



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المعهد العالي لإدارة الأعمال  
قسم إدارة الموارد البشرية

تقييم مستوى وفاعلية المهارات الناعمة لفرق العمل في المنظمات التنموية  
دراسة حالة: هيئة التميز والإبداع

**Evaluating the Level and Effectiveness of Soft Skills of the  
Teamwork in the Developmental Organizations  
Case of Distinction and Creativity Agency**

مشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال / الإدارة التنفيذية  
توجّه: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالب

محمود محمد غميص

إشراف

الدكتور حسان اسماعيل

العام الدراسي 2021 / 2022

لا يعبر هذا العمل إلا عن وجهة نظر معده

ولا يتحمل المعهد أية مسؤولية جراء هذا العمل

## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى المهارات الناعمة لدى فِرَق العمل في المنظمات التنموية، وتقييم فاعلية تلك المهارات من منظور الأداء، والرضا الوظيفي، والالتزام، والولاء، والسلوك التنظيمي، والتقييم، والابتكار، والانتماء، والكفاءة، والمسار المهني، والتطور الوظيفي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من هيئة التميز والإبداع، وتمثلت عينة الدراسة بعينة عشوائية من العاملين في الهيئة بلغت 128 عاملاً وزعت عليهم الاستبانة وبلغت نسبة الاسترداد 61%.

توصلت الدراسة إلى أنّ هناك مستوى جيد من المهارات الناعمة لدى فرق العمل، ولكن يوجد ضعف في فاعلية المهارات الناعمة من منظور الالتزام، والولاء، والأداء، والرضا الوظيفي، والابتكار، كما أنّ هناك حاجة لمستوى معرفي وسلوكي أفضل فيما يتعلق بمهارة إدارة الوقت واتخاذ القرار، إضافةً إلى عدم وجود رؤية واضحة تجاه المسار المهني والتطور الوظيفي لدى العاملين، ووجود دلالة محدودة لارتباط المهارات الناعمة بفِرَق العمل.

## كلمات مفتاحية:

المهارات الناعمة، فِرَق العمل.

### ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية:

The study aimed at evaluating the level of soft skills among work teams in development organizations, and evaluating the effectiveness of those skills from the perspective of performance, job satisfaction, commitment, loyalty, organizational behavior, evaluation, innovation, belonging, competence, career path, and career development. The study used the descriptive approach. Analysis and the questionnaire is the main tool for data collection, and the study community consisted of development organizations in Syria, and the Distinction and Creativity Agency was chosen as a model, and the study sample was represented by a random sample of 128 workers in the agency, to whom the questionnaire was distributed, and the restoration rate was 61%, and the study concluded that there is a good level of soft skills in work teams, but there is a weakness in the effectiveness of soft skills from the perspective of commitment, loyalty, performance, job satisfaction, and innovation, and there is a need for a better cognitive and behavioral level with about skills time management and decision-making, in addition to the lack of A clear vision towards the career path and career of employees, and the presence of a limited indication of the link between soft skills and work teams.

الإهداء

إلى

مثلي الأعلى .. أبي

رفيقة العمر .. أمي

نعمة الحياة .. أخوتي

## شكر وتقدير

أتوجه بجزيل الشكر والعرفان لهيئة التميز والإبداع للفرصة التي منحتني إياها بترشيحي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التنفيذية، وذلك ضمن خططها لتدريب وتأهيل الكوادر التي تشاركها في تحقيق أهدافها، ما يشعرني بالفخر انتمائي لفريق عمل الهيئة ومشاركتهم لحظات التحدي والصعاب قبل النجاح، ويعني لي الكثير تعاوننا وتواصلنا في العمل وسباقنا الدائم مع الوقت، وخوض التحديات وتجاوزها، وتشاركنا إتخاذ القرارات، والأهم علاقاتنا الشخصية التي غدت أسرة تحمل في جعبتها الكثير من خبرات العمل والحياة.

وأود أن أقدم الشكر الجزيل والامتنان للمهندسة هلا الدقاق لرحلة العمل معها، المليئة بمحطات التحدي والإرادة والتصميم والنجاح، ولإيمانها واهتمامها بقدرات فريق العمل وتطويره.

وأود تقديم فائق الاحترام والتقدير لأساتذتي على ما قدموه من علم ومعرفة وخبرات ولاسيما الدكتور حسان اسماعيل لإشرافه على الدراسة الحالية ولكل ما قدمه لي من وقت واهتمام ومتابعه.

وأشكر كل من ساندني وكان لي عوناً في إتمام هذه الدراسة ولاسيما الصديق المهندس رامي محمود.

محمود محمد غميض

والله ولي التوفيق

## قائمة المحتويات:

| الصفحة | العنوان                                     |
|--------|---------------------------------------------|
| II     | ملخص الدراسة                                |
| III    | ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية              |
| IV     | الإهداء                                     |
| V      | الشكر                                       |
| 1      | <b>الفصل الأول: الإطار التمهيدي</b>         |
| 1      | مقدمة                                       |
| 2      | مصطلحات الدراسة                             |
| 3      | الدراسات السابقة                            |
| 9      | مشكلة الدراسة وتساؤلاتها                    |
| 9      | أهمية الدراسة وأهدافها                      |
| 10     | مجتمع الدراسة وعينتها                       |
| 11     | <b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b>          |
| 11     | <b>المبحث الأول: المهارات الناعمة</b>       |
| 11     | مفهوم المهارات الناعمة وتعريفها             |
| 12     | المهارات الفنية ومقارنتها بالمهارات الناعمة |
| 13     | أهمية المهارات الناعمة                      |
| 14     | أنواع المهارات الناعمة                      |
| 18     | <b>المبحث الثاني: فرق العمل</b>             |
| 18     | تعريف فرق العمل                             |
| 19     | أهمية فرق العمل                             |
| 19     | خصائص فرق العمل                             |
| 21     | <b>الفصل الثاني: الإطار العملي</b>          |
| 21     | منهج الدراسة                                |
| 21     | مجتمع الدراسة وعينتها                       |
| 22     | أداة الدراسة ومصدر جمع البيانات             |
| 23     | صلاحية أداة الدراسة وثباتها                 |
| 24     | خصائص أفراد العينة                          |
| 29     | الإجابة عن تساؤلات الدراسة                  |
| 52     | النتائج                                     |

|    |                           |
|----|---------------------------|
| 54 | التوصيات                  |
| 55 | المراجع باللغة العربية    |
| 57 | المراجع باللغة الانكليزية |
| 61 | الملاحق                   |

| الصفحة | قائمة الجداول                                                                                             |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15     | الجدول رقم (1) أنواع المهارات الناعمة                                                                     |
| 23     | الجدول رقم (2) نتائج اختبار الفا كرومباخ                                                                  |
| 30     | الجدول رقم (3) نتائج الإحصاءات الوصفية واختبار T Test One Sample لفقرات بعد مهارة التعاون والعمل المشترك. |
| 31     | الجدول رقم (4) نتائج الإحصاءات الوصفية واختبار T Test One Sample لفقرات بعد مهارة إدارة الوقت.            |
| 32     | الجدول رقم (5) نتائج الإحصاءات الوصفية واختبار T Test One Sample لفقرات بعد مهارة التواصل.                |
| 33     | الجدول رقم (6) نتائج الإحصاءات الوصفية واختبار T Test One Sample لفقرات بعد المهارات الشخصية.             |
| 34     | الجدول رقم (7) نتائج الإحصاءات الوصفية واختبار T Test One Sample لفقرات بعد مهارة حل المشكلات.            |
| 35     | الجدول رقم (8) نتائج الإحصاءات الوصفية واختبار T Test One Sample لفقرات بعد مهارة إتخاذ القرار.           |
| 36     | الجدول رقم (9) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور الأداء.                         |
| 37     | الجدول رقم (10) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور الرضا الوظيفي.                 |
| 38     | الجدول رقم (11) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور الالتزام التنظيمي.             |
| 38     | الجدول رقم (12) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور الولاء للمنظمة.                |
| 39     | الجدول رقم (13) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور السلوك التنظيمي.               |
| 40     | الجدول رقم (14) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور التقييم الوظيفي.               |
| 41     | الجدول رقم (15) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور الابتكار.                      |
| 41     | الجدول رقم (16) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور الانتماء.                      |
| 42     | الجدول رقم (17) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور الكفاءة.                       |

|    |                                                                                                                               |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 43 | الجدول رقم (18) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور المسار المهني.                                     |
| 44 | الجدول رقم (19) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور التطور الوظيفي.                                    |
| 45 | الجدول رقم (20) نتائج اختبار Independent Samples Test للفروق في المهارات الناعمة والتي تعزى لمتغير العمل ضمن الفريق.          |
| 47 | الجدول رقم (21) نتائج اختبار Independent Samples Test للفروق في المهارات الناعمة والتي تعزى لمتغير الجنس.                     |
| 48 | الجدول رقم (22) نتائج اختبار Independent Samples Test للفروق في المهارات الناعمة والتي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.            |
| 49 | الجدول رقم (23) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way-ANOVA للفروق في المهارات الناعمة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.  |
| 50 | الجدول رقم (24) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way-ANOVA للفروق في المهارات الناعمة والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.   |
| 51 | الجدول رقم (25) نتائج اختبار Tukey HSDa,b لتحديد اتجاهات الفروق في بعد مهارة إتخاذ القرار والتي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. |

| الصفحة | قائمة الأشكال                                                 |
|--------|---------------------------------------------------------------|
| 25     | الشكل رقم (1) توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس.            |
| 25     | الشكل رقم (2) توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي.   |
| 26     | الشكل رقم (3) توزيع أفراد العينة بحسب متغير نوع الوظيفة.      |
| 27     | الشكل رقم (4) توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العملي.    |
| 28     | الشكل رقم (5) توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة. |
| 29     | الشكل رقم (6) توزيع أفراد العينة بحسب متغير طبيعة العمل.      |

# 1 الفصل الأول: الإطار التمهيدي

## 1.1 المقدمة:

انطلاقاً من أهمية المهارات الناعمة، ودورها الكبير في تحقيق التطور الوظيفي والنجاح في سوق العمل، وتحقيق الأهداف بالنسبة للأفراد، والمستوى التي وصلت إليه في أولويات إدارات المنظمات على مختلف أنواعها؛ نظراً لتأثيرها القوي والمباشر على نواحي العمل كافة، فقد هدفت الدراسة الحالية لتقييم مستوى وفاعلية المهارات الناعمة لدى فرق العمل في المنظمات التنموية في سورية، ولأهمية دور تلك المنظمات في المجتمع، وضرورة امتلاك كوادرها للمهارات ولاسيما الناعمة منها والتي تساهم بشكل فعال ومؤثر في تحقيق أهداف منظماتها بالطريقة والنتيجة الأمثل.

استعرضت الدراسة في إطارها النظري مفهوم المهارات الناعمة، وأهميتها التي أصبحت واحدة من أهم المعايير التي تعتمد في اختيار الكوادر وتطويرها وكذلك سر نجاحها، إضافة إلى استعراض أنواع المهارات الناعمة من عدة جوانب؛ لأنها تنوعت واختلفت إستناداً لمجال الدراسة ومجتمعها البحثي، وفي بعض الأحيان اختلفت التسمية بين باحث وآخر.

تناول الإطار النظري أيضاً فرق العمل وتعريفها وأهميتها في بيئة العمل، حيث حققت فعاليتها في العديد من المنظمات وأصبحت الأسلوب الأكثر نجاحاً لتحقيق الأهداف من خلال دمج وتفاعل معرفة ومهارات وإمكانيات الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة لاستخلاص أفضل ما يمكن للوصول إلى الغايات المرجوة.

وضمن الإطار العملي تم تقييم مستوى المهارات الناعمة وفعاليتها على عينة من العاملين في هيئة التميز والإبداع كأنموذجاً عن مجتمع الدراسة، وذلك من خلال أداة جمع البيانات الاستبانة التي تضمنت قياس ست مهارات ناعمة وهي: مهارة التعاون والعمل المشترك، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة التواصل، والمهارات الشخصية، ومهارة حل المشكلات ومهارة إتخاذ القرار، وتم تقييم فاعلية تلك المهارات من منظور الأداء والرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والولاء للمنظمة والسلوك التنظيمي والتقييم الوظيفي والابتكار والانتماء والكفاءة والمسار المهني والتطور الوظيفي، وتم تحليل دلالات تلك الفاعلية بما يساهم بتقديم صورة أكثر وضوحاً عن نقاط القوة والضعف ضمن إطار تأثير تلك المهارات.

عملت الدراسة على تقديم تحليل يساعد على ردم أي فجوة متوقعة، وتطوير فاعلية المهارات؛ نظراً للحاجة الماسة لها لدعم الموارد البشرية العاملة في المنظمات التنموية في تحقيق الأهداف المنشودة، فهي تمكّن الأفراد من تطوير المعرفة والمواقف والسلوكيات، وبالتالي يكون أكثر ابتكاراً وعاملاً أكثر إنتاجية بمختلف الجوانب (هاكينز & ليو، 2019).

## 2.1 مصطلحات الدراسة:

- 1- **المهارات الناعمة:** المهارات أو القدرات التي يحتاجها الفرد للوصول إلى النجاح في حياته ويتم ذلك بالتكيف ضمن بيئته الثقافية والاجتماعية (Murray et al., 2005, p.51).
- 2- **فريق العمل:** مجموعة من الأعضاء ذوي التخصصات المهنية المتنوعة، يعملون معاً لتحقيق أهداف محددة، لفترة محددة، ويتم العمل بشكل جماعي وبالاعتماد على التعاون المتبادل فيما بينهم، مع تطبيق مفهوم القيادة، وليس السلطة بواسطة قائد فريق العمل (أبو النصر، 2009، ص41).

### 3.1 الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى (Musa et al., 2012) وهي بعنوان: التعلم القائم على المشروع "PjBL": غرس المهارات الناعمة في القرن الواحد والعشرين في مكان العمل.

هدفت الدراسة إلى تحديد المهارات الشخصية ذات الصلة للقرن الحادي والعشرين المكتسبة أثناء العمل في المشروع "PjBL" ومعرفة مدى امتداد "PjBL" في عمل المشروع الذي زود الطلاب بالمهارات الناعمة ذات الصلة في بيئة العمل في القرن الحادي والعشرين، وكانت عينة الدراسة 29 طالباً وطالبة في السنة الثانية ممن درسوا دورة الاتصال في مكان العمل من كلية العلوم والتكنولوجيا وكلية تكنولوجيا المعلومات في ماليزيا، وقد توصلت نتيجة الدراسة إلى أن مهارات التوظيف هي مهارات قابلة للتحويل، وتتمثل التحديات في كيفية مساعدة الطلاب للحصول على وظائف ترتبط بشكل مباشر بالمهن المستهدفة، ومساعدتهم في تحديد مهارات التوظيف وربطها بالأهداف المهنية، وعلاوة على ذلك مهارات التوظيف التي يتم تعلمها في الجامعة ومن خلال العمل في المشاريع، حيث يساهم التعلم القائم على المشروعات في تطوير العديد من المهارات الشخصية مع تطبيقات في مكان العمل والتي من الواضح أنها ستلبي احتياجات سوق العمل في القرن الحادي والعشرين.

الدراسة الثانية (Robles, 2012) وهي بعنوان: التصورات التنفيذية لأهم 10 مهارات ناعمة مطلوبة اليوم في مكان العمل.

هدفت إلى تحديد المهارات الناعمة الحاسمة التي يريدها أصحاب العمل من موظفيهم بحيث يمكن لمعلمي الأعمال الترويج لهذه المهارات في مناهجهم الدراسية لتحسين إمكانية توظيف الخريجين، وكانت العينة تتمثل بـ 90 مديراً تنفيذياً في الولايات المتحدة الأمريكية، ونتج عن الدراسة: أن التواصل والنزاهة واللياقة من أهم مهارات التعامل مع الآخرين للنجاح وتعدّ المهارات الناعمة بالغة الأهمية في مكان العمل اليوم، ويجب عدها استثماراً، وعلى الرغم من أهمية المهارات الناعمة لأصحاب العمل، إلا أن العديد من المتقدمين للوظائف والموظفين الحاليين في مجال الأعمال التجارية لا يتمتعون بمهارات التعامل مع الآخرين لذلك تحتاج المنظمات إلى تدريب الموظفين الحاليين لتعزيز مهاراتهم الناعمة.

الدراسة الثالثة (الأغا، 2018) وهي بعنوان: المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في بنوك فلسطين الجنوبية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة امتلاك العاملين للمهارات الناعمة والتعرف على مستوى الأداء لديهم وبيان طبيعة العلاقة بين المهارات الناعمة ومستوى الأداء لديهم، وتقديم توصيات علمية تخدم البنوك والباحثين في مجال المهارات الناعمة والأداء الوظيفي، وقد أتمتت العينة على 278 من العاملين في الوظائف الإدارية في البنوك الفلسطينية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج تعبر عن توافر نسبة كبيرة من المهارات الناعمة لدى العاملين بلغت 83.40%، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي.

الدراسة الرابعة (Manjunath, et al., 2019) وهي بعنوان: دراسة حول تقييم فجوة المهارات لتحسين أداء القوى العاملة.

هدفت إلى تحليل فجوة مهارات القوى العاملة، وقياس العلاقة بين محددات فجوة المهارات وأداء الموظف وتقييم أثر محددات فجوة المهارات على أداء الموظف، وضم مجتمع الدراسة 101 مهندساً مدنياً وميكانيكياً عاملاً في إحدى الشركات المتخصصة لتقديم حلول متعددة التخصصات مثل تفاصيل الصلب وتصميم المباني والاستشارات بشأن إدارة المشروع وما إلى ذلك في الهند، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أنّ هناك فجوة في المهارات بين المهارات المتوقعة والفعالية للقوى العاملة، وأن المهارة الفنية لها دور ضئيل في تحسين أداء العاملين، وتقدم نتائج الانحدار دليلاً على أن المهارة الفنية وحدها قد لا تحسن أداء الموظفين، لذلك يجب على المنظمة أن تأخذ المبادرة اللازمة لتصحيح عامل فجوة المهارات لموظفي المنظمة لتحقيق الأهداف.

الدراسة الخامسة (Tsirkas, et al., 2020) وهي بعنوان: الفجوة في تصورات المهارات الناعمة: تحليل ثنائي.

هدف الدراسة هو كيفية تصنيف الموظفين لمهاراتهم الشخصية ذاتياً فيما يتعلق بالتوظيف، ثم مقارنة تصنيفاتهم بالتصنيفات الخاصة بأصحاب العمل، وتمثلت العينة بـ 151 موظفاً وصاحب عمل في جميع أنحاء اليونان من جميع القطاعات الرئيسية الثلاثة للتوظيف (التصنيع والتجزئة والخدمات)، وتوصلت إلى وجود اختلافات كبيرة بين تصورات الموظفين وأصحاب العمل فيما يتعلق بالمهارات الناعمة للموظفين، ويبدو أن الموظفين يبالغون في تقدير مهاراتهم الناعمة ويعتقدون أنهم يمتلكونها في مستوى أعلى مما يتصور أصحاب العمل، وعليه يجب على أصحاب العمل إعادة النظر في تقييمهم لمهارات الموظفين الناعمة.

الدراسة السادسة (Ginting, et al., 2020) وهي بعنوان: تأثير التدريب خارج مكان العمل لبناء الفريق على المهارات الناعمة بين طلاب ماجستير إدارة الأعمال.

هدف الدراسة هو تقييم فاعلية "Outing Team Building Training" على تطوير المهارات الناعمة، العمل الجماعي والتواصل والقيادة والأخلاق)، وقد شملت الدراسة طلاب ريادة الأعمال الإبداعية والثقافية (CCE) في برنامج SBM-ITB Bandung MBA، الدفعة 57، 104 طالباً وطالبة، وتظهر النتائج ردة فعل إيجابية، وزيادة في المعرفة من المشاركين، ولكن التغيير السلوكي كان أقل من التوقعات ويحتاج إلى تحسين.

الدراسة السابعة: (Adepoju & Aigbavboa, 2020) وهي بعنوان: تقييم فجوة المعرفة والمهارات لصناعة البناء 4.0 construction في الاقتصاد النامي.

هدفت الدراسة إلى تقييم المهارات الحالية للمهنيين وفجوة المهارات ومستوى وعي المهنيين بالبناء وتحديد معرفة المهنيين في مجال تقنيات البناء وتقييم التدريب المكتسب لتطبيق تقنيات البناء، وتضم العينة في الدراسة 136 عاملاً من مختلف الاختصاصات المتعلقة بصناعة البناء في نيجيريا، حيث تم اكتشاف أن أكثر من نصف المهنيين على دراية بصناعة البناء 4.0 construction وهناك معرفة معتدلة بالتقنيات الجديدة بين المهنيين، كما كشفت الدراسة عن انخفاض مستوى التدريب استعداداً لاعتماد تقنيات construction 4.0، علاوةً على ذلك، تُظهر الدراسة فجوات عالية في المهارات مثل الاتصال، وتحليل البيانات، والأمن السيبراني.

الدراسة الثامنة: (Emanuel, et al., 2021) وهي بعنوان: جعل المهارات الناعمة أقوى، منصة لتحسين التعليم العالي عبر الإنترنت.

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان الحصول على دورة Passport عبر الإنترنت (وهي دورة متخصصة بالمهارات الناعمة) يمكن أن تزيد من مستوى المهارات الناعمة لطلاب الجامعة، حيث ضمن الدراسة 542 طالباً وطالبة من المرحلة الجامعية في جامعة (تورين الإيطالية) ومن اختصاصات مختلفة، حيث أظهرت النتائج أن الذين أكملوا جميع الأنشطة التدريبية سجلوا درجات أعلى بشكل ملحوظ على جميع المهارات الشخصية في نهاية البرنامج، باستثناء موضع الضبط الداخلي في حالة الفشل، وبأن مستوى المهارات الشخصية لدى الأفراد يميل إلى البقاء مستقرًا في غياب التدريب لتطوير المهارات الناعمة، ويمكن أن تكون المنصة فرصة مهمة لتفكير الطلاب

وتمكنهم في البداية خلال سنوات دراستهم الجامعية ولاحقًا للوصول إلى سوق العمل وتحسين فرص العمل.

الدراسة التاسعة: (kacamakovic & lokaj, 2021) وهي بعنوان: متطلبات التنظيم للمهارات الناعمة كعامل مؤثر في نجاحهم.

هدفت الدراسة إلى تحليل حالة الاعتراف والبحث وتطبيق المهارات الناعمة من قبل الشركات في كوسوفو وألبانيا، سواءً كانت إنتاجية أم خدمية أم تجارية، كما تهدف أيضًا إلى تقديم نتائج البحث حول تطبيق المهارات الناعمة من قبل الشركات، وذلك عبر تطبيق الدراسة على عينة متمثلة بـ 101 شركة تجارية وخدمية وصناعية مختلفة في كوسوفو وألبانيا، وتوصلت إلى نتائج أن الشركات تبحث في كوسوفو وألبانيا عن المهارات الناعمة وتطبقها وتعطي أهمية نسبية لها؛ لأن المهارات الناعمة هي أحد مفاتيح نجاح المنظمة ومن أهم المهارات الناعمة هي: العمل الجماعي والسلوك الإيجابي ومهارات التعامل مع الآخرين.

الدراسة العاشرة: (عتيبة، 2021) وهي بعنوان: المهارات الناعمة مدخل لمواءمة مخرجات الجامعات لمتطلبات سوق العمل.

هدفت الدراسة إلى إبراز التحديات الآتية التي تواجه التعليم العالي العربي، وكشف أسباب ضعف المواءمة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل، والتعرف على ماهية المهارات الناعمة اللازمة لخريجي التعليم العالي وعلاقتها بتحقيق تلك المواءمة، وعرض بعض التجارب الرائدة لدول متقدمة استطاعت تحقيق تلك المواءمة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى نتائج بضرورة المواءمة بين مخرجات التعليم وسوق العمل، حيث تعد من أبرز قضايا التنمية المستدامة اليوم بسبب تفاقم مشكلة البطالة، وأن أقوى أسباب ضعف المواءمة هو التأثير المباشر بالتطورات التكنولوجية والإنتاجية بشكل أسرع من تطور الأنظمة التعليمية، إضافةً للعولمة وما نتج عنها من اختلاف بين مستويات التعليم والتدريب ومتطلبات سوق العمل، وأن الطالب اليوم بحاجة إلى المهارات الناعمة لضمان الحصول على عمل وتحقيق نجاح في المسيرة المهنية.

الدراسة الحادية عشر: (Caeiro-Rodríguez, et al., 2021) وهي بعنوان: تدريس المهارات الناعمة في التعليم الهندسي: منظور أوروبي.

هدفت الدراسة إلى معرفة المهارات الناعمة التي يتم أخذها في الاعتبار في الهندسة والاقتصاد، والممارسات التي يتم النظر فيها لتعليم المهارات الناعمة، وكيف يمكن استخدام الأدوات القائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم تعليم المهارات الناعمة وتعلّمها، حيث تمت الدراسة على عينة من الطلاب بغلت 184 طالباً وطالبة في البلدان الشريكة لمشروع "HERA" هو مشروع لإعادة هندسة التعليم العالي من أجل النمو في الدنمارك وأستونيا واليونان والبرتغال وأسبانيا، وكان حجم العينة حوالي 30% من إجمالي عدد الطلاب المؤهلين، وتوصلت إلى نتائج أهمها أن هناك اهتماماً كبيراً بتنمية المهارات الناعمة بين مؤسسات التعليم الهندسي العالي، والتي اكتسبت زخماً إضافياً في السنوات الأخيرة في أوروبا نتيجة لتطبيق إعلان بولونيا في منطقة التعليم العالي الأوروبية، ووجود مجموعة متنوعة من البدائل المتعلقة بالمهارات الناعمة التي يجب مراعاتها مع أفضل الأساليب والأدوات لدعم تنميتها، ووجود العديد من الأساليب الأخرى لتطوير المهارات الناعمة في المناهج الهندسية.

الدراسة الثانية عشر: (أبو زيد، 2022) وهي بعنوان: تأثير أبعاد المهارات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرقابة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا.

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد المهارات الناعمة على الرقابة الاستراتيجية في قطاع السياحة المصري، وذلك من خلال عينة من مديري الشركات السياحية العاملة في مصر وبلغ عددهم 260 مديراً، وتوصلت إلى نتيجة تفضي بوجود علاقة طردية قوية بين أبعاد المهارات الناعمة والرقابة الاستراتيجية بأبعادها: وهي الحساسية الاستراتيجية، سيولة الموارد، والالتزام الجماعي.

الدراسة الثالثة عشر: (آدم & بيومي، 2022) وهي بعنوان: علاقة المهارات الناعمة بتشكيل رأس المال الفكري.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة المهارات الناعمة بتشكيل رأس المال الفكري للعاملين في قطاع النسيج، وكانت عينة الدراسة 40 عاملاً من التقنيين والفنيين والمهندسين في أحد مصانع الألبسة في السودان، وهي تمثل 25% من مجتمع الدراسة، وكانت نتيجة الدراسة أن أكثر المهارات الناعمة استخداماً بواسطة العاملين في المصنع هي مهارات التواصل والاتصالات، ومهارة حل المشكلات

وإتخاذ القرارات ومهارات العمل ضمن الفريق الواحد، كما استفاد العاملون بالمصنع من خبرات وتجارب زملاء العمل في إنجاز أعمالهم الموكلة إليهم بصورة جيدة. بناءً على استعراض الدراسات السابقة يرى الباحث أن الدراسة الحالية تميزت عن الدراسات السابقة بالنقاط التالية:

1- ركزت الدراسات السابقة في تناولها للمهارات الناعمة على زوايا بحثية معينة تمحورت حول:  
أ- دراسات حول تقييم مشاريع تدريب خاصة بالمهارات الناعمة، أو ضمن مناهج تعليمية، ومعرفة مدى تأثيرها وأساليب تطويرها مثال: دراسة (Musa et al., 2012) ودراسة (Caeiro-Rodríguez, et al., 2021)

ب- دراسات ربطت تأثير المهارات الناعمة بمجالات محددة كالأداء الوظيفي مثال: دراسة (الأغا، 2018) ودراسة (آدم & بيومي، 2022).

ت- دراسات لتقييم فجوات خاصة بالمهارات الناعمة كتصورات العاملين عن مستوى المهارات لديهم، أو معرفة أهم المهارات الناعمة من وجهة نظر أرباب العمل مثال: دراسة (Tsirkas, et al., 2020) ودراسة (Robles, 2012).

وعليه فإن الدراسة الحالية لا تعمل على تحديد مستوى المهارات الناعمة فقط بل وتحاول قياس فاعلية تلك المهارات لدى عينة الدراسة، حيث قدمت نتائج قياس الفاعلية ترجمة واقعية لتطبيق المهارات الناعمة وتأثيرها الفعلي، وبناءً عليه يمكننا تعقب تأثير المهارات الناعمة على مجموعة من المتغيرات وهي: الأداء والرضا الوظيفي والالتزام والولاء والسلوك التنظيمي والتقييم الوظيفي والابتكار والانتماء والكفاءة والمسار المهني والتطور الوظيفي، وبالتالي تقديم صورة أكثر وضوحاً وعمقاً عن عينة الدراسة.

2- ركزت الدراسات السابقة في اختيار عيناتها إما على القطاع التعليمي مثل دراسة (Emanuel, et al., 2021) أو المنظمات الربحية مثل دراسة (kacamakovic & lokaj, 2021) فيما اختارت الدراسة الحالية منظمة تنموية حكومية مستقلة، عاملة في قطاع التنمية في مجتمع يعاني من تبعات حرب مستمرة منذ أكثر من عشر سنوات.

3- ضمن حدود علم الباحث، قد تكون هذه الدراسة الأولى التي هدفت إلى تقييم مستوى وفاعلية المهارات الناعمة في منظمة تنموية حكومية مستقلة في سورية.

4- ركزت الدراسات السابقة على دراسة المهارات الناعمة بما فيها مهارة فرق العمل، أو العمل المشترك والتعاون، بينما الدراسة الحالية ربطت بين تلك المهارات، متضمنة مهارة التعاون والعمل المشترك، وبين فرق العمل كأسلوب عمل.

#### 4.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

انطلاقاً من أهمية المهارات الناعمة التي أصبحت الأوكسجين الذي يغذي دماء أداء العاملين في المنظمات، ونظراً لأهمية فرق العمل كأسلوب سجل نتائجه الإيجابية في مختلف وأهم المنظمات في العالم، تهدف الدراسة إلى تقييم مستوى وفاعلية المهارات الناعمة لدى فرق العمل في المنظمات التنموية، والتي اتخذت من هيئة التميز والإبداع أنموذجاً عن مجتمع الدراسة، وفق التساؤلات التالية:

1- ما مستوى المهارات الناعمة لدى فرق العمل في هيئة التميز والإبداع وفق ما عبر عنه أفراد العينة ؟

2- ما فاعلية المهارات الناعمة لدى فرق العمل في هيئة التميز والإبداع وفق ما عبر عنه أفراد العينة ؟

3- هل يوجد فروق ذات دلالات إحصائية في المهارات الناعمة تُعزى لمتغير العمل ضمن الفريق؟

4- هل يوجد فروق ذات دلالات إحصائية في المهارات الناعمة تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ؟

#### 5.1 أهمية الدراسة وأهدافها:

تتميز الدراسة ليس فقط بأهمية قياس مستوى المهارات الناعمة لدى فريق العمل في العينة وحسب، بل وقياس فاعلية تلك المهارات من عدة منظورات مهمة تعدّ البنى الأساسية لبيئة العمل وهي الأداء والرضا الوظيفي والالتزام والولاء والسلوك التنظيمي والتقييم الوظيفي والابتكار والانتماء والكفاءة والمسار المهني والتطور الوظيفي، وبالتالي سيتم تقديم رؤية تفصيلية تساعد على تحديد مواطن الضعف في مستوى المهارات الناعمة لدى فريق العمل في العينة، وبالتالي تحديد أدق للاحتياجات التدريبية اللازمة لمعالجة تلك النقاط، ومن جهة أخرى، العمل على تطوير تلك المهارات ليتلائم وطبيعة المهام والأهداف الخاصة بالمنظمة، كما وتهدف الدراسة من خلال قياس فاعلية المهارات الناعمة تجاه المنظورات المذكورة أعلاه وضع رؤية تقييمية متعددة الأبعاد، نستطيع من خلالها ملامسة مواطن الخلل لدى فريق العمل، وبالتالي العمل على معالجتها ودعم عملية البحث والتطوير فيها،

وإتخاذ الإجراءات اللازمة تجاه محاور القوة لضمان تطويرها، إضافةً إلى ما سينتج من هذه الدراسة، نظراً لتعدد المحاور التي سيتناولها التحليل، من احتياجات تدريبية ستساهم بشكل أكبر في تطوير رأس المال البشري لدى المنظمة المستهدفة بالدراسة، وإعادة تقييم ثقافتها التنظيمية، واتخاذ الإجراءات اللازمة تجاه استراتيجية الموارد البشرية لديها.

#### **6.1 مجتمع الدراسة وعينتها:**

مجتمع الدراسة هو المنظمات التنموية في سورية، وتم اختيار هيئة التميز والإبداع أنموذجاً لمجتمع الدراسة وإجراء الدراسة على عينة من العاملين في الهيئة بلغت 78 عاملاً.

## 2 الفصل الثاني: الإطار النظري

### 1.2 المبحث الأول: المهارات الناعمة

#### 2.1.1 تمهيد:

في هذا المبحث سيتم شرح مفهوم المهارات الناعمة واستعراض التعاريف الخاصة بها، وتقديم تعريف للمهارات الفنية وذلك تمهيداً لاستعراض الفروق بينها وبين المهارات الناعمة، ثم الانتقال إلى أهمية المهارات الناعمة وتأثيرها والتعرف على أنواعها.

#### 2.1.2 مفهوم المهارات الناعمة وتعريفها:

تعددت التسميات الخاصة بهذه المهارات بين الناعمة، والناعمة وأحياناً سُميت بالمهارات الشخصية وذهب البعض ليعدها مهارات الحياة؛ لأنها تتعدى حدود العمل والحياة الدراسية الجامعية، حيث أنها مهارات نحتاجها لمواجهة متطلبات الحياة بتحدياتها كافة، وبمختلف مراحلها ومحطاتها، ومن المهم هنا الإشارة إلى أنه لكي يُظهر الشخص مهارة في وظيفة ما بحاجة إلى إتقان سلسلة من المفاهيم المعرفية، والإجرائية (معرفة كيفية القيام بذلك) والسلوكيات (معرفة كيف تكون)، ولكن وقبل ذلك لابد أن يكون لدى الشخص بدايةً دافع للتصرف (الرغبة في فعل شيء ما) وثانياً أن يتمتع بخصائص شخصية (المهارات المعرفية والذكاء العاطفي وسمات الشخصية) وذات خصائص سياقية مناسبة بالحد الأدنى ومُلزمة للأداء الذي سيتم تنفيذه (القدرة على القيام بشيء ما) بهذه الطريقة تتيح الخبرة والممارسة للفرد في مواقف مختلفة (حقيقية ومحاكاة) أن يتم تدريبه على ربط جميع هذه الموارد بهدف تسهيل نقل مهاراته في كل موقف يتعرض له، وإن كانت متشابهة (Kechagia,2011).

كما أن العديد من المراجع والباحثين قدموا تعريفاً للمهارات الناعمة، وتنوعت تلك التعاريف واختلفت في بعض جوانبها تماشياً مع طبيعة المراجع واختصاص الدراسات التي تناولتها، فمنهم من عرّف المهارات الناعمة بأنها المهارات أو القدرات التي يحتاجها الفرد للوصول إلى النجاح في حياته ويتم ذلك بالتكيف ضمن بيئته الثقافية والاجتماعية (Murray et al., 2005, p.51).

ومنهم من عرّفها أيضاً على أنها مهارات شخصية واجتماعية وعاطفية، وهي داخلية ومتعددة وضرورية من أجل التنمية الشخصية للفرد وقدرته على المشاركة الاجتماعية وتحقيق النجاح في

عمله، وتشمل مهارات التواصل، والقدرة على العمل ضمن فريق متنوع الاختصاصات، إضافةً إلى قدرته على التكيف وما إلى ذلك، والتي يمكن تعلمها وتطويرها بعمليات تدريب خاصة بها (Kechagia, 2011, p33).

كما عرّفت منظمة الصحة العالمية المهارات الناعمة أنها القدرات اللازمة للوصول إلى السلوك التكيفي والإيجابي والتي تمكّن الأفراد من التعامل مع متطلبات وتحديات الحياة اليومية، ومن هنا يأتي أيضاً تعريف منظمة الأمم المتحدة للطفولة اليونسيف والتي وصفت المهارات الناعمة بتغيير السلوك أو نهج تطوير السلوك المصمم لمعالجة توازن ثلاثة مجالات وهي المعرفة والمواقف والمهارات (Joshi, 2017, p8-9).

وبناءً على ما سبق، حاول الباحث تقديم تعريفاً للمهارات الناعمة، بأنها القدرات التي تلون تفاصيل شخصية الفرد بمختلف أبعادها المعرفية، العاطفية، والاجتماعية؛ لتتسجم وتتفاعل مع مواقف الحياة المتنوعة من خلال توظيف فعال لما يملك من خبرات وسلوكيات ومهارات تضمن له تحقيق أهدافه، فهي مهارات القوة اللازمة للنجاح، والاستمرار به.

## 2. 1. 3 المهارات الفنية ومقارنتها بالمهارات الناعمة:

هي المهارات التقنية القابلة للتعلم واللازمة لأداء عمل معين (Chiu, et al., 2016) والقدرات المكتسبة من خلال التعلم والممارسة والتكرار، فهي ضرورية؛ لأنها تزيد من مستوى إنتاجية الموظف وكفاءته (Kagan, 2022) كالقدرة على البرمجة، أو تنفيذ المهام الإدارية، أو طرائق الإنتاج في المصانع، وبالتالي هي مهارات من الممكن تعلمها، وقياس عائد تعلمها بشكل واضح ومباشر، وقياس أثرها من خلال النتائج المحققة، على خلاف المهارات الناعمة التي تحتاج إلى أساليب تعليم وتدريب خاصة، ويتم قياس أثرها على المدى المتوسط والبعيد.

وعلى الرغم من وجود ترابط بين المهارات الناعمة والسمات الشخصية، والتعامل الاجتماعي والإداري إلا أنها قابلة للتغير وفق الزمان والمكان، وتتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية، بالمقابل تعدّ المهارات الفنية مهارات محددة، قليلة المرونة والتغير، فهي ثابتة وذات بنية أساسية، لأنها ناتجة عن معايير محددة (الزيان، 2021).

كما يرى الباحث هنا أن الفروقات بين المهارات الناعمة والمهارات الفنية تشبه تعاملنا مع أفضل مصرف موجود في العالم، ويمتلك أكثر الخدمات المصرفية تطوراً، وعند حاجتنا لسحب مبلغ من المال من أقرب جهاز، نكتشف أنه لا يحتوي على المال اللازم.

## 2. 1. 4 أهمية المهارات الناعمة:

ضمن دراسة أجريت هذا العام باستخدام قاعدة بيانات خاصة بالوظائف الشاغرة عبر الإنترنت من عام 2010 ولغاية 2019 وجدت أن الوظائف الشاغرة في قطاع الطاقة بالولايات المتحدة تطلب بشكل متزايد مستويات عالية من المهارات الناعمة مثل المهارات الاجتماعية، والمعرفية، وإدارة الأفراد، وإدارة المشاريع، ومهارات خدمة العملاء (Wenjing & Jin, 2021) إضافةً إلى أن المراحل الانتقالية من عمل إلى آخر أو حتى الانتقال من مرحلة التعليم إلى الحياة العملية، تدفعنا اليوم للتركيز على احتياجنا إلى مهارات تمكننا من التنقل في عالم الأعمال، وإظهار قدراتنا للمنظمات التي نسعى للعمل فيها حتى قبل أن تتاح لنا الفرصة من تقديم خبراتنا الفنية لهم وإثبات جدارتنا (Nghia, 2019) وهنا تساعدنا المهارات الناعمة لتحقيق ذلك، والتي تتضمن أيضاً مهارة العمل ضمن فريق، حيث أثبتت التجارب العملية والدراسات العلمية أهمية فرق العمل ودورها الكبير في تحقيق أهداف المنظمات على اختلاف أنواعها، من خلال تحسين جودة الأداء داخل بيئة العمل وارتفاع مستوى أداء الخدمات المقدمة، وتحقيق مركز تنافسي عالي، إضافةً إلى التقدم بمستوى تنفيذ خطط العمل وتقليل تكاليفها (أبو النصر، 2009)، كما قدمت العديد من الدراسات نتائج حول أهمية المهارات الناعمة ودورها الفاعل في تحقيق النجاح الوظيفي، ومنها كانت الدراسات التي نفذها معهد ستانفورد للأبحاث SRI في الولايات المتحدة الأمريكية، ومؤسسة كارنيجي ميلون بين كبار المديرين التنفيذيين في قائمة Fortune 500 والتي أثبتت أن 75% من النجاح الوظيفي على المدى البعيد عائد على إتقان المهارات الناعمة، وأن نسبة 25% فقط من أسباب النجاح يعود إلى المهارات الفنية، كما توصل عدد من الباحثين في جامعة بوسطن كلية روس للأعمال التابعة لجامعة ميشيغان، أن العاملين الذين خضعوا لتدريب على المهارات الناعمة هم أكثر إنتاجية بنسبة 12% من أولئك الذين ليس لديهم تدريب مسبق، إضافةً إلى دراسة أجرتها مكدونالدز في المملكة المتحدة توقعات من خلالها أن يتم تسريح أكثر من نصف مليون شخص من قطاعات العمل بحلول عام 2020 بسبب نقص المهارات الناعمة (Doyle, 2021).

هذه النتائج كما يراها الباحث لم تكون وليدة المصادفة، فالاهتمام بالمهارات الناعمة أصبح عنواناً بحثياً مهماً للعديد من مراكز الأبحاث، فقد نشرت روتليدج 6528 مجلداً عن المهارات الناعمة حتى عام 2020 وقدمت هارفارد بيزنس ريفيو 1,298 دراسة حالة و 686 مقالة بحثية حول مجموعة متنوعة من التطبيقات بما في ذلك الذكاء العاطفي EI والقيادة وتأثيرات مكان العمل والذكاء الاصطناعي والتي ترتبط بشكل مباشر بتطبيقها مع المهارات الناعمة (Lepeley, et al.,2021).

ولم يقتصر تأثير المهارات الناعمة على مكان العمل بهذا الشكل المباشر من حيث الحصول على الوظيفة والتكيف والتقدم وتحقيق النجاح المطلوب وحسب، إنما تعدّ أيضاً مهارات عابرة ومتكيفة لمتطلبات سوق العمل بمختلف أنواع المنظمات وقطاعاتها الإنتاجية والصناعية والخدمية والتنمية وبالرغم من بعض الاختلافات البسيطة في أنواع المهارات الناعمة التي تحتاجها تلك القطاعات، تمتاز المهارات الناعمة بقابليتها للتكيف مع الحدود الجغرافية للمنظمات وسوق العمل وهذا سبب مهم لارتفاع معدل الطلب عليها لدى رأس المال البشري (Lepeley, et al.,2021)

يؤكد الباحث أنه في ظل التقدم الهائل في عالم الاقتصاد والأعمال، والتنوع الهائل في أعمال المنظمات وأشكالها وأساليب العمل المتنوعة لديها، غدت الحاجة إلى مفاتيح يمتلكها الأفراد اليوم ويستطيعون من خلالها العبور إلى مختلف الوظائف التي تتناسب اختصاصاتهم بغض النظر عن أي شيء آخر حاجة ملحة تقدمها المهارات الناعمة بكل ما تملك من قوة وأهمية، فهي لم تعد ناعمة كما أطلق عليها، على العكس تماماً، فهي مهارات قوة أو مهارات حقيقية كما أطلق عليها الباحث Godin؛ لأن من يمتلكها يؤدي عمله بالشكل الأمثل؛ ولأنها في صميم ما نحتاج إليه اليوم (Godin,2017).

## 2. 1. 5 أنواع المهارات الناعمة:

وجد الباحث أنّ قائمة المهارات الناعمة تختلف وتتوسع وفقاً لنوع المرجع، أو مجال الدراسة التي تتناولها، وتختلف أنواعها ومسمياتها بحسب المجال الذي تواجد فيه (طبي، تجاري، خدمي، تربوي ... إلخ)، يبين لنا الجدول التالي مجموعة من القوائم المتنوعة للمهارات الناعمة من مراجع مختلف ومجالات بحث متنوعة:

الجدول رقم (1): أنواع المهارات الناعمة

| م | المصدر               | أنواع المهارات الناعمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ملاحظات                                                                                                                                                                                     |
|---|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Joshi,2017           | 1. التواصل Communication<br>2. بناء الفريق Team Building<br>3. العلاقات الشخصية Interpersonal Relationships<br>4. القيادة Leadership<br>5. إدارة الوقت Time Management<br>6. المهارات التقديمية Presentation Skills<br>7. إدارة الضغوط Managing Stress<br>8. مهارات التفكير Thinking Skills<br>9. حل المشكلات Problem Solving | يعتقد الباحث أن المؤلف في كتابه المهارات الناعمة (Soft Skills) حاول تقديم نظرة شاملة حول أنواع المهارات ثلاث بتطبيقها مختلف المجالات                                                        |
| 2 | Musa et al.,2012     | 1. فريق العمل Teamwork<br>2. إدارة المشروع Project Management<br>3. التواصل Communication<br>4. المهارات الشخصية Interpersonal Skills<br>5. حل المشكلات Problem Solving                                                                                                                                                       | الدراسة حول غرس المهارات الناعمة في مكان العمل في القرن الحادي والعشرين وبالتالي لاحظ الباحث أنها مجموعة أكثر اختصاراً وأكثر ملائمة للمنظمات في محاولة لاستخدام تعابير أكثر شمولية          |
| 3 | De Prada et al. 2022 | 1. القدرة على التكيف Adaptability<br>2. التعاون Coordination<br>3. إتخاذ القرار Decision Making<br>4. القيادة Leadership<br>5. المهارات الشخصية Interpersonal Skills<br>6. التواصل Communication                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                             |
| 4 | Dubey & 2020 Tiwari  | 1. مهارات التواصل<br>2. مهارات القيادة<br>3. مهارات التفكير الناقد ( عُدَّت المهارات الثلاثة الأولى مهارات شخصية)<br>4. مهارة فريق العمل<br>5. مهارة التعامل مع المخاطر والأزمات<br>6. المهارات التنظيمية ( إدارة الوقت وتحديد الأولويات والكفاءة في الأداء)                                                                  | الدراسة نتيجة لمسح شمل (324) مقالاً علمياً و(67) كتاباً أدبياً في مجال المهارات الناعمة، ووجدوا أكثر من (71) مهارة واختاروا أكثرها حيوية متمثلة بـ(53) مهارة تم اختزالها للوصول إلى أهم ستة |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                             |                                |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 1. مهارات فريق العمل<br>2. مهارة إدارة الوقت<br>3. مهارة التفكير الناقد<br>4. مهارات التواصل                                                                                                                | 5<br>الجرادة والعلوي<br>2018   |
| سميت هذه المهارات بالمهارات<br>الحياتية الإثني عشر بوصفها<br>الأكثر ضرورة للنتائج الحياتية<br>للتعلم، وقابلية التوظيف، والتمكين<br>الشخصي، والمواطنة الفاعلة،<br>وهي مترابطة ومتداخلة فيما بينها،<br>وتعزز بعضها البعض، حيث تعدّ<br>هذه المهارات في تواجدها<br>وتطويرها عاملاً مكملاً ومساهماً<br>في اكتساب المعرفة، والمهارات<br>الفنية الخاصة بوظائف معينة | 1. الابتكار<br>2. التفكير الناقد<br>3. حل المشكلات<br>4. التعاون<br>5. التفاوض<br>6. صنع القرار<br>7. إدارة الذات<br>8. القدرة على التكيف<br>9. التواصل<br>10. احترام التنوع<br>11. التعاطف<br>12. المشاركة | 6<br>UNCEF &<br>partners, 2017 |

المصدر: إعداد الباحث

وفقاً للجدول السابق لاحظ الباحث عدة نقاط وهي:

1. جميع المصادر اتفقت على مهارة التواصل، ما يعني توافق وأهمية هذه المهارة بمختلف المجالات والقطاعات.

2. أهمية مهارة العمل الجماعي على اختلاف تسميتها مهارة فريق العمل أو بناء فرق العمل أو التعاون أو المشاركة، وذلك تبعاً لنوع الدراسة أو المجال المطبق عليه البحث.

3. من الواضح أن المهارات تتضمن في طياتها مهارات أكثر تفصيلاً تدعم قدرتنا على امتلاك المهارة الأساسية على سبيل المثال مهارة فريق العمل التي تحتاج إلى قدرتنا على التكيف والتنسيق والتعاون، وهذا سبب لاختلاف التسميات في بعض الأحيان بين القوائم.

وفي ضوء ما ذكر أعلاه من أهمية المهارات الناعمة أو المهارات الحياتية، وانطلاقاً من طبيعة الدراسة التي تهدف إلى تقييم مستوى وفاعلية المهارات الناعمة لدى فرق العمل في المنظمات التنموية باعتبار أن المهارات الناعمة تتضمن في محتواها الدقيق مهارات ومعرفة وقيم اتجاهات وسلوكيات كما أكدت

معظم الدراسات، اعتمدت الدراسة على ست مهارات ناعمة أساسية تشمل في امتلاكها وتطويرها وتطبيقها معظم المهارات المذكورة أعلاه، والتي تحتاجها فرق العمل باختلاف المهام ونوع المنظمات التي تعمل ضمنها وهي:

1. مهارة التعاون والعمل المشترك.
2. مهارة إدارة الوقت.
3. مهارة الاتصال.
4. المهارات الشخصية.
5. مهارة حل المشكلات.
6. مهارة إتخاذ القرار.

## 2.2 المبحث الثاني: فِرَق العمل

### 2.2. 1 تمهيد

في هذا المبحث سيتم التعرف على فِرَق العمل، وسيتم استعراض بعض التعاريف التي حاولت توصيفها من أكثر من جانب، ومن ثمة سيتم التعرف على أهميتها والخصائص التي تعمل على تحقيق وتكوين تلك الفِرَق.

### 2.2. 2 تعريف فِرَق العمل

عرفت فِرَق العمل على أنها مجموعة من الأفراد يجتمعون للعمل من أجل معالجة مشكلة أو تحقيق هدف، حيث تندمج مصالح الأفراد مع مصالح الفريق، وبالتالي تتفوق أهداف الفريق على الأهداف الفردية، ويتم من خلال الفريق تقديم أفكاراً مختلفة يتم مناقشة جميع إيجابياتها وسلبياتها، وإتخاذ قرار جماعي فيها (Joshi,2017,p50).

وفي تعريف آخر يركز على أهمية قائد الفريق الذي يعدّ المحرك الأساسي لفِرَق العمل، عرفت على أنها مجموعة من الأفراد يتعاونون ويتفاعلون لتحقيق هدفٍ محددٍ، حيث يتكون من قائد الفريق الذي يقوم بالتنسيق بين عمل أعضاء الفريق وفي الأغلب يشار إليه بالمرافق أو الصديق (آرثر، 2009، ص16).

كما تم وصفها على أنها مجموعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة معينة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل الكامل بين أعضاء الفريق، ويعدّ الفريق مسؤول عن تحقيق هذه الأهداف مع وجود قدر كبير من التمكن في إتخاذ القرارات (رضوان، 2013، ص39).

إذاً يرى الباحث إن فِرَق العمل هي مجموعات تُخلق لغايات محددة، تتطلب وجود مجموعة من المهارات التي تسمح لأعضاء الفريق تحقيق التفاعل المطلوب فيما بينهم، وتقديم الدافع اللازم لهم لإنجاز المهام المطلوبة منهم كمستوى معين من التمكن وتوفير الدعم بمختلف أنواعه والمتوافق مع طبيعة العمل، وبالتالي إخراج طاقات أعضاء الفريق المتنوعة، وتكريسها بخدمة تحقيق الهدف من إنشاء الفريق.

## 2. 2. 3 أهمية فرق العمل:

تعدّ فرق العمل من أهم ركائز نجاح وتقدم أي منظمة ضمن طبيعة سوق العمل التي تفرض المنافسة الشديدة فيما بينها، والسعي إلى تحقيق مستوى أعلى من الجودة، بالأداء أو بالمنتج، لتحقيق الأهداف يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة (أبو النصر، 2009)، ولعل التجربة اليابانية في هذا المجال قدمت أنموذجاً لأهمية أتباع الفرق في تنفيذ العمل ففي شركة تويوتا اليابانية على سبيل المثال، تقدم حلقات الجودة كل سنة، وهي واحدة من أنواع فرق العمل، 1.9 مليون فكرة أي بمتوسط 32 فكرة سنوية للعامل الواحد، والإدارة تستطيع أن تنفذ منها 5 آلاف فكرة (نجم، 2010) وبنتيجة تبدو منطقية لتحقيق وتنفيذ عملية دمج المهارات والمعارف والخبرات، أي وجود درجة عالية من المهارات لدى تلك الفرق القادرة على تنفيذ تلك الحالة الفعالة بين أعضاء الفريق، كما يُستحق لقب الفريق عندما يكون تركيز الأعضاء على تحقيق مهمات وأهداف متعددة ومثيرة للتحدي، مع المساندة لبعضهم البعض على تنمية نقاط قوتهم (سلمان، 1999).

وتبدو أهمية فرق العمل جلية أيضاً عند اعتماد نظريات علم النفس كنظرية ماسلو للحاجات في بناء تلك الفرق، ويزيد من أهمية فرق العمل؛ حيث تعزيز شعور أعضاء الفريق بالانتماء إلى الجماعة، وتحقيق الذات، وربطها بأهداف الفريق، وتعزيز الولاء الوظيفي، وتخلق الحافز المعنوي الضروري لتوفير بيئة العمل المثالية التي تسعى إليها المنظمات.

## 2. 2. 4 خصائص فرق العمل:

عند عرض خصائص فرق العمل لابد من الإشارة إلى ان تلك الخصائص تتفرع وفقاً لنوع فريق العمل، ولكن هناك بعض الخصائص التي يتطلب وجودها تحقيق الفعالية والكفاءة في أي نوع من تلك الفرق، ومنها المشاركة في كل تفاصيل العمل والتعاون والمرونة في تنفيذ المهام وتحمل المخاطر (رضوان، 2013) ولا بد أيضاً أن يساهم أعضاء الفريق بمعارفهم ومهاراتهم وخبراتهم المتنوعة، حيث تحتاج الفرق بمختلف أنواعها إلى مزيج من خبرة تقنية ووظيفية (شحادة، 2007) إضافةً لامتلاكهم الصورة الواضحة للدور المطلوب منهم تنفيذه ضمن الفريق ومن الأهمية بمكان ضرورة الانفتاح على أفكار الآخرين ووجهات نظرهم لتحقيق الهدف المطلوب بعيداً عن تحقيق الغايات الشخصية (شحادة، 2007).

يجب أن يمتلك أعضاء الفريق معرفة ومهارات وسلوكيات محددة، مثل المهارة في مراقبة أداء بعضهم البعض، ومعرفة مسؤوليات المهام الخاصة بهم وزملائهم في الفريق، والتصرف الإيجابي تجاه العمل في الفريق. (Guzzo, et al., 1995) و (Salas, et al., 2005).

ولتحقيق تلك الخصائص لابد من توافر بيئة عمل تؤمن بأهمية العمل الجماعي، وبشكل أساسي وجود مهارات قيادة لدى الإدارة قادرة على بناء فرق العمل، ومتابعتها، وتوفير الحد الأدنى من المهارات الناعمة التي تدعم عمليات التواصل، والعمل الجماعي، والتفكير النقدي، وكذلك مهارات حل المشكلات وغيرها، حيث تساهم بتنفيذ تلك الخصائص وإنجاح عمل الفريق، والعمل بشكل مستمر على توفير التدريب اللازمة لتطوير تلك المهارات.

### 3 الفصل الثالث: الإطار العملي

#### 1.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل أسلوب وإجراءات الدراسة والمنهج المتبع، وكذلك مجتمع الدراسة وعينتها وأداة الدراسة المستخدمة ومصدر جمع البيانات، كما سيتم تقديم صلاحية الدراسة وثباتها، وخصائص أفراد العينة، ومن ثم الإجابة عن تساؤلات الدراسة، واستعراض النتائج والتوصيات.

#### 2.3 أسلوب وإجراءات الدراسة

##### 3. 2. 1 منهج الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية من أجل تحقيق أهدافها، المنهج الوصفي التحليلي الذي حاول الباحث من خلاله تقييم مستوى المهارات الناعمة وتقييم فاعليتها لدى فرق العمل في المنظمات التنموية، وذلك من خلال تحليل نتائج الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة، ومحاولة وصف وتحليل الدلالات المرتبطة بالنتائج ومعرفة الآثار الناجمة عنها.

##### 3. 2. 2 مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من المنظمات التنموية في سورية، وتم اعتماد هيئة التميز والإبداع لتمثيل مجتمع العينة، وهي منظمة حكومية مستقلة مادياً وإدارياً، تعمل على اكتشاف مواهب التميز الواعدة واحتضانها، ورعايتها، وتوفير سبل تطويرها بالتدريب والتأهيل، والمشاركات في المعسكرات والمسابقات المحلية، والدولية، والعالمية، وهي تعمل على تحقيق ذلك من خلال الأهداف التالية:

1. رعاية النبوغ المبكر، والبحث عن المبدعين والتميزين، وتحفيزهم في مجالات العلوم المختلفة.

2. وضع مسارات متعددة، جاذبة للقدرة الناشئة والشابة، وتوفير البيئة الملائمة لهم، والعمل

على استثمارهم بالشكل الأجدي، والعمل على نشر ثقافة التميز في سورية.

وبناءً على تلك الأهداف السابقة؛ تعمل الهيئة على تنفيذ المهام التالية:

1. وضع الخطة الوطنية لنشر الوعي لمفاهيم الموهبة، والإبداع، والعمل على تفعيل مناهج

وأساليب تنمية الفكر الإبداعي، ورصد الإمكانيات الإبداعية المتميزة من الفئات الناشئة والشباب

في مختلف المراحل التعليمية، والكشف عنها واحتضانها ورعايتها.

2. تدريس الطلبة المتميزين الحائزين على شهادة التعليم الأساسي، وتقديم الرعاية العلمية لهم من

خلال مناهج خاصة، وبرامج إثرائية، وبيئة تربوية وتعليمية ملائمة.

3. متابعة مسارات الإبداع والتميز للطلبة، وتقديم الدعم الكافي للحفاظ على مواهبهم، واستثمارها بالشكل الأمثل، وتذليل الصعوبات التي تواجههم.

4. توفير المستلزمات الضرورية لتحويل أفكار المبدعين إلى مشروعات واعدة قابلة للاستثمار.

5. بناء منظومة التعليم، والتدريب الإبداعي، الذي يساعد على استكشاف المواهب، والإمكانيات الإبداعية، ووضع آليات التحفيز المعنوي والمادي؛ لإطلاق الطاقات المبدعة الكامنة لدى الطلبة المتميزين من خلال إجراء المسابقات المتخصصة، وتقديم الجوائز في مجالات الموهبة والإبداع والتميز المختلفة، وتقديم المنح للموهوبين، والمبدعين، والمتميزين، ورعايتهم، ودعم إجراء البرامج، والبحوث، والدراسات في اختصاصاتها.

6. التنسيق مع المؤسسات والمراكز داخل الجمهورية العربية السورية وخارجها في مجال اختصاصها وفق القوانين والأنظمة النافذة.

تضم الهيئة ثلاث إدارات وهي: المركز الوطني للمتميزين، وإدارة البرامج الأكاديمية، وإدارة الأولمبياد العلمي السوري.

تم اعتماد عينة عشوائية من العاملين في الهيئة، حيث بلغ عدد العاملين فيها 228 عاملاً، تم توزيع الاستبانة على 128 عاملاً، وتم استرداد 78 استبانة استبانة، وبالتالي بلغت نسبة الاسترداد 61%.

### 3. 2. 3 أداة الدراسة ومصدر جمع البيانات

تم العمل على تحديد الأداة المعتمدة في جمع البيانات من عينة البحث ومراحل بنائها، ثم تحديد أدوات التحليل الإحصائي اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وذلك من خلال الاستبانة، وقد تم تطوير الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة بالاعتماد على الدراسة (Musa et al., 2012) ودراسة (Nguyen, 2021) وتضمنت الاستبانة تعريفاً بالهدف المعد له هذه الاستبانة وتتكون الاستبانة من جزئين:

#### 1. البيانات الديمغرافية والوظيفية.

ويتضمن هذا الجزء معلومات حول جنس المستهدف والمسمى الوظيفي والمؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة وأسلوب العمل.

#### 2. محور الدراسة (المهارات الناعمة) ويتضمن المحاور التالية:

1. مهارة التعاون والعمل المشترك: 6 عبارات

2. مهارة إدارة الوقت: 7 عبارات

3. مهارة التواصل: 6 عبارات

4. المهارات الشخصية: 5 عبارات

5. مهارة حل المشكلات: 7 عبارات

6. مهارة إتخاذ القرار: 6 عبارات

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة وكانت الإجابات على فقرة مكونة من 5 إجابات حيث الدرجة (1) تعني غير موافق بشدة وحتى الدرجة (5) تعني موافق بشدة.

3. 2. 4 صلاحية أداة الدراسة وثباتها

أولاً: ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية ويقصد به أيضاً إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه وانسجامه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال مقياس الفا كرومباخ وذلك كما هو موضح في الجدول:

الجدول (2): نتائج اختبار الفا كرومباخ

| Cronbach's Alpha | N of Items | Skills                       |
|------------------|------------|------------------------------|
| 0.83             | 6          | مهارة التعاون والعمل المشترك |
| 0.86             | 7          | مهارة ادارة الوقت            |
| 0.96             | 6          | مهارة التواصل                |
| 0.79             | 5          | المهارات الشخصية             |
| 0.87             | 7          | مهارة حل المشكلات            |
| 0.85             | 6          | مهارة إتخاذ القرار           |
| 0.95             | 37         | الدرجة الكلية للمقياس        |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيم ألفا كرومباخ مرتفعة لكل المجالات وتتراوح بين (0.79 - 0.95)% والقيم جميعها أكبر من 0.6 أي أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يتيح تطبيقه على مجتمع الدراسة وبدرجة عالية من الثقة، وبعد التأكد من ثبات الاستبانة يمكن توزيعه

بصورته النهائية، والاعتماد عليها في تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها وكما نلاحظ وجود قيم عالية لمقياس الصدق الذاتي وهو مؤشر على ارتفاع قيم معامل الثبات حيث تراوحت بين (0.89 – 0.98) %.

### ثانياً: أدوات التحليل الإحصائي:

بغية تحقيق البحث لأهدافه وبناءً على طبيعته وحجم عينته، استُخدم برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالبحث من خلال استخدام المقاييس الوصفية والكمية الملائمة، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T test): وذلك لتحري آراء أفراد العينة في الاستبانة حول كل فقرة من فقرات الاستبانة علماً أن قيمة الاختبار (Test Value = 3) أي حيادي فإذا كانت الفروق موجبة وذات دلالة إحصائية فإن هذا يعني وجود اتجاه لدى أفراد العينة في الاستبانة للموافقة أما إذا كانت الفروق سلبية وذات دلالة إحصائية فهذا يعني عدم الموافقة، أما إذا لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية فهذا يعني الحياد.
- 2- التكرارات والنسب المئوية؛ لمعرفة تكرار ونسبة اختبار كل فقرات أسئلة الاستبانة.
- 3- المقاييس الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري؛ للحصول على متوسط الإجابات لأفراد عينة البحث القيمة التي يعطيهم أفراد المجتمع المدروس لكل فقرة أو مجموعة من العبارات.
- 4- اختبار Independent Samples Test للعينات المستقلة وذلك لاختبار تساؤلات الدراسة تبعاً لمتغيرات (الجنس – المسمى الوظيفي – العمل ضمن الفريق)
- 5- اختبار تحليل التباين الأحادي One – Way – ANOVA وذلك لاختبار تساؤلات الدراسة تبعاً لمتغير (نوع الوظيفة، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

### 3.3 خصائص أفراد العينة

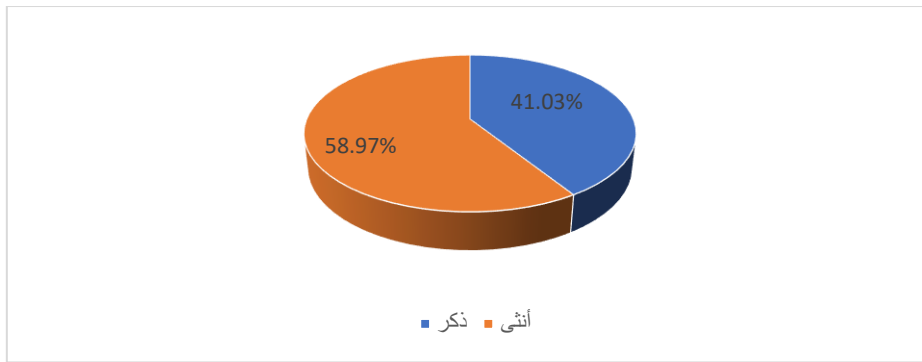
كان المحك لهذا المقياس على الشكل الآتي: من (1 – 1.79) غير موافق بشدة ، (1.8 – 2.59) غير موافق، (2.6 – 3.39) حيادي، (3.4 – 4.19) موافق، (4.20 – 5) موافق بشدة.

## الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

### 1- توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس:

يتبين من الشكل (1) أن نسبة الذكور في العينة المدروسة قد بلغت 41.03% في حين أن نسبة الإناث قد بلغت 58.97% ووفقاً لتلك الدلالات يرى الباحث أن النسب الواردة هي نسب طبيعية تتلائم اليوم مع واقع الحال في المجتمع، ولاسيما وأننا اليوم في المجتمع السوري نعاني من هجرة العمالة وبالتالي ارتفاع نسبة الإناث مقارنةً بالذكور ضمن تلك الحدود يراها الباحث نسب طبيعية.

الشكل (1) توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس

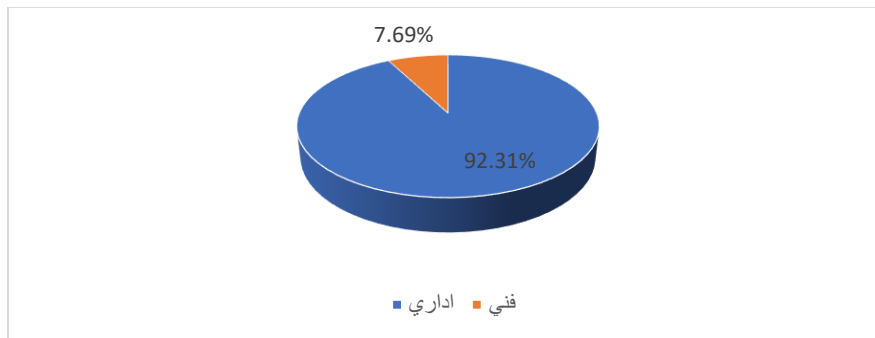


المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات الدراسة

### 2- توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي:

من خلال الشكل (2) يتبين أن 92.31% من أفراد العينة هم ممن يشغلون الوظائف الإدارية في حين أن الذين يشغلون الوظائف الفنية قد شكلت نسبتهم 7.69% من أفراد العينة المدروسة، وأن دلالات هذه النسب يراها الباحث ضمن الحدود الطبيعية، لأن طبيعة عمل العينة في هيئة التميز والإبداع تتطلب وجود هذه النسبة من الإداريين مقارنةً بالأعمال الفنية.

الشكل (2) توزيع أفراد العينة بحسب متغير المسمى الوظيفي

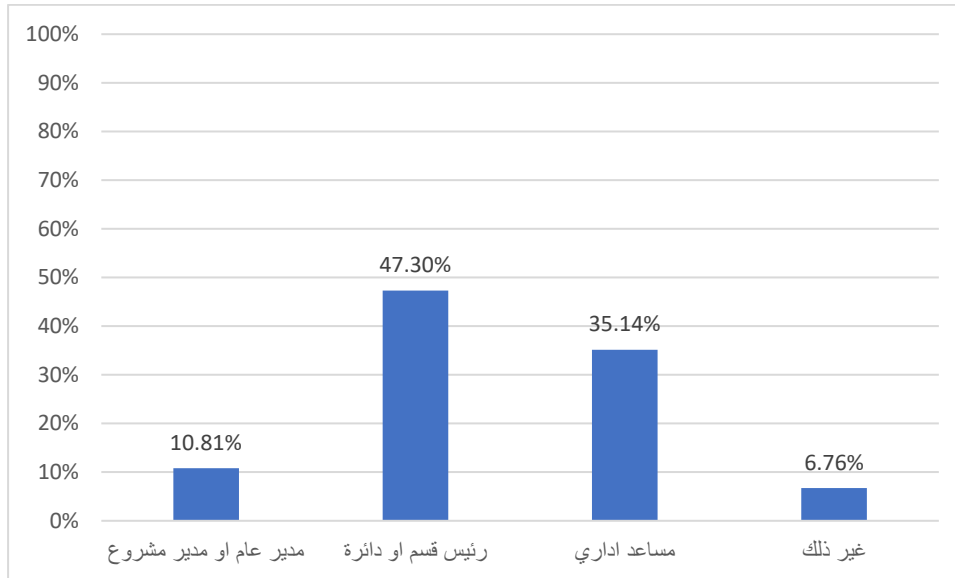


المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات الدراسة

### 3- توزيع أفراد العينة بحسب متغير نوع الوظيفة:

يتبين من الشكل (3) أن 47.3% من أفراد العينة يشغلون وظيفة رئيس قسم أو دائرة في حين أن 35.14% من أفراد العينة يشغلون وظيفة مساعد إداري، و 10.81% يشغلون وظيفة مدير عام أو مدير مشروع و 6.76% يشغلون وظائف إدارية أخرى، وهنا يرى الباحث أن الدلالات التي تعبر عنها توزيع هذه النسب وخاصة المتعلقة بوظيفة رئيس قسم أو دائرة عائد إلى أن الهيئة وبوصفها جهة حكومية فهي ملتزمة باستقطاب الموارد البشرية من خلال مسابقات التوظيف، وبما أنه وحتى تاريخ إجراء البحث، لم تستقبل أي دفعة من العاملين من أي مسابقة حكومية، وذلك نظراً لأنها ومنذ تاريخ إنشائها في العام 2019 كانت بصدد إعداد الهياكل التنظيمية والتوصيف الوظيفي والنظام الداخلي، وعليه فإن الملاك العددي للهيئة والبالغ 418 عاملاً غير مكتمل، وبالتالي يرى الباحث أنه من الطبيعي ملء الشواغر وخاصة فيما يتعلق برئاسة الأقسام والدوائر من قبل العاملين الموجودين حالياً وذلك لضرورات العمل من الناحية القانونية والتنظيمية، وضماناً لحسن سير العمل، وضمن حدود علم الباحث، أن تلك المناصب الإدارية لا تؤثر على طبيعة عمل العاملين ضمن فرق عمل الهيئة، ولا بطبيعة المهام المكلفين بها بشكل إضافي.

الشكل (3) توزيع أفراد العينة بحسب متغير نوع الوظيفة

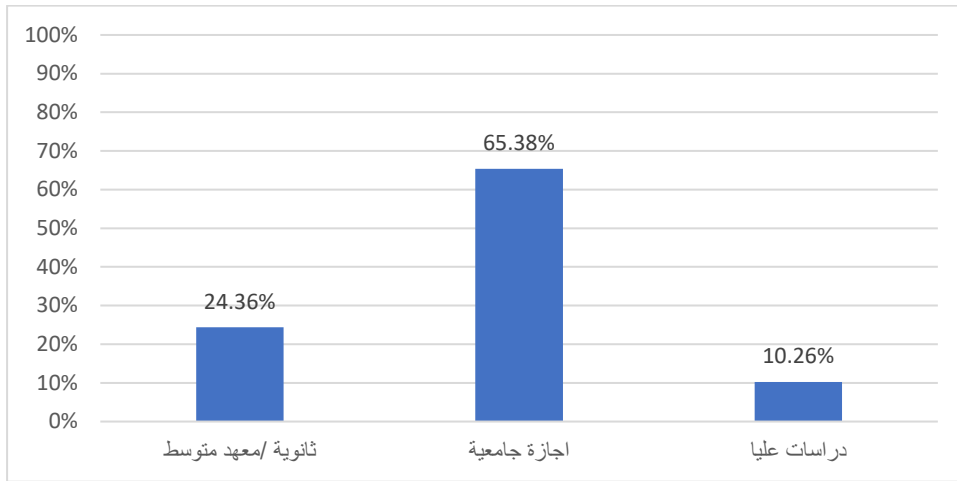


المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات الدراسة

#### 4- توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي:

الشكل (4) يبين أن 65.38% من أفراد العينة هم من الحاصلين على الشهادة الجامعية، في حين أن 24.36% من أفراد العينة هم من الحاصلين على شهادة معهد متوسط، أو شهادة ثانوية وأقلها الحاصلين على شهادة دراسات عليا 10.26%، وعليه فإن الباحث يرى أن النسب مرتبطة بشكل منطقي بطبيعة العمل والمهام المطلوبة من فرق العمل؛ لتحقيق أهداف الهيئة ورؤيتها.

الشكل (4) توزيع أفراد العينة بحسب متغير المؤهل العلمي



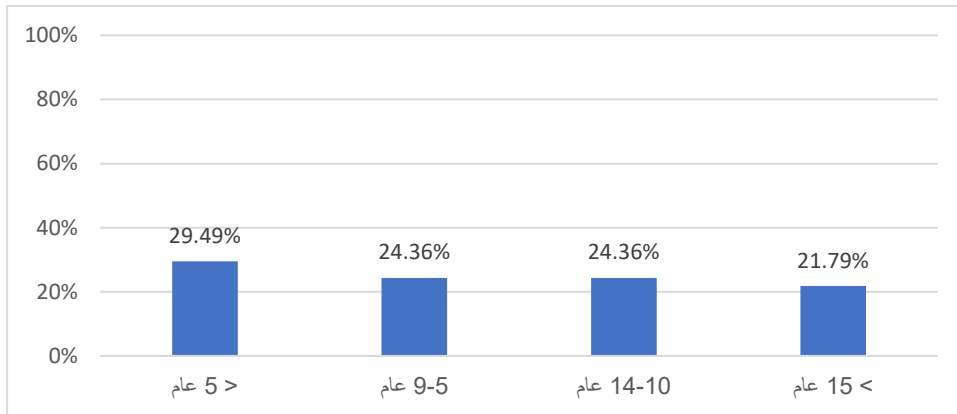
المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات الدراسة

#### 5- توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة:

الشكل (5) يبين أن 29.49% من أفراد العينة لا تزيد عدد سنوات الخبرة لديهم عن 5 أعوام، في حين أن 24.36% من أفراد العينة يتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم بين 5 - 9 أعوام وب نفس النسبة لأفراد العينة الذين يتراوح عدد سنوات الخبرة لديهم بين 10 - 14 عام أما الذين يزيد عدد سنوات الخبرة لديهم عن 15 عام فقد شكلت نسبتهم 21.79% من أفراد العينة، وهنا يرى الباحث بدايةً أن العينة تعبر تقريباً عن فريق عمل شاب حيث إذا تم جمع النسب المعبرة عن الخبرات التي تمثل 5 أعوام من الخبرة والتي تملك بين 5-9 سنوات فإنها تشكل نسبة 53.85% ومع إضافة الفئة الثالثة والتي تعدّ نسبياً ضمن مرحلة الشباب، يصبح لدينا 78.21 % وهي نسبة عالية تقريباً وتعكس صفات فريق عمل شاب بإيجابياته وسلبياته، وهي نقطة تحسب لصالح رأس المال البشري للهيئة، إضافةً إلى أن التقارب بين النسب يعكس صورة أقرب للتجانس بين أعضاء فرق عمل الهيئة، ويقدم نوع من التنوع يغني الفريق بالأفكار ووجهات النظر وأساليب العمل، وما بين الخبرة العالية وروح الشباب تتمثل حالة يمكنها رؤية العمل وتنفيذه ومتابعة التنفيذ حتى مرحلة التقييم، ويمكنها رؤيته من عدة جوانب تعمل على المساهمة بتحقيق الأهداف

المرجوة من الفريق للوصول إلى الصيغة الأفضل، ومن جانب آخر يرى الباحث أن هذا التقارب النسبي بين المؤشرات يساعد مع الوقت على تطوير المهارات الناعمة لدى أعضاء فرق العمل، حيث تساعد عملية الاندماج فيما بينهم على نقل خبرات تطبيق المهارات الناعمة، وترسيخها بشكل أفضل ولا سيما إذا تم تمكين الأعضاء ذوي الخبرة العالية بالمهارات الناعمة للمساهمة بالتدريب على تلك المهارات ونقلها لأعضاء الفريق خلال العمل، مما يعطي حالة من التدريب قد تكون نتائجها ذات فاعلية أكبر.

الشكل (5) توزيع أفراد العينة بحسب متغير عدد سنوات الخبرة

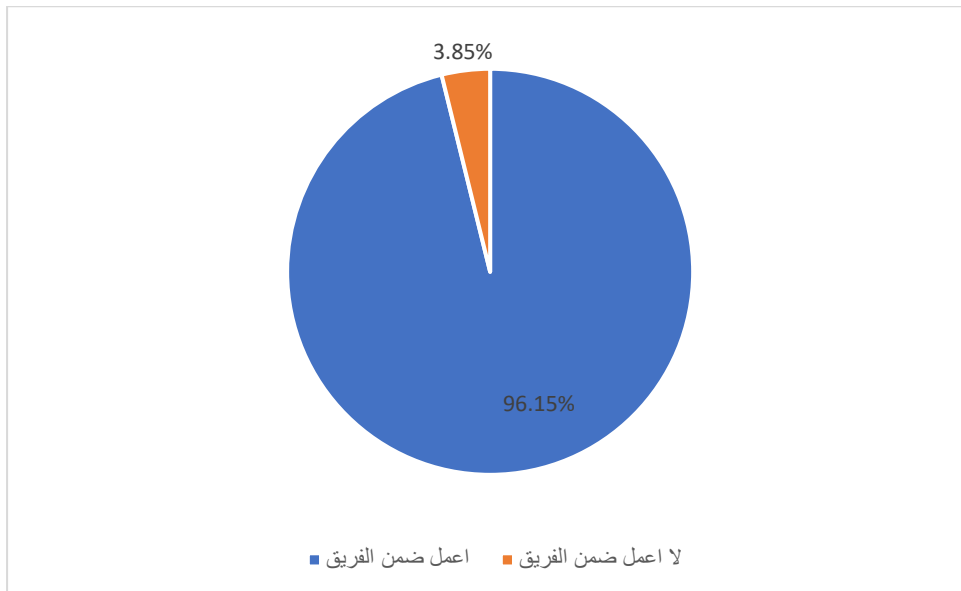


المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات الدراسة

#### 6- توزيع أفراد العينة بحسب طبيعة العمل:

من خلال الشكل (6) يتبين أن 96.15% من أفراد العينة هم ممن يعملون ضمن فريق عمل في حين أن 3.85% من أفراد العينة المدروسة لا يعملون ضمن فريق، وهنا يرى الباحث أنها نسبة عالية تتماشى مع طبيعة عمل الهيئة التنموي، وتساهم بشكل فعال في خلق بيئة عمل قادرة على احتضان وتنمية المهارات الناعمة، وذلك بناءً على الدراسات والمؤشرات العلمية التي تحدثت عن أهمية اتباع أساليب العمل وفق نموذج الفريق، والإيجابيات المختلفة الناجمة عنها، إضافةً إلى ذلك يرى الباحث أهمية قدرة إدارة الهيئة على إتباع أسلوب فرق العمل، علماً أنها منظمة حكومية ونادراً ما نرى هذا الأسلوب ضمن القطاع الحكومي.

الشكل (6) توزيع أفراد العينة بحسب متغير طبيعة العمل



المصدر: من إعداد الباحث بناءً على بيانات الدراسة

#### 3.4 الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

##### 4. 3. 1 التساؤل الأول:

ما مستوى المهارات الناعمة لدى فرق العمل في هيئة التميز والإبداع وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

أولاً: ما مستوى مهارة التعاون والعمل المشترك لدى فرق العمل ؟

يبين الجدول (3) قيم الإحصاءات الوصفية ونتائج اختبار One-Sample T Test لرأي أفراد العينة في الاستبانة حول عبارات البند الأول (مهارة التعاون والعمل المشترك) إضافةً إلى اتجاه الموافقة على الفقرات الخاصة بالبند، حيث يتبين من خلال Sig الموافقة لاختبار (t) إلى أن جميع قيم الاختبار كانت ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% ( $Sig < 0.05$ )، وعليه وجود دلالة باتجاه الموافقة على كل فقرات المحور.

الجدول (3): نتائج الإحصاءات الوصفية واختبار One-Sample T Test لفقرات بعد مهارة التعاون والعمل المشترك.

| اتجاه الموافقة | One-Sample Test |    |       | One-Sample Statistics |      |    | العبارات                                                     |
|----------------|-----------------|----|-------|-----------------------|------|----|--------------------------------------------------------------|
|                | Test Value = 3  |    |       | Std. Deviation        | Mean | N  |                                                              |
|                | Sig. (2-tailed) | Df | T     |                       |      |    |                                                              |
| موافق          | 0.00            | 77 | 22.78 | 0.60                  | 4.54 | 78 | نتعاونُ لإنجاز المهام في الوقت المحدد                        |
| موافق          | 0.00            | 77 | 18.32 | 0.63                  | 4.31 | 78 | نعملُ معاً بهدوء ونسيطر على الأمور كافة                      |
| موافق          | 0.00            | 77 | 19.60 | 0.66                  | 4.46 | 78 | ندعمُ بعضنا بشكل دائم وفعال، وبروح الثقة والتّحدّي والتّصميم |
| موافق          | 0.00            | 77 | 18.85 | 0.60                  | 4.28 | 78 | نستطيعُ التأقلم مع المتغيرات                                 |
| موافق          | 0.00            | 77 | 17.23 | 0.67                  | 4.31 | 78 | نستطيعُ متابعة وإعادة تقييم المواقف                          |
| موافق          | 0.00            | 77 | 6.34  | 0.98                  | 3.71 | 78 | نستطيعُ التنبؤ بالسيناريوهات المحتملة                        |
| موافق          | 0.00            | 77 | 23.65 | 0.47                  | 4.27 | 78 | بعد مهارة التعاون والعمل المشترك                             |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

أما بالنسبة للدرجة الكلية لبُعد مهارة التعاون والعمل المشترك فنجد أن الوسط الحسابي قد بلغ 4.27 بانحراف معياري 0.47، ومن خلال قيمة Sig المرافقة لاختبار T ( $Sig < 0.05$ ) نجد أن الفروق ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.05 أي أن الاتجاه الكلي للبعد كان باتجاه الموافقة بمستوى دلالة 5% وبالتالي يرى الباحث أن النسب الواردة أعلاه تقاربت فيما بينها باستثناء عبارة (نستطيع التنبؤ بالسيناريوهات المتوقعة) التي تحتاج ربما لخبرة كبيرة نوعاً ما من وجهة نظر الباحث، مع الأخذ بعين الاعتبار أن نسبة أفراد العينة التي تمتلك أقل من 5 سنوات خبرة وتلك التي تمتلك من 5-9 سنوات بلغت 53.85% وذلك انعكس على دلالة تلك العبارة، وبشكل عام عبّرت دلالات المهارة عن ممارسة أفراد العينة لتخطيط المهام مع جدولة زمنية، وحسب الأولويات، وبشكل شبه يومي مما عزز لديهم الخبرة والثقة والمرونة التي من خلالها يمكنهم مواجهة تحديات العمل، وبالتالي تحقيق فرق العمل للمهام المطلوبة منهم بشكل ناجح تقريباً وفقاً لحدود علم الباحث.

#### ثانياً: ما مستوى مهارة إدارة الوقت لدى فرق العمل؟

يتبين من خلال الجدول (4) أن الأوساط الحسابية لعبارات البعد الثاني (مهارة إدارة الوقت) ومن خلال قيمة Sig نجد أن جميع قيم الاختبار كانت ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% ( $Sig < 0.05$ )، وعليه وجود دلالة باتجاه الموافقة على كل فقرات بُعد مهارة إدارة الوقت باستثناء الفقرات التي هي عكس السياق حيث تأخذ غير موافق بشدة القيمة 5 وموافق بشدة القيمة 1 وهي (أتهاون بالوقت

الذي سيستغرق في إنجاز المهام) و (أهمل المهام التي لا أحبها ولكن يجب القيام بها) حيث كان الاتجاه بعدم الموافقة.

الجدول (4): نتائج الإحصاءات الوصفية واختبار T Test One-Sample لفقرات بعد مهارة إدارة الوقت

| درجة<br>الموافقة | One-Sample Test     |    |       | One-Sample<br>Statistics |      |    | العبارات                                                           |
|------------------|---------------------|----|-------|--------------------------|------|----|--------------------------------------------------------------------|
|                  | Test Value = 3      |    |       | Std.<br>Deviation        | Mean | N  |                                                                    |
|                  | Sig. (2-<br>tailed) | df | t     |                          |      |    |                                                                    |
| موافق            | 0.00                | 77 | 19.44 | 0.63                     | 4.38 | 78 | أراجعُ مهامي اليوميّة لتنظيم وقتي والحرص على عدم ضياعه             |
| موافق            | 0.00                | 77 | 11.88 | 0.85                     | 4.14 | 78 | أسجلُ بشكل دائم المواعيد والمهام اليوميّة                          |
| موافق            | 0.00                | 77 | 20.89 | 0.64                     | 4.51 | 78 | أتابعُ عملي باهتمام وعناية، ولاسيّما المواعيد والمهام الاستثنائيّة |
| موافق            | 0.00                | 77 | 12.47 | 0.86                     | 4.22 | 78 | أستخدمُ ملفّات لتنظيم الأعمال الورقيّة على مكتبي                   |
| غير موافق        | 0.00                | 77 | 6.08  | 1.04                     | 3.72 | 78 | أنهاونُ بالوقت الذي سيستغرقُ في إنجاز المهام                       |
| موافق            | 0.00                | 77 | 11.65 | 0.73                     | 3.96 | 78 | أستطيعُ التّحكّم في وقتي                                           |
| غير موافق        | 0.00                | 77 | 5.42  | 1.04                     | 3.64 | 78 | أهملُ المهام التي لا أحبّ ها ولكن يجب القيام بها                   |
| موافق            | 0.00                | 77 | 17.92 | 0.53                     | 4.08 | 78 | بُعد مهارة إدارة الوقت                                             |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعد مهارة إدارة الوقت قد بلغ 4.08 بانحراف معياري 0.53، كذلك ومن خلال قيمة Sig المرافقة لاختبار T ( $Sig < 0.05$ ) نجد أن الفروق ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.05 أي أن الاتجاه الكلي للبعد كان باتجاه الموافقة بمستوى دلالة 5% وعليه فإن الباحث يرى أن مستوى المهارة لدى العينة جيدة، وعند النظر إلى النسب التي حققتها العبارات نلاحظ وجود تفاوت بين جزئين من عبارات المهارة، وقد يعود ذلك بأن الجزء الحاصل على معدل يتجاوز 4.0 قد يكون متأثراً بأسلوب العمل المتبع في الهيئة عبر برمجة العمل ضمن خطط تفصيلية للمهام ومرتبطة زمنياً من حيث الأولوية في الإنجاز، وبالتالي يتابع العاملون أعمالهم ويسجلون مهامهم اليومية مع إبداء الاهتمام بمتابعة تلك الخطط، أما الجزء الثاني والذي حصل على أقل من 4.0 قد يكون متأثراً بضغوط العمل، وتعدد المهام وبالتالي انعكس على بعض سلوكياتهم في هذه المهارة.

### ثالثاً: ما مستوى مهارة التواصل لدى فِرَق العمل؟

يتبين من الجدول (5) نتائج الإحصاءات الوصفية واختبار T Test One-Sample لفقرات بُعد مهارة التواصل، ومن خلال قيم Sig المرفقة لاختبار T كانت ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% ( $Sig < 0.05$ )، وعليه توجد دلالة باتجاه الموافقة على كل فقرات بُعد مهارة التواصل.

الجدول (5): نتائج الإحصاءات الوصفية واختبار T Test One-Sample لفقرات بُعد مهارة التواصل

| درجة<br>الموافقة | One-Sample Test     |    |       | One-Sample<br>Statistics |      |    | العبارات                                                                                                   |
|------------------|---------------------|----|-------|--------------------------|------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | Test Value = 3      |    |       | Std.<br>Deviation        | Mean | N  |                                                                                                            |
|                  | Sig. (2-<br>tailed) | df | T     |                          |      |    |                                                                                                            |
| موافق            | 0.00                | 77 | 17.41 | 0.71                     | 4.40 | 78 | أكتبُ المراسلات المتعلقة بـمكان العمل وفق المطلوب                                                          |
| موافق            | 0.00                | 77 | 13.77 | 0.74                     | 4.15 | 78 | أستطيعُ الرّد على المراسلات أو الاستفسارات كافة التي أتلقاها والمتعلقة بمهام معينة سواء بشكل مكتوب أو شفهي |
| موافق            | 0.00                | 77 | 15.44 | 0.74                     | 4.29 | 78 | أستطيعُ كتابة وتنسيق المراسلات في مكان العمل                                                               |
| موافق            | 0.00                | 77 | 14.87 | 0.69                     | 4.15 | 78 | أستطيعُ التعبير بشكل واضح ومفهوم عن الأفكار المتعلقة بالعمل                                                |
| موافق            | 0.00                | 77 | 14.00 | 0.67                     | 4.06 | 78 | أستطيعُ تنظيم الأفكار في إعداد وكتابة الملخص التنفيذي لعملي أو تقديمه شفهيّاً                              |
| موافق            | 0.00                | 77 | 14.35 | 0.75                     | 4.22 | 78 | أستطيعُ كتابة التقارير بناءً على النتائج المحقّقة عن عملي أو تقديمها شفهيّاً                               |
| موافق            | 0.00                | 77 | 18.51 | 0.58                     | 4.21 | 78 | بُعد مهارة التواصل                                                                                         |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

كما يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لبعد مهارة التواصل قد بلغ 4.21 بانحراف معياري 0.58، كذلك ومن خلال قيمة Sig المرفقة لاختبار T ( $Sig < 0.05$ ) نجد أن الفروق ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.05 أي أن الاتجاه الكلي للبعد كان باتجاه الموافقة بمستوى دلالة 5% وعليه يرى الباحث أن دلالة المهارة حققت نسبة مرتفعة نسبياً، مع الأخذ بعين الاعتبار الفارق النسبي الصغير بين العبارات الثانية والرابعة والخامسة وباقي العبارات، والتي قد تقيد بوجود بعض الملاحظات حولها لدى فِرَق العمل، وأهمها القدرة على تنظيم الأفكار في إعداد وكتابة الملخص التنفيذي، أو تقديمه شفهيّاً والتي نالت النسبة الأقل بين العبارات، وقد يكون بين أعضاء فِرَق العمل من هم بحاجة لتنفيذ قدراتهم بشكل أكبر للتحكّم بالمهارة والاستفادة منها بالدرجة المطلوبة.

#### رابعاً: ما مستوى المهارات الشخصية لدى فِرَق العمل؟

من الجدول (6) يتبين كم خلال قيم Sig المرفقة لاختبار T وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% ( $Sig < 0.05$ ) لجميع فقرات البعد، وعليه توجد دلالة باتجاه الموافقة على كل فقرات بُعد المهارات الشخصية.

الجدول (6): نتائج الإحصاءات الوصفية واختبار T Test One-Sample لفقرات بعد المهارات الشخصية.

| درجة الموافقة | One-Sample Test |    |       | One-Sample Statistics |      |    | العبارات                                                           |
|---------------|-----------------|----|-------|-----------------------|------|----|--------------------------------------------------------------------|
|               | Test Value = 3  |    |       | Std. Deviation        | Mean | N  |                                                                    |
|               | Sig. (2-tailed) | df | T     |                       |      |    |                                                                    |
| موافق         | 0.00            | 77 | 24.42 | 0.57                  | 4.58 | 78 | أدركُ وأتعاطفُ مع احتياجات الآخرين                                 |
| موافق         | 0.00            | 77 | 23.44 | 0.57                  | 4.53 | 78 | أستطيعُ العمل بنجاح مع أشخاص من بيئات اجتماعية وثقافية مختلفة      |
| موافق         | 0.00            | 77 | 18.77 | 0.59                  | 4.24 | 78 | أستطيعُ استخدام اللغة الرسمية وغير الرسمية في المواقف المناسبة     |
| موافق         | 0.00            | 77 | 21.60 | 0.56                  | 4.37 | 78 | أمتلكُ المهارات الاجتماعية للتعامل مع زملاء العمل وخلال الاجتماعات |
| موافق         | 0.00            | 77 | 19.53 | 0.56                  | 4.23 | 78 | أستطيعُ إبداء الرأي بشكل مناسب خلال المناقشات في العمل             |
| موافق         | 0.00            | 77 | 31.00 | 0.40                  | 4.39 | 78 | بُعد المهارات الشخصية                                              |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

كذلك ومن الجدول السابق يتبين أنَّ المتوسط الحسابي لبُعد المهارات الشخصية قد بلغ 4.39 بانحراف معياري 0.4، ومن خلال قيمة Sig المرفقة لاختبار T ( $Sig < 0.05$ ) نجد أنَّ الفروق ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.05 أي أنَّ الاتجاه الكلي للبُعد كان باتجاه الموافقة بمستوى دلالة 5% وبالتالي تكون قد حققت المهارة نسبة مرتفعة تقريباً، وبنسب متقاربة إلى حد ما بين العبارات، ويعتقد الباحث أنَّ العبارة الأولى التي حققت أعلى نسبة تعدُّ مؤشراً واضحاً لتماسك أعضاء الفِرَق، وتساهم مع باقي العبارات بتنشيط العلاقات الإنسانية ولاسيما الاجتماعية منها داخل الفريق الواحد، وتعزيز بذلك بيئة العمل عبر تقليل الصراعات بين أعضاء الفريق إلى الحد الأدنى، والتي تدعم بدورها قدراتهم على تحقيق المهام.

#### خامساً: ما مستوى مهارة حل المشكلات لدى فرق العمل؟

يبين الجدول (7) نتائج الإحصاءات الوصفية واختبار T Test One-Sample لفقرات بُعد مهارة حل المشكلات، ومن خلال قيم Sig المرفقة لاختبار T توجد دلالة باتجاه الموافقة على كل فقرات بُعد (مهارة حل المشكلات).

الجدول (7): نتائج الإحصاءات الوصفية واختبار T Test One-Sample لفقرات بُعد مهارة حل المشكلات.

| درجة الموافقة | One-Sample Test |    |       | One-Sample Statistics |      |    | العبارات                                                                           |
|---------------|-----------------|----|-------|-----------------------|------|----|------------------------------------------------------------------------------------|
|               | Test Value = 3  |    |       | Std. Deviation        | Mean | N  |                                                                                    |
|               | Sig. (2-tailed) | df | T     |                       |      |    |                                                                                    |
| موافق         | 0.00            | 77 | 19.84 | 0.60                  | 4.35 | 78 | أعتمدُ طرق وأساليب مختلفة لحلّ المشكلات التي أواجهها في العمل                      |
| موافق         | 0.00            | 77 | 20.86 | 0.59                  | 4.38 | 78 | أعملُ على جمع المعلومات حول المشكلة التي أواجهها                                   |
| موافق         | 0.00            | 77 | 17.57 | 0.64                  | 4.27 | 78 | أركزُ على جميع البدائل المناسبة لحلّ المشكلة                                       |
| موافق         | 0.00            | 77 | 20.11 | 0.61                  | 4.38 | 78 | أستفيدُ من جميع الأفكار والاقتراحات التي أحصل عليها والتي تساعد في حلّ مشاكل العمل |
| موافق         | 0.00            | 77 | 20.47 | 0.57                  | 4.32 | 78 | أبسّطُ الأفكار وجعلها منطقيّة عند مواجهة مشكلة في العمل                            |
| موافق         | 0.00            | 77 | 18.85 | 0.60                  | 4.28 | 78 | أخطّطُ لتنفيذ الحلول المناسبة                                                      |
| موافق         | 0.00            | 77 | 10.16 | 0.94                  | 4.08 | 78 | أشعرُ بالحافز والتّحدّي عند التّعامل مع مشكلات العمل                               |
| موافق         | 0.00            | 77 | 25.25 | 0.45                  | 4.29 | 78 | بُعد مهارة حل المشكلات                                                             |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي لبُعد مهارة حل المشكلات قد بلغ 4.29 بانحراف معياري 0.45، كذلك ومن خلال قيمة Sig المرافقة لاختبار T ( $Sig < 0.05$ ) نجد أن الفروق ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.05 أي أنّ الاتجاه الكلي للبُعد كان باتجاه الموافقة بمستوى دلالة 5% وبناءً عليه حققت المهارة نسبة مرتفعة تقريباً، وأنّ الدلالات التي حققتها العبارات متقاربة إلى حد ما ويُرى هنا مؤشراً مهماً لفرق عمل الهيئة، ولاسيما أنّ أهدافها تنموية، وتعمل ضمن ظروف غير مستقرة نسبياً بسبب تبعات الحرب على سورية، والتي تفرض حضوراً قوياً لتلك المهارة لإنجاز الأهداف مع وجود العديد من التحديات والصعوبات التي تواجه العمل.

#### سادساً: ما مستوى مهارة إتخاذ القرار لدى فرق العمل؟

من الجدول (8) يتبين من خلال قيم Sig وجود فروق ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية 5% ( $Sig < 0.05$ )، وعليه توجد دلالة باتجاه الموافقة على كل فقرات بُعد مهارة إتخاذ القرار.

الجدول (8): نتائج الإحصاءات الوصفية واختبار T Test One-Sample لفقرات بعد مهارة إتخاذ القرار .

| درجة<br>الموافقة | One-Sample Test     |    |       | One-Sample Statistics |      |    | العبارات                                                                 |
|------------------|---------------------|----|-------|-----------------------|------|----|--------------------------------------------------------------------------|
|                  | Test Value = 3      |    |       | Std.<br>Deviation     | Mean | N  |                                                                          |
|                  | Sig. (2-<br>tailed) | df | t     |                       |      |    |                                                                          |
| موافق            | 0.00                | 77 | 17.75 | 0.65                  | 4.31 | 78 | أقدم المعلومات المهمة الخاصة بكل مرحلة من مراحل حل المشكلة وإتخاذ القرار |
| موافق            | 0.00                | 77 | 10.84 | 0.73                  | 3.90 | 78 | لدي القدرة على معرفة مزايا ومساوئ وتكاليف كل خيار من خيارات إتخاذ القرار |
| موافق            | 0.00                | 77 | 16.32 | 0.61                  | 4.13 | 78 | لدي القدرة على اختيار القرار الصحيح من عدّة بدائل                        |
| موافق            | 0.00                | 77 | 15.93 | 0.68                  | 4.23 | 78 | أخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المحيطة عند إتخاذ القرار               |
| موافق            | 0.00                | 77 | 5.53  | 0.98                  | 3.62 | 78 | أثأثر كلياً بالعوامل التنظيمية التي تؤثر على طبيعة القرار الذي اتّخذه    |
| موافق            | 0.00                | 77 | 18.09 | 0.61                  | 4.24 | 78 | أُتخذُ قراري بناءً على دراسة شاملة وليس بشكل عشوائي                      |
| موافق            | 0.00                | 77 | 20.45 | 0.46                  | 4.07 | 78 | بُعد مهارة إتخاذ القرار                                                  |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات

يتبين من الجدول السابق أنّ المتوسط الحسابي لبعد مهارة إتخاذ القرار قد بلغ 4.07 بانحراف معياري 0.46، كذلك ومن خلال قيمة Sig المرافقة لاختبار T ( $Sig < 0.05$ ) نجد أنّ الفروق ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.05 أي أنّ الاتجاه الكلي للبعد كان باتجاه الموافقة بمستوى دلالة 5%، وعليه فقد حققت المهارة مستوى جيد، ويتقارب نسبي بين دلالات العبارات، باستثناء العبارة الثانية والعبارة الخامسة، ويعتقد الباحث أنّ العبارة الثانية المرتبطة بمزايا ومساوئ وتكاليف كل خيار، بحاجة لعنصر الخبرة لتكون بالمستوى الأفضل، علماً أنّ 29.49% من فرق العمل تمتلك خبرة أقل من 5 سنوات وبالتالي من الطبيعي حصول تلك العبارة على نسبة 3.90 مقارنةً بباقي العبارات، إضافةً إلى أنّ تلك الفئة من سنوات الخبرة قد تكون ليست على دراية كافية بالعوامل التنظيمية والمعنى الحقيقي للمصطلح ما أثر على نسبة العبارة الخامسة والتي نالت النسبة الأقل.

يتبين من الجداول السابقة أنّ المتوسط الحسابي لمحور المهارات الناعمة قد بلغ 4.21 بانحراف معياري 0.35، كذلك ومن خلال قيمة Sig المرافقة لاختبار T ( $Sig < 0.05$ ) نجد أنّ الفروق ذات دلالة إحصائية على مستوى 0.05 أي أنّ الاتجاه الكلي للمحور كان باتجاه الموافقة بمستوى دلالة 5%، يعتقد الباحث أنّ مستوى المهارات الناعمة لدى فرق العمل في هيئة التميز والإبداع حققت نسبة عالية تقريباً، وبنوع من التوازن فيما بينها حيث جاء ترتيبها بدءاً من الأعلى وفق الآتي:

1. المهارات الشخصية.

2. مهارة حل المشكلات.

3. مهارة التعاون والعمل المشترك.

4. مهارة التواصل.

5. مهارة إدارة الوقت.

6. مهارة إتخاذ القرار.

#### 4. 3. 2 التساؤل الثاني

ما فاعلية المهارات الناعمة لدى فِرَق العمل في هيئة التميز والإبداع وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟

أولاً: ما فاعلية المهارات الناعمة من منظور الأداء من وجهة نظر أفراد العينة؟

تم الاعتماد على تقييم فاعلية المهارات الناعمة على الأداء باستخلاص النسب المئوية من الإجابات الواردة في الاستبانة (يؤثر، لا يؤثر) وذلك من خلال تحليل محتوى بسيط Content Analysis (Simple) وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (9)

الجدول (9) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور الأداء:

| الاتجاه العام | المجموع |         | يؤثر  |         | لا يؤثر |         | المهارات                     |
|---------------|---------|---------|-------|---------|---------|---------|------------------------------|
|               | %       | التكرار | %     | التكرار | %       | التكرار |                              |
| يؤثر          | 100.0%  | 78      | 59.0% | 46      | 41.0%   | 32      | مهارة التعاون والعمل المشترك |
| يؤثر          | 100.0%  | 78      | 67.9% | 53      | 32.1%   | 25      | مهارة إدارة الوقت            |
| يؤثر          | 100.0%  | 78      | 56.4% | 44      | 43.6%   | 34      | مهارة التواصل                |
| يؤثر          | 100.0%  | 78      | 53.8% | 42      | 46.2%   | 36      | المهارات الشخصية             |
| يؤثر          | 100.0%  | 78      | 57.7% | 45      | 42.3%   | 33      | مهارة حل المشكلات            |
| يؤثر          | 100.0%  | 78      | 59.0% | 46      | 41.0%   | 32      | مهارة إتخاذ القرار           |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق أنَّ أكثر من نصف العينة تقريباً تعتقد أنَّ المهارات الناعمة تؤثر على الأداء ولاسيما مهارة إدارة الوقت التي نالت الحصة الأكبر من آراء العينة، وعلى الرغم أنَّ النسبة الأكبر من آراء العينة باتجاه تأييد التأثير إلا أنَّ وبسبب وجود نسبة من آراء العينة لا تؤيد التأثير متمثلة بأقل من النصف بقليل، فأن هناك نقص في المعرفة في تصورات العاملين عن تأثير المهارات الناعمة على الأداء، علماً أنَّ تلك المهارات عبارة عن مجموعة من المعارف والسلوكيات والقدرات التي تعبر عن أداء العامل، وبالتالي تعبر عن كفاءة مرتبطة بالأداء مباشرة، إضافةً إلى احتمالية وجود توجه تجاه أهمية المهارات الفنية على حساب الناعمة منها، وهذا على خلاف ما توصلت إليه الدراسات والأبحاث، وبالتالي قد يؤثر على فاعلية المهارات الناعمة بشكل أكبر مع مرور الوقت.

ثانياً: ما فاعلية المهارات الناعمة من منظور الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة ؟

تم الاعتماد على تقييم فاعلية المهارات الناعمة على الرضا الوظيفي باستخلاص النسب المئوية من الإجابات الواردة في الاستبانة (يؤثر، لا يؤثر) وذلك من خلال تحليل محتوى بسيط Content Analysis (Simple) وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (10).

الجدول (10) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور الرضا الوظيفي:

| الاتجاه العام | المجموع |         | يؤثر  |         | لا يؤثر |         | المهارات                     |
|---------------|---------|---------|-------|---------|---------|---------|------------------------------|
|               | %       | التكرار | %     | التكرار | %       | التكرار |                              |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 47.4% | 37      | 52.6%   | 41      | مهارة التعاون والعمل المشترك |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 37.2% | 29      | 62.8%   | 49      | مهارة إدارة الوقت            |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 24.4% | 19      | 75.6%   | 59      | مهارة التواصل                |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 38.5% | 30      | 61.5%   | 48      | المهارات الشخصية             |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 41.0% | 32      | 59.0%   | 46      | مهارة حل المشكلات            |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 30.8% | 24      | 69.2%   | 54      | مهارة اتخاذ القرار           |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق أنّ أكثر من نصف حجم العينة ترى أنّ المهارات الناعمة لا تؤثر على الرضا الوظيفي، على الرغم من المستوى المحقق للمهارات الناعمة لدى فريق العمل والذي قد ينعكس إيجاباً على بيئة العمل، ويبدو أنّ هناك عوامل أكثر تأثيراً، قد تكون المنفعة المادية، أو المنصب الوظيفي، أو الثقافة التنظيمية، كما يلاحظ الباحث وجود فجوة معرفية تجاه فاعلية المهارات الناعمة وتأثيرها على مختلف جوانب العمل وثقافته التنظيمية، والتي تنعكس بدورها على الرضا الوظيفي، والتي عبّرت عنها جزء من العينة عبر اعتقادها بتأثير تلك المهارات على الرضا الوظيفي.

ثالثاً: ما فاعلية المهارات الناعمة من منظور الالتزام التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة ؟

تم الاعتماد على تقييم فاعلية المهارات الناعمة على الالتزام باستخلاص النسب المئوية من الإجابات الواردة في الاستبانة (يؤثر، لا يؤثر) وذلك من خلال تحليل محتوى بسيط Content Analysis (Simple) وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (11).

الجدول (11) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور الالتزام التنظيمي:

| الاتجاه العام | المجموع |         | يؤثر  |         | لا يؤثر |         | المهارات                     |
|---------------|---------|---------|-------|---------|---------|---------|------------------------------|
|               | %       | التكرار | %     | التكرار | %       | التكرار |                              |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 46.2% | 36      | 53.8%   | 42      | مهارة التعاون والعمل المشترك |
| يؤثر          | 100.0%  | 78      | 56.4% | 44      | 43.6%   | 34      | مهارة إدارة الوقت            |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 33.3% | 26      | 66.7%   | 52      | مهارة التواصل                |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 23.1% | 18      | 76.9%   | 60      | المهارات الشخصية             |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 29.5% | 23      | 70.5%   | 55      | مهارة حل المشكلات            |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 33.3% | 26      | 66.7%   | 52      | مهارة إتخاذ القرار           |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يبين الجدول السابق أنّ الاتجاه العام بعدم التأثير منطقي، مقارنةً بدلالات عدم تأثير المهارات الناعمة على الرضا الوظيفي، وبالتالي على التزامهم، حيث أنّ الالتزام يساعد بقياس مدى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ولابد من استثناء مهارة إدارة الوقت حيث أكثر من نصف العينة اعتقدت بوجود هذا التأثير وقد يعود السبب إلى الاعتقاد بأنّ مفهوم الالتزام مرتبط بإنجاز المهام بالوقت المحدد فقط، وكما يلاحظ الباحث أنّ مستوى مهارة حل المشكلات لا تتناسب مع اعتقاد ما يقارب 70% من العينة بعدم تأثيرها بالالتزام، علماً أنّ تلك المهارة تساعد على قياس مدى الالتزام لدى عاملين مهتمين بمعالجة مشاكلهم وخوض التحدي لمعالجتها والمرتبطة بتحقيق أهداف العمل.

رابعاً: ما فاعلية المهارات الناعمة من منظور الولاء للمنظمة من وجهة نظر أفراد العينة ؟

تم الاعتماد على تقييم فاعلية المهارات الناعمة على الولاء باستخلاص النسب المئوية من الإجابات الواردة في الاستبانة (يؤثر، لا يؤثر) وذلك من خلال تحليل محتوى بسيط Content Analysis (Simple) وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (12).

الجدول (12) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور الولاء للمنظمة:

| الاتجاه العام | المجموع |         | يؤثر  |         | لا يؤثر |         | المهارات                     |
|---------------|---------|---------|-------|---------|---------|---------|------------------------------|
|               | %       | التكرار | %     | التكرار | %       | التكرار |                              |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 26.9% | 21      | 73.1%   | 57      | مهارة التعاون والعمل المشترك |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 17.9% | 14      | 82.1%   | 64      | مهارة إدارة الوقت            |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 23.1% | 18      | 76.9%   | 60      | مهارة التواصل                |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 24.4% | 19      | 75.6%   | 59      | المهارات الشخصية             |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 14.1% | 11      | 85.9%   | 67      | مهارة حل المشكلات            |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 14.1% | 11      | 85.9%   | 67      | مهارة إتخاذ القرار           |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق أنّ هناك نسب مرتفعة تقريباً تعبّر عن اعتقاد العينة بعدم تأثير المهارات الناعمة على الولاء، وإذا كان الولاء كمفهوم متربط بأحد جوانبه بوجود إيمان وتطابق بين أهداف العامل وأهداف المنظمة، فلا بد من أنّ يكرّس العامل معظم مهاراته نتيجة هذا الإيمان، وفي سبيل تحقيق أهداف المنظمة المطابقة لأهدافه، وباعتبار أنّ هناك نسب تجاوز بعضها 80% من حجم العينة، فهناك مشكلة مرتبطة بفاعلية المهارات الناعمة على الولاء الوظيفي.

#### خامساً: ما فاعلية المهارات الناعمة من منظور السلوك التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة ؟

تم الاعتماد على تقييم فاعلية المهارات الناعمة على السلوك التنظيمي باستخلاص النسب المئوية من الإجابات الواردة في الاستبانة (يؤثر، لا يؤثر) وذلك من خلال تحليل محتوى بسيط Content Analysis (Simple) وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (13).

الجدول (13) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور السلوك التنظيمي:

| الاتجاه العام | المجموع |         | يؤثر  |         | لا يؤثر |         | المهارات                     |
|---------------|---------|---------|-------|---------|---------|---------|------------------------------|
|               | %       | التكرار | %     | التكرار | %       | التكرار |                              |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 39.7% | 31      | 60.3%   | 47      | مهارة التعاون والعمل المشترك |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 35.9% | 28      | 64.1%   | 50      | مهارة إدارة الوقت            |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 35.9% | 28      | 64.1%   | 50      | مهارة التواصل                |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 28.2% | 22      | 71.8%   | 56      | المهارات الشخصية             |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 28.2% | 22      | 71.8%   | 56      | مهارة حل المشكلات            |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 32.1% | 25      | 67.9%   | 53      | مهارة إتخاذ القرار           |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق أنّ المهارات الناعمة لا تؤثر على السلوك التنظيمي بنسب تراوحت بين 60 - 70% وهي نسبة يعتقد الباحث أنها مرتفعة تجاه فاعلية المهارات الناعمة على السلوك التنظيمي وخاصة مهارة حل المشكلات التي نالت 71.8% من اعتقاد أفراد العينة بعدم التأثير، مع العلم أنّ السلوك التنظيمي هو تصرفات الأفراد ومواقفهم تجاه مشكلة معينة في المنظمة، وبالتالي هو يهدف إلى التحكم في سلوك العاملين بعد تشخيص دوافعه، وتوجيهها نحو خدمة المنظمة، وأول تلك الخطوات هي دعم المهارات الناعمة لدى العاملين التي تساعد بدرجة كبير في توجيه ذلك السلوك ولاسيما مهارة حل المشكلات، ومهارة التعاون والعمل المشترك، وباعتبار أنّ العينة تمتلك مستوى مرتفع من المهارات، فهذا يعني من وجهة نظر الباحث أنّ هناك عدم معرفة تجاه مفهوم السلوك التنظيمي لدى العينة، ناجمة عن غياب رؤية واضحة تجاه السلوك التنظيمي من قبل المنظمة.

سادساً: ما فاعلية المهارات الناعمة من منظور التقييم الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة ؟

تم الاعتماد على تقييم فاعلية المهارات الناعمة على التقييم الوظيفي باستخلاص النسب المئوية من الإجابات الواردة في الاستبانة (يؤثر، لا يؤثر) وذلك من خلال تحليل محتوى بسيط Content Analysis (Simple) وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (14).

الجدول (14) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور التقييم الوظيفي:

| الاتجاه العام | المجموع |         | يؤثر  |         | لا يؤثر |         | المهارات                     |
|---------------|---------|---------|-------|---------|---------|---------|------------------------------|
|               | %       | التكرار | %     | التكرار | %       | التكرار |                              |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 28.2% | 22      | 71.8%   | 56      | مهارة التعاون والعمل المشترك |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 28.2% | 22      | 71.8%   | 56      | مهارة إدارة الوقت            |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 29.5% | 23      | 70.5%   | 55      | مهارة التواصل                |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 30.8% | 24      | 69.2%   | 54      | المهارات الشخصية             |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 30.8% | 24      | 69.2%   | 54      | مهارة حل المشكلات            |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 35.9% | 28      | 64.1%   | 50      | مهارة إتخاذ القرار           |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق أنّ هناك فجوة تتعلق بالتقييم الوظيفي لدى أفراد العينة، فبالرغم من أنّ المهارات الناعمة تعدّ اليوم واحدة من أهم عناصر التقييم في المنظمات سواء بشكل مباشر أو بارتباطها الوثيق والمؤثر بباقي عناصر التقييم، وعليه فإنّ أفراد العينة لا تعتقد بتأثير تلك المهارات على عملية التقييم الخاصة بهم وبنسب تجاوزت ببعض المهارات 70% وهنا يعتقد الباحث أن العينة لم تخضع لتقييم حقيقي، وبالتالي هم لا يعلمون أسس ومعايير التقييم الخاصة بهم، وعلى ذلك فإنّ تلك المهارات لا تؤثر بالتقييم، فإن توجهات معينة يمتلكونها تجاه عملية التقييم قد تكون سلبية، وهنا لابد من التوقف بشكل خاص على أنّ أسلوب العمل في الهيئة مبني على فرق العمل وأنّ مهارة التعاون والعمل المشترك حققت نسبة 71.08% ممن يعتقدون أنها لا تؤثر على التقييم، وهي نسبة ضمن سياق أسلوب العمل في الهيئة تعدّ مرتفعة جداً.

سابعاً: ما فاعلية المهارات الناعمة من منظور الابتكار من وجهة نظر أفراد العينة ؟

تم الاعتماد على تقييم فاعلية المهارات الناعمة على الابتكار باستخلاص النسب المئوية من الإجابات الواردة في الاستبانة (يؤثر، لا يؤثر) وذلك من خلال تحليل محتوى بسيط Content Analysis (Simple) وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (15).

الجدول (15) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور الابتكار:

| الاتجاه العام | المجموع |         | يؤثر  |         | لا يؤثر |         | المهارات                     |
|---------------|---------|---------|-------|---------|---------|---------|------------------------------|
|               | %       | التكرار | %     | التكرار | %       | التكرار |                              |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 41.0% | 32      | 59.0%   | 46      | مهارة التعاون والعمل المشترك |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 25.6% | 20      | 74.4%   | 58      | مهارة إدارة الوقت            |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 25.6% | 20      | 74.4%   | 58      | مهارة التواصل                |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 21.8% | 17      | 78.2%   | 61      | المهارات الشخصية             |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 38.5% | 30      | 61.5%   | 48      | مهارة حل المشكلات            |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 26.9% | 21      | 73.1%   | 57      | مهارة إتخاذ القرار           |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق وبالرغم من التوجّه العام بعدم تأثير المهارات الناعمة على الابتكار، إلا أنّ نسبة تأثير مهارة التعاون والعمل المشترك ومهارة حل المشكلات المرتبطتين بالابتكار، حققت نسبة تجاوزت نصف العينة وتجاوزت بمهارة إتخاذ القرار 70% من حيث التأثير، وهي نسب يراها الباحث جيدة لدعم الابتكار في الهيئة، إضافةً لتوافر بيئة الابتكار الداعمة المتمثلة بفرق العمل، ومن جهة أخرى لابد من التوقف عند النسب المتعلقة بعدم التأثير لدى باقي المهارات، والتي تعدّ مهمة جداً لدعم عملية الابتكار في المنظمة، حيث أنّ من الواضح أنّ هناك فجوة كبيرة نسبياً حول تصور العينة تجاه فاعلية تلك المهارات على الابتكار وعلى سبيل المثال مهارة إدارة الوقت، حيث يعتقد أكثر من 70% أنها غير مؤثرة.

ثامناً: ما فاعلية المهارات الناعمة من منظور الانتماء من وجهة نظر أفراد العينة ؟

تم الاعتماد على تقييم فاعلية المهارات الناعمة على الابتكار باستخلاص النسب المئوية من الإجابات الواردة في الاستبانة (يؤثر، لا يؤثر) وذلك من خلال تحليل محتوى بسيط Content Analysis (Simple) وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (16).

الجدول (16) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور الانتماء:

| الاتجاه العام | المجموع |         | يؤثر  |         | لا يؤثر |         | المهارات                     |
|---------------|---------|---------|-------|---------|---------|---------|------------------------------|
|               | %       | التكرار | %     | التكرار | %       | التكرار |                              |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 30.8% | 24      | 69.2%   | 54      | مهارة التعاون والعمل المشترك |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 10.3% | 8       | 89.7%   | 70      | مهارة إدارة الوقت            |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 28.2% | 22      | 71.8%   | 56      | مهارة التواصل                |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 33.3% | 26      | 66.7%   | 52      | المهارات الشخصية             |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 15.4% | 12      | 84.6%   | 66      | مهارة حل المشكلات            |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 12.8% | 10      | 87.2%   | 68      | مهارة إتخاذ القرار           |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق أنّ هناك فجوة في الانتماء لدى أفراد العينة أثّرت على فاعلية المهارات على الانتماء، فاعتبار أنّ الانتماء يتحقق بأشباع حاجات الإنسان، فالاحتياجات الاجتماعية من المفترض محققة في بيئة عمل مثل الهيئة التي تتبع أسلوب فرق العمل، ويتملك العاملون فيها وفقاً للعينة مستوى جيد من مهارة التعاون والعمل المشترك، إلا أنّ أفراد العينة ونسبة 69.2% يعتقدون أنها لا تؤثر على انتمائهم، ويرى الباحث أنها نسبة مرتفعة إلى حد ما، وأنّ الحاجة للتقدير، وهي من الحاجات التي طبقت في أماكن العمل وفقاً لنظرية ماسلو، والتي تساهم بالانتماء قد تكون غير محقق ولاسيما وأنّ 87.0% يعتقدون أنّ مهارة إتخاذ القرار لا تؤثر على الانتماء وهي واحدة من المهارات التي يجب توافرها لإشراك العاملين في إتخاذ القرارات وإشعارهم بالتقدير، وهذا يبدو غير متاح في بيئة العمل.

#### تاسعاً: ما فاعلية المهارات الناعمة من منظور الكفاءة من وجهة نظر أفراد العينة ؟

تم الاعتماد على تقييم فاعلية المهارات الناعمة على الكفاءة باستخلاص النسب المئوية من الإجابات الواردة في الاستبانة (يؤثر، لا يؤثر) وذلك من خلال تحليل محتوى بسيط Content Analysis (Simple) وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (17).

الجدول (17) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور الكفاءة:

| الاتجاه العام | المجموع |         | يؤثر  |         | لا يؤثر |         | المهارات                     |
|---------------|---------|---------|-------|---------|---------|---------|------------------------------|
|               | %       | التكرار | %     | التكرار | %       | التكرار |                              |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 44.9% | 35      | 55.1%   | 43      | مهارة التعاون والعمل المشترك |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 50.0% | 39      | 50.0%   | 39      | مهارة إدارة الوقت            |
| يؤثر          | 100.0%  | 78      | 59.0% | 46      | 41.0%   | 32      | مهارة التواصل                |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 44.9% | 35      | 55.1%   | 43      | المهارات الشخصية             |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 50.0% | 39      | 50.0%   | 39      | مهارة حل المشكلات            |
| يؤثر          | 100.0%  | 78      | 69.2% | 54      | 30.8%   | 24      | مهارة إتخاذ القرار           |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق أنّ ما يقارب نصف حجم العينة يعتقدون بتأثير المهارات على الكفاءة بالرغم من التوجه العام بعدم التأثير في أربعة مهارات، هناك تقارب بالمنتصف إلى حد ما، مع العلم أنّ المهارات هي جزء كبير من امتلاك الكفاءات السلوكية والعاطفية التي يتمتع بها العامل والتي تحسن من الأداء، كما يبدو أنّ هناك سوء تقدير تجاه ما يقارب نصف العينة تجاه دور المهارات الناعمة في كفاءاتهم الشخصية، ويرى الباحث أنه قد يكون لديهم تصور أنّ الإدارة تقييم الكفاءات بناءً على مهارة التواصل وإتخاذ القرار، وبالتالي أيدوا ذلك التأثير، وهذا يؤكد مشكلة التقييم التي ظهرت سابقاً، إضافةً

لضعف في قنوات الاتصال بين العاملين والإدارة، حيث من الواضح عدم تلقي العاملين رسائل من الإدارة حول نقاط الكفاءة لديهم والتي من المفترض أنها تعبر عن تلك المهارات بشكل كبير، وهنا تتأكد فجوة الانتماء باعتبار عدم وجود تقدير كافي، إضافة لما سبق ذكره، وجود مؤشر نتيجة الدلالات المذكورة في الجدول السابق تجاه امتلاك العاملين لمهارات، ولكن لا يمتلكون القدرة على التحكم فيها وهذا قد يكون عاملاً يؤخذ بالحسبان أيضاً.

#### عاشرًا: ما فاعلية المهارات الناعمة من منظور المسار المهني من وجهة نظر أفراد العينة ؟

تم الاعتماد على تقييم فاعلية المهارات الناعمة على المسار المهني باستخلاص النسب المئوية من الإجابات الواردة في الاستبانة (يؤثر، لا يؤثر)، وذلك من خلال تحليل محتوى بسيط Content Analysis (Simple) وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (18).

الجدول (18) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور المسار المهني:

| الاتجاه العام | المجموع |         | يؤثر  |         | لا يؤثر |         | المهارات                     |
|---------------|---------|---------|-------|---------|---------|---------|------------------------------|
|               | %       | التكرار | %     | التكرار | %       | التكرار |                              |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 25.6% | 20      | 74.4%   | 58      | مهارة التعاون والعمل المشترك |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 23.1% | 18      | 76.9%   | 60      | مهارة إدارة الوقت            |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 33.3% | 26      | 66.7%   | 52      | مهارة التواصل                |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 33.3% | 26      | 66.7%   | 52      | المهارات الشخصية             |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 35.9% | 28      | 64.1%   | 50      | مهارة حل المشكلات            |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 41.0% | 32      | 59.0%   | 46      | مهارة إتخاذ القرار           |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق والذي عبّر عنه التوجه العام للعينة والذي تراوح تقريباً بين 60-70% من حجم العينة، أن المهارات التي يمتلكونها لا تدعم مسارهم المهني، وبالتالي تلك المهارات لا تتناسب مع المهن التي تلبي تطلعاتهم وأهدافهم وقيمهم، وبالرغم من أنهم موجودون في بيئة عمل تنتمي للقطاع التنموي، تدخل تلك المهارات في صميم احتياجات الهيئة من الموارد البشرية، وبالتالي فهم اختاروا الانضمام لفرق عمل المنظمة بناءً على احتياجات تلبية وظائفهم مادياً، أو اجتماعياً كمنصب وظيفي، أو أي نوع من الميزات التي تحققها تلك الوظائف، وربما عدم وجود خيارات خاصة في ظل الظروف التي يعاني منها المجتمع اليوم، وهذا يثبت الدلالات المتعلقة بالرضا الوظيفي والانتماء والولاء وحتى الالتزام، وهذا مؤشر ينعكس سلباً وبدرجة كبيرة إلى حد ما تجاه الأداء، وبشكل أكبر تجاه طبيعة عمل المنظمة في القطاع التنموي، وقد يتسبب بمعدل دوران مرتفع، وباعتبار أنها تنتمي إلى

القطاع الحكومي فنسبة المهتمين بالمميزات الوظيفية هم أقل من غيرهم مقارنةً بأصحاب الخيار الأفضل من بين المتاح، وبالتالي قد يكون هناك مشكلة أكبر تجاه الموارد البشرية مستقبلاً، وضمن حدود علم الباحث، أنَّ استقطاب العاملون سيكون من خلال مسابقات التوظيف، والتي على الأرجح لا تقيس مدى ملائمة الوظيفة للمسار المهني للفرد، علماً أن المسار المهني هو المسار الذي يسلكه الفرد لتحقيق أهداف وقيم خاصة به أكثر من أهداف تتعلق بالمميزات المادية وغيرها.

#### الحادي عشر: ما فاعلية المهارات الناعمة من منظور التطور الوظيفي من وجهة نظر أفراد العينة؟

تم الاعتماد على تقييم فاعلية المهارات الناعمة على التطور الوظيفي باستخلاص النسب المئوية من الإجابات الواردة في الاستبانة (يؤثر، لا يؤثر) وذلك من خلال تحليل محتوى بسيط Content Analysis (Simple) وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (19).

الجدول (19) استجابات أفراد العينة حول فاعلية المهارات الناعمة من منظور التطور الوظيفي:

| الاتجاه العام | المجموع |         | يؤثر  |         | لا يؤثر |         | المهارات                     |
|---------------|---------|---------|-------|---------|---------|---------|------------------------------|
|               | %       | التكرار | %     | التكرار | %       | التكرار |                              |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 42.3% | 33      | 57.7%   | 45      | مهارة التعاون والعمل المشترك |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 24.4% | 19      | 75.6%   | 59      | مهارة إدارة الوقت            |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 26.9% | 21      | 73.1%   | 57      | مهارة التواصل                |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 34.6% | 27      | 65.4%   | 51      | المهارات الشخصية             |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 39.7% | 31      | 60.3%   | 47      | مهارة حل المشكلات            |
| لا يؤثر       | 100.0%  | 78      | 38.5% | 30      | 61.5%   | 48      | مهارة اتخاذ القرار           |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يتبين من الجدول السابق أنَّ هناك تصور لدى فئة من أفراد العينة أنَّ تطوّرهم الوظيفي لا يرتبط بتلك المهارات، وقد يكون هذا الاعتقاد مرتبطاً بأنهم ضمن قطاع حكومي، والتطور الوظيفي فيه لا يقدم المنافع المرتبطة بالتطور الوظيفي، وقد يكون هذا مؤشر لامتالكهم تصور حول معايير التطور الوظيفي المختلفة عن تلك المرتبطة بالتقييم، ولا بد هنا من استذكار أنَّ هناك بالأساس فجوة مرتبطة بالتقييم، ويرى الباحث أن وجود توجه عام تجاه عدم تأثير المهارات على المسار المهني والتطور الوظيفي وبدلالات ليست منخفضة، قد يعطي مؤشراً لعدم وجود ارتباط بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، وهذه دلالة مهمة جداً تجاه استراتيجية الموارد البشرية، ومؤثر جداً على أسلوب العمل المتبع من خلال فرق العمل ومدى فاعلية تلك الفرق.

### 3.4. 3 التساؤل الثالث

هل يوجد فروق ذات دلالات إحصائية في المهارات الناعمة عائدة لمتغير العمل ضمن الفريق؟

يبين الجدول (20) نتائج اختبار Independent Samples Test للفروق في المهارات الناعمة تعود لمتغير العمل ضمن فريق.

الجدول (20): نتائج اختبار Independent Samples Test للفروق في المهارات الناعمة والتي تعزى لمتغير العمل ضمن الفريق.

| Independent Samples Test     |    |        |                                         |       | Group Statistics |      | العمل ضمن الفريق    | المهارة                      |
|------------------------------|----|--------|-----------------------------------------|-------|------------------|------|---------------------|------------------------------|
| t-test for Equality of Means |    |        | Levene's Test for Equality of Variances |       |                  |      |                     |                              |
| Sig. (2-tailed)              | df | T      | Sig.                                    | F     | Std. Deviation   | Mean |                     |                              |
| 0.158                        | 76 | 1.426  | 0.061                                   | 3.614 | 0.48             | 4.28 | أعملُ ضمن الفريق    | مهارة التعاون والعمل المشترك |
|                              |    |        |                                         |       | 0.10             | 3.89 | لا أعملُ ضمن الفريق |                              |
| 0.501                        | 76 | -0.677 | 0.234                                   | 1.439 | 0.54             | 4.07 | أعملُ ضمن الفريق    | مهارة ادارة الوقت            |
|                              |    |        |                                         |       | 0.29             | 4.29 | لا أعملُ ضمن الفريق |                              |
| 0.842                        | 76 | -0.200 | 0.590                                   | 0.293 | 0.59             | 4.21 | أعملُ ضمن الفريق    | مهارة التواصل                |
|                              |    |        |                                         |       | 0.35             | 4.28 | لا أعملُ ضمن الفريق |                              |
| 0.082                        | 76 | 1.762  | 0.088                                   | 2.984 | 0.37             | 4.41 | أعملُ ضمن الفريق    | المهارات الشخصية             |
|                              |    |        |                                         |       | 0.80             | 4.00 | لا أعملُ ضمن الفريق |                              |
| 0.253                        | 76 | 1.151  | 0.212                                   | 1.587 | 0.46             | 4.31 | أعملُ ضمن الفريق    | مهارة حل المشكلات            |
|                              |    |        |                                         |       | 0.29             | 4.00 | لا أعملُ ضمن الفريق |                              |
| 0.049                        | 76 | 2.002  | 0.469                                   | 0.529 | 0.46             | 4.09 | أعملُ ضمن الفريق    | مهارة إتخاذ القرار           |
|                              |    |        |                                         |       | 0.34             | 3.56 | لا أعملُ ضمن الفريق |                              |

|       |    |       |       |       |      |      |                    |                  |
|-------|----|-------|-------|-------|------|------|--------------------|------------------|
| 0.307 | 76 | 1.027 | 0.247 | 1.363 | 0.35 | 4.22 | أعمل ضمن الفريق    | المهارات الناعمة |
|       |    |       |       |       | 0.18 | 4.01 | لا أعمل ضمن الفريق |                  |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق ومن خلال قيم Sig وجود فروق في مهارة إتخاذ القرار تعزى لمتغير العمل ضمن الفريق تعود لصالح العمل ضمن الفريق ( $Sig < 0.05$ )، أما بالنسبة لباقي المهارات فنلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الناعمة تعزى لمتغير العمل ضمن الفريق ( $Sig > 0.05$ ) وقد يدل ذلك على أن سلوكيات مهارة إتخاذ القرار تتفّذ بشكل جماعي سواء بجمع المعلومات، أو مناقشة الأفكار والاقتراحات، وتقييم البدائل وهذا ما يجعل من تلك المهارة فاعلة بمعدل أكبر داخل الفريق وتحسن من المخرجات، وفيما يخص باقي النسب وبالرغم من النتيجة النهائية إلا أن لا بد من ملاحظة أن مهارة التعاون والعمل المشترك لم تحقق نسبة بعيدة عن نتيجة التأثير بالعمل ضمن فريق، وكذلك المهارات الشخصية، ومهارة حل المشكلات التي أيضاً لم تحقق نسب كبيرة، وأن النسب بين العمل وعدم العمل ضمن فريق لم تتضمن فروقات كبيرة وبالتالي هناك تأثيرات يبدو أنها في مراحلها الأولى متعلقة بتركيبية الفريق وفاعليته، ومرتبطة بالثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي للمنظمة.

### 3.4. 4 التساؤل الرابع

هل يوجد فروق ذات دلالات إحصائية في المهارات الناعمة عائدة للمتغيرات الديمغرافية؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

(1) هل يوجد فروق ذات دلالات إحصائية في المهارات الناعمة عائدة لمتغير الجنس؟

(2) هل يوجد فروق ذات دلالات إحصائية في المهارات الناعمة عائدة لمتغير المسمى

الوظيفي؟

(3) هل يوجد فروق ذات دلالات إحصائية في المهارات الناعمة عائدة لمتغير المؤهل

العلمي؟

(4) هل يوجد فروق ذات دلالات إحصائية في المهارات الناعمة عائدة لمتغير سنوات

الخبرة؟

أولاً: هل يوجد فروق ذات دلالات إحصائية في المهارات الناعمة عائدة لمتغير الجنس؟

بهدف اختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار الفروض الإحصائية للفروق بين متوسطي مجتمعين Independent Samples Test والجدول (21) يبين نتائج الاختبار.

الجدول (21): نتائج اختبار Independent Samples Test للفروق في المهارات الناعمة والتي تعزى لمتغير الجنس.

| Independent Samples Test     |    |        |                                         |       | Group Statistics |      | الجنس | المهارة                      |
|------------------------------|----|--------|-----------------------------------------|-------|------------------|------|-------|------------------------------|
| t-test for Equality of Means |    |        | Levene's Test for Equality of Variances |       |                  |      |       |                              |
| Sig. (2-tailed)              | df | T      | Sig.                                    | F     |                  |      |       |                              |
| 0.533                        | 76 | 0.627  | 0.503                                   | 0.453 | 0.45             | 4.31 | ذكر   | مهارة التعاون والعمل المشترك |
|                              |    |        |                                         |       | 0.49             | 4.24 | أنثى  |                              |
| 0.233                        | 76 | -1.202 | 0.105                                   | 2.691 | 0.45             | 4.00 | ذكر   | مهارة إدارة الوقت            |
|                              |    |        |                                         |       | 0.58             | 4.14 | أنثى  |                              |
| 0.890                        | 76 | -0.139 | 0.452                                   | 0.573 | 0.71             | 4.20 | ذكر   | مهارة التواصل                |
|                              |    |        |                                         |       | 0.48             | 4.22 | أنثى  |                              |
| 0.593                        | 76 | 0.537  | 0.065                                   | 3.498 | 0.33             | 4.42 | ذكر   | المهارات الشخصية             |
|                              |    |        |                                         |       | 0.44             | 4.37 | أنثى  |                              |
| 0.997                        | 76 | -0.004 | 0.229                                   | 1.469 | 0.40             | 4.29 | ذكر   | مهارة حل المشكلات            |
|                              |    |        |                                         |       | 0.49             | 4.29 | أنثى  |                              |
| 0.391                        | 76 | 0.862  | 0.917                                   | 0.011 | 0.45             | 4.12 | ذكر   | مهارة إتخاذ القرار           |
|                              |    |        |                                         |       | 0.47             | 4.03 | أنثى  |                              |
| 0.983                        | 76 | 0.022  | 0.142                                   | 2.200 | 0.30             | 4.21 | ذكر   | المهارات الناعمة             |
|                              |    |        |                                         |       | 0.38             | 4.21 | أنثى  |                              |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق ومن خلال قيم Sig عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الناعمة تعزى لمتغير الجنس ( $Sig > 0.05$ ) الإناث، ويدل ذلك من وجهة نظر الباحث وباعتبار أن نسبة الذكور في العينة المدروسة قد بلغت 41.03% في حين أن نسبة الإناث قد بلغت 58.97% على أنه انعكاس منطقي يقارب تركيبة المجتمع السوري اليوم، إضافةً إلى أن غالبية قيادات فرق العمل في الهيئة هي قيادات أنثوية، وفق حدود علم الباحث، وقد يكون ذلك عاملاً مؤثراً، حيث أن اليوم رئاسة الهيئة، ورئاسة مكتب الدعم الإداري والتنفيذي، ومدير إدارة من أصل ثلاثة إدارات، إضافةً لمحاسبة الإدارة هي قيادات أنثوية مع وجود عدد كبير من السيدات في مناصب رئاسة الدوائر والشعب الإدارية.

ثانياً: هل يوجد فروق ذات دلالات إحصائية في المهارات الناعمة عائدة لمتغير المسمى الوظيفي؟

الجدول (22) يبين الجدول نتائج اختبار Independent Samples Test لدراسة الفروق في المهارات الناعمة والتي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول (22): نتائج اختبار Independent Samples Test للفروق في المهارات الناعمة والتي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

| Independent Samples Test     |    |        |                                            |       | Group Statistics |      | المسمى<br>الوظيفي | المهارة                         |
|------------------------------|----|--------|--------------------------------------------|-------|------------------|------|-------------------|---------------------------------|
| t-test for Equality of Means |    |        | Levene's Test for<br>Equality of Variances |       |                  |      |                   |                                 |
| Sig. (2-tailed)              | df | t      | Sig.                                       | F     |                  |      |                   |                                 |
| 0.424                        | 76 | -0.804 | 0.750                                      | 0.103 | 0.47             | 4.25 | اداري             | مهارة التعاون<br>والعمل المشترك |
|                              |    |        |                                            |       | 0.51             | 4.42 | فني               |                                 |
| 0.462                        | 76 | 0.739  | 0.307                                      | 1.056 | 0.52             | 4.10 | اداري             | مهارة إدارة الوقت               |
|                              |    |        |                                            |       | 0.76             | 3.93 | فني               |                                 |
| 0.934                        | 76 | 0.084  | 0.869                                      | 0.028 | 0.59             | 4.22 | اداري             | مهارة التواصل                   |
|                              |    |        |                                            |       | 0.49             | 4.20 | فني               |                                 |
| 0.481                        | 76 | -0.708 | 0.416                                      | 0.668 | 0.40             | 4.38 | اداري             | المهارات<br>الشخصية             |
|                              |    |        |                                            |       | 0.35             | 4.50 | فني               |                                 |
| 0.722                        | 76 | -0.357 | 0.688                                      | 0.163 | 0.46             | 4.29 | اداري             | مهارة حل<br>المشكلات            |
|                              |    |        |                                            |       | 0.40             | 4.36 | فني               |                                 |
| 0.822                        | 76 | -0.226 | 0.398                                      | 0.722 | 0.47             | 4.07 | اداري             | مهارة إتخاذ القرار              |
|                              |    |        |                                            |       | 0.36             | 4.11 | فني               |                                 |
| 0.847                        | 76 | -0.193 | 0.354                                      | 0.869 | 0.36             | 4.21 | اداري             | المهارات الناعمة                |
|                              |    |        |                                            |       | 0.24             | 4.24 | فني               |                                 |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق ومن خلال قيم Sig عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الناعمة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ( $Sig > 0.05$ ) وهذا يدل من وجهة نظر الباحث أهمية امتلاك فرق العمل في الهيئة للمهارات الناعمة بمختلف اختصاصات العمل، وهو مؤشر إيجابي لصالح بيئة العمل.

ثالثاً: أوجد فروق ذات دلالات إحصائية في المهارات الناعمة عائدة لمتغير المؤهل العلمي؟

بهدف اختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way-ANOVA والجدول (23) يبين نتائج الاختبار.

الجدول (23): نتائج اختبار اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way-ANOVA للفروق في المهارات الناعمة والتي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

| ANOVA |       |             |    |                |                |                              |
|-------|-------|-------------|----|----------------|----------------|------------------------------|
| Sig.  | F     | Mean Square | df | Sum of Squares |                |                              |
| 0.500 | 0.700 | 0.158       | 2  | 0.316          | Between Groups | مهارة التعاون والعمل المشترك |
|       |       | 0.226       | 75 | 16.925         | Within Groups  |                              |
|       |       |             | 77 | 17.241         | Total          |                              |
| 0.997 | 0.003 | 0.001       | 2  | 0.002          | Between Groups | مهارة إدارة الوقت            |
|       |       | 0.292       | 75 | 21.891         | Within Groups  |                              |
|       |       |             | 77 | 21.893         | Total          |                              |
| 0.219 | 1.552 | 0.513       | 2  | 1.027          | Between Groups | مهارة التواصل                |
|       |       | 0.331       | 75 | 24.809         | Within Groups  |                              |
|       |       |             | 77 | 25.836         | Total          |                              |
| 0.472 | 0.759 | 0.120       | 2  | 0.239          | Between Groups | المهارات الشخصية             |
|       |       | 0.158       | 75 | 11.832         | Within Groups  |                              |
|       |       |             | 77 | 12.072         | Total          |                              |
| 0.555 | 0.594 | 0.123       | 2  | 0.246          | Between Groups | مهارة حل المشكلات            |
|       |       | 0.207       | 75 | 15.547         | Within Groups  |                              |
|       |       |             | 77 | 15.794         | Total          |                              |
| 0.568 | 0.571 | 0.123       | 2  | 0.247          | Between Groups | مهارة إتخاذ القرار           |
|       |       | 0.216       | 75 | 16.205         | Within Groups  |                              |
|       |       |             | 77 | 16.452         | Total          |                              |
| 0.644 | 0.442 | 0.055       | 2  | 0.110          | Between Groups | المهارات الناعمة             |
|       |       | 0.124       | 75 | 9.307          | Within Groups  |                              |
|       |       |             | 77 | 9.417          | Total          |                              |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق ومن خلال قيم Sig المرافقة لاختبار فيشر F عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المهارات الناعمة تعزى لمتغير المؤهل العلمي ( $Sig > 0.05$ ) وهذا يدل على أنَّ المهارات قد تكون مكتسبة خارج إطار التعليم الجامعي أو أنها لم تكن ذات تأثير عالي، وبالتالي هي غالباً نتيجة لمخرجات تدريبية ساهمت بمستوى المهارات وفعاليتها، وقد تكون نتيجة جهود شخصية من قبل العاملين للتدريب على المهارات.

رابعاً: أوجد فروق ذات دلالات إحصائية في المهارات الناعمة عائدة لمتغير سنوات الخبرة؟

بهدف اختبار هذه الفرضية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way-ANOVA والجدول (24) يبين نتائج الاختبار.

الجدول (24): نتائج اختبار اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way-ANOVA للفروق في المهارات الناعمة والتي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

| ANOVA |       |             |    |                |                |
|-------|-------|-------------|----|----------------|----------------|
| Sig.  | F     | Mean Square | df | Sum of Squares |                |
| 0.484 | 0.825 | 0.186       | 3  | 0.558          | Between Groups |
|       |       | 0.225       | 74 | 16.682         | Within Groups  |
|       |       |             | 77 | 17.241         | Total          |
| 0.226 | 1.484 | 0.414       | 3  | 1.242          | Between Groups |
|       |       | 0.279       | 74 | 20.651         | Within Groups  |
|       |       |             | 77 | 21.893         | Total          |
| 0.840 | 0.280 | 0.097       | 3  | 0.290          | Between Groups |
|       |       | 0.345       | 74 | 25.546         | Within Groups  |
|       |       |             | 77 | 25.836         | Total          |
| 0.821 | 0.306 | 0.049       | 3  | 0.148          | Between Groups |
|       |       | 0.161       | 74 | 11.924         | Within Groups  |
|       |       |             | 77 | 12.072         | Total          |
| 0.852 | 0.263 | 0.055       | 3  | 0.166          | Between Groups |
|       |       | 0.211       | 74 | 15.627         | Within Groups  |
|       |       |             | 77 | 15.794         | Total          |
| 0.010 | 4.088 | 0.780       | 3  | 2.339          | Between Groups |
|       |       | 0.191       | 74 | 14.113         | Within Groups  |
|       |       |             | 77 | 16.452         | Total          |
| 0.387 | 1.023 | 0.125       | 3  | 0.375          | Between Groups |
|       |       | 0.122       | 74 | 9.042          | Within Groups  |
|       |       |             | 77 | 9.417          | Total          |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق ومن خلال قيم Sig المرافقة لاختبار t وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد مهارة إتخاذ القرار تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة ( $Sig < 0.05$ ) ولمعرفة اتجاه الفروق في بعد مهارة إتخاذ القرار والتي تعود لمتغير عدد سنوات الخبرة فقد تم استخدام اختبار Tukey وجاءت النتائج موضحة في الجدول (25) التالي:

الجدول (25) نتائج اختبار Tukey HSDa,b لتحديد اتجاهات الفروق في بعد مهارة إتخاذ القرار والتي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

| Tukey HSDa,b            |        |           |
|-------------------------|--------|-----------|
| Subset for alpha = 0.05 |        | الخبرة    |
| 2                       | 1      |           |
|                         | 3.8332 | عام 5-9   |
| 4.0361                  | 4.0361 | > 5 عام   |
| 4.0982                  | 4.0982 | < 15 عام  |
| 4.3247                  |        | عام 10-14 |
| 0.179                   | 0.244  | Sig.      |

المصدر: إعداد الباحث بناءً على نتائج الاستبانة باستخدام مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق أنه في المجموعة الفرعية الأولى يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد مهارة إتخاذ القرار بين الفئات ( > 5 عام) و ( 5 - 9 عام) و ( < 15 عام) كذلك نجد أنه في المجموعة الفرعية الثانية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بُعد مهارة إتخاذ القرار بين الفئات (> 5 عام) و ( 10 - 14 عام) و ( < 15 عام) وبمقارنة المجموعتين الفرعيتين الأولى والثانية نجد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين (5 - 9 عام) والثالثة ( 10 - 14 عام) حيث كانت الفروق لصالح الفئة (10 - 14) عام وبالتالي هذا يدل على أنّ مهارة إتخاذ القرار هي من المهارات التي تدعمها سنوات الخبرة، فكثر من سلوكيات هذه المهارة تحتاج إلى الممارسة.

## النتائج

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- إن أسلوب العمل المبني على التخطيط ومتابعة التنفيذ والتقييم المتبع في الهيئة ساعد في تدريب وتمكين العاملين خلال العمل على مهارة التعاون والعمل المشترك.
- 2- يوجد دلالة ضعيفة تجاه قدرة العاملين على تنفيذ مهارة التواصل بالشكل الأمثل، ولاسيما فيما يتعلق بتنظيم الأفكار، وتقديم تقارير العمل سواء أكانت شفهيًا أم كتابيًا.
- 3- يوجد قاعدة يمكن البناء عليها لتطوير الذكاء العاطفي لدى العاملين.
- 4- ساهمت مهارة حل المشكلات مع طبيعة المهام الخاصة بالهيئة باكتساب العاملين المرونة في التعامل مع المتغيرات والعوامل الداخلية والخارجية.
- 5- العاملون بحاجة إلى مستوى معرفي وسلوكي أفضل فيما يتعلق بمهارة إتخاذ القرار، ومهارة إدارة الوقت، وترتبط الأخيرة بتعدد مهام العاملين وضغط العمل.
- 6- تصورات العاملين عن فاعلية المهارات الناعمة من منظور الأداء، لا تتناسب مع حقيقة تأثير تلك المهارات على الأداء، وبالتالي قد يكون هناك سوء تقدير تجاه قدراتهم تنعكس سلباً على الأداء.
- 7- ضعف فاعلية المهارات الناعمة من منظور الرضا الوظيفي، مما يفسح المجال لعوامل أخرى أقل قيمة بإحداث تأثير أكبر على رضا العاملين.
- 8- بناءً على البند رقم (7)، وتقييم فاعلية المهارات الناعمة على الالتزام التنظيمي، يوجد فجوة ثنائية بتصورات العاملين عن مهارة إدارة الوقت، وعن مفهوم الالتزام.
- 9- ضعف فاعلية المهارات الناعمة من منظور الولاء للمنظمة، مما يؤثر على تحقيق أهداف الهيئة.
- 10- عدم فاعلية المهارات الناعمة رغم مستواها المحقق في السلوك التنظيمي، قد يكون عائداً لغياب سياسة واضحة من قبل الإدارة تساهم برفع الوعي تجاه السلوك التنظيمي لدى العاملين.
- 11- وجود فجوة مرتبطة بالانتماء الوظيفي لدى العاملين.
- 12- عدم تفعيل عملية التقييم الوظيفي الخاص بالعاملين أدى إلى وجود فجوة معرفية كبيرة نسبياً بمعايير التقييم انعكست سلباً على تصورات العاملين عن كفاءاتهم.

- 13- عدم فاعلية المهارات الناعمة من منظور الابتكار بالرغم من مستوى تلك المهارات التي من المفترض أن تلعب دوراً مهماً في الابتكار.
- 14- عدم وجود رؤية واضحة تجاه المسار المهني والتطور الوظيفي لدى العاملين، قد يسهم بخلق تصورات غير إيجابية داخل بيئة العمل.
- 15- هناك دلالة محدودة تجاه ارتباط المهارات الناعمة بفرق العمل.
- 16- هناك مؤشرات على ضعف المخرجات التدريبية المتعلقة بفاعلية المهارات الناعمة لدى العاملين.

## التوصيات

بناءً على النتائج يوصي الباحث بما يلي:

- 1- تنفيذ تدريب خاص لتطوير مهارة التواصل لدى العاملين، وخاصةً فيما يتعلق بتنظيم الأفكار وتقديم تقارير العمل سواء أكان شفهيًا أو كتابيًا، مع التركيز العالي على الجانب العملي خلال التدريب.
- 2- تنفيذ دورات تدريبية لتطوير الذكاء العاطفي لدى العاملين، وربط محتوى الدروة بأسلوب وطبيعة العمل في الهيئة.
- 3- تدريب العاملين على مهارتي إتخاذ القرار، ومهارة إدارة الوقت، بشكل يتناسب مع طبيعة المهام وحجمها.
- 4- ضرورة رفع نسبة الوعي لدى العاملين عن دور وتأثير المهارات الناعمة على أدائهم، من خلال التدريب، أو أي وسيلة أخرى، على سبيل المثال: إرسال مقالات تثقيفية أو فيديوهات حول الموضوع عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- 5- بناءً على النتائج رقم (7-8-9-10-11) تنفيذ دراسة لواقع الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والولاء للمنظمة، والسلوك التنظيمي، والانتماء لدى العاملين، وتقييم نتائجها لوضع خطط لدى الموارد البشرية تساهم برفع مستوياتها لدى العاملين.
- 6- تفعيل التقييم الوظيفي، وبشكل موازي ومغاير لعملية التقييم وأسلوبه المتبع لدى جهات القطاع العام، بما يتناسب مع طبيعة عمل الهيئة وأهدافها.
- 7- التعاقد مع استشاري خاص بالمسار المهني والتطور الوظيفي لمساعدة العاملين في خلق رؤية خاصة بهم تجاهها، ومرتبطة بالاحتفاظ بالموهب الموجودة بين العاملين، وربطها بأهداف الهيئة.
- 8- دعم بيئة فرق العمل لتطوير المهارات الناعمة بين أعضائها، وذلك من خلال تأهيل قادة الفرق ليكونوا مدربين خلال العمل لأعضاء فرقهم، وذلك بالتوازي مع دعم الأنشطة خارج إطار العمل، ضمن حدود الإمكانية الخاصة بالإدارة والعاملين.
- 9- تعتبر هذه الرسالة خارطة طريق لإجراء العديد من الدراسات والبحوث المتعلقة بتأثير المهارات الناعمة على العديد من المتغيرات المتعلقة ببيئة العمل، والتي يمكنها تقديم العديد من النتائج المهمة لتطوير تلك الفاعلية في القطاع التنموي ويغيرها من القطاعات.

## المراجع باللغة العربية:

1. أبو النصر، مدحت. (2009). فِرَق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل. ط2. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. مصر.
2. أبو زيد، داليا. (2022). "تأثير أبعاد المهارات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية: المجلد 13، العدد 1. 558-500.
3. آدم، حسابو. بيومي، ميادة. (2022). "علاقة المهارات الناعمة بتشكيل رأس المال الفكري". مجلة ربحان للنشر العلمي: العدد 19. 187-161.
4. آرثر، بيل. (2009). بناء فِرَق العمل. ط1. دار الفاروق للنشر والتوزيع. القاهرة. مصر.
5. الأغا، محمد صهيب. (2018). "المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في بنوك محافظات فلسطين الجنوبية". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر. فلسطين.
6. باز، صالح. (2016). عن فِرَق العمل. ط1. دار العبيكان للتعليم والنشر. الرياض. المملكة العربية السعودية.
7. الجرايدة، محمد. العلوي، سعيد. (2018). "درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان". بحوث عربية في مجالات التربية النوعية: العدد 12. 278-255.
8. رضوان، محمود عبد الفتاح. (2013). مهارات بناء وتحفيز فِرَق العمل. ط1. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة. مصر.
9. الزيان، مازن. (2020). "دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى. غزة. فلسطين.
10. سلمان، سامي. (1999). كيف تنمي قدراتك على بناء فِرَق العمل. بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع. الرياض.
11. السيد طایل، مصطفى. (2013). معايير الجودة الشاملة: الإدارة الإحصاء الاقتصاد. ط1. دار أسامة للنشر والتوزيع. الأردن.

12. شبيب، مجد. (2009). "دور فرق العمل في إدارة الأزمات دراسة مقارنة في قطاع المستشفيات". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق. الجمهورية العربية السورية.
13. شحادة، وليد. (2007). قيادة فرق العمل. ط1. العبيكان للأبحاث والتطوير. الرياض. المملكة العربية السعودية.
14. عتيبة، آمال. (2021). "المهارات الناعمة: مدخل لمواءمة مخرجات الجامعات لمتطلبات سوق العمل". مجلة البحوث التربوية والنوعية: العدد 5. 67-86.
15. العصيمي، عايد. (2003). "اتجاهات المدير المديرين حول مدى تطبيق مفهوم بناء فرق العمل الفعال في الأجهزة الحكومية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك سعود. الرياض. المملكة العربية السعودية.
16. محمد، حامدي. (2019). "علاقة حلقات الجودة بإدارة الجودة الشاملة". مجلة آفاق علم الإدارة والاقتصاد: المجلد 3، العدد 1. 268-281.
17. نجم، عبود نجم. (2010). إدارة الجودة الشاملة في عصر الإنترنت. ط1. دار صفاء. الأردن.
18. هاسكينز، براوني. ليو، ليوان. (2019). "قياس المهارات الحياتية في سياق تعليم المهارات الحياتية والمواطنة في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا". صندوق الأمم المتحدة للطفولة منظمة يونيسف والبنك الدولي.
19. هداش، سامر. (2010). "نموذج مقترح لعلاقة الثقافة التنظيمية بفرق العمل ذاتية الإدارة بالتطبيق على الشركات السعودية المنتجة في جدة". رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التجارة، جامعة عين شمس. القاهرة. مصر.

## المراجع الأجنبية:

1. Chiu, L. Mahat, N. Rashid, B. Razak, N. Omar, H. (2016). "Assessing Students' Knowledge and Soft Skills Competency in the Industrial Training Programme: The Employers' Perspective". *Review of European Studies*: 8.(1): 123–133.
2. De Prada, E. Mareque, M. Pino–Juste, M. (2022). "Teamwork skills in higher education: is university training contributing to their mastery?". *Psicologia: Reflexão e Crítica*: 35. (5).
3. Doyle, A. (2021). "Top Soft Skills Employers Value with Examples". <https://www.thebalancecareers.com>.
4. Dubey, R. Tiwari, V. (2020). "Operationalisation of soft skill attributes and determining the existing gap in novice ICT professionals". *International Journal of Information Management*: Elsevier:50(C): 375–386.
5. Ginting, H. Mahiranissa, A. Bekt, R. Febriansyah, H. (2020). "The effect of outing Team Building training on soft skills among MBA students". *The International Journal of Management Education*: 18.
6. Godin, S. (2017). "Let's stop calling them 'Soft Skills' They might be skills, but they're not soft". <https://itsyourturnblog.com>.
7. Guzzo, R. Salas, E. Associates. (1995). Team Effectiveness and Decision Making in Organizations, 1edited. Pfeiffer. San Francisco.
8. Joshi, M. (2017). Soft Skills. 1edition. Manmohan Joshi & Bookboon. India.

9. kacamakovic, M. lokaj, Alma. (2021). "Requirements of Organization for Soft Skills as an Influencing Factor of Their Success". *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*: 10(1):295–303.
10. Kagan, J. (2022). "hard skills".  
<https://www.investopedia.com/terms/h/hard-skills.asp>.
11. Kechagia, K. (2011). Teaching and Assessing Soft Skills. 1 edition. Second Chance School of Thessaloniki. Greece.
12. Manjunath, S. Shravan, M. Dechakka, B. (2019). "A Study on Assessment of Skill Gap to Enhance Workforce Performance". *International Journal of Management Technology and Engineering*: .IX.(IV).
13. Murray, D. (2019). "We need a better name for Soft Skills".  
<https://packetpushers.net/>.
14. Murray, S. Clermont, Y. Binkley M. (2005). Measuring adult and life skills: new frameworks assessment. 1 edition. Statistics Canada. Ottawa. Canada.
15. Nghia, T. (2019). Building Soft Skills for Employability Challenges and Practices in Vietnam. 1ed. Routledge. New York.
16. Robles, M. (2012). "Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace". *Business Communication Quarterly*: 75(4):453–465.
17. Musa, F. Mufti, N. Abdul Latiff, R. Mohamed Amin, M. (2012). "Project-based learning (PjBL): inculcating soft skills in 21st century workplace". *Procedia–Social and Behavioral Sciences*: 59: 565 – 573.

18. Salas, E. Sims, D. Burke, S. (2005). "Is There a 'Big Five' in Teamwork? 19<sup>th</sup> Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology". <http://www.sagepublications.com>.
19. Lepeley, M. Beutell, N. Abarca, N. Majluf, N. (2021). Soft Skills for Human Centered Management and Global Sustainability. 1 edition. Routledge. New York.
20. Tsirkas, K. Chytiri, A. Bouranta, N. (2020). "The gap in soft skills perceptions: a dyadic analysis". *Education and Training*: 62 (4):357–377.
21. Uncef. Partners. (2017). Reimagining Life Skills and Citizenship Education in the Middle East and North Africa: A Four-Dimensional and Systems Approach to 21<sup>st</sup> Century Skills, Conceptual and Programmatic Framework. 1 edition. Regional Office for the Middle East and North Africa, Jordan.
22. Wenjing, L. Jin L. (2021). "Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings". *Applied Energy*: 300.
23. Adepoju, O. Aigbavboa, C. (2020). "Assessing knowledge and skills gap for construction 4.0 in a developing economy". *Wiley Journal*: DoI 10.1002. pa 2264.
24. Emanuel, F. Ricchiardi, P. Sanseverino, D. Ghislieri, C. (2021). "Make soft skills stronger? An online enhancement platform for higher education". *International Journal of Educational Research*: Open 2 100096.
25. Caeiro-Rodriguez, M. Manso-Vazquez, M. Mikic-Fonte, F. Llamas-Nistal, M. Fernandez-Iglesias, M. Tsalapatas, H. Heidmann, O. Vaz

- de Carvalho, C. Jesmin, T. Terasmaa, J. Sorensen, L. (2021). "Teaching Soft Skills in Engineering Education an European Perspective". *Ieee Education Society Section: 9*. 29222–29242.
26. Nguyen, T. (2021). "A dataset of the relationship between emotional intelligence and teamwork results of university students". *Data in Brief*:42.

## الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبانة الخاصة بالدراسة:

استبانة خاصة بمشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال / الإدارة التنفيذية

توجّه إدارة الموارد البشرية

بمعنوان:

تقييم مستوى وفاعلية المهارات الناعمة لفرق العمل في المنظمات التنموية / دراسة حالة: هيئة التميز والإبداع

أرجو منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة مع مراعاة الدقة في الإجابة عن الأسئلة المطروحة، والتي سيكون لها عظيم الأثر والفائدة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة، ولا تترددوا في الاستفسار عن أي جملة غير واضحة بالنسبة لكم، مع العلم أنّ المعلومات والبيانات المقدمة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وذلك من خلال تقديم بعض البيانات الشخصية وتحديد درجة موافقتكم على الفقرات الموجودة، ولكم الشكر الجزيل على حسن تعاونكم واهتمامكم.

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية

الرجاء وضع إشارة (✓) بجانب العبارة المناسبة لاختيارك:

1- الجنس:

( ) ذكر ( ) أنثى

2- المسمى الوظيفي:

( ) عمل إداري / مدير عام أو مدير مشروع - رئيس قسم أو دائرة - مساعد إداري / غير ذلك يرجى ذكره: ( ) عمل فني / مسمى وظيفي آخر يرجى ذكره:

3- المؤهل العلمي:

( ) ثانوية / معهد متوسط ( ) إجازة جامعية ( ) دراسات عليا

4- سنوات الخبرة:

( ) أقل من 5 سنوات ( ) من 5 سنوات إلى 9 ( ) من 10 سنوات إلى 14 سنة ( ) 15 سنة فأكثر

5- هل تعمل ضمن فريق عمل:

( ) نعم ( ) لا

ثانياً : محور الدراسة ( المهارات الناعمة )

الرجاء وضع إشارة (✓) في العمود الذي يعبر عن درجة موافقتك على العبارات الآتية:

| 1- مهارة التعاون والعمل المشترك: |                                        |            |       |                   |                |
|----------------------------------|----------------------------------------|------------|-------|-------------------|----------------|
| م                                | العبارة                                | موافق بشدة | موافق | حيادي لست متأكداً | غير موافق بشدة |
| 1                                | نتعاون لإنجاز المهام في الوقت المحدد   |            |       |                   |                |
| 2                                | نعمل معاً بهدوء ونسيطر على الأمور كافة |            |       |                   |                |

|   |                                                                                        |                          |              |             |                     |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------|-------------|---------------------|
| 3 | ندعم بعضنا بشكل دائم وفعال، وبروح الثقة والتحدى والتصميم                               |                          |              |             |                     |
| 4 | نستطيع التأقلم مع المتغيرات                                                            |                          |              |             |                     |
| 5 | نستطيع متابعة وإعادة تقييم المواقف                                                     |                          |              |             |                     |
| 6 | نستطيع التنبؤ بالسيناريوهات المحتملة                                                   |                          |              |             |                     |
| 7 | الرجاء وضع إشارة (✓) بجانب العبارة التي تعبر عن مجال تأثير هذه المهارة عليك وعلى عملك: |                          |              |             |                     |
|   | ( ) الأداء                                                                             | ( ) الرضا الوظيفي        | ( ) الالتزام | ( ) الولاء  | ( ) السلوك التنظيمي |
|   | ( ) التقييم الوظيفي                                                                    | ( ) الابتكار             | ( ) الانتماء | ( ) الكفاءة | ( ) المسار المهني   |
|   | ( ) التطور الوظيفي                                                                     | غير ذلك يرجى ذكره: ..... |              |             |                     |

| 2- مهارة إدارة الوقت |                                                                                        |                          |              |                   |                     |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------|-------------------|---------------------|
| م                    | العبارة                                                                                | موافق بشدة               | موافق        | حيادي لست متأكداً | غير موافق بشدة      |
| 1                    | أراجع مهامى اليومية لتنظيم وقتي والحرص على عدم ضياعه                                   |                          |              |                   |                     |
| 2                    | أسجل بشكل دائم المواعيد والمهام اليومية                                                |                          |              |                   |                     |
| 3                    | أتابع عملي باهتمام وعناية، ولاسيما المواعيد والمهام الاستثنائية                        |                          |              |                   |                     |
| 4                    | أستخدم ملفات لتنظيم الأعمال الورقية على مكتبي                                          |                          |              |                   |                     |
| 5                    | أتهاون بالوقت الذي سيستغرق في إنجاز المهام                                             |                          |              |                   |                     |
| 6                    | أستطيع التحكم في وقتي                                                                  |                          |              |                   |                     |
| 7                    | أهمل المهام التي لا أحبها ولكن يجب القيام بها                                          |                          |              |                   |                     |
| 8                    | الرجاء وضع إشارة (✓) بجانب العبارة التي تعبر عن مجال تأثير هذه المهارة عليك وعلى عملك: |                          |              |                   |                     |
|                      | ( ) الأداء                                                                             | ( ) الرضا الوظيفي        | ( ) الالتزام | ( ) الولاء        | ( ) السلوك التنظيمي |
|                      | ( ) التقييم الوظيفي                                                                    | ( ) الابتكار             | ( ) الانتماء | ( ) الكفاءة       | ( ) المسار المهني   |
|                      | ( ) التطور الوظيفي                                                                     | غير ذلك يرجى ذكره: ..... |              |                   |                     |

| 3- مهارة التواصل: |                                                                                                         |            |       |                   |                |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------------------|----------------|
| م                 | العبارة                                                                                                 | موافق بشدة | موافق | حيادي لست متأكداً | غير موافق بشدة |
| 1                 | أكتب المراسلات المتعلقة بمكان العمل وفق المطلوب                                                         |            |       |                   |                |
| 2                 | أستطيع الرد على المراسلات أو الاستفسارات كافة التي ألقاها والمتعلقة بمهام معينة سواء بشكل مكتوب أو شفهي |            |       |                   |                |
| 3                 | أستطيع كتابة وتنسيق المراسلات في مكان العمل                                                             |            |       |                   |                |
| 4                 | أستطيع التعبير بشكل واضح ومفهوم عن الأفكار المتعلقة بالعمل                                              |            |       |                   |                |
| 5                 | أستطيع تنظيم الأفكار في إعداد وكتابة الملخص التنفيذي لعملي أو تقديمه شفهيًا                             |            |       |                   |                |
| 6                 | أستطيع كتابة التقارير بناءً على النتائج المحققة عن عملي أو تقديمها شفهيًا                               |            |       |                   |                |
| 7                 | الرجاء وضع إشارة (✓) بجانب العبارة التي تعبر عن مجال تأثير هذه المهارة عليك وعلى عملك:                  |            |       |                   |                |

|                                               |               |                |                     |                       |
|-----------------------------------------------|---------------|----------------|---------------------|-----------------------|
| ( ) (السلوك التنظيمي)                         | ( ) (الولاء)  | ( ) (الالتزام) | ( ) (الرضا الوظيفي) | ( ) (الأداء)          |
| ( ) (المسار المهني)                           | ( ) (الكفاءة) | ( ) (الانتماء) | ( ) (الابتكار)      | ( ) (التقييم الوظيفي) |
| ( ) (التطور الوظيفي) غير ذلك يرجى ذكره: ..... |               |                |                     |                       |

| 4- المهارات الشخصية: |                                                                                        |                     |                |                   |                       |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|-------------------|-----------------------|
| م                    | العبارة                                                                                | موافق بشدة          | موافق          | حيادي لست متأكداً | غير موافق بشدة        |
| 1                    | أدرك وأتعاطف مع احتياجات الآخرين                                                       |                     |                |                   |                       |
| 2                    | أستطيع العمل بنجاح مع أشخاص من بيئات اجتماعية وثقافية مختلفة                           |                     |                |                   |                       |
| 3                    | أستطيع استخدام اللغة الرسمية وغير الرسمية في المواقف المناسبة                          |                     |                |                   |                       |
| 4                    | أمتلك المهارات الاجتماعية للتعامل مع زملاء العمل وخلال الاجتماعات                      |                     |                |                   |                       |
| 5                    | أستطيع إبداء الرأي بشكل مناسب خلال المناقشات في العمل                                  |                     |                |                   |                       |
| 6                    | الرجاء وضع إشارة (✓) بجانب العبارة التي تعبر عن مجال تأثير هذه المهارة عليك وعلى عملك: |                     |                |                   |                       |
|                      | ( ) (الأداء)                                                                           | ( ) (الرضا الوظيفي) | ( ) (الالتزام) | ( ) (الولاء)      | ( ) (السلوك التنظيمي) |
|                      | ( ) (التقييم الوظيفي)                                                                  | ( ) (الابتكار)      | ( ) (الانتماء) | ( ) (الكفاءة)     | ( ) (المسار المهني)   |
|                      | ( ) (التطور الوظيفي) غير ذلك يرجى ذكره: .....                                          |                     |                |                   |                       |

| 5- مهارة حل المشكلات |                                                                                        |                     |                |                   |                       |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|----------------|-------------------|-----------------------|
| م                    | العبارة                                                                                | موافق بشدة          | موافق          | حيادي لست متأكداً | غير موافق بشدة        |
| 1                    | أعتمد طرق وأساليب مختلفة لحل المشكلات التي أواجهها في العمل                            |                     |                |                   |                       |
| 2                    | أعمل على جمع المعلومات حول المشكلة التي أواجهها                                        |                     |                |                   |                       |
| 3                    | أركز على جميع البدائل المناسبة لحل المشكلة                                             |                     |                |                   |                       |
| 4                    | أستفيد من جميع الأفكار والاقتراحات التي أحصل عليها والتي تساعد في حل مشاكل العمل       |                     |                |                   |                       |
| 5                    | أبسط الأفكار وجعلها منطقية عند مواجهة مشكلة في العمل                                   |                     |                |                   |                       |
| 6                    | أخطط لتنفيذ الحلول المناسبة                                                            |                     |                |                   |                       |
| 7                    | أشعر بالحماس والتحدى عند التعامل مع مشكلات العمل                                       |                     |                |                   |                       |
| 8                    | الرجاء وضع إشارة (✓) بجانب العبارة التي تعبر عن مجال تأثير هذه المهارة عليك وعلى عملك: |                     |                |                   |                       |
|                      | ( ) (الأداء)                                                                           | ( ) (الرضا الوظيفي) | ( ) (الالتزام) | ( ) (الولاء)      | ( ) (السلوك التنظيمي) |
|                      | ( ) (التقييم الوظيفي)                                                                  | ( ) (الابتكار)      | ( ) (الانتماء) | ( ) (الكفاءة)     | ( ) (المسار المهني)   |
|                      | ( ) (التطور الوظيفي) غير ذلك يرجى ذكره: .....                                          |                     |                |                   |                       |

| 6- مهارة اتخاذ القرار |                                                                                        |                          |              |                   |                     |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------|-------------------|---------------------|
| م                     | العبارة                                                                                | موافق بشدة               | موافق        | حيادي لست متأكداً | غير موافق بشدة      |
| 1                     | أقدم المعلومات المهمة الخاصة بكل مرحلة من مراحل حل المشكلة واتخاذ القرار               |                          |              |                   |                     |
| 2                     | لدي القدرة على معرفة مزايا ومساوئ وتكاليف كل خيار من خيارات اتخاذ القرار               |                          |              |                   |                     |
| 3                     | لدي القدرة على اختيار القرار الصحيح من عدة بدائل                                       |                          |              |                   |                     |
| 4                     | أخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المحيطة عند اتخاذ القرار                             |                          |              |                   |                     |
| 5                     | أناثر كلياً بالعوامل التنظيمية التي تؤثر على طبيعة القرار الذي اتخذه                   |                          |              |                   |                     |
| 6                     | أخذ قراري بناءً على دراسة شاملة وليس بشكل عشوائي                                       |                          |              |                   |                     |
| 7                     | الرجاء وضع إشارة (✓) بجانب العبارة التي تعبر عن مجال تأثير هذه المهارة عليك وعلى عملك: |                          |              |                   |                     |
|                       | ( ) الأداء                                                                             | ( ) الرضا الوظيفي        | ( ) الالتزام | ( ) الولاء        | ( ) السلوك التنظيمي |
|                       | ( ) التقييم الوظيفي                                                                    | ( ) الابتكار             | ( ) الانتماء | ( ) الكفاءة       | ( ) المسار المهني   |
|                       | ( ) التطور الوظيفي                                                                     | غير ذلك يرجى ذكره: ..... |              |                   |                     |

- إذا كنت تمتلك مهارات أخرى، يرجى ذكرها ومدى امتلاكها:

.....

.....

أشكرُ حسن اهتمامكم