

## جامعة ميدأوشن

عمادة الدراسات العليا

برنامج ماجستير إدارة الموارد البشرية

عرض مبدئي (مقترح بحث) لمشروع التخرج

## المهارات الناعمة في بيئة العمل الحديثة

دراسة تحليلية لواقع المهارات الناعمة وأثرها في أداء العاملين وتطوير بيئة العمل المعاصرة

مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

إعداد الطالب:

عبدالحكيم بن مهنا السنيدي

الرقم الجامعي: 261000248

العام الجامعي: 2026م

## فهرس المحتويات

---

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| المقدمة.....                | 3  |
| مشكلة الدراسة وأسئلتها..... | 4  |
| أهداف الدراسة.....          | 5  |
| أهمية الدراسة.....          | 5  |
| حدود الدراسة.....           | 6  |
| مصطلحات الدراسة.....        | 6  |
| الإطار النظري.....          | 7  |
| الدراسات السابقة.....       | 8  |
| منهجية الدراسة.....         | 9  |
| الخطة الزمنية للدراسة.....  | 10 |
| قائمة المراجع الأولية.....  | 11 |

## أولاً: المقدمة

شهدت بيئات العمل خلال العقدین الأخيرین تحولات جذرية نتيجة التطور التقني المتسارع، والانفتاح على أسواق العمل العالمية، وتنامي ثقافة العمل عن بُعد والفرق متعددة الجنسيات. وقد أدت هذه التحولات إلى تراجع الاعتماد الكلي على المهارات الفنية (التقنية) بوصفها المعيار الوحيد للكفاءة الوظيفية، وبروز ما يُعرف بـ«المهارات الناعمة» Soft Skills كعامل حاسم في نجاح الأفراد والمؤسسات على حدٍ سواء.

وتشمل المهارات الناعمة قدرات التواصل الفعّال، والذكاء العاطفي، والعمل الجماعي، وحل المشكلات، والتفكير النقدي، والقيادة، والمرونة في التعامل مع التغيير، وإدارة الوقت، وهي مهارات تتصل بسلوك الفرد وتفاعله مع الآخرين أكثر من اتصالها بالمعرفة التقنية البحتة.

وتنبع أهمية هذا الموضوع من الفجوة الملحوظة بين مخرجات التعليم التقليدي، الذي يركّز في الغالب على الجانب المعرفي والتقني، وبين متطلبات سوق العمل الفعلية التي تضع المهارات الناعمة في مقدمة معايير التوظيف والترقية والاحتفاظ بالكفاءات. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على واقع المهارات الناعمة في بيئة العمل الحديثة، وتحليل أثرها في الأداء الوظيفي والرضا المهني، بما يسهم في تقديم توصيات عملية للمؤسسات والأفراد على حدٍ سواء.

## ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

### مشكلة الدراسة

على الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية المهارات الناعمة في الأدبيات الإدارية والتربوية، لا تزال كثير من المؤسسات تعاني من ضعف واضح في تأهيل موظفيها بهذه المهارات، ويظهر ذلك في تكرار مشكلات التواصل الداخلي، وضعف العمل الجماعي، وصعوبة التكيف مع التغيير التنظيمي. كما تشير بعض الدراسات إلى أن أصحاب العمل يواجهون صعوبة في العثور على كفاءات تجمع بين المهارة التقنية والمهارة الناعمة معاً، مما يجعل الحاجة ملحة لدراسة علمية تحلّل واقع هذه المهارات وأثرها، وتقدّم آليات لتنميتها.

### أسئلة الدراسة

1. ما مستوى امتلاك العاملين للمهارات الناعمة في بيئة العمل الحديثة؟
2. ما أكثر أنواع المهارات الناعمة أهمية من وجهة نظر أصحاب العمل والموظفين؟
3. ما طبيعة العلاقة بين المهارات الناعمة ومستوى الأداء الوظيفي؟
4. هل تختلف مستويات المهارات الناعمة باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟
5. ما أبرز المعوقات التي تحول دون تنمية المهارات الناعمة داخل المؤسسات؟
6. ما التوصيات والآليات المقترحة لتعزيز المهارات الناعمة في بيئة العمل؟

## ثالثاً: أهداف الدراسة

- التعرف على مستوى امتلاك العاملين للمهارات الناعمة في بيئة العمل الحديثة.
- تحديد أكثر المهارات الناعمة أهمية وتأثيراً في بيئة العمل المعاصرة.
- الكشف عن العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي.
- بيان أثر المتغيرات الديموغرافية في مستوى امتلاك المهارات الناعمة.
- الوقوف على أبرز المعوقات التي تواجه تنمية هذه المهارات داخل المؤسسات.

- تقديم مجموعة من التوصيات والآليات العملية لتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين.

## رابعاً: أهمية الدراسة

### الأهمية العلمية (النظرية)

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدب النظري العربي المتعلق بالمهارات الناعمة، وربطه بمفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة، كما تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول جوانب أخرى من الموضوع لم تتطرق إليها الدراسة الحالية.

### الأهمية التطبيقية (العملية)

تقدم الدراسة نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تصميم برامج تدريبية فعالة لتنمية المهارات الناعمة، كما تفيد الجهات المسؤولة عن التوظيف في وضع معايير اختيار أكثر شمولاً، وتساعد الأفراد على إدراك أهمية تطوير ذواتهم في هذا الجانب لتعزيز فرصهم المهنية.

## خامساً: حدود الدراسة

**الحد الموضوعي:** تقتصر الدراسة على تحليل المهارات الناعمة الأساسية (التواصل، الذكاء العاطفي، العمل الجماعي، حل المشكلات، القيادة، إدارة الوقت) وأثرها في بيئة العمل.

**الحد المكاني:** يُحدد لاحقاً حسب المؤسسة/القطاع الذي سُنطبق عليه الدراسة الميدانية.

**الحد الزمني:** الفصل الدراشي [الأول/الثاني] من العام الجامعي 1447هـ - 2026م.

**الحد البشري:** العاملون والموظفون في القطاع المستهدف من مختلف المستويات الوظيفية.

## سادساً: مصطلحات الدراسة

**المهارات الناعمة (Soft Skills):** مجموعة السمات والقدرات الشخصية والسلوكية غير التقنية التي تمكن الفرد من التفاعل الفعّال مع الآخرين، وتشمل التواصل، والذكاء العاطفي، والعمل الجماعي، والقيادة، وحل المشكلات، وإدارة الوقت.

**بيئة العمل الحديثة:** منظومة العلاقات والممارسات والتقنيات التي تحكم أداء العمل في المؤسسات المعاصرة، بما في ذلك أنماط العمل عن بُعد والفرق الافتراضية والتحول الرقمي.

**الأداء الوظيفي:** مستوى إنجاز الموظف لمهامه ومسؤولياته وفق المعايير المحددة له من قِبل المؤسسة.

## سابعاً: الإطار النظري

يستند الإطار النظري للدراسة إلى عدد من النماذج والنظريات ذات الصلة، من أبرزها نظرية الذكاء العاطفي التي تربط الوعي الذاتي وإدارة الانفعالات بفاعلية الأداء، ونماذج الكفاءات السلوكية Behavioral Competency Models التي تصنف المهارات الناعمة ضمن أبعاد رئيسة كالتواصل والقيادة والتكيف. كما تستعرض الدراسة تصنيفات المهارات الناعمة الحديثة وعلاقتها بمفاهيم رأس المال البشري وإدارة المواهب، بما يؤسس لفهم شامل للمتغيرات التي سَنختبر ميدانياً.

## ثامناً: الدراسات السابقة

تناولت عدة دراسات عربية وأجنبية موضوع المهارات الناعمة من زوايا متعددة؛ إذ ركزت بعضها على العلاقة بين المهارات الناعمة والرضا الوظيفي، وتناولت أخرى دورها في تحسين جودة الخدمة وزيادة الإنتاجية، بينما ربطت دراسات أخرى بين مخرجات التعليم الجامعي وفجوة المهارات الناعمة لدى الخريجين الجدد. وتتفق غالبية هذه الدراسات على الأهمية المتنامية لهذه المهارات، مع تباين في أدوات القياس والعينات المستهدفة. وستقوم الدراسة الحالية، في مرحلة إعداد الإطار الكامل، بمراجعة تفصيلية منظمة لهذه الدراسات وتصنيفها زمنياً وموضوعياً، مع إبراز أوجه الاستفادة منها والفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية.

## تاسعاً: منهجية الدراسة

### منهج الدراسة

تعتمد الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، القائم على وصف الظاهرة وتحليل العلاقة بين متغيراتها اعتماداً على بيانات ميدانية.

### مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في [القطاع/المؤسسة المستهدفة]، وسيتم اختيار عينة عشوائية ممثلة باستخدام أسلوب [العينة العشوائية الطبقية/البسيطة]، مع تحديد الحجم النهائي وفق معادلات تحديد حجم العينة المناسبة.

### أداة جمع البيانات

سُتستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، مكوّنة من محورين: الأول للبيانات الديموغرافية، والثاني لقياس أبعاد المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي وفق مقياس ليكرت الخماسي، بعد التأكد من صدقها وثباتها.

### أساليب التحليل الإحصائي

سُحلّل البيانات باستخدام برنامج SPSS، عبر أساليب الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)، وأساليب الإحصاء الاستدلالي (اختبار T، تحليل التباين ANOVA، ومعامل ارتباط بيرسون) للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

## عاشراً: الخطة الزمنية للدراسة

يوضح الجدول التالي الخطة الزمنية المقترحة لتنفيذ مراحل الدراسة:

| مراحل الدراسة                                          | الشهر 1 | الشهر 2 | الشهر 3 | الشهر 4 | الشهر 5 | الشهر 6 |
|--------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| إعداد العرض المبدئي وتحديد المشكلة والأسئلة            | ✓       |         |         |         |         |         |
| مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة                      | ✓       | ✓       |         |         |         |         |
| بناء أداة الدراسة (الاستبانة) والتحقق من صدقها وثباتها |         | ✓       | ✓       |         |         |         |
| جمع البيانات الميدانية                                 |         |         | ✓       | ✓       |         |         |

| الشهر 6 | الشهر 5 | الشهر 4 | الشهر 3 | الشهر 2 | الشهر 1 | مراحل الدراسة                                 |
|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------------------------------------|
|         | ✓       | ✓       |         |         |         | تحليل البيانات<br>إحصائياً ومناقشة<br>النتائج |
| ✓       | ✓       |         |         |         |         | كتابة التقرير<br>النهائي وتقديم<br>التوصيات   |
| ✓       |         |         |         |         |         | المراجعة النهائية<br>والتسليم                 |

## حادي عشر: قائمة المراجع الأولية

---

تُعد القائمة التالية مجموعة أولية من المراجع سيتم توسيعها والاستشهاد بها بشكل تفصيلي وفق نظام التوثيق المعتمد من الجامعة (APA) عند إعداد الإطار النظري الكامل للدراسة:

- Goleman, D. (1995). Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. Bantam Books
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. Business Communication Quarterly
- World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report. Geneva: WEF
- زايد، عادل (2019). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- العتيبي، سعد (2021). المهارات الناعمة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية. مجلة العلوم الإدارية.