

استراتيجيات التدريب والتطوير وعلاقتها بالمهارات الناعمة لدى موظفي شركات القطاع الخاص في
المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/

عبير منصور بن عابد

الرقم الجامعي/

253000706

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

2026

هَذَا مِنْ فِصْلَةٍ

إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور/ الفيصل بعد الحميد والدكتور فيصل جراد مشرفي هذه الرسالة، لما قدمه من توجيه علمي سديد، ومتابعة مستمرة، ونصائح قيمة أسهمت في إنجاز هذه الدراسة وإخراجها بالصورة المرجوة، فله مني كل الاحترام والتقدير، كما أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام، على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، وعلى ما أبدوه من ملاحظات علمية بناءة واقتراحات قيمة كان لها بالغ الأثر في إثراء هذه الدراسة وتحسين جودتها العلمية.

وأتوجه بالشكر والتقدير إلى إدارة وأعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن لما وفرته من بيئة أكاديمية داعمة، وما قدمته من معارف وخبرات علمية أسهمت في بناء شخصيتي العلمية والبحثية، كما أتقدم بالشكر إلى جميع العاملين في الجامعة، وإلى الجهات والمؤسسات والأفراد الذين ساهموا في تسهيل إجراءات الدراسة وجمع البيانات، ولكل من قدم لي يد العون والمساندة خلال مراحل إعداد هذه الرسالة.

ولا يفوتني أن أعبر عن خالص امتناني وتقديري لأفراد عينة الدراسة الذين استجابوا على فقرات الاستبيان، كما أتقدم بالشكر لأفراد أسرتي التي كانت خير سند وداعم لي طوال مسيرتي العلمية، بما قدمته من تشجيع وصبر ومساندة كان لها الأثر الكبير في تجاوز التحديات وإتمام هذا العمل، وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به الباحثين والمهتمين، وأن يجزي كل من أسهم في إنجازه خير الجزاء.

فهرس المحتويات

ج	إهداء
د	شكر وتقدير
ز	قائمة الجداول
ح	المستخلص
1	الفصل الأول
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
7	أهمية الدراسة
8	أهداف الدراسة:
9	تساؤلات الدراسة
9	فرضيات الدراسة
10	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
12	الفصل الثاني
12	الدراصة السابقة
13	المقدمة
13	متغيرات الدراسة
13	الدراسات السابقة
24	الإطار النظري للدراسة
36	الفصل الثالث
36	منهجية الدراصة
37	المقدمة
37	المنهجية وطرق البحث
38	أدوات الدراسة
45	حدود البحث
47	الفصل الرابع
47	نتائج الدراصة
48	المقدمة
48	تحليل البيانات

62.....	المناقشة
63.....	التوصيات
64.....	المراجع
74.....	الملاحق
89.....	Abstract

قائمة الجداول

- جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. 37
- جدول 2: معاملات ارتباط فقرات استبيان استراتيجيات التدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة مع البعد والدرجة الكلية. 41
- جدول 3: معاملات ارتباط فقرات استبيان المهارات الناعمة في المؤسسات الخاصة مع البعد والدرجة الكلية. 42
- جدول 4: معامل الثبات بطريقتي الاعادة والفاكرونباخ لاستبيانين الدراسة للأبعاد والدرجة الكلية. 44
- جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور استراتيجيات التدريب والتطوير لدى موظفي شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. 48
- جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المهارات الناعمة لدى موظفي شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. 51
- جدول 7: معاملات ارتباط بيرسون بين استراتيجيات التدريب والتطوير وبين تنمية مهارات التواصل لدى موظفي شركات القطاع الخاص. 54
- جدول 8: معاملات ارتباط بيرسون بين استراتيجيات التدريب والتطوير وبين تنمية مهارة العمل الجماعي لدى موظفي شركات القطاع الخاص. 56
- جدول 9: معاملات ارتباط بيرسون بين استراتيجيات التدريب والتطوير وبين تنمية مهارة حل المشكلات لدى موظفي شركات القطاع الخاص. 58
- جدول 10: معاملات ارتباط بيرسون بين استراتيجيات التدريب والتطوير وبين تنمية مهارات إدارة الوقت لدى موظفي شركات القطاع الخاص. 59
- جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) على مقياسي استراتيجيات التدريب والتطوير والمهارات الناعمة تبعا لمتغير الجنس. 61

المستخلص

استراتيجيات التدريب والتطوير وعلاقتها بالمهارات الناعمة لدى موظفي شركات القطاع الخاص في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية

عبير منصور بن عابد

هدفت الدراسة الحالية للكشف عن مستوى استراتيجيات التدريب والتطوير وعلاقتها بالمهارات الناعمة لدى موظفي شركات القطاع الخاص في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية، وقد تم اعداد استبيان من محورين واحد لاستراتيجيات التدريب والتطوير والثاني للمهارات الناعمة وتم التحقق من خصائصه السيكمترية من صدق وثبات، واختيار عينة من أربع مناطق هي: جدة ومكة وينبع ورابغ في المملكة العربية السعودية من الموظفين العاملين في القطاع الخاص من خلال العينة العشوائية عن طريق توزيع رابط الكتروني عليهم، وقج استجاب على فقرات الاستبيان (352) موظفا وموظفا، بواقع (72) موظفا و(280) موظفة، وقد أشارت النتائج إلى امتلاك الموظفين في القطاع الخاص لمستوى مرتفع من استراتيجيات التدريب والتطوير والمهارات الناعمة، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بين استراتيجيات التدريب والتطوير من جهة مع كل من مهارات التواصل ومهارات العمل الجماعي ومهارات حل المشكلات ومهارات إدارة الوقت كمهارات من المهارات الناعمة، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق بين الموظفين والموظفات في استراتيجيات التدريب والتطوير والمهارات الناعمة، وبناء على نتائج الدراسة خرجت الدراسة بضرورة الاستمرار بتقديم البرامج النوعية التدريبية للموظفين في القطاع الخاص وتحديد ما يرتبط بالمهارات الناعمة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات التدريب والتطوير، المهارات الناعمة، الموظفين في القطاع الخاص

الفصل الأول

المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، لم تعد المؤسسات تعتمد على الموارد المالية والتقنية لتحقيق التميز فقط، بل لقد أصبح العنصر البشري المحرك الأساسي للتنمية والابتكار، فمع تصاعد وتزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية، لقد برزت الحاجة إلى تطوير قدرات العاملين بما يتجاوز المهارات الفنية التقليدية، وأصبحت تشمل مجموعة من الكفاءات السلوكية والتطويرية للشخص بحيث تعزز أدائه المهنية داخل بيئة العمل. وتفرض التحولات المتلاحقة في المشهد الاقتصادي والتقني المعاصر على المنظمات، وخصوصاً في القطاع الخاص، تبني رؤية استثمارية تركز على العنصر البشري كقاعدة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية دائمة، ولم يعد يُنظر للتدريب والتطوير كإجراء تكميلي، بل استراتيجية جوهرية لرفع كفاءة الكوادر المهنية وصقل قدراتهم الذاتية، بحيث يتجاوز نطاق التدريب المهارات الفنية البحتة ليمتد إلى تطوير الأبعاد السلوكية والادراكية والاجتماعية التي تضمن تكامل الأداء الوظيفي.

تتجلى القيمة الاستراتيجية للتدريب في تمكين الموظفين من مجاراة المتطلبات المتجددة لسوق العمل، وتعزيز مرونتهم في التعامل مع بيئات مهنية معقدة تتسم بحدة المنافسة؛ فمن خلال البرامج التطويرية، تتحسن مستويات الإنتاجية وتجويد الخدمات المقدمة، مما يدعم استدامة المؤسسات الخاصة وقدرتها على التميز، علاوة على ذلك، يساهم التعلم المهني المستمر في ردم الفجوة المهارية بين المخرجات الأكاديمية واحتياجات الميدان الفعلي، مما يرفع من جاهزية الموظف لمواجهة الأزمات والتحديات المهنية.

ولقد حظيت استراتيجيات التدريب باهتمام متزايد من قبل المؤسسات المختلفة بوصفها أدوات منهجية تهدف إلى رفع كفاءة العاملين والموظفين والعمل على تنمية قدراتهم بما يتلاءم مع متطلبات العمل والمهن الحديثة، ولم يعد التدريب مجرد نشاط تكميلي بل لقد أصبح استثماراً ناجحاً استراتيجياً يساهم في بناء رأس المال النفسي البشري بما يساهم في التكيف مع التغيرات، وتحقيق الأهداف التنظيمية بفاعلية.

ويعد قطاع الشركات والمؤسسات الخاصة من أكثر القطاعات حاجة لتوظيف تلك الاستراتيجيات وتطوير التدريب وأنواع من المهارات الناعمة، نظراً لطبيعة عمله القائمة على التنافسية والسعي المستمر لتحقيق الربح المستمر والاستدامة.

إن المنهج بين المبادرات التدريبية وتنمية المهارات الناعمة يعد ركيزة أساسية لتطوير الأداء المؤسسي الشامل ورفع معدلات الرضا المهني؛ فالموظف الذي يجمع بين التمكن التقني والمهارات الشخصية يمتلك قدرة أعلى على الابتكار

والتفاعل مع التغييرات التنظيمية بمرونة، لذا، تتوجه بوصلة المؤسسات الحديثة نحو صياغة حقائب تدريبية شمولية تستهدف الارتقاء بالموظف مهنيًا وسلوكيًا، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة المخرجات النهائية وتحقيق الرؤى الاستراتيجية للمنظمة.

وعليه، فإن دراسة العلاقة بين التدريب والتطوير وتنمية المهارات الناعمة لدى الموظفين في القطاع الخاص تمثل موضوعًا بحثيًا مهمًا، لما له من انعكاسات مباشرة على تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة.

ولم يعد سوق العمل الحديث يكتفي بالبراعة الفنية للموظف، بل أصبحت المهارات الناعمة متطلبًا لا غنى عنه في ظل تسارع وتيرة الرقمة وتغير طبيعة الوظائف، وتشير التوجهات العالمية إلى أن المؤسسات باتت تمنح أولوية التوظيف والترقية للأفراد الذين يتمتعون بمهارات التواصل المؤثر، والعمل بروح الفريق، والمرونة النفسية، والتعلم الذاتي المستمر، لضمان استمرارية العطاء في بيئة عمل ديناميكية (World Economic Forum, 2020)

وقد شهدت العقود الماضية تحولاً جذرياً في فلسفة النجاح المهني، حيث أثبتت التجربة العالمية أن الكفاءة التقنية وحدها لا تضمن التفوق في بيئات العمل التشاركية، وقد أدت هذه القناعة إلى زيادة الاهتمام المؤسسي بالمهارات الشخصية والسلوكية التي تيسر التفاعل الإيجابي داخل فرق العمل المتنوعة. وتؤكد الأدبيات الإدارية الحديثة أن تنمية هذه الجوانب عبر برامج التطوير المهني الممنهجة أصبحت من أولويات الإدارة المعاصرة (Heckman & Kautz, 2012)

ويؤدي التدريب دوراً حاسماً في تجويد الكفاءة المهنية من خلال صقل المهارات الفنية والسلوكية التي يتطلبها واقع العمل، حيث يمنح الموظف القدرة على توظيف الأدوات التقنية الحديثة ومعالجة المعضلات الوظيفية بأساليب أكثر رشاقة، وتشير الأدبيات إلى أن التدريب المخطط يساهم في ردم الفجوة بين المهارات الفعلية والمهارات المستهدفة، مما يقوي من عضد المؤسسة في بلوغ غاياتها الاستراتيجية وتحقيق الاستدامة التشغيلية (Armstrong, 2014)

وقد فرضت الثورة التقنية حاجة ماسة لتدريب الكوادر البشرية على التعامل مع الأنظمة التكنولوجية المتطورة، حيث باتت معظم الوظائف تتطلب تأهيلاً رقمياً متقدماً، وهذا ما يدفع الإدارات إلى صياغة برامج تخصصية تهدف لإكساب الموظفين هذه الخبرات التقنية، كما يساهم هذا النوع من التدريب في تيسير عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات، ويضمن قدرة العاملين على ممارسة أدوارهم بكفاءة عالية ضمن سياقات العمل الرقمية المتكاملة (Noe, 2020)

ويُعتبر مفهوم المهارات الناعمة من المصطلحات المتطورة في أدبيات الموارد البشرية؛ إذ تعود جذوره إلى السبعينيات حينما وظفه الجيش الأمريكي للتمييز بين المهام الآلية والقدرات غير التقنية كالقيادة والتواصل، ومع تعدد الهياكل التنظيمية المعاصرة، تزايد الزخم حول هذا المفهوم في الأوساط الأكاديمية والمهنية، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه هذه المهارات في تجويد الأداء العام وتعزيز مناخ التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة (Robles, 2012)

وتؤدي المهارات الناعمة دوراً محورياً في صياغة استجابة الموظفين للمتغيرات التنظيمية والتقنية الطارئة، حيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال الداخلي ودعم اتخاذ القرارات الرشيدة وحل النزاعات بفعالية، وقد أثبتت الشواهد البحثية أن الارتقاء بمستوى المهارات السلوكية لدى الكادر البشري يترجم مباشرة إلى زيادة في معدلات الإنتاجية وتوطيد الروابط المهنية، مما يخلق بيئة عمل محفزة ومستقرة (Lippman et al., 2015)

وتمثل المهارات الناعمة محركاً أساسياً لتعزيز الكفاءة السلوكية والاجتماعية، حيث تسهم في الارتقاء بجودة التفاعل البشري داخل المؤسسات وخارجها، إن تمكّن الفرد من صياغة أفكاره بوضوح واستيعاب مقاصد الآخرين يقلص من احتمالات التضارب المعرفي ويعزز من فرص التفاهم المشترك (Abdullah et al., 2021)

وترتبط هذه المهارات ارتباطاً وثيقاً بالتقدم المهني؛ إذ إن الكوادر التي تمتلك رصيماً عالياً من الذكاء الاجتماعي تكون أكثر مرونة في التكيف مع الثقافات التنظيمية المتباينة، وأكثر براعة في احتواء الخلافات وتحقيق المستهدفات المؤسسية بفاعلية (Andrewartha & Carlopio, 2012)

وتسعى الدراسة الحالية للعمل على استقصاء طبيعة العلاقة بين التدريب والتطوير للموظف عند تقديم له المهارات الناعمة كدورات تدريبية، حيث تركز هذه الدراسة على موظفي القطاع الخاص تحديداً.

مشكلة الدراسة

يمر المجتمع الحديث بسلسلة من التبدلات الجذرية في بنى العمل ونظم الإدارة، مدفوعة بتغيرات اقتصادية واجتماعية متلاحقة، وهو ما ضاعف من حاجة الكوادر البشرية لامتلاك كفايات سلوكية وذاتية متقدمة تندرج تحت مسمى "المهارات الناعمة"، مثل المرونة في مواجهة الأزمات، وفنون التواصل، وحوكمة الوقت، والقدرة على استيعاب الضغوط التنظيمية، ومع التغلغل التقني المتزايد والتوجه نحو الرقمية الشاملة. ولم تعد البراعة الفنية وحدها ضامناً للنجاح المهني، بل أضحت من المحتم على الموظف امتلاك مهارات شخصية تمكنه من الانخراط في فرق عمل متباينة والتعامل مع التحديات الوظيفية المركبة بمرونة عالية.

وتكشف المراجعة العلمية للأدبيات السابقة عن حالة من التباين في النتائج المتعلقة بدور المبادرات التدريبية في صقل المهارات الناعمة لدى العاملين، فبينما يرى فريق من الباحثين، ومنهم روبلز (Robles, 2012)، أن البرامج التأهيلية تساهم بفاعلية في ترقية قدرات التواصل والتعاون الجماعي وتنظيم الوقت كمتطلبات أساسية لسوق العمل، يشير فريق آخر إلى أن أثر هذا التدريب قد يظل محدوداً ما لم يركز على سياقات تطبيقية وبيئة مؤسسية محفزة، حيث انتقدت دراسة جاكسون (Jackson, 2014) الأنماط التدريبية التقليدية لعدم قدرتها على إحداث التغيير السلوكي المطلوب، نظراً لضعف المواءمة بين المحتوى التدريبي والاحتياجات الفعلية لميدان العمل.

وسعيّاً لاستكشاف أبعاد المشكلة واقعياً، كشفت دراسة استطلاعية أولية استهدفت موظفين في القطاع الخاص عن تفاوت ملحوظ في تقديرهم لمدى جدوى التدريب في تنمية مهاراتهم الناعمة، وهو ما يستوجب تدخلاً بحثياً منظماً لفك الاشتباك حول طبيعة هذه العلاقة، وفي ذات السياق، أظهرت مؤشرات دراسة ميدانية سابقة شملت قطاعي الخدمات والتصنيع أن التقييم لفعالية التدريب تراوح بين "فعال جداً" بنسبة (38%) لقطاع الخدمات و22% للتصنيع) وبين "فعال بدرجة متوسطة" بنسبة بلغت (58% لموظفي التصنيع و46% للخدمات)، مما يعطي دلالة واضحة على أن الغالبية العظمى تقر بالدور المحوري للتدريب في تعزيز الكفاءات السلوكية والاجتماعية رغم تفاوت درجات التأثير الملموس.

وتتجه الدراسة الحالية لاستهداف موظفي شركات القطاع الخاص، باعتباره القطاع الأكثر ديناميكية واعتماداً على استراتيجيات التطوير المهني، ونظراً لما يواجه العاملون فيه من ضغوط تنافسية تتطلب مهارات ناعمة استثنائية للتكيف مع المتغيرات، كما تتبلور مشكلة البحث من واقع الخبرة العملية للباحثة في ميدان التدريب، حيث لوحظ وجود فجوة معرفية بين كثرة البرامج التدريبية المقدمة وبين قياس أثرها الحقيقي في تحسين المهارات السلوكية والناعمة، وهو ما استدعى ضرورة إخضاع هذه العلاقة لمنهجية علمية دقيقة تكشف عن مدى كفاءة تلك البرامج في تحقيق مستهدفاتها التنموية.

وتواجه شركات القطاع الخاص في الوقت الراهن تحديات متزايدة تتعلق بقدرة الموظف على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة التي لم تعد تقتصر على الكفاية الفنية فقط بل تمتد لتشمل امتلاك مهارات ناعمة متقدمة كالتواصل الفعال والعمل ضمن الفريق، وإدارة الضغوط وحل المشكلات، وعلى الرغم من تبني العديد من الشركات لبرامج تدريب وتطوير، إلا أن هذه البرامج غالباً ما تركز على الجوانب التقنية والمهنية المباشرة، واغفال نسبي لتمية المهارات الشخصية

وقد أدى ذلك إلى وجود فجوة واضحة بين ما يمتلكه الموظفون من مهارات فنية، وما يتطلبه الواقع العملي من كفايات تفاعلية تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة بيئة العمل.

وتسعى الباحثة الى تقديم نتائج يمكن ان يستفاد منها من قبل المؤسسات والمنظمات في تصميم برامج تدريبية أكثر فاعلية تهدف الى تنمية المهارات الناعمة لدى العاملين، وتساعد صناع القرار ومديري الموارد البشرية في تطوير استراتيجيات تدريبية تعتمد على تنمية المهارات الشخصية والاجتماعية إلى جانب المهارات المهنية كما تقدم توصيات عملية للمؤسسات حول أفضل الأساليب التدريبية التي يمكن استخدامها لتنمية المهارات الناعمة والتطرق للتدريب والتطوير لدى موظفي القطاع الخاص والمهارات الناعمة

وقد دفع الباحثة لإجراء هذه الدراسة نتيجة استشعارها لضعف مواءمة استراتيجيات التدريب المطبقة داخل شركات القطاع الخاص مع احتياجات تنمية المهارات الناعمة لدى العاملين، الأمر الذي يؤثر سلباً على مستوى الأداء الفردي والجماعي، ويحد من قدرة المؤسسات على تحقيق التميز التنافسي، كما أن غياب التقييم المستمر لفاعلية البرامج التدريبية، وكذلك عدم ربطها بمؤشرات أداء واضحة تتعلق بالمهارات الناعمة، مما قد يزيد من الغياب للتقييم المستمر لفاعلية البرامج التدريبية.

وتنبع مشكلة الدراسة أيضًا من خبرة الباحثة العملية في مجال التدريب والتطوير، حيث لاحظت من خلال عملها في هذا القطاع أن العديد من المؤسسات تقدم برامج تدريبية متنوعة، إلا أن مدى إسهام هذه البرامج في تنمية المهارات الناعمة لدى الموظفين ما يزال غير واضح بشكل كافٍ، مما يدعو إلى دراسة هذه العلاقة بصورة علمية منهجية.

وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة سؤال الدراسة الرئيس على النحو الآتي: ما العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية المهارات الناعمة لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟

أهمية الدراسة

جاءت الدراسة الحالية نظرا لأهميتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية كما يلي:

الأهمية النظرية:

تنبع الأهمية النظرية في كونها:

- تسهم في إثراء الأدب النظري الذي تناول تنمية المهارات الناعمة لدى الموظفين والعاملين من خلال التدريب والتعليم والتطوير المهني.
- تسلط الضوء على الأطر النظرية التي تفسر العلاقة بين برامج التدريب وتنمية أهم المهارات الناعمة لدى الموظفين مما يسهم في تعميق الفهم العلمي لهذا الأمر.
- تسهم في بناء أساس معرفي يمكن الاعتماد عليه في تطوير نماذج نظرية تفسر التدريب والتعلم المستمر في تعزيز المهارات الشخصية والاجتماعية لدى العاملين.
- سد الفجوة البحثية بالدراسات التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير تنمية المهارات الناعمة لدى موظفي شركات القطاع الخاص.
- تساعد في توضيح العلاقة بين برامج التدريب المؤسسي وتنمية المهارات الناعمة التي تؤثر في الأداء الوظيفي والإنتاجية لدى الموظفين في القطاع الخاص.

الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية فيما يلي:

- تقدم نتائج يمكن ان يستفاد منها من قبل المؤسسات والمنظمات في تصميم برامج تدريبية أكثر فاعلية تهدف الى تنمية المهارات الناعمة لدى العاملين.
- تسهم هذه الدراسة في مساعدة صناع القرار ومديري الموارد البشرية في تطوير استراتيجيات تدريبية تعتمد على تنمية المهارات الشخصية والاجتماعية إلى جانب المهارات المهنية.
- يمكن ان تساعد نتائج هذه الدراسة المؤسسات التعليمية والتدريبية في تطوير مناهج وبرامج تعليمية تركز على تنمية المهارات الناعمة لدى المتدربين والموظفين في القطاع الخاص.
- تقديم توصيات للمؤسسات ومساعدة صناع القرار.

- يمكن ان تقدم هذه الدراسة توصيات عملية للمؤسسات حول أفضل الأساليب التدريبية التي يمكن استخدامها لتنمية المهارات الناعمة من مثل التدريب التفاعلي والتعلم القائم على المشكلات والمحاكاة المهنية والتعلم التعاوني.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الهدف الرئيسي التالي: التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية المهارات الناعمة لدى موظفي القطاع الخاص

- الكشف عن واقع التدريب والتطوير لدى موظفي القطاع الخاص.
- التعرف إلى العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية المهارات الناعمة لدى موظفي شركات القطاع الخاص.
- التعرف إلى طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات التواصل الفعال لدى موظفي شركات القطاع الخاص.
- التعرف إلى طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات العمل الجماعي لدى موظفي شركات القطاع الخاص.
- التعرف إلى طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات حل المشكلات لدى موظفي شركات القطاع الخاص.
- التعرف إلى طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات إدارة الموقع بفعالية لدى موظفي شركات القطاع الخاص.
- الكشف عن طبيعة وجود فروق بين الموظفين والموظفات في التدريب والتطوير والمهارات الناعمة.

تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيسي: ما العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية المهارات الناعمة لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما واقع برامج التدريب والتطوير والتعليم لدى موظفي شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
- ما العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات التواصل الفعال لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟
- ما العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات العمل الجماعي لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟
- ما العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات حل المشكلات لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟
- ما العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات إدارة الوقت بفعالية لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين والموظفات في استراتيجيات التدريب والتطوير والمهارات الناعمة لدى موظفين شركات القطاع الخاص؟

فرضيات الدراسة

- تنطلق الدراسة الحالية من الفرض الرئيسي التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية المهارات الناعمة لدى موظفي شركات القطاع الخاص. ويتفرع منها الفروض التالية:-
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات التواصل الفعال لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات العمل الجماعي لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات التدريب والتطوير والتطوير وتنمية مهارات حل المشكلات لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات إدارة الوقت بفعالية لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات التدريب والتطوير والمهارات الناعمة لدى موظفي شركات القطاع الخاص تعزى للجنس؟

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

أولاً: نظرية التعلم الاجتماعي

طوّرها ألبرت باندورا، من أبرز الأطر النظرية التي فسّرت اكتساب المهارات الناعمة لدى الأفراد، حيث تؤكد أن التعلم لا يقتصر على الخبرة المباشرة، بل يحدث أيضاً من خلال الملاحظة والنمذجة والتفاعل مع الآخرين. ووفقاً لهذه النظرية، يكتسب الأفراد مهارات مثل التواصل الفعّال، والعمل الجماعي، وحل المشكلات عبر ملاحظة سلوك النماذج المرجعية في بيئة العمل، وتقليدها، خاصة عندما تكون هذه السلوكيات مدعومة بالتعزيز الإيجابي. كما تشير النظرية إلى أن الأفراد يقومون بترميز السلوكيات الملاحظة والاحتفاظ بها واستدعائها عند الحاجة، مما يفسر كيف تتطور المهارات الناعمة تدريجياً ضمن سياقات اجتماعية وتنظيمية (Bandura, 1977)

ومن جهة أخرى، تؤكد نظرية التعلم الاجتماعي على دور العوامل المعرفية والانفعالية في توظيف المهارات الناعمة، حيث يُعد مفهوم الكفاءة الذاتية أحد المرتكزات الأساسية التي تحدد مدى قدرة الفرد على استخدام هذه المهارات بثقة وفاعلية. فالأفراد الذين يمتلكون مستوى مرتفعاً من الكفاءة الذاتية يكونون أكثر قدرة على التواصل، والتكيف، والعمل ضمن فريق، مقارنة بغيرهم. كما تبرز أهمية البيئة التنظيمية التي توفر نماذج سلوكية إيجابية، وفرصاً للتفاعل والتغذية الراجعة، في تعزيز تعلم المهارات الناعمة. وبذلك، فإن استراتيجيات التدريب التي تعتمد على

التعلم بالملاحظة، والتعلم التعاوني، والتدريب العملي، تنسجم مع مبادئ هذه النظرية وتسهم في تنمية المهارات الناعمة لدى العاملين (Bandura, 1986)

ثانيا: نظرية رأس المال البشري

تُعد نظرية رأس المال البشري، التي ارتبطت بأعمال ثيودور شولتز وغاري بيكر، من أبرز النظريات التي فسّرت أهمية التدريب والتطوير للموظفين داخل المؤسسات. حيث تنظر هذه النظرية إلى الأفراد باعتبارهم رأس مال يمكن الاستثمار فيه، من خلال التعليم والتدريب، بهدف زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم الوظيفي. ووفقاً لهذا المنظور، فإن البرامج التدريبية لا تمثل تكلفة على المنظمة، بل تُعد استثماراً طويل الأمد ينعكس في صورة كفاءة أعلى، وقدرة أكبر على الابتكار، وتحقيق عوائد اقتصادية وتنظيمية ملموسة. كما تؤكد النظرية أن تطوير مهارات العاملين يسهم في رفع مستوى تنافسية المؤسسات، خاصة في بيئات العمل الديناميكية التي تتطلب تحديثاً مستمراً للمعارف والمهارات (Schultz, 1961; Becker, 1964)

ومن جهة أخرى، تبرز أهمية التدريب والتطوير من خلال دورهما في تنمية القدرات المعرفية والسلوكية للموظفين، بما في ذلك المهارات الفنية والناعمة، الأمر الذي يعزز من قدرتهم على التكيف مع متغيرات العمل وتحسين جودة الأداء الفردي والجماعي. كما تشير نظرية رأس المال البشري إلى أن الاستثمار في التدريب يسهم في تقليل الأخطاء، وزيادة الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الالتزام التنظيمي، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الكفاءة المؤسسية والاستدامة. وعليه، فإن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات تدريب وتطوير فعّالة تكون أكثر قدرة على بناء قوة عاملة مؤهلة وقادرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية (Becker, 1993)

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

المقدمة

فيما يلي أبرز الدراسات السابقة التي تناولت التدريب والتطوير وعلاقتها بالمهارات الناعمة لدى موظفي القطاع

الخاص تحديدا مرتبة من الأقدم إلى الأحدث

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل في الدراسة: - استراتيجيات التدريب والتطوير

المتغير التابع في الدراسة: - المهارات الناعمة لدى موظفي شركات القطاع الخاص في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Baldwin & Ford, 1988) إلى بناء نموذج نظري يفسر نقل أثر التدريب إلى بيئة العمل، وركزت على ثلاثة عناصر رئيسية هي خصائص المتدرب، وتصميم التدريب، وبيئة العمل، كما ناقشت دور هذه العناصر في تعزيز أو إعاقة اكتساب المهارات المكتسبة، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي النظري القائم على مراجعة الأدبيات السابقة في التدريب التنظيمي، وشملت العينة أكثر من 100 دراسة تجريبية ونظرية تناولت التدريب المهني ونقل أثره في مؤسسات مختلفة، وأظهرت النتائج أن بيئة العمل الداعمة تزيد من فعالية التدريب، كما بينت أن التدريب وحده غير كافٍ دون وجود دعم تنظيمي ومتابعة بعد التدريب، وأكدت أهمية الربط بين التدريب والممارسة الفعلية لضمان استدامة المهارات. هدفت دراسة (Salanova et al, 2005) إلى دراسة العلاقة بين التدريب والفعالية الذاتية في بيئة العمل، وركزت على تأثير بيئة العمل على الأداء النفسي والسلوكي للموظفين، كما تناولت دور التدريب في تعزيز الثقة بالنفس والمهارات الاجتماعية والناعمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت العينة 200 موظف تقريبا في قطاع تكنولوجيا المعلومات في شركات أوروبية، وأظهرت النتائج أن التدريب يزيد من الرضا الوظيفي ويرفع مستوى الفعالية الذاتية لدى الموظفين، كما بينت وجود علاقة إيجابية قوية بين التدريب والمهارات الاجتماعية، وأكدت أن دعم المؤسسة يساهم في تعزيز أثر التدريب على المدى الطويل.

هدفت دراسة (Burke & Hutchins, 2007) إلى تحليل العوامل المؤثرة في نقل أثر التدريب داخل المؤسسات، وركزت على فهم الأسباب التي تؤدي إلى نجاح أو فشل تطبيق المهارات في بيئة العمل، كما تناولت دور بيئة العمل، والدعم الإداري، والمتابعة بعد التدريب في تعزيز فاعلية البرامج التدريبية، واستخدمت الدراسة منهج المراجعة الأدبية التحليلية للدراسات السابقة، وشملت العينة ما يقارب 120 دراسة ميدانية وتجريبية في مؤسسات صناعية وخدمية وتعليمية،

وأظهرت النتائج أن المتابعة بعد التدريب ضرورية لضمان الاستفادة الفعلية، كما بينت أن التغذية الراجعة المستمرة تعزز اكتساب المهارات الناعمة، وأكدت أن التدريب يجب أن يكون جزءًا من ثقافة المؤسسة وليس نشاطًا مؤقتًا.

هدفت دراسة (Aguinis & Kraiger, 2009) إلى تقديم مراجعة علمية شاملة حول فوائد التدريب والتطوير للأفراد والمنظمات والمجتمع، وركزت الدراسة على تحليل كمي وكيفي لعدد كبير من الأبحاث السابقة في مجال التدريب المهني، كما تناولت العلاقة بين استراتيجيات التدريب وتحسين الأداء الوظيفي والمهارات السلوكية، وأوضحت أن التدريب لا يقتصر على المهارات الفنية فقط بل يمتد ليشمل المهارات الناعمة مثل التواصل والعمل الجماعي وحل المشكلات، وتم تطبيق الدراسة من خلال منهج التحليل البعدي (Meta-analysis) على دراسات منشورة في مجلات علمية محكمة، وشملت العينة أكثر من 250 دراسة سابقة تناولت التدريب في قطاعات مختلفة مثل التعليم والصناعة والخدمات والرعاية الصحية، وأظهرت النتائج أن التدريب المنظم يزيد من كفاءة الموظفين ويعزز قدرتهم على حل المشكلات واتخاذ القرار، كما بينت أن بيئة التدريب الداعمة تعزز استدامة المهارات المكتسبة داخل العمل.

هدفت دراسة (Noe, 2010) إلى تحليل مفهوم التدريب والتطوير ودوره في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات، وركزت على العوامل المؤثرة في نجاح البرامج التدريبية مثل تصميم التدريب، ودافعية المتدربين، وبيئة العمل، كما تناولت أثر التدريب على تنمية المهارات الناعمة مثل إدارة الوقت، والتواصل، وحل المشكلات، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي النظري اعتمادًا على الأدبيات السابقة في إدارة الموارد البشرية والتدريب، وشملت العينة موظفين ومديرين في أكثر من 20 مؤسسة أعمال متنوعة في القطاعين العام والخاص في الولايات المتحدة، وأوضحت النتائج أن دعم الإدارة العليا يلعب دورًا رئيسيًا في نجاح التدريب، كما تبين أن دافعية المتدرب تؤثر بشكل مباشر على نقل أثر التدريب، وأكدت أن التدريب المستمر يعزز التطوير المهني طويل المدى ويزيد من فاعلية الأداء.

هدفت دراسة (Salas et al, 2012) إلى تحليل علم التدريب داخل المنظمات الحديثة وتحديد فاعليته، وركزت الدراسة على كيفية تصميم برامج تدريبية فعالة تنقل المهارات إلى بيئة العمل، كما ناقشت دور التدريب في تطوير المهارات الناعمة مثل القيادة والعمل الجماعي والتواصل، وتمت الدراسة باستخدام مراجعة أدبية شاملة للأبحاث التجريبية والنظرية في التدريب التنظيمي، وشملت العينة ما يقارب 150 دراسة علمية منشورة في مجلات محكمة في مجالات الطيران، والصحة، والإدارة، والتعليم، وأوضحت النتائج أن التدريب التفاعلي (Interactive Training) أكثر فعالية من التدريب التقليدي، كما أظهرت أن التغذية الراجعة الفورية تعزز اكتساب المهارات السلوكية، وأكدت الدراسة أهمية ربط التدريب بأهداف المؤسسة لضمان الاستمرارية وتحقيق أثر طويل المدى.

هدفت دراسة (Robles, 2012) إلى تحديد أهم المهارات الناعمة المطلوبة في سوق العمل من وجهة نظر أصحاب العمل، وركزت على وجهة نظر مديري الموارد البشرية في الشركات الأمريكية، كما درست الفجوة بين المهارات التقنية والمهارات السلوكية لدى الموظفين الجدد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبيان مقنن تم تطبيقه على عينة من 200 مدير موارد بشرية في شركات متنوعة القطاعات مثل الخدمات، والتكنولوجيا، والصناعة، وأظهرت النتائج أن أهم المهارات الناعمة تشمل التواصل الفعال، والعمل الجماعي، والأخلاقيات المهنية، والمرونة، وحل المشكلات، كما تبين أن المهارات الناعمة أصبحت شرطاً أساسياً للتوظيف وليس مهارة ثانوية، وأكدت النتائج أن التدريب المؤسسي يجب أن يركز على الجوانب السلوكية إلى جانب الجوانب التقنية.

هدفت دراسة (Gegenfurtner et al., 2014) إلى تحليل العوامل المؤثرة في نقل أثر التدريب خاصة التدريب المدعوم بالتكنولوجيا، وركزت على تأثير التعليم الإلكتروني على اكتساب المهارات، كما ناقشت دور الدافعية الذاتية في تحسين التعلم وتنمية المهارات الناعمة، واستخدمت الدراسة منهج التحليل البعدي للدراسات السابقة، وشملت العينة أكثر من 80 دراسة علمية في قطاعات التعليم، والصحة، والتكنولوجيا، والتدريب المهني، وأظهرت النتائج أن التدريب الإلكتروني يعزز المرونة في التعلم ويزيد من فرص الوصول إلى المعرفة، كما بينت أن التفاعل الرقمي بين المتدربين والمدرسين يزيد من مهارات التواصل، وأكدت أهمية تصميم التدريب وفق احتياجات المتعلمين لتحقيق أفضل النتائج.

هدفت دراسة (Armstrong & Taylor, 2014) إلى تحليل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في التدريب والتطوير، وركزت على دور التدريب في تطوير رأس المال البشري داخل المؤسسات، كما تناولت أهمية المهارات الناعمة في القيادة والإدارة واتخاذ القرار، واستخدمت الدراسة المنهج التحليلي النظري للممارسات الإدارية الحديثة، وشملت العينة تحليل ممارسات أكثر من 50 مؤسسة عالمية في قطاعات مختلفة، وأظهرت النتائج أن التدريب المستمر يعزز الإنتاجية ويرفع كفاءة الأداء المؤسسي، كما بينت أهمية ربط التدريب بالأداء الوظيفي الفعلي، وأكدت أن المهارات الناعمة تعد عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسات واستمراريتها.

هدفت دراسة (ManpowerGroup, 2018) إلى تحليل فجوة المهارات في سوق العمل العالمي، وركزت على المهارات الناعمة المطلوبة في ظل التطور التكنولوجي والتحول الرقمي، كما تناولت التحديات التي تواجه أصحاب العمل في توظيف الكفاءات المناسبة، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي العالمي عبر استبيانات متعددة الدول، وشملت العينة أكثر من 39 دولة وأكثر من 40 ألف صاحب عمل وموظف من مختلف القارات، وأظهرت النتائج وجود نقص كبير في

المهارات الناعمة مثل التواصل، والمرونة، والعمل الجماعي، كما بينت أن هذا النقص يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية المؤسسية، وأكدت أهمية الاستثمار في التدريب والتطوير المستمر لسد فجوة المهارات في سوق العمل العالمي.

تناولت دراسة باريرا وسوري وآخرون (Barrera-Osorio et al., 2020) الأثر المترتب على دمج السمات الشخصية مع القدرات التقنية في المسارات التدريبية، وأثر ذلك على المسار المهني لـ (300) متدرباً، وكشفت التحليلات أن المجموعات التي خضعت لتدريب "شمولي" يزاوج بين الجانبين الفني والسلوكي حظيت بفرص توظيفية أجود وأداء وظيفي أكثر تميزاً مقارنة بنظرائهم الذين اقتصر تأهيلهم على الجوانب التقنية الصرفة، وتُعزي الدراسة هذا التفوق إلى تحول بوصلة سوق العمل المعاصر، الذي بات يثمن كفايات التواصل والعمل الجماعي والمرونة التنظيمية بقدر لا يقل عن الكفاءة اليدوية أو الفنية، مما يعزز من استدامة التوظيف والقدرة على مواكبة الطفرات التكنولوجية المتلاحقة. كما تناولت دراسة يمام (Yimam, 2022) في انعكاسات تدريب المهارات الناعمة على أداء (125) من الكوادر الصحية والإدارية. وركزت التجربة على تعزيز مهارات الذكاء العاطفي، والعمل التشاركي، وإدارة الضغوط المهنية. وأسفرت النتائج عن وجود ترابط إيجابي وثيق بين هذا النمط من التدريب والارتقاء بمستوى رضا المرضى وتجويد الأداء الوظيفي، ويستند هذا التأثير إلى طبيعة القطاع الصحي التي تركز في جوهرها على "أنسنة الخدمة" وجودة التفاعل البشري؛ إذ إن تمكّن الممارس الصحي من فهم الاحتياجات النفسية للمريض يساهم في تحسين تجربته العلاجية، كما خلصت الدراسة إلى أن التنسيق الجماعي الفعال يقلل من احتمالات الخطأ الطبي الناجم عن خلل التواصل، مؤكدةً على ضرورة إدراج هذه المهارات في خطط التطوير المهني المستمر.

استكشفت دراسة ولفال وآخرون (Ubfal et al., 2022) تقييم انعكاسات التدريب على المهارات الناعمة في الارتقاء بمستويات أداء رواد الأعمال وكفاءة العاملين في قطاع المشروعات الصغيرة بجامايكا، حيث اعتمد البحث تصميمًا تجريبيًا قائمًا على العينة العشوائية شملت ما يقارب (945) مشاركاً من أصحاب الأعمال، وقد ركز المحتوى التدريبي على حزمة من الكفايات القيادية، ومهارات المبادرة، والتواصل الفعال، وإدارة الأولويات، والقدرة على التكيف مع التحولات السوقية، ولضمان دقة القياس، طورت الدراسة ثلاث أدوات استقصائية شملت استبياناً مرجعياً، واستبيان متابعة قصير الأمد (بعد 3 أشهر)، واستبيان متابعة طويل الأمد (بعد 12 شهراً) من انتهاء التدخل التدريبي، وكشفت التحليلات الإحصائية عن وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة معنوية للتدريب "المكثف" المخصص للمهارات الشخصية وحدها على نتائج الأعمال في المدى القصير، بينما لم يسجل التدريب الذي يجمع بين المهارات الشخصية والتقنية تأثيراً مماثلاً في نفس الفترة، وأشارت النتائج إلى أن القناة الجوهرية التي ساهم من خلالها التدريب المكثف في

تحسين المخرجات هي زيادة تبني ممارسات الأعمال المهنية، كما أظهرت الدراسة تبايناً جندرياً في النتائج؛ إذ تركزت الآثار الإيجابية قصيرة الأجل بين الرجال، بينما لم تكن ذات دلالة إحصائية بالنسبة لرائدات الأعمال، وفيما يخص المتابعة طويلة الأمد (بعد عام)، لم تظهر النتائج تأثيراً مستداماً ذا دلالة إحصائية على مستوى ممارسات الأعمال أو النتائج المالية الكلية، ومع ذلك، أكدت الدراسة وجود تأثيرات مستمرة ومستقرة للتدريب على "المهارات الشخصية" المستهدفة ذاتها، والتي تم التحقق منها عبر مقاييس التقرير الذاتي والمقاييس التحفيزية، وهو ما يفتح آفاقاً للنقاش حول الآثار النظرية والعملية لتوقيت وتنوع التدريب المقدم لرواد الأعمال، وضرورة مواءمة هذه البرامج مع الخصائص الديموغرافية والنوعية للفئات المستهدفة.

استهدفت دراسة حسن (2022) الكشف عن الدور المحوري للمهارات الناعمة في بلوغ التميز الإداري داخل الجهاز المصرفي السوداني، وتحديدًا في "بنك النيل الأزرق المشرق"، وذلك في ظل التحديات التنافسية المتزايدة الناتجة عن انفتاح الأسواق ودخول استثمارات أجنبية تمتلك قدرات إدارية ومالية فائقة، حيث انطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن الاستثمار في الكفايات السلوكية مثل التفاوض، والعمل الجماعي، وإدارة الأزمات، والتفكير الناقد، يمثل الطوق الفني الذي يضمن للمصارف المحلية الصمود والتميز التنظيمي، وقد اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته طبيعة المتغيرات، حيث استهدفت عينة من الموظفين ذوي الصلة بالعمل الإداري في أكبر أفرع البنك بولاية الخرطوم، وباستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم اختبار خمس فرضيات رئيسة تبحث في العلاقة بين مهارات (التواصل، والعمل الجماعي، والتفكير الناقد، وإدارة الأزمات، والتفاوض) وبين تحقيق التميز الإداري، وأثبتت المعالجة الإحصائية صحة هذه الفرضيات بوجود ارتباطات طردية قوية بين كافة تلك المهارات ومستوى التميز الإداري المحقق في البنك محل الدراسة، وبناءً على هذه المعطيات، قدمت الدراسة حزمة من التوصيات المهنية، كان أبرزها ضرورة صقل مهارات العمل بروح الفريق لضمان التوازن والموضوعية في اتخاذ القرارات، وتفعيل آليات التفكير الناقد عبر تشجيع الإدارة للموظفين على المشاركة في صنع القرار وتهيئة بيئة تسمح بحرية الرأي، كما دعت الدراسة إلى تكثيف البرامج التدريبية المتخصصة في إدارة الأزمات الاستباقية، وتطوير قدرات التفاوض من خلال سرعة الاستجابة لمتطلبات العملاء والتعامل الجاد مع مقترحاتهم وشكاواهم، بما يضمن استدامة التفوق التنافسي للمصرف

وقد بحثت دراسة ذيبان (2023) في الدور المحوري الذي تلعبه المهارات الناعمة في تعزيز القابلية للتوظيف لدى خريجي الجامعات، مع التركيز بصفة خاصة على خريجي كلية العلوم السياحية المنخرطين في سوق العمل ضمن الشركات السياحية، حيث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كإطار منهجي للدراسة، وجرى استقصاء البيانات

الميدانية من عينة بلغت (150) خريجاً من العاملين في مؤسسات القطاع الخاص، وشملت الدراسة مصفوفة من المهارات السلوكية الجوهرية مثل فنون الاتصال، والعمل بروح الفريق، وقدرات التفاوض، والبراعة في إدارة علاقات العملاء، وحوكمة الوقت، وقد كشفت النتائج عن وجود ارتباط وثيق بين تمتع الخريجين بمستويات مرتفعة من المهارات الناعمة وبين زيادة فرصهم في اقتناص الوظائف المتاحة وتحقيق الترقى المهني السريع داخل المنظمات السياحية، كما توصلت الدراسة إلى أن النجاح المستدام في سوق العمل المعاصر لم يعد رهناً بالكفاءة المهنية الفنية وحدها، بل أصبح يتوقف على التكامل بين المعارف التخصصية والقدرات السلوكية، وبناءً على هذه الخلاصات، أوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات والمراكز التأهيلية لبرامج تدريبية مكثفة تستهدف صقل المهارات الناعمة لدى الطلبة والموظفين، بما يضمن مواءمة مخرجات التعليم مع المتطلبات المتجددة والديناميكية لسوق العمل الحديث، ويقلص الفجوة المهارية التي قد تعيق اندماج الخريجين في البيئات المهنية التنافسية.

وتمحورت دراسة كيلان وزملاؤه (2023) حول استكشاف طبيعة العلاقات الارتباطية والأثر التفاعلي بين المتغير المستقل "المهارات الناعمة" بأبعادها الخمسة (الاتصال والتواصل، صنع القرار، حل المشكلات، العمل الجماعي، والقيادة) وبين المتغير التابع "الجاهزية للتغيير الاستراتيجي" الذي تم قياسه عبر أبعاد (الملائمة، الدعم الإداري، المنفعة الشخصية، وفاعلية التغيير)، وقد تبني الباحثون المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام للدراسة، معتمدين على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعطيات الميدانية، حيث استهدفت الدراسة عينة مكونة من (125) مديراً في شركات القطاع السياحي، وقد خضعت البيانات لمعالجة (32) فقرة تضمنتها الاستبانة، وأسفرت النتائج عن تأكيد صحة الفرضيات القائلة بوجود علاقة إيجابية متينة وتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة في تعزيز الجاهزية للتغيير الاستراتيجي لدى المنظمات، حيث خلصت الدراسة إلى أن امتلاك الموارد البشرية لهذه الكفايات السلوكية يمثل المحرك الجوهرى والوقود الأساسى للأنشطة والعمليات التنظيمية، مما يسهل من عمليات التحول الاستراتيجي ويضمن استجابة المؤسسة للمتغيرات المحيطة بمرونة وكفاءة عالية.

وسعت دراسة إبراهيم (2023) إلى استقصاء مستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة في منطقة قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة، وذلك من منظور الهيئات التدريسية العاملة في تلك المدارس، حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي كإطار علمي للدراسة، ولتحقيق غايات البحث قامت بتصميم استبانة مستمدة من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وقد شمل مجتمع الدراسة (2260) معلماً ومعلمة، بينما تم سحب عينة ممثلة بلغت (327) فرداً جرى اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وكشفت النتائج الميدانية أن درجة ممارسة المديرين

للمهارات الناعمة جاءت بمستوى مرتفع (درجة كبيرة) من وجهة نظر المعلمين، كما أبانت التحليلات الإحصائية عن وجود تباينات ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير "الجنس" وكانت الميول لصالح الإناث، وفيما يخص متغير "المؤهل العلمي" فقد ظهرت الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس، أما فيما يتعلق بمتغير "سنوات الخبرة" فقد تركزت الفروق الإحصائية لصالح الفئة التي تقل خبرتها عن خمس سنوات، مما يعطي دلالة على تباين إدراك المهارات الناعمة باختلاف الخصائص الديموغرافية والمهنية للمعلمين.

وتمحورت دراسة هاليم وآخرون (Halim et al., 2023) حول تقييم الفعالية التطبيقية لبرنامج تدريبي يركز على الألعاب السلوكية في تطوير المهارات الناعمة لدى القوى العاملة في قطاع صناعة الملابس بإثيوبيا، حيث اعتمدت الدراسة تصميمًا شبه تجريبي استهدف عينة واسعة قوامها (501) عامل وعاملة، وقد خضع المشاركون لتدخل تدريبي يعتمد في جوهره على تقنيات نمذجة السلوك والألعاب التفاعلية المصممة لتعزيز كفايات التواصل، والعمل بروح الفريق، والبراعة في حل المشكلات المهنية، وكشفت النتائج الميدانية عن حدوث تحول إيجابي وجوهري في مستويات المهارات الناعمة لدى العاملين بعد خضوعهم للبرنامج، حيث سجلت مؤشرات الأداء الوظيفي المرتبطة بهذه المهارات ارتفاعاً ملحوظاً، كما أظهرت الدراسة قدرة المتدربين العالية على نقل أثر التدريب وترجمة المهارات المكتسبة إلى ممارسات فعلية في سياقات العمل اليومية، مما انعكس بشكل مباشر على جودة التنسيق والتعاون البيئي والارتقاء بمستوى التميز في الإنتاج، وخلصت الدراسة إلى استنتاج منهجي مفاده أن أنماط التدريب التفاعلي والنشط تمتلك كفاءة تفوق الأساليب التقليدية المعتمدة على الإلقاء والمحاضرات النظرية، خاصة فيما يتعلق بتنمية المهارات الاجتماعية والسلوكية، حيث توفر هذه الأساليب بيئة محاكية للواقع تساعد الموظفين على استيعاب السلوكيات المهنية الصحيحة وترسيخها، مما يجعلها الخيار الأمثل للمؤسسات الصناعية الساعية لتطوير رأسمالها البشري في بيئات عمل تنافسية.

وسعت دراسة الخالدي (2023) إلى استجلاء ماهية التدريب ومنظومة المفاهيم المرتبطة به، مع التركيز على تحديد المهارات الناعمة الجوهرية التي تفرضها متطلبات العصر الراهن، واستكشاف آليات دمجها ضمن الخطط التأهيلية لبيان أثرها في الارتقاء بمستويات أداء الموارد البشرية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استقراء الأدبيات والمصادر العلمية المتنوعة، وخلصت إلى أن التدريب يمثل ركيزة إدارية لا غنى عنها للمنظمات الساعية لتعزيز تنافسيتها وجودة مخرجاتها عبر الاستثمار في تطوير المعارف والقدرات البشرية، كما أكدت النتائج أن المهارات الناعمة أضحت مطلباً حتمياً للباحثين عن عمل والموظفين على حد سواء، نظراً لدورها المحوري في تشكيل

المسار الوظيفي، حيث حددت الدراسة خمس مهارات أساسية أجمع الباحثون على ضرورتها لضمان الاستقرار والنجاح المهني، وهي: (الاتصال، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار وحل المشكلات، والتفكير الناقد، وإدارة الغضب)، وتنظر الدراسة إلى هذه المهارات كسلسلة مترابطة وتكاملية، حيث إن تطوير مهارة محورية كالاتصال يمتد أثره تلقائياً ليشمل مهارات أخرى مثل العمل الجماعي وتقدير الذات، وعلى صعيد النتائج التطبيقية، أثبتت الدراسة أن التمكن من المهارات الناعمة ينعكس إيجاباً على السمات الشخصية للموظف مثل الثقة بالنفس والمسؤولية والدافعية، وهو ما يترجم فعلياً إلى تحسن ملحوظ في الأداء الوظيفي والإنتاجية وتعميق الولاء التنظيمي وتجويد التفاعل مع الزملاء والعملاء، وفي المحصلة النهائية، فإن هذا الأثر يمتد ليشمل المنظمة ككل، حيث يساهم في رفع كفاءة العمليات، وتقليل الهدر في الموارد، وخفض معدلات دوران العمالة، وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا لدى المستفيدين.

واستعرضت دراسة برودليفولد نيومان وبافال (Brudevold-Newman & Ubfal, 2024) فاعلية برنامج

تدريبي مكثف للمهارات الناعمة في تعزيز قدرة الخريجين الجدد على الانخراط السريع في سوق العمل، حيث تم تنفيذ التدخل التدريبي على مدار أسبوعين في جامعة رواندا، مركزاً على مصفوفة مهارية شملت كفايات التواصل، وتشبيد الشبكات المهنية، والعمل الجماعي، وحوكمة الوقت، وقد اعتمدت الدراسة تصميم التجربة العشوائية المقننة للمقارنة بين مجموعة تجريبية تلقت التأهيل ومجموعة ضابطة لم تتعرض للتدريب، وكشفت النتائج عن تفوق ملموس للمشاركين في البرنامج التدريبي؛ إذ تمكنوا من ولوج سوق العمل وتأمين الفرص الوظيفية بوقت قياسي مقارنة بنظرائهم في المجموعة الضابطة، كما أظهرت الدراسة تحسناً نوعياً في مهارات استثمار العلاقات المهنية وتوظيفها بفاعلية في رحلة البحث عن عمل، وخلصت النتائج إلى أن الارتقاء بالمهارات الناعمة لا يطور الجوانب السلوكية فحسب، بل يعمل كمحفز للثقة بالنفس ويرفع من القيمة التنافسية للخريجين والعاملين الجدد في البيئات الوظيفية.

واستهدفت دراسة جدي (2024) تسليط الضوء على الدور الحيوي للمهارات الناعمة في تعزيز مستويات

الكفاءة المهنية والارتقاء بفرص النجاح ضمن بيئات سوق العمل المعاصر، حيث اعتمد الباحث المنهج التحليلي من خلال استقراء الأدبيات العلمية الحديثة التي تناولت التقاطع بين المهارات السلوكية ومتطلبات التوظيف، وقد ركزت الدراسة على حزمة من الكفايات الجوهرية شملت مهارات الاتصال، والعمل بروح الفريق، والتفكير الإبداعي، والقيادة، وإدارة الأولويات الزمانية، وأظهرت النتائج أن التوجهات الحديثة للمنظمات باتت تمنح أولوية كبرى للمهارات الناعمة عند استقطاب الكوادر البشرية، باعتبارها مؤشراً دقيقاً على قدرة الفرد في التكيف مع ديناميكيات بيئة العمل والتفاعل الإيجابي مع محيطه المهني، كما خلصت الدراسة إلى أن الانفراد بالمهارات التقنية التخصصية لم يعد ضماناً كافية

لتحقيق التميز المهني، بل أضحي التكامل بين الجوانب الفنية والسمات الشخصية والاجتماعية ضرورة حتمية يفرضها الواقع الوظيفي، وبناءً على هذه المعطيات، أوصت الدراسة بضرورة مراجعة وتطوير المناهج والبرامج التدريبية في المؤسسات التعليمية والمهنية، بحيث يتم تكثيف الجهود لتنمية المهارات الناعمة لدى الأفراد، بما يتلاءم مع طبيعة الاقتصاد المعرفي واحتياجات سوق العمل المتغيرة، لضمان تخرج كوادر قادرة على المنافسة وتحقيق الاستدامة المهنية كما تناولت دراسة هارتييني وآخرون (Hartini et al., 2025) دور المهارات الناعمة في تعزيز الجاهزية المهنية لخريجي التعليم الفني في بوتسوانا، من خلال عينة شملت (351) خريجاً، وأثبتت الدراسة أن امتلاك المهارات السلوكية مثل حل المشكلات والتكيف المهني يعد متنبئاً قوياً بالحصول على وظيفة ملائمة. وبرزت "مهارة التواصل" كأكثر المتغيرات تأثيراً في اقتناص الفرص الوظيفية؛ لقدرتها على تمكين الخريج من إثبات كفاءته أثناء المقابلات الشخصية وتفاعله مع الزملاء لاحقاً، كما ساعدت مهارات "التفكير التحليلي" الخريجين في اتخاذ قرارات رشيدة تجاه معضلات العمل اليومية. وشددت الدراسة على أن دمج هذه الكفايات في المناهج التقنية يقلص الفجوة التقليدية بين مخرجات التعليم ومتطلبات الصناعة، موصيةً بضرورة تبني استراتيجيات "التعلم القائم على الممارسة" والمحاكاة المهنية بالتعاون مع القطاعات الصناعية لضمان مواءمة الكفاءات مع احتياجات الميدان.

واستعرضت ورقة أكسيك (Axiak, 2025) آليات تطوير المهارات الناعمة عبر التعلم في بيئة العمل داخل المؤسسات الصغيرة والمتناهية الصغر في الدول الجزرية، حيث اعتمدت الدراسة منهجية نوعية وتفسيرية استندت إلى النظرية المجذرة عبر إجراء 26 مقابلة شبه منظمة مع أصحاب المصلحة وتحليلها بواسطة برنامج (MAXQDA)، وخلصت النتائج إلى وجود تباين في مستويات الاستثمار في التدريب نتيجة قيود تشغيلية ومخاوف بشأن جدوى التطوير المهاري رغم الإقرار بأهميته، كما أثبتت الدراسة أن التدريب غير الرسمي ومنخفض التكلفة يحقق أثراً ملموساً عند مواءمته مع السياق التنظيمي، مؤكدةً على اعتبار المهارات الناعمة أصولاً استراتيجية تتجاوز ثنائية "الفطرة والاكساب" لتحقيق نمو مستدام، مما يقدم رؤية عملية لدمج هذه الكفايات في أنظمة إدارة المواهب بالشركات الصغيرة.

واستقصت دراسة باليستر-ميكيل وزملاؤه (Ballester-Miquel et al., 2026) عن الدور المحوري لست كفايات جوهرية (القيادة، والتفكير الناقد، والعمل الجماعي، والتواصل، والمرونة، وحل المشكلات) في تحفيز الابتكار داخل بيئة العمل، حيث اعتمدت الدراسة على منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالربعات الصغرى الجزئية-PLS (SEM) لتحليل بيانات عينة قوامها (125) متخصصاً، وأظهرت التحليلات الإحصائية أن مهارة "القيادة" تمثل المحرك

الأكبر والأكثر تأثيراً على الابتكار المؤسسي، تليها في الأهمية مهارة "حل المشكلات"، في حين سجلت الكفاءات الأخرى تأثيراً أقل نسبياً، وخلصت النتائج إلى أن المنظمات التي تستثمر في بناء قيادات فعالة وصقل مهارات الحلول العملية تكون أكثر استعداداً للتكيف مع تقلبات السوق وتحقيق الاستباقية التنافسية، مما يوفر خارطة طريق للمؤسسات لتركيز جهودها التدريبية نحو الكفايات الأكثر تأثيراً في خلق بيئة عمل مبتكرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

الاتفاق

تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي حاولت دراسة المهارات الناعمة ومنها دراسة (Yimam (2022 في انعكاسات تدريب المهارات الناعمة، كما تتفق مع (Barrera-Osorio et al. (2020 الأثر المترتب على دمج السمات الشخصية مع القدرات التقنية في المسارات التدريبية، وتتفق كذلك مع دراسة (Ubfal et al., 2022) تقييم انعكاسات التدريب على المهارات الناعمة في الارتقاء بمستويات أداء رواد الأعمال وكفاءة العاملين في قطاع المشروعات الصغيرة بجامعة بجايا، ومع دراسة ذبيان (2023) في الدور المحوري الذي تلعبه المهارات الناعمة في تعزيز القابلية للتوظيف لدى خريجي الجامعات، ومع نتائج دراسة (Halim et al., 2023) حول تقييم الفعالية التطبيقية لبرنامج تدريبي يركز على الألعاب السلوكية في تطوير المهارات الناعمة لدى القوى العاملة في قطاع صناعة الملابس بإثيوبيا، ومع نتائج دراسة الخالدي (2023) إلى استجلاء ماهية التدريب ومنظومة المفاهيم المرتبطة به، مع التركيز على تحديد المهارات الناعمة الجوهرية التي تفرضها متطلبات العصر الراهن

الاختلاف في النتائج:

بينما تختلف مع بعض الدراسات ومنها دراسة دراسة حسن (2022) الكشف عن الدور المحوري للمهارات الناعمة في بلوغ التميز الإداري داخل الجهاز المصرفي السوداني التي ركزت على التميز الإداري، ومع نتائج دراسة كيلان وزملاؤه (2023) حول استكشاف طبيعة العلاقات الارتباطية والأثر التفاعلي بين المتغير المستقل "المهارات الناعمة" بأبعادها الخمسة (الاتصال والتواصل، صنع القرار، حل المشكلات، العمل الجماعي، والقيادة) وبين المتغير التابع "الجاهزية للتغيير الاستراتيجي التي ركزت على التغير الاستراتيجي، ومع نتائج دراسة إبراهيم (2023) إلى استقصاء مستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة في منطقة قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة التي ركزت على فئة المدراء.

المنهجية:

من حيث المنهجية تتفق مع بعض الدراسات على المنهجية الوصفية الارتباطية منها دراسة جدي (2024) ودراسة إبراهيم (2023)، بينما تختلف مع المنهجية لبعض الدراسات ومنها: دراسة (Brudevold-Newman & Ubfal, 2024) فاعلية برنامج تدريبي مكثف للمهارات الناعمة في تعزيز قدرة الخريجين الجدد على الانخراط السريع في سوق العمل وكذلك تختلف مع منهجية ورقة أكسيك (Axiak, 2025) ودراسة باليستر-ميكيل وزملاؤه (Ballester-Miquel et al., 2026) ومع منهجية دراسة الخالدي (2023)

المجال:

فيما يتعلق بمجال الدراسة الحالية هناك العديد من الدراسات تتناول مجالات قريبة من مجال الدراسة الحالية ولكن ليس مجال الدراسة الحالية. ما تستفيد منه الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

- اختيار منهجية الدراسة
- اختيار عينة الدراسة وخطواتها
- تطوير واعداد أدوات الدراسة
- الاستفادة منها في إثراء المناقشة والتفسير والربط
- الاستفادة من توصياتها.

الإطار النظري للدراسة

يتناول الأدب النظري الحالي التطرق الحديث عن الموظفين بالبداية لتدريب الموظفين كما يتناول التطرق لأهم النظريات المفسرة للاحتياجات التدريبية للموظفين ثم ينتقل للحديث عن المهارات الناعمة والتطرق للنظريات المفسرة للمهارات الناعمة

الموظفون في القطاع الخاص

تتسم طبيعة العمل في القطاع الخاص بالديناميكية العالية والارتباط المباشر بالأداء والإنتاجية، حيث يعمل الموظفون ضمن بيئات تنافسية تتغير باستمرار تبعاً لمتطلبات السوق، كما تعتمد المؤسسات الخاصة على أنظمة تقييم أداء دقيقة ترتبط بالمكافآت والترقيات، ويؤدي ذلك إلى زيادة الضغط المهني على الموظفين، إضافة إلى تنوع المهام وتعدد المسؤوليات مقارنة بالقطاع العام، كما أن طبيعة العمل غالباً ما تتطلب ساعات عمل أطول ومرونة أعلى في إنجاز المهام، مع تركيز واضح على تحقيق الأهداف قصيرة وطويلة المدى، ويؤدي ذلك إلى ضرورة امتلاك الموظفين مهارات ناعمة مثل إدارة الوقت والتواصل والعمل تحت الضغط، إضافة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية المستمرة داخل بيئة العمل (Salas et al., 2012)

ويتميز العمل في القطاع الخاص بعدة مزايا مهمة أبرزها ارتفاع فرص التطور المهني السريع مقارنة بالقطاع العام، حيث تعتمد الترقيات غالباً على الأداء وليس الأقدمية، كما يوفر القطاع الخاص حوافز مالية ومكافآت مرتبطة بالإنجاز، مما يعزز الدافعية لدى الموظفين، بالإضافة إلى تنوع بيئات العمل وتعدد الفرص الوظيفية في مختلف القطاعات مثل التكنولوجيا، والخدمات، والصناعة، كما يوفر هذا القطاع فرصاً أكبر لاكتساب الخبرة العملية وتطوير المهارات المهنية والمهارات الناعمة نتيجة الانخراط في مشاريع متعددة ومتغيرة، إضافة إلى مرونة أكبر في التوظيف وإمكانية التنقل بين وظائف مختلفة، وهو ما يساهم في تعزيز الخبرة التراكمية لدى الموظف (Dessler, 2020)

وعلى الرغم من المزايا، إلا أن القطاع الخاص يعاني من عدة عيوب رئيسية، من أبرزها ضعف الاستقرار الوظيفي مقارنة بالقطاع الحكومي، حيث يمكن أن يتعرض الموظف لإنهاء الخدمة نتيجة إعادة الهيكلة أو تراجع الأداء أو الظروف الاقتصادية، كما أن بيئة العمل تتسم بضغط وظيفي مرتفع نتيجة المنافسة الشديدة وتعدد المهام، إضافة إلى طول ساعات العمل في بعض المؤسسات، كما قد يعاني الموظفون من تفاوت في تطبيق الحقوق الوظيفية مثل الإجازات والمزايا

والتأمين، كما أن بعض المؤسسات تركز بشكل كبير على الإنتاجية على حساب رفاهية الموظف، مما يؤدي إلى ارتفاع مستويات الإرهاق والاحتراق الوظيفي (Maslach et al., 2001)

ويواجه موظفو القطاع الخاص مجموعة من المشكلات التنظيمية مثل غموض الأدوار الوظيفية في بعض المؤسسات، وضعف سياسات التدريب والتطوير المستمر، إضافة إلى محدودية المشاركة في اتخاذ القرار، كما يعاني بعض الموظفين من ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين، وعدم وضوح المسارات الوظيفية، مما يخلق حالة من عدم الاستقرار النفسي والمهني، كما أن الضغط المرتبط بالأداء العالي المستمر قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة التوتر، وتشير الدراسات إلى أن هذه التحديات ترتبط بشكل مباشر بانخفاض جودة الحياة الوظيفية إذا لم يتم معالجتها عبر برامج تدريبية فعالة (Salas et al., 2012)

وتُعد برامج التدريب والتطوير ضرورة أساسية في القطاع الخاص، نظرًا للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال والتكنولوجيا، حيث تساعد هذه البرامج في تقليل الفجوة بين المهارات المطلوبة والمهارات المتوفرة لدى الموظفين، كما تساهم في تطوير المهارات الناعمة مثل التواصل، والعمل الجماعي، وحل المشكلات، وإدارة الوقت، وتؤكد الأدبيات أن التدريب الفعال لا يقتصر على الجوانب التقنية بل يشمل الجوانب السلوكية والتنظيمية، كما أن التدريب يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا المهني وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، خاصة عندما يكون التدريب مرتبطًا باحتياجات فعلية داخل المؤسسة (Aguinis & Kraiger, 2009)

ويشير ضعف برامج التدريب في بعض مؤسسات القطاع الخاص إلى ظهور عدة مشكلات مثل انخفاض كفاءة الأداء، وصعوبة التكيف مع التغيرات التكنولوجية، وضعف مهارات اتخاذ القرار، كما يؤدي نقص التدريب إلى محدودية تطوير المهارات الناعمة لدى الموظفين، مما ينعكس سلبًا على جودة العمل والتعاون بين فرق العمل، إضافة إلى زيادة الأخطاء المهنية وضعف الإنتاجية، كما يساهم ذلك في ارتفاع معدلات ترك العمل نتيجة عدم الشعور بالنمو المهني، ولذلك فإن الاستثمار في التدريب يعد عاملاً حاسماً في استقرار المؤسسات ورفع كفاءتها (Baldwin & Ford, 1988)

كما تُعد المهارات الناعمة من أهم متطلبات العمل في القطاع الخاص، حيث تشمل مهارات التواصل الفعال، والعمل الجماعي، والقيادة، والقدرة على التكيف، وحل المشكلات، وتزداد أهميتها في البيئات التنافسية التي تعتمد على العمل الجماعي والمشاريع المتعددة، كما أن أصحاب العمل يفضلون الموظفين الذين يمتلكون مهارات سلوكية عالية تمكنهم من التعامل مع العملاء والزلاء بفعالية، وتشير الأدبيات إلى أن المهارات الناعمة أصبحت معياراً أساسياً في التوظيف والترقيات، وليس مجرد مهارات إضافية (Robles, 2012)

وتؤثر بيئة العمل في القطاع الخاص بشكل مباشر على أداء الموظفين ومستوى مهاراتهم، حيث تلعب الثقافة التنظيمية والدعم الإداري دورًا مهمًا في تعزيز أو إضعاف الأداء، كما أن بيئات العمل الداعمة تساهم في تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الفعالية الذاتية لدى الموظفين، في حين أن البيئات عالية الضغط وغير الداعمة قد تؤدي إلى انخفاض الأداء وارتفاع مستويات الاحتراق الوظيفي، ولذلك فإن تحسين بيئة العمل يعد جزءًا أساسيًا من استراتيجيات تطوير الموارد البشرية (Salanova et al., 2005)

ومع التحول الرقمي والاعتماد المتزايد على الذكاء الاصطناعي، يواجه القطاع الخاص تحديات كبيرة تتعلق بإعادة تأهيل القوى العاملة، حيث تتغير طبيعة الوظائف بسرعة، مما يتطلب اكتساب مهارات جديدة باستمرار، كما أن المؤسسات أصبحت بحاجة إلى موظفين قادرين على التعلم الذاتي والتكيف السريع مع التغيرات، ويؤدي ذلك إلى زيادة أهمية التدريب المستمر وإعادة التأهيل المهني، إضافة إلى تعزيز المهارات الناعمة الرقمية مثل العمل عن بعد والتواصل الافتراضي (Eloundou et al., 2023)

إن التدريب والتطوير يساهمان في تعزيز الاستقرار الوظيفي للموظفين في القطاع الخاص، حيث يؤدي اكتساب المهارات إلى زيادة فرص الترقية وتقليل احتمالية فقدان الوظيفة، كما يعزز التدريب من ارتباط الموظف بالمؤسسة ويزيد من رضاه الوظيفي، وبالتالي يقلل من معدلات الدوران الوظيفي، كما أن الموظفين الذين يحصلون على تدريب مستمر يكونون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية وأكثر استعدادًا لتحمل المسؤوليات. (Aguinis & Kraiger, 2009)

تدريب الموظفين:

تعتبر عمليات تأهيل الكوادر البشرية وتنميتها من الركائز الجوهرية التي تستند إليها المنظمات المعاصرة لرفع كفاءة رأسمالها البشري وتجويد مخرجاتها، حيث يُقصد بالتدريب تلك الجهود المنظمة والمخططة الهادفة لتمكين الموظفين من حزمة المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية التي تضمن إنجاز المهام الوظيفية بفاعلية واقتدار، بينما يتجاوز التطوير هذا المفهوم ليركز على أبعاد استراتيجية بعيدة المدى تستهدف صقل إمكانات الأفراد وتهيئتهم للتعامل مع المتغيرات المستقبلية داخل الكيان المؤسسي، وتؤكد الطروحات الإدارية أن هذا الاستثمار ينعكس مباشرة على معدلات الإنتاجية الكلية ويمنح المؤسسة مرونة عالية في التكيف مع الطفرات التقنية والتنظيمية المتلاحقة في أسواق العمل الحديثة (Noe, 2020)

ويُعد مدخل التعلم المستمر من التوجهات الإدارية الحديثة التي تركز على خلق فرص دائمة للموظفين لتحديث مهاراتهم ومعلوماتهم المهنية، ففي ظل التسارع التكنولوجي الراهن أصبح التعلم مدى الحياة ضرورة حتمية لضمان بقاء الموظف مواكباً لمتطلبات المهنة، وتساعد هذه البرامج في غرس ثقافة التقصي والتعلم الذاتي داخل أروقة المؤسسة، مما يحفز الكوادر البشرية على النمو الذاتي الذي يترجم في النهاية إلى ارتقاء في مستوى الأداء المهني العام (Ellinger, 2004) ويُصنف التدريب كأحد المرتكزات الاستراتيجية الجوهرية التي ترفع من كفاءة الكوادر البشرية، إذ يساهم بشكل فعال في ترقية الأداء المهني عبر تزويد الموظفين بحزمة من المعارف والقدرات الضرورية لمواجهة تحديات العمل المتجددة، وتؤكد الأبحاث الأكاديمية وجود ترابط طردي متين بين رصانة المبادرات التدريبية المنفذة ومستويات الإنجاز المحققة على الصعيدين الفردي والمؤسسي، مما يجعل من منظومة التعلم أداة لا غنى عنها لبلوغ الريادة في ظل بيئات العمل الديناميكية (Karim et al., 2019)،

ويمثل التدريب أداة محورية لتحسين جودة الأداء الفردي عبر تزويد العاملين بالمستجدات المهارية والمعرفية التي تيسر لهم تنفيذ واجباتهم الوظيفية بمهنية عالية، إذ تُثبت الشواهد البحثية أن الهيئات التي تضع برامج التعلم والتطوير ضمن أولوياتها تحقق طفرات نوعية في الابتكار والإنتاجية بالمقارنة مع الجهات التي تغفل عن هذا الجانب، كما يساهم التأهيل الممنهج في تقليص معدلات الأخطاء التشغيلية والارتقاء بمستوى الخدمات، فضلاً عن دوره في تعزيز الولاء الوظيفي وتعميق الارتباط التنظيمي، مما يصب في نهاية المطاف في مصلحة الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمنظمة (Salas et al., 2012)

ينظر المتخصصون إلى منظومة التدريب والتطوير كقناة أساسية لتراكم رأس المال البشري داخل المنشآت، حيث تعمل الحقائق التدريبية على توسيع المدارك الإدراكية والمهارية للموظفين، وهو ما يرفع من جاهزيتهم لتبني الحلول الابتكارية والاستجابة للتحويلات المهنية بمرونة، كما يعزز التدريب من القيمة السوقية للموارد البشرية باعتبارها من الأصول الاستراتيجية النادرة التي يصعب محاكاتها، والتي تضمن للمؤسسات التفوق التنافسي والتميز في بيئات الأعمال المعقدة (Becker & Huselid, 2006)

وتتجاوز مكاسب البرامج التدريبية النطاق التقني الصرف لتمتد نحو تعزيز الجوانب المعنوية والمهنية للعاملين، حيث تلعب عمليات التنمية المهنية دوراً محورياً في رفع معدلات الرضا الذاتي وتوطيد الارتباط الوجداني بالمنظمة، فالكوادر التي تلمس حرص المؤسسة على الاستثمار في مساراتهم المستقبلية تُبدي التزاماً أعمق تجاه الرؤى المؤسسية،

وهو ما يقلص من معدلات دوران العمالة ويدعم استقرار واستدامة القوى البشرية داخل الكيان (Sendawula et al., 2018).

وتعتمد المنظمات الرائدة اليوم مصفوفة متنوعة من آليات التدريب المتطورة التي تهدف إلى تعظيم الاستفادة من الطاقات البشرية، ومن أبرزها التعليم الرقمي، والتعلم القائم على حل الإشكالات، والتدريب التشاركي، بالإضافة إلى تقنيات المحاكاة الواقعية، وتوفر هذه الأنماط بيئة تعليمية نشطة تتيح للموظف استيعاب الخبرات والمعارف بعمق أكبر مقارنة بالوسائل التقليدية، مما يسرع من عملية نقل المعرفة وتطبيقها في الميدان (Salas et al., 2012).

ولا تنحصر غايات التدريب في الجوانب الإجرائية والفنية فحسب، بل تمتد لتطوير المهارات السلوكية والذاتية للموظف، كفن التواصل، والعمل بروح الفريق، والقيادة، وإدارة الأولويات الزمانية، وتؤكد الشواهد أن هذه السمات تعد محركاً رئيساً للنجاح المؤسسي، إذ تمكن الأفراد من بناء شبكات مهنية متينة وتسهل تفاعلهم الإيجابي مع الزملاء وجمهور العملاء على حد سواء (Robles, 2012).

الاحتياجات التدريبية:

تُعدّ الاحتياجات التدريبية نقطة الانطلاق الأساسية في أي عملية تدريبية ناجحة، إذ تشير إلى الفجوة القائمة بين مستوى الأداء الفعلي للموظف ومستوى الأداء المأمول أو المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يُنظر إليها بوصفها عملية تشخيصية منهجية تهدف إلى تحديد المعارف والمهارات والاتجاهات التي يحتاج العاملون إلى تطويرها أو اكتسابها لتحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم المهنية. ولا تقتصر الاحتياجات التدريبية على معالجة أوجه القصور الحالية، بل تمتد إلى إعداد العاملين لمواجهة المتغيرات المستقبلية ومتطلبات العمل المتجددة، الأمر الذي يجعلها أداة استراتيجية في إدارة الموارد البشرية وتطوير رأس المال البشري. (Noe, 2023).

وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: عملية تحديد ما إذا كان التدريب ضرورياً أم لا، وتحديد المعارف والمهارات والقدرات والسلوكيات التي يحتاج الموظفون إلى اكتسابها أو تطويرها لسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب (Noe, 2023).

وتنبع أهمية الاحتياجات التدريبية من دورها في توجيه الموارد التدريبية نحو المجالات الأكثر تأثيراً في الأداء المؤسسي، إذ تساعد على تصميم برامج تدريبية تستجيب للاحتياجات الفعلية للعاملين بدلاً من الاعتماد على افتراضات عامة قد لا تعكس الواقع المهني ولذلك تسهم في رفع إنتاجية الموظفين، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتقليل الأخطاء والتكاليف الناتجة عن ضعف الأداء. وتشير الأدبيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية إلى أن المؤسسات

التي تعتمد على تحليل علمي للاحتياجات التدريبية تحقق عوائد أعلى من الاستثمار في التدريب مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه الممارسات المنهجية (Blanchard & Thacker, 2023)

أما من حيث طبيعتها، فإن الاحتياجات التدريبية تُعد ظاهرة ديناميكية ومتغيرة وليست ثابتة، إذ تتأثر بالتطورات التكنولوجية، والتغيرات التنظيمية، ومتطلبات الوظائف، وخصائص العاملين أنفسهم. ولذلك فإن تحديد ما يُعد عملية مستمرة تتطلب مراجعة دورية لضمان توافق البرامج التدريبية مع التحديات الحالية والمستقبلية ومن هنا يمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية إلى احتياجات معرفية تتعلق بالمعلومات والمفاهيم، واحتياجات مهارية ترتبط بالأداء العملي، واحتياجات سلوكية أو اتجاهية تهدف إلى تطوير القيم المهنية والاتجاهات الإيجابية نحو العمل (Armstrong & Taylor, 2023)

وفي ظل التحول الرقمي والتغيرات المتسارعة في بيئات العمل المعاصرة، أصبحت الاحتياجات التدريبية أكثر ارتباطاً بتنمية الكفايات المستقبلية مثل المهارات الرقمية، والقدرة على التكيف، وحل المشكلات، والعمل التعاوني، إن تحديد هذه الاحتياجات لم يعد مجرد إجراء إداري، بل أصبح عملية استراتيجية تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وضمان استدامة الأداء المؤسسي، ومن هنا تؤكد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية أن الاستثمار في التدريب القائم على احتياجات حقيقية يمثل أحد أهم العوامل الداعمة للتعلم المستمر والتميز المهني في بيئات العمل المعاصرة (CIPD, 2024)

النظريات والنماذج الجوهرية لتقدير الاحتياجات التدريبية

أولاً: مقارنة "روبرت ماجر (Robert Mager)" لتحليل معوقات الأداء ينطلق هذا النموذج، المعروف بتحليل مشكلات الأداء، من رؤية منطقية مفادها أن استكشاف الخلل الوظيفي وسبل معالجته يتطلب صياغة تساؤلات استقصائية منظمة، حيث يتم فحص الواقع العملي من خلال خمسة أبعاد محورية تبدأ بتوصيف المشكلة القائمة، ثم البحث في البدائل والحلول العاجلة، ودراسة التداعيات والعواقب المحتملة، وصولاً إلى استراتيجيات تعظيم الكفاءة التشغيلية وصياغة الحلول النهائية المستدامة (توفيق، 2006).

ثانياً: منهجية "دوغان ليرد (Dugan Laird)" لتحليل الفجوات المهارية يركز هذا المنظور على رصد التباين القائم بين مستويات الأداء الفعلي والمعايير النموذجية المقررة، إذ تتضمن عملية حصر الاحتياجات وفقاً لـ "ليرد" استقصاء البيانات المتعلقة بالخلل الوظيفي وإجراء مقارنة تحليلية بين الواقع الملموس والمأمول، بهدف التحقق من وجود فجوة

في الأداء من عدمه، ومن ثم تقييم جسارة هذه الفجوة وتحديد المتغيرات المطلوبة، وإطلاع الكوادر البشرية على مستويات إنجازهم الحقيقية، تمهيداً لإقرار التدخلات التدريبية اللازمة أو الحلول الإدارية البديلة (توفيق، 2006).

ثالثاً: النموذج الشمولي (التكاملي) لتعريف الاحتياجات يتبنى هذا المدخل رؤية شمولية تقوم على ركيزتين أساسيتين؛ الأولى تقضي بضرورة ربط الاحتياجات التدريبية بالفلسفة العامة للمنظمة وغاياتها الكبرى، متجاوزاً بذلك النماذج التقليدية التي تحصر اهتمامها في الموظف فقط، أما الثانية فتتمثل في نقل التركيز من "مشكلات الأداء الفردي" إلى "مشكلات الكيان المؤسسي" ككل، وبناءً على ذلك يتم تصنيف المعوقات التنظيمية إلى ثلاثة مستويات رئيسية تشمل المشكلات القائمة حالياً، والتحديات المتوقعة مستقبلاً، والمشكلات الإبداعية التي تستهدف التطوير النوعي والابتكار (توفيق، 2006).

ويسهم الاستثمار في النمو المهني للموظفين في رفع معدلات الرضا الوظيفي عبر فتح آفاق جديدة للترقى وتحقيق الذات، وعندما يلمس الموظف حرص المؤسسة على تطوير مساره المهني يتولد لديه شعور عميق بالتقدير والانتماء، وهو ما يعزز الالتزام التنظيمي ويرفع من دافعية الإنجاز والولاء، مما يخلق بيئة عمل محفزة ومستقرة (Armstrong, 2014).

وقد باتت برامج التأهيل المستمر ركناً ركيناً في تحقيق التميز التنظيمي، فهي تساعد على موازنة قدرات الموظفين مع الرؤى والأهداف الاستراتيجية الكبرى، كما يشجع التدريب على خلق مناخ يقدر الابتكار والتعلم المستمر، مما يسلح المؤسسة بالأدوات اللازمة لمواجهة المنافسة الشرسة في الأسواق العالمية، ولذلك تجعل الإدارات الناجحة من تدريب الموظفين استثماراً لا ينقطع لضمان الازدهار والنمو المستدام (Becker & Huselid, 2006).

المهارات الناعمة:

تؤكد الأدبيات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية أن المهارات الناعمة تمثل حجر الزاوية في بلوغ مستويات استثنائية من الأداء الوظيفي؛ إذ تمنح الموظف الأدوات اللازمة للسيطرة على الضغوط المهنية ومواجهة العقبات اليومية بمرونة، وعلاوة على ذلك، تلعب هذه المهارات دوراً حيوياً في صقل قدرات التفاوض وتشبيد جسور من العلاقات المهنية المثمرة، مما يلقي بظلاله الإيجابية على فاعلية الأداء على المستويين الفردي والجماعي داخل المنظومة (Rao, 2014).

وفي ظل الطفرات المتلاحقة التي يختبرها العالم المعاصر، أضحت التحصيل المعرفي الأكاديمي وحده قاصراً عن ضمان تفوق الأفراد ضمن بيئات وظيفية دائمة التحول والتعقيد، حيث برزت المهارات الناعمة (Soft Skills) كركيزة جوهرية يتحتم على طلبة الجامعات إتقانها لتمكينهم من أدوات التواصل الفعال، والتفكير التحليلي، ومعالجة المعضلات المهنية، والعمل التشاركي، ولا تقتصر ثمار هذه المهارات على تجويد المخرجات الوظيفية فحسب، بل تمتد

لتشمل الارتقاء بالبناء الشخصي والاجتماعي للطلبة، مما يؤهلهم للاضطلاع بأدوار قيادية مؤثرة في مجتمعاتهم وتخصصاتهم المهنية المختلفة، فقد تصاعدت وتيرة الاهتمام بهذه الكفايات داخل أروقة مؤسسات التعليم العالي، بعدما أيقنت الجامعات أن نجاح خريجها لا يُقاس فقط بمقدار الحصيلة العلمية، بل بمدى قدرتهم على التفاعل المرن مع الآخرين والسعي الدؤوب نحو التطوير الذاتي، ومن هذا المنطلق، تبرز ضرورة تحفيز الطلبة على صقل هذه المهارات بالتوازي مع إدماجها بشكل بنوي في المناهج الدراسية، مع خلق بيئات تعليمية توفق بين النظريات الأكاديمية والتطبيقات السلوكية، وفي هذا الإطار، يهدف الطرح الحالي إلى استكشاف الثقل الاستراتيجي للمهارات الناعمة في التعليم الجامعي، وكيفية مساهمتها في تهيئة الأجيال الصاعدة لمواجهة تحديات المستقبل وتحقيق الريادة على الصعيدين المهني والذاتي (ولد حلي، 2025).

والمهارات الشخصية هي قدرات أساسية في التعامل مع الآخرين، تُعزز فعالية الفرد في بيئة العمل، وتُكمل المهارات التقنية. تشمل هذه المهارات التواصل، وحل المشكلات، والعمل الجماعي، والمهنية، والموثوقية، والإبداع، وكلها عناصر حاسمة في مختلف الوظائف. وقد تزايدت أهمية المهارات الشخصية، حيث يدرك أصحاب العمل بشكل متزايد تأثيرها على أداء الموظفين ونجاح المؤسسة. على سبيل المثال، يُعد التواصل الفعال أمراً حيوياً في العديد من المهن، من الرعاية الصحية إلى خدمة العملاء، إذ يُسهل التفاعلات الواضحة والتفاهم. تُمكن مهارات حل المشكلات الموظفين من مواجهة التحديات بشكل استباقي، بينما يؤكد العمل الجماعي على التعاون وتقاسم المسؤولية. تُعد الموثوقية والمهنية من السمات الرئيسية التي تُميز الموظفين الجديرين بالثقة، مما يُساهم في بناء ثقافة عمل إيجابية. بالإضافة إلى ذلك، لا يقتصر تقدير الإبداع على المجالات الإبداعية التقليدية فحسب، بل يشمل جميع القطاعات، حيث يؤدي التفكير الابتكاري إلى حلول فريدة وعمليات مُحسّنة. عمومًا، على الرغم من أهمية الكفاءات التقنية، إلا أن المهارات الشخصية غالبًا ما تُساعد المرشحين على التميز في أسواق العمل التنافسية (Nancy, 2024).

وتستهل عملية الارتقاء بالمهارات الناعمة خطواتها عبر تشخيص دقيق لمستويات المتدربين، وذلك بالاعتماد على مصفوفة من أدوات القياس مثل الملاحظة السلوكية الميدانية والاستبيانات التحليلية لرسم خارطة واضحة لنقاط التميز وفجوات الأداء، وبناءً على هذه المعطيات، تُصمم مسارات تدريبية تركز على الكفايات الجوهرية التي تطلبتها بيئات العمل المعاصرة، مثل الوعي بالذات وفنون التواصل وفض النزاعات، وتستند هذه المسارات إلى فلسفة "التعلم التفاعلي" الذي يدمج المحاكاة الواقعية وحلقات النقاش التطبيقية، مما يضمن نقل أثر التدريب من القاعات النظرية

إلى الممارسة الوظيفية الفعلية (Robles, 2012)

وتشير الأدبيات العلمية إلى أن المهارات الناعمة (Soft Skills) هي مجموعة من القدرات غير التقنية التي تمكن الأفراد من التفاعل بفعالية داخل بيئات العمل والحياة الاجتماعية، وتشمل مهارات التواصل، والعمل الجماعي، والمرونة، والقدرة على حل المشكلات، وتتميز بأنها مهارات سلوكية وشخصية أكثر من كونها معرفية تقنية، كما ترتبط بشكل وثيق بالذكاء العاطفي والمهارات الاجتماعية، وتزداد أهميتها في بيئات العمل الحديثة التي تعتمد على التعاون والتكامل بين الفرق، وقد أكدت الأدبيات أن هذه المهارات لا تقتصر على مجال معين بل تمتد عبر مختلف المهن والقطاعات (Whitmore, 1972)

وتُعرف المهارات الناعمة بأنها حزمة من الخصائص الذاتية والقدرات الاجتماعية والسلوكية التي تيسر للفرد عملية التواصل الفعال مع محيطه والانسجام مع المتغيرات الوظيفية المتنوعة، ويغطي هذا المفهوم طيفاً واسعاً من الكفاءات، مثل مهارات الاتصال، والعمل التشاركي، والقيادة، وتنظيم الوقت، فضلاً عن البراعة في حل المشكلات، وهي جميعها ركائز تساهم في تجويد المخرجات المهنية وتمتين الروابط الإنسانية داخل بيئة العمل (Robles, 2012)

ويذهب فريق من الباحثين إلى اعتبار المهارات الناعمة منظومة من الكفاءات الذاتية والاجتماعية التي تعين الأفراد على إدارة ذواتهم والتفاعل مع الآخرين بكفاءة عالية، بما يضمن تحقيق التميز على الصعيدين المهني والشخصي، وتبرز ضمن هذه المنظومة مهارات التواصل النوعي، والذكاء العاطفي، والصلابة النفسية، بالإضافة إلى القدرة الفائقة على الانخراط ضمن فرق العمل المتكاملة (Heckman & Kautz, 2012)

وتشتمل المهارات الناعمة على مصفوفة متنوعة من القدرات الحتمية للموظف في ظل تعقيدات بيئات العمل المعاصرة؛ ومن أهمها التواصل المؤثر، والتعاون الجماعي، وإدارة الأولويات الزمانية، والتفكير التحليلي، والمرونة في مواجهة المتغيرات، وإدارة الصراعات المهنية، وتعتبر هذه القدرات ضرورة ملحة لتمكين الكوادر البشرية من التفاعل الإيجابي مع الزملاء وإنجاز المهام بفاعلية في الأوساط المهنية المتقلبة (Lippman et al., 2015)

تُعرف مهارة التواصل بأنها منظومة من القدرات التي تتيح للفرد تبادل المعلومات والأفكار بدقة، مع التركيز على الاستماع الواعي وتوظيف لغة الجسد والأنماط اللفظية لتحقيق المواءمة الذهنية بين الأطراف (Education to Workforce Indicator Framework, 2023)

وتعد هذه المهارة حجر الزاوية في العمل الحديث، إذ تمنح الموظفين الثقة للمشاركة في صنع القرار والعمل بانسجام ضمن فرق عابرة للتخصصات. ويشمل ذلك إتقان المراسلات الكتابية والتواصل الشفهي، مما يقلل من الهدر الناتج عن سوء الفهم الوظيفي. وتؤكد الدراسات أن جودة التواصل تعزز من مهارات العرض والإقناع وتدعم الثقة

بالذات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي ويحد من الأخطاء المهنية (Robles, 2012; Andrewartha & Carlopio, 2012)

تعد مهارات التواصل من أهم أنواع المهارات الناعمة وأكثرها طلباً في سوق العمل، وتشمل القدرة على التعبير الواضح، والاستماع الفعال، والتواصل الكتابي والشفوي، وفهم الإشارات غير اللفظية، وتلعب هذه المهارات دوراً رئيسياً في بناء العلاقات المهنية وتقليل سوء الفهم وتعزيز التعاون بين الأفراد، وتشير الدراسات إلى أن التواصل الفعال يرتبط مباشرة بتحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى الإنتاجية داخل المؤسسات، كما أنه عنصر أساسي في القيادة الناجحة وإدارة الفرق (Mugachev et al, 2023)

يُعد العمل الجماعي من المهارات الناعمة الجوهرية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة، حيث يعكس قدرة الفرد على التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة، ويشمل احترام آراء الآخرين، وتوزيع الأدوار، وإدارة الخلافات داخل الفريق، وقد أكدت الدراسات الحديثة أن المؤسسات التي تمتلك فرق عمل متعاونة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والابتكار، كما أن العمل الجماعي يرتبط بشكل مباشر بتحسين جودة اتخاذ القرار داخل بيئات العمل المختلفة (Espina-Romero et al, 2023)

وتتمثل مهارة إدارة النزاعات في تبني استراتيجيات مقننة لتحويل الخلافات من عوائق إنتاجية إلى فرص للتعاون عبر الوساطة والتفاوض البناء (Gartner, 2023)

تمثل مهارة حل المشكلات أحد أهم المهارات الناعمة التي يحتاجها الموظفون في جميع القطاعات، وتشمل القدرة على تحليل المواقف المعقدة، وتحديد أسباب المشكلات، وتوليد بدائل وحلول مناسبة، وقد بينت الدراسات أن هذه المهارة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإبداع واتخاذ القرار الفعال، كما أن المؤسسات الحديثة تعتمد عليها بشكل كبير في مواجهة التحديات التنظيمية والتغيرات السريعة في بيئة العمل (Nancy, 2024)

ويتزامن ذلك مع أهمية "المرونة النفسية" كآلية للتكيف مع الضغوط المهنية المتزايدة مع الحفاظ على استقرار الإنتاجية (Smith, 2025) فالأفراد الذين يتمتعون بمرونة عالية يمتلكون قدرة فائقة على استعادة توازنهم النفسي بعد الأزمات، مستخدمين في ذلك أنماطاً تفكيرية إيجابية ترفع من جودة حياتهم المهنية. وتشير الأبحاث الحديثة إلى أن هؤلاء الأفراد هم الأكثر استعداداً للابتكار والتعلم في البيئات التنافسية، حيث تعمل المرونة كحائط صد ضد القلق والاحتراق الوظيفي (Smith, Brown, & Wang, 2025)

كما تعد إدارة الوقت من الكفايات المحورية التي ترفع من وتيرة الإنجاز الكمي والنوعي، وتعني قدرة الموظف على حوكمة ساعات العمل عبر جدولة الأولويات والتخطيط الاستباقي وتلافي المشتتات، مما يخلق توازناً صحياً بين الالتزامات المهنية والحياة الخاصة، وتساهم هذه المهارة في خفض مستويات التوتر الناجمة عن ضيق الوقت، حيث أثبتت الشواهد أن المنظمين لوقتهم ينجزون مهامهم بدقة أعلى وفي المواعيد المحددة، مما يمنحهم شعوراً بالسيطرة والرضا الوظيفي (Claessens et al., 2007) وترتكز الإدارة الناجحة للوقت على صياغة الأهداف الذكية (SMART) وترتيب المسؤوليات حسب الأهمية، مما يعزز من الاستقرار النفسي والولاء للمنظمة (Macan, 1994)

حيث تُعتبر إدارة الوقت من المهارات الناعمة الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والكفاءة، وتشمل القدرة على تنظيم المهام، وتحديد الأولويات، والالتزام بالمواعيد النهائية، وقد أكدت الدراسات أن الموظفين الذين يمتلكون مهارات قوية في إدارة الوقت يكونون أكثر إنتاجية وأقل تعرضاً لضغوط العمل، كما تساهم هذه المهارة في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية (Nancy, 2024)

وتساهم المهارات غير التقنية في تعزيز فرص الموظفين لتحقيق نجاحات مهنية مستدامة والتكيف مع التحولات الوظيفية المستمرة، حيث ترفد كفاءتهم في التواصل مع الزملاء والعملاء، وإدارة المسؤوليات بدقة، وتحويل الضغوط المهنية إلى طاقة إيجابية، كما تعد هذه المهارات محفزاً للإبداع والابتكار داخل المنظمات، مما يدعم الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية والارتقاء الشامل بجودة الأداء المؤسسي (World Economic Forum, 2020)

يمكن الارتقاء بالمهارات الناعمة وتنميتها عبر استراتيجيات تدريبية وتعليمية متنوعة، تشمل البرامج المهنية المتخصصة، والتعلم القائم على المحاكاة والتفاعل، وورش العمل التطبيقية، بالإضافة إلى التعلم المستمر ونظم التغذية الراجعة الفورية، وفي هذا السياق، تبرز مسؤولية المؤسسات في خلق مناخ تنظيمي محفز يساعد العاملين على اكتساب هذه الكفاءات وصقلها بصفة دائمة (Rao, 2014)

النظريات المفسرة للمهارات الناعمة:

نظرية التعلم الاجتماعي – (Social Learning Theory) ألبرت باندورا (1977) Albert Bandura

تقوم نظرية التعلم الاجتماعي على أن الأفراد يكتسبون السلوكيات والمهارات من خلال الملاحظة والتقليد والتفاعل مع الآخرين، وليس فقط من خلال الخبرة المباشرة. ويرى باندورا أن التعلم يحدث عندما يلاحظ الفرد سلوك النماذج الناجحة في بيئة العمل ثم يحاكيها ويعدلها وفق التغذية الراجعة التي يتلقاها. وتُعد هذه النظرية من أكثر النظريات

ارتباطاً بالمهارات الناعمة لأنها تفسر كيفية اكتساب مهارات التواصل، والعمل الجماعي، والقيادة، وحل المشكلات من خلال التفاعل الاجتماعي (Gibson, 2004)

يمكن الاستفادة منها من خلال برامج التوجيه المهني، والتدريب أثناء العمل، والمحاكاة المهنية، وتوفير نماذج قيادية إيجابية داخل المؤسسة. كما تساعد في تنمية مهارات الاتصال والتعاون والعمل ضمن الفرق من خلال التعلم بالملاحظة والممارسة الاجتماعية

نظرية التعلم التجريبي – (Experiential Learning Theory) ديفيد كولب (David A. Kolb (1984)

تفترض نظرية كولب أن التعلم الفعال يحدث عبر دورة متكاملة تبدأ بالخبرة المباشرة، ثم التأمل فيها، فبناء المفاهيم، وأخيراً تطبيق ما تم تعلمه في مواقف جديدة. وتؤكد النظرية أن المهارات الناعمة لا تُكتسب من خلال المحاضرات النظرية وحدها، بل من خلال الممارسة والتجربة والتأمل في الخبرات العملية (Kolb, 1984)

تُستخدم في تصميم ورش العمل التفاعلية، ودراسات الحالة، وتمثيل الأدوار، والتدريب القائم على المشروعات. ومن خلال هذه الأساليب يستطيع الموظفون تطوير مهارات التفاوض، وإدارة الصراعات، والتواصل الفعال، والقيادة من خلال الخبرة المباشرة والتغذية الراجعة المستمرة

نظرية الذكاء العاطفي – (Emotional Intelligence Theory) بيتر سالوفي وجون ماير (Peter Salovey & John

Mayer (1990)

تُعد نظرية الذكاء العاطفي من أكثر النظريات ارتباطاً بالمهارات الناعمة في بيئات العمل المعاصرة. وتفترض أن النجاح المهني لا يعتمد على الذكاء المعرفي فقط، بل على قدرة الفرد على إدراك مشاعره ومشاعر الآخرين وفهمها وإدارتها بصورة فعالة. وتشمل هذه القدرات الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتعاطف، وإدارة العلاقات الاجتماعية، وهي جميعها مكونات رئيسة للمهارات الناعمة (Salovey, & Mayer, 1990)

يمكن استخدامها في تصميم برامج تنمية القيادة، وإدارة الضغوط، والعمل الجماعي، وخدمة العملاء، وحل النزاعات. كما تساهم في رفع كفاءة التواصل بين الموظفين وتحسين المناخ التنظيمي وتعزيز القدرة على التعامل مع المواقف المهنية المعقدة بفاعلية أكبر

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

المقدمة

يتناول الفصل الحالي المنهجية وطرق الدراسة ومجتمع الدراسة وحدودها وأدوات الدراسة وآلية إعدادها وإجراءات الدراسة ومتغيراتها.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي الارتباطي؛ لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة وأهدافها، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها دون تدخل الباحث في تغييرها أو التحكم فيها. ويُستخدم هذا المنهج في الدراسات التربوية والاجتماعية للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرين أو أكثر، من خلال جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائيًا بهدف تفسير تلك العلاقات والوصول إلى نتائج علمية تسهم في فهم الظاهرة المدروسة (Creswell, & Creswell, 2018)

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في القطاع الخاص في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية لكي يشمل جدة ومكة وينبع ورابغ

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من المناطق الأربعة بحيث تم مراعاة أن يكون عدد الموظفين يمكن تعميمه حسب معادلة روبورت مايسون، وقد تم وضع فقرات الاستبيانين على رابط الكتروني، وترك لهم بواقع شهرين حيث بلغ عدد الموظفين العاملين في القطاع الخاص المستجيبين عن فقرات الاستبيانين (352) موظفا وموظفا. والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة

جدول 1: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	موظف	72	20.5%
	موظفة	280	79.5%
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	144	40.9%

المتغير	الفئات	العدد	النسبة المئوية
	بكالوريوس	168	47.7%
	دراسات عليا	40	11.4%
سنوات الخبرة	أقل من 8 سنوات	141	40.1%
	16-8 سنة	133	37.8%
	17 سنة فأكثر	78	22.2%

أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن صدق البناء للأداة
- اختبار الفا كرونباخ للتأكد من ثبات الأداة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للإجابة عن السؤال الأول.
- معاملات ارتباط بيرسون للإجابة عن الأسئلة الثانية والثالثة والرابعة والخامسة.

أدوات الدراسة

تم اعداد استبانة خاصة لتطبيقها على الموظفين في القطاع الخاص وستشمل على المحاور التالية:

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

- الجنس
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة

المحور الثاني: استراتيجيات التدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة

وذلك من خلال الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة ومنها: Goldstein, & Ford, 2002; Noe, 2017; Salas et

(al, 2012)، وقد تكون فقرات الاستبيان من (24) فقرة وثلاثة أبعاد وتشمل الأبعاد على الاستراتيجيات التالية:

-التخطيط والتدريب(Training Planning)

هو عملية منهجية تهدف إلى تحديد الاحتياجات التدريبية، وصياغة الأهداف، واختيار المحتوى والأساليب والوسائل التدريبية المناسبة، بما يضمن تصميم برنامج تدريبي فعال يلبي احتياجات الفئة المستهدفة ويحقق النتائج المرجوة(Noe, 2020) وتقيسه الفقرات من (8-1)

- تنفيذ التدريب(Training Implementation/Delivery)

هو المرحلة التي يتم فيها تطبيق البرنامج التدريبي فعليًا، من خلال تقديم المحتوى التدريبي للمشاركين باستخدام أساليب تدريبية متنوعة (محاضرات، ورش عمل، أنشطة تطبيقية)، مع إدارة التفاعل وضمان تحقيق أهداف التدريب(Goldstein & Ford, 2002) وتقيسه الفقرات من (9-16).

-تقييم التدريب(Training Evaluation)

هو عملية منهجية تهدف إلى قياس مدى فاعلية البرنامج التدريبي من حيث تحقيق الأهداف، ورضا المتدربين، وتغير المعرفة والمهارات والسلوك، وأثر التدريب على الأداء الوظيفي أو التعليمي(Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006) وتقيسه الفقرات من (17-24)

المحور الثالث: المهارات الناعمة في المؤسسات الخاصة

وقد تم الاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة عند تطوير الاستبيان وخاصة (Robles, 2012; Lippman et al, 2015; Goleman, 1998؛ يوسف، 2015؛ الخطيب، 2009؛ أبو النصر، 2009؛ العساف، 2012) وقد تكون الاستبيان من (32) فقرة وأربعة مهارات وهي:

-مهارات التواصل الفعال(Effective Communication Skills)

هي قدرة الفرد على نقل المعلومات والأفكار والمشاعر للآخرين بوضوح ودقة، مع القدرة على الاستماع الفعّال وفهم الرسائل اللفظية وغير اللفظية، بما يضمن تحقيق التفاهم المتبادل وتقليل سوء الفهم داخل المواقف الاجتماعية أو المهنية(Robbins & Judge, 2022) وتقيسه الفقرات من (8-1)

-مهارات العمل الجماعي

(Teamwork Skills) هي قدرة الفرد على التعاون مع الآخرين ضمن مجموعة لتحقيق هدف مشترك، من خلال المشاركة الفعالة، واحترام الأدوار، والتواصل الإيجابي، وحل النزاعات بشكل بناء، بما يعزز أداء الفريق وكفاءته (Salas et al., 2015) وتقيسه الفقرات من (9-16).

-مهارات حل المشكلات (Problem-Solving Skills)

هي مجموعة من العمليات العقلية والسلوكية التي يستخدمها الفرد لتحديد المشكلة، وتحليل أسبابها، وتوليد البدائل، واختيار الحل الأنسب وتنفيذه، ثم تقييم نتائجه (D’Zurilla & Nezu, 2010) وتقيسه الفقرات من (17-24).

-مهارات إدارة الوقت بفعالية (Time Management Skills)

هي قدرة الفرد على تنظيم وتخطيط الوقت المتاح بشكل فعال من خلال تحديد الأولويات، وجدولة المهام، وتقليل التسويف، بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف بكفاءة (Claessens et al., 2007) وتقيسه الفقرات من (25-32)

وللتحقق من مناسبة الاستبيانين لهدف الدراسة وبيئتها تم التحقق من الخصائص السيكومترية التالية التالية:

أولاً: صدق أداتي الدراسة:

وتم التحقق من صدق الأداة بالطرق الآتية:

1.الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

للتأكد من صدق المقياس وملأتمته لأهداف الدراسة ومدى وضوح الفقرات وسلامتها اللغوية، تم عرض المقياس على عدد من المحكمين بلغوا (10) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس العاملين في كليات التربية في الجامعات السعودية، وتم اعتماد محك اتفاق (80%) محكمًا للإبقاء على الفقرة أو تعديلها، وقد طُلب منهم إبداء رأيهم في فقرات الاستبيانين من حيث الصياغة اللغوية: الوضوح، والسلامة اللغوية، والحاجة إلى التعديل، وضوح المعنى، مدى انتماء الفقرة في المقياس والبعد، إبداء أية معلومات أو تعديلات يرونها مناسبة، وبناءً على اقتراحاتهم، تم إجراء تعديلات لغوية في بعض الفقرات ولم يتم حذف أو إضافة أي فقرة.

2- صدق البناء:

تم التأكد من صدق البناء من خلال توزيع الاستبائيين على عينه استطلاعية عددها (30) موظفا وموظفة من مجتمع الدراسة وخارج العينة، ومن ثم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات مع البعد والدرجة الكلية لاستراتيجيات التدريب والتطوير، والجدول (2) يوضح ذلك:

جدول 2: معاملات ارتباط فقرات استبيان استراتيجيات التدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة مع البعد والدرجة الكلية.

الرقم	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	الرقم	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	الرقم	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
التخطيط والتدريب			تنفيذ التدريب			تقييم التدريب		
1	**0.51	**0.46	9	**0.46	**0.43	17	**0.55	**0.51
2	**0.41	**0.38	10	**0.42	**0.38	18	**0.60	**0.54
3	**0.48	**0.43	11	**0.57	**0.53	19	**0.64	**0.60
4	**0.71	**0.66	12	**0.61	**0.57	20	**0.47	**0.41
5	**0.64	**0.60	13	**0.54	**0.48	21	*0.30	*0.27
6	**0.50	**0.48	14	**0.43	**0.38	22	**0.37	*0.33
7	**0.38	*0.32	15	**0.47	**0.44	23	**0.55	**0.51
8	*0.31	*0.28	16	*0.34	*0.30	24	**0.48	**0.44

**** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01**

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05.

وبالتالي يتبين من الجدول (2) أن الارتباطات بين الدرجات الكلية والأبعاد مع الفقرات كانت دالة عند مستوى احصائيا عند (0.05)، ويظهر من النتائج لهذا الصديق أن معاملات الارتباط جاءت مترابطة مما يدل على ان فقرات

الاستبيان مترابطة داخلياً وتراوحت بين الفقرة والدرجة الكلية بين (0.27-0.66) كما تراوحت بين البعد والدرجة الكلية (0.30-0.71)، ومن كما تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من الفقرات مع البعد والدرجة الكلية لاستبيان المهارات الناعمة، والجدول (3) يوضح ذلك:

جدول 3: معاملات ارتباط فقرات استبيان المهارات الناعمة في المؤسسات الخاصة مع البعد والدرجة الكلية.

الرقم	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	الرقم	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
مهارات التواصل الفعال			مهارات العمل الجماعي		
1	**0.61	**0.58	9	**0.72	**0.64
2	**0.58	**0.50	10	**0.77	**0.72
3	*0.47	*0.41	11	**0.64	**0.60
4	**0.63	**0.59	12	**0.58	**0.53
5	**0.66	**0.60	13	**0.52	*0.46
6	**0.71	**0.68	14	**0.64	**0.60
7	**0.56	**0.53	15	**0.68	**0.62
8	**0.59	**0.52	16	*0.43	*0.40
مهارات حل المشكلات			مهارات إدارة الوقت بفعالية		
17	**0.53	*0.46	25	*0.46	**0.42
18	**0.77	**0.71	26	**0.69	**0.62
19	**0.73	**0.64	27	**0.74	**0.70
20	**0.64	**0.59	28	**0.79	**0.73
21	**0.50	*0.46	29	**0.59	**0.53

الرقم	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	الرقم	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية
22	**0.69	**0.62	30	**0.66	**0.60
23	**0.72	*0.68	31	*0.48	*0.41
24	**0.77	**0.71	32	**0.69	**0.62

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05.

وبالتالي يتبين من الجدول (3) أن الارتباطات بين الدرجات الكلية والأبعاد مع الفقرات كانت دالة عند مستوى إحصائياً عند (0.05)، ويظهر من النتائج لهذا الصدق أن معاملات الارتباط جاءت مترابطة مما يدل على أن فقرات الاستبيان مترابطة داخلياً وتراوحت بين الفقرة والدرجة الكلية بين (0.40-0.73) كما تراوحت بين البعد والدرجة الكلية (0.43-0.79)، (0.43)،

ثانياً: ثبات أداتي الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام طريقتين وهما:

1- الطريقة الأولى: ثبات الإعادة (Test Retest)

تم تطبيق الاستبيانين على عينة استطلاعية بلغت (30) موظفاً من مجتمع الدراسة وخارج العينة الأساسية، حيث طلب منهم الإجابة على فقرات الاستبيانين، ثم أعيد تطبيقه عليهم بعد أسبوعين من التطبيق الأول، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون يبين درجات الموظفين في التطبيقين، ويوضح الجدول (4) نتائج الثبات بطريقة الإعادة.

2- الطريقة الثانية: طريقة ألفا كرونباخ

تم حساب ثبات أداة عن طريق معادلة ألفا كرونباخ Cronbach Alpha، وذلك على الموظفين في العينة الاستطلاعية، والجدول (4) يوضح النتائج.

جدول 4: معامل الثبات بطريقتي الاعادة والفا كرونباخ لاستبيانين الدراسة للأبعاد والدرجة الكلية.

الاستبيان	الأبعاد	عدد الفقرات	الثبات بطريقتي الاعادة	الثبات بطريقتي ألفا كرونباخ
التدريب والتطوير	التخطيط والتدريب	8	0.84	0.78
	تنفيذ التدريب	8	0.81	0.84
	تقييم التدريب	8	0.89	0.80
	الدرجة الكلية للتدريب والتطوير	24	0.92	0.82
المهارات الناعمة	مهارات التواصل الفعال	8	0.84	0.77
	مهارات العمل الجماعي	8	0.80	0.70
	مهارات حل المشكلات	8	0.88	0.76
	مهارات إدارة الوقت بفعالية	8	0.86	0.79
	الدرجة الكلية للمهارات الناعمة	32	0.92	0.80

يتبين من الجدول (4) أن معامل الثبات من خلال الاعادة وطريقة الفا كرونباخ كان مرتفعاً ومناسباً للدراسات

التربوية، وبالتالي تم الاعتماد على الاستبيانين في الدراسة الحالية.

تطبيق وتصحيح وتفسير أدوات الدراسة:

تتمتع الأداتين بدرجات مناسبة من الصدق والثبات ولها سبع أبعاد ودرجة كلية، ويتم تطبيق الاستبيان المكونة

من (56) فقرة على موظفي القطاع الخاص بطريقة فردية أو جماعية، وجميع الفقرات ذات اتجاه إيجابي، وتعطى

الدرجات في حالة ارتفاع اتدريب والتطوير والمهارات الناعمة كما يلي: أوافق بشدة (5)، أوافق (4)، محايد (3)، لا أوافق

(2)، لا أوافق بشدة (1)، ولتفسير فقرات الاستبيان تم استخدام المدى وفيه تقسم الدرجة حسب المتوسط الحسابي

للفقرة بين (1-5) إلى ثلاث مستويات على النحو التالي

$$1.33=3/1-5$$

-الدرجة بين 1-2.33 تدل على مستوى منخفض من التدريب والتطوير والمهارات الناعمة.

-الدرجة بين 2.34-3.67 تدل على مستوى متوسط من التدريب والتطوير والمهارات الناعمة.

-الدرجة بين 3.68-5 تدل على مستوى مرتفع من التدريب والتطوير والمهارات الناعمة.

إجراءات الدراسة:

تمّ القيام بالإجراءات التالية لتطبيق الدراسة:

- تم الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المرتبطة بالتدريب والتطوير والمهارات الناعمة
- تم تطوير أداتي الدراسة بصورتها الأولية.
- تم عرض أداتي الدراسة على المحكمين.
- تم تطبيق الدراسة على عينة الدراسة الاستطلاعية وحساب الصدق والثبات والوصول إلى الأدتين بصورة نهائية.
- تم تطبيق الأدتين على عينة الدراسة (352) موظفا وموظفة من موظفي القطاع الخاص في المؤسسات من خلال ارسال رابط الكتروني لهم.
- تم جمع المعلومات ومعالجتها احصائيا وفقا لبرنامج (spss).
- تم الوصول إلى نتائج الدراسة ومناقشتها والوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات.

حدود البحث

تحدد الدراسة بما يلي:

- الحدود الموضوعية: تمثلت بدراسة العلاقة بني استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية المهارات الناعمة لدى موظفي شركات القطاع الخاص حيث سيتم الاقتصار على أربع مهارات ناعمة وهي المرونة النفسية والتواصل الفعال وإدارة الوقت وإدارة النزاعات

- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على عينة من موظفي شركات القطاع الخاص ونظراً لكبر العينة سيتم اخذ عينة ممثلة بواقع 352 موظفا ممن يعملون في مستويات وظيفية مختلفة داخل المؤسسات الخاصة
- الحدود المكانية: طبقت الدراسة على شركات القطاع الخاص في البيئات الجغرافية المحددة وهي المنطقة الغربية من المملكة لكي يشمل جده ومكة وينبع ورايح
- الحدود الزمانية أجريت الدراسة خلال الفترة الزمنية وهي الفصل الدراسي الثاني للعام 2026
- الحدود المنهجية اقتصرَت الدراسة على استخدام المنهج الارتباطي كما ستعتمد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- محددات الدراسة: تحددت الدراسة بالمجتمعات المشابهة للمجتمع الحالي من حيث طبيعة العمل والظروف التي تم بها التطبيق.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

المقدمة

يتناول الفصل الحالي تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها ومناقشتها والخروج بالتوصيات المناسبة

تحليل البيانات

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول مناقشته: ما واقع برامج التدريب والتطوير والتعليم لدى موظفي شركات

القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟

للإجابة عن السؤال الحالي تم تقسيمه إلى محورين

أ- محور استراتيجيات التدريب والتطوير

تم الإجابة على الفرع الحالي من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات والدرجة الكلية،

والجدول (5) يظهر النتائج

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور استراتيجيات التدريب والتطوير لدى موظفي شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الترتيب
9	يتم استخدام أساليب تدريبية حديثة من مثل التعلم الإلكتروني	4.59	0.54	مرتفع	1
14	يتم استخدام وسائل تعليمية حديثة متنوعة	4.45	0.61	مرتفع	2
15	يتم تشجيع المتدربين على المشاركة الفعالة	4.45	0.58	مرتفع	3
19	يتم قياس رضا المتدربين عن البرامج التدريبية	4.45	0.54	مرتفع	4
20	يتم تقييم أداء المدربين بعد انتهاء التدريب	4.45	0.69	مرتفع	5
21	يتم متابعة أثر التدريب في بيئة العمل	4.43	0.65	مرتفع	6
16	يتم إدارة الوقت بالتدريب بشكل مناسب	4.41	0.65	مرتفع	7
13	تنوع الأنشطة التدريبية بين النظرية والتطبيقية	4.39	0.73	مرتفع	8

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الترتيب
18	يتم استخدام أدوات متنوعة لقياس نتائج التدريب	4.39	0.72	مرتفع	9
23	يتم قياس مدى تحقيق الأهداف التدريبية	4.39	0.61	مرتفع	10
17	يتم تقييم البرامج التدريبية بشكل منظم	4.36	0.64	مرتفع	11
22	يتم اعداد تقارير دورية عن نتائج التدريب	4.36	0.71	مرتفع	12
24	يتم إشراك المتدربين في عملية التقييم	4.36	0.60	مرتفع	13
1	يتم تحديد الاحتياجات بالتدريب بناء على تحليل علمي	4.32	0.63	مرتفع	14
3	يتم اشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية	4.32	0.76	مرتفع	15
6	يتم تحديد أهداف واضح لكل برنامج تدريبي	4.32	0.76	مرتفع	16
12	يتم اختيار المدربين وفق معايير كفاءة واضحة	4.32	0.81	مرتفع	17
2	تتوافق البرامج التدريبية مع أهداف المؤسسة	4.29	0.82	مرتفع	18
10	يعتمد المدربون على استراتيجيات تفاعلية أثناء التدريب	4.29	0.78	مرتفع	19
11	يتم توفير بيئة تدريبية محفزة للمتدربين	4.27	0.62	مرتفع	20
7	تناسب البرامج التدريبية مع طبيعة العمل	4.23	0.88	مرتفع	21
8	يتم تحديث الخطط بشكل دوري	4.18	0.86	مرتفع	22
4	تعتمد المؤسسة على بيانات الأداء في تخطيط التدريب	4.07	0.89	مرتفع	23
5	تراعي الخطة التدريبية الفروق الفردية بين المتدربين	3.93	0.94	مرتفع	24
	الدرجة الكلية	4.33	0.54	مرتفع	

يتبين من نتائج الجدول (5) أن واقع تدريب وتطوير موظفي الشركات في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.54) بينما جاءت أعلى الفقرات التي أبدى فيها الموظفون ارتفاعاً في مستوى التدريب والتطوير هي كما يلي: يتم استخدام أساليب تدريبية حديثة من مثل التعلم الإلكتروني، ويتم استخدام وسائل تعليمية حديثة متنوعة، ويتم تشجيع المتدربين على المشاركة الفعالة، كما جاءت أدنى

الفقرات التي عبر فيها موظفو القطاع الخاص عن واقع التدريب والتطوير كما يلي: يتم تحديث الخطط بشكل دوري، وتعتمد المؤسسة على بيانات الأداء في تخطيط التدريب، وتراعي الخطة التدريبية الفروق الفردية بين المتدربين

ويمكن تفسير حصول مستوى مرتفع لدى موظفي القطاع الخاص من وجهة نظرهم لأنه في ضوء التطورات التي يشهدها قطاع الأعمال خلال السنوات الماضية، أصبح المؤسسات الخاصة تتنافس في التدريب والتطوير وأصبحت أكثر إدراكاً لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أحد مصادر الميزة التنافسية، فالمؤسسات الخاصة تعمل في بيئة تتسم بالمنافسة والتغير السريع، مما دفعها إلى تبني برامج تدريبية مستمرة بهدف العمل على رفع كفاءة العاملين وتطوير مهاراتهم المهنية والسلوكية والفنية بما يتوافق مع العمل ومتطلباته والتغيرات الطارئة عليه، كما أن العديد من تلك الشركات أصبحت تنظر إلى التدريب والتطوير بوصفه استثماراً طويل المدى بما يساهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي والقدرة على الابتكار مما ينعكس على إدراك الموظفين لارتفاع مستوى التدريب، كما أن التوسط في استخدام التقنيات الرقمية بالوظائف بشكل عام وبالقطاع الخاص بشكل خاص جعل من فرص التدريب أكثر سهولة ومرونة من الوقت السابق فلقد أصبح الموظفون قادرين على الوصول للبرامج التدريبية في أي وقت ومن أي مكان، مما أسهم في تحسين أساليب التدريب وتغطية الاحتياجات المهنية المختلفة وتعزيز شعور الموظفين باهتمام المؤسسات بتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم الوظيفي، وأصبحت كذلك المؤسسات تربط بين المشاركة في البرامج التدريبية وفرص التقدم الوظيفي، الأمر الذي يزيد من تقدير الموظفين لقيمة التدريب وأثره في مسيرتهم المهنية، ولذلك بشكل عام أصبحت المؤسسات أكثر اقتناعاً بأن تطوير معارف العاملين ومهاراتهم يساهم في زيادة العائد الاقتصادي للمؤسسة ويحسن من كفاءة الأداء الوظيفي، فكلما زاد الاستثمار في التدريب ارتفعت قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات المهنية وكذلك التغيرات التكنولوجية، بما ينعكس في تحسن مستوى الإنجاز والإنتاجية، ويدرك الموظفون أن فرص التدريب المستمرة يدفعهم إلى تقييم واقع مرتفع لارتباطه بتعزيز كفاءتهم وتحسين فرصهم المستقبلية داخل المؤسسات التي يعملون بها، ويتفق ذلك مع الاتجاهات الحديثة في تطوير الموظفين التي تؤكد من خلالها تكاليف لدراسات ومنها دراسة (Blanchard & Thacker, 2023) على أهمية التعلم المستمر وتطوير الكفاءات المهنية باعتبارهما عنصرين أساسيين في تحقيق الاستدامة الوظيفية، كما أن ارتفاع مستوى التدريب والتطوير ينعكس على طبيعة سياسات المؤسسة وطبيعة البرامج المقدمة للموظفين بما يزيد من رضاهم عن تلك البرامج المقدمة ويجعل تقييمهم لواقع التدريب أكثر إيجابية.

ب-محور استبيان المهارات الناعمة

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المهارات الناعمة لدى موظفي شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الترتيب
12	أتحمل مسؤولياتي داخل الفريق	4.55	0.54	مرتفع	1
30	أقيم استخدامي للوقت بشكل دوري	4.55	0.66	مرتفع	2
31	أستخدم أدوات متطورة تساعدني في تنظيم الوقت	4.55	0.82	مرتفع	3
29	أوازن بين المهام المختلفة بكفاءة	4.52	0.69	مرتفع	4
18	أجمع المعلومات قبل اتخاذ القرار	4.50	0.58	مرتفع	5
23	أتابع تنفيذ الحلول للتأكد من فعاليتها	4.50	0.59	مرتفع	6
25	أنظم وقتي وفق أولويات العمل	4.50	0.62	مرتفع	7
22	أتعلم من الأخطاء السابقة	4.48	0.62	مرتفع	8
21	أتعامل بهدوء مع المواقف الصعبة	4.45	0.69	مرتفع	9
32	استفدت من التدريب في تطوير مهارة إدارة الوقت بفاعلية	4.45	0.75	مرتفع	10
9	أعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة	4.43	0.69	مرتفع	11
10	أشارك زملائي في انجاز المهام	4.43	0.58	مرتفع	12
13	ألتزم بالقواعد التي تحكم العمل الجماعي بالمؤسسة	4.43	0.65	مرتفع	13
15	أقدر جهود الآخرين داخل الفريق	4.43	0.78	مرتفع	14
20	أقيم البدائل قبل اختيار الحل المناسب	4.43	0.54	مرتفع	15
27	أضع خطة يومية لأداء أعمالي	4.43	0.65	مرتفع	16
2	أستمع باهتمام لأراء الزملاء بالعمل	4.41	0.65	مرتفع	17
3	أستخدم لغة جسد مناسبة أثناء التواصل	4.41	0.69	مرتفع	18

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقدير	الترتيب
6	أتحكم في انفعالاتي أثناء الحوار	4.41	0.65	مرتفع	19
19	أبحث عن حلول متعددة للمشكلة	4.41	0.69	مرتفع	20
26	التزم بالمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال	4.39	0.83	مرتفع	21
28	أتجنب إضافة الوقت في أمور غير مهمة	4.39	0.86	مرتفع	22
4	أقدم تغذية راجعة بناءة للآخرين	4.36	0.71	مرتفع	23
7	أحرص على وضوح الرسائل التي أنقلها	4.36	0.66	مرتفع	24
16	استفدت من التدريب في تطوير مهارة العمل الجماعي لدي بالمؤسسة	4.36	0.74	مرتفع	25
24	استفدت من التدريب في تطوير مهارة حل المشكلات لدي بالمؤسسة	4.36	0.71	مرتفع	26
5	أطرح الأسئلة المناسبة لتوضيح المعلومات	4.34	0.67	مرتفع	27
14	أشارك بفعالية في اجتماعات الفريق	4.32	0.76	مرتفع	28
1	استطيع التعبير عن أفكاري بوضوح داخل العمل	4.29	0.82	مرتفع	29
8	استفدت من التدريب في تطوير مهارات التواصل الفعال	4.29	0.76	مرتفع	30
11	أقبل آراء الآخرين، حتى لو اختلفت مع رأيي	4.27	0.72	مرتفع	31
17	أستطيع تحديد المشكلة بدقة	4.19	0.81	مرتفع	32
	الدرجة الكلية	4.41	0.53	مرتفع	

يتبين من نتائج الجدول (6) أن واقع المهارات الناعمة لدى موظفي الشركات في القطاع الخاص في المملكة العربية

السعودية جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.41) وانحراف معياري (0.53) بينما جاءت أعلى الفقرات التي أبدى فيها الموظفون ارتفاعاً في مستوى المهارات الناعمة هي كما يلي: أتحمّل مسؤولياتي داخل الفريق، وأقيم استخدامي للوقت بشكل دوري، وأستخدم أدوات متطورة تساعدني في تنظيم الوقت، كما جاءت أدنى الفقرات التي عبر فيها موظفو القطاع

الخاص في المهارات الناعمة كما يلي: استفدت من التدريب في تطوير مهارات التواصل الفعال، وأتقبل آراء الآخرين حتى لو اختلفت مع رأيي، وأستطيع تحديد المشكلة بدقة.

ويمكن تفسير ارتفاع مستوى المهارات الناعمة لدى الموظفين في القطاع الخاص ومنها العمل الجماعي وحل المشكلات وإدارة الوقت ومهارات التواصل في ضوء طبيعة بيئة العمل في القطاع الخاص التي تتسم بالتنافسية العالية والتي تفرض على الموظفين امتلاك قدرات سلوكية واجتماعية متقدمة لضمان الاستمرارية والنجاح الوظيفي، حيث أن المهارات الناعمة لا تكتسب بشكل تلقائي بل تتطور من خلال الممارسة اليومية داخل بيئات العمل والتي تعتمد على فرق العمل، وتعدد المهام وسرعة الإنجاز، وذلك يعزز لدى الموظفين التفاعل المستمر ويرفع من الكفاءة لديهم، وخاصة مهارات التواصل الفعال، كما أن ارتفاع مهارات العمل الجماعي وحل المشكلات يعتمد في المؤسسات بالقطاع الخاص على النماذج المرنة التي تشجع العمل ضمن فرق متعددة التخصصات، حيث يطلب من الموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات والتعامل مع التحديات بشكل جماعي، بما يعزز من القدرة على التفكير التعاوني وتبادل الخبرات وتوليد الحلول بشكل جماعي بدلا من العمل الفردي المنعزل، ويتفق ذلك مع ما ذكره باندورا (Bandura, 1977) في نظرية التعلم الاجتماعي والتي ركزت على أن الموظفين يكتسبون هذه المهارات من خلال الملاحظة والتفاعل المستمر مع زملاء أكثر خبرة، أما فيما يتعلق بمهارة إدارة الوقت فإن ارتفاع مستواها يرتبط بطبيعة الضغط المهني في القطاع الخاص الذي يؤدي للإنجاز المرتبط بمواعيد نهائية، كما أن تعدد المهام الوظيفية يدفع الموظفين إلى تطوير استراتيجيات شخصية لتنظيم الوقت وتحديد الأولويات، كما أن طبيعة التقييم في القطاع الخاص يرتبط بالإنتاجية والالتزام الزمني، وهو ما ينعني لدى الموظفين سلوكيات من الانضباط الذاتي المهني، ويتفق ذلك مع ما أشار له كل من ارمسترونج وتايلور (Armstrong & Taylor, 2023) حول أهم العمل في بيئات تتسم بالتنظيم الذاتي وإدارة الوقت كونها من المهارات الضرورية في سوق العمل، وبشكل عام فإن ارتفاع المهارات الناعمة لدى الموظفين ينعكس على التفاعل بين بيئة العمل التنافسية وأنظمة الأداء القائمة على الكفاءة وفرص التعليم داخل المؤسسة، حيث تتحول بيئة العمل نفسها إلى كونها بيئة تدريب مستمر. وتتفق نتيجة السؤال الحالي مع نتيجة دراسة (Barrera-Osorio et al., 2020) التي أشارت أن التدريب يؤثر إيجابيا في الموظفين، كما تتفق مع نتيجة دراسة إبراهيم (2023) والتي كشفت أن درجة ممارسة المديرين للمهارات الناعمة جاءت بمستوى مرتفع (درجة كبيرة) من وجهة نظر المعلمين، وتتفق مع نتيجة دراسة الخالدي (2023) والتي أكدت أن التدريب يمثل ركيزة إدارية لا غنى عنها للمنظمات الساعية لتعزيز تنافسيتها وجودة مخرجاتها عبر الاستثمار في تطوير المعارف

والقدرات البشرية، كما تتفق مع نتيجة دراسة برودليفولد نيومان وبافال (Brudevold-Newman & Ubfal, 2024) التي أكدت أن الارتقاء بالمهارات الناعمة لا يطور الجوانب السلوكية فحسب، بل يعمل كمحفز للثقة بالنفس ويرفع من القيمة التنافسية للخريجين والعاملين الجدد في البيئات الوظيفية، ومع نتيجة دراسة جدي (2024) والتي أكدت أن التوجهات الحديثة للمنظمات باتت تمنح أولوية كبرى للمهارات الناعمة عند استقطاب الكوادر البشرية، كما تتفق نتيجة السؤال الحالي مع نتيجة دراسة أكسيك (Axiak, 2025) والتي أشارت أن التدريب غير الرسمي ومنخفض التكلفة يحقق أثراً ملموساً عند مواءمته مع السياق التنظيمي، مؤكدةً على اعتبار المهارات الناعمة أصولاً استراتيجية تتجاوز ثنائية "الفطرة والاكتساب" لتحقيق نمو مستدام، مما يقدم رؤية عملية لدمج هذه الكفايات في أنظمة إدارة المواهب بالشركات الصغيرة

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني مناقشته: ما العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات التواصل الفعال لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟

للإجابة عن السؤال الحالي تم استخراج معامل الارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد التدريب والتطوير والدرجة الكلية من جهة ومهارة التواصل الفعال من جهة ثانية والجدول (7) يظهر النتائج جدول 7: معاملات ارتباط بيرسون بين استراتيجيات التدريب والتطوير وبين تنمية مهارات التواصل لدى موظفي شركات القطاع الخاص.

استراتيجيات التدريب والتطوير	مهارات التواصل الفعال	مستوى الدلالة الاحصائية	التفسير
استراتيجية التخطيط والتدريب	0.88	دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)	
تنفيذ التدريب	0.95	دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)	
تقييم التدريب	0.93	دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)	

استراتيجيات التدريب والتطوير	مهارات التواصل الفعال	مستوى الدلالة الاحصائية	التفسير
الدرجة الكلية للتدريب والتطوير	0.96	0.00	دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)

يتبين من نتائج جدول (7) وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً عند بين استراتيجيات التدريب والتطوير مع مهارات التواصل حيث بلغت قيمة العلاقة الارتباطية الإيجابية (0.96) وقد كانت العلاقة إيجابية، مما يشير إلى أنه كلما ارتفع وتحسن مستوى امتلاك الموظف في القطاع الخاص لاستراتيجيات التدريب والتطوير تحسن لديه مهارات التواصل.

ويعزى ذلك لأن طبيعة التدريب يعتبر عملية تعلم اجتماعية تفاعلية بالدرجة الأولى، فمعظم البرامج التدريبية والتطويرية الحديثة لا تعتمد على التلقين فقط، بل تركز على ورش العمل والتدريب التعاوني ودراسة الحالات وتمارين المحاكاة وهي جميعاً بيئات تعلم مناسبة تتطلب تواصلاً مباشراً بين المتدربين وتبادلاً للأفكار والخبرات، ولذلك فالموظف الذي يمتلك مهارات عند تدريبه يكون في الغالب أكثر اندماجاً في هذه الأنشطة التفاعلية، مما يؤدي إلى تنمية في مهارات التواصل، ويتفق ذلك مع ما ورد في كتابات (Noe, 2023)، كما يمكن تفسير هذه العلاقة من منظور نظرية التعلم الاجتماعي والتي ترى أن الأفراد يكتسبون السلوكيات والمهارات من خلال الملاحظة والتفاعل والنمذجة داخل البيئات الاجتماعية، والموظف الذي يشارك في استراتيجيات التدريب يتعرض لنماذج تواصل إيجابية اجتماعية تساهم في تعديل سلوكه وتواصله مع الأقران الذين يتدرب معهم، وبالتالي يعكس لديه درجة من الوعي الذاتي والتنظيم المهني ويربطه بالمؤسسة ويساعده في توظيف طاقاته بطريقة إيجابية من خلال تواصله الفعال الإيجابي مع زملائه في بيئات العمل، وبشكل عام تعكس هذه العلاقة تداخلاً وظيفياً بين التدريب والتواصل فالتدريب يخلق بيئة خصبة للتواصل وتطوير المهارات الناعمة لدى الموظف في القطاع الخاص.

وتتفق نتيجة السؤال الحالي مع نتيجة دراسة يمام (Yimam, 2022) التي خلصت أن التنسيق الجماعي الفعال يقلل من احتمالات الخطأ الطبي الناجم عن خلل التواصل، كما تتفق مع نتيجة دراسة ولفال وآخرون (Ubfal et al., 2022) والتي أشارت أن القناة الجوهرية التي ساهم من خلالها التدريب المكثف في تحسين المخرجات هي زيادة تبني ممارسات الأعمال المهنية، كما أظهرت الدراسة تبايناً جندرياً في النتائج؛ إذ تركزت الآثار الإيجابية قصيرة الأجل بين الرجال وأكدت على أن وجود تأثيرات مستمرة ومستقرة للتدريب على "المهارات الشخصية" المستهدفة ذاتها، والتي تم

التحقق منها عبر مقاييس التقرير الذاتي والمقاييس التحفيزية، وتتفق مع نتيجة دراسة كيلان وزملاؤه (2023) والتي أسفرت عن تأكيد صحة الفرضيات القائلة بوجود علاقة إيجابية متينة وتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة في تعزيز الجاهزية للتغيير الاستراتيجي لدى المنظمات، كما تتفق مع نتيجة دراسة هاليم وآخرون (Halim et al., 2023) التي كشفت عن حدوث تحول إيجابي وجوهري في مستويات المهارات الناعمة لدى العاملين بعد خضوعهم للبرنامج، وتتفق مع نتيجة دراسة هارتييني وآخرون (Hartini et al., 2025) والتي أبرزت أن مهارة التواصل "كأكثر المتغيرات تأثيراً في اقتناص الفرص الوظيفية؛ لقدرتها على تمكين الخريج من إثبات كفاءته أثناء المقابلات الشخصية وتفاعله مع الزملاء لاحقاً

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث ومناقشته: ما العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات العمل الجماعي لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟

للإجابة عن السؤال الحالي تم استخراج معامل الارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين أبعاد التدريب والتطوير والدرجة الكلية من جهة ومهارة العمل الجماعي من جهة ثانية والجدول (8) يظهر النتائج

جدول 8: معاملات ارتباط بيرسون بين استراتيجيات التدريب والتطوير وبين تنمية مهارة العمل الجماعي لدى موظفي شركات القطاع الخاص

استراتيجيات التدريب والتطوير	مهارات العمل الجماعي	مستوى الاحصائية	الدلالة	التفسير
استراتيجية التخطيط والتدريب	0.79	0.00	دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)	
تنفيذ التدريب	0.61	0.00	دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)	
تقييم التدريب	0.76	0.00	دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)	
الدرجة الكلية للتدريب والتطوير	0.77	0.00	دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)	

يتبين من نتائج جدول (8) وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا عند بين استراتيجيات التدريب والتطوير مع مهارات العمل الجماعي حيث بلغت قيمة العلاقة الارتباطية الإيجابية (0.77) وقد كانت العلاقة إيجابية، مما يشير إلى أنه كلما ارتفع وتحسن مستوى امتلاك الموظف في القطاع الخاص لاستراتيجيات التدريب والتطوير تحسن لديه مهارات العمل الجماعي.

ويفسر ذلك نظرا لأن الموظفين في القطاع الخاص عندما يحصلون على دورات تدريبية تطوّرهم فإنهم بالأساس يتفاعلون مع الآخرين ويقومون بالعمل التعاوني ويمارسون أنشطة مختلفة يستطيعون من خلالها إنجاز المهام وتنفيذها مع الزملاء، ويتعلم الموظفون بنفس الوقت أثناء الدورات التدريبية كيفية الاستماع للآخرين وتوزيع المهام والأنشطة والتنسيق بين الجهود لتحقيق نتائج مشتركة وكيفية تفويض الصلاحيات وتقسيم الأعمال، كما أن الموظفين الذين يحضرون دورات تدريبية يكونوا أكثر انخراطا في الأنشطة التفاعلية مما يعرضهم لنماذج سلوكية إيجابية في التعاون والعمل الجماعي داخل بيئة العمل وينعكس ذلك على علاقاتهم في بيئة العمل نفسها، ومن جهة ثانية فإن امتلاك الموظفين في القطاع الخاص لاستراتيجيات التدريب والتطوير ينعكس بدرجة عالية على الوعي التنظيمي لديهم واستعدادهم للتعليم المستمر وهو ما يرتبط بطبيعته بالقدرة على العمل ضمن فريق والتكيف مع أساليبه المختلفة والمشاركة الفاعلة في تحقيق أهدافه، كما أن بيئات العمل تحديدا في القطاع الخاص تعتمد على العمل الجماعي كمدخل لزيادة الإنتاجية وتحقيق الكفاءة، كما تعكس هذه العلاقة الارتباطية مساحة لاستدامة العمل الجماعي على المدى البعيد في بيئة العمل.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حسن (2022) والتي أكدت إلى ضرورة صقل مهارات العمل بروح الفريق لضمان التوازن والموضوعية في اتخاذ القرارات، وتفعيل آليات التفكير الناقد عبر تشجيع الإدارة للموظفين على المشاركة في صنع القرار وتهيئة بيئة تسمح بحرية الرأي، ومع نتيجة دراسة ذيبان (2023) والتي كشفت عن وجود ارتباط وثيق بين تمتع الخريجين بمستويات مرتفعة من المهارات الناعمة وبين زيادة فرصهم في اقتناص الوظائف المتاحة وتحقيق الترقى المهني السريع داخل المنظمات السياحية، كما توصلت الدراسة إلى أن النجاح المستدام في سوق العمل المعاصر لم يعد رهناً بالكفاءة المهنية الفنية وحدها، وتتفق مع نتيجة دراسة كيلان وزملاؤه (2023) والتي أسفرت عن تأكيد صحة الفرضيات القائلة بوجود علاقة إيجابية متينة وتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة في تعزيز الجاهزية للتغيير الاستراتيجي لدى المنظمات، وتتفق كذلك مع نتيجة

دراسة باليستر-ميكيل وزملاؤه (Ballester-Miquel et al., 2026) والتي أظهرت التحليلات الإحصائية أن مهارة

"القيادة" تمثل المحرك الأكبر والأكثر تأثيراً على الابتكار المؤسسي، تليها في الأهمية مهارة "حل المشكلات

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع ومناقشته: ما العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات

حل المشكلات لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟

للإجابة عن السؤال الحالي تم استخراج معامل الارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين

أبعاد التدريب والتطوير والدرجة الكلية من جهة وتنمية مهارة حل المشكلات من جهة ثانية والجدول (9) يظهر النتائج

جدول 9: معاملات ارتباط بيرسون بين استراتيجيات التدريب والتطوير وبين تنمية مهارة حل المشكلات لدى موظفي شركات القطاع الخاص

استراتيجيات التدريب والتطوير	مهارات حل المشكلات	مستوى الدلالة الإحصائية	التفسير
استراتيجية التخطيط والتدريب	0.80	0.00	دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)
تنفيذ التدريب	0.67	0.00	دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)
تقييم التدريب	0.74	0.00	دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)
الدرجة الكلية للتدريب والتطوير	0.78	0.00	دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)

يتبين من نتائج جدول (9) وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند بين استراتيجيات التدريب والتطوير مع

مهارات حل المشكلات حيث بلغت قيمة العلاقة الارتباطية الإيجابية (0.78) وقد كانت العلاقة إيجابية، مما يشير إلى أنه

كلما ارتفع وتحسن مستوى امتلاك الموظف في القطاع الخاص لاستراتيجيات التدريب والتطوير تحسن لديه مهارات حل

المشكلات.

ويمكن تفسير ذلك نظرا لكون هؤلاء الموظفين في القطاع الخاص يكتسبوا من خلال برامج التدريب والتطوير استراتيجيات متنوعة مرنة تساعد في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل، وهي أساليب تضع الموظف في مواقف واقعية أو شبه واقعية أثناء حضوره للدورة التدريبية تتطلب منه تحليل المشكلة وتحديد أسبابها وجمع معلومات عنها واقتراح بدائل للحل والعمل على تنفيذ الحلول بطريقة افتراضية ومن ثم تقييم النتائج، وهذا الأمر يؤثر بشكل مباشر في مهارات الموظفين عند العودة للعمل، ويكسبهم مهارات وخبرة يستطيعوا أن ينقلوها على بيئة العمل وتطبيقها في مواقف جديدة، كما أن الموظفين الذين يشاركون في استراتيجيات التدريب والتطوير يمرون بدورات تعلم متكررة تتطلب منهم التعامل مع مشكلات بشكل مستمر، ويمكن خلال الدورة التدريبية الحصول على تغذية راجعة من الزملاء والمدرب حول أفضل السبل لحل مثل تلك المشكلات، ويتفق ذلك مع ما أشار له (Kolb, 1984)، كما أن امتلاك استراتيجيات مناسبة في التدريب والتطوير خلال الدورات التدريبية يعكس الوعي الذاتي والقدرة على التفكير بمرونة في حل المشكلات لدى الموظف مما يؤدي إلى تقليل من الفجوات لدى الموظف في أدائه المهني من جهة، ومساعدته في ابتكار حلول جديدة إبداعية يمكن أن تساهم في زيادة ثقته بنفسه ورغبته في حضور المزيد من الدورات التدريبية والتفاعل فيها.

وتتفق مع نتيجة دراسة كيلان وزملاؤه (2023) والتي أسفرت عن تأكيد صحة الفرضيات القائلة بوجود علاقة إيجابية متينة وتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة في تعزيز الجاهزية للتغيير الاستراتيجي لدى المنظمات.

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الخاص ومناقشته: ما العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات

إدارة الوقت بفعالية لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟

للإجابة عن السؤال الحالي تم استخراج معامل الارتباط بيرسون للكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين

أبعاد التدريب والتطوير والدرجة الكلية من جهة ومهارات إدارة الوقت من جهة ثانية والجدول (10) يظهر النتائج

جدول 10: معاملات ارتباط بيرسون بين استراتيجيات التدريب والتطوير وبين تنمية مهارات إدارة الوقت لدى موظفي شركات القطاع الخاص.

استراتيجيات التدريب والتطوير	مهارات إدارة الوقت بفعالية	مستوى الاحصائية	الدلالة	التفسير
استراتيجية التخطيط والتدريب	0.76	0.00	دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)	

استراتيجيات التدريب والتطوير	مهارات إدارة الوقت بفعالية	مستوى الاحصائية	الدلالة	التفسير
تنفيذ التدريب	0.58	0.00	دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)	
تقييم التدريب	0.65	0.00	دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)	
الدرجة الكلية للتدريب والتطوير	0.71	0.00	دالة عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.01)	

يتبين من نتائج جدول (10) وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا عند بين استراتيجيات التدريب والتطوير مع مهارات إدارة الوقت حيث بلغت قيمة العلاقة الارتباطية الإيجابية (0.71) وقد كانت العلاقة إيجابية، مما يشير إلى أنه كلما ارتفع وتحسن مستوى امتلاك الموظف في القطاع الخاص لاستراتيجيات التدريب والتطوير تحسن لديه مهارات إدارة الوقت.

ويفسر ذلك بأنه نظرا لطبيعة العمل في القطاع الخاص والذي يقوم على السرعة والدقة في الإنجاز بنفس الوقت وتعدد المهام والالتزام بالمواعيد النهائية، فإن الموظف الذي يمتلك استراتيجيات تدريب وتطوير فعالة يكون في الغالب أكثر وعيا بأهمية التعلم المستمر وتنظيم جهده، بما ينعكس على قدرته في التخطيط لوقته وتحديد الأولويات بشكل أكثر دقة، كما أن تلك البرامج التدريبية تتضمن مهارات إدارة الوقت نظرا لأن كل نشاط محكوم بوقت معين، كما تتطلب التخطيط وتحديد الأهداف وترتيب الأولويات وهو كله ينعكس على اتقان الموظف ومساعدته في تطوير ذاته بإدارة الوقت، كما أن الموظفين الذين يشاركون في استراتيجيات التدريب والتطوير وحضور الدورات التدريبية يكملون المهام ضمن فترات محددة وينجزون الأعمال بالوقت المحدد، مما يقلل من مستوى الهدر لديهم في الزمن ويعزز من كفاءتهم المهنية بشكل أفضل، ويمتد ذلك لكي يكتسب الموظف التنظيم الذاتي والانضباط المهني بشكل أفضل.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة ذيبان (2023) والتي كشفت عن وجود ارتباط وثيق بين تمتع الخريجين بمستويات مرتفعة من المهارات الناعمة وبين زيادة فرصهم في اقتناص الوظائف المتاحة وتحقيق الترقى المهني السريع داخل المنظمات السياحية، كما توصلت الدراسة إلى أن النجاح المستدام في سوق العمل المعاصر لم يعد رهناً بالكفاءة المهنية الفنية وحدها

عرض النتائج المتعلقة بالسؤال السادس ومناقشته: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين والموظفات في استراتيجيات التدريب والتطوير والمهارات الناعمة لدى موظفين شركات القطاع الخاص؟

لبيان دلالة الفروق الإحصائية في استراتيجيات التدريب والتطوير والمهارات الناعمة لدى موظفي القطاع الخاص تبعا للجنس تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples t-test)، والجدول (11) يوضح ذلك:

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) على مقياسي استراتيجيات التدريب والتطوير والمهارات الناعمة تبعا لمتغير الجنس

المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية df	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
استراتيجيات التدريب والتطوير	ذكور	72	4.31	0.52	350	-0.40	0.69
	إناث	280	4.33	0.54			
المهارات الناعمة	ذكور	72	4.42	0.52	350	0.20	0.84
	إناث	280	4.41	0.53			

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات

الحسابية لاستراتيجيات التدريب والتطوير والمهارات الناعمة تبعا إلى متغير الجنس (ذكور، إناث)، حيث بلغت قيمة "ت" (0.40) لاستراتيجيات التدريب والتطوير وقيمة ت (0.20) للمهارات الناعمة مما يشير إلى أن الموظفين في القطاع الخاص لا يختلفون حسب الجنس، وأن لديهم مستويات متقاربة من استراتيجيات التدريب والتطوير والمهارات الناعمة.

ويعزى ذلك نظرا لأن سياسات المؤسسات بالعادة تكون موحدة ولا تختلف تبعا للجنس وتحرص المؤسسات على تقديم خدمات لجميع الموظفين من خلال دورات تدريبية وتنمية المهارات الناعمة بغض النظر عن الجنس، مما يؤدي إلى تقارب في مستويات الاستفادة من التدريب واستراتيجياته، وبالتالي يقلل من احتمالية ظهور فروق فردية كبيرة بين الجنسين في هذا المجال، كما أن المؤسسات التي تسودها ثقافة تنظيمية واحدة تنجح وتبدع وهو ما تسعى له المؤسسات التي لا تعمل على التفرقة بين الذكور والإناث في هذا المجال، وتحرص على امتلاك جميع الموظفين بغض النظر عن

الجنس للمهارات الناعمة والحصول على دورات تدريبية متشابهة، إن غياب الفروق الفردية بين الجنسين أصبح اليوم جزءاً أساسياً من متطلبات التوظيف والترقي في العمل في القطاع الخاص، ويتم اختيار الموظفين بناءً على مستوى معين من الكفاءات السلوكية والاجتماعية، مما يؤدي إلى تقارب في مستوياتهم منذ بداية العمل، كما أن برامج التطوير المهني المستمرة تهدف إلى رفع الحد الأدنى من الكفاءة لدى جميع العاملين والموظفين وليس فئة واحدة فقط.

وتختلف نتائج الدراسة عن نتيجة دراسة إبراهيم (2023) والتي بينت عن وجود تباينات ذات دلالة إحصائية

في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير "الجنس" وكانت الميول لصالح الإناث

المناقشة

توصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

- ارتفاع مستوى استراتيجيات التدريب والتطوير لدى الموظفين في القطاع الخاص
- ارتفاع مستوى المهارات الناعمة لدى الموظفين في القطاع الخاص
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين استراتيجيات التدريب والتطوير على الأبعاد والدرجة الكلية مع مهارة التواصل كمهارة من المهارات الناعمة.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين استراتيجيات التدريب والتطوير على الأبعاد والدرجة الكلية مع مهارة العمل الجماعي كمهارة من المهارات الناعمة.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين استراتيجيات التدريب والتطوير على الأبعاد والدرجة الكلية مع مهارة حل المشكلات كمهارة من المهارات الناعمة.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين استراتيجيات التدريب والتطوير على الأبعاد والدرجة الكلية مع مهارة إدارة الوقت كمهارة من المهارات الناعمة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين والموظفات في القطاع الخاص في استراتيجيات التدريب والتطوير.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين والموظفات في القطاع الخاص في المهارات الناعمة.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة الحالية فإن الباحثة تقدم التوصيات التالية:

1. تعزيز برامج التدريب المبنية على المهارات الناعمة نظرا لأنها مفيدة للموظفين في القطاع الخاص سواء في تنمية التواصل الفعال والعمل الجماعي وحل المشكلات وإدارة الوقت
2. دمج استراتيجيات التعلم التفاعلي في التدريب نظرا لفائدتها في اكتساب المهارات الناعمة لدى الموظفين
3. تبني أنظمة تدريب مستمرة كونها مفيدة في الارتقاء الوظيفي
4. تعزيز ثقافة التعلم التنظيمي داخل بيئة العمل لتشجيع المعرفة وتبادلها بين الموظفين
5. الاستمرار بتقديم برامج تدريبية للموظفين والموظفات بغض النظر عن الجنس في القطاع الخاص
6. إجراء دراسات إضافية من مثل فحص أثر استراتيجيات التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي في القطاع العام والخاص دراسة مقارنة

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، الاء (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة اربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر المعلمين فيها، *مجلة جدارا للدراسات والبحوث*، 1-25. <http://journal.jadara.edu.jo>
- أبو النصر، مدحت (2009) مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين. القاهرة: الاكاديمية العربية الدولية.
- توفيق، عبد الرحمن (2006). تحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- جدي، محمود. (2024). أهمية المهارات الناعمة للطلبة المحترفين. *مجلة عطاء للدراسات والأبحاث*، 136-142. <https://journals.imist.ma/index.php/Atae/article/view/3108>
- حسن، آمنة. (2022). دور المهارات الناعمة في تحقيق التميز الإداري: بالتطبيق على بنك النيل الأزرق المشرق (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، كلية الدراسات العليا.
- الخالدي، فوزية بنت حمدان. (2023). تضمين المهارات الناعمة في البرامج التدريبية. *مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة*، 31(3)، 491-518. <https://doi.org/10.21608/ssj.2023.344569>
- الخطيب، عيبر (2009). إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الخلوية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان
- ذيبان، إيمان قاسم. (2023). أثر المهارات الناعمة ومهارة اللغة في زيادة توظيف خريجي كلية العلوم السياحية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 49(146)، 50-58. <https://doi.org/10.31272/jae.i146.1319>
- العساف، صالح. (2012). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. الرياض: مكتبة العبيكان .
- كيلان، سحر جبار وجاسم، إقبال مهدي وعزيز، سلام جعفر. (2023). المهارات الناعمة للموارد البشرية ودورها في جاهزية التغيير الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركات السفر والسياحة بمدينة بغداد جانب الرصافة، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، <https://doi.org/10.31272/jae.i143.1228>
- ولدحلي، محمد (2025). المهارات الناعمة في التعليم الحديث: مقارنة جديدة من أجل تواصل تربوي فعال، *المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 9(2)، 1-11. <https://journals.ajsrp.com/index.php/jhss>
- يوسف، سليمان (2015). المهارات الحياتية. عمان: دار المسيرة .

- Abdullah, A., Muhammad, M., & Nasir, A. (2021). The Role of Soft Skills on Business Graduates Employability. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 7(2):83-94,
DOI: 10.17687/jeb.v7i2.463
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
- Andrewartha, G, & Carlopio, J. (2012). Developing management skills. *Edition: 5th, Publisher: Pearson, Editor: Judith bamber*
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Axiak, I (2025).Talent development and training effectiveness: Soft skills can be trained. *Journal of Workplace Learning*, 37(7–8), 572–586. <https://doi.org/10.1108/JWL-04-2025-0106>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Ballester-Miquel, J., Perez-Ruiz, P, Gisbert-Munoz, & Enri-Peiro, S. (2026). The role of soft skills in workplace innovation: Leadership and problem solving as key drivers. *Journal of Innovation & Knowledge*, 12, 00901.<https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100901>

- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barrera-Osorio, F., Kugler, A. D., & Silliman, M. I. (2020). Hard and soft skills in vocational training: Experimental evidence from Colombia. NBER Working Paper No. 27548.
https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27548/w27548.pdf
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.<https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Blanchard, P. N., & Thacker, J. W. (2023). *Effective training: Systems, strategies, and practices* (7th ed.). Pearson.
- Brudevold-Newman, A, & Ubfal, D. (2024). Soft-skills, networking, and workforce entry: Impacts of a training program for recent graduates in Rwanda. *Labour Economics*, 91, 102650, <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2024.102650>
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263–296. <https://doi.org/10.1177/1534484307303035>
- CIPD. (2024). *Learning and skills at work survey 2024*. Chartered Institute of Personnel and Development. <https://www.cipd.org.uk>

- Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480710726136/full/html>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- D’Zurilla, T. J., & Nezu, A. M. (2010). *Problem-solving therapy: A positive approach to clinical intervention* (3rd ed.). Springer.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Education to Workforce Indicator Framework. (2023). Communication skills indicators.

<https://www.educationtoworkforce.org/indicators/communication-skills>

- Ellinger, A. D. (2004). The concept of self-directed learning and its implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), 158–177,
<https://doi.org/10.1177/1523422304263327>
- Eloundou, T., Manning, S., Mishkin, P., & Rock, D. (2023). GPTs are GPTs: An early look at the labor market impact potential of large language models. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2303.10130>
- Espina-Romero LC, Aguirre Franco SL, Dworaczek Conde HO, Guerrero-Alcedo JM, Ríos Parra DE, Rave Ramírez JC. Soft skills in personnel training: Report of publications in scopus, topics explored and future research agenda. *Heliyon*. 2023 Apr 14;9(4):e15468. doi: 10.1016/j.heliyon.2023.e15468. PMID: 37123950; PMCID: PMC10130224.
- Gartner. (2023). Conflict management glossary. <https://www.gartner.com/en/human-resources/glossary/conflict-management>
- Gegenfurtner, A., Veermans, K., & Vauras, M. (2014). Effects of computer-supported training on transfer of training: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 12, 1–21.

- Gibson, S. K. (2004). Social learning (cognitive) theory and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), 193–210.
<https://doi.org/10.1177/1523422304263429>
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation. Belmont, CA: Wadsworth.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

- Halim, D., Buehren, N., Goldstein, M., O'Sullivan, M., & Sabarwal, S. (2023). The effects of game-based soft skills training A quasi-experiment with Ethiopian garment workers. *International Journal of Educational Development*, 101, 102823.
<https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102823>
- Hartini, Q. A. P. (2025). Factors that influence the employability skills of vocational education and training graduates in Botswana. *PubMed Central*.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12344406/>
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–464, <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>
- Herjuna, S., Marhaeni, V., Aivira, M... (2024). Impact of Training and Development Programs on Employee Performance in the Manufacturing Sector. *Acta Psychologia*, 3(3), 140-151, DOI: 10.35335/psychologia.v3i3.68
- Jackson, D. (2012). Testing a model of undergraduate competence in employability skills and its implications for stakeholders. *Journal of Education and Work*, 27(2), 220–242.
<https://doi.org/10.1080/13639080.2012.718750>
- Karim, M., Choudhury, M., & Bin Latif, W. (2019). The impact of training and development on employee performance: Performance: An Analysis of Quantitative Data, *Noble International*

Journal of Business and Management Research, Noble Academic Publsiher, vol. 3(2), pages 25-33, <https://ideas.repec.org/a/nap/nijbmr/2019p25-33.html>

- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Lippman, L. H., Ryberg, R., Carney, R., & Moore, K. (2015). *Workforce connections: Key “soft skills” that foster youth workforce success*. Child Trends.
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381–391, <https://psycnet.apa.org/record/1994-42842-001>
- ManpowerGroup. (2018). *Skills revolution 2.0: Robots need not apply: Human solutions for the skills revolution*. ManpowerGroup Research.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Mugachev, A. G., Maslikov, A. T., & Artyukhin, I. Y. (2023). Soft skills: Definition, content, development. *Tambov Medical Journal*. <https://doi.org/10.20310/2782-5019-2023-5-4-65-73>
- Nancy, C.(2024). Soft skills, https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/soft-skills?utm_source=chatgpt.com
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A. (2023). *Employee training and development* (9th ed.). McGraw-Hill Education.

- Rao, M. S. (2014). Enhancing employability in engineering and management students through soft skills. *Industrial and Commercial Training*, 46(1), 42–48.

<https://doi.org/10.1108/ICT-04-2013-0023>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.

<https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.

<https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.

<https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Salanova, M., Peiró, J. M., & Schaufeli, W. B. (2005). Self-efficacy and work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 1–25.
- Salanova, M., Peiró, J. M., & Schaufeli, W. B. (2005). Self-efficacy specificity and burnout among information technology workers: An extension of the job demands–resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 1–25.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management Review*, 25(4), 590–607.

- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
<https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101.
<https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101,
DOI: 10.2307/23484697
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1–17.
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). *Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector*. Cogent Business & Management, 5(1), DOI: 10.1080/23311975.2018.1470891
- Smith, L., Brown, T., & Wang, J. (2025). Psychological resilience in the aftermath of global crises: A systematic review. MedRxiv, <https://doi.org/10.1101/2025.02.15.25322337>
- Ubfal, D., Arraiz, I., Beuermann, D., Frese, M., Maffiali, A, & Verch, D. (2022). The impact of soft-skills training for entrepreneurs in Jamaica. *World Development*, 152, 105787,
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105787>
- Whitmore, Paul G., "What are soft skills?", Paper presented at the CONARC Soft Skills Conference, Texas, 12–13 December 1972

- World Economic Forum. (2020). *the future of jobs report 2020*.
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employees' performance: A case study of Bahir Dar University, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1), 207–221.
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2022.2072212>

الملاحق

الاستبانة

الاستبانة الصورة الأولى

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سعادة الأستاذ الدكتور: حفظه/الله

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة دراسة بإجراء دراسة حول " استراتيجيات التدريب والتطوير وعلاقتها بالمهارات الناعمة لدى موظفي شركات القطاع الخاص في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية." وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، واحتاج منكم التفضل بتحكيم هذه الأداتين الخاصة بالدراسة، علما أن الإجابة على الادتين ستكون خماسية من صيغة (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وبما ان حضرتكم من المختصون والمهتمون في هذا المجال يسر الباحثة ان تضع بين ايديكم الكريمة المقياس في صورته الاولى راجية من حضرتكم التكرم بتحكيمة من حيث:

- مدى ملائمة وانتماء الفقرة للبعد الذي تندرج تحته
 - شمول المجال الواحد ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية
 - اضافة او تعديل ما تروه مناسباً
 - أي ملاحظات او اقتراحات ترونها مناسبة
- هذا وسيكون لأرائكم وتوجيهاتكم السديدة الاثر الفاعل في تطوير الدراسة وإخراجها بصورة ملائمة لذا ارجو ابداء آرائكم في كل فقرة من فقرات الاستبانة وذلك بوضع اشارة (X) في الحقل الذي تروه مناسب والتلطف بتدوين ملاحظاتكم (حذف، إضافة، تعديل، إعادة صياغة) على فقرات المقياس.

اسم المحكم	التخصص	الرتبة	الجامعة

أولاً: استراتيجيات التدريب والتطوير

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرة للبعد		مناسبة الفقرة للاستبيان		صياغة الفقرة		الملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	
البعد الأول التخطيط والتدريب								
1	يتم تحديد الاحتياجات بالتدريب بناء على تحليل علمي							
2	تتوافق البرامج التدريبية مع أهداف المؤسسة							
3	يتم اشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية							
4	تعتمد المؤسسة على بيانات الأداء في تخطيط التدريب							
5	تراعي الخطة التدريبية الفروق الفردية بين المتدربين							

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرة للبعد		مناسبة الفقرة للاستبيان		صياغة الفقرة		الملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	
6	يتم تحديد أهداف واضح لكل برنامج تدريبي							
7	تناسب البرامج التدريبية مع طبيعة العمل							
8	يتم تحديث الخطط بشكل دوري							
البعد الثاني: تنفيذ التدريب								
9	يتم استخدام أساليب تدريبية حديثة من مثل التعلم الإلكتروني							
10	يعتمد المدربون على استراتيجيات تفاعلية أثناء التدريب							
11	يتم توفير بيئة تدريبية محفزة للمتدربين							
12	يتم اختيار المدربين وفق معايير كفاءة واضحة							
13	تتنوع الأنشطة التدريبية بين النظرية والتطبيقية							

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرة للبعد		مناسبة الفقرة للاستبيان		صياغة الفقرة		الملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	
14	يتم استخدام وسائل تعليمية حديثة متنوعة							
15	يتم تشجيع المتدربين على المشاركة الفعالة							
16	يتم إدارة الوقت بالتدريب بشكل مناسب							
البعد الثالث: تقييم التدريب								
17	يتم تقييم البرامج التدريبية بشكل منظم							
18	يتم استخدام أدوات متنوعة لقياس نتائج التدريب							
19	يتم قياس رضا المتدربين عن البرامج التدريبية							
20	يتم تقييم أداء المدربين بعد انتهاء التدريب							
21	يتم متابعة أثر التدريب في بيئة العمل							

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرة للبعد		مناسبة الفقرة للاستبيان		صياغة الفقرة		الملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	
22	يتم اعداد تقارير دورية عن نتائج التدريب							
23	يتم قياس مدى تحقيق الأهداف التدريبية							
24	يتم إشراك المتدربين في عملية التقييم							

ثانيا: استبيان المهارات الناعمة

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرة للبعد		مناسبة الفقرة للاستبيان		صياغة الفقرة		الملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	
البعد الأول مهارات التواصل الفعال								
1	استطيع التعبير عن أفكاري بوضوح داخل العمل							
2	أستمع باهتمام لأراء الزملاء بالعمل							
3	استخدم لغة جسد مناسبة أثناء التواصل							

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرة للبعد		مناسبة الفقرة للاستبيان		صياغة الفقرة		الملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	
4	أقدم تغذية راجعة بناءة للآخرين							
5	أطرح الأسئلة المناسبة لتوضيح المعلومات							
6	أتحكم في انفعالاتي أثناء الحوار							
7	أحرص على وضوح الرسائل التي أنقلها							
8	استفدت من التدريب في تطوير مهارات التواصل الفعال							
البعد الثاني: العمل الجماعي								
9	أعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة							
10	أشارك زملائي في انجاز المهام							
11	أقبل آراء الآخرين حتى لو اختلفت مع رأيي							

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرة للبعد		مناسبة الفقرة للاستبيان		صياغة الفقرة		الملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	
12	أتحمل مسؤولياتي داخل الفريق							
13	ألتزم بالقواعد التي تحكم العمل الجماعي بالمؤسسة							
14	أشارك بفعالية في اجتماعات الفريق							
15	أقدّر جهود الآخرين داخل الفريق							
16	استفدت من التدريب في تطوير مهارة العمل الجماعي لدي بالمؤسسة							
البعد الثالث: حل المشكلات								
17	أستطيع تحديد المشكلة بدقة							
18	أجمع المعلومات قبل اتخاذ القرار							
19	أبحث عن حلول متعددة للمشكلة							

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرة للبعد		مناسبة الفقرة للاستبيان		صياغة الفقرة		الملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	
20	أقيّم البدائل قبل اختيار الحل المناسب							
21	أتعامل بهدوء مع المواقف الصعبة							
22	أتعلم من الأخطاء السابقة							
23	أتابع تنفيذ الحلول للتأكد من فعاليتها							
24	استفدت من التدريب في تطوير مهارة حل المشكلات لدي بالمؤسسة							
البعد الرابع: إدارة الوقت بفعالية								
25	أنظم وقتي وفق أولويات العمل							
26	ألتزم بالمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال							
27	أضع خطة يومية لأداء أعمالي							
28	أتجنب إضافة الوقت في أمور غير مهمة							

الرقم	الفقرة	مناسبة الفقرة للبعد		مناسبة الفقرة للاستبيان		صياغة الفقرة		الملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	مناسبة	غير مناسبة	
29	أوازن بين المهام المختلفة بكفاءة							
30	أقيم استخدامي للوقت بشكل دوري							
31	أستخدم أدوات متطورة تساعدني في تنظيم الوقت							
32	استفدت من التدريب في تطوير مهارة إدارة الوقت بفاعلية							

وتقبلوا فائق الاحترام

الاستبانة الصورة الثانية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

عزيزي الموظف المحترم/ عزيزتي الموظفة المحترمة حفظه/ الله

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة دراسة بإجراء دراسة حول " استراتيجيات التدريب والتطوير وعلاقتها بالمهارات الناعمة لدى موظفي شركات القطاع الخاص في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية" وذلك من أجل استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، واحتاج منكم التفضل بتطبيق هذه الاستبيانات علما أنها مخصصة لأغراض البحث العلمي فقط.

أولا: البيانات الأولية:

الجنس	موظف
	موظفة
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس
	بكالوريوس
	دراسات عليا
سنوات الخبرة	أقل من 8 سنوات
	8-16 سنة
	17 سنة فأكثر

ثانيا: استراتيجيات التدريب والتطوير

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم تحديد الاحتياجات بالتدريب بناء على تحليل علي					
2	تتوافق البرامج التدريبية مع أهداف المؤسسة					
3	يتم اشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية					
4	تعتمد المؤسسة على بيانات الأداء في تخطيط التدريب					
5	تراعي الخطة التدريبية الفروق الفردية بين المتدربين					
6	يتم تحديد أهداف واضح لكل برنامج تدريبي					
7	تناسب البرامج التدريبية مع طبيعة العمل					
8	يتم تحديث الخطط بشكل دوري					
9	يتم استخدام أساليب تدريبية حديثة من مثل التعلم الإلكتروني					
10	يعتمد المدربون على استراتيجيات تفاعلية أثناء التدريب					
11	يتم توفير بيئة تدريبية محفزة للمتدربين					
12	يتم اختيار المدربين وفق معايير كفاءة واضحة					
13	تنوع الأنشطة التدريبية بين النظرية والتطبيقية					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
14	يتم استخدام وسائل تعليمية حديثة متنوعة					
15	يتم تشجيع المتدربين على المشاركة الفعالة					
16	يتم إدارة الوقت بالتدريب بشكل مناسب					
17	يتم تقييم البرامج التدريبية بشكل منظم					
18	يتم استخدام أدوات متنوعة لقياس نتائج التدريب					
19	يتم قياس رضا المتدربين عن البرامج التدريبية					
20	يتم تقييم أداء المدربين بعد انتهاء التدريب					
21	يتم متابعة أثر التدريب في بيئة العمل					
22	يتم اعداد تقارير دورية عن نتائج التدريب					
23	يتم قياس مدى تحقيق الأهداف التدريبية					
24	يتم إشراك المتدربين في عملية التقييم					

ثالثا: استبيان المهارات الناعمة

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	استطيع التعبير عن أفكاري بوضوح داخل العمل					
2	أستمع باهتمام لآراء الزملاء بالعمل					
3	استخدم لغة جسد مناسبة أثناء التواصل					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
4	أقدم تغذية راجعة بناءة للآخرين					
5	أطرح الأسئلة المناسبة لتوضيح المعلومات					
6	أتحكم في انفعالاتي أثناء الحوار					
7	أحرص على وضوح الرسائل التي أنقلها					
8	استفدت من التدريب في تطوير مهارات التواصل الفعال					
9	أعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة					
10	أشارك زملائي في انجاز المهام					
11	أقبل آراء الآخرين حتى لو اختلفت مع رأيي					
12	أتحمل مسؤولياتي داخل الفريق					
13	ألتزم بالقواعد التي تحكم العمل الجماعي بالمؤسسة					
14	أشارك بفعالية في اجتماعات الفريق					
15	أقدر جهود الآخرين داخل الفريق					
16	استفدت من التدريب في تطوير مهارة العمل الجماعي لدي بالمؤسسة					
17	أستطيع تحديد المشكلة بدقة					
18	أجمع المعلومات قبل اتخاذ القرار					
19	أبحث عن حلول متعددة للمشكلة					
20	أقيم البدائل قبل اختيار الحل المناسب					

الرقم	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
21	أتعامل بهدوء مع المواقف الصعبة					
22	أتعلم من الأخطاء السابقة					
23	أتابع تنفيذ الحلول للتأكد من فعاليتها					
24	استفدت من التدريب في تطوير مهارة حل المشكلات لدي بالمؤسسة					
25	أنظم وقتي وفق أولويات العمل					
26	التزم بالمواعيد النهائية لإنجاز الأعمال					
27	أضع خطة يومية لأداء أعمالي					
28	أتجنب إضافة الوقت في أمور غير مهمة					
29	أوازن بين المهام المختلفة بكفاءة					
30	أقيم استخدامي للوقت بشكل دوري					
31	أستخدم أدوات متطورة تساعدني في تنظيم الوقت					
32	استفدت من التدريب في تطوير مهارة إدارة الوقت بفاعلية					

وتقبلوا فائق الاحترام

Abstract

This study aimed to reveal the level of training and development strategies and their relationship to soft skills among employees of private sector companies in the western region of the Kingdom of Saudi Arabia. A questionnaire with two sections was developed, one for training and development strategies and the other for soft skills. Its psychometric properties, validity, and reliability were verified. A sample of private sector employees was selected from four regions in the Kingdom of Saudi Arabia: Jeddah, Mecca, Yanbu, and Rabigh, using a random sampling method via an electronic link. A total of 352 employees (72 males and 280 females) responded to the questionnaire. The results indicated that private sector employees possess a high level of training and development strategies and soft skills. A positive correlation was found between training and development strategies and communication skills, teamwork skills, problem-solving skills, and time management skills (all soft skills). The results also showed no differences between male and female employees in training and development strategies and soft skills. Based on these findings, the study concluded... The need to continue providing high-quality training programs for private sector employees, particularly those related to soft skills.

Keywords: Training and development strategies, soft skills, private sector employees

محكي أدوات الدراسة

الاسم	الدرجة العلمية	الجامعة
الدكتور احمد عبداللطيف ابوسعد	دكتوراة	جامعة مؤتة
الدكتور عبدالناصر موسى القرالة	دكتوراة	جامعة مؤتة
الدكتور انس صالح الضلاعين	دكتوراة	جامعة مؤتة
الدكتورة دلال صالح العنبر	دكتوراة	جامعة المدينة العالمية
الدكتورة مها عوض المطيري	دكتوراة	جامعة المدينة العالمية
الدكتورة نورة سعد الغامدي	دكتوراة	جامعة الملك عبدالعزيز

Midocean University
College of Management
Master's in Human Resources



**Training and Development Strategies and Their Relationship to Soft Skills Among
Employees of Private Sector Companies in the Western Region of the Kingdom of
Saudi Arabia**

Prepared by/

Abeer Mansour Bin Abed

University ID/

253000706

Supervised by/

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year

2026