

أثر المهارات الناعمة في تحقيق التميز المؤسسي بالإدارة المحلية اليمنية
دراسة ميدانية لموظفي مكاتب المديرية م/ عدن

The role of soft skills in achieving institutional excellence in the Yemeni local administration A field study for employees of directorate offices in Aden

<https://aif-doi.org/AIHSS/118606>

د. نبيلة عبيد محمد جعفر السقاف*

* أستاذ الإدارة المساعد

كلية العلوم الإدارية – جامعة عدن

Nalsqif2000@yahoo.com

ملخص

بإبعادها الثلاثة بوسط حسابي(3.81)، وكذلك توفر التميز المؤسسي بمستوى عال لكل فقراتها وبوسط حسابي(3.88)، واتضح وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للمهارات الناعمة بأبعادها الثلاثة في التميز المؤسسي بمقدار(0.94) ومعامل ارتباط طردي قوي جداً، وخرج البحث بمجموعة من التوصيات منها زيادة الوعي بأهمية المهارات الناعمة، كذلك تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مجال المهارات الناعمة، أيضاً محاولة توفير نظم للمكافآت وتفعيل معيار الكفاءة لتحفيز الموظفين لاكتساب المهارات الناعمة المختلفة.

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة،

التميز المؤسسي.

هدف البحث إلى التعرف على المهارات الناعمة بأنواعها (الاتصال والتواصل، إدارة الأزمات وحل المشكلات، وإدارة الوقت)، وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي في إطار الإدارة المحلية بمديرياتها الثمان، حيث تكون مجتمع الدراسة من الموظفين بمكاتب مدراء المديرية بمحافظة عدن، أما عينة البحث فتكونت من العينة العشوائية البسيطة للموظفين الإداريين في هذه المديرية، حيث تم توزيع (56) استبانة، وتم استرداد (54) استبانة صالحة للتحليل، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وعلى الحزمة الإحصائية ببرنامج (Statistical Package For the Social Science) SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية). لاختبار فرضيات البحث، وتوصل البحث إلى توفر المهارات الناعمة بمستوى عال

Abstract:

The study aimed to identify soft skills of all kinds (communication and communication, crisis management and problem solving, and time

management), and their role in achieving institutional excellence within the framework of local administration in its eight directorates, where the study

population consists of employees in the offices of directorates of directorates in Aden Governorate, while the research community consists of A random sample of administrative employees in these directorates, where (56) questionnaires were distributed and (54) usable questionnaires were retrieved. The descriptive-analytical method and the statistical package of SPSS (Social Package for the Social Sciences) were adopted. To test the hypotheses and the research model, the research concluded that there is a high availability of soft skills and their three dimensions with a mean of (3.81), as well as a high availability of the paragraphs of institutional excellence with a mean of

(3.88). It became clear that there is a positive and significant influence relationship for soft skills and their three dimensions on institutional excellence by an amount (0.94) and a very strong direct correlation coefficient. The research recommended a set of recommendations, including increasing awareness of the importance of soft skills, as well as organizing specialized training programs in the field of soft skills, and also trying to provide reward programs and activate the competency standard to motivate employees to acquire various soft skills.

Keywords: Soft Skills- Institutional excellence

مقدمة

يُعد التميز مفهوماً شاملاً إذ يشمل ممارسات المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة وتحقيق أداء متميز يفوق توقعات المستفيدين وأصحاب المصلحة، وهو يُعد تفرد وتفوق في الأداء والنتائج. وبذلك بات لزاماً على المؤسسات والقيادات الإدارية أن تكون أكثر فاعلية لتحقيق التميز المؤسسي، وكل ذلك يتطلب مهارات عالية المستوى تحقق فعلياً الأهداف المنشودة، حيث وأن التميز ليس وليد اللحظة، ولا يمكن الوصول إليه بالكلمات، لذلك بذلت الكثير من الجهود والعمل المتواصل والجماعي من جميع مستويات المؤسسة والعاملين فيها وتوظيف قدراتهم للوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء، كل ذلك ولد أفكاراً ضرورية للوصول إلى تطوير القدرات والأساليب الحديثة والمتقدمة للحفاظ على مستوى عالٍ من الجودة لتحقيق التفوق كميزة مهمة للاستمرار. حيث تمثل المهارات الناعمة مهارات غير ملموسة وغير مرتبطة بنتائج محددة خلال العمل، لذلك هي مهارات غير تقنية ولها علاقة بالعمل الجماعي وضمان إرضاء المستفيدين وخلق بيئة عمل إيجابية، للقادرة على بناء فريق عمل قادر على الإنجاز ضمن الميزانية والوقت المخطط وبجودة عالية، كما وأن هذه المهارات لم تعد مهارات كمالية، بقدر ما هي مهمة ومطلوب توفرها في القيادات والموظفين.

وفي ضوء العلاقة بين المهارات الناعمة والتميز المؤسسي، فإن المهارات الناعمة للموظف الإداري بأي قطاع كان تمثل نقطة انطلاق له نحو النجاح من جانب، ونجاح وتميز المؤسسة ككل من جانب

آخر، فهي تفيد كثيراً من ناحية التفكير الناقد البناء والتخطيط السليم وإدارة الأزمات واتخاذ القرار والاتصال والتواصل وهي مكملة للمهارات الصلبة التي تشير في مفهومها إلى المؤهلات الدراسية والخبرة المكتسبة على المدى الطويل.

وتُعد مجموعة مكاتب المديرية لدى الإدارة المحلية كأحد المؤسسات الحيوية المقدمة لكثير من الخدمات التي لم تحظى بذلك الاهتمام التي حظيت به كثير من مؤسسات البلد بشكل عام، والعمل البحثي بشكل خاص. لذلك تقدم هذا البحث لتسليط الضوء على أثر المهارات الناعمة في تحقيق التميز المؤسسي فيها، حيث يسعى العديد من الموظفين لتحسين مستواهم المهني والوظيفي من خلال الحصول على أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية والوصول إلى مسميات وظيفية متقدمة تضمن تحسناً في الوضع المالي والإداري والاجتماعي، وهذا بدوره يحتاج إلى امتلاك الموظفين للمهارات الناعمة التي تساهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والتي تنعكس بدورها على واقع أداء تلك المؤسسات. ولغرض إنجاز ما يسعى إليه البحث قُسم إلى ثلاثة مباحث، كان المبحث الأول منها ممثلاً في الإطار العام للمبحث، والثاني تطرق إلى الإطار النظري للمبحث، وكان المبحث الثالث مستعرضاً الجانب الميداني للمبحث، وختتم البحث بالنتائج والتوصيات.

المبحث الأول

الإطار العام للمبحث

مشكلة البحث: تجتهد معظم مؤسسات القطاع العام لتحقيق التميز على المستوى الفردي المؤسسي، لاسيما تلك المتعلقة بأداء إداراتها ووحداتها التنظيمية المختلفة، إلا أنها تواجه العديد من التحديات والصعوبات في بيئة العمل، ومن تلك التحديات حاجتها الدائمة وضرورة امتلاكها موظفين وقيادات ذات مهارات وقدرات عالية المستوى لضمان إعادة البناء الوظيفي الكفؤ والتفوق والاستمرارية. وكان توفر المهارات الناعمة بأنواعها المختلفة أحد الحلول الممكنة لهذه التحديات، وفيما كانت عملية التوظيف في السابق تهتم بالخبرات المهنية والمؤهل الدراسي للأفراد بدأ التوجه في بيئة العمل المعاصرة ينصب أكثر فأكثر على ما بات يسمى بالمهارات الناعمة، وقد يواجه الموظفون صعوبة في تحقيق الأداء المثالي أو المتميز في بعض الأحيان، وقد يكون ذلك ناجماً عن نقص المهارات الناعمة أو اللينة لديهم. وقد يكون هناك عدم وعي كافٍ بأهمية المهارات الناعمة ودورها في أداء الموظفين والنجاح المؤسسي ككل.

وفي إطار قيام الباحثة بتحديد مشكلة البحث وبناء متغيراته فإنها ترى ضرورة تسليط الضوء على المهارات الناعمة في تحقيق التميز في مؤسسات الإدارة المحلية عبر مكاتبها في المديرية الثمان في م/ عدن، وعليه يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي: هل هناك أثر للمهارات الناعمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب المديرية في م/ عدن؟ وينبثق عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1) هل هناك أثر لمهارة الاتصال والتواصل في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب المديرية م/عدن؟
- 2) هل هناك أثر لمهارة إدارة الأزمات وحل المشكلات في تحقيق التميز المؤسسي بمكاتب المديرية م/عدن؟
- 3) هل هناك أثر لمهارة إدارة الوقت في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب المديرية م/عدن؟

أهمية البحث:

وتتمثل أهمية البحث في الآتي:

الأهمية النظرية:

- 1) ندرة الدراسات التي تناولت المهارات الناعمة والتميز لا سيما في إطار العمل المؤسسي للإدارة المحلية الذي يمثل القطاع العام الأكثر إهمالا في الدراسات العلمية.
- 2) الدور المحوري لعمل الإدارة المحلية ومكاتبها في المديرية بالوقت الحالي على المستوى المحلي في ظل تعاقب الأزمات.
- 3) محاولة لسد الفجوة البحثية بين تطوير المهارات الناعمة كمتغير مستقل وتحقيق التميز المؤسسي كمتغير تابع بالتطبيق على موظفي مكاتب المديرية في محافظة عدن.

الأهمية التطبيقية:

- 1) تسليط الضوء على دور المهارات الناعمة لتحسين أداء الموظفين وتحقيق التميز المؤسسي.
- 2) التعرف على المهارات الناعمة التي قد تكون من المصطلحات الحديثة نسبيا وتميزها عن المهارات الصلبة في إمكانية اكتسابها الذاتي.
- 3) الخروج بنتائج تساعد المؤسسات في تحقيق التميز، لاسيما مؤسسات الدولة في اليمن.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

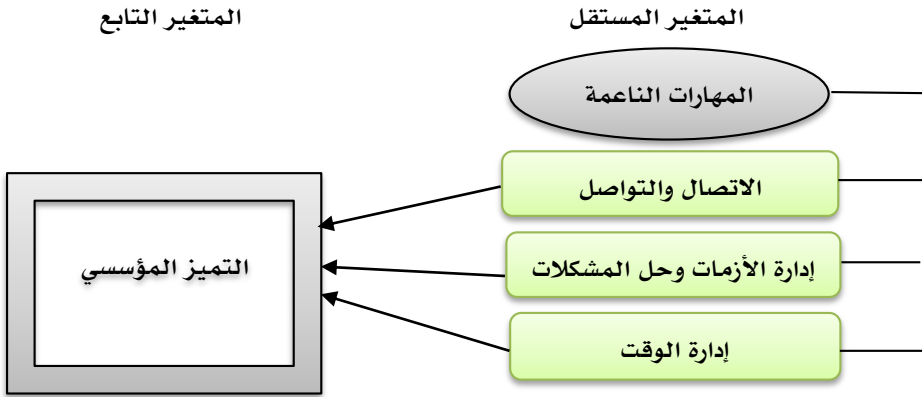
- 1) معرفة أنواع المهارات الناعمة المؤثرة في أداء الموظفين.
- 2) معرفة الفروقات بين المهارات الناعمة والمهارات الصلبة في إطار العمل الإداري.
- 3) الوقوف معرفياً على التميز المؤسسي بأبعاده.
- 4) معرفة الدور الذي تؤديه المهارات الناعمة في تحقيق التميز المؤسسي.

(5) الخروج بنتائج وتوصيات تساعد الموظفين في تحسين مهاراتهم اللازمة لبيئة العمل وتحقيق التميز للمؤسسات التي يعملون بها.

حدود البحث:

اقتصرت البحث على:

- الحدود الموضوعية: شملت بعض المهارات الناعمة كمتغير مستقل متمثلاً (الاتصال والتواصل - إدارة الأزمات وحل المشكلات - إدارة الوقت)، التي تم اختيارها لأهميتها توفرها في الوقت الراهن من بين عدد كبير من المهارات الناعمة لتحقيق التميز المؤسسي في قطاع الإدارة المحلية في عدن، ودورها في التميز المؤسسي.
 - الحدود المكانية: وكان ذلك لموظفي الإدارة المحلية بحدود مكاتب المديرية في م/عدن، ممثلة في جميع المديرية وهي كالتالي: (مديرية خور مكسر- مديرية المعلا - مديرية صيرة - مديرية التواهي - مديرية الشيخ عثمان - مديرية دار سعد - مديرية المنصورة - ومديرية البريقة).
 - الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذا البحث في العام 2023م.
 - الحدود البشرية: اقتصرت البحث على الموظفين الإداريين في مكاتب المديرية بمحافظة عدن، والبالغ عددهم ثمان (8) مديريات، تضم في حدود إحدى عشر (11) موظفاً، وعبر عينة عشوائية بسيطة تم اختيار سبعة منهم عن كل ومديرية الذين شملهم البحث.
- أنموذج البحث: النموذج المعرفي للبحث يوضح العلاقة بين متغيرات البحث، وذلك من خلال الشكل (1) على النحو الآتي:



الشكل(1): أنموذج البحث

المصدر: من إعداد الباحثة

فرضيات البحث: بناء على تساؤلات البحث وأهدافه صيغت الفرضيات الآتية للبحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمهارات الناعمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الموظفين بمكاتب المديرية م/ عدن.

وتضربت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

– الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة الاتصال والتواصل في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب المديرية م/ عدن.

– الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة الأزمات وحل المشكلات في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب المديرية م/ عدن.

– الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمهارة إدارة الوقت في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب المديرية م/ عدن.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($a \leq 0.05$) في متوسطات إجابات أفراد عينة مجتمع البحث نحو كلاً من المهارات الناعمة والتميز المؤسسي تعزى لمتغيرات البحث (النوع – العمر – التحصيل الدراسي – مدة الخدمة).

منهج البحث: بناء على أهداف البحث ولاختبار فرضياته تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه مناسب لمثل هذا النوع من الدراسات، وذلك لعرض وتوصيف بيانات ومتغيرات الدراسة، ولتوضيح الأثر الذي تحدثه المهارات الناعمة في تحقيق التميز المؤسسي.

أساليب جمع البيانات:

اعتمدت الباحثة على مصدرين رئيسيين لجمع بيانات البحث وهما:

– البيانات الثانوية: والتي اشتملت على ما هو متوفر من مصادر عربية وأجنبية وبحوث ودراسات محكمة بالإضافة إلى الرسائل والأطاريح الجامعية، والكتب وشبكة الأنترنت العالمية، والتي ساعدت على بناء الجانب النظري من البحث.

– البيانات الأولية: تم الحصول على البيانات الأولية من خلال تصميم استمارة استبانة تهدف إلى جمع البيانات وقياس أبعاد متغيرات البحث الحالي.

الوسائل الإحصائية المستخدمة: استعانت الباحثة في تحليل بيانات دراستها بحزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Science للحصول على نتائج أكثر دقة حيث تم إدخال البيانات إلى ذاكرة الحاسوب وفق مقياس ليكرت الخماسي وحسب الأوزان الآتية:

الرأي	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

وقد كانت أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه البحث:

معامل كرونباخ ألفا ومعامل سبيرمان - براون للتجزئة النصفية لاختبار ثبات أداة البحث، التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص الموظفين، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، بالإضافة

إلى اختبار ويلكوكسن لعينة واحدة، والانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد.

صدق وثبات أداة البحث: تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان في صورته المبدئية بعرضه على عدد من المحكمين المتخصصين، حيث طلبت الباحثة من المحكمين إبداء الرأي نحو مدى وضوح صياغة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة ومدى مناسبة العبارة لقياس ما وضعت لأجله ومدى مناسبة العبارة للبعد الذي تنتمي إليه، كما طلبت الباحثة من المحكمين إبداء النصح بإدخال أية تعديلات على صياغة العبارات لتزداد وضوحاً، أو إضافة أية عبارات جديدة لتزداد الاستبانة شمولاً.

وتم التحقق من صدق وثبات أداة البحث باستخدام سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للصدق وكذلك باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للثبات، وذلك بالنسبة لأداة البحث وكانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول رقم (1):

جدول (1) يبين نتيجة اختبار الفا كرونباخ ومعامل التجزئة النصفية

عدد الفقرات	عدد الاستبيانات	معامل كرونباخ ألفا (لثبات)	معامل سبيرمان - براون للتجزئة النصفية (للصدق)
28	54	0.95	0.92

يتضح من النتائج المبينة في جدول (1) أنه بلغت قيمة معامل الصدق سبيرمان براون (0.92) وهو معامل قوي جدا يجعل الأداة تتمتع بالصدق في جمع البيانات المتعلقة بالبحث. كما أن معامل الثبات لأداة البحث كان مقبولاً إحصائياً، أي أن أداة البحث تتمتع بثبات عال حيث بلغت قيمة معامل الثبات لأداة البحث (0.95) وهو معامل قوي جدا يجعل الأداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث.

الدراسات السابقة:

(1) دراسة (حلمي أبو طه، 2019)، بعنوان: "أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية"، دراسة تطبيقية البلديات الكبرى - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

هدف الدراسة التعرف على أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية. وكانت أهم نتائج الدراسة تشير إلى أن واقع التميز في الأداء المؤسسي جاء بدرجة موافقة متوسطة، وأن هناك أثر للخصائص الريادية في تميز الأداء المؤسسي. وتوجد فروق بين

متوسطات استجابات عينة الدراسة حول التميز في الأداء المؤسسي تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح من هم أقل من 10 سنوات، بينما لا توجد فروق تعزى للجنس، وللمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي.

(2) دراسة (Sadq، 2019) بعنوان: **"The role of leadership soft skills in promoting the learning entrepreneurship"**.

"دور المهارات القيادية الناعمة في تشجيع تعلم قيادة العمال". في كليات جامعة صلاح الدين أربيل/ العراق.

هدف الدراسة إلى تحديد دور المهارات القيادية الناعمة التي تتكون من مهارات الاتصال، ومهارات المبادرة، ومهارات التدريب، ومهارات بناء الفريق في تعزيز كفاءة القيادة، ونية قيادة الأعمال، والسلوك الجريء.

وكانت أهم نتائج الدراسة تشير إلى وجود ارتباط إيجابي وهناك تأثير للمهارات القيادية الناعمة على تعليم قيادة الأعمال، سواء بشكل جماعي أو فردي.

(3) دراسة (أريج قويدر، 2018)، بعنوان: "دور المهارات الناعمة في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية"، دراسة ميدانية على العاملين في الوظائف الإشرافية لدى الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة، فلسطين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

وكانت أهم نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية كبير، حيث بلغت نسبتها (75.88%)، بينما مستوى أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية متوسط (حيث بلغت نسبته (69.3%)، يؤثر المتغير المستقل المهارات الناعمة بصورة جوهرية في المتغير التابع الأداء بنسبة (75.88%) والنسبة المتبقية (24.12%) في تحسين الأداء تعود إلى متغيرات أخرى، وتعد نسبة تأثير المهارات الناعمة بتحسين الأداء للعاملين في الوزارات الفلسطينية نسبة عالية.

(4) دراسة (صابرين أبو لبة، 2018)، بعنوان: "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس"، دراسة ميدانية على أعضاء الهيئة الأكاديمية في جامعة القدس، رسالة ماجستير، جامعة القدس-فلسطين.

هدف الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس. وكانت أهم نتائج الدراسة أن واقع رأس المال الفكري في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، وكذلك أظهرت النتائج أن مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، وأنه توجد فروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة تعزى لكافة المتغيرات الديمغرافية.

(5) دراسة (Elhassan، 2018)، بعنوان: **"Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in UAE"**.

"تأثير التميز المؤسسي وأداء الموظفين على الانتاجية المؤسسية في قطاع الرعاية الصحية في الإمارات العربية المتحدة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التميز المؤسسي وأداء الموظفين على الانتاجية المؤسسية في قطاع الرعاية الصحية في دولة الإمارات العربية المتحدة. وتشير أهم نتائج هذه الدراسة إلى أن للتميز المؤسسي (مبادئ وممارسات) تأثير إيجابي على إنتاجية المؤسسة وكذلك أداء الموظف تحديدا في توقع الميزة التنافسية.

(6) دراسة (Waloszek, Vykydal, Nenadal، 2018) بعنوان: **"Organizational Excellence Approaches, Models and Their Use at Czech Organizations"**.

"التميز المؤسسي: المناهج والنماذج واستخدامها في المنظمات التشيكية"

هدفت الدراسة إلى تحليل ووصف الحالة الراهنة في تنفيذ نماذج التميز المؤسسي في المنظمات التشيكية، تم استخدام مؤتمرات العصف الذهني، البحث الميداني، تحليل البيانات ذات الصلة، وندوات مع متخصصين في الجودة ومدراء آخرين والمقابلات. وتشير أهم نتائج هذه الدراسة إلى أن مستوى المعرفة والوعي العام للناس فيما يتعلق بمفهوم ونماذج التميز منخفض جد. ومن الضروري تغيير ثقافة المؤسسات عن طريق تبادل المعرفة المنهجية بين جميع مستويات موظفي المؤسسات لدعم جهود التميز.

(7) دراسة (Meek، 2017)، بعنوان **"Critical Soft Skills to Achieve Success in the Workplace"**

"المهارات الناعمة الحرجة لتحقيق النجاح في مكان العمل"، دراسة الشركات المحلية شرق الولايات المتحدة.

هدف الدراسة لمعرفة لماذا بعض الخريجين ليسوا مجهزين بالمهارات الناعمة الضرورية في مجتمع جنوب شرق الولايات المتحدة للنجاح في سوق العمل، حيث تم استخدام المقابلة الشخصية مع عينة من (9) مدراء موارد بشرية في الشركات المحلية لمعرفة مستوى المهارات الناعمة لدى الخريجين الجامعيين. وكانت أهم نتائج الدراسة تشير إلى أن مهارة الاتصال من أهم المهارات الناعمة وهي أساس للمهارات الناعمة الأخرى. هناك نقص في المهارات الناعمة لدى الخريجين.

دراسة (علا حجاج، 2014)، بعنوان: "دور المهارات الناعمة في عمل اقتناص الوظائف

الإدارية"، دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة السالمية- غزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف في قطاع غزة _ دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية. وكانت أهم نتائج الدراسة تشير إلى أن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية اقتناص الوظائف الإدارية وكل من المتغيرات المستقلة (التشبيك، والتفكير الناقد، وتقديم الذات، والاحتراف، وإدارة الأزمات، والتفاوض، وإدارة الغضب)

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تميز البحث الحالي بمعرفة أثر المهارات الناعمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى الإدارة المحلية تطبيقاً على موظفي مكاتب المديرية في محافظة عدن - اليمن، ومعرفة درجة امتلاك القيادات الإدارية فيها للمهارات الناعمة.
- تُعد أولى الأبحاث المحلية في حدود اطلاع الباحثة التي تناولت المهارات الناعمة في إطار العمل المؤسسي الحكومي كمجال للتطبيق، وكأحد القطاعات الوظيفية المهمة فيما يخص الدراسات البحثية.

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

في إطار الجانب النظري تم استعراض مفاهيم المهارات الناعمة وأبعادها وأهميتها، وكذلك التطرق لمفاهيم التميز المؤسسي وأبعاده المختلفة على النحو الآتي:

أولاً: المهارات الناعمة:

المهارة: وقد عُرِّفت المهارة بأنها: الشيء الذي يمكن تعلمه وتطويره في المستقبل، ليتمكن الشخص من إنجاز عمل أو نشاط معين (حريم، 2016: 28)، بينما عُرِّفت المهارات أيضاً بأنها ليست تقنية مكتسبه والتي ليس لها علاقة بالتفكير المجرد، وإنما تعتبر غير تقنية وغير ملموسة، وتعتمد بالأساس على القدرات الفردية الشخصية للشخص نفسه ومدى قدرته على أداء الأعمال المحددة بتقنية عالية. (الزيان، 2020: 12)

وقد عُرِّفت بأنها "القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة واختصار ما يبذله الفرد من جهد ووقت، وأنها الجدارة المتعلقة بمهام عمل معين" (الأغا، 2018: 11-12).

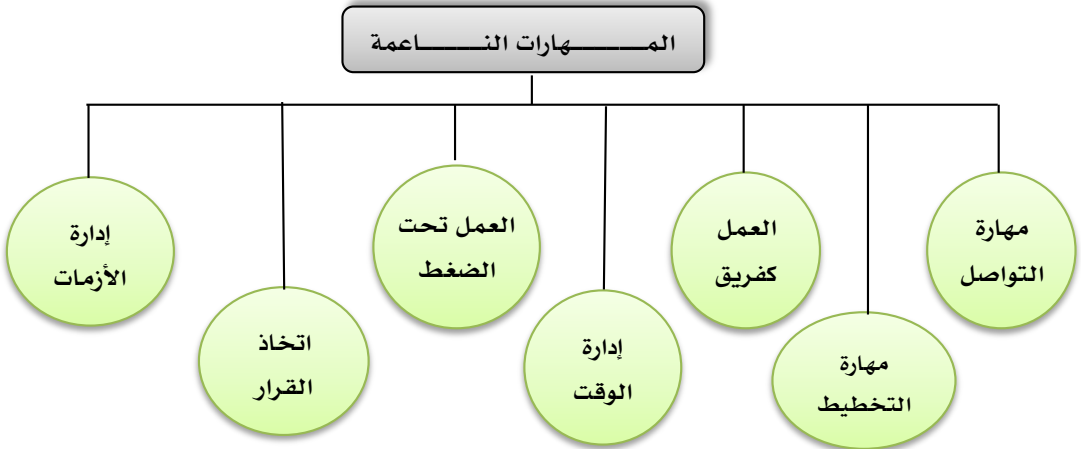
وتشير الباحثة إلى أن المهارة هي قدرة الفرد على القيام بعمل ما أو تعلم شيء ما سواء كان جسدياً أم عقلياً، بسهولة ودقة ودرجة من السرعة أو الدقة في أدائه.

المهارات الناعمة: عُرِّفت بأنها "مجموعة من المهارات التي يمتلكها الموظف والمتمثلة بإيجاد الحلول الإبداعية فضلاً عن القدرة على اتخاذ القرار وإدارة الوقت" (الجرادة، والعلوي، 2018: 260)، كما عُرِّفت بأنها "المهارات الشخصية غير الملموسة التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد في السمات والخصائص والمواقف والسلوكيات والخبرات" (صالح، 2020: 370)، وتُعرف بأنها مهارات غير فنية

ومن الصعب قياسها ، يتميز فيها الفرد عن الآخرين وترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخصية وسلوك الفرد وتسهم في تحقيق النجاح المهني في مكان العمل (Dean, 2017: p37).

وعُرفت كذلك المهارات الناعمة بأنها مهارات حيوية للأداء الفعال في القرن الحادي والعشرين، وتعتبر هذه المهارات مجالاً جديداً للقيادة الآن وفي المستقبل، لأنها أصبحت أولوية للأداء العالي وعنصراً فعالاً مهماً في نجاح أي منظمة، ولها تأثير واضح وكبير على سلوك الأفراد والقيادات في الانضباط والالتزام والانتماء للمنظمة وتحقيق أهدافها. (Sadq, 2019: p3) ، وأن المهارات الناعمة هي مهارات مكتسبة يمكن تطويرها مع مرور الوقت، ويحتاجها المتعلمون في المراحل التعليمية المختلفة كونها جزءاً مهماً وأساسياً في تكوين شخصية الإنسان الناجح، ولتحقيق أفضل النتائج في العمل. (الهارون، 2016: 49)، كما عرفت المهارات الناعمة على أنها: "عملية تتم بواسطتها نقل المعلومات من فرد إلى آخر أو على مجموعة من الناس، وتعتبر الاتصالات وسيلة هادفة إلى إنجاز أعمال المنظمة. (عواد، 2012: 373)، وتري الباحثة أن المهارات الناعمة هي جملة من السمات الشخصية ترتبط بمجال التواصل مع الآخرين وتعكس مقدار الأريحية التي يتعامل بها الموظف مع بيئة العمل، كما ترتبط بالقدرة على التعبير عن الذات والاتصال التواصل مع معطيات التكنولوجيا الرقمية، إضافة إلى مهارات إدارة الأزمات وحل المشكلات، وكذا مهارة إدارة الوقت.

أبرز المهارات الناعمة: للمهارات الناعمة دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين، وصقل شخصياتهم بنمط قيادي جديد، وهو ذو بعد استراتيجي لتمكين العاملين من القيام بواجبهم الوظيفي بدرجة عالية من الكفاءة والمهارة والمهنية والخبرة، وكان من أبرز المهارات الناعمة ما تم توضيحه في الشكل الآتي رقم (2): (البطش، 2019: 26).



شكل (2) أبرز المهارات الناعمة

- ونظراً لتعدد المهارات الناعمة وكثرتها ستعتمد الباحثة على ثلاث منها فقط، تعتقد أنها الأكثر أهمية في مجال العمل المؤسسي في مرفق حيوي من مرافق الدولة في اليمن، وكانت على النحو الآتي:
- مهارة الاتصال والتواصل: يُعد التواصل عملية تتفاعل بين شخصين أو أكثر تتم داخل سياق محدد، وتتضمن نقل حقائق وتلقيها، وإدراك مشاعر وأحاسيس واتجاهات وأفكار ووجهات نظر، وخبرات وتأثير باستخدام وسائل محددة كاللغة والإشارات والإيماءات وغيرها من أساليب التواصل اللفظي، وغير اللفظي، يهدف منها المرسل إلى التأثير في الآخرين للاستماع له، والتجاوب معه، وتحقيق ما يريد منهم. (شعبان، 2023: 685-686)، والاتصال هو "نقل المعلومات بشكل دقيق وواضح لا يحتمل التأويلات والتفسيرات المختلفة مع الاستماع للمتحدثين بانتباه واستخدام أفضل الوسائل المناسبة، إذ تُعد مهارة الاتصال دليل منهجي في عملية التحفيز نحو تحقيق النجاح والازدهار. (الجنابي، والحسناوي، 2023: 187)
 - مهارة إدارة الأزمات وحل المشكلات: عُرِفَت الأزمة بأنها خطر متوقع أو غير متوقع، وتعتبر النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يحدث عندها حدث ما، يؤثر على مجريات الحياة في بعض أو جميع الجوانب للحياة، وهي نقطة تحول تتطلب قرارات ينتج عنها موقف جديد سواء سلبي أو إيجابي يحدث تغييراً ويؤدي إلى إعادة التوازن حسب المتغيرات الجديدة (عياد، 2015: 14).
 - مهارة إدارة الوقت: عرفت إدارة الوقت بأنها عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت لتحديد الشيء المراد عمله والقيام بمهام أخرى عديدة في أي وقت ممكن، وتعرف مهارة إدارة الوقت بأنها: مهارة الاستغلال الأمثل للوقت من خلال التخطيط والتنسيق للمهام المطلوبة وتقسيم الوقت بين هذه المهام لذلك هي مهارة فنية تحتاج للتعامل بذكاء للموازنة بين مهام العمل والوقت المتاح (عيسى، 2022: 113-114).
 - الفرق بين المهارات الناعمة والمهارات الصلبة: إن المهارات الناعمة والصلبة تعتبر المظلة الكبيرة للمهارات المختلفة الخاصة بالإنسان والمهنة، وغالباً تحدثت عنه الكتب والدراسات بشكل كبير جداً، لأن هذه المهارات تجمع في داخلها المهارات التي لها علاقة بشخص الإنسان وسماته والظروف المحيطة به من جهة، ومن جهة أخرى تجمع المهارات الاحترافية التي لها علاقة بالمؤهلات والخبرة العملية مثل المهارات التقنية والفنية واللغوية. وبالرغم من ارتباط المهارات الناعمة بالسمات الشخصية الموروثة للإنسان، والتعامل الاجتماعي والإداري، إلا أنها مهارات قابلة للتغير وفقاً للزمان والمكان، لذا هي خليط من المهارات الشخصية والاجتماعية والسلوكية والإدارية، وهي متكاملة مع المهارات الصلبة. (قويدر، 2017: 17)
 - وحيث كانت المهارات الصلبة مهارات محددة، بها قليل من المرونة والتغيير، وتتسم بثباتها وبنيتها الأساسية، لأنها تستند على معايير محددة، وتأثير العوامل المختلفة قليلاً عليها نظراً لأنها مرتبطة بقواعد ومعايير محددة. (عبد الواحد، 2016: 310)، وأضاف موقع Indeed Career Guide

(2020): تعتبر المهارات الصلبة مختلفة عن الناعمة في كيفية اكتسابها واستخدامها في مكان العمل، إذ تعد المهارات الصلبة مهارات مكتسبة من خلال التعليم أو التدريب المحدد، ويمكن اعتبارها المعرفة الفنية الخاصة بك في حين المهارات الناعمة هي عاداتك العامة في مكان العمل.

— كما تُعد المهارات الصلبة مطلباً أساسياً، والحصول عليها عن طريق التعلم واكتساب الخبرة التقنية والمهنية خلال مرور الوقت يكون من الممكن تطويرها بناءً على المتطلبات والتطورات الحديثة وتحديدًا التكنولوجية وتوسيع العمل وزيادة المهام. (الزيان، 2020: 19)

— وترى الباحثة أن كلاً من المهارات الناعمة والصلبة مهارات متلازمة وعلاقتها ببعضها تكاملية، حيث أوضحت هذه المهارات المطلوبة للوظائف والمهام وتحقيق الأهداف، وكان الفرق بينهما يتمثل في أن المهارات الناعمة هي تكوين من السمات الشخصية والمهارات الحياتية المختلفة لتجعله منسجماً مع بيئة العمل، في الوقت الذي كانت فيه المهارات الصلبة مهارات فنية وتقنية تحتاج إلى تدريب منهجي عبر التحصيل الدراسي والاستفادة من الخبرات العملية المتراكمة.

ثانياً: التميز المؤسسي

— مفهوم التميز المؤسسي: هو الإبداع في الاستثمار المتكامل والمتناسق لكل إمكانيات وقدرات المؤسسة التنظيمية والبشرية لتحقيق التفرد والتفوق في مخرجات الأداء المؤسسي الرامية في جلبها احتياجات وتطلعات أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (طالب، 2020: 14)، والعمل على تكامل أنشطة المؤسسة لتحقيق الهدف المخطط له سابقاً للوصول إلى أقصى رضا يتطلع له أصحاب المصلحة المرتبطون بتلك المؤسسة مما يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن المنافسين (النجار، 2019: 37).

— ويشير مفهوم التميز المؤسسي إلى الارتقاء بالخدمات أو المنتجات إلى مستوى يضاهي المستوى الأفضل بالنظم المماثلة بالدول المتقدمة اقتصادياً ضمن توجه إداري قادر على الارتقاء لمستوى المنافس، وتحقيق التميز في جميع مجالات المؤسسة. (علوان، وكاظم، 2019: 345)

— وتشير الباحثة إلى أن الجميع يتفق بأن التميز المؤسسي عملية تكاملية مميزة تكون لديها القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد والخروج بمخرجات نوعية وفريدة تكون ذات فعالية ومتوافقة مع رؤية المؤسسة، ومن هنا ترى الباحثة أن مفهوم التميز المؤسسي: "التفرد والتميز في تقديم المخرجات بكفاءة من خلال الاستخدام المثالي للموارد والمصادر المتنوعة وبفعالية من خلال توافق هذه المخرجات مع الأهداف ورؤية المؤسسة، في إطار مواكبة التغيرات للتكيف مع المستقبل".

أهداف التميز المؤسسي: هناك مجموعة من الأهداف للتميز المؤسسي أهمها: (السر، 2019: 35)

1. رفع مستوى الخدمة ونشر مفاهيم التميز ومبادئها لتطوير الأداء المؤسسي والتنظيمي.
2. تشجيع العمل الجماعي والتعاون، وبث روح المنافسة.

3. إرضاء العميل عن طريق تقديم أفضل الخدمات التي تكون متميزة.
4. تحقيق التوازن بين الأنشطة والنتائج.
5. بناء علاقات قوية وشراكة مع المجتمعات المحلية.
6. الارتقاء بمستوى العاملين في المجال المهني والعلمي والاجتماعي.
7. تعظيم قدرة وكفاءة العمل، وزيادة القدرة على التغيير.

أبعاد التميز المؤسسي: للتميز المؤسسي مجموعة من الأبعاد كما أشار إليها العديد من الباحثين والمفكرين والمهتمين في إدارة الأعمال، حيث ذكر البعض أنها تتمثل في: التميز القيادي، والتميز الخدماتي، والتميز المعرفي، والبعض الآخر أشار على أنها تتعلق بأنواع التميز المؤسسي، وللخروج من هذا الجدول سيتم الاعتماد على الأبعاد الأكثر شيوعاً وتكراراً على النحو الآتي: (عودة، 2022: 51)

1. التميز القيادي: ويُعد من أهم المرتكزات التي تستند إليها الإدارة حيث يتطلب قدرات عالية للقائد ليكون له القدرة على مواكبة المتغيرات والمستجدات التي يفرضها الواقع، وبالتالي يُعد التميز القيادي هو قدرة القائد على حث وتشجيع وتحفيز الأفراد العاملين في إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية.

2. التميز الخدماتي: إن تميز المؤسسة في تقديم الخدمة له نتائج إيجابية يعود عليها بالنفع ويعزز الولاء لعملائها، وفي المقابل سوء تقديم الخدمة له نتائج سلبية، وقد يلجأ المتعاملين للتعامل مع المؤسسات المنافسة، وبالتالي يُعد مؤشر على وجود خطأ في أسلوب تقديم الخدمات، إلا أن الوصول للتميز الخدماتي يأتي من خلال قياس جودة الخدمات والأبعاد الأساسية التي تساعد في تقييم مدى جودة الخدمات المقدمة من خلال عدد الشكاوى، وقياس رضا العملاء عن جودة الخدمة، ومقياس الفجوة عن طريق مقارنة إدراك العميل للخدمة المقدمة بتوقعاته قبل الحصول على هذه الخدمة، ومقياس الأداء الفعلي لهذه الخدمة.

3. التميز المعرفي: أُشير إليه بأنه أصبح الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات، والمورد الأكثر أهمية من مورد رأس المال، وقوة العمل، وبالتالي فهو المورد الوحيد الذي يزيد بالتراكم، ولا يمكن أن يتناقص بالاستخدام، بل يساهم في توليد أفكار جديدة، وتطويرها بتكلفة أقل، أو حتى بدون تكلفة إضافية.

وأخيراً ترى الباحثة مما سبق أنه لكي تصل المؤسسة إلى التميز المؤسسي تحتاج إلى استراتيجية شاملة متكاملة من السياسات التي توجه نحو الاهتمام بنتائج إيجابية ومتميزة لجميع الأطراف عملاء، مجتمع، أصحاب المؤسسة، ومما لا شك فيه أن اكتساب المهارات الناعمة إلى جانب المهارات الصلبة سوف تؤهل للارتقاء بمستوى المؤسسة وصولاً إلى تحقيق التميز المؤسسي.

المبحث الثالث الإطار الميداني للبحث

يتضمن هذا المبحث المحاور الآتية:

أولاً: وصف عينة البحث: تمثلت عينة البحث بعينة عشوائية بسيطة من الموظفين في مكاتب مديريات محافظة عدن، البالغ عددهم (11) موظفاً في كل مديرية، والتي كانت عبارة عن ثمان (8) مديريات، وبلغ مجتمع البحث (88) موظفاً، وقد وزعت الباحثة (56) استبانة بواقع (7) استبانات لكل مديرية، أستعيد منها (54) استبانة بنسبة استجابة بلغت (96%)، وكانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، ومن ثم فإن الاستبانات التي تم تحليلها (54) استبانة، والجدول (2) الآتي يوضح طريقة توزيعها:

جدول (2) يوضح توزيع الاستبانات على الموظفين في المديرية بعدن

المديرية	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستعادة	الاستبانات غير الصالحة للتحليل	الاستبانات الصالحة للتحليل
مديرية خور مكسر	7	7	0	7
مديرية صيرة	7	7	0	7
مديرية التواهي	7	6	0	6
مديرية المعلا	7	7	0	7
مديرية المنصورة	7	7	0	7
مديرية الشيخ عثمان	7	7	0	7
مديرية دار سعد	7	7	0	7
مديرية البريقة	7	6	0	6
الإجمالي	56	54	0	54

المصدر: من إعداد الباحثة

في هذا الجزء تم تحليل خصائص الموظفين ولكل خاصية على حدة كما يلي:

1- توزيع الموظفين بحسب النوع: وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول رقم (3):

جدول رقم (3) يوضح توزيع الموظفين حسب النوع

الخاصية	النوع	العدد	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	16	29.6
	انثى	38	70.4
	الإجمالي	54	100.0

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات البحث الميدانية 2023م

يتضح من الجدول (3) أن نسبة (70.4%) من إجمالي أفراد عينة البحث هم من الإناث بينما نسبة (29.6%) من إجمالي أفراد عينة البحث هم من الذكور، وتلاحظ الباحثة بأن غالبية أفراد العينة هم من الإناث ويعود ذلك إلى أن غالبية موظفي مكاتب مدراء المديرية م/ عدن هم من الإناث.

2- توزيع الموظفين بحسب العمر: تم سؤال الموظفين عن العمر وكانت الإجابة مبينة في الجدول (4):

جدول (4) يوضح توزيع الموظفين حسب العمر

الخاصية	العمر	العدد	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	7	13.0
	من 35 إلى أقل من 40 سنة	9	61.6
	40 سنة - فأكثر	38	70.4
	الإجمالي	54	100

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات البحث الميدانية 2023م

من خلال الجدول (4) يلاحظ أن نسبة (70.4%) من إجمالي الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين (40 سنة - فأكثر)، ونسبة (16.6%) من إجمالي الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين (35-40 سنة)، أما نسبة (13%) من إجمالي الموظفين تقل أعمارهم عن (30 سنة)، وتلاحظ الباحثة أن غالبية الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين (35 سنة إلى 40 سنة فأكثر) وبنسبة (87%) من إجمالي الموظفين، ويتضح للباحثة من ذلك عدم إتباع اللوائح القانونية فيما يخص التقاعد من ناحية، وتوقف التوظيف لطاقت جديدة من ناحية أخرى، وعدم إتباع النظم فيما يخص السلم الوظيفي لإتاحة المجال للترقية وبالتالي استيعاب موظفين جدد بشكل دوري.

3- توزيع الموظفين بحسب المؤهل: وقد جاءت النتائج كما في الجدول (5):

جدول (5) يوضح توزيع الموظفين حسب المؤهل العلمي

الخاصية	المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم	9	16.7
	بكالوريوس	41	75.9
	ماجستير	4	7.4
	الإجمالي	54	100.0

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات البحث الميدانية 2023م

يتضح من الجدول (5) إن نسبة (75.9%) من إجمالي الموظفين في مكاتب المديرية م/ عدن لديهم مؤهل بكالوريوس ونسبة (16.7%) من إجمالي الموظفين لديهم مؤهلات دبلوم بعد الثانوية، ونسبة (7.4%) من إجمالي الموظفين لديهم مؤهل ماجستير، ونلاحظ بأن غالبية الموظفين لديهم مؤهلات جامعية

وبنسبة (83.3%) من إجمالي الموظفين، مما يجعلهم مؤهلين لاكتساب المهارات الناعمة وتطوير مهاراتهم كون المؤهلات الجامعية تعد مهارات صلبة وأساس جيد لبداية الحياة العملية الأكثر تميزاً.
4- توزيع الموظفين بحسب سنوات الخدمة: وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (6):

جدول (6) يوضح توزيع الموظفين حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	الخبرة	الخاصية
9.3	5	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
46.3	25	من 5 إلى أقل من 15 سنة	
44.4	24	15 سنة فأكثر	
100.0	54	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحثة من بيانات البحث الميدانية 2023م

يتضح من الجدول (6) أن نسبة (46.3%) من إجمالي الموظفين تتراوح خدمتهم العملية ما بين (5-15 سنة)، ونسبة (44.4%) من إجمالي الموظفين تتراوح خدمتهم العملية ما بين (15 سنة - فأكثر)، أما نسبة (9.3%) من إجمالي الموظفين تقل خدمتهم العملية عن (5 سنوات)، وتلاحظ الباحثة بأن غالبية الموظفين لديهم سنوات خدمة طويلة تفوق 5 سنوات فأكثر وبنسبة (90.7%)، وتستنتج الباحثة من ذلك توقف استيعاب موظفين جدد وكذلك على الجانب الآخر قد يصعب إخضاع الموظفين ذوي سنوات الخدمة الطويلة إلى اكتساب مهارات حديثة وتطوير آلية العمل بشكل دوري يتماشى وسرعة التطورات التكنولوجية.

ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات الموظفين تجاه متغيرات الدراسة:

تم استخراج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة المتمثلة بـ(المهارات الناعمة، التميز المؤسسي) حيث تم التحليل لكل متغير بصورة كلية كما يلي:

المحور الأول: التحليل الوصفي لأبعاد المهارات الناعمة:

تتمثل المهارات الناعمة بـ(الاتصال والتواصل - إدارة الأزمات وحل المشكلات - إدارة الوقت) ولذلك تم التحليل الوصفي بصور كلية للمهارات الناعمة من خلال متوسط درجات توفر لكل بعد من أبعاد المهارات الناعمة الثلاثة، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات الموظفين في مكاتب المديرية م/ عدن والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتلك الأبعاد، كما يبينها الجدول (7):

جدول رقم (7) التحليل الوصفي

نتائج اختبار ويلكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات الموظفين حول المهارات الناعمة

م	الأبعاد	الوسط الحسابي ن=54	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon (قيمة Z)	مستوى الدلالة (P.value)
1	الاتصال والتواصل	3.82	0.73	76.4	عالي	3.24	0.00
2	إدارة الأزمات وحل المشكلات	3.72	0.73	74.4	عالي	3.12	0.00
3	إدارة الوقت	3.89	0.65	77.8	عالي	3.44	0.00
	ملخص المهارات الناعمة	3.81	0.70	76.2	عالي	3.27	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات البحث الواردة في قائمة الاستقصاء باستخدام برنامج SPSS.

ن = حجم العينة

مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

حيث يلاحظ من بيانات الجدول (7) ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات الموظفين عن توفر المهارات الناعمة (3.81)، وهذا يعني أن درجة إدراك الموظفين عن توفر أبعاد المهارات الناعمة مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوفر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (4.20-3.40) ويشير إلى توفر عال للمهارات الناعمة في مكاتب المديرية م/ عدن، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول المهارات الناعمة حيث بلغت قيمته (0.70) ويشير الوزن النسبي العام إلى أن التوفر كان مقبولاً وبوزن نسبي عال (76.2٪) أي أن نسبة (76.2٪) من إجمالي الموظفين يروون أن المهارات الناعمة متوفرة في مكاتب المديرية م/ عدن.
- يبين تحليل إجابات الموظفين عن درجة توفر أبعاد المهارات الناعمة أن متوسط درجات توفر المهارات الناعمة بمستوى عال من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي بكافة أبعادها الثلاثة (الاتصال والتواصل - إدارة الأزمات وحل المشكلات - إدارة الوقت)، وتراوح ما بين (3.72)، (3.89)، وبالتالي كانت في المستوى "متوفرة بدرجة عالية" حيث حصل بُعد إدارة الوقت على المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.89) ويشير إلى توفر عال لإدارة الوقت في مكاتب المديرية م/ عدن وبوزن نسبي عال (77.8٪)، وحصل بُعد الاتصال والتواصل على المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.82) ويشير إلى توفر عال للاتصال والتواصل في مكاتب المديرية م/ عدن وبوزن نسبي عال (76.4٪)، وحصل بُعد إدارة الأزمات وحل المشكلات على المرتبة الثالثة والأخيرة بوسط حسابي (3.72) ويشير إلى توفر عال لإدارة الأزمات وحل المشكلات في مكاتب المديرية م/ عدن وبوزن نسبي عال (74.4٪).
- بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة الأبعاد الثلاثة حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05) التي أجري

عندها اختبار ويلكوكسن ($P < 0.05$)، مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارت الخماسي والذي يساوي (3).

• **المحور الثاني: التحليل الوصفي لفقرات التميز المؤسسي:**

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات التميز المؤسسي، ومتوسط درجات التوفر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث في مكاتب المديرية م/ عدن ومستوى هذا التوفر والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (8):

جدول رقم (8) التحليل الوصفي

ونتائج اختبار ويلكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات الموظفين حول التميز المؤسسي

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=20	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوفر	مستوى Wilcoxon (قيمة Z)	مستوى الدلالة P.value
1	يتمتع القادة في المكتب بقدرات عالية لمواكبة المتغيرات والمستجدات التي يفرضها الواقع.	3.87	0.80	77.4	عالي	3.56	0.00
2	تمتلك قيادة المكتب رسالة واضحة نحو تشجيع موظفيها لاكتساب المهارات الناعمة.	3.87	0.91	77.4	عالي	3.15	0.00
3	تتبع قيادة المكتب سياسات فعالة في توفير فرص التدريب واكتساب الخبرات.	3.93	0.80	78.6	عالي	3.38	0.00
4	يُلزم مدراء المكتب الموظفين أنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية.	4.09	0.73	81.8	عالي	3.55	0.00
5	تهتم إدارة المكتب بتعزيز الولاء لعملائها بتقديم خدمات ذات جودة.	3.94	0.88	78.8	عالي	3.32	0.00
6	تدرك إدارة المكتب أن سوء تقديم الخدمة ينعكس سلباً عليها.	4.02	0.94	80.4	عالي	3.41	0.00

7	تعرف إدارة المكتب مدى جودة الخدمات المقدمة من خلال عدد الشكاوى.	3.78	0.84	75.6	عالي	3.48	0.00
8	تستخدم إدارة المكتب رضا العملاء كمؤشر على جودة خدماتها.	3.72	1.02	74.4	عالي	3.06	0.00
9	لدى إدارة المكتب توجه واضح نحو التشجيع للمعرفة.	3.78	0.90	75.6	عالي	3.03	0.00
10	يتوفر لدى إدارة المكتب سبل فعالة لتشارك المعرفة للموظفين.	3.76	0.95	75.2	عالي	3.03	0.00
11	يحرص مدراء المكتب أن تؤدي المهام الوظيفية طبقاً لمعايير الجودة المطلوبة.	3.83	0.97	76.6	عالي	3.04	0.00
12	يتم في إدارة المكتب تقييم أسباب النجاح أو الفشل في العملية الإدارية بشكل دوري.	3.93	0.91	78.6	عالي	3.38	0.00
	ملخص التميز المؤسسي	3.88	0.89	77.6	عالي	3.28	0.00

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات البحث الواردة في قائمة الاستقصاء باستخدام برنامج SPSS.

ن = حجم العينة مستوى الدلالة عند 0.05 (P=0.05)

ونلاحظ من خلال الجدول (8) ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات الموظفين عن توفر فقرات التميز المؤسسي (3.88)، وهذا يعني أن درجة إدراك الموظفين عن توفر فقرات التميز المؤسسي مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوفر بدرجة عالية" حيث تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (3.40-4.20) ويشير إلى توفر عالٍ للتميز المؤسسي في مكاتب المديرية م/ عدن، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول التميز المؤسسي حيث بلغت قيمته (0.89) ويشير الوزن النسبي العام إلى أن التوفر كان مقبولاً وبوزن نسبي عالٍ (77.6٪) أي أن نسبة (77.6٪) من إجمالي الموظفين يرون أن التميز المؤسسي متوفر في مكاتب المديرية م/ عدن.
- يبين تحليل إجابات الموظفين عن درجة توفر فقرات التميز المؤسسي أن متوسط درجات توفر كافة فقرات التميز المؤسسي جاءت أعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكرت الخماسي، وتراوحت ما

بين (3.72، 4.09)، وبالتالي كانت في المستوى "متوفرة بدرجة عالية" حيث كانت أدنى تلك الفقرات توفراً هي (تستخدم إدارة المكتب رضا العملاء كمؤشر على جودة خدماتها) بوسط حسابي (3.72) ويشير إلى توفر عال للفقرات وبانحراف معياري (1.02) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عال (74.4٪)، وكانت أعلى تلك الفقرات توفراً هي الفقرة (يلزم مدراء المكتب الموظفين إنجاز الأهداف بكفاءة وفعالية) بوسط حسابي (4.09) ويشير إلى توفر عال للفقرات وبانحراف معياري (0.73) ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عال (81.8٪).

• بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومنتسقة من الناحية الإحصائية لكافة الفقرات الـ 12 حيث كانت قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05) التي أجري عندها اختبار ويلكوكسن ($P < 0.05$)، مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارت الخماسي والذي يساوي (3).

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

لاختبار فرضيات البحث قامت الباحثة باستخدام تحليل الارتباط الخطي البسيط والانحدار الخطي المتعدد ذلك باستخدام برنامج (SPSS) لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وتعد الفروق معنوية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (Sig.) أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في هذا البحث (0.05) والعكس صحيح.

الفرضية الرئيسية الأولى للبحث: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمهارات الناعمة في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب المديرية م/ عدن.

تتمثل أبعاد المهارات الناعمة بكل من (الاتصال والتواصل - إدارة الأزمات وحل المشكلات - إدارة الوقت)، ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للبحث تم اختبارها باستخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط وطريقة الانحدار الخطي المتعدد كل على حده كما يلي:

أولاً: طريقة الانحدار الخطي البسيط

تم استخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة وتأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة (الاتصال والتواصل - إدارة الأزمات وحل المشكلات - إدارة الوقت) على المتغير التابع وفق النموذج $y=a+bx$ ولكل فرضية فرعية على حدة كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاتصال والتواصل في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب المديرية م/ عدن.

ولاختبار تأثير الاتصال والتواصل في التميز المؤسسي قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة وتأثير الاتصال والتواصل على التميز المؤسسي وفق النموذج $y=a+bx$ حيث أن:

Y المتغير التابع: التميز المؤسسي

X المتغير المستقل: الاتصال والتواصل

A: عبارة عن ثابت الانحدار

B: مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (9):

جدول رقم (9)

أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر الاتصال والتواصل في التميز المؤسسي

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig
الاتصال والتواصل	ثابت الانحدار a	1.93	0.66	0.44	5.26	20.98	0.000
	معامل الانحدار b	0.49			4.58		
$y = 1.93 + 0.49x$							

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات البحث الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS.

المتغير المستقل الاتصال والتواصل والمتغير التابع التميز المؤسسي

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (9) وجود علاقة تأثير ايجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بالاتصال والتواصل في المتغير التابع والمتمثل بالتميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.49) أي أنه كلما زاد الاتصال والتواصل في مكاتب المديریات -م/ عدن بمقدار وحدة قياس واحدة يؤدي إلى زيادة في التميز المؤسسي بمقدار (0.49) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.66) وهو معامل ارتباط طردي معنوي عال، ويشير إلى أنه كلما زاد الاتصال والتواصل يؤدي إلى زيادة عالية في التميز المؤسسي والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.44) مما يشير إلى أن (44%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة التميز المؤسسي تعود إلى الاتصال والتواصل وحده (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) بينما (56%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على التميز المؤسسي تعود إلى عوامل أخرى، وقد أشار اختبار f إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي (0.05) وبهذه النتائج توصلت الباحثة إلى رفض فرضية العدم (H₀) للفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاتصال والتواصل في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب المديریات -م/ عدن) وقبول الفرضية البديلة (H₁) التي تنص على أنه

(يوجد أثر ذو دلالة معنوية للاتصال والتواصل في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب المديرية - م/عدن)

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الأزمات وحل المشكلات في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب المديرية - م/عدن.

ولاختبار تأثير إدارة الأزمات وحل المشكلات في تحقيق التميز المؤسسي قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة علاقة وتأثير إدارة الأزمات وحل المشكلات على تحقيق التميز المؤسسي وفق النموذج $y=a+bx$ حيث أن:

Y المتغير التابع: التميز المؤسسي

X المتغير المستقل: إدارة الأزمات وحل المشكلات

A: عبارة عن ثابت الانحدار

B: مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول رقم (10):

جدول رقم (10)

أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر إدارة الأزمات وحل المشكلات على التميز

المؤسسي

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig
إدارة الأزمات وحل المشكلات <td>ثابت الانحدار a <td>1.82 <td rowspan="2">0.78</td> <td rowspan="2">0.61</td> <td>5.46</td> <td rowspan="2">33.27</td> <td rowspan="2">0.00</td> </td></td>	ثابت الانحدار a <td>1.82 <td rowspan="2">0.78</td> <td rowspan="2">0.61</td> <td>5.46</td> <td rowspan="2">33.27</td> <td rowspan="2">0.00</td> </td>	1.82 <td rowspan="2">0.78</td> <td rowspan="2">0.61</td> <td>5.46</td> <td rowspan="2">33.27</td> <td rowspan="2">0.00</td>	0.78	0.61	5.46	33.27	0.00
	معامل الانحدار b	0.53			8.87		
$y = 1.82 + 0.53x$							

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات البحث الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS.

المتغير المستقل إدارة الأزمات وحل المشكلات والمتغير التابع التميز المؤسسي

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (10) وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بإدارة الأزمات وحل المشكلات في المتغير التابع والمتمثل بالتميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.53) أي أنه كلما زادت إدارة الأزمات وحل المشكلات في مكاتب المديرية - م/عدن بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي إلى زيادة في التميز المؤسسي بمقدار (0.53) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.78) وهو معامل ارتباط طردي معنوي عال، ويشير إلى أنه كلما زادت إدارة الأزمات وحل المشكلات تؤدي إلى زيادة عالية في التميز المؤسسي والعكس صحيح، وهذان

المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.61) مما يشير إلى أن (61%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة التميز المؤسسي تعود إلى إدارة الأزمات وحل المشكلات وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) بينما (39%) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على التميز المؤسسي تعود إلى عوامل أخرى، وقد أشار اختبار f إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة وهي (0.05) وبهذه النتائج توصلت الباحثة إلى رفض فرضية العدم (H_0) للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الأزمات وحل المشكلات في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب المديرية م/ عدن) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الأزمات وحل المشكلات في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب المديرية م/ عدن).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الوقت في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب المديرية م/ عدن.

ولاختبار تأثير إدارة الوقت على التميز المؤسسي قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي

البسيط لمعرفة علاقة وتأثير إدارة الوقت على التميز المؤسسي وفق النموذج $y = a + bx$ حيث أن:

Y المتغير التابع: التميز المؤسسي

X المتغير المستقل: إدارة الوقت

A: عبارة عن ثابت الانحدار

B: مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل، وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه

الفرضية موضحة في الجدول رقم (11):

جدول رقم (11)

أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر إدارة الوقت على التميز المؤسسي

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig
إدارة الوقت	ثابت الانحدار a	1.42	0.85	0.72	6.50	47.50	0.00
	معامل الانحدار b	0.63			9.12		
$y = 1.42 + 0.63x$							

المصدر: من إعداد الباحثة من بيانات البحث الميدانية بالاعتماد على برنامج SPSS.

المتغير المستقل إدارة الوقت والمتغير التابع التميز المؤسسي

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (11) وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للمتغير المستقل المتمثل بإدارة الوقت في المتغير التابع والمتمثل بالتميز المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.63) أي أنه كلما زادت إدارة الوقت في مكاتب المديریات -م/ عدن بمقدار وحدة قياس واحدة تؤدي إلى زيادة في التميز المؤسسي بمقدار (0.63) من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.85) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي جداً، ويشير إلى أنه كلما زادت إدارة الوقت تؤدي إلى زيادة قوية جداً في التميز المؤسسي والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.72) مما يشير إلى أن (72٪) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة التميز المؤسسي تعود إلى إدارة الوقت وحدها (مع ثبات بقية العوامل الأخرى) بينما (28٪) من التغيرات والتأثيرات التي تطرأ على التميز المؤسسي تعود إلى عوامل أخرى، وقد أشار اختبار f إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث وهي (0.05) وبهذه النتائج توصلت الباحثة إلى رفض فرضية العدم (H_0) للفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الوقت في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب المديریات -م/ عدن) وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة الوقت في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب المديریات -م/ عدن).

ثانياً: طريقة الانحدار الخطي المتعدد

تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد وفق النموذج $y =$

$$a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 \quad \text{حيث أن:}$$

y المتغير التابع: التميز المؤسسي

x_1, x_2, x_3 : المتغيرات المستقلة وهي (الاتصال والتواصل - إدارة الأزمات وحل المشكلات - إدارة الوقت)

b_1, b_2, b_3 : معاملات الانحدار

a : ثابت الانحدار، وكانت النتائج المتعلقة بالانحدار الخطي المتعدد كما يبينها الجدول (12):

جدول رقم (12)

أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر المهارات الناعمة على التميز المؤسسي

م	المتغيرات المستقلة	ثابت الانحدار	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
1	الاتصال والتواصل	0.91	0.21	3.14	0.96	0.93	75.26	0.00
2	إدارة الأزمات وحل المشكلات		0.28	3.94				
3	إدارة الوقت		0.45	5.22				

$$y = 0.91 + 0.21x_1 + 0.28x_2 + 0.45x_3$$

من خلال الجدول (12) الذي يبين نتيجة الانحدار الخطي المتعدد تشير النتائج إلى وجود علاقة تأثير إيجابية طردية وذات دلالة معنوية للمتغيرات المستقلة المتمثلة بـ (الاتصال والتواصل - إدارة الأزمات وحل المشكلات - إدارة الوقت) والمتغير التابع المتمثل بالتميز المؤسسي ووفقاً لهذا النموذج تساهم المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ (الاتصال والتواصل - إدارة الأزمات وحل المشكلات - إدارة الوقت) في التميز المؤسسي بمقدار (0.21، 0.28، 0.45) على التوالي أي أن الاتصال والتواصل يعمل على زيادة التميز المؤسسي بمقدار (0.21) مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الأبعاد الأخرى للمهارات الناعمة على التميز المؤسسي في الوقت نفسه، وتعمل إدارة الأزمات وحل المشكلات على زيادة التميز المؤسسي بمقدار (0.28) وتعمل إدارة الوقت على زيادة التميز المؤسسي بمقدار (0.45) مع الأخذ بعين الاعتبار تأثير الأبعاد الأخرى على التميز المؤسسي في الوقت نفسه، ونلاحظ أنه عند زيادة أبعاد المهارات الناعمة بمقدار وحدة زيادة واحدة لكل بعد من أبعادها تؤدي إلى زيادة في التميز المؤسسي بمقدار (0.94) من الوحدة، كما يشير اختبار (T) إلى أن معاملات الانحدار ذات دلالة معنوية، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.96) وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي جداً ويشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين المهارات الناعمة والتميز المؤسسي أي أنه كلما زادت المهارات الناعمة تؤدي إلى زيادة عالية جداً في التميز المؤسسي والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.93) مما يشير إلى أن (93%) من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة التميز المؤسسي تعود إلى أبعاد المهارات الناعمة مجتمعة معاً بينما (7%) من التأثيرات والتغيرات التي تطرأ على التميز المؤسسي تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وقد أشار اختبار (F) الذي بلغت قيمته (75.26) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.00) وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث (0.05) وبهذه النتائج توصلت الباحثة إلى رفض فرضية

العدم للفرضية الرئيسية الأولى للبحث (H_0) التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة (الاتصال والتواصل - إدارة الأزمات وحل المشكلات - إدارة الوقت) في التميز المؤسسي في مكاتب المديرية م/ عدن) وتحل محلها الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة (الاتصال والتواصل - إدارة الأزمات وحل المشكلات - إدارة الوقت) في التميز المؤسسي في مكاتب المديرية م/ عدن).

من خلال نموذج الانحدار الخطي البسيط ونموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي تم من خلالهما التوصل إلى وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للمهارات الناعمة (الاتصال والتواصل - إدارة الأزمات وحل المشكلات - إدارة الوقت) في التميز المؤسسي في مكاتب المديرية م/ عدن، ومن خلال ذلك توصلت الباحثة إلى نفي الفرضية الرئيسية الأولى للبحث (فرضية العدم H_0) التي تنص على أنه (لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة (الاتصال والتواصل - إدارة الأزمات وحل المشكلات - إدارة الوقت) في تحقيق التميز المؤسسي في مكاتب المديرية م/ عدن) وتحل محلها الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة (الاتصال والتواصل - إدارة الأزمات وحل المشكلات - إدارة الوقت) في تحقيق التميز المؤسسي لدى مكاتب المديرية م/ عدن).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد عينة البحث تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي تعزى للخصائص الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة) للموظفين في مكاتب المديرية م/ عدن.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة تم ذلك الاختبار وفقا لكل خاصية من الخصائص

الشخصية للموظفين، ولكل فرضية فرعية على حده كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد عينة البحث تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي تعزى لخاصية النوع للموظفين في مكاتب المديرية م/ عدن.

لاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة البحث حول المهارات الناعمة والتميز المؤسسي تعود

لاختلاف نوع أفراد عينة الدراسة تم استخدام اختبار Wilcoxon لعينتين مستقلتين حيث اعتمدت الباحثة مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار ($Sig.$) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمدهت الباحثة في دراستها، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما بينها الجدول (13):

جدول (13)

نتائج اختبار Wilcoxon لمعرفة دلالة الفروق

بين إدراك أفراد عينة البحث الذكور والإناث تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي

النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Wilcoxon (قيمة Z)	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة الإحصائية
ذكور	3.95	0.63	-1.04	0.30	غيردالة
إناث	3.86	0.57			

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الذكور والإناث تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي في مكاتب المديرية م/ عدن، أي أن النوع لا يؤثر في اتجاهات وإجابات الأفراد حول المهارات الناعمة والتميز المؤسسي في مكاتب المديرية م/ عدن حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لاختبار ويلكوكسن Wilcoxon (0.30) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث (0.05)، ويشير ذلك إلى أن الأفراد من الجنسين الذكور والإناث لهم نفس الآراء والإجابات تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي في مكاتب المديرية م/ عدن، ومن خلال ذلك توصلت الباحثة إلى قبول فرضية العدم H_0 للفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد عينة البحث تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي تعزى لخاصية النوع للموظفين في مكاتب المديرية م/ عدن)

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد عينة البحث تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي تعزى لخاصية العمر للموظفين في مكاتب المديرية م/ عدن. ولاختبار معنوية الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي تعود للاختلاف في أعمارهم تم استخدام اختبار كروسكال واليس KRUSKAL – WALLIS لأكثر من عينتين مستقلتين (كون العمر أكثر من فئتين) حيث اعتمدت الباحثة مستوى دلالة (0.05) $\alpha =$ ، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمدهت الباحثة في بحثها، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (14)

جدول (14) نتائج اختبار KRUSKAL – WALLIS

لمعرفة دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي وفق العمر

الاعمار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كروسكال واليس	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة الإحصائية
أقل من 30 سنة	4.03	0.66	1.98	0.38	غير دلالة
من 35 إلى أقل من 40 سنة	3.70	0.52			
40 سنة - فأكثر	3.90	0.59			

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث وذلك باختلاف أعمارهم، أي أن العمر لا يؤثر في إجابات أفراد عينة البحث تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي في مكاتب المديرية م/ عدن، أي أن الأفراد في فئات الأعمار المختلفة لهم نفس الآراء والاتجاهات والإجابات تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي في مكاتب المديرية م/ عدن، أي أن الأفراد في الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والأفراد في الفئة العمرية (35-40 سنة) والأفراد في الفئة العمرية (40 سنة - فأكثر) لهم نفس الآراء والإجابات تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي في مكاتب المديرية م/ عدن، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار كروسكال واليس حيث بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.38) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث (0.05)، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات الحسابية فهي فروق رقمية وليست جوهرية حسب ما أشار إليه اختبار كروسكال واليس ومن خلال ذلك نتوصل إلى قبول فرضية العدم H_0 للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد عينة البحث تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي تعزى لخاصية العمر للموظفين في مكاتب المديرية م/ عدن)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد عينة البحث تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي تعزى لخاصية المؤهل العلمي للموظفين في مكاتب المديرية م/ عدن.

ولاختبار معنوية الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي تعود لاختلاف مؤهلاتهم العلمية تم استخدام اختبار كروسكال واليس KRUSKAL – WALLIS لأكثر من عينتين مستقلتين (كون المؤهل العلمي أكثر من مستويين) حيث اعتمدت الباحثة مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وتعد الفروق دالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمدها الباحثة في بحثها، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (15)

جدول (15) نتائج اختبار

KRUSKAL – WALLIS لمعرفة دلالة الفروق

بين إجابات أفراد عينة البحث تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي وفق المؤهل العلمي

النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	قيمة كروسكال واليس	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي
غير دالة	0.14	3.25	0.50	4.03	دبلوم بعد الثانوية
			0.56	3.77	بكالوريوس
			0.68	3.94	ماجستير

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (15) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث وذلك باختلاف مؤهلاتهم العلمية، أي أن المؤهل العلمي لا يؤثر في آراء وإجابات الأفراد تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي في مكاتب المديرية م/ عدن، أي أن الأفراد الذين لديهم مؤهل دبلوم بعد الثانوية والأفراد الذين لديهم مؤهل بكالوريوس والأفراد الذين لديهم ماجستير لهم نفس الآراء والاتجاهات والإجابات تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي في مكاتب المديرية م/ عدن، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار كروسكال واليس حيث بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.14) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذا البحث (0.05)، كما يشير اختبار كروسكال واليس إلى أن الفروق المشاهدة بين المتوسطات الحسابية هي فروق رقمية وليست جوهريّة حسب ما أشار إليه اختبار كروسكال واليس ومن خلال ذلك توصلت الباحثة إلى قبول فرضية العدم H_0 للفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد عينة البحث تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي تعزى لخاصية المؤهل العلمي للموظفين في مكاتب المديرية م/ عدن)

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد عينة البحث تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي تعزى لمدّة الخدمة للموظفين في مكاتب المديرية م/ عدن. ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة واختبار معنوية الفروق بين إجابات أفراد عينة البحث تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي تعود لاختلاف مدة الخدمة تم استخدام اختبار كروسكال واليس لأكثر من عينتين مستقلتين (كون مدة الخدمة أكثر من فئتين) حيث اعتمدت الباحثة مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمدهت الباحثة في دراستها، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (16)

جدول (16) نتائج اختبار KRUSKAL – WALLIS لمعرفة دلالة الفروق

بين إجابات أفراد عينة البحث تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي وفق مدة الخدمة

النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	قيمة كروسكال واليس	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدة الخدمة
غير دالة احصائيا	0.28	2.95	0.47	3.72	اقل من 5 سنوات
			0.55	3.81	من 5 الى اقل من 15 سنة
			0.64	4.00	15 سنة فأكثر

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (16) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث نحو المهارات الناعمة والتميز المؤسسي وذلك باختلاف مدة خدمتهم، أي أن مدة الخدمة لا تؤثر في آراء وإجابات الأفراد حول المهارات الناعمة والتميز المؤسسي في مكاتب المديرية م/ عدن، أي أن الأفراد ذوي مدة الخدمة القصيرة والأفراد متوسطي مدة الخدمة والأفراد ذو مدة الخدمة الطويلة لهم نفس الإجابات والاتجاهات نحو المهارات الناعمة والتميز المؤسسي في مكاتب المديرية م/ عدن، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار كروسكال واليس KRUSKAL – WALLIS حيث بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.28) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذا البحث (0.05)، وإن وجدت بعض الفروق المشاهدة بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية حسب ما أشار إليه اختبار كروسكال واليس ومن خلال ذلك نتوصل إلى قبول فرضية العدم H_0 للفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد عينة البحث تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي تعزى لخاصية مدة الخدمة للموظفين في مكاتب المديرية م/ عدن)

من خلال الفرضيات الفرعية الأربعة السابقة التي تم من خلالها التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة البحث تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي في مكاتب المديرية م/ عدن تعود لاختلاف كل من (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة) وبالتالي توصلت الباحثة إلى قبول فرضية العدم H_0 للفرضية الرئيسية الثانية للبحث والتي تنص على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد عينة البحث تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي تعزى للخصائص الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مدة الخدمة) للموظفين في مكاتب المديرية م/ عدن).

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

- 1) توفرت المهارات الناعمة بمستوى عال وبوسط حسابي (3.81) في مكاتب المديرية م/ عدن، حيث توفرت الأبعاد الثلاثة في المستوى "متوفر بدرجة عالية"، وذلك بالتسلسل الآتي: المرتبة الأولى لإدارة الوقت، المرتبة الثانية للاتصال والتواصل، المرتبة الثالثة لإدارة الأزمات وحل المشكلات، وبوسط حسابي (3.89-3.82-3.72). وبصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية وبدرجه كبيره جدا.
- 2) توفر فقرات التميز المؤسسي بمستوى عال والذي بلغ متوسطه الحسابي العام (3.88) وهذا يعني أن درجة إدراك الموظفين تقع عند مستوى "متوفر بدرجة عالية"، وبشكل عام كانت قيم مستوى الدلالة المعنوية بدرجة كبيره جدا مما يشير إلى معنوية الاتجاه.
- 3) وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للمهارات الناعمة (الاتصال والتواصل - إدارة الأزمات وحل المشكلات - إدارة الوقت) في التميز المؤسسي في مكاتب مديريات م/ عدن. حيث بلغت قيمة معامل التأثير للأبعاد السابقة على التوالي (0.21 - 0.28 - 0.45)، ونلاحظ أنه عند زيادة أبعاد المهارات الناعمة تؤدي إلى زيادة في التميز المؤسسي بمقدار (0.94) وبمعامل انحدار (0.96) ومعامل ارتباط طردي معنوي قوي جداً.
- 4) عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين متوسطات إجابات أفراد العينة تجاه المهارات الناعمة والتميز المؤسسي في مكاتب المديرية م/ عدن تعود لاختلاف كل من (النوع - العمر - المؤهل العلمي - مدة الخدمة)

ثانياً: التوصيات

- 1) توصي الباحثة بزيادة الوعي بأهمية المهارات الناعمة وتطويرها وتمكين الموظفين منها في مرافق مؤسسات الدولة بشكل عام، حيث تبين مدى أثر المهارات الناعمة في تحقيق التميز المؤسسي وبشكل ملحوظ من خلال البحث.
- 2) كما توصي الباحثة بالأخذ بعين الاعتبار لبقية المهارات الناعمة جنباً إلى جنب لتشكيل نقلة نوعية في مستوى الأداء المؤسسي، لما يعول على هذه المؤسسات من مسؤوليات جسام في التنمية والاقتصاد.
- 3) توازي المهارات الناعمة في ضرورتها المهارات الصلبة، لذا توصي الباحثة بأهمية تطوير الموظفين والقيادات في هذه القطاعات بتوفير كلا منهما، لأثرهما البالغ في تحقيق نهضة مؤسسية حقيقية.
- 4) توصي الباحثة بتنظيم برامج تدريبية متخصصة في مجال المهارات الناعمة، كونه أحد السبل لكسب المعرفة والمهارات المتعلقة بالعمل، وكذلك تحسين الأداء وهذا بدوره سينعكس على امتلاك المؤسسة لرأس مال بشري متميز يساهم بشكل كبير في تحقيق مهارات ناعمة أكثر فاعلية.
- 5) توفير نظم مكافآت وتفعيل معيار الكفاءة في الأداء للحصول على المناصب الإدارية لتحفيز الموظفين لاكتساب المهارات الناعمة المختلفة، وكذلك تشجيعهم لاكتسابها ذاتياً.

مقترحات بحثية مستقبلية:

- أثر مهارة الاتصال والتواصل في فاعلية القرارات الإدارية.
- دور المهارات الناعمة في اقتناص الوظائف الإدارية.
- المهارات الناعمة وعلاقتها بالتقدم الوظيفي.
- دور الشخصيات النافذة في تحقيق القيادة الاستراتيجية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربي

– الكتب:

- (1) النجار، فريد، (2014)، التميز والتفوق المؤسسي، دار منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- (2) حريم، حسين (2016)، " مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات والعمليات الإدارية، وظائف المنظمة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، (ط4)، عمان، الأردن.
- (3) عواد، فتحي (2012): " إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة "، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

– الرسائل والاطاريح العلمية:

- (1) الأغا، محمد (2018)، " المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في بنوك محافظات فلسطين "، دراسة تطبيقية على العاملين في بنوك محافظات فلسطين الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر – غزة، فلسطين.
- (2) البطش، أحمد محمد علي (2019): " درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتنمية المهارات لدى العاملين بالانظمة غير الحكومية قطاع غزة "، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- (3) 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، كلية الإدارة والتمويل في جامعة الأقصى-غزة، فلسطين.
- (4) السر، أ (2019): " درجة توفر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية في الكليات الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقتها بإدارة التميز "، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- (5) النجار، عمر (2019): " أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي لجامعة الأقصى في قطاع غزة "، دراسة تطبيقية على المناصب الإشرافية الأكاديمية في جامعة الأقصى في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة السالمية – غزة، فلسطين.
- (6) طالب، بهاء (2020): " متطلبات تطبيق النموذج الأوروبي للتميز EFQM وأثره على السمعة التنظيمية في مستشفيات وزارة الصحة – قطاع غزة "، دراسة ميدانية على مستشفيات وزارة الصحة –قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة القدس-فلسطين.

- (7) عودة، رجاء محمد ياسين، (2022): إدارة المعرفة وأثرها على التميز المؤسسي في ديوان الموظفين العام في فلسطين، دراسة حالة ديوان الموظفين العام، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- (8) عياد، لؤي، (2015): أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، دراسة ميدانية على مدراء ونواب ورؤساء أقسام البنوك في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.
- (9) قويدر، أريج (2017): " دور المهارات الناعمة في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية"، دراسة ميدانية على العاملين في الوظائف الإشرافية لدى الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بغزة، فلسطين.

– الدوريات والمجلات العلمية:

- (1) الجرايدة، محمد سلمان؛ العلوي، سعيد محمد، (2018)، "درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في ولاية صور بسلطنة عمان، كلية العلوم التطبيقية بصور-بحوث عربي في مجالات التربية النوعية"، الفصل السادس، العدد(12)، جامعة نزوة، سلطنة عمان.
- (2) الجنابي، آية غازي؛ الحسنوي، حسين حريجة (2023): "توظيف المهارات الناعمة في الحد من الجمود التنظيمي"، دراسة تحليلية استطلاعية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في م/ أربيل، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (19)، العدد (77)، 180-203.
- (3) الحارون، شيماء حمودة(2016)، "فعالية تضمين كفايات الثقافة الإعلامية في تدريس العلوم لتنمية مهارات القرن الحادي والعشرين والتحصيل لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، المجلة المصرية للتربية العلمية، المجلد(19)، العدد (6)، 24-55.
- (4) صالح، رشا مهدي، (2020)، "أثر ممارسات التدوير التنظيمي في تطوير المهارات السلسلة (إدارة الأزمات)، دراسة ميدانية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد(16)، العدد (50)، ج1.
- (5) عبد الواحد، مؤمن (2016): " دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الأكاديمية في وزارة التربية والتعليم بغزة"، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم - قطاع غزة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، فلسطين، المجلد السادس - العدد(2)، 304-338.
- (6) علوان، نوفل عبد الرضا؛ كاظم، هناء حسن (2019): "إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية لآراء المدراء في عينة من فنادق الدرجة الممتازة والأولى مدينة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد(42)، العدد(118)، 336-355.

- (7) عيسى، منى عبد الله، (2022): "القيادة التحويلية ودورها في تحسين المهارات الناعمة للعاملين"، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، كلية التجارة، جامعة السويس، العدد(2)، 97-133.
- (8) شعبان، انتصار إبراهيم، (2023): "المهارات الناعمة كمتغير وسيط بين المواطنة الرقمية وجودة الحياة الأكاديمية لدى طلاب المرحلة الجامعية"، مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، كلية الآداب، الإسكندرية، العدد(28)، 676-731.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Dean, S. A., (2017). Soft skills needed for the 21st century workforce.
2. Sadq, Zana (2019). The Role of Leadership Soft Skills in Promoting The Learning Entrepreneurship. (JPMNT) Journal of Process Management – New Technologies, International, Koya University, Iraq, Vol. 7, No 1, 31-48.
3. Indeed Career Guide website, Accessed on Feb18, 2020, A website: <https://www.indeed.com/career-advice/resumes-cover-letters/hard-skills-vs-soft-skills> .