

دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي وموظفات مدينة الرياض

إعداد الطالبة

هياء عبدالعزيز الفرهود

الرقم الجامعي

٢٤٢٠٠٠١٧٧

إشراف

الدكتور/ الفیصل عبد الحمید محمد

الدكتور/ فايز علي جراد

العام الدراسي

٢٠٢٥م



إهداء

هنا يتبلور إهداء البحث ومقدمته وعرضه وخاتمته!
هنا يقف القلم يمخر عباب بحر الحرف ممتناً للحبيب (أبي)
لأهديه هذا البحث.

(أبي) ما زلت حياً في قلبي
وأنا على يقين أن لحظة السعادة التي أسطرها الآن تصلك.
كما أهديه لقرة العين (أمي).
سندي وجنتي وأعلم أن فرحي من فرحها
عسى ربي أن يطيل في عمرها
كما أهدي البحث إلى زوجي وأبنائي.
وإخوتي وكل من ساندني ولو بجهد بسيط .
إلى كل من دعا لي بظهر الغيب بالتوفيق.
وأدعو الله أن يرعاكم ويحفظكم.

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد والشكر، حمدًا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك، الحمد لله على التيسير، والحمد لله على التوفيق والتمام، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين، نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

فبعد أن وفقني الله لإتمام هذه الرسالة، أتقدم بخالص الشكر والعرفان والامتنان لأستاذي الفاضل، الدكتور/الفصل عبد الحميد، والدكتور/ فايز جراد، اللذين لم يبخلا عليّ بالكثير من وقتهما وتوجيهاتهما السديدة، وجهودهما الحثيثة؛ حتى خرج هذا البحث في صورته النهائية.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر للجامعة لإكمال الدراسات العليا، والشكر موصول إلى أساتذتي الكرام؛ على ما منحوه من اهتمام وتوجيه في أثناء دراسة برنامج الماجستير.

وفي الختام، أسأل الله العظيم أن يكون هذا الجهد المتواضع خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به، إنه ولي ذلك والقادر عليه، وهو نعم المولى ونعم النصير، وصلّ اللهم وسلم وبارك على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

مُستخلص الدراسة

هدفت الدّراسة إلى: التّعرّف على واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما، وتحديد مستوى الأداء الوظيفي لهم، والتّعرّف على العلاقة بين المهارات الناعمة وتحسين الأداء الوظيفي لديهم، وتحديد الفروق في استجابات عينة الدراسة حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما؛ تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الآتية: (النوع الاجتماعي، والمستوى التعليمي، والمنصب والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة). ولتحقيق هذه الأهداف أُعتمد على المنهج الوصفي المسحي، وأُختيرت عينة من الموظفين والموظفات عددهم (350) موظفًا وموظفة. وتوصّلت الدراسة إلى: أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما، وأن مستوى الأداء الوظيفي لهم جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائيًا بين المهارات الناعمة وتحسين الأداء الوظيفي لديهم، وأن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية بين متوسطات عينة الدراسة حول واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما؛ تُعزى إلى متغير المستوى التعليمي؛ لصالح مجموع ماجستير فأعلى. كما توصّلت الدراسة إلى عدم وجود فروق تُعزى لمتغيرات الدراسة الآتية: النوع الاجتماعي، والمنصب والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة).

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة، الأداء الوظيفي، الموظفون، مدينة الرياض.

قائمة المحتويات

أ	إهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	مُستخلص الدراسة
د	قائمة المحتويات
و	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول
1	الإطار العام للدراسة
2	1-1 المقدمة
3	1-2 مشكلة الدراسة
4	1-3 أسئلة الدراسة
4	1-4 أهداف الدراسة
4	1-5 أهمية الدراسة
4	1-5-1 الأهمية النظرية
5	1-5-2 الأهمية التطبيقية
5	1-6 فروض الدراسة
5	1-7 نموذج الدراسة
6	1-8 الدراسات السابقة
9	1-8-1 التعليق على الدراسات السابقة
11	1-9 المنطلقات النظرية للدراسة
11	1-10 حدود الدراسة
12	الفصل الثاني: الإطار النظري
13	2-1 المهارات الناعمة
13	2-1-1 مفهوم المهارات الناعمة
14	2-1-2 أنواع المهارات الناعمة وأبعادها
17	2-1-3 أهمية امتلاك المهارات الناعمة وفوائدها
18	2-1-4 مُتطلّبات نجاح تنمية المهارات الناعمة لدى العاملين
19	2-2 تحسين الأداء الوظيفي

19	2-2-1 مفهوم الأداء الوظيفي
20	2-2-2 أهمية تحسين الأداء الوظيفي
21	2-2-3 خصائص الأداء الوظيفي
22	2-2-4 أساليب تحسين الأداء الوظيفي
24	2-2-5 تقييم الأداء الوظيفي
27	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
28	3-1 منهج الدراسة
28	3-2 مجتمع الدراسة وعينتها
31	3-3 أداة الدراسة
35	3-4 الأساليب الإحصائية:
36	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
37	4-1 النتائج المتعلّقة بالسؤال الأول
43	4-2 النتائج المتعلّقة بالسؤال الثاني
44	4-3 النتائج المتعلّقة بالسؤال الثالث
45	4-4 النتائج المتعلّقة بالسؤال الرابع
57	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
58	5-1 مناقشة النتائج المتعلّقة بمُنَغَيَرَات الدراسة
61	5-2 توصيات الدراسة
62	5-3 دراسات مستقبلية
63	abstract
64	المراجع
65	المراجع العربية
68	المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
3-1	توزيع عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّر النوع الاجتماعي.	30
3-2	توزيع عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّر المستوى التعليمي.	31
3-3	توزيع عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّر المنصب الوظيفي.	32
3-4	توزيع عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّر عدد سنوات الخبرة في الوظيفة.	32
3-5	مُعَامِل ارتباط بيرسون بين كل عبارة، والدرجة الكلية على جميع أبعاد محور: واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها.	34
3-6	مُعَامِل الارتباط بين درجة البُعد، والدرجة الكلية لمحور واقع: المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها.	35
3-7	مُعَامِل ارتباط بيرسون بين كل عبارة، والدرجة الكلية على محور: مستوى الأداء الوظيفي موظفي مدينة الرياض وموظفاتها.	35
3-8	قيم مُعَامِلَات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف محاور الاستبانة وأبعادها.	36
3-9	درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.	37
4-1	جميع أبعاد محور واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها.	39
4-2	التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بُعْد: مهارات الاتصال.	40
4-3	التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بُعْد: مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات.	41
4-4	التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بُعْد: مهارة التفكير الناقد.	41
4-5	التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بُعْد: مهارة الذكاء العاطفي.	42
4-6	التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بُعْد: مهارة المرونة والتكيف.	43
4-7	التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بُعْد: مهارات العمل التعاوني.	44
4-8	التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد	45

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	الدراسة على محور: مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مدينة الرياض وموظفاتهما.	
4-9	معاملات الارتباط بين أبعاد المهارات الناعمة وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما.	49
4-10	نتائج اختبار "كولموجروف-سمير نوف" (Kolmogorov-smirnov test)؛ لتوضيح مدى اعتدالية التوزيع لمتغير النوع الاجتماعي	47
4-11	نتائج "إحصائية ليفين" (Levene Statistic)؛ لتوضيح مدى تجانس المجموعات من حيث التباين الداخلي بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي.	48
4-12	نتائج "اختبار مان ونتي" (Mann-Whitney) للفروق في إجابات أفراد الدراسة حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.	48
4-13	نتائج اختبار "كولموجروف-سمير نوف" (Kolmogorov-smirnov test)؛ لتوضيح مدى اعتدالية التوزيع للبيانات بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.	50
4-14	نتائج "إحصائية ليفين" (Levene Statistic)؛ لتوضيح مدى تجانس المجموعات من حيث التباين الداخلي بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.	51
4-15	نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للفروق في إجابات أفراد الدراسة، حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما، تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.	51
4-16	نتائج اختبار «شيفيه»؛ لتوضيح مصدر الفروق في إجابات أفراد الدراسة حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما، تبعاً لمتغير المستوى الوظيفي.	52
4-17	مدى اعتدالية التوزيع للبيانات باستخدام "اختبار كمولموجروف سميرنوف" لمتغير عدد سنوات الخدمة.	53
4-18	نتائج "إحصائية ليفين" (Levene Statistic)؛ لبيان مدى تجانس المجموعات من حيث التباين الداخلي لمتغير عدد سنوات الخدمة في الوظيفة.	54
4-19	نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة، طبقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة.	55
4-20	مدى اعتدالية التوزيع للبيانات باستخدام "اختبار كمولموجروف سميرنوف" لمتغير المُصنّف الوظيفي.	56
4-21	نتائج "إحصائية ليفين" (Levene Statistic)؛ لتوضيح مدى تجانس المجموعات	57

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
	من حيث التباين الداخلي لمتغير المُسمّى الوظيفي.	
4-22	نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للفروق في إجابات أفراد عينة، حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها، تبعًا لمتغير المُصنّف الوظيفي.	58

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	توزيع عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّر النوع الاجتماعي.	3-1
31	توزيع عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّر المستوى التعليمي.	3-2
32	توزيع عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّر المنصب الوظيفية.	3-3
33	توزيع عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّر عدد سنوات الخبرة في الوظيفة.	3-4

الفصل الأول

الإطار العام الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

مهارات الأفراد عنصر مهم وشرط أصيل لاختيارهم للعمل بالمنظمات واستمراريتهم فيها، وقد انعكس هذا الوضع على ارتفاع مُتَطَلَّبات شغل الوظائف، إضافة إلى ما أفرزته هذه الفترة من منافسة قوية بين المنظمات، ووجود سرعة في التغيرات؛ الأمر الذي أدّى إلى السعي المتواصل للحصول على موارد بشرية تتسم بالقدرة على التكيف، ومجابهة التحديات، والمنافسة. كما شهد العقد الأخير اهتمامًا متزايدًا بـ(المهارات الناعمة)، لا سيما في القطاعات الخدمية، حيث يؤدي المورد البشري دورًا أساسيًا في تحقيق تميّز المُنظَّمة واستمراريتها؛ لطبيعة تواصله المباشر مع المستفيدين؛ ومن ثمّ تعدّ مهارات الأفراد مطلبًا لشغل الوظائف؛ للحصول على موارد بشرية قادرة على المنافسة والتميّز.

وتُعبّر المهارات الناعمة عن السمات الشخصية التي تُعزّز تفاعلات الفرد، وتؤثر إيجابيًا في أدائه الوظيفي، وتُشير إلى السلوكيات الدقيقة وأنماط التواصل التي تجعل بيئة العمل وإدارة التفاعلات مع الآخرين أكثر يسرًا؛ ولهذا فالمهارات الناعمة مزيج من المهارات الاجتماعية والسمات الشخصية؛ الأمر الذي يمنح الأفراد القدرة على التكيف مع بيئات مختلفة في مؤسساتهم ومجتمعاتهم؛ لتحقيق الأهداف المُتوخاة (عتيبة، 2021)، وهي أيضًا نمط تواصلٍ ومزيج من المهارات والسمات للقدرة على التكيف مع بيئات العمل.

وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين عملية مهمة ومتشابكة، وتُعدّ أحد أهم العمليات الإدارية التي يتعدى تأثيرها نطاق الأفراد المختصين بالتطوير؛ ليشمّ جميع أنشطة المؤسسة. والمؤسسات - دون النظر إلى إمكاناتها وقدراتها- لا يمكنها الحفاظ على موقعها الريادي بالاعتماد على مستوى الأداء والأساليب التقليدية نفسها، حيث يدفعها هذا إلى تجويد أدائها لرفع كفاءة الخدمات التي تقدمها إلى المجتمع كافة، وبشكل أكثر تنافسية؛ ومن ثمّ يحتاج هذا إلى اعتماد وسائل وإمكانات متطورة، وتدريب المختصين عليها؛ لتعزيز مقدرتهم، وتجويد مستوى أدائهم.

ولعل من الأمور الضرورية في القرن الحادي والعشرين، أنه يجب تطوير المهارات الناعمة لدى العاملين في المُنظَّمات، وقد أهتم بتطويرها لدى العاملين؛ استجابة للتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة حاليًا، ومن أجل إعداد العاملين لمواجهة كل جديد، وتمكينهم من استغلال مهاراتهم؛ حتى تُمكنهم من حلّ مشكلاتهم الآنية والمستقبلية (خميس، 2018).

وتؤدي تنمية المهارات الناعمة وتطويرها لدى العاملين إلى تجويد الأداء الوظيفي؛ لأنها تُمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة، وأن يكونوا على أقصى درجة من مواكبة التطورات العلمية الحالية، حيث إن تطوير

المهارات الناعمة لديهم يمكّنهم من الإنتاج والإبداع، ونجاح العمل الذي يؤدونه بما يتلاءم مع التطوّرات كافة (قويدر، 2017)، وهذا ما أكدته دراسة شاوش وآخرين (2023)، التي رأت أن المهارات الناعمة لها تأثير إيجابي في الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وأنه توجد علاقة إيجابية بين امتلاك العاملين للمهارات الناعمة وتحسين أدائهم؛ ومن ثمّ أوصت بضرورة اهتمام المؤسسة بهذه المهارات؛ بوصفها مُتغيّرًا حيويًا يؤثر في الأداء الوظيفي للعاملين، والتشجيع على الاستثمار في مجال التدريب والتطوير؛ لتجويد أداء العاملين، وأوصت أيضًا ببنمية مهارات الإبداع، عبر تطوير قدرات العاملين على الابتكار؛ لتحقيق جودة مستمرة في الأداء الوظيفي، كما توصّلت دراسة الجرجري والدبوني (2023) إلى وجود علاقة قوية بين تملك المهارات الناعمة وإنجاز معدّلات أداء وظيفي مرتفعة.

وفي إطار ما سبق؛ تتضح أهمية تطوير المهارات الناعمة وتنميتها لدى العاملين في المؤسسات على اختلاف خدماتها؛ الأمر الذي يُساعد على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وتمكينهم من متابعة التطورات في مجال عملهم؛ ومن ثمّ سعت الدراسة الحالية إلى: التّعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي وموظفات مدينة الرياض بالسعودية.

2-1 مشكلة الدراسة:

تسعى المؤسسات والمُنظّمات باستمرار إلى تحقيق التميّز على المستوى المؤسسي، والتركيز على تجويد أدائها، عبر تطوير موظفيها وإكسابهم المهارات الناعمة، التي تُجعلهم يواكبون التطوّرات المتلاحقة، وأداء عملهم بالجودة المطلوبة، ومواجهة التحدّيات التي تواجههم، سواء كانت في بيئة العمل أو خارجها.

وللدور القوي للمهارات الناعمة في تجويد الأداء الوظيفي، وفي ضوء ما تهدف إليه رؤية المملكة 2030 من تطوير المواهب السعودية الشابة وتعزيز مهاراتهم؛ لضمان اكتساب الخريجين الخبرة الفنية اللازمة والمهارات الشخصية والعملية المطلوبة لأداء أدوارهم الوظيفية المستقبلية؛ تتحدّد مشكلة الدراسة الحالية في: التّعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما، عبر تطبيق أداة الاستبانة؛ لقياس دور هذه المهارات في تحسين الأداء الوظيفي.

ومع أهمية تطوير المهارات الناعمة، ودورها في تجويد الأداء الوظيفي للعاملين؛ لكن هناك دراسات توصّلت إلى وجود ضعف في امتلاك العاملين لهذه المهارات، ومنها دراسة الزهراني والغامدي (2023)، التي توصّلت إلى أن درجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظفي الجامعة كانت متوسطة، وكانت دون المأمول، وتوصّلت دراسة دين (Dean, 2017) إلى أن القوى العاملة تعاني نقصًا كبيرًا في المهارات الناعمة، خصوصًا مهارات: التواصل، وحلّ المشكلات، والثقة بالنفس، والتعامل مع الآخرين.

وبناء على ما سبق؛ يتبيّن أن هناك تحدّيات تواجه المُنظّمات لتطوير المهارات الناعمة لدى العاملين من أجل تجويد أدائهم الوظيفي؛ ومن ثمّ سعت هذه الدراسة إلى بيان دور هذه المهارات في

تجويد الأداء الوظيفي؛ ولذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: ما دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما؟

3-1 أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مدينة الرياض وموظفاتهما؟
- ما العلاقة بين المهارات الناعمة وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما، تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الآتية: (النوع الاجتماعي، والمستوى التعليمي، والمنصب والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة)؟

4-1 أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التَّعرُّف على واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما في المملكة العربية السعودية.
- تحديد مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مدينة الرياض وموظفاتهما.
- التَّعرُّف على العلاقة بين المهارات الناعمة وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما.
- تحديد الفروق في استجابات عينة الدراسة حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي وموظفات مدينة الرياض، تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الآتية: (النوع الاجتماعي، والمستوى التعليمي، والمنصب والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة).

5-1 أهمية الدراسة:

تتلخّص أهمية الدراسة الحالية في: رصد دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما، حيث تكتسب الدراسة أهميتها من خلال:

1-5-1 الأهمية النظرية:

- تتبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية موضوع المهارات الناعمة؛ كونها تساعد على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، الذي دعا إليه العديد من الدراسات والمؤتمرات المحلية والعربية.

- يُؤمل أن تُساعد الدراسة على إثراء المعرفة العلمية حول موضوعي: المهارات الناعمة، وتحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين، من خلال تقديمها لمعلومات ومعارف ومفاهيم حديثة.
- يُؤمل أن تُسهم الدراسة في تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات المرتبطة بموضوع دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي.
- تتوافق الدراسة الحالية مع رؤية المملكة 2030، التي أكّدت دور تطوير مهارات العاملين في المؤسسات الحكومية، وتأهيلهم تأهيلاً يلبي احتياجات سوق العمل ومُتطلّبات تحسين الأداء الوظيفي؛ وصولاً إلى التنمية الاقتصادية.

2-5-1 الأهمية التطبيقية:

- يُؤمل أن تساعد الدراسة أصحاب العمل والمسؤولين في القطاعين العام والخاص على الاستثمار في تحسين المهارات الناعمة لدى العاملين؛ لتحقيق أداء وظيفي متميّز.
- تُسهم الدراسة الحالية في مساعدة المسؤولين بالمؤسسات والمنظّمات على تطوير خدماتها، عبر تطوير المهارات الناعمة وتنميتها لدى العاملين فيها.
- تُساعد الدراسة المسؤولين في المؤسسات والمنظّمات على توظيف أساليب تطوير أداء العاملين وتحسينها، عبر وضع برامج التدريب التي تلبي احتياجات العاملين من المهارات الناعمة.

2-6 فروض الدراسة:

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما في المملكة العربية السعودية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي وموظفات مدينة الرياض، تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الآتية: (الجنس، والمستوى التعليمي، والمنصب والوظيفة ، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة).

2-7 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما في المملكة العربية السعودية.

المتغير المستقل: المهارات الناعمة، وتتمثل في المهارات الآتية: (مهارات الاتصال، ومهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات، ومهارة التفكير الناقد، ومهارة الذكاء العاطفي، ومهارة المرونة والتكيف، ومهارات العمل التعاوني).

المتغير التابع: تحسين الأداء الوظيفي.

8-1 الدراسات السابقة:

راجعت الباحثة الدراسات السابقة ذات العلاقة بمُتغيّرات الدراسة الحالية، وتوصّلت إلى بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوعي: (المهارات الناعمة، وتحسين الأداء الوظيفي)، وتستعرضها من الأحدث إلى الأقدم حسب سنة نشرها على النحو الآتي:

هدفت دراسة الأنصاري والكندري (2024) إلى: التَّعرُّف على واقع المهارات الناعمة والرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع المعلومات والمكتبات بالكويت، وقد أُختير المنهج الوصفي المسحي، وتمثّلت الأداة في الاستبانة، وأُختيرت عينة من (270) من العاملين بقطاع المعلومات والمكتبات بالكويت، ومن النتائج التي توصّلت إليها الدراسة إلى: أن واقع المهارات الناعمة والرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع المعلومات والمكتبات بالكويت - من وجهة نظرهم - جاءت بدرجة عالية، وأن من أبرز المهارات: مهارات التواصل، وإدارة الوقت، والقيادة، والعمل ضمن فريق، ومهارة التخطيط، والتفاوض، ومهارة اتخاذ القرار وحلّ المشكلات؛ وجاءت جميعها بدرجة موافقة عالية، بينما جاء الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع المعلومات والمكتبات بالكويت بدرجة متوسطة.

بينما هدفت دراسة العمري والكلثم (2024) إلى تقديم تصوّر مُقترح لتنمية المهارات الناعمة لدى معلمات اللغة الإنجليزية في ضوء التنمية المهنية المُستدامة، وتحديد واقع تنمية هذه المهارات لدى معلمات اللغة الإنجليزية في ضوء التنمية المهنية المُستدامة، ولتحقيق ذلك أُختير المنهج الوصفي التحليلي، وتمثّلت الأداة في الاستبانة، وأُختيرت عينة بلغت (82) معلمة. وتوصّلت الدراسة إلى: أن واقع تنمية المهارات الناعمة لدى معلمات اللغة الإنجليزية في ضوء التنمية المهنية المُستدامة جاء بدرجة موافقة عالية وعلى جميع المهارات، وقَدّمت الدراسة تصوّرًا مُقترحًا لتنمية هذه المهارات عند معلمات اللغة الإنجليزية في ضوء التنمية المهنية المُستدامة.

وهدف دراسة الصالحي والحسناوي (2024) إلى: التَّعرُّف على تأثير المهارات الناعمة للقيادة في رفاهية مكان العمل من وجهة نظر العاملين في شراكة الاتحاد للصناعات الغذائية، واعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي، وتمثّلت الأداة في الاستبانة، وطُبِّقت الدراسة على عينة بلغت (159) موظفًا، وتوصّلت النتائج إلى: وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية للمهارات الناعمة للقيادة في رفاهية مكان العمل بشراكة الاتحاد للصناعات الغذائية، وكانت أبرز هذه المهارات: (الاتصال، وفرق العمل، والتخطيط والتنظيم، والقيادة، والإلتقان الشخصي، والمبادرة)؛ حيث كان لها تأثير في رفاهية مكان العمل بشراكة الاتحاد للصناعات الغذائية.

وسعت دراسة الزهراني والغامدي (2023) إلى التَّحَقُّق من مدى توافر المهارات الناعمة في أداء موظفي جامعة أم القرى ومستوى تميّزهم الوظيفي، والكشف عن العلاقة الارتباطية بينهما. وارتكزت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت أداة الاستبانة، التي طُبِّقت على عينة عشوائية بلغت

(267) موظفًا وموظفة، وأظهرت النتائج أن درجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظفي الجامعة كانت متوسطة، وكان مستوى تميز الأداء الوظيفي عاليًا، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، بين توافر المهارات الناعمة ومستوى تميز الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى من وجهة نظرهم، وأوصت الدراسة بتعزيز المهارات الناعمة وتطويرها، والتركيز على مهارة التفكير الناقد لدى موظفي الجامعة، وإنشاء نظام للحوافز والمكافآت داخل الجامعة؛ لدعم اكتساب المهارات الناعمة، وتعزيز ثقافة التميز الوظيفي.

أما دراسة زكري وآخرين (Zekry, et al., 2023)، فهدفت إلى تحديد المهارات الناعمة المطلوبة للعمل بقطاعي السياحة والضيافة في مصر، وتقييم المهارات الأكثر أهمية، وقد أستخدم المنهج الوصفي، والاستبانة لجمع البيانات، وأختيرت عينة بلغت (295) من العاملين بقطاع الفنادق، و(167) من العاملين بقطاع السياحة والضيافة، وتوصلت النتائج إلى: أن المهارات الناعمة تختلف بين القطاعين السياحي والفندقي فيما يتعلق بالمهارات الخاصة والإدارية، من وجهة نظر مديري شركات السياحة ومديري الفنادق؛ ويعنى هذا أن الفنادق تهتم بهذه المهارات في أثناء اختيار الموظفين وتعيينهم، بينما يهتم قطاع السياحة بالمهارات الاجتماعية، ومهارات التواصل، ومهارات العمل الجماعي.

وهدف دراسة شاوش وآخرين (2023) إلى تحديد دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الرئيس للمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، وقد أستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في الاستبانة، وأختيرت عينة بلغت (314) فردًا من العاملين في المركز. وتوصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد المهارات الناعمة؛ وهي: (مهارات الاتصال، والعمل ضمن الفريق، وحلّ المشكلات، والإبداع)، والأداء الوظيفي للعاملين، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية للمهارات الناعمة بأبعادها في الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز.

واستهدفت دراسة الجرجري والدبوني (2023) قياس المهارات الناعمة عبر أبعاد متعددة؛ وهي: الاتصال والتواصل، واتخاذ القرار وحلّ المشكلات، وإدارة الوقت، والعمل ضمن الفريق، والقيادة، والعمل تحت الضغط، باستخدام المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة، وقد طبقت الدراسة في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل، على عينة بلغت (136) من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى: وجود ارتباط قوي بين امتلاك المهارات الناعمة وتحقيق معدلات أداء وظيفي مرتفعة، حيث برزت هذه المهارات خلال أداء الأفراد لمهامهم عبر تفاعلهم مع بيئتهم وزملاء. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز المهارات الناعمة، مع معالجة الفجوات بين المستويات المُتحققة والمُستهدفة، وإقامة ندوات وورش عمل حول أهمية المهارات الناعمة وأنواعها وسبل تعزيزها، وتسهيل الضوء على دورها في تحسين الأداء الوظيفي، وإدراج دورات تدريبية للمهارات الناعمة ضمن برامج التعليم المستمر في المؤسسات الخدمية والتعليمية.

كما هدفت دراسة صيام (2023) إلى تناول دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء المتميز لدى العاملين في شركات التأمين بقطاع غزة، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) في تأثير المهارات الناعمة على الأداء المتميز؛ تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والشخصية مثل: الجنس، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة. وضمت الدراسة جميع العاملين في شركات التأمين بقطاع غزة وعددهم (105) موظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، وأداة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى: أن مستوى المهارات الناعمة لدى العاملين في شركات التأمين مرتفع بلغت 81%، وبلغت نسبة مهارة الاتصال والتواصل 79%، وسجلت مهارة إدارة الأزمات 82.2%، وبلغت مهارة العمل بروح الفريق 81.9%، فيما بلغت نسبة الأداء المتميز 76.4%؛ مما يشير إلى مستويات مرتفعة في جميع المهارات المستهدفة، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والأداء المتميز في جميع مجالات الدراسة.

وهدفت دراسة غربي وبافة (2023) إلى استكشاف دور المهارات الناعمة في تعزيز الاستقرار المهني لدى الموظفين في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ جمع الباحث البيانات من مصادر متعددة، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة، وشملت العينة (30) موظفًا من العاملين في المؤسسات الرياضية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مهارات الاتصال والتواصل، والعمل ضمن الفريق، وإدارة الأزمات، والتخطيط؛ تؤدي دورًا مهمًا في تعزيز الاستقرار المهني بالمؤسسات الرياضية، وأوصت الدراسة بتطوير الأداء الوظيفي في أثناء الأزمات، عبر التنبؤ بالمشكلات المحتملة واتخاذ القرارات المناسبة، وتحسين الاتصال والتواصل لتعزيز المعرفة الوظيفية؛ مما يسهم في تمكين العاملين بالوظائف الإشرافية من تحسين أدائهم؛ لتنفيذ مهامهم بشكل أفضل.

واستكشفت دراسة آدم وبيومي (2022) العلاقة بين المهارات الناعمة وتشكيل رأس المال الفكري للعاملين في قطاع النسيج، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة موظفي مصنع سور للملبوسات في الدويم بالسودان، وعددهم (160) فردًا، وأُستخدمت أداة الاستبانة. ومن أبرزها نتائجها: أن المهارات الناعمة الأكثر استخدامًا من قبل العاملين في المصنع؛ هي: مهارات التواصل والاتصال، وحلّ المشكلات واتخاذ القرارات، والعمل ضمن الفريق، وقد استفاد العاملون من خبرات زملائهم وتجاربهم في إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام مهارات التواصل والاتصال وحلّ المشكلات، واتخاذ القرارات بين العاملين والإداريين، وتركيب وسائل اتصال داخلية تربط مختلف أقسام المصنع ووحداته؛ مما يسهم في تحفيز العاملين، ويسهل تنفيذ مهامهم بفعالية وسلاسة.

كما هدفت دراسة دوبي وتويري (Dubey & Tiwari, 2020) إلى تحليل الفجوة الموجودة للمهارات الناعمة للمبتدئين في قطاع تكنولوجيا المعلومات، ومعرفة تأثير الثقافات المتنوعة في فهم المهارات الناعمة، ولتحقيق ذلك أُستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأُستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وطُبقت الدراسة على أكبر خمس شركات لتكنولوجيا المعلومات في الهند، وبلغت عينة الدراسة (269)

من المهنيين المبتدئين والمحترفين العاملين في قطاع تكنولوجيا المعلومات بالهند. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المهنيين الذين يمتلكون المهارات الناعمة؛ يُعدّون من العوامل المهمة للعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات، وأن هناك ضعفًا في مستوى امتلاك المهنيين الجُدد للمهارات الناعمة، مقارنة مع المهنيين الذين يمتلكون خيارات متنوعة في مجال تكنولوجيا المعلومات.

وهدف دراسة ابن سليمان (2020) إلى استقصاء دور المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، مستندة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة، والمقابلات، والملاحظات، والوثائق الرسمية لعدد (104) من الأساتذة الجامعيين، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى المهارات الناعمة لدى أساتذة الكلية مرتفع وفقًا لتقييمهم، ويرجع ذلك إلى وعيهم بأهمية هذه المهارات في التعليم العالي، وحرصهم على التطوير الذاتي، واستثمار قدراتهم لتحقيق النجاح وتحسين أدائهم وأداء مؤسساتهم. كما أشارت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع لأداء الأساتذة الباحثين، وكشفت عن علاقة ارتباطية طردية قوية بين المهارات الناعمة (بوصفها مُتغيّرًا مُستقلًا)، وأداء الأستاذ الباحث (بوصفه مُتغيّرًا تابعًا). وأوصت بتصميم برامج تدريبية؛ لتنمية المهارات الناعمة لدى الأساتذة، والتركيز على المهارات القيادية لتأثيرها الكبير في تحسين الأداء الأكاديمي.

وهدف دراسة دين (Dean, 2017) إلى استكشاف المهارات الناعمة المطلوبة للقوى العاملة في القرن الحادي والعشرين، وسعت إلى تحديد إستراتيجيات فعّالة في مجال صناعة الخدمات اللوجستية، مستهدفة قادة المُنظّمات بهذا القطاع في ولاية نيوجيرسي، وتحديدًا في مقاطعات: بيرلينجتون، وميدلسكس، وسومرست، ممن لديهم خبرة لا تقلّ عن سنتين، واعتمدت الدراسة على المقابلات شبه المُنظّمة مع القادة، إضافة إلى مراجعة وثائق المُنظّمات. وأبرزت النتائج أن القوى العاملة تُعاني نقصًا في المهارات الناعمة، خاصة مهارات التواصل، وحلّ المشكلات، والثقة بالنفس، والتعامل مع الآخرين؛ مما يُؤثّر سلبيًا في السلوك والسلامة والإنتاجية، ويزيد من احتمالات الصراع والتسرّب، إضافةً إلى أهمية التواصل الفعّال والتفاعل الإيجابي في الاحتفاظ بالعملاء وزيادة الربحية. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد مزيج من التدريب الفردي والجماعي لتطوير المهارات الناعمة، وضرورة أن يكون تحديد الاحتياجات التدريبية قائمًا على مُدخّلات الفرد نفسه؛ وبهذا تُسهم الدراسة في التغيير الاجتماعي، عبر تقديم إرشادات يمكن استخدامها في إعداد برامج تدريبية فعّالة للمهارات الناعمة.

1-8-1 التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أهمية تطوير المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وفيما يأتي تُعلّق الباحثة على الدراسات السابقة من حيث أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية:

أولًا: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

– اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار عينتها من العاملين والموظفين في المؤسسات والمُنظّمات المختلفة، ومنها دراسات: شاوش وآخرين (2023)، وغربي وبافة

- (2023)، والأنصاري والكندري (2024)، والصالحي والحسناوي (2024).
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي الارتباطي، ومنها دراسات: الزهراني والغامدي (2023)، وصيام (2023)، والصالحي والحسناوي (2024).
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، ومنها دراسات: آدم وبيومي (2022)، والزهراني والغامدي (2023)، وصيام (2023)، وغربي وبافة (2023)، وزكري وآخرين (Zekry, et al., 2023)، والأنصاري والكندري (2024)، والعمرى والكلم (2024)، والصالحي والحسناوي (2024).
- اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أهدافها، ومنها: دراسة الزهراني والغامدي (2023)، التي هدفت إلى تحديد مدى توافر المهارات الناعمة في تحسين أداء الموظفين، واتفقت مع دراسة شاوش وآخرين (2023)، التي هدفت إلى تحديد دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

ثانيًا: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار عينتها، حيث كانت عينة الدراسة الحالية من العاملين والموظفين في المؤسسات والمُنظَّمات، وقد اختلفت مع دراسة الزهراني والغامدي (2023)، التي كانت عينتها من العاملين في الجامعات، واختلفت مع دراسة الجرجري والدبوني (2023)، التي كانت عينتها من أعضاء هيئة التدريس، كما اختلفت مع دراسة العمرى والكلم (2024)، التي كانت عينتها من معلمات اللغة الإنجليزية.
- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي الارتباطي، ومنها: دراسة زكري وآخرين (Zekry, et al., 2023)، التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة شاوش وآخرين (2023)، التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة الجرجري والدبوني (2023)، التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، واختلفت مع دراسة غربي وبافة (2023)، التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، ومع دراسة دين (Dean, 2017)، التي استخدمت المنهج التحليل المكتبي، ومع دراسة الأنصاري والكندري (2024)، التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، واختلفت مع دراسة العمرى والكلم (2024)، التي استخدمت المنهج الوصفي المسحي.
- اختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة في جمع البيانات، ومنها: دراسة ابن سليمان (2020)، التي استخدمت المقابلة إضافة إلى الاستبانة، واختلفت مع دراسة دين (Dean, 2017)، التي استخدمت المقابلة.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

من خلال مراجعة الباحثة للدراسات السابقة؛ فقد استفادت منها في بناء الإطار النظري المتعلق بموضوعي: المهارات الناعمة وتحسين الأداء الوظيفي، وتحديد منهج الدراسة واختيار عينتها، وربط نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية عند مناقشة نتائج الإجابة عن أسئلتها.

رابعاً: أوجه التميز عن الدراسات السابقة:

تميّزت الدراسة الحالية بشمولية أهدافها، التي هدفت إلى: التَّعَرُّف على واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها في المملكة العربية السعودية، وتحديد مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مدينة الرياض وموظفاتها، والعلاقة بين المهارات الناعمة وتحسين الأداء الوظيفي لديهم، وتحديد الفروق في استجابات عينة الدراسة حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي وموظفات مدينة الرياض؛ تُعزَى إلى المتغيّرات الديمغرافية الآتية: (الجنس، والمستوى التعليمي، والمنصب والوظيفة ، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة).

9-1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تتطلق الدراسة الحالية نظرياً من عدة موضوعات؛ تتمثل في الآتي:

أولاً: المهارات الناعمة: وهي مزيج من السمات الشخصية والمهارات الاجتماعية والشخصية للفرد، والقدرة على تعزيز الاتصال والتواصل الفعال مع الآخرين، والتميّز في العلاقات الاجتماعية ببيئة العمل والحياة.

ثانياً: تحسين الأداء الوظيفي: وهو نشاط تم من قِبل الأفراد؛ لتحقيق الأهداف المرجوة بنجاح، عبر الاستخدام الأمثل للموارد المادية والمالية التي يسعى النظام إلى تحقيقها داخل المُنظَّمة، ويرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من الأبعاد والمهام والمعايير التي تُشكّل مؤشرات لقياس الأداء الوظيفي للموظف.

10-1 حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تناول واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها، وتحديد مستوى الأداء الوظيفي لهم، والتَّعَرُّف على العلاقة بين المهارات الناعمة وتحسين الأداء الوظيفي لديهم.
- **الحدود المكانية:** طُبِّقَت الدراسة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** طُبِّقَت الدراسة في العام الجامعي 2025.
- **الحدود البشرية:** طُبِّقَت الدراسة على الموظفين والموظفات في مدينة الرياض.

الفصل الثاني

الإطار النظري

الفصل الثاني

الإطار النظري

يتناول هذا الفصل الإطار النظري، وقد قُسم إلى بحثين، تناول المبحث الأول المهارات الناعمة، بينما تناول المبحث الثاني تحسين الأداء الوظيفي.

2-1 المهارات الناعمة:

2-1-1 مفهوم المهارات الناعمة:

هناك تعريفات تناولت مفهوم المهارات الناعمة، منها تعريف قويدر (2017)، الذي عرفها بأنها: "جميع المهارات التي يحتاجها العاملون في بيئة العمل؛ ليصبحوا فاعلين ومنتجين ومبدعين، إلى جانب إتقانهم للمهارات المعرفية، التي تُعدّ إحدى مُتطلّبات النجاح في أداء مهام عملهم الحالية والمستقبلية؛ توافقاً مع التطورات العلمية والتكنولوجية ومُتطلّبات التنمية الاقتصادية للقرن الحادي والعشرين" (ص.8).

وتُعبّر المهارات الناعمة عن سمات شخصية ومهارات اجتماعية يتعامل بها الأشخاص مع بعضهم؛ تؤدي إلى معرفة قدرة الشخص وتميّزه بالتفاعل مع الآخرين في مكان العمل والأماكن العامة. وهي مكملّة للمهارات الصلبة، التي تُشير إلى معرفة الشخص بمهاراته المهنية (الزيان، 2020).

كما تُعرّف المهارات الناعمة بأنها: مجموعة المهارات اللازم امتلاكها من قبل العاملين للنجاح في أداء مهام عملهم، وتحتوي المهارات الآتية: مهارات التفكير والتعلّم والإبداع، والثقافة المعلوماتية والإعلامية والتكنولوجية، ومهارات الحياة والعمل (المحميد، 2022، ص.65).

وهي: القدرات المطلوبة في مكان العمل لتحقيق التميّز المهني، وهي الطريقة الأفضل لتقديم مستوى أداء العاملين للمنظّمات، وهذه المهارات لها صلة بشخصية الإنسان وتصرفاته في المواقف التي يُمرّ بها في أثناء أدائه لمهام العمل (شاوش وآخرون، 2023، ص. 127).

وهي كذلك: مجموعة متكاملة من الصفات الشخصية، والعادات، والمواقف، والنمط الاجتماعي، التي لا ترتبط بالمهام الوظيفية بشكل مباشر؛ ولكنها مهمة وضرورية لإنجاز أفضل النتائج المُمكنة في العمل (الصالح والحسناوي، 2024، ص.49).

وبناء على ما سبق؛ يمكن تعريف المهارات الناعمة بأنها: مجموعة من المهارات التي يمكن أن يكتسبها الموظف، التي تُساعده على تعزيز قدرته على التفاعل مع الآخرين، وفق ما هو مخطّط له، وبما يُساهم في تطوير أدائه الوظيفي ويُحسّنه.

2-1-2 أنواع المهارات الناعمة وأبعادها:

اكتساب المهارات الناعمة أحد ما يحتاجه النجاح في أداء مهام العمل الآنية والمستقبلية، ومنها المهارات التي تسعى المُنظَّمات والمؤسسات إلى إكسابها للعاملين فيها؛ وهي:

- **مهارات حلّ المشكلات:** يُسهم تدريب العاملين على مهارات حلّ المشكلات في تحسين دافعيتهم نحو العمل، ويُساعدهم على إيجاد حلّ لمشكلة ما، أو قضية معينة، أو مسألة مطروحة، أو عقبة تواجه الفرد. وتُستخدم هذه المهارة لتحديد إستراتيجيات وتحليلها ووضعها من أجل مساعدة الفرد على الوصول إلى حلول لمشكلة تعوقه عن التقدّم في أي جانب (Zekry, et al., 2023).

ويضيف قارة والصافي (2023) أن مهارة حلّ المشكلات تُستخدم لوضع إستراتيجيات وتحليلها، التي تهدف إلى حلّ سؤال صعب، أو موقف معقّد، أو مشكلة تعوق التقدّم في أحد جوانب العمل والحياة، ويندرج تحتها مجموعة من المهارات الفرعية؛ منها: تحديد المشكلة بدقة، والوصول إلى المعلومات المهمة، وتسجيل الملاحظات، ووضع المعايير اللازمة لحلّ المشكلة، وتحديد الإجراءات وتطبيقها، وتقييم البدائل المُستخدمة في حلّ المشكلة، وإصدار الأحكام.

وتُساعد مهارة حلّ المشكلات الفرد على إدراك المشكلات، وصياغة فرضيات جديدة لها، والتوصّل إلى استخدام المعلومات المتوفرة، والبحث عن حلول لها، وتعديل الفرضيات وتطويرها، ورسم البدائل المُقترحة؛ ومن ثمّ تحقيق النتائج المرغوبة.

- **مهارات التخطيط:** تساعد مهارات التخطيط الأفراد على استخدام الأسلوب العلمي والعملية؛ للربط بين الأهداف والوسائل المُستخدمة لتحقيق الأهداف، ورسم معالم الطريق الذي يُحدّد القرارات، وكيفية تنفيذ مهام العمل المطلوبة منه، ومحاولة التحكم في الأحداث، باتباع سياسات مدروسة. كما يعدّ التخطيط قدرة تُمكن الفرد من إعطاء توقّعات وفرضيات لحلّ بعض المشكلات التي تواجهه بطريقة علمية (آل شعشاع والعجمي، 2022).

والتخطيط عملية تحتوي على اتخاذ قرارات تُحدّد مستقبل الفرد، بناء على ما يتوافر لديه من بيانات عن الموقف، وتحديد معالم الطريق الذي يُحدّد القرارات والإجراءات، وكيفية تنفيذها في العمل، والتحكّم في الأحداث باتباع سياسات مدروسة (الأغا، 2018).

- **مهارات التفكير الناقد:** تساعد تنمية مهارات التفكير الناقد الأفراد على التعامل مع المواقف والمشكلات التي تواجه العمل بطريقة علمية، ويُعرّف التفكير الناقد بأنه: نمط من أنماط التفكير يُظهر الفرد من خلاله القدرة على تقييم مشكلة في موقف ما، عبر تنظيم الأدلّة والحجج، واستشراف الحل الصحيح الذي يحويه، واستنتاج العمليات التي تمكّنه من الحل، وتبني قرارات وأحكام موضوعية (شاوش وآخرون، 2023). ويتكوّن التفكير الناقد من خمسة مُكوّنات إذا فُقد أحدها؛ لا تتم العملية التفكيرية، وهذه المُكوّنات هي (الزيان، 2020):

- 1- **القاعدة المعرفية:** ما يعرفه الفرد ويعتقده، وهي ضرورية لكي يحدث الشعور بالتناقض.
- 2- **الأحداث الخارجية:** المؤثرات التي تستثير الإحساس بالتناقض.
- 3- **النظرية الشخصية:** هي الصبغة الشخصية التي استمدتها الفرد من القاعدة المعرفية، تكون طابعاً مميزاً له (وجهة نظر شخصية)، وهي الإطار الذي تُفسّر في ضوءه الأحداث الخارجية؛ فيكون الشعور بالتباعد أو التناقض من عدمه.
- 4- **الشعور بالتناقض أو التباعد:** مجرد الشعور بذلك؛ يُمثّل عاملاً دافعاً تترتّب عليه بقية خطوات التفكير الناقد.
- 5- **حلّ التناقض:** مرحلة تضمّ الجوانب المُكوّنة للتفكير الناقد كافة؛ إذ يسعى الفرد إلى حلّ التناقض من خلال خطوات متعددة، وهذه المرحلة هي الأساس في بنية هذا التفكير.
- **مهارات التفكير الإبداعي:** التفكير الإبداعي نشاط ذهني موجّه للبحث عن حلول للمشكلات، أو اكتشاف علاقات جديدة، أو طرائق غير مألوفة لحلّ مشكلة قائمة، عبر مجموعة من المهارات أو القدرات التي تشتمل على: الأصالة والطلاقة والمرونة (Parinya, 2020, p. 15).
- ومع اختلاف الباحثين في تحديد مهارات التفكير الإبداعي بمجال الإدارة وغيرها؛ لكن أغلبهم يتفقون على أن أبرز مهارات التفكير الإبداعي التي يمكن تسميتها لدى العاملين؛ تتمثّل في:

 - **مهارة الطلاقة:** تعتمد على قدرة الإنسان على إعطاء أكبر قدر ممكن من الأفكار، أو اقتراح الحلول للمشكلات التي تواجه العمل، وكلما كان المرء قادراً على إنتاج عدد كبير من الأفكار في وحدة زمنية محددة؛ فإنه تتوافر لديه درجة أكبر من الطلاقة.
 - **مهارة الأصالة:** من أبرز المهارات اللازمة للإنتاج الإبداعي، وهي: الجِدّة والتفرد، وهي العامل المشترك بين معظم التعريفات التي تُركّز على النواتج الإبداعية المتفردة التي لم يصل إليها أحد سابقاً.
 - **مهارة الحساسية للمشكلات:** تُشير إلى وعي الفرد بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة التي يعمل فيها، وتُساعد على اكتشاف المشكلة قبل وقوعها، وتحري المعلومات الناقصة من أجل حلّها.
 - **مهارة التوسّع أو التفاصيل:** هي قدرة الفرد على التوسّع، وإضافة تفاصيل جديدة ومتنوّعة لفكرة ما أو لحلّ مشكلة في العمل، وتُساعد على تطوير الحلول المُقترحة وتنفيذها، وتقديم تفاصيل متنوّعة (العنزي، 2020).

- **مهارات التواصل مع الآخرين:** تعتمد على قدرة الفرد على التأثير في الآخرين؛ إذ تعدّ مهارات التواصل أساس التأثير الإيجابي التي يؤثر به الفرد في العاملين معه، وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة، عبر العمل بروح الفريق الواحد (الذيان، 2024).

وتُساعد مهارات التواصل الفعّال مع الآخرين على إيجاد دور رئيس في التفاعل مع العاملين، والتعاون معهم لتحقيق أهداف المؤسسة، فعبر الاتصال تنشأ العلاقات بين جميع العاملين، وتعدّ هذه المهارات من أكثر الطرق استخدامًا لتبادل الأفكار بين العاملين، حيث تُساعدهم على تحسين قدرتهم على أداء مهام العمل وتحسينه (القرني، 2016).

ومهارات التواصل الفعّال مع الآخرين تُعدّ الوسيلة الأكثر فاعلية لتحقيق التفاهم المشترك بين الأفراد أو المجموعات في العمل وخارجها؛ إذ تُسهّل تبادل المعلومات وتنفيذ المهام المطلوبة، وتُساعد على تبادل المعلومات المهمة والقرارات والتعليمات بين المديرين والمرؤوسين، ونقل الخبرات والمعرفة بين الموظفين من خلال الوسائل المتعددة.

- **مهارات الذكاء العاطفي:** يؤدي الذكاء العاطفي دورًا بارزًا على الأُسعدة كافة، حيث يُساعد الفرد على معرفة مشاعره والتعبير عنها، والتصرّف من خلالها لمواجهة أعباء الحياة، وتمكينه من التعامل مع مشاعر الآخرين، وإقامة أواصر العلاقات الاجتماعية، ويتطلّب هذا مهارات خاصة تشمل: إدارة الذات والتعاطف، أو تفهّم مشاعر الآخرين، وهي مهارات الذكاء العاطفي (مسعود وأحمد، 2024).

وتُساعد مهارات الذكاء العاطفي الأفراد على تقدير الآخرين، والتعرّف على مشاعرهم، وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم، ومساندتهم في الأزمات، ومشاركتهم في القرارات، والثقة بهم، وحب العمل معهم؛ وتعدّ هذه الجوانب من أبرز المُشجّعات التي تحفّز العاملين على الإنجاز (قارة والصابي، 2023).

- **مهارات اتخاذ القرار:** تتعلّق بالعمليات العقلية الواعية للفرد، وهي نوع من التفكير المُنظّم الهادف، الذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار، ووضع الحلول الممكنة حاليًا ومستقبلاً؛ لتحقيق الأهداف المرجوة وبأقل جهد، وبكفاءة منقطعة النظير (الأنصاري والكندري، 2024).

وعملية اتخاذ القرار من المهام الرئيسة للعاملين في المُنظّمات، وهي من المُرتكزات الرئيسة لنجاحهم في مهام عملهم الآن ومستقبلاً، ويتوقّف نجاح تلك المؤسسات في تحقيق رؤيتها الإستراتيجية على كفاءة العاملين فيها، وقدرتهم على اتخاذ القرارات السليمة؛ لأنها تُحدّد قدرة المؤسسات على النجاح والتميّز في تحقيق أهدافها المرجوة (محسن، 2018).

- **المهارات التكنولوجية:** ركّز هذا العصر على أهمية تزويد الأفراد بالمهارات التكنولوجية الحديثة، التي أصبحت من مُطلّبات العمل؛ لمواكبة التقنيات المُستخدمة ومحتواها المتنوّع الشامل من الوسائط المتعددة، التي تُستخدم في مهام العمل (Dubey & Tiwari, 2020).

وتكمن أهمية إكساب المهارات التكنولوجية فيما توفّره من مزايا وفوائد عديدة؛ تنعكس على أداء مهامهم؛ إذ تُسهم في رفع مستوى كفاءة الأداء، وسرعة الإنجاز، وتُحسّن من القدرة على قياس التقدّم في المُنظّمة نحو تحقيق الأهداف المرجوة، كما تُوفّر فرصًا مواتية لتحسين كفاءة الأنشطة الإدارية وفعاليتها، وتُساعد على تحسين كفايات العمل؛ لمواكبة التطلّورات المُتسارعة في مجال استخدام التقنيات الحديثة التي تحتاج إليها المُنظّمات المعاصرة (المنيع، 2023).

ويرى الدهشان (2019) أن استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في تطوير الأداء؛ أصبح وسيلة مهمة لتدريب الموارد البشرية في المنظمّات الحديثة، حيث تظهر الحاجة إلى إعداد برامج لتطوير أداء العاملين على استخدام التكنولوجيا، التي تساعدهم على أداء عملهم. وتأتي أهمية تدريب العاملين على تقنيات الذكاء الاصطناعي؛ كونه يهتم بتطوير الجوانب المعرفية والإدارية والفنية للعاملين في المؤسسات، إضافة إلى إكسابهم مهارات اتخاذ القرارات، وحلّ المشكلات التي تواجههم باستخدام التكنولوجيا.

- **مهارة إدارة الذات:** تُعبّر عن قدرة الفرد على ضبط التوازن في حياته؛ ليوائم بين الواجبات والرغبات والأهداف. وعبر إدارة الذات يسعى الفرد إلى تحقيق الصحة والسلامة في عمله، والتعامل مع نفسه بفعالية (الذبيان، 2024).

وتتعلّق مهارة إدارة الذات بقدرة الفرد على التحكم في سلوكه، وتغييره عند اللزوم حسب الموقف، بما في ذلك: ضبط النفس، وقوة الإرادة، والتكيف مع ضغوط العمل، والتعلّم المستمر مدى الحياة (العيسى، 2018)، وتعليم العاملين وتدريبهم على المهارات الناعمة، وأداء عملهم. وتعلّم المهارات الناعمة ليس هدفًا في حدّ ذاته، وإنما يتمثّل الهدف الأساسي في كيفية استفادة العاملين من هذه المهارات، وتوظيفها عمليًا ومهنيًا؛ الأمر الذي يزيد من ثقتهم بأنفسهم على الإنجاز، والتميّز في أداء ما يُطلب منهم من مهام العمل، وتكمن أهمية اكتساب هذه المهارات في أنها تساعدهم على مواكبة التطوّرات العلمية والتكنولوجية ذات العلاقة بالعمل، وتمكّنهم من أداء مهام العمل الآني والمستقبلي.

3-1-2 أهمية امتلاك المهارات الناعمة وفوائدها:

ازدادت أهمية المهارات الناعمة حاليًا؛ نتيجة للعولمة واستخدام تكنولوجيا المعلومات والذكاء الصناعي؛ ومن ثمّ فإن أغلب الوظائف المطلوبة حاليًا تعتمد كثيرًا على امتلاك العاملين للمهارات الناعمة (الأنصاري والكندري، 2024). وتكمن أهمية تطوير هذه المهارات لدى العاملين في أنها تساعدهم على أداء مهام عملهم وتحقيق الآتي (الصالح والحساوي، 2024):

- تحسين قدرتهم على إدارة الوقت.
- مساعدتهم على تنظيم أولويات العمل.
- تُعزّز مهارات العمل الجماعي، وتساعد على تجويد أداء فرق العمل.
- تُطوّر قدراتهم على الإبداع في اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات التي تواجه العمل.
- تُنمي إستراتيجيات العمل الذاتي، وتُزيد من دافعية العاملين.
- تُرفع قدرات العاملين على الاتصال والتواصل.
- تساعد على إنجاز مهام العمل بعيدًا عن الضغوط.
- تؤدي إلى بناء أساليب الحوار السليم بين العاملين.

كما تُسهم هذه المهارات في تطوير أداء الفرد؛ كونها تساعده على تحقيق الآتي (الأنصاري والكندري، 2024):

- تساعد على وضع الخطط المستقبلية وفقاً لتحليل الفرد للماضي، وفهمه للحاضر، وقدرته على التنبؤ بالمستقبل.
 - تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة المبنية على تفكير عقلي منظم.
 - تساعد على وضع الفروض والبدائل المتعددة لحل مشكلة ما بطريقة نقدية.
 - تساعد على اتخاذ قرارات حول اختيار بديل لحل مشكلة ما من بين مجموعة من البدائل المتاحة.
 - تساعد على التواصل الفعال، وإبداء رأيه في المواقف المختلفة.
 - تساعد على التكيف مع العمل الجماعي، والمساهمة النشطة في تحقيق أهداف فرق العمل.
- وتطوير المهارات الناعمة لدى العاملين من العوامل المهمة لتحسين الأداء؛ كونها تساعدهم على تحقيق مهام عملهم، وتمكنهم من متابعة التطورات العلمية المتسارعة في مجال العمل - خصوصاً ما يرتبط باستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة- كما تساعد على تكييفهم مع بيئة المنظمة، وتُعزز من مشاركتهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تواجه العمل، وتكسبهم الثقة بالنفس، والقدرة على تقديم الأفكار الإبداعية، والمشاركة في فرق العمل باقتدار؛ وينعكس هذا على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها.

4-1-2 مُتطلبات نجاح تنمية المهارات الناعمة لدى العاملين:

- يُشير عدد من الدراسات - منها دراستا: الصالحي والحسناوي (2024)، ومساعد وأحمد (2024)- إلى وجود بعض المتطلبات التي تساعد على تنمية المهارات الناعمة وتطويرها لدى العاملين، منها:
- التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين، ويمكن استخدام العديد من الآليات، منها: اللقاءات الرسمية وغير الرسمية، وتوزيع الاستبانات، والملاحظة المباشرة في أثناء العمل.
 - تحديد البرامج التدريبية المتخصصة في تنمية المهارات الناعمة، وخططها وأهدافها الإستراتيجية، والفئة المشاركة من العاملين.
 - تعزيز ثقافة التعلم والتدريب المستمر بين العاملين، وتوفير الآليات والإجراءات الداعمة لتحقيق أهدافه، عبر تأسيس مجتمعات تعلم مهنية بينهم، والاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تواكب تطورات العصر الحديث.
 - تبني منظومة منهجية للتدريب المختلط، الذي يعتمد على الدمج بين أنشطة التعليم والتدريب في بيئات التعليم المختلفة، ومنها: قاعات التدريب التقليدية، ومنصات التدريب الإلكتروني، وتوظيف شبكات التواصل الاجتماعي، والإنترنت.
 - تبني برامج مختلفة قادرة على تحقيق احتياجات العاملين والبيئة المتغيرة للعمل، وتبني آلية التدريب الفعال المسمى بالتدريب عند الحاجة؛ لضمان استفادة المشاركين مما يحتاجون إليه من المهارات الناعمة.

- تتبنّى نهجًا متعدد التخصصات، وتُتَوَّع ممارساتها بين التعليم والتدريب، والبحث والممارسة العملية؛ مما يُساعد على أن يصبح التعلّم والتدريب مدى الحياة عملية منظّمة وهادفة.
- تتبنى منظومة التدريب والتطوير المهني للعاملين نهج التحديث المستمر لبرامجها ومحتوياتها، مستفيدة من الخبرات العالمية الرائدة؛ مما يُكسبها الاستدامة والتنافسية، وأن تُركّز على مكافأة الإنجاز، بوصفه مُعينًا رئيسًا للتدريب عن بُعد.

ومما سبق؛ يتضح وجود بعض المتطلّبات التي تساعد على تنمية المهارات الناعمة وتطويرها لدى العاملين، تعتمد في مجملها على التطوير المهني، وبرامج التدريب التي تُلبي احتياجات العاملين للمهارات الناعمة، بحيث تُنفذ هذه البرامج بعد تحديد الاحتياجات التدريبية لهم، والتخطيط الجيد لها، وتقييمها، وتطويرها بصفة مستمرة، وأن تتنوّع بين البرامج التقليدية التي تُقام في قاعات التدريب، والتدريب الإلكتروني الذي يسمح لهم بالتدريب في أي وقت يناسبهم.

2-2 تحسين الأداء الوظيفي:

2-2-1 مفهوم الأداء الوظيفي:

يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه: المُخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد، مُقدّرة بوحدة زمنية محددة، ويعدّ انعكاسًا لمدى قدرته على تحقيق الأهداف المُتعلّقة بعمله (شاوش وآخرون، 2023، ص.127).

كما يُعرّف بأنه: جميع ما يقوم به العامل من مهام ومسؤوليات محدّدة، على أن تكون ذات مستوى محدد من الجودة، وتُنجز بطريقة صحيحة، بحيث تتواءم مع ما يبذله الفرد من جهد يتناسب مع قدراته الذاتية (الراشدي، 2025، ص.4).

ويُعرّف بأنه: نشاط يُنجز من قِبل الأفراد؛ لتحقيق الأهداف المحدّدة بنجاح، عبر الاستخدام الأفضل لاستثمار الموارد التي يسعى النظام إلى تحقيقها داخل المنظّمة، ويرتبط بمجموعة من الأبعاد والمهام والمعايير التي تُشكّل مؤشرات لقياس الأداء (المجالي، 2022، ص.448).

كما يُعرّف بأنه: التفاعل بين السلوك والإنجاز، وهو مجموع السلوك والنتائج معًا، وهو ما تسعى المؤسسة لتحقيقه، ويُعبّر عن الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهام عملهم في أثناء القيام بالعمليات الإنتاجية الهادفة إلى تحقيق الأهداف المرجوة (الدوسري، 2023، ص.9).

وبناء على ما سبق؛ يتضح أن مفهوم الأداء الوظيفي يركّز على المُخرجات الناتجة عن أداء الموظف لعمله وفقًا للمعايير المحدّدة في منظّمته، والهادفة إلى تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، عبر استخدام الموارد المتاحة واستغلالها بشكل سليم.

2-2-2 أهمية تحسين الأداء الوظيفي:

تكمن أهمية تحسين الأداء الوظيفي في أنه يُمثّل أبرز العوامل التي تؤثر في الأداء المُوجّه نحو تحقيق الأهداف المُخطّط لها؛ لأنه يساعد الموظف على أداء العمل بدافعية. ولتحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين؛ تحاول المُنظّمات تدريب العاملين وتنميتهم، عبر تحسين خبراتهم ومهاراتهم، وتوفير بيئة عمل مناسبة ومُشجّعة على إنجاز المهام، وتُساعد على تحقيق أهداف المُنظّمة. وتتضمّن عملية تحسين الأداء مفهوميّن: الكفاءة التي تربط العلاقة بين المُدخلات والمُخرجات، والفعالية التي تربط النتائج بالأهداف المُتوقّعة؛ ولذا فإن تقييم الأداء يضمّ: معرفة مستوى درجة تنفيذ العاملين لوظائفهم المُتعلّقة بحجم الأداء، والسرعة، والدقة والجودة (المجالي، 2022).

وتبرز أهمية تحسين الأداء الوظيفي، عبر قدرته على تحقيق الإيجابيات الآتية (الدوسري، 2023):

- الأداء الوظيفي الجيد؛ له أثر كبير ومهم في تحقيق أهداف المؤسسة، والأهداف الشخصية للأفراد، فمن خلاله تُشبع حاجات الفرد ومُتطلّباته في تحقيق المكاسب المادية والمعنوية، والوصول إلى مستويات مرتفعة على مستوى المُنظّمة نفسها أو مستوى منظمات أخرى.
- رفع الجودة في المُدخلات والمُخرجات المُتعلّقة بالعملية والإنتاجية؛ مما يؤدي إلى الوصول لتقديم خدمات أو منتجات عالية المستوى.
- كلما كان الإداء الوظيفي متميّزاً؛ فإنه ينعكس إيجاباً على بيئة العمل والمؤسسة ككل، كما يساعد على تقليل التكاليف، وترشيد النفقات، واستثمار الموارد المتاحة بالطريقة الأمثل للاستثمار.
- يرتبط الأداء الوظيفي الجيد بدورة حياة المُنظّمة؛ وهذا سبب من الأسباب الكبرى للنجاح، ففي مراحل تأسيس المُنظّمة وانطلاقها وظهورها واستمراريتها؛ هناك عامل مهم يساعد على تحقيق كل هذه الغايات؛ وهو الأداء الوظيفي المتميّز.
- المشاركة في تحديد مدى قدرة المُنظّمة على تطوير قدرات العاملين وإمكانية تأهيلهم، والاستثمار فيهم، وتحسين مهاراتهم بطريقة تناسب نوع العمل في المُنظّمة، وتوظيف قدراتهم ومعارفهم لتحسين مُخرجات العمل.
- الأداء الوظيفي الفعّال له دور مهم في تحديد نجاح إدارة الموارد البشرية والمُنظّمة، والموظفين العاملين فيها، وقدرتهم على عكس التوصيف الوظيفي بطريقة ناجحة، التي تتواءم مع الأهداف العامة واللوائح التنفيذية؛ مما يؤكّد سلامة البرامج التي تُعدّ وتُستخدم من قبل المُنظّمة، وتوظيفها في خدمة أهدافها.
- الأداء الوظيفي الفعّال له دور بارز في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين؛ لتطويرها وتحسينها، والنقاط التي يجدر بالقائمين على المُنظّمة تعزيزها؛ لتكون نقطة قوة لصالحها قبل أن تكون نقطة قوة لصالح العاملين؛ ومن ثمّ فإن كل المُنظّمات تنتهج سياسة قائمة على التمكين والتحسين والتطوير المستمر.

- الأداء الوظيفي الجيد له مكانة متميزة، من حيث قدرته على إيجاد نظام حوافز وترقيات ينبغي أن يكون على مستوى جيد، بحيث ينعكس مباشرة على أداء المنظّمة والعاملين.

ويعود الاهتمام المتزايد بتطوير الأداء الوظيفي وتحسينه إلى عدة أسباب؛ أبرزها (قارة والصافي، 2023):

- التطور التقني والتكنولوجي: نتيجة لتطوير تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الاتصال الحديثة؛ فقد أثرت بشكل كبير وجذري في مهام إدارات الإعلام والاتصال وإجراءاتها بالجامعات؛ مما يتطلب مساعدة منسوبي هذه الإدارات على اكتساب المهارات المتعلّقة بتقنية المعلومات، واستخدام البرامج الحديثة باستخدام الحاسب الآلي ومواقع التواصل الاجتماعي.
- تغيير أدوار منسوبي إدارات الإعلام والاتصال وواجباتهم في الجامعات: تطوّر تقنيات الاتصال يُعَدّد من مصادر التعلّم، التي أدّت إلى إحداث تغييرات جوهرية في مُتطلّبات منسوبي هذه وأدوارهم بالجامعات، من حيث: وسائل نقل المعرفة، وتطوّر طرق التواصل مع الجماهير وأساليبه، داخل الجامعة أو خارجها.
- عدم توافر الموظفين المؤهلين للعمل في إدارات الإعلام والاتصال بالجامعات: هناك ضعف في توافر الموظفين المؤهلين للعمل في إدارات الإعلام والاتصال بالجامعات، حيث تبيّن أن هناك ضعفاً في امتلاك بعضهم للمهارات المتعلّقة بتقنية المعلومات الحديثة، ونقصاً في امتلاك المهارات والخبرات لممارسة مُتطلّبات العمل اللازمة لأداء مهامهم بصورة متميزة.
- النمو المعرفي في مجال إدارات الإعلام والاتصال بالجامعات: في عصر التطوّر العلمي الهائل؛ حدث تطوّر معرفي هائل في جميع التخصصات والمجالات؛ الأمر الذي تطلّب ضرورة مواكبة منسوبي إدارات الإعلام والاتصال في الجامعات للتطورات العلمية بمجال تخصصهم؛ بوصف هذا الأمر واجباً لتجويد أدائهم وأداء أدوارهم.
- وجود قناعة لدى منسوبي إدارات الإعلام والاتصال في الجامعات بأهمية النمو المهني، بحيث يتمكّنون من إنجاز أدوارهم بفاعلية.

3-2-2 خصائص الأداء الوظيفي:

هناك مجموعة من الخصائص تبيّن دور الأداء الوظيفي؛ أبرزها (المجالي، 2022):

- المراقبة: تشمل مراقبة تنفيذ الخطط التنظيمية المنصوص عليها، وتشمل: وضع المعايير وقياس الأداء الوظيفي، وتصحيح الانحرافات عن المعايير والخطط.
- التطوير: يُشير إلى التعلّم المستمر والتطوير الدائم، ويتضمّن عمليتي التعليم والتدريب، وتعديل الاتجاهات السلبية عن العمل، عبر متابعة التطوُّرات العلمية في مجال التطوير وتحسين الأداء.

- **الحافز:** توفير حوافز مادية ومعنوية للعاملين، وإيجاد بيئة عمل تنظيمية أو مناخ يمكن للموظفين فيه إنجاز أفضل ما عندهم من إمكانيات، حيث يتأثر دافع الموظف بما يأتي: العمل نفسه، والشعور بالإنجاز، والتقدير المستمر عند الإنجاز المتميز، وإمكانية التقدم في العمل، والشعور بالثقة والمسؤولية والفاعلية.
- **التنظيم:** يُشير إلى ترتيب الأشخاص والمهام والموارد بطريقة الأكثر تنظيماً، عبر هيكلة أو تجميع الموظفين وأنشطتهم؛ وإسناد عمل محدد إلى مجموعات أو أفراد مُعينين، ووضع ترتيب وتسلسل للقيادة، وتحديد نطاق السيطرة وتفويض السلطة.
- **المرونة الشخصية:** تضمّ التعامل مع ضغوط العمل، وإدارة الأزمات التي تحدث في بيئة العمل، التي تنشأ نتيجة طبيعية مواقف العمل المحتوية على السلطة والقيادة والمنافسة بين العاملين.
- **التخطيط:** عملية وضع الافتراضات حول المستقبل، وجمع الحقائق والآراء لتصور الأنشطة المقترحة وتحقيقها، ويحوي: تحديد الأهداف والأنشطة التي تُحقّقها المنظمة، وتوفير الموارد البشرية والمادية، ووضع السياسات، واختيار البدائل واتخاذ الإجراءات، ووضع الميزانيات والجدول الزمنية، وتحديد المعايير.
- **تعزيز الفرص المتساوية:** يشمل تحقيق أهداف العمل الإيجابي في مجالات: التوظيف والترقية، أو التنسيب لمستويات عليا في الإدارة، وتوفير تكافؤ الفرص، وإتاحة الفرصة للتطوير.
- **المعرفة المهنية:** تضمّ إجراءات العمل، والمهارات التقنية المُتعلّقة بالتكنولوجيا ذات الصلة بمهام العمل، والتشريعات ذات الصلة، ومصادر التمويل، ومعرفة مبادئ عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة.
- **المهارات الاجتماعية:** يتطلّب النجاح في تحسين العمل: مهارات التعامل مع الآخرين والتواصل معهم، والحوار؛ مما يساعد على تطوير أنشطة التواصل والتفاوض، وحلّ النزاعات، والعمل مع فرق العمل.

4-2-2 أساليب تحسين الأداء الوظيفي:

هناك عدد من الأساليب التي تُستخدم لتجويد الأداء الوظيفي وتطويره؛ منها:

- أولاً: **أسلوب التخطيط المرن للموارد البشرية:** يتم عبر هذا الأسلوب تحليل منظّم للموارد البشرية المُتاحة، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في ضوء هذا التحليل، والتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد، ويعتمد على عدد من المبادئ؛ أبرزها (مهاجر، 2025):
- أن الموارد البشرية تُمثّل العنصر المهم، والطاقة القادرة على الابتكار والإبداع، وتحقيق أهداف المنظّمة.

- تعدّ الموارد البشرية طاقات تحتاج إلى اكتشاف وصقل وإعداد، ولديها قدرات قابلة للتوظيف، وتحتاج إلى التدريب بواسطة أنماط سلوكية ومهارات عملية؛ وكل هذا يحتاج من العامل إلى امتلاك قدرات مناسبة لإنجاز الأداء الفعّال، الذي يُحقّق أهداف المُنظّمة بكفاءة مرتفعة.

ثانيًا: أسلوب التطوير الشامل لتحسين الأداء الوظيفي: يعدّ هذا الأسلوب إستراتيجية وعملية منظمّة؛ تهدف إلى بناء المعارف والمهارات الناعمة، واتجاهات العاملين وسلوكياتهم؛ لتطوير أدائهم الحالي والمستقبلي وتجويده، والتكيّف مع تغيرات عملهم وتطوّراتها؛ لإحداث المواءمة بين مُتطلّبات المُنظّمة، وخصائص مهامهم الحالية والمستقبلية، ويهتم هذا الأسلوب بالتطوير الشامل للعاملين، على أساس أن تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه يعدّ عملية تعلّم مستمرة مدى الحياة الوظيفية للعاملين (العنزي، 2020).

ويعتمد أسلوب التطوير الشامل لتحسين الأداء الوظيفي على مبدأ مهم في مجال تطوير الموارد البشرية؛ وهو أنه لإيجاد موارد بشرية فعّالة، وذات كفاءة عالية؛ فيجب العناية بتطوير الأداء الوظيفي للعاملين وتحسينه، وتزويدهم بالمعرفة والمهارات الناعمة والكفايات اللازمة للقيام بأدوارهم بكفاءة منقطعة النظير، ويرتكز هذا الأسلوب على تزويد العاملين بأساليب التفكير الإبداعية، ومهارات تقبّل الرأي الآخر وتقدير الاختلافات، ومهارات التفاعل مع الآخرين، وتكوين العلاقات الاجتماعية، والمهارات الإدارية الفعّالة، وتطوير مهارات العمل التعاوني، والمساهمة مع الآخرين في حلّ المشكلات، والتعلّم المستمر والشامل، وتزويدهم بالمعلومات والمهارات في جميع مجالات عملهم (الدوسري، 2023).

وأسلوب التطوير الشامل لتجويد الأداء الوظيفي من الأساليب المهمة لتطوير أداء العاملين وتنمية مهاراتهم؛ لأنه يعتمد على تحسين جميع مجالات العمل، كما أنه يركّز على التطوير المستمر للعاملين في المُنظّمة؛ مما يضمن قدرتهم على مواكبة المستجدّات العلمية والتقنية في مجال عملهم، ويُساهم في أداء أدوارهم على أكمل وجه، ويُحقّق الأهداف المرجوة.

ثالثًا: أسلوب التمكين الإداري لتحسين الأداء الوظيفي: هو من الأساليب المهمة لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وقد ظهر في أواخر الثمانينيات من القرن العشرين؛ نتيجة لتطوّر الفكر الإداري الحديث، خاصة في مجال التحوّل من المُنظّمات التقليدية المتحكّمة؛ إلى المُنظّمات التي تعتمد على التمكين الإداري للعاملين فيها، وما يترتّب على ذلك من مُنغّيرات في بيئة العمل وتطويره (العمرى، 2024).

وتمكين العاملين من الموضوعات البارزة التي تسعى الإدارة الحديثة إلى تحقيقها في المُنظّمات المتميّزة؛ لأنه يتواءم مع التطوّرات الحديثة في مجال تطوير أداء العاملين، ويمكن أن يتحقّق عبر تدريبهم على هذا النمط؛ لإحداث تغييرات وتعديلات في المجالات السلوكية والنفسية والإدارية والاجتماعية ببيئة العمل، التي تُساعد العاملين على زيادة ثقتهم بأنفسهم وتحسين أدائهم (غالب وزاهر، 2022).

وترجع أهمية استخدام أسلوب التمكين الإداري لتحسين الأداء الوظيفي إلى قدرته البالغة على إعداد الموارد البشرية وتطويرها، القدرة على مواجهة المشكلات وإدارة الأزمات التي تواجه العمل، كما يوفّر

الثقافة التنظيمية الملائمة، التي تمنح العاملين كفاءة عالية في العمل، ومواجهة المشكلات واتخاذ القرارات؛ للتأكد من سير العمل في اتجاه تحقيق الأهداف المرجوة وبجودة عالية (مخدوم، 2020).

وتحقيق التمكين الإداري لدى العاملين لتحسين الأداء الوظيفي يمكن إنجازه عبر وجود قناة من قبل الإدارة العليا في المنظمة بأهميته لتحسين أدائهم؛ إذ يُسهم في تطوير مشاركة العاملين باتخاذ القرار، ودعمهم فنياً وسلوكياً، ويغرس في نفوسهم الثقة، ويمكن تحقيق ذلك بتوفير البيئة الملائمة لهم، بزيادة الثقة في قدراتهم، وتوفير الحوافز، وتزويدهم بالمعرفة والمهارات الناعمة، والمعلومات والمفاهيم التي تُمكنهم من إنجاز مهام عملهم؛ ليكونوا مؤهلين لتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات، وحلّ المشكلات التي تواجههم بالعمل.

5-2-2 تقييم الأداء الوظيفي:

يُعرّف تقييم الأداء الوظيفي بأنه: قياس أداء العاملين وسلوكهم في أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم المحدّد لهم، عبر الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في معظم الأحيان؛ وتصدر بناء على ذلك قرارات تتعلق بتطوير الموظف عبر حضور برامج تدريبية تتعلق بالترقية أو نقل الموظف، وأحياناً بالاستغناء عن خدماته (عبد الصمد، 2024، ص7).

كما يُعرّف تقييم الأداء الوظيفي لفرد ما، والحكم على قدرته واستعداده للتقدّم في مجال العمل، باستخدام أساليب علمية مثل: الحوار المفتوح بين المُقوّمين والعاملين، واستخدام نماذج مناسبة للتقييم، والاستبانات، والمقابلات.

ويمكن تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المُنظَّمات بأكثر من طريقة؛ لأنه لا توجد طريقة أو وسيلة واحدة ومحدّدة للتقييم، ومن الطرق المستخدمة لقياس أداء العاملين؛ ما يأتي (العنزي، 2020):

- **عن طريقة تعبئة الاستبانة:** تعتمد هذه الطريقة على تقصّي آراء العاملين بمجموعة من العبارات والأسئلة، تشمل: مواقف العمل، والأجر، والإشراف الإداري، واتجاهات القيادة الإدارية. وتُبنى عناصر الاستبانة بطريقة تُحقّق أهداف تقييم الأداء الوظيفي، وتتلاءم مع مستويات أداء العاملين، بحيث تحدّد مستوى الرضا الوظيفي، والمحفّزات الوظيفيّة المتوافرة في المُنظَّمة. وتمتاز هذه الطريقة بما يأتي: يمكن تنفيذها وتحليلها في وقت قصير، وبدرجة عالية من الكفاءة، وتُمكن الإدارة من الحصول على بيانات ومعلومات أعداد كبيرة من الموظفين كمّيّاً عبر متوسّطات يمكن المقارنة بينها؛ لتحديد القيمة النسبيّة لكل فئة.
- **طريقة المقابلات الشخصية المُقنّنة:** يمكن استخدام هذه الطريقة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين، وتعتمد على المقابلة الشخصية التي تتناول أسئلة مباشرة ومحددة الإجابة؛ للتعرّف على مستوى أداء العاملين، وقد تكون رسميّة أو غير رسميّة، ومخطّطاً لها أو غير مخطّط، وهي من المقاييس الفاعلة، خاصّةً إذا كان حجم العاملين صغيراً.

- **طريقة الملاحظة المباشرة:** تعتمد على ملاحظة سلوك العاملين في أثناء قيامهم بأداء العمل على الواقع، وهي من أساليب التقويم وجمع البيانات النوعية، حيث يمكن استخدامها وفقاً للضوابط المحددة لها؛ للحصول على مجموعة من المعلومات والبيانات التي يصعب الحصول عليها عبر استخدام أسلوب آخر. ويمكن ملاحظة الأداء من خلال الملاحظة والمتابعة المرئية الدقيقة للسلوك الظاهر لهم في أثناء أداء العمل بالمواقف الواقعية والطبيعية، وتسجل جميع الملاحظات وفق نظام دقيق ومحدد يعبر عن السلوك الذي أداه الموظف.
 - **طريقة تحليل مواقف العمل الواقعية:** تهتم هذه الطريقة بتحليل المواقف التي يمر بها الموظف في أثناء القيام بالعمل اليومي، عبر تحليل آثاره السلوكية، ومعرفة تأثير بعض العوامل في مستوى أدائه الوظيفي، ومنها: معدلات غيابه، والتمارض، واتجاهاته نحو العمل، وكثرة الشكوى من المشرفين عليه، وعدد حوادث العمل، ومستوى الإنتاج.
- وهناك عدد آخر من الوسائل المختلفة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات؛ منها (زاهد، 2021):

- **الملاحظة الشخصية:** وهي مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف؛ للتأكد من أن مستوى أداء العاملين في المنظمة يطابق المعايير الموضوعية مسبقاً من قبل الإدارة العليا.
 - **مستوى الرضا:** يعد مستوى الرضا من الوسائل المهمة لتقييم الأداء الوظيفي للعاملين، ويمكن أن يتم عبر جمع المعلومات والبيانات التي تأتي من تعليقات العاملين معه، ومن المشرفين عليه.
 - **الرجوع إلى سجلات الأداء:** يُرجع إلى السجلات التي تحتوي على البيانات الخاصة التي سجلت عن أداء الموظف، وتتطابق مع المعايير التي من خلالها يُتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة، حيث تُستخرج البيانات وتُقارن بالمعايير الرقابية؛ لكي يُكتشف الانحراف عن الأداء المحدد بسهولة.
- ويوجد عدد من السمات الواجب توافرها في نظام تقييم الأداء الوظيفي للعاملين؛ منها (الدسوقي، 2018):

- تكرار التقييم في دورات متعددة خلال عام.
- التكامل مع نظام إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وتزويد تلك النظم بالمعلومات، والاستفادة من معطياتها في تصميم عملية التقييم وتحسينها.
- الترابط مع عناصر إدارة الأداء، والتكامل مع عمليات تخطيط الأداء وتوجيهه وتشخيصه؛ لتحسين عملية التقييم وتطويرها.
- اعتماد خطط الأداء ومعايير المعتمدة أساساً لتقييم الأداء الوظيفي.
- تعدد مصادر المعلومات في تقييم الأداء الوظيفي، باعتماد أسلوب التقييم المتعدد، بحيث يشارك الفرد ذاته في التقييم، والعاملون معه في القسم نفسه، والمتعاملون معه داخل المنظمة أو خارجها.

- تقييم جميع العوامل البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية المؤثرة في عملية تقييم الأداء الوظيفي وتحليلها.

وتبرز أهمية تقييم الأداء الوظيفي للعاملين؛ لأنه يساعد على تحقيق الأهداف الآتية (عبد الصمد، 2024):

- يُساعد التقييم الناجح للأداء الوظيفي المُنظَّمة على تحديد احتياجاتها للموارد البشرية، وتسهيل عملية تدريبها وتطويرها بكفاءة منقطعة النظير.
- يُساعد تقييم الأداء الوظيفي على تحسين الأداء وتطويره، حيث يؤدي التقييم الناجح إلى التَّعرُّف على نقاط الضعف والقوة لدى العاملين.
- اكتشاف الاحتياجات التدريبية للعاملين وتحديدّها، عبر تحديد البرامج التدريبية المناسبة التي تُلبي تلك الاحتياجات واختيارها.
- يُساعد تقييم الأداء الوظيفي على وضع نظام عادل لأجور العاملين والحوافز والمكافآت؛ إذ يُساعد قياسه الأداء على اقتراح مكافآت مالية مناسبة للعاملين، كالزيادة في الرواتب، أو اقتراح نظام حوافز مناسب للمتميّزين.
- يُساعد تقييم الأداء على إنجاز عملية النقل والترقية، فعن طريقه يُعرف العاملون الذين من حقهم الترقية، كما يُساعد على نقل العامل ووضعه في المكان المناسب داخل المُنظَّمة.
- معرفة مُعَوَّقات العمل ومشاكله، حيث يتم من خلاله تزويد الإدارة العليا في المُنظَّمة بمواطن الضعف والخلل؛ لتحسينها ومعالجتها في الوقت المناسب.

وهناك العديد من أساليب تقييم الأداء الوظيفي التي تتم في المُنظَّمات، ولكل أسلوب إيجابياته وسلبياته؛ لذلك فإن استخدام أكثر من أسلوب يُعدّ أفضل من استخدام أسلوب واحد فقط، كما أن تقييم الأداء الوظيفي في غاية الأهمية؛ للوقوف على ما حُقّق من الأهداف المُخطَّط لها، وما لم يُحقَّق، كما أنه يُعزّز من جوانب القوة في الأداء، ومعالجة نقاط الضعف التي قد تظهر نتيجة عملية التقييم؛ الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على تطوير الأداء الوظيفي للعاملين، وتحقيق الأهداف المرجوة للمُنظَّمة.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداتها التي أستخدمت في جمع البيانات، وإجراءات الصدق والثبات لها، والأساليب الإحصائية التي أستخدمت للإجابة عن أسئلة الدراسة.

1-3 منهج الدراسة:

أستخدم المنهج الوصفي الارتباطي في هذه الدراسة؛ لأنه الأنسب لها، ويُعرفه عباس وآخرون (2017) بأنه: "المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما تُوجد في الواقع؛ للتعرف على العلاقة بين المتغيرات، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويُعبّر عنها تعبيراً كميّاً وكميّاً" (ص.74).

2-3 مجتمع الدراسة وعينتها:

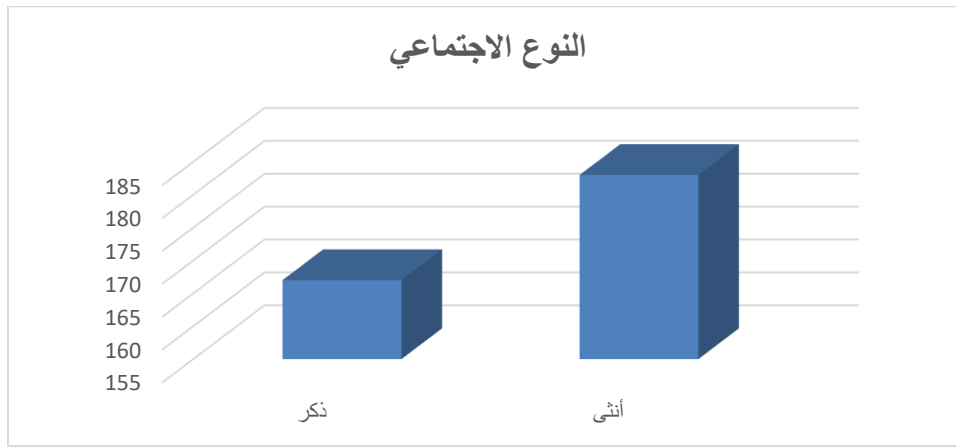
- **المجتمع:** تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات العاملين بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية بالمؤسسات والمنظمات الحكومية، وفي القطاع الخاص.
- **عينة الدراسة:** أُختيرت عينة عشوائية ممثلة من الموظفين والموظفات العاملين بمدينة الرياض في المؤسسات والمنظمات الحكومية والقطاع الخاص؛ بلغ عددها (350) موظفاً وموظفة. وفيما يأتي عرض للخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها:

أولاً: الخصائص المتعلقة بمتغير النوع الاجتماعي: يبيّن الجدول (3-1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي.

جدول (3-1): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي.

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة
ذكر	167	47.71 %
أنثى	183	52.29 %
المجموع الكلي لعينة الدراسة	350	100 %

تُشير النتائج الواردة في الجدول (3-1) إلى أن مجموع عينة الدراسة بلغ (350) موظفاً، وجاءت أعلى نسبة حسب متغير النوع الاجتماعي لمجموعة الإناث؛ إذ بلغت نسبتهن (52.29%)، بينما بلغت نسبة الذكور (47.71%)، ويوضح الشكل (3-1) توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي.



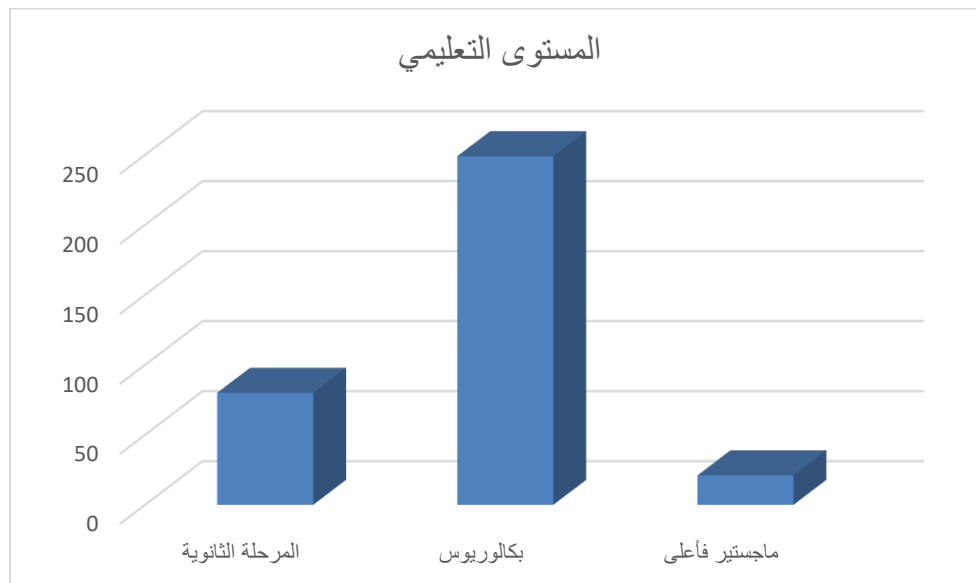
الشكل (3-1) توزيع عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّر النوع الاجتماعي.

ثانيًا: الخصائص المُتعلِّقة بِمُتَغَيِّر المستوى التعليمي: يبيِّن الجدول (3-2) توزيع عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّر المؤهل العلمي.

جدول (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّر المستوى التعليمي.

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
%22.85	80	المرحلة الثانوية
%71.15	249	بكالوريوس
%6.00	21	ماجستير فأعلى
%100	350	المجموع الكلي لعينة الدراسة

تُشير النتائج الواردة في الجدول (3-2) إلى أن مجموع عينة الدراسة بلغ (350) موظفًا، وجاءت أعلى نسبة حسب مُتَغَيِّر المستوى التعليمي لمجموعة حملة المؤهل العلمي بكالوريوس؛ إذ بلغت نسبتهم (73.02%)، بينما جاءت أقل نسبة لحملة المؤهل العلمي (ماجستير فأعلى)، وبلغت نسبتهم (6.16%). ويوضِّح الشكل (3-2) توزيع عينة الدراسة تبعًا لِمُتَغَيِّر المستوى التعليمي.



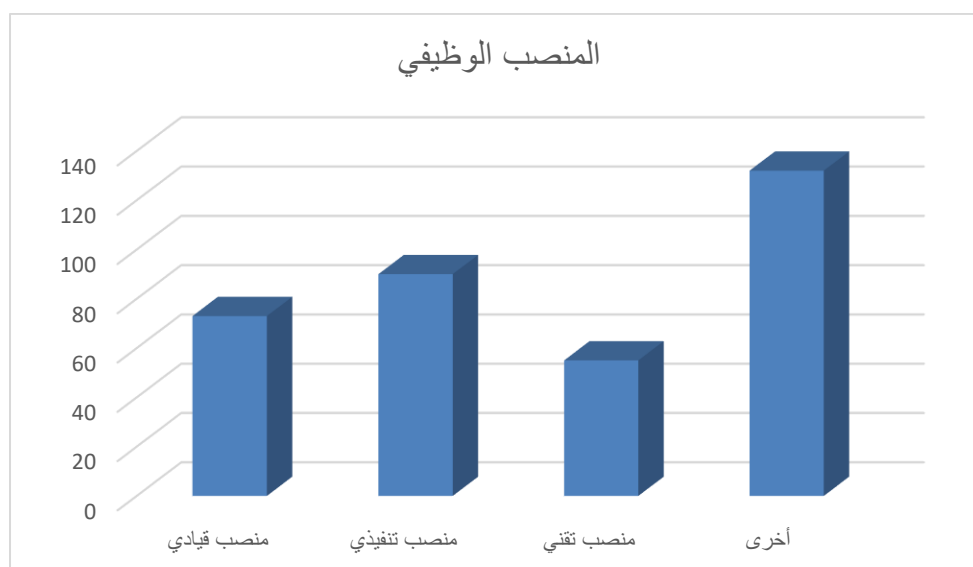
الشكل (3-2): توزيع عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّر المستوى التعليمي.

ثالثاً: الخصائص المُتعلّقة بِمُتَغَيِّر المنصب الوظيفية: يبيّن الجدول (3-3) توزيع عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّر المنصب الوظيفية.

جدول (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّر المنصب الوظيفية.

المنصب الوظيفية	العدد	النسبة
منصب قيادي	73	20.85%
منصب تنفيذي	90	25.72%
منصب تقني	55	15.71%
أخرى	132	37.72%
المجموع الكلي لعينة الدراسة	350	100%

من خلال النتائج الواردة في الجدول (3-3)؛ يتبيّن أن مجموع عينة الدراسة بلغ (350) موظفًا، وجاءت أعلى نسبة حسب مُتَغَيِّر المنصب والوظيفة لمجموعة (أخرى)، وبلغت نسبتهم (37.72%)، بينما جاءت أقل نسبة حسب مُتَغَيِّر المنصب والوظيفة لمجموعة (منصب تقني)؛ إذ بلغت نسبتهم (5.711%)، ويوضّح الشكل (3-3) توزيع عينة الدراسة تبعًا لمُتَغَيِّر المنصب الوظيفية.



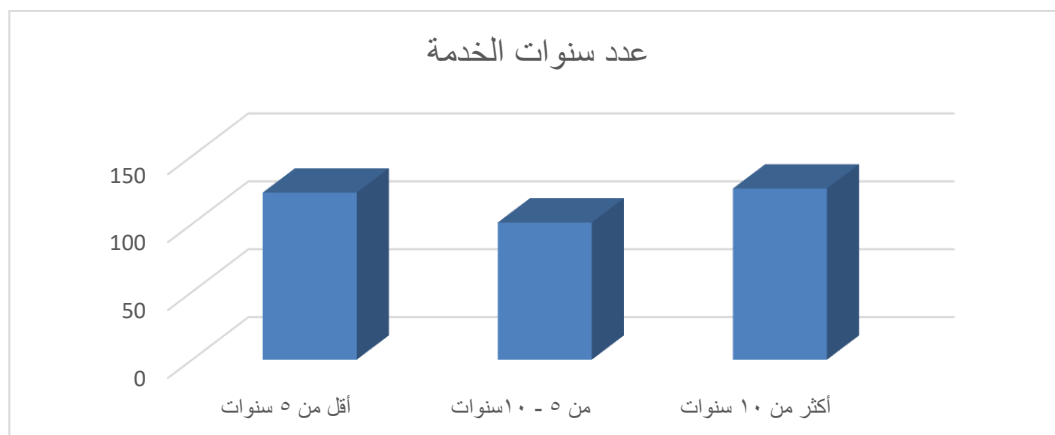
الشكل (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّر المنصب الوظيفية.

رابعاً: الخصائص المُتعلّقة بِمُتَغَيِّر عدد سنوات الخبرة في الوظيفة: يبيّن الجدول (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّر عدد سنوات الخبرة في الوظيفة.

جدول (4-3): توزيع عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّر عدد سنوات الخبرة في الوظيفة.

عدد سنوات الخبرة في الوظيفة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات.	123	35.14%
من 5 - 10 سنوات.	101	28.86%
أكثر من 10 سنوات.	126	36.00%
المجموع الكلي لعينة الدراسة	350	100%

تشير النتائج الواردة في الجدول (3-4) إلى أن أعلى نسبة من الموظفين - حسب مُتَغَيِّر عدد سنوات الخبرة في الوظيفة- جاءت لمجموعة ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات، وبلغت (36.00%)، بينما جاءت أقل نسبة حسب مُتَغَيِّر عدد سنوات الخبرة في الوظيفة لمجموعة ذوي الخبرة من (5-10) سنوات، وبلغت نسبتهم (28.86%)، ويوضّح الشكل (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّر عدد سنوات الخدمة في الوظيفة.



الشكل (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب مُتَغَيِّر عدد سنوات الخبرة في الوظيفة.

3-3 أداة الدراسة:

بُنيت استبانة مُوجَّهة للموظفين والموظفات العاملين بمدينة الرياض، وقد استندت الباحثة في بنائها إلى القيام بالإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدبيات السابقة المُتعلِّقة بدور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي.
- مراجعة أدوات جمع المعلومات المُتعلِّقة بالمهارات الناعمة، وتحسين الأداء الوظيفي؛ لتحديد أبعاد الاستبانة وفقراتها.
- بناء الاستبانة بصورتها الأولية وعرضها على مجموعة من المحكّمين المتخصّصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية (ملحق رقم 1).
- تعديل الاستبانة بما يتفق مع آراء المحكّمين، وإخراجها بصورتها النهائية (ملحق رقم 2). وقد تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من جزأين على النحو الآتي:

الجزء الأول: تكوّن من البيانات والمعلومات الأولية التي تتعلّق بمُتغَيِّرات: النوع الاجتماعي، والمنصب الوظيفي، والمستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة.

الجزء الثاني: تكوّن من محاور الاستبانة، وتكوّنت من ثلاثة محاور؛ وهي:

المحور الأول: واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما، وتكوّن من (36) عبارة مُوزَّعة على الأبعاد الآتية: البُعد الأول: مهارات الاتصال، وتكوّن من (6) عبارات، والبُعد الثاني: مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات، وتكوّن من (6) عبارات، والبُعد الثالث: مهارة التفكير الناقد، وتكوّن من

(6) عبارات، والنُّبْذ الرابع: مهارة الذكاء العاطفي، وتكوّن من (6) عبارات، والنُّبْذ الخامس: مهارة المرونة والتكيف، وتكون من (6) عبارات، والنُّبْذ السادس: مهارات العمل التعاوني.

المحور الثاني: مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مدينة الرياض وموظفاتها، وتكوّن من (6) عبارات.

صدق أداة الدراسة:

تأكدت الباحثة من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بالإجراءات الآتية:

أولاً: صدق المحكّمين (الظاهري) للاستبانة:

بعد بناء الاستبانة في صورتها الأولية، عُرضت على مجموعة من المحكّمين المُتخصّصين في مجال الإدارة التربوية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية؛ للتأكد من سلامة اللغة ووضوح معانيها، ومدى انتماء الفقرة للمحور الذي وُضعت فيه، مع وضع التعديلات والاقتراحات المناسبة، التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة، وقد عُدلت بعض الفقرات من النواحي اللغوية.

ثانياً: صدق البناء الداخلي (الاتساق الداخلي) للاستبانة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة، طُبِّقت على عينة الدراسة التي حُدِّدت، وبعد جمع البيانات حُسِب مُعَامِل الارتباط بيرسون؛ لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث حُسِب مُعَامِل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة، والجدول (3-5) يوضّح نتائج صدق البناء على جميع أبعاد محور: واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها. الجدول (3-5): مُعَامِل ارتباط بيرسون بين كل عبارة، والدرجة الكلية على جميع أبعاد محور: واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها.

النُّبْذ	العبارة	مُعَامِل الارتباط	العبارة	مُعَامِل الارتباط	العبارة	مُعَامِل الارتباط
مهارات الاتصال	1	0.514*	3	0.754**	5	0.782**
	2	0.737**	4	0.529*	6	0.8219**
مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات	1	0.525*	3	0.754**	5	0.833**
	2	0.737**	4	0.519*	6	0.739**
مهارة التفكير الناقد	1	0.712**	3	0.598*	5	0.655**
	2	0.749**	4	0.533*	6	0.520*
مهارة الذكاء العاطفي	1	0.793**	3	0.758**	5	0.508*
	2	0.808**	4	0.443*	6	0.502*
مهارة المرونة والتكيف	1	0.654**	3	0.518*	5	0.746**
	2	0.728**	4	0.719**	6	0.753**
مهارات العمل التعاوني	1	0.710**	3	0.708**	5	0.671**
	2	0.805**	4	0.531*	6	0.721**
** دالة عند مستوى دلالة (0.01) * دالة عند مستوى دلالة (0.05)						

يتبين من نتائج الجدول (3-5)؛ أن مُعَامِلَات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية على جميع أبعاد محور: واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما؛ مُعَامِلَات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05). ويوضح الجدول (3-6) نتائج صدق البناء بين درجة كل بُعد والدرجة الكلية لمحور: واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما.

جدول (3-6): مُعَامِل الارتباط بين درجة البُعد، والدرجة الكلية لمحور: واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما.

المهارات الاتصال	مهارات إدارة الصراع وحل المشكلات	مهارات التفكير الناقد	مهارات الذكاء العاطفي	مهارات المرونة والتكيف	مهارات العمل التعاوني
_____	_____	_____	_____	_____	_____
0.694**	_____	_____	_____	_____	_____
0.703**	0.751**	_____	_____	_____	_____
0.732**	0.718**	0.711**	_____	_____	_____
0.679**	0.787**	0.707**	0.721**	_____	_____
0.667**	0.716**	0.734**	0.690**	0.678**	_____
0.743**	0.757**	0.781**	0.764**	0.745**	0.763**

يتبين من الجدول (3-6) السابق؛ أن مُعَامِلَات الارتباط بين درجة البُعد، والدرجة الكلية لمحور: واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما؛ مُعَامِلَات جيدة لأغراض البحث العلمي، حيث جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)؛ ويُعدّ هذا مؤشراً على صدق البناء الداخلي لهذا المحور، ويوضح الجدول (3-7) نتائج صدق البناء على محور: مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مدينة الرياض وموظفاتهما.

الجدول (3-7): مُعَامِل ارتباط بيرسون بين كل عبارة، والدرجة الكلية على محور: مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مدينة الرياض وموظفاتهما.

العبارة	مُعَامِل الارتباط	العبارة	مُعَامِل الارتباط	العبارة	مُعَامِل الارتباط
1	0.628**	3	0.828**	5	0.534*
2	0.830**	4	0.644**	6	0.782**
الدرجة الكلية للمحور 0.645**					
** دالة عند مستوى دلالة (0.01) * دالة عند مستوى دلالة (0.05)					

تُشير نتائج الجدول (7-3) إلى أن مُعَامِلَات الارتباط بين العبارات، والدرجة الكلية على محور: مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مدينة الرياض وموظفاتهما؛ مُعَامِلَات جيدة ومقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

ثبات الاستبانة:

تؤكد من ثبات الاستبانة، باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الاستبانة على حدة ومجموع العبارات، وذلك بعد تطبيقها على عينة الدراسة، ويوضح الجدول (3-8) مُعَامِلَات الثبات للاستبانة على جميع أبعادها.

جدول (3-8): قيم مُعَامِلَات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ لمختلف محاور الاستبانة وأبعادها.

أبعاد الاستبانة	عدد الفقرات	مُعَامِل ألفا كرونباخ
محور واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها	36	0.88
بُعد مهارات الاتصال.	6	0.86
بُعد مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات.	6	0.85
بُعد مهارة التفكير الناقد.	6	0.84
بُعد مهارة الذكاء العاطفي.	6	0.86
بُعد مهارة المرونة والتكيف.	6	0.87
بُعد مهارات العمل التعاوني.	6	0.85
محور مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وموظفات مدينة الرياض.	6	0.86
الدرجة الكلية للاستبانة	42	0.89

تُشير نتائج الجدول (8-3) إلى أن مُعَامِلَات ألفا كرونباخ؛ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي، حيث بلغت مُعَامِلَات الثبات على جميع أبعاد محور: واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها (0.88)، في حين بلغت مُعَامِلَات الثبات على محور: مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مدينة الرياض وموظفاتها (0.86)، بينما بلغت مُعَامِلَات ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية للاستبانة (0.89).

درجات مقياس الاستبانة:

يوجد لكل عبارة ثلاثة مستويات، بحيث تُعطى الدرجة (1) لـ(منخفضة)، والدرجة (2) لـ(متوسطة)، والدرجة (3) لـ(عالية)، وقد رُصدت الاستجابات وفق مقياس ليكرت الثلاثي؛ لتحديد درجة الموافقة على فقرات كل محور من محاور الاستبانة، حيث لا يوجد درجة أقل من (1)؛ لذا يتبقى درجتان وُزعا على (3) مستويات؛ فيصبح طول الفئة (0.66)، ويوضح الجدول (9-3) درجات الموافقة.

جدول (3-9): درجة الموافقة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

الرقم	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
1	منخفضة	من 1 إلى 1.66
2	متوسطة	من 1.67 إلى 2.33
3	عالية	من 2.34 إلى 3.00

3-4 الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات؛ أستخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة عن طريق برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛ كما يأتي:

- مُعَامِل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)؛ لحساب الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- مُعَامِل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)؛ لحساب مُعَامِل الثبات للمحاور المختلفة لأداة الدراسة.
- استخدام التكرارات (Frequencies)، والمتوسط الحسابي (Means)، والانحراف المعياري (Std Deviations)؛ لترتيب العبارات، وتحديد درجة موافقة استجابات أفراد الدراسة تجاه عبارات المحاور التي تتضمنها الاستبانة.
- استخدام اختبار (ت)؛ لتحديد الفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة حول واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها، تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.
- استخدام اختبار "كولموغوروف-سميرنوف" (Kolmogorov-Smirnovtest)؛ لتوضيح مدى اعتدالية التوزيع للبيانات، وأن لها توزيعاً طبيعياً، وإذا ما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- استخدام اختبار "ليفين" (Levene Statistic)؛ لبيان مدى تجانس المجموعات والتباين الداخلي.
- استخدام اختبار "مان ونتي" (Mann Whitney Test U)؛ للفروق بين عينتين مستقلتين، عندما تكون البيانات عددية بطبيعتها؛ وهو من الاختبارات الإحصائية اللامعلمية.
- اختبار (شيفيه)؛ لتوضيح مصدر الفروق في استجابة أفراد عينة الدراسة - إن وجدت - حول واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها، تبعاً لمتغيرات الدراسة.

الفصل الرابع
تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يتناول هذا الفصل نتائج الدراسة، بعد تحليل استجابة عينة الدراسة على أدواتها (الاستبانة)، من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

4-1 النتائج المتعلّقة بالسؤال الأول: ما واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها في المملكة العربية السعودية؟

لتحديد واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها في المملكة العربية السعودية؛ حُسبت التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات أبعاد هذا المحور، كما هي موضّحة في الجدول (4-1) الآتي:

جدول (4-1): جميع أبعاد محور: واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
2	عالية	0.85	2.37	بُعد مهارات الاتصال.
3	متوسطة	0.87	2.30	بُعد مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات.
5	متوسطة	0.90	2.26	بُعد مهارة التفكير الناقد.
4	متوسطة	0.86	2.29	بُعد مهارة الذكاء العاطفي.
6	متوسطة	0.80	2.13	بُعد مهارة المرونة والتكيف.
1	عالية	0.92	2.42	بُعد مهارات العمل التعاوني.
متوسطة		0.87	2.29	الدرجة الكلية لجميع الأبعاد

تُشير النتائج المتعلّقة بالجدول (4-1) إلى أن المتوسط الحسابي لجميع أبعاد محور: واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها؛ بلغ (2.29)، بانحراف معياري (0.87)؛ ويقع هذا المتوسط بالمستوى الثاني من درجات الموافقة: أي بدرجة موافقة (متوسطة)، وقد جاء بالترتيب الأول: بُعد مهارات العمل التعاوني، بمتوسط حسابي (2.42)، وبدرجة موافقة (عالية)، بينما جاء بالترتيب الثاني: بُعد مهارات الاتصال، بمتوسط حسابي (2.37)، وبدرجة موافقة (عالية)، وجاء بالترتيب الثالث: بُعد مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات، بمتوسط حسابي (2.30)، وبدرجة موافقة (متوسطة). وجاء في الترتيب الرابع: بُعد مهارة الذكاء العاطفي، بمتوسط حسابي (2.29)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، ثم جاء بالترتيب الخامس: بُعد مهارة التفكير الناقد، بمتوسط حسابي (2.26)، وبدرجة موافقة (متوسطة)، وجاء بالترتيب الأخير: بُعد مهارة المرونة والتكيف، بمتوسط حسابي (2.13)، وبدرجة موافقة (متوسطة).

وفيما يأتي عرض لنتائج جميع أبعاد محور: واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض

وموظفاتها.

النتائج المتعلّقة بالبُعد الأول: مهارات الاتصال: حُسبت التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البُعد كما في الجدول (2-4).

جدول (2-4): التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بُعد: مهارات الاتصال.

رقم لفقرة	العبارة	درجة التطبيق				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
			عالية	متوسطة	منخفضة				
4	لديّ قدرة على التواصل الفعال مع الآخرين.	ك	241	45	64	2.50	0.82	1	عالية
		%	68.9	12.9	18.3				
2	أمتلك القدرة على انتقاء الكلمات بعناية عند الحديث مع الآخرين.	ك	251	18	81	2.48	0.84	2	عالية
		%	71.7	5.1	23.1				
3	أقدر أفكار الآخرين المتميزة.	ك	221	54	75	2.41	0.82	3	عالية
		%	63.1	15.4	21.4				
1	احترام وجهات نظر الآخرين؛ حتى لو اختلفت مع وجهة نظري.	ك	218	42	90	2.36	0.86	4	عالية
		%	62.3	12.0	25.7				
6	أستطيع فتح قنوات التواصل مع المستفيدين كافة.	ك	204	59	87	2.33	0.84	5	عالية
		%	58.3	16.9	24.9				
5	أستطيع توظيف لغة الجسد بكفاءة عند التعامل مع الآخرين.	ك	189	22	139	2.14	0.83	6	متوسطة
		%	54.0	6.3	39.7				
المتوسط الحسابي العام			درجة الموافقة			الانحراف المعياري			
2.37			عالية			0.85			

تُشير نتائج الجدول (2-4) إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد: مهارات الاتصال - وعددها (6) عبارات - بلغ (2.37)، بانحراف معياري (0.85): أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على واقع توافر مهارة الاتصال، وقد حصلت (5) عبارات على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت عبارة على درجة موافقة (متوسطة).

النتائج المتعلّقة بالبُعد الثاني: مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات: حُسبت التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البُعد كما في الجدول رقم (3-4) الآتي.

جدول (4-3): التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بُعد: مهارة إدارة الصراع وحل المشكلات.

رقم الفقرة	العبارة	درجة التطبيق				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
		عالية	متوسطة	منخفضة					
2	أستطيع التغلب على الصعوبات التي أوجهها في العمل.	ك	234	54	62	2.46	0.79	1	عالية
		%	66.9	15.4	17.7				
1	لديّ قدرة على توظيف الخبرات السابقة في حلّ المشكلات التي تواجه العمل.	ك	195	71	84	2.31	0.83	2	متوسطة
		%	55.7	20.3	24.0				
5	أمتلك القدرة على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات العمل.	ك	202	52	96	2.30	0.87	3	متوسطة
		%	57.7	14.9	27.4				
4	أساعد الآخرين على حلّ المشكلات التي تواجههم في العمل.	ك	194	65	91	2.29	0.85	4	متوسطة
		%	55.4	18.6	26.0				
3	أمتلك القدرة على وضع خطط مناسبة لمواجهة المشكلات في العمل.	ك	199	47	104	2.27	0.89	5	متوسطة
		%	56.9	13.4	29.7				
6	أستطيع التنبؤ بحدوث المشكلة قبل وقوعها.	ك	212	36	102	2.18	0.85	6	متوسطة
		%	60.6	10.3	29.1				
المتوسط الحسابي العام		درجة الموافقة				الانحراف المعياري			
2.30		متوسطة				0.87			

تُشير نتائج الجدول (4-3) إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد: مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات - وعددها (6) عبارات- بلغ (2.30)، بانحراف معياري (0.87): أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على واقع توافر مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات، وقد حصلت (5) عبارات على درجة موافقة (متوسطة)، بينما حصلت عبارة على درجة موافقة (عالية).

النتائج المتعلّقة بالبُعد الثالث: مهارة التفكير الناقد: حُسبت التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البُعد، كما هي مبينة في الجدول رقم (4-4) الآتي.

جدول (4-4): التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بُعد: مهارة التفكير الناقد.

رقم الفقرة	العبارة	درجة التطبيق				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
		عالية	متوسطة	منخفضة					
1	امتلاك المهارات الاجتماعية اللازمة للتعامل مع المستفيدين.	ك	275	19	56	2.62	0.81	1	عالية
		%	78.6	5.4	16.0				
3	أستطيع التحقّق من مصداقية المعلومات التي أحصل عليها	ك	211	42	97	2.32	0.86	2	متوسطة
		%	60.3	12.0	27.7				
2	أستخدم أساليب جديدة لأداء العمل بجودة.	ك	201	41	108	2.26	0.81	3	متوسطة
		%	57.4	11.7	30.9				
6	أمتلك القدرة على توظيف مهارات	ك	192	47	111	2.23	0.90	4	متوسطة

رقم الفقرة	العبارة	درجة التطبيق				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
		عالية	متوسطة	منخفضة					
	التفكير العليا عند اتخاذ القرارات.	54.9	13.4	31.7					
5	أستطيع تقييم الأفكار الجديدة التي تهدف إلى تطوير العمل.	ك	182	41	127	2.15	0.93	5	متوسطة
		%	52.0	11.7	36.3				
4	أمتلك القدرة على تحليل نقاط الضعف التي تحدث في بيئة العمل.	ك	152	53	145	2.02	0.92	6	متوسطة
		%	43.4	15.1	41.4				
المتوسط الحسابي العام		درجة الموافقة				الانحراف المعياري			
2.26		متوسطة				0.90			

تُشير نتائج الجدول (4-4) إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد: مهارة التفكير الناقد - وعددها (6) عبارات - بلغ (2.26)، بانحراف معياري (0.90): أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على واقع توافر مهارة التفكير الناقد، وقد حصلت (5) عبارات على درجة موافقة (متوسطة)، بينما حصلت عبارة على درجة موافقة (عالية).

النتائج المتعلقة بالبُعد الرابع: مهارة الذكاء العاطفي: حُسبت التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البُعد كما في الجدول (4-5) الآتي:

جدول (4-5): التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بُعد: مهارة الذكاء العاطفي.

رقم الفقرة	العبارة	درجة التطبيق				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
			عالية	متوسطة	منخفضة				
2	أحترم مشاعر الآخرين في أثناء العمل.	ك	223	39	88	2.38	0.88	1	عالية
		%	63.7	11.1	25.1				
3	أستطيع التعبير عن مستوى رضاي عن العمل.	ك	209	58	83	2.36	0.82	2	عالية
		%	59.7	16.6	23.7				
1	أقدر حاجات المستفيدين، وأعمل على تنفيذها.	ك	208	38	104	2.29	0.83	3	متوسطة
		%	59.4	10.9	29.7				
4	أمتلك القدرة على التحكم بمشاعري في الأوقات الصعبة.	ك	200	47	103	2.27	0.88	4	متوسطة
		%	57.1	13.4	29.4				
6	أمتلك القدرة على إدارة قلقي في بيئة العمل بصورة مناسبة.	ك	189	57	104	2.24	0.83	5	متوسطة
		%	54.0	16.3	29.7				
5	أقبل النقد البناء من قبل الآخرين.	ك	185	58	107	2.22	0.85	6	متوسطة
		%	52.9	16.6	30.6				
المتوسط الحسابي العام		درجة الموافقة				الانحراف المعياري			
2.29		متوسطة				0.86			

من نتائج الجدول (5-4)؛ يتضح أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعِد: مهارة الذكاء العاطفي، وعددها (6) عبارات؛ بلغ (2.29)، بانحراف معياري (0.86): أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على واقع توافر مهارة الذكاء العاطفي، وقد حصلت (4) عبارات على درجة موافقة (متوسطة)، بينما حصلت عبارتين على درجة موافقة (عالية).

النتائج المُتعلّقة بالبُعد الخامس: مهارة المرونة والتكيف: حُسبت التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البُعد كما في الجدول (6-4) الآتي:

جدول (4-6): التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بُعد: مهارة المرونة والتكيف.

رقم الفقرة	العبارة	درجة التطبيق				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
		عالية	متوسطة	منخفضة					
3	أستطيع الانسجام مع فرق العمل.	ك	248	30	72	2.50	0.77	1	عالية
		%	70.9	8.6	20.6				
5	أَتَقَبَّلُ التغيير الذي يُحَسِّن من بيئة العمل.	ك	218	40	92	2.36	0.76	2	عالية
		%	62.3	11.4	26.3				
6	أَتعامل بإيجابية مع القرارات الإدارية المُتعلِّقة بتطوير العمل.	ك	199	25	126	2.20	0.80	3	متوسطة
		%	56.9	7.1	36.0				
1	أمتلك القدرة على تنفيذ مُتَطَلِّبات العمل الجديدة.	ك	181	36	133	2.13	0.83	4	متوسطة
		%	51.7	10.3	38.0				
4	أَتعامل بمرونة مع ضغوط العمل.	ك	131	40	179	1.86	0.79	5	متوسطة
		%	37.4	11.4	51.1				
2	أستطيع التكيف مع الظروف الطارئة في العمل.	ك	121	21	208	1.75	0.78	6	متوسطة
		%	34.6	6.0	59.4				
المتوسط الحسابي العام		درجة الموافقة				الانحراف المعياري			
2.13		متوسطة				0.80			

يتبيّن من نتائج الجدول (6-4)؛ أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعِد: مهارة المرونة والتكيف - وعددها (6) عبارات- بلغ (2.13)، بانحراف معياري (0.80): أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على واقع توافر مهارة المرونة والتكيف، وقد حصلت (4) عبارات على درجة موافقة (متوسطة)، بينما حصلت عبارتين على درجة موافقة (عالية).

النتائج المُتعلّقة بالبُعد السادس: مهارات العمل التعاوني: حُسبت التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا البُعد كما في الجدول رقم (7-4) الآتي.

جدول (4-7): التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على بُعد: مهارات العمل التعاوني.

رقم فقرة	العبارة	درجة التطبيق				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
			عالية	متوسطة	منخفضة				
1	أفضّل العمل التعاوني عن العمل الفردي.	ك	267	40	43	2.64	0.85	1	عالية
		%	76.3	11.4	12.3				
3	أتجنّب إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث الأخطاء.	ك	225	63	62	2.49	0.90	2	عالية
		%	64.3	18.0	17.7				
5	أتعاون مع فرق العمل؛ لتحقيق أهداف المؤسسة.	ك	221	55	74	2.42	0.95	3	عالية
		%	63.1	15.7	21.1				
2	أدعم الأفكار والاختيارات المناسبة التي يقدّمها أعضاء فريق العمل.	ك	215	55	80	2.38	0.94	4	عالية
		%	61.4	15.7	22.9				
6	أعبر عن أفكارٍ بطرق متنوّعة ومبتكرة.	ك	208	36	106	2.29	0.91	5	متوسطة
		%	59.4	10.3	30.3				
4	أستعين بخبرات أصحاب الكفاءة المختصين عند اتخاذ القرارات.	ك	213	18	119	2.26	0.93	6	متوسطة
		%	60.9	5.1	34.0				
المتوسط الحسابي العام		درجة الموافقة				الانحراف المعياري			
2.42		عالية				0.92			

تُشير نتائج الجدول (4-7) إلى أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بُعد: مهارات العمل التعاوني - وعددها (6) عبارات- بلغ (2.42)، بانحراف معياري (0.90): أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (عالية) على واقع توافر مهارات العمل التعاوني، وقد حصلت (4) عبارات على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت عبارتان على درجة موافقة (متوسطة).

4-2 النتائج المتعلّقة بالسؤال الثاني: ما مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مدينة الرياض وموظفاتها في المملكة العربية السعودية؟

لتحديد مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مدينة الرياض وموظفاتها؛ حُسبت التكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لعبارات هذا المحور، كما هي موضّحة في الجدول (4-8).

جدول (4-8): التكرارات، والمتوسطات، والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقة لاستجابات أفراد الدراسة على محور: مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مدينة الرياض وموظفاتها.

رقم الفقرة	العبارة	درجة التطبيق				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الممارسة
		عالية	متوسطة	منخفضة					
2	أعمل على تطوير مهاراتي الشخصية والمهنية باستمرار.	ك	221	54	75	2.41	0.82	1	عالية
		%	63.1	15.4	21.4				
6	أمتلك القدرة على القيام بمهام عملي بكفاءة عالية.	ك	218	42	90	2.36	0.81	2	عالية
		%	62.3	12.0	25.7				
4	أعمل على تحسين سرعة إنجازي لمهام العمل.	ك	165	83	102	2.31	0.84	3	متوسطة
		%	47.1	23.7	29.1				
1	أعمل بفاعلية بصفتي عضواً في فرق العمل الإدارية.	ك	215	26	109	2.30	0.88	4	متوسطة
		%	61.4	7.4	31.1				
3	أمتلك القدرة على تنفيذ خطة العمل التي تُحقّق الأهداف المُحدّدة مسبقاً.	ك	191	37	122	2.19	0.87	5	متوسطة
		%	54.6	10.6	34.9				
5	أمتلك القدرة على طرح أفكار إبداعية؛ لتطوير إجراءات العمل.	ك	187	41	122	2.18	0.84	6	متوسطة
		%	53.4	11.7	34.9				
المتوسط الحسابي العام		درجة الموافقة				الانحراف المعياري			
2.29		متوسطة				0.85			

من خلال نتائج الجدول (4-8)؛ يتضح أن المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات محور: مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مدينة الرياض وموظفاتها - وعددها (6) عبارات - بلغ (2.29)، بانحراف معياري (0.85): أي أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة (متوسطة) على مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مدينة الرياض وموظفاتها، وقد حصلت عبارتان على درجة موافقة (عالية)، بينما حصلت (4) عبارات على درجة موافقة (متوسطة).

4-3 النتائج المتعلّقة بالسؤال الثالث: ما العلاقة بين المهارات الناعمة وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها في المملكة العربية السعودية؟

لتحديد العلاقة بين أبعاد المهارات الناعمة وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها؛ أستخدم مُعامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient)، والجدول (4-9) يوضّح تلك النتائج.

جدول (4-9): معاملات الارتباط بين أبعاد المهارات الناعمة وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	تحسين الأداء الوظيفي أبعاد المهارات الناعمة
0.09*	0.345	بُعد مهارات الاتصال.
0.004**	0.361	بُعد مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات.
0.001**	0.371	بُعد مهارة التفكير الناقد.
0.001**	0.375	بُعد مهارة الذكاء العاطفي.
0.004**	0.356	بُعد مهارة المرونة والتكيف.
0.06*	0.368	بُعد مهارات العمل التعاوني.
0.002**	0.369	الدرجة الكلية

* دالّة عند (0.05). ** دالّة عند (0.01) فأكثر.

تُشير نتائج الجدول (4-9) إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الدرجة الكلية لأبعاد لمهارات الناعمة وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها، عند مستوى دلالة (0.002)، ووجود علاقة طردية موجبة بين جميع أبعاد المهارات الناعمة، وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها.

4-4 النتائج المتعلّقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق في استجابات عينة الدراسة حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها؛ تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الآتية: (النوع الاجتماعي، والمستوى التعليمي، والمنصب والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة)؟

أولاً: نتائج الفروق المتعلّقة بالنوع الاجتماعي:

التحقّق من شرط اعتدالية التوزيع للبيانات:

الفرض الصفري: بيانات مجتمع الدراسة تتوزّع توزيعاً طبيعياً.

الفرض البديل: بيانات مجتمع الدراسة تتوزّع توزيعاً غير طبيعي.

للتحقّق من هذه الفرضية التي تتعلّق بشرط اعتدالية التوزيع للبيانات - بوصفها شرطاً لاستخدام الاختبارات المعلمية في تحديد الفروقات الإحصائية- استخدمت الباحثة اختبار "كولموجروف-سمير نوف" (Kolmogorov-smirnov test)؛ لتوضيح مدى اعتدالية التوزيع للبيانات، كما هي موضّحة في الجدول (4-10) الآتي:

الجدول (4-10): نتائج اختبار "كولموجروف-سمير نوف" (Kolmogorov-smirnov test)؛ لتوضيح مدى اعتدالية التوزيع لمُتغيّر النوع الاجتماعي.

Kolmogorov-smirnov			الجنس	أبعاد المهارات الناعمة
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة Z		
0.001**	215	0.122	ذكر	بُعد مهارات الاتصال.
0.034*	78	0.105	أنثى	
0.001**	215	0.083	ذكر	بُعد مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات.
0.05*	78	0.75	أنثى	
0.000**	215	0.106	ذكر	بُعد مهارة التفكير الناقد.
0.008**	78	0.120	أنثى	
0.001**	215	0.109	ذكر	بُعد مهارة الذكاء العاطفي.
0.001**	78	0.097	أنثى	
0.001**	215	0.109	ذكر	بُعد مهارة المرونة والتكيف.
0.001**	78	0.097	أنثى	
0.05*	215	0.076	ذكر	بُعد مهارات العمل التعاوني.
0.01**	78	0.085	أنثى	

** دالة عند مستوى (0.01) فأقل. * دالة عند مستوى (0.05) فأقل.

من خلال نتائج الجدول (4-10)؛ يتبيّن وجود دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في المحاور بالنسبة لمُتغيّر النوع الاجتماعي؛ وعليه فيُرفض الفرض الصفري، الذي ينصّ على: أن بيانات مجتمع الدراسة تتوزّع توزيعاً طبيعياً بالنسبة لمُتغيّر النوع الاجتماعي، ويُقبل الفرض البديل الذي ينصّ على: أن

بيانات مجتمع الدراسة تتوزع توزيعاً غير طبيعي؛ وبناءً على هذه النتائج يتضح أن الاختبارات المناسبة لإجراء الفروقات الإحصائية هي الاختبارات اللامعلمية للمتغيرات وفق شرط التوزيع غير الطبيعي.

التحقق من شرط التجانس للتباين للمجموعات:

- **الفرض الصفري:** مجموعات الدراسة متجانسة من حيث التباين.
 - **الفرض البديل:** مجموعات الدراسة غير متجانسة من حيث التباين.
- للتحقق من هذه الفروض التي تتعلق بشرط تجانس التباين لمجموعات الدراسة - بوصفها شرطاً لاستخدام الاختبارات المعلمية في تحديد الفروقات الإحصائية - استخدمت الباحثة "إحصائية ليفين" (Levene Statistic)، والجدول رقم (4-11) يبين مدى تجانس المجموعات من حيث التباين الداخلي.
- الجدول رقم (4-11): نتائج "إحصائية ليفين" (Levene Statistic) لتوضيح مدى تجانس المجموعات من حيث التباين الداخلي بالنسبة لمتغير النوع الاجتماعي.

أبعاد المهارات الناعمة	قيمة إحصاء ليفين	مستوى الدلالة
بُعد مهارات الاتصال.	1.131	0.288
بُعد مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات.	0.015	0.901
بُعد مهارة التفكير الناقد.	0.132	0.716
بُعد مهارة الذكاء العاطفي.	1.245	0.265
بُعد مهارة المرونة والتكيف.	0.156	0.693
بُعد مهارات العمل التعاوني.	0.130	0.711

* دالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل.

من خلال الجدول أعلاه؛ يتضح عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل على وجود اختلاف في التباين بين مجموعات الدراسة؛ مما يبيّن تجانس التباين في مجموعات الجنس؛ وعليه فيُقبل الفرض الصفري، الذي ينصّ على: أن مجموعات الدراسة متجانسة من حيث التباين. ومن خلال هذه النتائج يتضح أن الاختبارات المناسبة لإجراء الفروقات الإحصائية؛ هي الاختبارات المعلمية.

وللتعرّف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة، طبقاً لاختلاف متغير النوع الاجتماعي؛ فقد استخدمت الباحثة اختبار (مان ونتي) لتوضيح دلالة الفروق بين استجابات أفراد الدراسة حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما، وجاءت النتائج كما يبينها الجدول رقم (4-12):

جدول رقم (12-4): نتائج "اختبار مان ونتي" (Mann-Whitney) للفروق في إجابات أفراد الدراسة، حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها، تبعاً لمُتغيّر النوع الاجتماعي.

أبعاد المهارات الناعمة	مُتغيّر الجنس	العدد	مان ونتي	الدالة الإحصائية
بُعد مهارات الاتصال	ذكر	167	6138	0.061
	أنثى	183		
بُعد مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات.	ذكر	167	5886	0.102
	أنثى	183		
بُعد مهارة التفكير الناقد.	ذكر	167	6655	0.102
	أنثى	183		
بُعد مهارة الذكاء العاطفي.	ذكر	167	8148	0.109
	أنثى	183		
بُعد مهارة المرونة والتكيف.	ذكر	167	6718	0.112
	أنثى	183		
بُعد مهارات العمل التعاوني.	ذكر	167	5886	0.115
	أنثى	183		

** دالة عند مستوى (0.01) فأقل. * دالة عند مستوى (0.05) فأقل.

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها وجميع أبعادها، تُعزى لمُتغيّر النوع الاجتماعي.

ثانياً: الفروق باختلاف مُتغيّر المستوى التعليمي:

التحقّق من شرط اعتدالية التوزيع للبيانات:

- الفرض الصفري: بيانات مجتمع الدراسة تتوزّع توزيعاً طبيعياً.
 - الفرض البديل: بيانات مجتمع الدراسة تتوزّع توزيعاً غير طبيعي.
- للتحقّق من هذه الفروض التي تتعلّق بشرط اعتدالية التوزيع للبيانات - بوصفها شرطاً لاستخدام الاختبارات المعلمية في تحديد الفروقات الإحصائية- استخدمت الباحثة اختبار "كولموغوروف-سميرنوف" (Kolmogorov-smirnov test)؛ لتوضيح مدى اعتدالية التوزيع للبيانات كما في الجدول (13-4):

الجدول رقم (13-4): نتائج اختبار "كولموجروف-سميرنوف" (Kolmogorov-smirnov test)؛ لتوضيح مدى اعتدالية التوزيع للبيانات بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

Kolmogorov-smirnov			المؤهل العلمي	محاور الدراسة
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة Z		
0.023	80	0.112	المرحلة الثانوية	بُعد مهارات الاتصال.
0.000**	249	0.108	بكالوريوس	
0.071	21	0.125	ماجستير فأعلى	
0.200	80	0.074	المرحلة الثانوية	بُعد مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات.
0.003**	249	0.086	بكالوريوس	
0.201	21	0.089	ماجستير فأعلى	
0.013*	80	0.117	المرحلة الثانوية	بُعد مهارة التفكير الناقد.
0.000**	249	0.114	بكالوريوس	
0.203	21	0.091	ماجستير فأعلى	
0.087	80	0.096	المرحلة الثانوية	بُعد مهارة الذكاء العاطفي.
0.000**	249	0.106	بكالوريوس	
0.214	21	0.109	ماجستير فأعلى	
0.204	80	0.073	المرحلة الثانوية	بُعد مهارة المرونة والتكيف.
0.001**	249	0.098	بكالوريوس	
0.200	21	0.86	ماجستير فأعلى	
0.125	80	0.079	المرحلة الثانوية	بُعد مهارات العمل التعاوني.
0.233	249	0.087	بكالوريوس	
0.001**	21	0.83	ماجستير فأعلى	

** دالة عند مستوى (0.01) فأقل. * دالة عند مستوى (0.05) فأقل.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه؛ يتضح وجود دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في أغلب المتغيرات بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي؛ وعليه فيُرفض الفرض الصفري الذي ينصّ على: أن بيانات مجتمع الدراسة تتوزّع توزيعاً طبيعياً بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي. وبناءً على هذه النتائج؛ يتضح أن الاختبارات المناسبة لإجراء الفروقات الإحصائية هي الاختبارات اللامعلمية للمتغيرات وفق شرط التوزيع غير الطبيعي.

التحقّق من شرط التجانس للتباين للمجموعات:

- الفرض الصفري: مجموعات الدراسة متجانسة من حيث التباين.
- الفرض البديل: مجموعات الدراسة غير متجانسة من حيث التباين.

للتحقّق من هذه الفروض التي تتعلّق بشرط تجانس التباين لمجموعات الدراسة - بوصفه شرطاً لاستخدام الاختبارات العلمية في تحديد الفروقات الإحصائية- استخدمت الباحثة "إحصائية ليفين" (Levene Statistic)؛ لتوضيح مدى تجانس المجموعات من حيث التباين الداخلي لمُتغيّر المستوى التعليمي، والجدول رقم (4-14) الآتي يبيّن ذلك.

الجدول رقم (4-14): نتائج "إحصائية ليفين" (Levene Statistic)؛ لتوضيح مدى تجانس المجموعات من حيث التباين الداخلي بالنسبة لمُتغيّر المستوى التعليمي.

مستوى	درجة الحرية	درجة الحرية	قيمة إحصاء	محاور الدراسة
0.617	347	2	0.387	بُعد مهارات الاتصال.
0.484	347	2	0.243	بُعد مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات.
0.424	347	2	0.324	بُعد مهارة التفكير الناقد.
0.312	347	2	0.270	بُعد مهارة الذكاء العاطفي.
0.531	347	2	0.314	بُعد مهارة المرونة والتكيف.
0.376	347	2	0.365	بُعد مهارات العمل التعاوني.

يتضح نتائج الجدول (4-14)؛ عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل؛ ويُشير هذا إلى وجود اختلاف في التباين بين مجموعات الدراسة؛ مما يبيّن تجانس التباين في مجموعات المستوى التعليمي؛ وعليه يُقبل الفرض الصفري الذي ينصّ على: أن مجموعات الدراسة متجانسة من حيث التباين. ومن خلال هذه النتائج؛ يتضح أن الاختبارات المناسبة لإجراء الفروقات الإحصائية؛ هي الاختبارات المعلمية.

وللتعرّف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة، تبعاً لاختلاف مُتغيّر التصنيف التعليمي؛ استخدمت الباحثة اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis)؛ لبيان دلالة الفروق بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي وموظفات مدينة الرياض، وجاءت النتائج كما يوضّحها الجدول (4-15) الآتي.

الجدول (4-15): نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للفروق في إجابات أفراد الدراسة، حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها، تبعاً لمُتغيّر المستوى التعليمي.

المحاور	المؤهل العلمي	متوسط الترتيب	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
بُعد مهارات الاتصال.	المرحلة الثانوية	134.54	2.180	0.231
	بكالوريوس	136.76		
	ماجستير فأعلى	162.91		
بُعد مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات.	المرحلة الثانوية	141.18	0.679	0.001**
	بكالوريوس	142.61		
	ماجستير فأعلى	164.05		

المحاور	المؤهل العلمي	متوسط الترتيب	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
بُعد مهارة التفكير الناقد.	المرحلة الثانوية	131.15	0.495	0.005**
	بكالوريوس	142.39		
	ماجستير فأعلى	167.41		
بُعد مهارة الذكاء العاطفي.	المرحلة الثانوية	146.38	0.526	0.769
	بكالوريوس	149.34		
	ماجستير فأعلى	146.22		
بعد مهارة المرونة والتكيف	المرحلة الثانوية	141.53	2.589	0.005**
	بكالوريوس	143.60		
	ماجستير فأعلى	159.04		
بُعد مهارات العمل التعاوني	المرحلة الثانوية	154.58	0.663	0.222
	بكالوريوس	152.42		
	ماجستير فأعلى	154.22		

** دالة عند مستوى (0.01) فأقل. * دالة عند مستوى (0.05) فأقل.

يبين الجدول (15-4)؛ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة، حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما، ولمعرفة لصالح أي المجموعات جاءت تلك الفروق، أُستخدِم اختبار (شيفيه) كما في الجدول (164-). الآتي.

جدول (4-16): نتائج اختبار «شيفيه» لتوضيح مصدر الفروق في إجابات أفراد الدراسة، حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما، تبعاً لمُتغيّر المستوى الوظيفي.

البُعد	المصنف الوظيفي	المتوسط الحسابي	المرحلة الثانوية	بكالوريوس	ماجستير فأعلى	الفروق لصالح
مهارة إدارة الصراع وحل المشكلات	المرحلة الثانوية	2.09	---	0.234	0.473*	ماجستير
	بكالوريوس	2.21	0.234	---	0.464*	فأعلى
	ماجستير فأعلى	2.46	0.473*	0.464*	---	
مهارة المرونة والتكيف	المرحلة الثانوية	2.06	---	0.212	0.498*	ماجستير
	بكالوريوس	2.20	0.212	---	0.468*	فأعلى
	ماجستير فأعلى	2.49	0.498*	0.468*	---	
مهارة المرونة والتكيف	المرحلة الثانوية	2.10	---	0.202	0.479*	ماجستير
	بكالوريوس	2.18	0.202	---	0.458*	فأعلى
	ماجستير فأعلى	2.48	0.479*	0.458*	---	

تُشير نتائج اختبار (شيفيه) الواردة في الجدول (4-16) إلى أنَّ الفروق في استجابة عينة الدراسة على أبعاد: (مهارة إدارة الصراع وحل المشكلات، ومهارة المرونة والتكيف، ومهارة المرونة والتكيف)؛

جاءت جميعها لصالح مجموعة (ماجستير فأعلى)، عند مقارنتهم بمجموعة (المرحلة الثانوية، ومرحلة البكالوريوس).

ثالثاً: الفروق باختلاف مُتغيّر عدد سنوات الخدمة في الوظيفة:

التحقق من شرط التوزيع للبيانات:

- الفرض الصفري: بيانات عينة الدراسة تتوزّع توزيعاً طبيعياً.
- الفرض البديل: بيانات عينة الدراسة تتوزّع توزيعاً غير طبيعي.

للتحقّق من الفروض التي تتعلّق بشرط اعتدالية التوزيع للبيانات - بوصفها شرطاً لاستخدام الاختبارات المعلمية في تحديد الفروقات الإحصائية - استخدمت الباحثة اختبار "كمولموجروف سميرنوف"؛ لتوضيح مدى اعتدالية التوزيع للبيانات كما في الجدول (4-17) الآتي:

الجدول (4-17): مدى اعتدالية التوزيع للبيانات باستخدام "اختبار كمولموجروف سميرنوف" لمُتغيّر عدد سنوات الخدمة.

Kolmogorov-smirnov			عدد سنوات الخبرة	محاور الدراسة
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة Z		
0.218	123	0.078	أقل من 5 سنوات.	بُعد مهارات الاتصال
0.004**	101	0.116	من 5 - 10 سنوات.	
0.005**	126	0.125	من 10 سنوات فأكثر .	
0.086	123	0.098	أقل من 5 سنوات.	بُعد مهارة إدارة الصراع وحل المشكلات.
0.001**	101	0.131	من 5 - 10 سنوات.	
0.203	126	0.065	من 10 سنوات فأكثر .	
0.027*	123	0.112	أقل من 5 سنوات.	بُعد مهارة التفكير الناقد.
0.002**	101	0.108	من 5 - 10 سنوات.	
0.000**	126	0.118	من 10 سنوات فأكثر .	
0.007**	123	0.126	أقل من 5 سنوات.	بُعد مهارة الذكاء العاطفي.
0.006**	101	0.113	من 5 - 10 سنوات.	
0.000**	126	0.114	من 10 سنوات فأكثر .	
0.223	123	0.068	أقل من 5 سنوات.	بعد مهارة المرونة والتكيف
0.117	101	0.085	من 5 - 10 سنوات.	
0.01**	126	0.091	من 10 سنوات فأكثر .	
0.010**	123	0.204	أقل من 5 سنوات.	بُعد مهارات العمل التعاوني
0.005**	101	0.087	من 5 - 10 سنوات.	
0.01**	126	0.123	من 10 سنوات فأكثر .	

* دالة عند مستوى (0.01) فأقل. * دالة عند مستوى (0.05) فأقل.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه؛ يتبين أنها دالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل في أغلب فئات مُتَغَيَّر عدد سنوات الخبرة؛ وبناءً عليه يُرفض الفرض الصفري الذي ينصّ على: أن بيانات أفراد مجتمع الدراسة تتوزّع توزيعاً طبيعياً، ويُقبل الفرض البديل الذي ينصّ على: أن بيانات أفراد مجتمع الدراسة تتوزّع توزيعاً غير طبيعي. وبناءً على هذه النتائج؛ يتضح أن الاختبارات المناسبة لإجراء الفروقات الإحصائية؛ هي الاختبارات اللامعلمية.

التحقّق من شرط التجانس للتباين للمجموعات:

- الفرض الصفري: مجموعات الدراسة متجانسة من حيث التباين.
- الفرض البديل: مجموعات الدراسة غير متجانسة من حيث التباين.

للتحقّق من هذه الفروض التي تتعلّق بشرط تجانس التباين لمجموعات الدراسة - بوصفه شرطاً لاستخدام الاختبارات المعلمية في تحديد الفروقات الإحصائية بين عينة الدراسة- استخدمت الباحثة "إحصائية ليفين" (Levene Statistic)؛ لتوضيح مدى تجانس المجموعات من حيث التباين الداخلي لمُتَغَيَّر عدد سنوات الخدمة في الوظيفة.

الجدول (18-4): نتائج "إحصائية ليفين" (Levene Statistic)؛ لتوضيح مدى تجانس المجموعات من حيث التباين الداخلي لمُتَغَيَّر عدد سنوات الخدمة في الوظيفة.

الأبعاد	قيمة إحصاء ليفين	درجة الحرية الأولى	درجة الحرية الثانية	مستوى الدلالة
بُعد مهارات الاتصال.	0.206	2	347	0.614
بُعد مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات.	1.168	2	347	0.312
بُعد مهارة التفكير الناقد.	1.580	2	347	0.208
بُعد مهارة الذكاء العاطفي.	0.488	2	347	0.615
بُعد مهارة المرونة والتكيف.	0.432	2	347	0.432
بُعد مهارات العمل التعاوني.	0.388	2	347	0.342

من النتائج الموضحة أعلاه؛ يتبين عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل على وجود اختلاف في التباين بمجموعات الدراسة بالنسبة لمُتَغَيَّر عدد سنوات الخبرة في محاور الدراسة؛ مما يوضّح تجانس التباين في مجموعات عدد سنوات الخدمة بالوظيفة؛ وعليه فيُقبل الفرض الصفري الذي ينصّ على: أن مجموعات الدراسة متجانسة من حيث التباين لمحاور الدراسة. وبناءً على هذه النتائج؛ يتضح أن الاختبارات المناسبة لإجراء الفروقات الإحصائية؛ هي الاختبارات المعلمية. ولكن لعدم توافر شرط اعتدالية التوزيع للبيانات؛ فقد استخدمت الباحثة الاختبارات اللامعلمية للمُتَغَيَّرَات وفق شرط التوزيع غير الطبيعي.

وللتَّعرّف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة، طبقاً لاختلاف مُتغيّر عدد سنوات الخدمة في الوظيفة؛ فقد استخدمت الباحثة اختبار كروسكال (Kruskal-Wallis)؛ لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وجاءت النتائج كما في الجدول الآتي: الجدول رقم (19-4): نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للفروق في إجابات أفراد مجتمع الدراسة، طبقاً لاختلاف عدد سنوات الخبرة.

المحاور	عدد سنوات الخبرة	متوسط الترتيب	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
بُعد مهارات الاتصال.	أقل من 5 سنوات	154.70	1.123	0.470
	من 5 – 10 سنوات	140.55		
	من 10 سنوات فأكثر	147.30		
بُعد مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات.	أقل من 5 سنوات	165.37	5.594	0.261
	من 5 – 10 سنوات	133.75		
	من 10 سنوات فأكثر	146.25		
بُعد مهارة التفكير الناقد.	أقل من 5 سنوات	143.03	2.296	0.317
	من 5 – 10 سنوات	138.44		
	من 10 سنوات فأكثر	155.10		
بُعد مهارة الذكاء العاطفي.	أقل من 5 سنوات	143.23	0.187	0.511
	من 5 – 10 سنوات	148.43		
	من 10 سنوات فأكثر	148.05		
بُعد مهارة المرونة والتكيف.	أقل من 5 سنوات	157.99	1.764	0.414
	من 5 – 10 سنوات	146.42		
	من 10 سنوات فأكثر	141.45		
بُعد مهارات العمل التعاوني.	أقل من 5 سنوات	145.23		0.432
	من 5 – 10 سنوات	147.21		
	من 10 سنوات فأكثر	146.87		

* دالة عند مستوى (0.01) فأقل. * دالة عند مستوى (0.05) فأقل.

يبين الجدول أعلاه؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل، بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما وجميع أبعادها، تُعزى لمُتغيّر عدد سنوات الخدمة في الوظيفة.

رابعاً: الفروق باختلاف المُصنّف الوظيفي:

التحقّق من شرط التوزيع للبيانات:

- الفرض الصفري: بيانات عينة الدراسة تتوزّع توزيعاً طبيعياً.
- الفرض البديل: بيانات عينة الدراسة تتوزّع توزيعاً غير طبيعي.

وللتحقّق من الفروض التي تتعلّق بشرط اعتدالية التوزيع للبيانات - بوصفه شرطاً لاستخدام الاختبارات المعلمية في تحديد الفروقات الإحصائية- استخدمت الباحثة اختبار "كولموجوروف سميرونوف"؛ لتوضيح مدى اعتدالية التوزيع للبيانات يتبيّن من النتائج الجدول (20-4) الآتي:

الجدول (20-4): مدى اعتدالية التوزيع للبيانات باستخدام "اختبار كولموجوروف سميرونوف" لمُتغيّر المصنّف الوظيفي.

Kolmogorov-Smirnov			المسمى الوظيفي	أبعاد المهارات الناعمة
مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة Z		
0.200	73	0.079	منصب قيادي	بُعد مهارات الاتصال.
0.041*	90	0.137	منصب تنفيذي	
0.000**	55	0.124	منصب تقني	
0.005*	132	132	أخرى	
0.200	73	0.087	منصب قيادي	بُعد مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات.
0.043*	90	0.145	منصب تنفيذي	
0.05*	55	0.75	منصب تقني	
0.05*	132	0.130	أخرى	
0.095	73	0.097	منصب قيادي	بُعد مهارة التفكير الناقد.
0.200	90	0.103	منصب تنفيذي	
0.000**	55	0.124	منصب تقني	
0.01**	132	0.133	أخرى	
0.134	73	0.103	منصب قيادي	بُعد مهارة الذكاء العاطفي.
0.087	90	0.142	منصب تنفيذي	
0.000**	55	0.132	منصب تقني	
0.05*	132	0.103	أخرى	
0.200	73	0.092	منصب قيادي	بُعد مهارة المرونة والتكيف.
0.09*	90	0.068	منصب تنفيذي	
0.007**	55	0.073	منصب تقني	
0.134	132	0.092	أخرى	
0.087	73	73	منصب قيادي	بُعد مهارات العمل التعاوني.
0.000**	90	90	منصب تنفيذي	
0.06*	55	55	منصب تقني	
0.08*	132	132	أخرى	

** دالة عند مستوى (0.01) فأقل. * دالة عند مستوى (0.05) فأقل.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه؛ يتبين وجود دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في أغلب فئات مُتَغَيِّر المُصنَّف الوظيفي؛ وبناءً عليه يُرفض الفرض الصفري الذي ينصّ على: أن بيانات أفراد مجتمع الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً؛ ويُقبل الفرض البديل الذي ينصّ على: أن بيانات أفراد مجتمع الدراسة تتوزع توزيعاً غير طبيعي. وبناءً على هذه النتائج؛ يتضح أن الاختبارات المناسبة لإجراء الفروقات الإحصائية؛ تتمثل في الاختبارات اللامعلمية.

التحقّق من شرط التجانس للتباين للمجموعات:

- الفرض الصفري: مجموعات الدراسة متجانسة من حيث التباين.
- الفرض البديل: مجموعات الدراسة غير متجانسة من حيث التباين.

للتحقّق من هذه الفروض التي تتعلّق بشرط تجانس التباين لمجموعات الدراسة - بوصفها شرطاً لاستخدام الاختبارات المعلمية في تحديد الفروقات الإحصائية- استخدمت الباحثة "إحصائية ليفين" (Levene Statistic)؛ لتوضيح مدى تجانس المجموعات من حيث التباين الداخلي، كما يتضح من الجدول (4-21) الآتي:

الجدول (4-21): نتائج "إحصائية ليفين" (Levene Statistic)؛ لتوضيح مدى تجانس المجموعات من حيث التباين الداخلي لمُتَغَيِّر المُسَمّى الوظيفي.

مستوى الدلالة	درجة الحرية الثانية	درجة الحرية الأولى	قيمة إحصاء ليفين	محاور الدراسة
0.109	346	3	0.212	بُعد مهارات الاتصال.
0.352	346	3	0.160	بُعد مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات.
0.215	346	3	0.204	بُعد مهارة التفكير الناقد.
0.372	346	3	0.656	بُعد مهارة الذكاء العاطفي.
0.207	346	4	0.348	بُعد مهارة المرونة والتكيف.
0.315	346	3	0.356	بُعد مهارات العمل التعاوني.

من النتائج الموضّحة أعلاه؛ يتبين عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل على وجود اختلاف في التباين بمجموعات الدراسة بالنسبة لمُتَغَيِّر المُسَمّى الوظيفي في محاور الدراسة؛ مما يبيّن تجانس التباين في مجموعات المُصنَّف الوظيفي؛ وعليه فيُقبل الفرض الصفري الذي ينصّ على: أن مجموعات الدراسة متجانسة من حيث التباين لمحاور الدراسة. وبناءً على هذه النتائج؛ يتضح أن الاختبارات المناسبة لإجراء الفروقات الإحصائية حسب المُصنَّف الوظيفي؛ هي الاختبارات المعلمية.

ولعدم توافر شرط اعتدالية التوزيع للبيانات؛ فإن الباحثة استخدمت الاختبارات اللامعلمية للمُتَغَيِّرَات وفق شرط التوزيع غير الطبيعي، وللتعرّف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً لاختلاف مُتَغَيِّر المؤهل العلمي؛ استخدمت الباحثة اختبار كروسكال (Kruskal-

(Wallis)؛ لتوضيح دلالة الفروق بين متوسطات أفراد عينة الدراسة حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها؛ وجاءت النتائج كما يُبينها الجدول رقم (4-22):

جدول (4-22): نتائج اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) للفروق في إجابات أفراد عينة حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها الدراسة تبعاً لمتغير المصنف الوظيفي.

المحاور	عدد سنوات الخبرة	متوسط الترتيب	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
بُعد مهارات الاتصال.	منصب قيادي	154.70	1.123	0.470
	منصب تنفيذي	140.55		
	منصب تقني	154.38		
	أخرى	147.30		
بُعد مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات.	منصب قيادي	165.37	5.594	0.261
	منصب تنفيذي	152.68		
	منصب تقني	133.75		
	أخرى	146.25		
بُعد مهارة التفكير الناقد.	منصب قيادي	143.08	2.296	0.317
	منصب تنفيذي	144.32		
	منصب تقني	138.44		
	أخرى	155.10		
بُعد مهارة الذكاء العاطفي.	منصب قيادي	143.23	0.187	0.511
	منصب تنفيذي	148.45		
	منصب تقني	147.43		
	أخرى	146.05		
بُعد مهارة المرونة والتكيف.	منصب قيادي	153.99	1.764	0.414
	منصب تنفيذي	149.42		
	منصب تقني	150.32		
	أخرى	141.45		
بُعد مهارات العمل التعاوني.	منصب قيادي	145.23	1.842	0.432
	منصب تنفيذي	147.21		
	منصب تقني	144.12		
	أخرى	146.87		

يبين الجدول (4-22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) فأقل في استجابة عينة الدراسة، حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها؛ تُعزى إلى مُتغير المُسمى الوظيفي.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 مناقشة النتائج المُتعلّقة بمُتغيّرات الدراسة:

5-1-1 مناقشة النتائج المُتعلّقة بواقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها:

توصّلت النتائج إلى أن واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها؛ جاء بدرجة موافقة (متوسطة)، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى وجود حاجة لدى العاملين لتطوير المهارات الناعمة التي تواكب التطورات العلمية، وتُمكنهم من القيام بمهام عملهم الحالية والمستقبلية، ونظرًا لقلة البرامج التدريبية المُتخصّصة في مجال المهارات الناعمة؛ فقد جاء واقع المهارات الناعمة لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها بدرجة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزهراني والغامدي (2023)، التي أظهرت أن درجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظفي الجامعة كانت متوسطة.

جاء بالترتيب الأول: **بعد مهارات العمل التعاوني**، بدرجة موافقة (عالية)، ويُعزى سبب ذلك إلى ممارسة أغلب العاملين لمهارات التعاون، والمشاركة في فرق العمل، وأن هذه المهارات تُمارس بشكل كبير في أغلب المؤسسات الأهلية والحكومية، كما أن هناك رغبة لدى الكثير من الموظفين بأهمية التعاون ودوره الإيجابي في العمل والإنجاز. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الأنصاري والكندري (2024)، التي توصّلت إلى أن جميع المهارات الناعمة جاءت بدرجة موافقة عالية، كما اتفقت مع دراسة الصالحي والحسناوي (2024)، التي توصّلت إلى أن مهارات فرق العمل جاءت بدرجة موافقة عالية.

جاء بالترتيب الثاني: **بعد مهارات الاتصال**، بدرجة موافقة (عالية)، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن مهارات الاتصال تُعدّ من المهارات الأساسية في العمل حاليًا، كما أن هناك اهتمامًا كبيرًا في المؤسسات الحكومية والأهلية بتنمية مهارات الاتصال لدى العاملين؛ لأن لها دورًا كبيرًا في نجاح العاملين في تسويق منتجات هذه الشركات وخدماتها على اختلاف ما تُقدّمه من خدمات، خاصة مع وجود وسائل التواصل الحديثة، وتقنيات الاتصال التكنولوجية؛ مما أدى إلى ازدياد أهمية تدريب العاملين عليها؛ لذا جاءت هذه المهارة بدرجة موافقة عالية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الأنصاري والكندري (2024)، التي توصّلت إلى أن مهارات الاتصال جاءت بدرجة موافقة عالية، واتفقت مع دراسة الصالحي والحسناوي (2024)، التي توصّلت إلى أن مهارات الاتصال جاءت بدرجة موافقة عالية.

- جاء بالترتيب الثالث: **بُعد مهارة إدارة الصراع وحلّ المشكلات**، بدرجة موافقة (متوسطة)، وتُعَدُّ دون المأمول، وقد يعود سبب ذلك إلى وجود حاجة لدى العاملين والموظفين للتدريب على هذه المهارة؛ لتمكينهم من امتلاكها بدرجة عالية من الإتقان. ولضعف مشاركة الموظفين في التدريب على هذه المهارة؛ فإنها جاءت بدرجة موافقة متوسطة، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزهراني والغامدي (2023)، التي توصّلت إلى أن درجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظفي الجامعة كانت متوسطة.

- جاء في الترتيب الرابع: **بُعد مهارة الذكاء العاطفي**، بدرجة موافقة (متوسطة)، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن مهارات الذكاء العاطفي تُعدّ من المهارات التي تحتاج إلى امتلاك أساليب لممارستها في العمل، وأن الموظفين بحاجة إلى تعزيز ممارستهم لهذه المهارات؛ للتأثير في الآخرين بشكل إيجابي لتطوير العمل، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزهراني والغامدي (2023)، التي توصّلت إلى أن درجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظفي الجامعة كانت متوسطة.

- جاء بالترتيب الخامس: **بُعد مهارة التفكير الناقد**، بدرجة موافقة (متوسطة)، وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أنه مهارات التفكير الناقد تُعدّ من مهارات التفكير العليا، وأنها تُمارس من قِبل متخصصين وموظفين مؤهلين على ممارسة هذه المهارات في إنجاز مهام العمل تطويره؛ لذا يحتاج الموظفون إلى التدريب على ممارسة هذه المهارة، خاصة من قِبل القيادات المعنية بالتخطيط والتطوير للمؤسسات والمنظّمات الحكومية والأهلية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزهراني والغامدي (2023)، التي توصّلت إلى أن درجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظفي الجامعة كانت متوسطة.

- جاء بالترتيب الأخير: **بُعد مهارة المرونة والتكيف**، وبدرجة موافقة (متوسطة). وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى أن مهارات المرونة والتكيف تُعدّ من أصعب المهارات الناعمة، وأن هناك قلة في برامج التدريب والتطوير المهني المُتخصصة في تطوير مهارة المرونة والتكيف لدى الموظفين؛ لذا جاءت بالترتيب الأخير. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزهراني والغامدي (2023)، التي توصّلت إلى أن درجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظفي الجامعة كانت متوسطة.

2-1-5 مناقشة النتائج المتعلّقة بمستوى الأداء الوظيفي لموظفي مدينة الرياض وموظفاتها:

توصّلت النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مدينة الرياض وموظفاتها جاء بدرجة (متوسطة)؛ ويُعزى هذا إلى وجود حاجة لتطوير مهارات العاملين وتحسين أدائهم في مجالات العمل؛ لمُساعدتهم على تحسين مستوى الأداء الوظيفي، خاصة ما يتعلّق بتطوير قدراتهم على تنفيذ خطة العمل التي تُحقّق الأهداف المُحدّدة مُسبقاً، وتعزيز مشاركتهم على طرح أفكار إبداعية لتطوير إجراءات العمل؛ لأن هذه القدرات جاءت بأقل درجة موافقة من وجهة نظرهم، ويحتاج هذا إلى تصميم برامج تدريبية

تساعدهم على تطوير مهاراتهم المختلفة، التي تُمكنهم من القيام بمهام عملهم الحالية والمستقبلية، التي تواكب التطورات العلمية في مجال عملهم.

5-1-3 مناقشة النتائج المُتعلّقة بتحديد العلاقة بين المهارات الناعمة وتحسين الأداء

الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما:

توصّلت النتائج إلى وجود علاقة طردية موجبة بين الدرجة الكلية لأبعاد المهارات الناعمة وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما، عند مستوى دلالة (0.002)، ووجود علاقة طردية موجبة بين جميع أبعاد المهارات الناعمة، وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما؛ ويُعزى سبب هذه النتيجة إلى أن تطوير المهارات الناعمة لدى الموظفين له علاقة بتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما؛ لأن هذه المهارات تساعدهم على إنجاز العمل وأداء مهام عملهم بإتقان، فكلما تمكّن الموظفون من اكتساب هذه المهارات وتنميتها لديهم؛ تحسّن الأداء الوظيفي لديهم.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة شاوش وآخرين (2023)، التي وجدت علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد المهارات الناعمة؛ وهي: (مهارات الاتصال، ومهارات العمل ضمن الفريق، ومهارات حلّ المشكلات، ومهارات الإبداع) والأداء الوظيفي للعاملين، كما اتفقت مع دراسة الجرجري والديبوني (2023)، التي توصّلت إلى وجود ارتباط قوي بين امتلاك المهارات الناعمة وتحقيق معدّلات أداء وظيفي مرتفعة لدى الموظفين، واتفقت أيضًا مع دراسة صيام (2023)، التي توصّلت إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والأداء المُتميّز في جميع مجالات الدراسة.

5-1-4 مناقشة النتائج المُتعلّقة بتحديد الفروق في استجابات عينة الدراسة، حول واقع

المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما؛ تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية الآتية: (النوع الاجتماعي، والمستوى التعليمي، والمنصب والوظيفة ، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة):

- توصّلت النتائج إلى عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة، حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما؛ تُعزى إلى مُتغيّر النوع الاجتماعي، وتُرجع الباحثة سبب هذه النتيجة إلى أن تطوير المهارات الناعمة يحتاج إلى تدريب وتأهيل للموظفين والموظفات، ويتأثر هذا بمشاركتهم في البرامج التدريبية التي تؤثر في الفروق بين أفراد الدراسة؛ ولكن ليس لها علاقة بالنوع الاجتماعي.

- توصّلت النتائج إلى وجود فروق في استجابات عينة الدراسة، حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتهما؛ تُعزى إلى مُتغيّر المستوى التعليمي؛ لصالح المستوى التعليمي (ماجستير فأعلى). ويُعزى هذا إلى أن الدراسات العليا تُساعد

الطلبة على اكتساب المهارات الناعمة المرتبطة بالاتصال والعمل التعاوني، والتفكير الناقد، والعاطفي، كما تُقوي قدرتهم على التخطيط؛ الأمر الذي يُسهم في وجود فروق بينهم وبين من مستواهم التعليمي البكالوريوس والثانوية العامة.

- توصّلت النتائج إلى عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة، حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها؛ ترجع إلى مُتغيّر عدد سنوات الخبرة في الوظيفة، وترى الباحثة أن سبب هذه النتيجة يعود إلى أن سنوات الخدمة لا تؤثر في اكتساب المهارات الناعمة، أو أن اكتسابها يكون بدرجة محدودة، وأن التدريب وتطوير هذه المهارات هو الذي يكون له التأثير الأكبر في هذه المهارات.

- توصّلت النتائج إلى عدم وجود فروق في استجابات عينة الدراسة، حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي مدينة الرياض وموظفاتها، تُعزى إلى مُتغيّر المنصب والوظيفة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المُصنّف الوظيفي لا يرتبط كثيرًا بامتلاك الموظف للمهارات الناعمة، وإنما يتعلّق بالفروق الفردية للمهارات الناعمة، ورغبة الفرد في امتلاك هذه المهارات من خلال مشاركته في البرامج التدريبية، ورغبته في التطوير الذاتي الذي يسعى إليه بعض الموظفين.

5-2 توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة الحالية من نتائج؛ يمكن وضع التوصيات الآتية:

- تنمية المهارات الناعمة لدى الموظفين والموظفات؛ لتحسين أداءهم الوظيفي، عبر وضع برامج في التطوير المهني مُتخصّصة في تنمية المهارات الناعمة.
- تدريب الموظفين على مهارات توظيف لغة الجسد بكفاءة؛ لتمكينهم من التعامل مع الآخرين، والمستفيدين من خدمات المؤسسات.
- تنمية مهارات الموظفين في مجال التخطيط الإستراتيجي؛ لتمكينهم من وضع خطط مناسبة لمواجهة المشكلات التي تواجه العاملين في العمل.
- تأهيل الموظفين والموظفات على تنمية مهارات الذكاء العاطفي وتطويرها، من خلال إشراكهم في برامج التطوير المهني المُتخصّصة بهذا المجال.
- تدريب الموظفين والموظفات على مهارات المرونة والتكيّف؛ لتمكينهم من التكيّف مع الظروف الطارئة في العمل.
- تشجيع الموظفين على طرح الأفكار الإبداعية؛ لتطوير إجراءات العمل، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم، خاصة المتميّزين منهم.
- تطوير مهارات التفكير الناقد لدى الموظفين والموظفات، من خلال إشراكهم في برامج التطوير المهني المُتخصّصة في مجال التفكير الناقد ومهارات التفكير العليا.

3-5 دراسات مستقبلية:

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة الحالية من نتائج؛ فإن الباحثة تقترح إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- إجراء دراسة تتناول احتياجات الموظفين والموظفات في القطاع الحكومي للمهارات الناعمة.
- إجراء دراسة تُقدّم إستراتيجية مُقترحة لتطوير المهارات الناعمة؛ لتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات القطاع الخاص.
- إجراء دراسة موازنة بين توافر المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في القطاعين الحكومي والأهلي.

Abstract

The study aimed to identify the reality of soft skills among male and female employees of Riyadh City, determine the level of job performance of male and female employees of Riyadh City, identify the relationship between soft skills and improving job performance among male and female employees of Riyadh City, and determine the differences in the responses of the study sample regarding the reality of soft skills in improving job performance among male and female employees of Riyadh City, attributed to demographic variables (gender, educational level, job position, and number of years of experience in the job). To achieve these objectives, the descriptive survey approach was adopted, and a sample of (350) male and female employees was selected. The study reached the following results: The study sample members agreed to a (moderate) degree on the reality of soft skills among male and female employees of Riyadh City, and the level of job performance among male and female employees of Riyadh City was average, and there is a statistically significant positive relationship between soft skills and improving job performance among male and female employees of Riyadh City, and there are statistically significant differences between the averages of the study sample regarding the reality of soft skills among male and female employees of Riyadh City, attributed to the educational level variable and came in favor of a total of a master's degree or higher, and it also reached the absence of differences attributed to the following study variables: gender, job position, and number of years of experience in the job).

Keywords: soft skills, job performance, employees, Riyadh City.

المراجع

المراجع العربية.

المراجع الأجنبية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- آدم، حسابو؛ بيومي، ميادة. (2022). علاقة المهارات الناعمة بتشكيل رأس المال الفكري. *مجلة ربحان للنشر العلمي*، 19، 161-187.
- الأغا، محمد عثمان. (2018). *التخطيط التربوي*. ط2، غزة: منشورات الجامعة الإسلامية.
- آل شعشاع، أريج؛ العجمي، لبنى. (2022). مدى ممارسة معلمات العلوم في المرحلة الابتدائية لمهارات التفكير المستقبلي، *مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*، 13(3)، 54-72.
- الأنصاري، حسين؛ الكندري، يعقوب. (2024). المهارات الناعمة والرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع المعلومات والمكتبات في الكويت. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 1(52)، 20-53.
- الجرجري، أحمد حسين؛ الدبوني، زينب ربيع. (2023). المهارات الناعمة ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل. *مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 1(13)، 1-22.
- خميس، ساما فؤاد. (2018). مهارات القرن الـ21: إطار عمل للتّعلم من أجل المستقبل. *مجلة الطفولة والتنمية، مصر*، 1(13)، 149-163.
- الدسوقي، طارق. (2018). *إدارة الابتكار والتطوير*. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- الدهشان، جمال. (2019). التدريب الإلكتروني مدخل لتطوير التدريب في مصر. *المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير بجامعة بنها*، 2(4)، 1-16.
- الدوسري، ريسة. (2023). دور النمط القيادي في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع الثقافي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر.
- الذبيان، إيمان. (2024). أثر المهارات الناعمة ومهارة اللغة في زيادة توظيف خريجي كلية العلوم السياحية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 49(136)، 49-57.
- الراشدي، يونس. (2025). البرامج والاحتياجات التدريبية وأثرها في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة الشرقية في سلطنة عمان. *مجلة ابتكارات للدراسات الإنسانية والاجتماعية*، 1(3)، 1-17.
- زاهد، محمد. (2021). *إدارة الموارد البشرية*. ط2، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الزهراني، هناء أحمد؛ الغامدي، منال أحمد. (2023). المهارات الناعمة وعلاقتها بتميز أداء موظفي جامعة أم القرى. *مجلة التربية، كلية التربية جامعة الأزهر*، 200(2)، 306-342.

الزيان، مازن نوح. (2020). دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، فلسطين.

ابن سليمان، فاطمة. (2020). دور المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث: دراسة ميدانية لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.

شاوش، زيد؛ الأشول، محمد؛ الزنداني، عبد الله. (2023). دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. *مجلة جامعة عمران*، 1(3)، 122-152.

الصالح، رحمان؛ الحساوي، صالح. (2024). تأثير المهارات الناعمة للقيادة في رفاة مكان العمل. *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 20(80)، 43-61.

صيام، عبد القادر نعيم. (2023). دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء المتميز في شركات التأمين في قطاع غزة. *المجلة الأفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، 2(2)، 266-283.

عباس، محمد؛ نوفل، محمد؛ العبيسي، محمد؛ أبو عواد، فريال. (2017). *مناهج البحث التربوي*. ط2. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.

عبد الصمد، موهوب. (2024). دور الرقمنة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة ميلة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

عتيبة، آمال. (2021). المهارات الناعمة كمدخل لمواءمة مخرجات الجامعات لمتطلبات سوق العمل. *مجلة البحوث التربوية والنوعية*، 5(5)، 66-86.

العمري، ريم؛ الكلثم، مها. (2024). تصوّر مُقترح لتنمية المهارات الناعمة لدى معلمات اللغة الإنجليزية في ضوء التنمية المهنية المستدامة. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية*، 1(36)، 741-777.

العمري، وفاء. (2024). مُتطلّبات تمكين القيادات الأكاديمية النسائية كآلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم التربوية*، 3(1)، 121-79.

العنزي، زيد. (2020). تطوير أداء منسوبي إدارات الإعلام والاتصال بالجامعات السعودية في ضوء مدخل القيادة الإبداعية: إستراتيجية مُقترحة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود.

العيسى، إيناس. (2018). القيادة التربوية: إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية: "نماذج عالمية". عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

غالب، نور؛ زاهر، تيسير. (2022). تأثير القيادة التمكينية على تعزيز ريادة الأعمال في المنظمات الخدمية: دراسة حالة مشفى الأسد الجامعي في دمشق. مجلة جامعة حماة، 5(12)، 105-122.

غربي، موسى؛ باقة، عبد الله. (2023). المهارات الناعمة ودورها في تحقيق الاستقرار المهني في الإدارات الرياضية الجزائرية. مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 10(1)، 179-196.

قارة، سليم؛ الصافي، عبد الحكيم. (2023). تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل. ط2، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

القرني، معن. (2016). أساليب الاتصال ودورها في معالجة أخطاء الموظفين داخل الأقسام العلمية بجامعة الملك عبد العزيز. مجلة المعهد العالمي للدراسات والبحوث، 2(4)، 13-36.

قويدر، أريج محمد. (2017). دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير، أكاديمية الدارة والسياسة للدراسات العليا، البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى بغزة.

المجالي، مفلح. (2022). القيادة التحويلية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في البلديات. مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 3(8)، 466-496.

محسن، محمد. (2018). صناعة القرار الإداري: النظرية والتطبيق. دار الفكر للنشر والتوزيع.

المحميد، ابتسام. (2022، فبراير 26-28). سيناريو مقترح لتضمين مهارات القرن الواحد والعشرين في المقررات الدراسية "مقرر الحديث أنموذجاً". مؤتمر الابتكار والذكاء الاصطناعي في التعليم، جدة، 63-82.

مخدوم، هند. (2020). مدى مساهمة التمكين الإداري في تطوير القيادات الأكاديمية النسائية بالتطبيق على جامعة طيبة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، 28(3)، 101-138.

مسعود، منير؛ أحمد، جمال. (2024). المهارات الناعمة على التنمية المستدامة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية في جامعة العلوم والتكنولوجيا في عدن، 1(5)، 103-131.

المنيع، ماجد. (2023). تطوير الكفايات المهنية لمديري إدارات التعليم باستخدام الذكاء الاصطناعي
تصوّر مقترح. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
مهاجر، جبريل. (2025). أثر القيادة الإستراتيجية في تحسين الأداء للموظفين بمستشفى الملك فهد
المركزي في جازان: دراسة تطبيقية على الموظفين بمستشفى الملك فهد المركزي في جازان. المؤسسة
العربية للعلوم لنشر الأبحاث، 1(8)، 1-22.

المراجع الأجنبية:

- Dean, S. A. (2017). **Soft skills needed for the 21st century workforce**. (Doctoral dissertation, College of Management and Technology, Walden University, USA).
- Dubey, T. V. (2020). Operationalisation of soft skill attributes and determining the existing gap in novice ICT professionals. **International Journal of Information Management**, 50, 375–386.
- Parinya, N. (2020). Promoting creative thinking for gifted students in undergraduate mathematics. **Journal of Research and Advances in Mathematics Education**, 5(1), 13-25.
- Zekry, M., Moussa, M., & Salama, M. (2023). Exploratory Study of Soft Skills in Tourism and Hospitality Sector: Perspectives of Hotels and Travel Agencies Managers. **Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City**, 7 (1/1), June 40-530.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخوة والأخوات العاملين بمدينة الرياض حفظهم الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسرني أن أضع بين يديكم الاستبانة التي تم إعدادها لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وهي بعنوان: دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي وموظفات مدينة الرياض"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة ميدأوشن، أرجو منكم التكرم بالاطلاع على أبعاد الاستبانة والإجابة على جميع الفقرات بكل دقة وموضوعية؛ لما لذلك من أثر بالغ في تحقيق أهداف الدراسة. علماً بأن إجاباتكم ستكون موضع ثقة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. وتهدف الدراسة إلى:

- التعرف على واقع المهارات الناعمة لدى موظفي وموظفات مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- تحديد مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وموظفات مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- التعرف على العلاقة بين المهارات الناعمة وتحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي وموظفات مدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.
- تحديد الفروق في استجابات عينة الدراسة حول واقع المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي وموظفات مدينة الرياض، تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المستوى التعليمي، جامعة التخرج سواء جامعة سعودية أو جامعة غير سعودية، نوع الوظيفة). وسوف تعتمد الباحثة على مقياس ليكرت الثلاثي، وفق النموذج التالي:

درجة الموافقة			العبارة
منخفضة	متوسطة	عالية	
		√	تشجع إدارة التعليم العاملين فيها على التطوير الذاتي

- تعني الموافقة عالية أن إدارة التعليم تشجع العاملين فيها على التطوير الذاتي دائماً، وهي تشير إلى أعلى درجات الموافقة على هذه الفقرة.

ولكم خالص الشكر والتقدير والامتنان.

الباحثة:

البريد الإلكتروني:

أولاً: البيانات الأساسية:

● النوع الاجتماعي

☐	ذكر
☐	أنثى

● المستوى التعليمي

☐	المرحلة الثانوية
☐	بكالوريوس
☐	ماجستير فأعلى

● المنصب الوظيفي

☐	منصب قيادي
☐	منصب تنفيذي
☐	منصب تقني
☐	أخرى

● عدد سنوات الخبرة في الوظيفة

☐	أقل من 5 سنوات
☐	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
☐	أكثر من 10 سنوات

ثانياً: محاور وأبعاد الاستبانة

محور: واقع المهارات الناعمة لدى موظفي وموظفات مدينة الرياض

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يعبر عن رأيك مقابل كل عبارة من العبارات التالية:

درجة الموافقة			العبارة	م
منخفضة	متوسطة	عالية		

البعد الأول: مهارات الاتصال			
1	احترام وجهات نظر الآخرين، حتى لو اختلفت مع وجهة نظري		
2	أمتلك القدرة على انتقاء الكلمات بعناية عند التحدث مع الآخرين		
3	أقدر أفكار الآخرين المتميزة		
4	لدي قدرة على التواصل الفعال مع الآخرين		
5	أستطيع توظيف لغة الجسد بكفاءة عند التعامل مع الآخرين		
6	أستطيع فتح قنوات التواصل مع كافة المستفيدين		
البعد الثاني: مهارة إدارة الصراع وحل المشكلات			
منخفضة	متوسطة	عالية	
1	لدي قدرة على توظيف الخبرات السابقة في حل المشكلات التي تواجه العمل		
2	أستطيع التغلب على الصعوبات التي أواجهها في العمل		
3	أمتلك القدرة على وضع خطط مناسبة لمواجهة المشكلات في العمل		
4	أساعد الآخرين على حل المشكلات التي تواجههم في العمل		
5	أمتلك القدرة على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات العمل		
6	أستطيع التنبؤ بحدوث المشكلة قبل وقوعها		
البعد الثالث: مهارة التفكير الناقد			
منخفضة	متوسطة	عالية	
1	امتلاك المهارات الاجتماعية اللازمة للتعامل مع المستفيدين		

			استخدم أساليب جديدة لأداء العمل بجودة	2
			أستطيع التحقق من مصداقية المعلومات التي أحصل عليها	3
			أمتلك القدرة على تحليل نقاط الضعف التي تحدث في بيئة العمل	4
			أستطيع تقييم الأفكار الجديدة التي تهدف إلى تطوير العمل	5
			أمتلك القدرة على توظيف مهارات التفكير العليا عند اتخاذ القرارات	6
البعد الرابع: مهارة الذكاء العاطفي				
منخفضة	متوسطة	عالية		
			أقدر حاجات المستفيدين وأعمل على تنفيذها	1
			أحترم مشاعر الآخرين أثناء العمل	2
			أستطيع التعبير عن مستوى رضائي عن العمل.	3
			أمتلك القدرة على التحكم بمشاعري في الأوقات الصعبة	4
			أقبل النقد البناء من قبل الآخرين	5
			أمتلك القدرة على إدارة قلقي في بيئة العمل بصورة مناسبة	6
البعد الخامس: مهارة المرونة والتكيف				
منخفضة	متوسطة	عالية		
			أمتلك القدرة على تنفيذ متطلبات العمل الجديدة	1
			أستطيع التكيف مع الظروف الطارئة في العمل	2
			أستطيع الانسجام مع فرق العمل	3
			أتعامل بمرونة مع ضغوط العمل	4

5	أقبل التغيير الذي يحسن من بيئة العمل		
6	أعامل بإيجابيه مع القرارات الإدارية المتعلقة بتطوير العمل		
البعد السادس مهارات العمل التعاوني			
	عالية	متوسطة	منخفضة
1	أفضل العمل التعاوني عن العمل الفردي		
2	أدعم الأفكار والاختيارات المناسبة التي يقدمها أعضاء فريق العمل		
3	أتجنب إلقاء اللوم على الآخرين عند حدوث الأخطاء		
4	أستعين بخبرات أصحاب الكفاءة والمختصين عند اتخاذ القرارات		
5	أتعاون مع فرق العمل لتحقيق أهداف المؤسسة		
6	أعبر عن أفكاري بطرق متنوعة ومبتكرة		
أية إضافات أخرى تراها مناسبة:			

محور: مستوى الأداء الوظيفي لموظفي وموظفات مدينة الرياض

الرجاء التكرم بوضع علامة (✓) في الحقل الذي يعبر عن رأيك مقابل كل عبارة من العبارات التالية:

م	العبارة	رأي المحكمين		
		عالية	متوسطة	منخفضة
1	أعمل بفاعلية كعضو في فرق العمل الإدارية			
2	أعمل على تطوير مهاراتي الشخصية والمهنية باستمرار			

			أمتلاك القدرة على تنفيذ خطة العمل التي تحقق الأهداف المحددة مسبقاً	3
			أعمل على تحسين سرعة إنجازي لمهام العمل	4
			أمتلاك القدرة على طرح أفكار إبداعية لتطوير إجراءات العمل	5
			أمتلاك القدرة على القيام بمهام عملي بكفاءة عالية	6
أية إضافات أخرى تراها مناسبة:				

انتهت مع شكري وتقديري

Midocean University

College of Management

Master of Project Management



The role of soft skills in improving job performance among male and
female employees of Riyadh City

Prepared by:

Haya Abdulaziz ALFarhoud

Academic number:

242000177

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:

2025