

عنوان البحث

العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية المهارات الناعم لدى موظفي شركات القطاع الخاص في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية.

The relationship between training and development strategies and the development of soft skills among private sector employees in the western region of the Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالب/ة

عبير منصور بن عابد

الرقم الجامعي/

253000706

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد

د. فيصل جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

مقدمة:	3-4
مشكلة الدراسة:	4-5
أهمية الدراسة:	5-6
أهداف الدراسة:	6
تساؤلات الدراسة:	6-7
فروض الدراسة:	7
الدراسات السابقة:	7-12
الفجوة البحثية:	12
المنطلقات النظرية للدراسة:	12-16
المنهجية وطرق البحث:	16
مجتمع وعينة الدراسة:	16
أداة الدراسة:	16-17
أساليب التحليل الإحصائي:	17
حدود الدراسة:	17
المراجع:	17-21

مقدمة:

تفرض التحولات المتلاحقة في المشهد الاقتصادي والتقني المعاصر على المنظمات، وخصوصاً في القطاع الخاص، تبني رؤية استثمارية تركز على العنصر البشري كقاعدة أساسية لتحقيق ميزة تنافسية دائمة، ولم يعد يُنظر للتدريب والتطوير كإجراء تكميلي، بل استراتيجية جوهرية لرفع كفاءة الكوادر المهنية وصقل قدراتهم الذاتية، بحيث يتجاوز نطاق التدريب المهارات الفنية البحتة ليمتد إلى تطوير الأبعاد السلوكية والادراكية والاجتماعية التي تضمن تكامل الأداء الوظيفي.

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

إن المزج بين المبادرات التدريبية وتنمية المهارات الناعمة يعد ركيزة أساسية لتطوير الأداء المؤسسي الشامل ورفع معدلات الرضا المهني؛ فالموظف الذي يجمع بين التمكن التقني والمهارات الشخصية يمتلك قدرة أعلى على الابتكار والتفاعل مع التغييرات التنظيمية بمرونة، لذا، تتوجه بوصلة المؤسسات الحديثة نحو صياغة حقائق تدريبية شمولية تستهدف الارتقاء بالموظف مهنيًا وسلوكيًا، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة المخرجات النهائية وتحقيق الرؤى الاستراتيجية للمنظمة.

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

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

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

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

وقد فرضت الثورة التقنية حاجة ماسة لتدريب الكوادر البشرية على التعامل مع الأنظمة التكنولوجية المتطورة، حيث باتت معظم الوظائف تتطلب تأهيلاً رقمياً متقدماً، وهذا ما يدفع الإدارات إلى صياغة برامج تخصصية تهدف لإكساب الموظفين هذه الخبرات التقنية، كما يسهم هذا النوع من التدريب في تيسير عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات، ويضمن قدرة العاملين على ممارسة أدوارهم بكفاءة عالية ضمن سياقات العمل الرقمية المتكاملة (Noe, 2020) ويُعتبر مفهوم المهارات الناعمة من المصطلحات المتطورة في أدبيات الموارد البشرية؛ إذ تعود جذوره إلى السبعينيات حينما وظفه الجيش الأمريكي للتمييز بين المهام الآلية والقدرات غير التقنية كالقيادة والتواصل، ومع تعقد الهياكل التنظيمية المعاصرة، تزايد الزخم حول هذا المفهوم في الأوساط الأكاديمية والمهنية، نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه هذه المهارات في تجويد الأداء العام وتعزيز مناخ التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة (Robles, 2012) وتؤدي المهارات الناعمة دوراً محورياً في صياغة استجابة الموظفين للمتغيرات التنظيمية والتقنية الطارئة، حيث تسهم في رفع كفاءة الاتصال الداخلي ودعم اتخاذ القرارات الرشيدة وحل النزاعات بفعالية، وقد أثبتت الشواهد البحثية أن الارتقاء بمستوى المهارات السلوكية لدى الكادر البشري يترجم مباشرة إلى زيادة في معدلات الإنتاجية وتوطيد الروابط المهنية، مما يخلق بيئة عمل محفزة ومستقرة (Lippman et al., 2015) وتمثل المهارات الناعمة محركاً أساسياً لتعزيز الكفاءة السلوكية والاجتماعية، حيث تسهم في الارتقاء بجودة التفاعل البشري داخل المؤسسات وخارجها، إن تمكن الفرد من صياغة أفكاره بوضوح واستيعاب مقاصد الآخرين يقلص من احتمالات التضارب المعرفي ويعزز من فرص التفاهم المشترك (Abdullah et al., 2021) وترتبط هذه المهارات ارتباطاً وثيقاً بالتفكير المبدع؛ إذ إن الكوادر التي تمتلك رصيذاً عالياً من الذكاء الاجتماعي تكون أكثر مرونة في التكيف مع الثقافات التنظيمية المتباينة، وأكثر براعة في احتواء الخلافات وتحقيق المستهدفات المؤسسية بفاعلية (Andrewartha & Carlopio, 2012) وتسعى الدراسة الحالية للعمل على استقصاء طبيعة العلاقة بين التدريب والتطوير للموظف عند تقديم له المهارات الناعمة كدورات تدريبية، حيث تركز هذه الدراسة على موظفي القطاع الخاص تحديداً.

مشكلة الدراسة:

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

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

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

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

وتنبع مشكلة الدراسة أيضاً من خبرة الباحثة العملية في مجال التدريب والتطوير، حيث لاحظت من خلال عملها في هذا القطاع أن العديد من المؤسسات تقدم برامج تدريبية متنوعة، إلا أن مدى إسهام هذه البرامج في تنمية المهارات الناعمة لدى الموظفين ما يزال غير واضح بشكل كافٍ، مما يدعو إلى دراسة هذه العلاقة بصورة علمية منهجية. وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة سؤال الدراسة الرئيس على النحو الآتي: ما العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية المهارات الناعمة لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟

أهمية الدراسة:

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

الأهمية النظرية:

تنبع الأهمية النظرية في كونها:

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

الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية فيما يلي:

- تقدم نتائج يمكن ان يستفاد منها من قبل المؤسسات والمنظمات في تصميم برامج تدريبية أكثر فاعلية تهدف الى تنمية المهارات الناعمة لدى العاملين.
- تسهم هذه الدراسة في مساعدة صناع القرار ومديري الموارد البشرية في تطوير استراتيجيات تدريبية تعتمد على تنمية المهارات الشخصية والاجتماعية إلى جانب المهارات المهنية.
- يمكن ان تساعد نتائج هذه الدراسة المؤسسات التعليمية والتدريبية في تطوير مناهج وبرامج تعليمية تركز على تنمية المهارات الناعمة لدى المتدربين والموظفين في القطاع الخاص.
- يمكن ان تقدم هذه الدراسة توصيات عملية للمؤسسات حول أفضل الأساليب التدريبية التي يمكن استخدامها لتنمية المهارات الناعمة من مثل التدريب التفاعلي والتعلم القائم على المشكلات والمحاكاة المهنية والتعلم التعاوني.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف التالية:

- الكشف عن واقع التدريب والتطوير لدى موظفي القطاع الخاص.
- التعرف إلى العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية المهارات الناعمة لدى موظفي شركات القطاع الخاص.
- الأهداف الفرعية
- التعرف إلى طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات المرونة النفسية لدى موظفي شركات القطاع الخاص.
- التعرف إلى طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات التواصل الفعال لدى موظفي شركات القطاع الخاص.
- التعرف إلى طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات إدارة الوقت لدى موظفي شركات القطاع الخاص.
- التعرف إلى طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات إدارة النزاعات لدى موظفي شركات القطاع الخاص.

تساؤلات الدراسة:

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

ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما واقع برامج التدريب والتطوير والتعليم لدى موظفي شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
- ما العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات المرونة النفسية لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟
- ما العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات التواصل الفعال لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟

- ما العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات إدارة الوقت لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟

- ما العلاقة بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات إدارة النزاعات لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟

فروض الدراسة:

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

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات المرونة النفسية لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات التواصل الفعال لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات إدارة الوقت لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية مهارات إدارة النزاعات لدى موظفي شركات القطاع الخاص؟

الدراسات السابقة:

فيما يلي أبرز الدراسات السابقة التي تناولت التدريب والتطوير وعلاقتها بالمهارات الناعمة لدى موظفي القطاع الخاص تحديدا مرتبة من الأقدم إلى الأحدث

تناولت دراسة Barrera-Osorio et al. (2020) الأثر المترتب على دمج السمات الشخصية مع القدرات التقنية في المسارات التدريبية، وأثر ذلك على المسار المهني لـ 300 متدرب. وكشفت التحليلات أن المجموعات التي خضعت لتدريب "شمولي" يزواج بين الجانبين الفني والسلوكي حظيت بفرص توظيفية أجود وأداء وظيفي أكثر تميزاً مقارنة بنظرائهم الذين اقتصر تأهيلهم على الجوانب التقنية الصرفة. وتُعزى الدراسة هذا التفوق إلى تحول بوصلة سوق العمل المعاصر، الذي بات يثمن كفايات التواصل والعمل الجماعي والمرونة التنظيمية بقدر لا يقل عن الكفاءة اليدوية أو الفنية، مما يعزز من استدامة التوظيف والقدرة على مواكبة الطفرات التكنولوجية المتلاحقة.

كما تناولت دراسة Yimam (2022) في انعكاسات تدريب المهارات الناعمة على أداء 125 من الكوادر الصحية والإدارية. وركزت التجربة على تعزيز مهارات الذكاء العاطفي، والعمل التشاركي، وإدارة الضغوط المهنية. وأسفرت النتائج عن وجود ترابط إيجابي وثيق بين هذا النمط من التدريب والارتقاء بمستوى رضا المرضى وتجويد الأداء الوظيفي. ويستند هذا التأثير إلى طبيعة القطاع الصحي التي تركز في جوهرها على "أنسنة الخدمة" وجودة التفاعل البشري؛ إذ إن تمكّن الممارس الصحي من فهم الاحتياجات النفسية للمريض يساهم في تحسين تجربته العلاجية. كما خلصت الدراسة إلى أن التنسيق الجماعي الفعال يقلل من احتمالات الخطأ الطبي الناجم عن خلل التواصل، مؤكدةً على ضرورة إدراج هذه المهارات في خطط التطوير المهني المستمر

استكشفت دراسة (Ubfal et al., 2022) تقييم انعكاسات التدريب على المهارات الناعمة في الارتقاء بمستويات أداء رواد الأعمال وكفاءة العاملين في قطاع المشروعات الصغيرة بجامايكا، حيث اعتمد البحث تصميماً تجريبياً قائماً على العينة العشوائية شملت ما يقارب (945) مشاركاً من أصحاب الأعمال، وقد ركز المحتوى التدريبي على حزمة من الكفايات القيادية، ومهارات المبادرة، والتواصل الفعال، وإدارة الأولويات، والقدرة على التكيف مع التحولات السوقية، ولضمان دقة القياس، طورت الدراسة ثلاث أدوات استقصائية شملت استبياناً مرجعياً، واستبيان متابعة قصير الأمد (بعد 3 أشهر)، واستبيان متابعة طويل الأمد (بعد 12 شهراً) من انتهاء التدخل التدريبي، وكشفت التحليلات الإحصائية عن وجود تأثيرات إيجابية ذات دلالة معنوية للتدريب "المكثف" المخصص للمهارات الشخصية وحدها على نتائج الأعمال في المدى القصير، بينما لم يسجل التدريب الذي يجمع بين المهارات الشخصية والتقنية تأثيراً مماثلاً في نفس الفترة، وأشارت النتائج إلى أن القناة الجوهرية التي ساهم من خلالها التدريب المكثف في تحسين المخرجات هي زيادة تبني ممارسات الأعمال المهنية، كما أظهرت الدراسة تبايناً جندرياً في النتائج؛ إذ تركزت الآثار الإيجابية قصيرة الأجل بين الرجال، بينما لم تكن ذات دلالة إحصائية بالنسبة لرائدات الأعمال، وفيما يخص المتابعة طويلة الأمد (بعد عام)، لم تظهر النتائج تأثيراً مستداماً ذا دلالة إحصائية على مستوى ممارسات الأعمال أو النتائج المالية الكلية، ومع ذلك، أكدت الدراسة وجود تأثيرات مستمرة ومستقرة للتدريب على "المهارات الشخصية" المستهدفة ذاتها، والتي تم التحقق منها عبر مقاييس التقرير الذاتي والمقاييس التحفيزية، وهو ما يفتح آفاقاً للنقاش حول الآثار النظرية والعملية لتوقيت ونوعية التدريب المقدم لرواد الأعمال، وضرورة مواءمة هذه البرامج مع الخصائص الديموغرافية والنوعية للفئات المستهدفة.

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

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

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

تمحورت دراسة كيلان وزملاؤه (2023) حول استكشاف طبيعة العلاقات الارتباطية والأثر التفاعلي بين المتغير المستقل "المهارات الناعمة" بأبعادها الخمسة (الاتصال والتواصل، صنع القرار، حل المشكلات، العمل الجماعي، والقيادة) وبين المتغير التابع "الجاهزية للتغيير الاستراتيجي" الذي تم قياسه عبر أبعاد (الملائمة، الدعم الإداري، المنفعة الشخصية، وفاعلية التغيير)، وقد تبني الباحثون المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام للدراسة، معتمدين على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعطيات الميدانية، حيث استهدفت الدراسة عينة مكونة من (125) مديراً في شركات القطاع السياحي، وقد خضعت البيانات لتحليلات إحصائية متقدمة باستخدام برامج (SPSS v.26) و (Amos v.24) لمعالجة (32) فقرة تضمنتها الاستبانة، وأسفرت النتائج عن تأكيد صحة الفرضيات القائلة بوجود علاقة إيجابية متينة وتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة في تعزيز الجاهزية للتغيير الاستراتيجي لدى المنظمات، حيث خلصت الدراسة إلى أن امتلاك الموارد البشرية لهذه الكفايات السلوكية يمثل المحرك الجوهرى والوقود الأساسي للأنشطة والعمليات التنظيمية، مما يسهل من عمليات التحول الاستراتيجي ويضمن استجابة المؤسسة للمتغيرات المحيطة بمرونة وكفاءة عالية.

سعت دراسة إبراهيم (2023) إلى استقصاء مستوى ممارسة مديري المدارس الخاصة في منطقة قصبة إربد للمهارات الإدارية الناعمة، وذلك من منظور الهيئات التدريسية العاملة في تلك المدارس، حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي كإطار علمي للدراسة، ولتحقيق غايات البحث قامت بتصميم استبانة مستمدة من الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وقد شمل مجتمع الدراسة (2260) معلماً ومعلمة، بينما تم سحب عينة ممثلة بلغت (327) فرداً جرى اختيارهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، وكشفت النتائج الميدانية أن درجة ممارسة المديرين للمهارات الناعمة جاءت بمستوى مرتفع (درجة كبيرة) من وجهة نظر المعلمين، كما أبانت التحليلات الإحصائية عن وجود تباينات ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تعزى لمتغير "الجنس" وكانت الميول لصالح الإناث، وفيما يخص متغير "المؤهل العلمي" فقد ظهرت الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس، أما فيما يتعلق بمتغير "سنوات الخبرة" فقد تركزت الفروق الإحصائية لصالح الفئة التي تقل خبرتها عن خمس سنوات، مما يعطي دلالة على تباين إدراك المهارات الناعمة باختلاف الخصائص الديموغرافية والمهنية للمعلمين.

تمحورت دراسة (Halim et al., 2023) حول تقييم الفعالية التطبيقية لبرنامج تدريبي يركز على الألعاب السلوكية في تطوير المهارات الناعمة لدى القوى العاملة في قطاع صناعة الملابس بإثيوبيا، حيث اعتمدت الدراسة تصميماً شبه تجريبي استهدف عينة واسعة قوامها (501) عامل وعاملة، وقد خضع المشاركون لتدخل تدريبي يعتمد في جوهره على

تقنيات نمذجة السلوك والألعاب التفاعلية المصممة لتعزيز كفايات التواصل، والعمل بروح الفريق، والبراعة في حل المشكلات المهنية، وكشفت النتائج الميدانية عن حدوث تحول إيجابي وجوهري في مستويات المهارات الناعمة لدى العاملين بعد خضوعهم للبرنامج، حيث سجلت مؤشرات الأداء الوظيفي المرتبطة بهذه المهارات ارتفاعاً ملحوظاً، كما أظهرت الدراسة قدرة المتدربين العالية على نقل أثر التدريب وترجمة المهارات المكتسبة إلى ممارسات فعلية في سياقات العمل اليومية، مما انعكس بشكل مباشر على جودة التنسيق والتعاون البيئي والارتقاء بمستوى التميز في الإنتاج، وخلصت الدراسة إلى استنتاج منهجي مفاده أن أنماط التدريب التفاعلي والنشط تمتلك كفاءة تفوق الأساليب التقليدية المعتمدة على الإلقاء والمحاضرات النظرية، خاصة فيما يتعلق بتنمية المهارات الاجتماعية والسلوكية، حيث توفر هذه الأساليب بيئة محاكية للواقع تساعد الموظفين على استيعاب السلوكيات المهنية الصحيحة وترسيخها، مما يجعلها الخيار الأمثل للمؤسسات الصناعية الساعية لتطوير رأسمالها البشري في بيئات عمل تنافسية.

سعت دراسة الخالدي (2023) إلى استجلاء ماهية التدريب ومنظومة المفاهيم المرتبطة به، مع التركيز على تحديد المهارات الناعمة الجوهرية التي تفرضها متطلبات العصر الراهن، واستكشاف آليات دمجها ضمن الخطط التأهيلية لبيان أثرها في الارتقاء بمستويات أداء الموارد البشرية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استقراء الأدبيات والمصادر العلمية المتنوعة، وخلصت إلى أن التدريب يمثل ركيزة إدارية لا غنى عنها للمنظمات الصناعية لتعزيز تنافسياتها وجودة مخرجاتها عبر الاستثمار في تطوير المعارف والقدرات البشرية، كما أكدت النتائج أن المهارات الناعمة أضحت مطلباً حتمياً للباحثين عن عمل والموظفين على حد سواء، نظراً لدورها المحوري في تشكيل المسار الوظيفي، حيث حددت الدراسة خمس مهارات أساسية أجمع الباحثون على ضرورتها لضمان الاستقرار والنجاح المهني، وهي: (الاتصال، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار وحل المشكلات، والتفكير الناقد، وإدارة الغضب)، وتنظر الدراسة إلى هذه المهارات كسلسلة مترابطة وتكاملية، حيث إن تطوير مهارة محورية كالاتصال يمتد أثره تلقائياً ليشمل مهارات أخرى مثل العمل الجماعي وتقدير الذات، وعلى صعيد النتائج التطبيقية، أثبتت الدراسة أن التمكن من المهارات الناعمة ينعكس إيجاباً على السمات الشخصية للموظف مثل الثقة بالنفس والمسؤولية والدافعية، وهو ما يترجم فعلياً إلى تحسن ملحوظ في الأداء الوظيفي والإنتاجية وتعميق الولاء التنظيمي وتجويد التفاعل مع الزملاء والعملاء، وفي المحصلة النهائية، فإن هذا الأثر يمتد ليشمل المنظمة ككل، حيث يساهم في رفع كفاءة العمليات، وتقليل الهدر في الموارد، وخفض معدلات دوران العمالة، وصولاً إلى تحقيق أعلى مستويات الرضا لدى المستفيدين.

استعرضت دراسة (Brudevold-Newman & Ubfal, 2024) فاعلية برنامج تدريبي مكثف للمهارات الناعمة في تعزيز قدرة الخريجين الجدد على الانخراط السريع في سوق العمل، حيث تم تنفيذ التدخل التدريبي على مدار أسبوعين في جامعة رواندا، مركزاً على مصفوفة مهارية شملت كفايات التواصل، وتشبيد الشبكات المهنية، والعمل الجماعي، وحوكمة الوقت، وقد اعتمدت الدراسة تصميم التجربة العشوائية المقننة للمقارنة بين مجموعة تجريبية تلقت التأهيل ومجموعة ضابطة لم تتعرض للتدريب، وكشفت النتائج عن تفوق ملموس للمشاركين في البرنامج التدريبي؛ إذ تمكنوا من ولوج سوق العمل وتأمين الفرص الوظيفية بوقت قياسي مقارنة بنظرائهم في المجموعة الضابطة، كما أظهرت الدراسة تحسناً نوعياً في مهارات استثمار العلاقات المهنية وتوظيفها بفاعلية في رحلة البحث عن عمل، وخلصت النتائج إلى أن الارتقاء بالمهارات الناعمة لا يطور الجوانب السلوكية فحسب، بل يعمل كمحفز للثقة بالنفس ويرفع من القيمة التنافسية للخريجين والعاملين الجدد في البيئات الوظيفية.

استهدفت دراسة جدي (2024) تسليط الضوء على الدور الحيوي للمهارات الناعمة في تعزيز مستويات الكفاءة المهنية والارتقاء بفرص النجاح ضمن بيئات سوق العمل المعاصر، حيث اعتمد الباحث المنهج التحليلي من خلال استقراء الأدبيات العلمية الحديثة التي تناولت التقاطع بين المهارات السلوكية ومتطلبات التوظيف، وقد ركزت الدراسة على حزمة من الكفايات الجوهرية شملت مهارات الاتصال، والعمل بروح الفريق، والتفكير الإبداعي، والقيادة، وإدارة الأولويات الزمانية، وأظهرت النتائج أن التوجهات الحديثة للمنظمات باتت تمنح أولوية كبرى للمهارات الناعمة عند استقطاب الكوادر البشرية، باعتبارها مؤشراً دقيقاً على قدرة الفرد في التكيف مع ديناميكيات بيئة العمل والتفاعل الإيجابي مع محيطه المهني، كما خلصت الدراسة إلى أن الانفراد بالمهارات التقنية التخصصية لم يعد ضماناً كافية لتحقيق التميز المهني، بل أضى التكامل بين الجوانب الفنية والسمات الشخصية والاجتماعية ضرورة حتمية يفرضها الواقع الوظيفي، وبناءً على هذه المعطيات، أوصت الدراسة بضرورة مراجعة وتطوير المناهج والبرامج التدريبية في المؤسسات التعليمية والمهنية، بحيث يتم تكثيف الجهود لتنمية المهارات الناعمة لدى الأفراد، بما يتلاءم مع طبيعة الاقتصاد المعرفي واحتياجات سوق العمل المتغيرة، لضمان تخرج كوادر قادرة على المنافسة وتحقيق الاستدامة المهنية كما تناولت دراسة (Hartini et al., 2025) دور المهارات الناعمة في تعزيز الجاهزية المهنية لخريجي التعليم الفني في بوتسوانا، من خلال عينة شملت 351 خريجاً. وأثبتت الدراسة أن امتلاك المهارات السلوكية مثل حل المشكلات والتكيف المهني يعد متنبئاً قوياً بالحصول على وظيفة ملائمة. وبرزت "مهارات التواصل" كأكثر المتغيرات تأثيراً في اقتناص الفرص الوظيفية؛ لقدرتها على تمكين الخريج من إثبات كفاءته أثناء المقابلات الشخصية وتفاعله مع الزملاء لاحقاً. كما ساعدت مهارات "التفكير التحليلي" الخريجين في اتخاذ قرارات رشيدة تجاه معضلات العمل اليومية. وشددت الدراسة على أن دمج هذه الكفايات في المناهج التقنية يقلص الفجوة التقليدية بين مخرجات التعليم ومتطلبات الصناعة، موصيةً بضرورة تبني استراتيجيات "التعلم القائم على الممارسة" والمحاكاة المهنية بالتعاون مع القطاعات الصناعية لضمان مواءمة الكفاءات مع احتياجات الميدان.

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

استقصت دراسة باليستر-ميكيل وزملاؤه (Ballester-Miquel et al., 2026) الدور المحوري لست كفايات جوهرية (القيادة، والتفكير الناقد، والعمل الجماعي، والتواصل، والمرونة، وحل المشكلات) في تحفيز الابتكار داخل بيئة العمل، حيث اعتمدت الدراسة على منهجية نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) لتحليل بيانات عينة قوامها 125 متخصصاً، وأظهرت التحليلات الإحصائية أن مهارة "القيادة" تمثل المحرك الأكبر والأكثر تأثيراً على الابتكار المؤسسي، تليها في الأهمية مهارة "حل المشكلات"، في حين سجلت الكفاءات الأخرى تأثيراً أقل نسبياً، وخلصت النتائج إلى أن المنظمات التي تستثمر في بناء قيادات فعالة وصقل مهارات الحلول العملية تكون أكثر استعداداً للتكيف

مع تقلبات السوق وتحقيق الاستباقية التنافسية، مما يوفر خارطة طريق للمؤسسات لتركيز جهودها التدريبية نحو الكفايات الأكثر تأثيراً في خلق بيئة عمل مبتكرة.

الفجوة البحثية:-

يسعى الباحث الى تقديم نتائج يمكن ان يستفاد منها من قبل المؤسسات والمنظمات في تصميم برامج تدريبية أكثر فاعلية تهدف الى تنمية المهارات الناعمة لدى العاملين. وتساعد صناع القرار ومديري الموارد البشرية في تطوير استراتيجيات تدريبية تعتمد على تنمية المهارات الشخصية والاجتماعية إلى جانب المهارات المهنية كما تقدم توصيات عملية للمؤسسات حول أفضل الأساليب التدريبية التي يمكن استخدامها لتنمية المهارات الناعمة

المنطلقات النظرية للدراسة:-

تطرق للتدريب والتطوير لدى موظفي القطاع الخاص والمهارات الناعمة

التدريب والتطوير للموظفين:

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

ويُعد مدخل التعلم المستمر من التوجهات الإدارية الحديثة التي تركز على خلق فرص دائمة للموظفين لتحديث مهاراتهم ومعلوماتهم المهنية، ففي ظل التسارع التكنولوجي الراهن أصبح التعلم مدى الحياة ضرورة حتمية لضمان بقاء الموظف مواكباً لمتطلبات المهنة، وتساعد هذه البرامج في غرس ثقافة التقصي والتعلم الذاتي داخل أروقة المؤسسة، مما يحفز الكوادر البشرية على النمو الذاتي الذي يترجم في النهاية إلى ارتقاء في مستوى الأداء المهني العام (Ellinger, 2004)

ويُصنف التدريب كأحد المرتكزات الاستراتيجية الجوهرية التي ترفع من كفاءة الكوادر البشرية، إذ يساهم بشكل فعال في ترقية الأداء المهني عبر تزويد الموظفين بحزمة من المعارف والقدرات الضرورية لمجابهة تحديات العمل المتجددة، وتؤكد الأبحاث الأكاديمية وجود ترابط طردي متين بين رصانة المبادرات التدريبية المنفذة ومستويات الإنجاز المحققة على الصعيدين الفردي والمؤسسي، مما يجعل من منظومة التعلم أداة لا غنى عنها لبلوغ الريادة في ظل بيئات العمل الديناميكية (Karim et al., 2019).

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

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

وتتجاوز مكاسب البرامج التدريبية النطاق التقني الصرف لتمتد نحو تعزيز الجوانب المعنوية والمهنية للعاملين، حيث تلعب عمليات التنمية المهنية دوراً محورياً في رفع معدلات الرضا الذاتي وتوطيد الارتباط الوجداني بالمنظمة، فالكوادر التي تلمس حرص المؤسسة على الاستثمار في مساراتهم المستقبلية تُبدي التزاماً أعمق تجاه الرؤى المؤسسية، وهو ما يقلص من معدلات دوران العمالة ويدعم استقرار واستدامة القوى البشرية داخل الكيان (Sendawula et al., 2018).

وتعتمد المنظمات الرائدة اليوم مصفوفة متنوعة من آليات التدريب المتطورة التي تهدف إلى تعظيم الاستفادة من الطاقات البشرية، ومن أبرزها التعليم الرقمي، والتعلم القائم على حل الإشكالات، والتدريب التشاركي، بالإضافة إلى تقنيات المحاكاة الواقعية، وتوفر هذه الأنماط بيئة تعليمية نشطة تتيح للموظف استيعاب الخبرات والمعارف بعمق أكبر مقارنة بالوسائل التقليدية، مما يسرع من عملية نقل المعرفة وتطبيقها في الميدان (Salas et al., 2012) ولا تنحصر غايات التدريب في الجوانب الإجرائية والفنية فحسب، بل تمتد لتطوير المهارات السلوكية والذاتية للموظف، كفن التواصل، والعمل بروح الفريق، والقيادة، وإدارة الأولويات الزمانية، وتؤكد الشواهد أن هذه السمات تعد محركاً رئيساً للنجاح المؤسسي، إذ تمكن الأفراد من بناء شبكات مهنية متينة وتسهل تفاعلهم الإيجابي مع الزملاء وجمهور العملاء على حد سواء (Robles, 2012)

النماذج الجوهرية لتقدير الاحتياجات التدريبية (توفيق، 2006)

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

ثانياً: منهجية "دوغان ليرد (Dugan Laird)" لتحليل الفجوات المهارية يركز هذا المنظور على رصد التباين القائم بين مستويات الأداء الفعلي والمعايير النموذجية المقررة، إذ تتضمن عملية حصر الاحتياجات وفقاً لـ "ليرد" استقصاء البيانات المتعلقة بالخلل الوظيفي وإجراء مقارنة تحليلية بين الواقع الملموس والمأمول، بهدف التحقق من وجود فجوة في الأداء من عدمه، ومن ثم تقييم جسارة هذه الفجوة وتحديد المتغيرات المطلوبة، وإطلاع الكوادر البشرية على مستويات إنجازهم الحقيقية، تمهيداً لإقرار التدخلات التدريبية اللازمة أو الحلول الإدارية البديلة (توفيق، 2006).

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

المشكلات القائمة حالياً، والتحديات المتوقعة مستقبلاً، والمشكلات الإبداعية التي تستهدف التطوير النوعي والابتكار (توفيق، 2006).

ويسهم الاستثمار في النمو المهني للموظفين في رفع معدلات الرضا الوظيفي عبر فتح آفاق جديدة للترقى وتحقيق الذات، وعندما يلمس الموظف حرص المؤسسة على تطوير مساره المهني يتولد لديه شعور عميق بالتقدير والانتماء، وهو ما يعزز الالتزام التنظيمي ويرفع من دافعية الإنجاز والولاء، مما يخلق بيئة عمل محفزة ومستقرة (Armstrong, 2014) وقد باتت برامج التأهيل المستمر ركناً رئيساً في تحقيق التميز التنظيمي، فهي تساعد على موازنة قدرات الموظفين مع الرؤى والأهداف الاستراتيجية الكبرى، كما يشجع التدريب على خلق مناخ يقدر الابتكار والتعلم المستمر، مما يساهم المؤسسة بالأدوات اللازمة لمواجهة المنافسة الشرسية في الأسواق العالمية، ولذلك تجعل الإدارات الناجحة من تدريب الموظفين استثماراً لا ينقطع لضمان الازدهار والنمو المستدام (Becker & Huselid, 2006)

المهارات الناعمة:

تؤكد الأدبيات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية أن المهارات الناعمة تمثل حجر الزاوية في بلوغ مستويات استثنائية من الأداء الوظيفي؛ إذ تمنح الموظف الأدوات اللازمة للسيطرة على الضغوط المهنية ومواجهة العقبات اليومية بمرونة، وعلاوة على ذلك، تلعب هذه المهارات دوراً حيوياً في صقل قدرات التفاوض وتشديد جسور من العلاقات المهنية المثمرة، مما يلقي بظلاله الإيجابية على فاعلية الأداء على المستويين الفردي والجماعي داخل المنظومة (Rao, 2014) وفي ظل الطفرات المتلاحقة التي يختبرها العالم المعاصر، أضحت التحصيل المعرفي الأكاديمي وحده قاصراً عن ضمان تفوق الأفراد ضمن بيئات وظيفية دائمة التحول والتعقيد، حيث برزت المهارات الناعمة (Soft Skills) كركيزة جوهرية يتحتم على طلبة الجامعات إتقانها لتمكينهم من أدوات التواصل الفعال، والتفكير التحليلي، ومعالجة المشكلات المهنية، والعمل التشاركي، ولا تقتصر ثمار هذه المهارات على تجويد المخرجات الوظيفية فحسب، بل تمتد لتشمل الارتقاء بالبناء الشخصي والاجتماعي للطلبة، مما يؤهلهم للاضطلاع بأدوار قيادية مؤثرة في مجتمعاتهم وتخصصاتهم المهنية المختلفة، فقد تصاعدت وتيرة الاهتمام بهذه الكفايات داخل أروقة مؤسسات التعليم العالي، بعدما أيقنت الجامعات أن نجاح خريجها لا يُقاس فقط بمقدار الحصيلة العلمية، بل بمدى قدرتهم على التفاعل المرن مع الآخرين والسعي الدؤوب نحو التطوير الذاتي، ومن هذا المنطلق، تبرز ضرورة تحفيز الطلبة على صقل هذه المهارات بالتوازي مع إدماجها بشكل بنوي في المناهج الدراسية، مع خلق بيئات تعليمية توفق بين النظريات الأكاديمية والتطبيقات السلوكية، وفي هذا الإطار، يهدف الطرح الحالي إلى استكشاف الثقل الاستراتيجي للمهارات الناعمة في التعليم الجامعي، وكيفية مساهمتها في تهيئة الأجيال الصاعدة لمواجهة تحديات المستقبل وتحقيق الريادة على الصعيدين المهني والذاتي (ولد حلي، 2025).

وتستل عملية الارتقاء بالمهارات الناعمة خطواتها عبر تشخيص دقيق لمستويات المتدربين، وذلك بالاعتماد على مصفوفة من أدوات القياس مثل الملاحظة السلوكية الميدانية والاستبيانات التحليلية لرسم خارطة واضحة لنقاط التميز وفجوات الأداء، وبناءً على هذه المعطيات، تُصمم مسارات تدريبية تركز على الكفايات الجوهرية التي تطلبها بيئات العمل المعاصرة، مثل الوعي بالذات وفنون التواصل وفض النزاعات، وتستند هذه المسارات إلى فلسفة "التعلم التفاعلي" الذي يدمج المحاكاة الواقعية وحلقات النقاش التطبيقية، مما يضمن نقل أثر التدريب من القاعات النظرية إلى الممارسة الوظيفية الفعلية (Robles, 2012)

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

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

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

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

وتعد هذه المهارة حجر الزاوية في العمل الحديث، إذ تمنح الموظفين الثقة للمشاركة في صنع القرار والعمل بانسجام ضمن فرق عابرة للتخصصات. ويشمل ذلك إتقان المراسلات الكتابية والتواصل الشفهي، مما يقلل من الهدر الناتج عن سوء الفهم الوظيفي. وتؤكد الدراسات أن جودة التواصل تعزز من مهارات العرض والإقناع وتدعم الثقة بالذات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي ويحد من الأخطاء المهنية (Robles, 2012; Andrewartha & Carlopio, 2012) وتتمثل مهارة إدارة النزاعات في تبني استراتيجيات مقننة لتحويل الخلافات من عوائق إنتاجية إلى فرص للتعاون عبر الوساطة والتفاوض البناء (Gartner, 2023)

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

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

وتساهم المهارات غير التقنية في تعزيز فرص الموظفين لتحقيق نجاحات مهنية مستدامة والتكيف مع التحولات الوظيفية المستمرة، حيث ترفد كفاءتهم في التواصل مع الزملاء والعلماء، وإدارة المسؤوليات بدقة، وتحويل الضغوط المهنية إلى طاقة إيجابية، كما تعد هذه المهارات محفزاً للإبداع والابتكار داخل المنظمات، مما يدعم الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية والارتقاء الشامل بجودة الأداء المؤسسي (World Economic Forum, 2020). يمكن الارتقاء بالمهارات الناعمة وتنميتها عبر استراتيجيات تدريبية وتعليمية متنوعة، تشمل البرامج المهنية المتخصصة، والتعلم القائم على المحاكاة والتفاعل، وورش العمل التطبيقية، بالإضافة إلى التعلم المستمر ونظم التغذية الراجعة الفورية، وفي هذا السياق، تبرز مسؤولية المؤسسات في خلق مناخ تنظيمي محفز يساعد العاملين على اكتساب هذه الكفاءات وصقلها بصفة دائمة (Rao, 2014).

المنهجية وطرق البحث:

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

مجتمع وعينة الدراسة:-

مجتمع الدراسة:

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

سيتم اختيار عينة عشوائية من المناطق الأربعة بحيث لا يقل عدد الموظفين العاملين في القطاع الخاص عن (385) موظفاً.

أداة الدراسة:

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

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

- الجنس
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- المسعى الوظيفي

المحور الثاني: واقع برامج التدريب والتطوير في المؤسسات الخاصة

المحور الثالث: دور التدريب والتعليم والتطوير في تنمية مهارات المرونة النفسية لدى الموظفين في القطاع الخاص

المحور الرابع: دور التدريب والتعليم والتطوير في تنمية مهارات التواصل الفعال لدى الموظفين في القطاع الخاص

المحور الخامس: دور التدريب والتعليم والتطوير في تنمية مهارات إدارة الوقت لدى الموظفين في القطاع الخاص

المحور السادس: دور التدريب والتعليم والتطوير في تنمية مهارات إدارة النزاعات لدى الموظفين في القطاع الخاص
أساليب التحليل الإحصائي:-

سيتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

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

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بما يلي:

- الحدود الموضوعية: تتمثل بدراسة العلاقة بني استراتيجيات التدريب والتطوير وتنمية المهارات الناعمة لدى موظفي شركات القطاع الخاص حيث سيتم الاقتصار على أربع مهارات ناعمة وهي المرونة النفسية والتواصل الفعال وإدارة الوقت وإدارة النزاعات
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على عينة من موظفي شركات القطاع الخاص ونظرا لكبر العينة سيتم اخذ عينة ممثلة بواقع 385 موظفا ممن يعملون في مستويات وظيفية مختلفة داخل المؤسسات الخاصة
- الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على شركات القطاع الخاص في البيئات الجغرافية المحددة وهي المنطقة الغربية من المملكة لكي يشمل جده ومكة وينبع وراغ
- الحدود الزمانية ستجري الدراسة خلال الفترة الزمنية وهي الفصل الدراسي الثاني للعام 2026
- الحدود المنهجية ستقتصر الدراسة على استخدام المنهج الارتباطي كما ستعتمد الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- محددات الدراسة: تحدد الدراسة بالمجتمعات المشابهة للمجتمع الحالي من حيث طبيعة العمل والظروف التي تم بها التطبيق.

المراجع:

أولا: المراجع العربية

إبراهيم، الاء (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في قصبة اربد للمهارات الإدارية الناعمة من وجهة نظر

المعلمين فيها، مجلة جدرا للدراسات والبحوث، 1-25. <http://journal.jadara.edu.jo>

توفيق، عبد الرحمن (2006). تحديد الاحتياجات التدريبية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
جدي، محمود. (2024). أهمية المهارات الناعمة للطلبة المحترفين. *مجلة عطاء للدراسات والأبحاث*، 136–142.

<https://journals.imist.ma/index.php/Atae/article/view/3108>

حسن، آمنة (2022). دور المهارات الناعمة في تحقيق التميز الإداري (بال تطبيق على بنك النيل الأزرق المشرق)، بحث
تكميلي لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة النيلين كلية الدراسات العليا.

الخالدي، فوزية بنت حمدان. (2023). تضمين المهارات الناعمة في البرامج التدريبية. *مجلة العلوم التربوية، جامعة
القاهرة*، 31(3)، 491-518، <https://doi.org/10.21608/ssj.2023.344569>

ذبيان، إيمان قاسم. (2023). أثر المهارات الناعمة ومهارة اللغة في زيادة توظيف خريجي كلية العلوم السياحية. *مجلة
الإدارة والاقتصاد*، 49(146)، 50-58، <https://doi.org/10.31272/jae.i146.1319>

كيلان، سحر جبار وجاسم، إقبال مهدي وعزيز، سلام جعفر. (2023). المهارات الناعمة للموارد البشرية ودورها في
جاهزية التغيير الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركات السفر والسياحة بمدينة

بغداد جانب الرصافة، *مجلة الإدارة والاقتصاد*، <https://doi.org/10.31272/jae.i143.1228>

ولدحلي، محمد (2025). المهارات الناعمة في التعليم الحديث: مقارنة جديدة من أجل تواصل تربوي فعال، *المؤسسة
العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 9(2)، 1-11، <https://journals.ajsrp.com/index.php/jhss>

ثانيا: المراجع الأجنبية

Abdullah, A., Muhammad, M, & Nasir, A. (2021). The Role of Soft Skills on Business Graduates
Employability. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 7(2):83-94,
DOI: 10.17687/jeb.v7i2.463

Andrewartha, G, & Carlopio, J. (2012). Developing management skills. *Edition: 5th, Publisher: Pearson,*
Editor: Judith bamber

Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.).
Kogan Page.

Axiak, I (2025).Talent development and training effectiveness: Soft skills can be trained. *Journal of
Workplace Learning*, 37(7–8), 572–586.

<https://doi.org/10.1108/JWL-04-2025-0106>

Ballester-Miquel, J., Perez-Ruiz, P, Gisbert-Munoz, & Enri-Peiro, S. (2026).
The role of soft skills in workplace innovation: Leadership and problem solving as key drivers.
Journal of Innovation & Knowledge, 12, 100901.

<https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100901>

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

<https://psycnet.apa.org/record/1977-25733-000>

- Barrera-Osorio, F., Kugler, A. D., & Silliman, M. I. (2020). Hard and soft skills in vocational training: Experimental evidence from Colombia. NBER Working Paper No. 27548. https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27548/w27548.pdf
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Brudevold-Newman, A., & Ubfal, D. (2024). Soft-skills, networking, and workforce entry: Impacts of a training program for recent graduates in Rwanda. *Labour Economics*, 91, 102650, <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2024.102650>
- Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). *A review of the time management literature*. Personnel Review.
- Claessens, B. J. C., Van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00483480710726136/full/html>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Education to Workforce Indicator Framework. (2023). Communication skills indicators. <https://www.educationtoworkforce.org/indicators/communication-skills>
- Ellinger, A. D. (2004). The concept of self-directed learning and its implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), 158–177, <https://doi.org/10.1177/1523422304263327>
- Gartner. (2023). Conflict management glossary. <https://www.gartner.com/en/human-resources/glossary/conflict-management>
- Halim, D., Buehren, N., Goldstein, M., O'Sullivan, M., & Sabarwal, S. (2023). The effects of game-based soft skills training: A quasi-experiment with Ethiopian garment workers. *International Journal of Educational Development*, 101, 102823. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102823>
- Hartini, Q. A. P. (2025). Factors that influence the employability skills of vocational education and training graduates in Botswana. *PubMed Central*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12344406/>
- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–464, <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014>

- Herjuna, S., Marhaeni, V., Aivira, M... (2024). Impact of Training and Development Programs on Employee Performance in the Manufacturing Sector. *Acta Psychologia*, 3(3), 140-151, DOI: [10.35335/psychologia.v3i3.68](https://doi.org/10.35335/psychologia.v3i3.68)
- <https://www.mheducation.com/highered/product/employee-training-development-noe/M9781260043742.html>
- Jackson, D. (2012). Testing a model of undergraduate competence in employability skills and its implications for stakeholders. *Journal of Education and Work*, 27(2), 220–242. <https://doi.org/10.1080/13639080.2012.718750>
- Karim, M., Choudhury, M., & Bin Latif, W. (2019). The impact of training and development on employee performance: Performance: An Analysis Of Quantitative Data, *Noble International Journal of Business and Management Research*, Noble Academic Publsiher, vol. 3(2), pages 25-33, <https://ideas.repec.org/a/nap/nijbmr/2019p25-33.html>
- Lippman, L. H., Ryberg, R., Carney, R., & Moore, K. (2015). *Workforce connections: Key “soft skills” that foster youth workforce success*. Child Trends.
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*.
- Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381–391, <https://psycnet.apa.org/record/1994-42842-001>
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Rao, M. S. (2014). Enhancing employability in engineering and management students through soft skills. *Industrial and Commercial Training*, 46(1), 42–48. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2013-0023>
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today’s workplace. *Business Communication Quarterly*, 78(4), 453–465. DOI: 10.1177/1080569912460400
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today’s workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101, DOI: [10.2307/23484697](https://doi.org/10.2307/23484697)
- Sendawula, K., Nakyejwe Kimuli, S., Bananuka, J., & Najjemba Muganga, G. (2018). *Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda’s health sector*. Cogent Business & Management, 5(1), DOI: [10.1080/23311975.2018.1470891](https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1470891)

- Smith, L., Brown, T., & Wang, J. (2025). Psychological resilience in the aftermath of global crises: A systematic review. medRxiv, <https://doi.org/10.1101/2025.02.15.25322337>
- Ubfal, D., Arraiz, I., Beuermann, D., Frese, M., Maffiali, A., & Verch, D. (2022). The impact of soft-skills training for entrepreneurs in Jamaica. *World Development*, 152, 105787, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2021.105787>
- World Economic Forum. (2020). *the future of jobs report 2020*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>
- Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employees' performance: A case study of Bahir Dar University, Ethiopia. *Cogent Education*, 9(1), 207–221. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2022.2072212>