

**أثر المهارات الناعمة على أداء الموظف وفعالية فرق العمل في القطاع الخاص السعودي**  
**إعداد الطالب: عبدالله بن سليمان الدايل**

**مشروع تخرج (2)**  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

**إشراف**  
د. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

## الشكر والتقدير

أتوجّه بخالص الشكر والتقدير لكل من أسهم في إنجاز هذا البحث، وفي مقدمتهم سعادة الدكتور عبدالرحيم نادر، المشرف الكريم، على ما قدّمه من دعم متواصل وتوجيهات علمية بناة، كان لها بالغ الأثر في تطوير محتوى الدراسة وتعزيز دقّتها المنهجية.

كما أعبر عن امتناني لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، الذين أسهموا بعلمهم وإخلاصهم في تنمية مداركي وفتح آفاق التفكير والبحث العلمي لديّ.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر عائلتي الكريمة على دعمهم اللامحدود، وتشجيعهم الدائم الذي منحني القوة للاستمرار، وكذلك أصدقائي وزملائي الذين كانوا عوناً وسنداً خلال مختلف مراحل هذا المشروع، وشاركوني بالملاحظات والنقاشات المثمرة. لكم جميعاً أسمى عبارات الشكر والعرفان.

## الأهداء

إلى والدي – رحمه الله – الذي أضاء لي دروب الحياة بذكراه؛ وإلى والدتي الحبيبة، منبع الحنان وقوة الدعاء، التي كانت لي سندًا في كل لحظة، فبدعائها ودعمها أوصل الطريق بثبات؛ وإلى زوجتي العزيزة، رفيقة الدرب، التي وقفت بجانبني بكل حب وصبر، وكانت الداعم الأول في مسيرتي العلمية؛ وإلى إخوتي الذين كانوا لي عزوة وأمانًا، وإلى كل من علّمني حرفًا أو ألهمني فكرة؛ إلى كل من ساندني وآمن بي... أهدي هذا العمل المتواضع، ليكون عربون وفاء ومحبة، وخطوة أولى على طريق مستقبل مشرق بإذن الله.

فالعلم ليس ورقة تُسَلَّم، بل أثر يُخلِّده الإخلاص.

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر المهارات الناعمة على أداء الموظف وفعالية فرق العمل في القطاع الخاص السعودي، من خلال تحليل العلاقة بين امتلاك الموظفين لهذه المهارات وبين مستوى أدائهم الفردي والجماعي داخل المؤسسات.

### المنهجية:

تتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تصميم استبانة موجهة إلى عينة من موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. وتهدف الأداة إلى جمع بيانات كمية حول المهارات السلوكية (مثل التواصل، القيادة، العمل الجماعي، التفكير النقدي، والمرونة) وربطها بمؤشرات الأداء الوظيفي وفعالية الفريق. سيتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مناسبة لاحقاً لاختبار فرضيات الدراسة.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من خلال تسليط الضوء على المهارات السلوكية كعناصر حاسمة في رفع كفاءة الأفراد وتحقيق التميز المؤسسي، في ظل تنامي المنافسة وتغير بيئة الأعمال في القطاع الخاص السعودي. كما تقدم الدراسة توصيات أولية تساهم في تصميم برامج تدريبية فعالة تستهدف هذه المهارات.

### الكلمات المفتاحية:

المهارات الناعمة – الأداء الوظيفي – فرق العمل – السلوكيات المهنية – القطاع الخاص – السعودية – تطوير الموارد البشرية

## جدول المحتويات:

| الموضوع                                          | الصفحة |
|--------------------------------------------------|--------|
| الشكر والتقدير                                   | 1      |
| الأهداء                                          | 2      |
| مستخلص الدراسة                                   | 3      |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                | 5      |
| 1.1. المقدمة                                     | 6      |
| 1.2. مشكلة الدراسة                               | 6      |
| 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  | 6      |
| 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                | 6      |
| 1.3. أهمية الدراسة                               | 7      |
| 1.3.1. على المستوى النظري                        | 7      |
| 1.3.2. على المستوى التطبيقي                      | 7      |
| 1.4. أسئلة الدراسة                               | 7      |
| 1.5. أهداف الدراسة                               | 7      |
| 1.6. فرضيات الدراسة                              | 7      |
| 1.7. نموذج الدراسة                               | 8      |
| 1.8. منهجية الدراسة                              | 8      |
| 1.9. الدراسة الميدانية                           | 8      |
| 1.10. مخطط المشروع المقترح                       | 8      |
| الفصل الثاني: الدراسات السابقة                   | 10     |
| 2.1. المقدمة                                     | 11     |
| 2.2. المتغير المستقل                             | 11     |
| 2.3. المتغير التابع                              | 11     |
| 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع | 11     |
| 2.5. الخاتمة                                     | 11     |
| قائمة المراجع                                    | 12     |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها سوق العمل السعودي، والتوجهات الاستراتيجية نحو تعزيز الكفاءة والإنتاجية ضمن مستهدفات رؤية 2030، برزت المهارات الناعمة كعنصر جوهري في بناء رأس المال البشري. وتشير الأدبيات الحديثة (Robbins & Judge, 2023؛ Goleman, 2006) إلى أن هذه المهارات، التي تشمل التواصل الفعال، العمل الجماعي، الذكاء العاطفي، وحل المشكلات، تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء الموظف وتعزيز فاعلية فرق العمل. وتزداد أهمية هذه المهارات في القطاع الخاص السعودي، نظرًا لاعتماده الكبير على فرق متعددة التخصصات، واحتكاك مباشر مع العملاء في بيئة تنافسية. لذا، تأتي هذه الدراسة لتحليل أثر هذه المهارات على الأداء الفردي والجماعي، واستكشاف آليات تفعيلها داخل المؤسسات.

## 1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الملحوظ في استراتيجيات التوظيف والتدريب داخل مؤسسات القطاع الخاص السعودي، إلا أن العديد من هذه المؤسسات لا تزال تعاني من فجوات في أداء الموظفين وضعف في فاعلية فرق العمل. وتشير الدراسات الحديثة إلى أن أحد الأسباب الرئيسية لذلك يعود إلى غياب أو ضعف المهارات الناعمة لدى الموظفين، رغم إدراك أهمية هذه المهارات في سياق عالمي، إلا أن البيئة السعودية تفتقر إلى دراسات ميدانية محلية تقيس بدقة أثرها في رفع مستوى الأداء وتحسين التنسيق بين الفرق.

من هنا، تنبع مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيسي:

"ما أثر المهارات الناعمة على أداء الموظف وفعالية فرق العمل في القطاع الخاص السعودي؟"

وتسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة من خلال تقديم تحليل علمي قائم على بيانات ميدانية لفهم مدى تأثير هذه المهارات في بيئة العمل المحلية، وتقديم توصيات عملية للارتقاء بكفاءة الأفراد والفرق.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم تزايد الاهتمام العالمي بالمهارات الناعمة في مجال الإدارة والموارد البشرية، لا تزال الأدبيات العربية – والسعودية تحديدًا – تفتقر إلى دراسات علمية معمقة تربط هذه المهارات بمخرجات الأداء الفردي والجماعي في بيئة العمل. فمعظم الدراسات المتاحة إما تركز على المهارات التقنية أو تتناول المهارات الناعمة بوصفها مفاهيم عامة دون اختبار علاقاتها الإحصائية بالأداء. كما أن القليل من البحوث اعتمدت على نماذج تحليلية أو أدوات قياس معتمدة لتقييم تأثير تلك المهارات على فرق العمل. هذه الفجوة النظرية تعيق بناء أطر معرفية محلية يمكن الاستناد إليها في تطوير سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية في القطاع الخاص السعودي.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من تصاعد الوعي بأهمية المهارات الناعمة في تعزيز الأداء المؤسسي، إلا أن كثيرًا من مؤسسات القطاع الخاص السعودي لا تزال تفتقر إلى آليات واضحة لتضمين هذه المهارات ضمن معايير التوظيف، أو خطط التدريب، أو أنظمة التقييم الوظيفي. تركز البرامج التدريبية السائدة غالبًا على الجوانب الفنية والمهارات التقنية، بينما يُلاحظ غياب التقييم المنهجي للمهارات السلوكية وتأثيرها المباشر على بيئة العمل.

ورغم وجود مبادرات وطنية نوعية تهدف إلى تنمية هذه المهارات، مثل البرامج المقدمة من مؤسسة مسك الخيرية، وبعض المبادرات التابعة لجهات حكومية وشبه حكومية، إلا أن هذه الجهود تُنفذ غالبًا في سياقات مستقلة عن السياسات الداخلية للمؤسسات، ولا تُترجم إلى ممارسات تنظيمية ملزمة على مستوى القطاع الخاص. هذا التباعد بين المبادرات الفردية والتطبيق المؤسسي يعكس فجوة تطبيقية تتطلب تدخلًا بحثيًا يُعيد ربط تلك المبادرات بالواقع العملي داخل المنظمات، ويقترح أطرًا قابلة للتنفيذ تدعم تضمين المهارات الناعمة في أنظمة العمل المؤسسي.

### 1.3. أهمية الدراسة

تتزايد أهمية هذه الدراسة في ظل تراجع فعالية بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات القطاع الخاص، والتي لم تعد كافية وحدها لتحفيز الأداء وتحقيق التعاون الفعال داخل فرق العمل. إذ أصبحت المهارات الناعمة عاملاً أساسياً ومكملاً للمهارات الفنية، لا سيما في بيئات العمل التي تتسم بالتعقيد، والتنوع الثقافي، وسرعة التغيير. ومن هنا، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الأثر الفعلي لتلك المهارات في تعزيز جودة الأداء الفردي والجماعي داخل بيئة العمل السعودية.

#### 1.3.1. على المستوى النظري

تسهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية في الأدبيات العربية، من خلال تقديم نموذج بحثي يتناول العلاقة بين المهارات الناعمة ومخرجات الأداء الوظيفي في السياق السعودي. كما تدعم التراكم العلمي في مجالات السلوك التنظيمي، وتنمية رأس المال البشري، وتطوير الأداء الإداري في منظمات الأعمال.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي

تقدم الدراسة نتائج عملية قابلة للتطبيق في مؤسسات القطاع الخاص، وتدعم تصميم برامج تدريبية فعالة تركز على احتياجات واقعية، مما يساعد متخذي القرار ومديري الموارد البشرية على تضمين المهارات الناعمة في نظم التوظيف والتقييم والتطوير الوظيفي، بهدف رفع الكفاءة العامة وتحقيق مزيد من الانسجام داخل فرق العمل.

### 1.4. أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها، تُصاغ الأسئلة البحثية التالية لتوجيه العمل الميداني والتحليل النظري:

1. ما أبرز المهارات الناعمة التي تؤثر على أداء الموظف في مؤسسات القطاع الخاص السعودي؟
2. إلى أي مدى تسهم هذه المهارات في تعزيز فاعلية فرق العمل؟
3. ما أبرز المعوقات التنظيمية والثقافية التي تواجه المؤسسات في تطوير المهارات الناعمة لدى الموظفين؟
4. ما طبيعة العلاقة بين تنمية المهارات الناعمة ومستوى الإنتاجية في بيئة العمل؟
5. كيف يمكن دمج المهارات الناعمة ضمن سياسات التوظيف والتطوير المهني في مؤسسات القطاع الخاص؟

### 1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بناء فهم علمي معمق حول أثر المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية فرق العمل داخل القطاع الخاص السعودي. وتتمثل الأهداف التفصيلية للدراسة فيما يلي:

1. تحليل العلاقة بين مستوى امتلاك الموظف للمهارات الناعمة ومستوى أدائه في بيئة العمل.
2. استكشاف مدى تأثير المهارات الناعمة على انسجام فرق العمل وفعاليتها في تحقيق الأهداف المؤسسية.
3. تحديد أبرز المعوقات التي تواجه المؤسسات في تطوير المهارات الناعمة لدى موظفيها.
4. اقتراح آليات عملية لدمج المهارات الناعمة ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص.
5. تقديم توصيات مبنية على نتائج ميدانية لدعم صانعي القرار في تصميم برامج تطوير مهني أكثر تكاملاً.

### 1.6. فرضيات الدراسة

بناءً على الإطار النظري وأهداف الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية لاختبار العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي وفعالية فرق العمل في مؤسسات القطاع الخاص السعودي:

1. توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين امتلاك الموظف لمهارات ناعمة عالية ومستوى أدائه الوظيفي.
2. تسهم تنمية المهارات الناعمة لدى الموظفين في تعزيز فعالية فرق العمل داخل المؤسسة.
3. توجد معوقات تنظيمية وثقافية تُضعف من فاعلية برامج تطوير المهارات الناعمة في القطاع الخاص.

4. تساهم المهارات الناعمة في تحسين مستوى التواصل والتنسيق بين أعضاء الفريق، مما ينعكس على جودة المخرجات الجماعية.
5. يوجد اختلاف في أثر المهارات الناعمة على الأداء باختلاف المستوى الإداري أو الوظيفي للموظف.

### 1.7. نموذج الدراسة

تستند الدراسة إلى نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة السببية بين المتغيرات محل الدراسة، وذلك ضمن إطار نظري يُظهر تأثير المهارات الناعمة على الأداء الفردي وفعالية الفرق داخل منظمات القطاع الخاص. ويتضمن النموذج المتغيرات التالية:

1. المتغير المستقل (Independent Variable):
  - المهارات الناعمة، وتشمل: التواصل الفعال، العمل الجماعي، إدارة الوقت، الذكاء العاطفي، وحل المشكلات.
2. المتغيرات التابعة (Dependent Variables):
  - أداء الموظف
  - فعالية فرق العمل
3. المتغيرات الوسيطة المحتملة (Potential Mediating Variables):
  - الدعم الإداري
  - ثقافة المنظمة
  - توفر فرص التدريب الداخلي

ويقترح النموذج أن تعزيز المهارات الناعمة يؤدي إلى:

- تحسن في أداء الموظف من خلال زيادة الإنتاجية، جودة العمل، والالتزام.
- تحسن في فعالية الفريق من خلال رفع مستوى التعاون، وتقليل النزاعات، وتحقيق الأهداف بكفاءة.

### 1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لفهم الظواهر الإدارية ودراسة العلاقات بين المتغيرات كما هي في الواقع، دون تدخل الباحث فيها. وستستخدم الدراسة الأسلوب الكمي من خلال استبيان إلكتروني يتم توزيعه على عينة من موظفي القطاع الخاص، بهدف قياس أثر امتلاك المهارات الناعمة على الأداء الفردي وفعالية فرق العمل. وقد تم تصميم الاستبيان ليشمل مجموعة من العبارات التي تُعبر عن المتغيرات محل الدراسة، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بما يتيح جمع بيانات كمية قابلة للتحليل والمقارنة.

### 1.9. الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى جمع بيانات من موظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وذلك باستخدام استبيان إلكتروني يُوزع عبر وسائل الاتصال المتاحة مثل البريد الإلكتروني ومنصات التواصل المهني. سيتم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة أو ميسرة (حسب إمكانية الوصول)، مع مراعاة التنوع في الجنس، العمر، والخبرة، والمستوى الوظيفي، لضمان شمولية النتائج وارتباطها بالواقع العملي. وستستخدم البيانات التي يتم جمعها في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقة بين المهارات الناعمة ومستوى الأداء الفردي والجماعي في بيئة العمل..

### 1.10. مخطط المشروع المقترح

يُوضح مخطط المشروع المراحل الأساسية التي ستمر بها الدراسة منذ بدايتها وحتى الوصول إلى النتائج والتوصيات النهائية، وذلك على النحو التالي:

1. مرحلة الإعداد والتخطيط:
  - مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالمهارات الناعمة والأداء الوظيفي.

- تحديد الفجوات النظرية والتطبيقية.
- صياغة الإطار النظري والفرضيات.
- 2. مرحلة تصميم الأداة:
  - إعداد استبيان مخصص لقياس المتغيرات محل الدراسة.
  - مراجعة الاستبيان مبدئيًا مع مختصين أو أكاديميين لضمان وضوحه ودقته.
- 3. مرحلة جمع البيانات:
  - توزيع الاستبيان إلكترونيًا على عينة من موظفي القطاع الخاص.
  - متابعة نسبة الاستجابة والتأكد من اكتمال البيانات.
- 4. مرحلة التحليل:
  - تنظيم البيانات المستلمة ومعالجتها إحصائيًا.
  - تحليل النتائج في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها.
- 5. مرحلة التوصيات والخاتمة:
  - صياغة التوصيات بناءً على نتائج الدراسة.
  - إعداد التقرير النهائي وتسليم مشروع التخرج بصيغته الكاملة.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة

حظيت المهارات الناعمة في السنوات الأخيرة باهتمام متزايد من الباحثين وصناع القرار، وذلك بسبب دورها المحوري في تعزيز الأداء الوظيفي وتطوير بيئة العمل. وقد ركزت العديد من الدراسات على تحليل أثر المهارات الناعمة في مختلف القطاعات، إلا أن السياق السعودي، وخصوصًا في القطاع الخاص، ما زال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية المعمقة.

يستعرض هذا الفصل أبرز ما توصلت إليه الأدبيات حول كل من المتغير المستقل (المهارات الناعمة) والمتغيرين التابعين (الأداء الوظيفي وفعالية فرق العمل)، والعلاقة المحتملة بينهما، مع تسليط الضوء على الفجوات التي تهدف هذه الدراسة إلى معالجتها.

## 2.2. المتغير المستقل

تُعرف المهارات الناعمة بأنها مجموعة من القدرات غير التقنية التي تمكّن الأفراد من التفاعل بفعالية ضمن بيئات العمل، وتشمل: مهارات التواصل، العمل الجماعي، القيادة، إدارة الوقت، التكيف، التفكير النقدي، وحل المشكلات.

يرى Goleman (1995) أن الذكاء العاطفي يمثل لبّ المهارات الناعمة، وهو العامل الذي يميز الموظفين الأكثر فاعلية في تعاملهم مع زملائهم ومهامهم. وقد أظهرت دراسات متعددة أن هذه المهارات ليست مجرد كماليات، بل أصبحت ضرورية لتأدية الوظائف بكفاءة، خاصة في أدوار تتطلب تواصلًا مستمرًا أو قيادة.

## 2.3. المتغير التابع

يُقاس الأداء الوظيفي عادةً بمدى التزام الموظف وجودة إنتاجه وسرعة إنجازه للمهام. أما فعالية الفرق، فتشير إلى قدرة الفريق على تحقيق أهدافه من خلال التعاون والتكامل في الأدوار.

وتشير الدراسات إلى أن نقص المهارات الناعمة يؤدي إلى مشكلات في بيئة العمل، مثل سوء التواصل، تكرار الأخطاء، وضعف التفاهم داخل الفرق (Elbert et al., 2025). وفي المقابل، تعزز المهارات السلوكية بيئة العمل الإيجابية، وتزيد من المرونة التنظيمية والإنتاجية.

## 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

توصلت Robles (2012) إلى أن أصحاب المهارات الناعمة العالية يتمتعون بأداء وظيفي أعلى في نظر المدراء، بسبب قدرتهم على التفاعل والتعاون وحل المشكلات. كما وجدت دراسة Aamir & Strachan (2024) في السياق السعودي أن التدريب على المهارات الناعمة ساعد الطالبات على تحسين مستواه الأكاديمي والمهني، مما يعزز الفرضية القائلة بأن هذه المهارات تؤثر مباشرة على الأداء الفردي. وأظهر Elbert et al. (2025) في تحليل ضخم لفرق العمل أن "تأثير اللاعب الجماعي" – المرتبط بالمهارات السلوكية – هو المؤشر الأقوى لنجاح الفريق مقارنة بأي مؤشر تقني آخر.

## 2.5. الخاتمة

تبين الأدبيات أن المهارات الناعمة لم تعد مهارات تكميلية، بل تشكل حجر الأساس في نجاح الأفراد والفرق داخل المؤسسات.

وعلى الرغم من هذا الإدراك العالمي، إلا أن الممارسة العملية في العديد من المؤسسات – خصوصًا في العالم العربي – لا تزال متأخرة في اعتماد هذه المهارات كجزء من استراتيجيات التطوير المهني والتقييم الوظيفي.

وتبرز الحاجة إلى دراسات ميدانية تقيس هذا التأثير بصورة منهجية داخل مؤسسات القطاع الخاص، وهو ما تسعى إليه هذه الدراسة.

- Aamir, S., & Strachan, L. M. (2024). Unleashing academic potential in Saudi Arabia: The impact of soft skills on female undergraduate students' learning outcomes. *International Journal of Management and Applied Science*, 10(6), 124–128.  
<https://www.researchgate.net/publication/385476431>
- Elbert, N., von Schenk, A., Kosse, F., Klockmann, V., Stein, N., & Flath, C. M. (2025). What drives team success? Large-scale evidence on the role of the team player effect. arXiv preprint.  
<https://arxiv.org/abs/2506.04475>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Books.
- 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>