاجتماعي، وأصبحت الجامعة عبارة عن ساحة تعج بالنشاطات الأكاديمية والعلمية والثقافية والرياضية والاجتماعية. كما شهدت تطوراً نوعياً على صعيد العلاقة بالجامعات المناظرة المحلية والعربية والدولية، فعلى سبيل المثال تمكنت الجامعة من استحداث برامج أكاديمية جديدة كبرنامج التمريض والحاسبات، فضلاً عن التوسع ببرامج الماجستير، حيث بلغ عددها عشرة برامج مختلفة. كما تم استحداث برنامج دكتوراه الإدارة التربوية بالمشاركة مع الجامعة الإسلامية. كما حصل العديد من الباحثين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة، على معدلات عالية وتنافسية من اقتباس الآخرين من إنتاجهم العلمي.

٢. الإجابة عن السؤال الثاني، والذي ينص على: "ما درجة توفر اليقظة الاستراتيجية لدى إدارة جامعة الأقصى في غزة من وجهة نظر العاملين في المناصب الإدارية؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٦) التالي:

جدول (٦): تحليل فقرات مجال اليقظة الاستراتيجية

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	توفر إدارة الجامعة متطلبات إنجاز المهام.	3.709	0.929	74.188	12
2.	تعمل إدارة الجامعة على ترتيب الأولويات التي تسعى إلى تحقيقها حسب الوقت المناسب.	3.957	0.855	79.145	9
3.	تسعى إدارة الجامعة لتحديد الفرص والتهديدات.	4.094	0.809	81.880	2
4.	تسعى إدارة الجامعة لتحديد نقاط القوة والضعف.	3.991	0.866	79.829	8
5.	تمتلك إدارة الجامعة القدرة على التخطيط.	3.735	0.875	74.701	11
6.	تضع إدارة الجامعة زماً محدداً للأهداف المراد تحقيقها.	4.043	0.747	80.855	6
7.	تعمل إدارة الجامعة على متابعة خطة العمل في كافة مراحل تنفيذها.	4.137	0.753	82.735	1
8.	تقدم إدارة الجامعة أفكاراً مبتكرة لتعزيز دور الجامعة.	4.017	0.861	80.342	7
9.	تحرص إدارة الجامعة على تحسين نوعية الخريجين.	3.821	0.906	76.410	10
10.	تظهر إدارة الجامعة المقدرة على الاهتمام باحتياجات وتطلعات العاملين.	4.068	0.807	81.368	4
11.	تتطلع إدارة الجامعة على إيجاد مؤشرات واضحة لاستكشاف الأزمات.	4.077	0.790	81.538	3
12.	تمتلك إدارة الجامعة المقدرة على التفكير والتحليل والربط والاستنتاج أثناء الأزمات.	4.051	0.869	81.026	5
-	اليقظة الاستراتيجية ككل	3.975	0.636	79.501	-

أثر المهارات القيادية الناعمة...

وبالنظر إلى الجدول السابق رقم (٦)، والخاص بمجال اليقظة الاستراتيجية، يتبين أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (٣.٧٠٩ - ٤.١٣٧)، بنسبة مئوية تراوحت بين (٧٤.١٨٨% - ٨٢.٧٣٥%)، وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت). كما يتضح أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة، حول ذلك المجال بفقراته المختلفة، وتراوحت قيمة الانحرافات المعيارية بين (٠.٧٤٧ - ٠.٩٢٩)، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر المبحوثين حول ذلك المجال. كما يتبين أن مستوى توفر اليقظة الاستراتيجية بشكل عام لدى إدارة الجامعة جاءت بدرجة كبيرة، وبلغ المتوسط الحسابي للمجال (٣.٩٧٥)، وبنسبة مئوية بلغت (٧٩.٥٠١%). ويعزو الباحثون ذلك إلى درجة الوعي التي تتمتع بها إدارة الجامعة، بما يحصل في البيئة الفلسطينية من تطورات وتغيرات، وقدرتها على فهم الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية لهذه البيئة، والتي قامت إدارة الجامعة بترجمة هذا الفهم إلى العديد من القرارات والأفعال المناسبة، سواء على مستوى البرامج الأكاديمية أو على مستوى الطلبة أو العاملين في الجامعة. فعلى سبيل المثال أكدت إدارة الجامعة على ضرورة الاستمرار في تخفيض سعر الساعة الدراسية لتصبح الرسوم الدراسية أقل من باقي الجامعات قاطبة. كما قامت إدارة الجامعة بإعفاء حوالي ألف طالب وطالبة مما تبقى عليهم من رسوم، وبالتالي تم تحرير شهادات وتسليمها.

٣. الإجابة عن السؤال الثالث، والذي ينص على: "ما واقع السمعة التنظيمية في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين في المناصب الإدارية؟".

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والوزن

النسبي والترتيب، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (٧) التالي:

جدول (٧): تحليل فقرات مجال السمعة التنظيمية

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1.	تسعى إدارة الجامعة إلى تلبية احتياجات المجتمع بشكل أفضل من المنافسين.	3.991	0.846	79.829	2
2.	تعمل إدارة الجامعة على تطوير تخصصاتها ولا تتقيد بالتقليد.	3.932	0.807	78.632	4
3.	تحرص إدارة الجامعة على أن تكون أنشطتها متلائمة مع قيم المجتمع وأخلاقه.	3.846	0.837	76.923	7
4.	تسهم إدارة الجامعة في المشاركة بالمؤتمرات والندوات بالشراكة مع المجتمع.	3.863	0.718	77.265	6
5.	تعمل إدارة الجامعة على فتح تخصصات جديدة تلبي احتياجات سوق العمل.	3.778	0.842	75.556	9

د. بسام أبو حشيش وآخرون، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩

#	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
٦.	تعمل إدارة الجامعة على احتضان وتشجيع ودعم الطلبة المبدعين.	3.872	0.915	77.436	5
٧.	تعمل إدارة الجامعة على توفير مناخ يدفع العاملين للإبداع والتميز.	4.043	0.803	80.855	1
٨.	تتمتع إدارة الجامعة بمستوى عالٍ من الكفاءة في تقديم الخدمات	3.974	0.737	79.487	3
-	السمعة التنظيمية ككل	3.838	0.900	76.752	-

وباستعراض استجابات عينة الدراسة حول مجال السمعة التنظيمية في الجدول أعلاه رقم (٧)، يتبين أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات المجال تراوحت بين (٣.٧٧٨ - ٤.٠٤٣)، بنسبة مئوية تراوحت بين (75.556% - 80.855%)، وفق مقياس التدرج الخماسي (ليكرت)، كما يتضح أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد العينة حول ذلك المجال بفقراته المختلفة، وتراوحت قيمة الانحرافات المعيارية بين (٠.٧١٨ - ٠.٩١٥)، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر الباحثين حول ذلك المجال. كما يتبين أن واقع السمعة التنظيمية بشكل عام لدى إدارة الجامعة جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (٣.٨٣٨)، وبنسبة مئوية بلغت (٧٦.٧٥٢%). ويعزو الباحثون ذلك إلى حرص إدارة الجامعة على توفير نوع من المصادقية والاحترام للمؤسسة بين المؤسسات الأخرى المتنافسة، قد تمثل ذلك بمستوى تطور العلاقة بين جامعة الأقصى والجامعات المناظرة كالجامعة الإسلامية وجامعة فلسطين وجامعة الإسراء وجامعة غزة. هذه العلاقة شهدت حالة من التفاعل والنشاط التي لم تكن موجودة قبل عامين. كما يعزز ذلك مجموعة الانطباعات الجيدة، لكل من يتعامل مع الجامعة سواء الطلبة وأسرهم أو طلبة الدراسات العليا أو العاملين في الجامعة نفسها. ويعتقد الباحثون أن إدارة الجامعة لا تزال حريصة على بقاء الجامعة وتطورها واستمراريتها، في ظروف الأزمات التي كانت تعترض الجامعة، وذلك من خلال قدرة إدارة الجامعة على تحقيق المنافع لمختلف أصحاب المصلحة المتعاملين معها.

ثانياً- اختبار فرضيات الدراسة:

يهدف اختبار فرضيات الدراسة الثلاثة الأولى، تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط، وقد تم استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية النموذج ككل، كما تم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على مقدرة النموذج ككل، على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، أما

أثر المهارات القيادية الناعمة...

بالنسبة لمعامل الانحدار (Beta)، فقد تم استخدامه لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل.

١. اختبار الفرضية الرئيس الأولى، والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتوفر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية في جامعة الأقصى". لقد كشفت النتائج الموضحة في الجدول رقم (٨) أن قيمة (F) للنموذج الكامل بلغت (٣١.٩٣٦)، كما بلغت قيمة الدلالة الاحتمالية (٠.٠٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على معنوية النموذج ككل. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) (٢١.٧%)، مما يشير إلى أن (٢١.٧%) من البناء للسمعة التنظيمية يعود سببه إلى توفر المهارات القيادية الناعمة لدى إدارة الجامعة، والباقي يعود إلى متغيرات أخرى، كما كانت قيمة معامل الارتباط للنموذج بلغت (٠.٤٦٦) مما يدل على وجود علاقة طردية.

جدول (٨): نتيجة اختبار الفرضية الأولى

السمعة التنظيمية			المجال
مستوى الدلالة (Sig.)	T- Test	معامل الانحدار (Beta)	
٠.٠٠٠٠	٥.٦٥١	٠.٦٠٤	المهارات القيادية الناعمة
مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة اختبار F	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
0.000	31.936	0.217	٠.٤٦٦

كما بلغت قيمة معامل Beta (٠.٦٠٤)، كما بلغت قيمة (T-Test) (٥.٦٥١) وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية Sig. (٠.٠٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومما سبق يمكن قبول الفرضية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتوفر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية في جامعة الأقصى". ويعزو الباحثون سبب ذلك إلى الممارسات الفعلية للمهارات القيادية الناعمة من قبل إدارة الجامعة، الأمر الذي أسهم في رفع مستوى السمعة التنظيمية؛ وهو ما يتماشى مع الفرضية العامة التي تقر بوجود أثر إيجابي لمهارات القيادة الناعمة على بناء السمعة التنظيمية. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Al-Fatlawy, 2017)، والتي أشارت إلى أن القيادة الرشيقة تسهم في بناء السمعة التنظيمية للمنظمات بشكل كبير، وكذلك دراسة (Rao, 2013)، والتي أشارت إلى أن المهارات القيادية

د. بسام أبو حشيش وآخرون، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩
 الناعمة تعمل على تحقيق التميز المؤسسي، ودراسة (Ngang, 2012)، والتي أشارت إلى أن
 المهارات القيادية الناعمة تعمل بشكل فعال على تطوير المنظمات.

٢. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أثر
 لتوفر المهارات القيادية الناعمة على تبني اليقظة الاستراتيجية في جامعة الأقصى".

لقد كشفت النتائج الموضحة في الجدول رقم (٩) أن قيمة (F) للنموذج الكامل بلغت
 (٥٧.٤٧٧)، كما بلغت قيمة الدلالة الاحتمالية (٠.٠٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى
 دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يدل على معنوية النموذج ككل. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R
 Square) (٣٣.٣%)، مما يشير إلى أن (٣٣.٣%) من التباين لليقظة الاستراتيجية يعود سببه إلى
 توفر المهارات القيادية الناعمة لدى إدارة الجامعة، والباقي يعود إلى متغيرات أخرى، كما كانت قيمة
 معامل الارتباط للنموذج بلغت (٠.٥٧٧)، مما يدل على وجود علاقة طردية.

جدول (٩): نتيجة اختبار الفرضية الثانية

اليقظة الاستراتيجية			المجال
مستوى الدلالة (Sig.)	T- Test	معامل الانحدار (Beta)	
٠.٠٠٠٠	٧.٥٨١	٠.٧٦١	المهارات القيادية الناعمة
مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة اختبار F	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
0.000	57.477	0.333	0.577

كما بلغت قيمة معامل Beta (٠.٧٦١)، وبلغت قيمة (T-Test) (٧.٥٨١)، وبلغت قيمة
 الدلالة الإحصائية Sig. (٠.٠٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، ومما
 سبق يمكن قبول الفرضية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أثر
 لتوفر المهارات القيادية الناعمة على تبني اليقظة الاستراتيجية في جامعة الأقصى". ويعزو الباحثون
 سبب ذلك أيضاً إلى الممارسات الفعلية للمهارات القيادية الناعمة من قبل إدارة الجامعة، الأمر الذي
 شجع على تبني اليقظة الاستراتيجية؛ وهو ما يتماشى مع الفرضية العامة التي تقر بوجود أثر
 إيجابي لمهارات القيادية الناعمة على تبني اليقظة الاستراتيجية. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت
 إليه دراسة (Hashem & Nasef, 2017)، والتي أشارت إلى أن للإدارة العليا في الجامعات دوراً
 أساسياً في تبني اليقظة الاستراتيجية.

أثر المهارات القيادية الناعمة...

٣. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، لتبني اليقظة الاستراتيجية على بناء السمعة التنظيمية في جامعة الأقصى".
كشفت النتائج الموضحة في الجدول رقم (١٠) أن قيمة (F) للنموذج الكامل بلغت (٦٤.٥٥١)، كما بلغت قيمة الدلالة الاحتمالية (٠.٠٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، مما يدل على معنوية النموذج ككل. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) (٣٦.٠%)، مما يشير إلى أن (٣٦.٣%)، من البناء في السمعة التنظيمية يعود سببه إلى تبني اليقظة الاستراتيجية من قبل إدارة الجامعة، والباقي يعود إلى متغيرات أخرى، كما كانت قيمة معامل الارتباط للنموذج بلغت (٠.٦٠٠)، مما يدل على وجود علاقة طردية.

جدول (١٠): نتيجة اختبار الفرضية الثالثة

السمعة التنظيمية			المجال
مستوى الدلالة (Sig.)	T- Test	معامل الانحدار (Beta)	
٠.٠٠٠٠	٨.٠٣٤	٠.٥٨٩	اليقظة الاستراتيجية
مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة اختبار F	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
0.000	64.551	0.360	0.600

كما بلغت قيمة معامل Beta (٠.٥٨٩)، كما بلغت قيمة (T-Test) (٨.٠٣٤)، وبلغت قيمة الدلالة الإحصائية Sig. (٠.٠٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، ومما سبق يمكن قبول الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لتبني اليقظة الاستراتيجية على بناء السمعة التنظيمية في جامعة الأقصى". ويعتقد الباحثون أن هذه النتيجة منطقية، فتبني اليقظة الاستراتيجية في الجامعة يؤدي حتماً إلى ارتفاع مستوى السمعة التنظيمية. وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Al-Zuhairy, 2018)، ودراسة (Omar & Lameen, 2017)، ودراسة (Hadeed & Hadeed, 2005)، والتي أشارت إلى أن اليقظة الاستراتيجية تعمل على تحقيق مستويات عليا من الميزة التنافسية، وكذلك دراسة (Al-Otaibi & Al-Qahtani, 2015)، التي أشارت إلى أن اليقظة الاستراتيجية تعمل على رفع مستويات الأداء، بالإضافة إلى دراسة (Qadour & Ashour, 2010)، والتي أشارت إلى دور اليقظة الاستراتيجية في ربط المنظمات مع بيئتها الخارجية.

د. بسام أبو حشيش وآخرون، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩
 ٤. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتوفر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية بوجود اليقظة الاستراتيجية كمتغير وسيط في جامعة الأقصى".

يهدف الكشف عن الدور الوسيط لليقظة الاستراتيجية بين توفر المهارات القيادية الناعمة لإدارة جامعة الأقصى وبناء السمعة التنظيمية، تم استخدام تحليل المسار (Path Analysis)، حيث تمت في البداية عملية التحقق من بعض الشروط المسبقة لاختبار الدور الوسيط للمتغير، ومن ثم كانت النتيجة كما هي ممثلة في الجدول (١١).

جدول (١١): نتيجة اختبار الفرضية الرابعة

السمعة التنظيمية			المجال
مستوى الدلالة (Sig.)	T- Test	معامل الانحدار (Beta)	
٠.٤٨٣	١.٩٩٦	٠.٢٣٣	المهارات القيادية الناعمة
٠.٠٠٠	٥.٤٩٣	٠.٤٨٧	اليقظة الاستراتيجية
مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة اختبار F	معامل التحديد (R^2)	معامل الارتباط (R)
0.000	35.105	0.381	0.617
حساب حجم الأثر			
مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة الاختبار	نوع الاختبار	حجم الأثر
0.000	5.651	T	0.604
0.483	1.996	T	0.233
0.000	4.423	Sobel (z)	0.371
			0.614
			1.589

لقد أشارت النتائج إلى أن قيمة (F) للنموذج بلغت (٣٥.١٠٥)، كما بلغت قيمة الدلالة الاحتمالية (٠.٠٠٠) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) مما يدل على معنوية النموذج ككل. وقد كشفت النتائج على أن إدخال المهارات القيادية الناعمة، بالإضافة إلى اليقظة الاستراتيجية (كمغيرات مستقلة) في النموذج، أدى إلى ارتفاع في المقدرة التفسيرية للنموذج، حيث

أثر المهارات القيادية الناعمة...

بلغت قيمة معامل التحديد (٣٨.١%)، بزيادة قدرها (١٦.٤%)، كما كشفت نتائج حجم التأثير عن وجود تأثير إجمالي مقداره (٦٠.٤%)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة التأثير المباشر لتوفر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية (٢٣.٣%)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بينما بلغت قيمة التأثير غير المباشر (٣٧.١%)، والذي يمثل (٦١.٤%) من التأثير الإجمالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق وبالنظر إلى معنوية التأثير المباشر وغير المباشر، يتضح للباحثين أن اليقظة الاستراتيجية تتوسط بشكل كلي العلاقة ما بين توفر المهارات القيادية الناعمة وبناء السمعة التنظيمية في جامعة الأقصى.

ويشير ذلك إلى أن بناء سمعة تنظيمية ذات معنى للمنظمة، لن يتحقق فقط بوجود المهارات القيادية الناعمة، ما لم ترتبط ببنيتها لليقظة الاستراتيجية من أجل اقتناص الفرص.

نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى توفر المهارات القيادية الناعمة بشكل عام لدى إدارة الجامعة جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (٤.٠٢٦)، ونسبة مئوية بلغت (٨٠.٥٢٧%).
- بينت نتائج الدراسة أن مستوى تبني اليقظة الاستراتيجية بشكل عام لدى إدارة الجامعة جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (٣.٩٧٥)، ونسبة مئوية بلغت (٧٩.٥٠١%).
- أظهرت نتائج الدراسة أن واقع بناء السمعة التنظيمية بشكل عام لدى إدارة الجامعة جاءت بدرجة كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمجال (٣.٨٣٨)، ونسبة مئوية بلغت (٧٦.٧٥٢%).
- كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، توفر المهارات القيادية الناعمة على بناء السمعة التنظيمية في جامعة الأقصى.
- بينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، لتبني اليقظة الاستراتيجية على بناء السمعة التنظيمية في جامعة الأقصى.

- د. بسام أبو حشيش وآخرون، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، لتبني اليقظة الاستراتيجية على بناء السمعة التنظيمية في جامعة الأقصى.
 - أشارت نتائج الدراسة إلى أن تبني اليقظة الاستراتيجية يتوسط بشكل كلي العلاقة، ما بين توفر المهارات القيادية الناعمة وبناء السمعة التنظيمية في جامعة الأقصى.

توصيات الدراسة:

- ضرورة التمسك بالمهارات القيادية الناعمة وتعميمها على كل المستويات الإدارية، لما لها من دور وأثر فعال في تطوير أداء المؤسسة وفعاليتها، بما يتيح لها أن تكون رائدة في العمل الأكاديمية والبحثي والاجتماعي.
- ضرورة مواصلة الجامعة العمل على تفعيل وتطوير صورتها ومكانتها الإيجابية لدى المجتمع وموظفيها وطلبتها.
- ضرورة مواصلة الجامعة العمل على امتلاك وتطوير نظام فعال لليقظة الاستراتيجية، بما يساعدها على حيازة المعلومات المفيدة التي تعطيها ميزة السبق التنافسي.

المراجع:

1. Abdelwahed, M. (2016). The Role of Soft Skills in Job Hunting of Academic Positions: Applied Study on Ministry of Higher Education - Gaza Strip, *The Journal of Palestine University for Research and Studies*, 6(2), 303-338.
2. Al-Awashriya, Al-Saeed Sulaiman (2018). The Rubric as a tool for assessing soft skills Workplace organization skills (five years) A model, International Conference on Education Assessment, Saudi Vision 2030. Saudi Arabia.
3. Al-Adwan, W. (2014). *Soft skills among principals of public schools in South Shuna directorate of education*, Unpublished master's thesis, Jarash University, Jordan.
4. Al-Fatlawy, M. (2017). The Relationship Between Agile Leadership and Organizational Reputation Through the Mediating Role of Organizational Commitment in the General Company for the Automotive Industry, *Muthanna Journal of Administrative and Economics Sciences (MJAES)*, 7(4), 23-48.

5. Al-Garaidih, M. & Al-Alawy, S. (2018). The Degree of School Principals Practicing of Soft Skills in The City of Sur, The Sultanate of Oman, *The Arab Journal of Qualitative Education*. (12), 253-278.
6. Al-Kallabi, A.; Al-Hadrawi, R.; & Al-Mosawi, K. (2018). Strategic Vigilance and its Role in Achieving the Marketing Excellence of the Organization: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Employees in the New Kufa Cement Plant, *Journal of Education College for Women For Humanistic Sciences- University of Kufa*, 12(22), 349-377.
7. Al-Outaibi, K. & Al-Qahtani, G. (2015). Strategic Vigilance and its Impact on Performance in Higher Education Institutions, *Journal of Arab and Islamic Studies - Egypt*, 6(13), 75- 242.
8. Alves, M.; Peflcco, E.; & Arroyo, J., (2014), "A new approach for Measuring Corporate Reputation, *Administration Business Journal*, 5(1), 53-66.
9. Al-Zuhairy, A. (2018)., Vigilance Strategy: An Introduction to Managing Excellence to Achieve A Competitive Advantage for Educational Institutions, *Journal of Education Sohag University*, 52, 1-39.
10. Amina, B. (2017). The Role of Strategic Vigilance in Creating A Competitive Advantage in the Target Market of Telecom Algeria, *Arab Journal of Sciences & Research Publishing – Journal of Economic and Legal Sciences*, 10(1), 18-29.
11. Amiri, N. , Shirkavand, S., Chalak, M., & Rezaeei, N. (2017). Competitive intelligence and developing sustainable competitive advantage. *AD-minister*, (30), 173-194.
12. Ariratana, W., Sirisookslip, S., & Ngang, T. K. (2015). Development of leadership soft skills among educational administrators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (186), 331-336.
13. Attia, A. (2018). Developing the Management Practices of Alexandria University Leaders in the Light of the Concept of Strategic Vigilance, *Journal of Educational and Social Studies - Helwan University*, 23(1), 793-903.

د. بسام أبو حشيش وآخرون، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩

14. Awan, M., Ahmed, K., & Zulqarnain, W. (2015). Impact of project manager's soft leadership skills on project success. *Journal of Poverty, Investment and Development*, 8(2), 37-89.
15. Beheshtifar, M., & Allahyary, M. H. (2013). Study the Relationship among Organizational Reputation with Organizational commitment and Employees' Turnover Intention. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 6(10), 1467-1478.
16. Bilahaj, M. (2017). Strategic Vigilance is an Imperative for Continuing in the Contemporary Environment , *Journal of Finance and Business Economies*, (1), 192-206.
17. Dolatabadi, H. R., Ghujali, T., & Shahmohammadi, M. (2012). Analysis of Employees' Awareness from Their Manner of Impact on the Organizational Reputation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(3).
18. Dora, O.; Al-Tigani, M.; & Henawi, S. (2018). The Social Responsibility of Omani Private Universities and its Role in Supporting Organizational Reputation: Dhofar University as a Model, *The Academic Journal of Social Studies in Algeria - Department of Economic and Legal Sciences*, 10(2), 26-45.
19. Eshteiwy, M. (2017). Leadership skills and their Relation to the Level of Job Performance Among Employees in Palestine Technical College, *The Journal of Al-Istiqlal University for Researches*, 3(1), 63-106.
20. Gyasi, R. S., Xi, W. B., & Owusu-Ampomah, Y. (2016). The Effect of Leadership Styles on Learners' Performance. The Case of Asonomaso Nkwanta in the Kwabre District Assembly of Ashanti Region in Ghana. *Journal of Education and Practice*, 7(29), 8-17.
21. Hadeed, R. & Hadeed, N. (2005, January). Strategic Vigilance is A Modern Tool of Managing the Competitiveness of the Organization, Paper Presented at the International Scientific Conference for the outstanding performance of organizations and governments University Ouargla, Algeria.
22. Hajjaj, O. (2014). *The Role of Soft Skills in Job Hunting Applied Study on the Administrative Positions in Gaza Strip*, Unpublished master's thesis, Islamic University of Gaza, Palestine.

23. Hamoo, M. (2014). The Importance of Strategic Vigilance in Achieving Competitive Advantage, Unpublished Master's Thesis, Oum El Bouaghi University, Algeria
24. Hanan, Y. (2018). Impact of the Information System on Strategic Vigilance in Small and Medium Enterprises: A Field Study on Some Algerian Institutions, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Farhat Abbas Setif 1, Algeria.
25. Hashem, N. & Nasef, M. (2017, January). University Leadership and Strategic Vigilance, Paper Presented at the Twenty-fourth Annual Scientific Conference: Leadership and Management of Education in the Arab World - Reality and Future Perspectives, Egyptian Association for Comparative Education and Educational Management, Cairo, 197-206.
26. Investopedia. (2014). Hard skills. Retrieved from <http://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp>.
27. Iwu-Egwuonwu, D., & Chibuike, R. (2011). Corporate reputation & firm performance: Empirical literature evidence. *International Journal of Business and Management*, 6(4), 197-206.
28. Lamrous, M. (2017). The Role Of Information Systems In Reinforcing Strategic Vigilance Of The Country, *Journal of History of Science - University of Ziane Ashour Djelfa*, (7), 358 – 368.
29. Mero, S. (2017). The Role of Soft Skills for Administrative Leadership in Organizational Improvisation, *The Journal of Duhok University*, 20(2), 318-338.
30. Omair, E. & Salah Eldeen, A. (2017). the impact of the customer relationship management in enhancing the reputation of the Organization: A Survey Study of a Sample of Iraqi private banks in the city of Baghdad, *IUG Journal of Economics and Business Studies*, 25(3), 52-75.
31. Omar, W. & Lameen, A. (2017). Mechanisms of Applying Strategic Vigilance in the Algerian Economic Companies Case Study: Applied Study of Cement Company of Chlef, *The Academic Journal of Social Studies in Algeria - Department of Economic and Legal Sciences*, (17), 3-15.
32. Ouda, E. (2012). *The Influential Relationship between the Quality of Electronic Services and the Reputation of Universities: A Study on a Sample of Jordanian Private Universities*, Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Jordan.

د. بسام أبو حشيش وآخرون، مجلة جامعة الأقصى، المجلد الثاني، العدد الثاني، يونيو ٢٠١٩

33. Ponzi, L., Fombrun, C., & Gardberg, N. (2011). RepTrak™ pulse: Conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 14(1), 15-35.
34. Qadiri, M. (2016). Strategic vigilance and its role in promoting the process of creativity in the institution by studying the model of the French group LOREA, *Journal of Economics and Human Development - Saad Dahlab University Blida*, (15), 174-184.
35. Qadour, N. & Ashour, M. (2010, November). Vigilance Strategy the channel of Communication of the Organization in its Environment, Paper Presented at the Fourth International Conference Entitled Competition and Competitive Strategies of the Industrial Institution Outside the Hydrocarbons Sector in the Arab countries, At the Faculty of Economic Sciences and Management Sciences at the University of Hassiba Bouali Chlef and the Laboratory of Globalization and Economics of North Africa, 1-18.
36. Rao, M. (2013). Soft leadership: a new direction to leadership. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 143-149.
37. Rasheed, S. & Al-Ziady, S. (2014). The Role of Social Responsibility in Enhancing Perceived Organizational Reputation :An Exploratory Study, *Al-Qadisiya Journal for Administrative and Economic Sciences*, 16(1), 6-32.
38. Reddy, G.; Sunethri, B. (2013), The Importance of Soft Skills form Modern Day Professions, *Journal of Business communication*, 5 (2).
39. Reputation institute Uk , (2012), *Corporate reputation : The Main Driver of Business Value*.
40. Roa , M.S(2012) "Myths and truths About Soft Skills" American Society for Training & Development .USA.
41. Saleh, A. & Abu-Mokh, M. (2017). The Practicing Degree of Leadership Skills by Principals in the Green line in Palestine in Light of School Learning Organizational Culture, *International Journal for Research In Education*, 41(١), 163-200.
42. Salih, A., & Alnaji, L. (2014). The impact of talent management in enhancing organizational reputation: an empirical study on the jordanian telecommunications companies. *Journal of Applied Business Research*, 30(2), 409.

43. Shamma, H. M. (2012). Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: Concept, measurement and implications. *International Journal of Business and Management*, 7(16), 151.
44. The Coalition for Accountability and Integrity – AMAN (2015). A Proposed Framework for Developing Soft Leadership Practices to Spread the Culture of Administrative Corruption in Palestinian Universities.
45. Tyagi, K., & Tomar, A. (2013). Soft skills for successful career. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 21(1), 341-350.
46. Yaminah, M. (2016). *The Role of Strategic Vigilance in the Prevention of Marketing Crises for Service Organizations: A Case Study of the Mobilis Foundation*, Unpublished Master's Thesis, Kasdi Merbah University Ouargla, Algeria.