



Soft skills and their role in enhancing job performance: an analytic study of opinions of a sample of teachers at the college of administration and economics / university of mosul

Ahmed Hussain Hassan Aljarjari* & Zaynab Rabei Mohammed Aldubooni²

* Business Administration Department/ College of Administration & Economics University of Mosul

ABSTRACT

The current study seeks to clarify the relationship between soft skills and job performance. The study aimed first at clarifying the theoretical frameworks for soft skills and job performance, in terms of clarifying and defining their concepts and dimensions. After that, it moves to measure the soft skills through its dimensions: communication, decision-taking and problem-solving, time management, teamwork, leadership and working under pressure. Moreover, measuring performance by adopting the questionnaire method. The field of our study was framed in the College of Administration and Economics at the University of Mosul, while the sample consisted of a group of 136 teachers. To perform the statistical analysis, a set of statistical methods were used which are: Cronbach's alpha, Steven K. Thompson, average, weighted mean, standard deviation, variance, R^2 , correlation and affection. The results showed that there is a high relationships between study variables. The results of the linear regression analysis showed a positive significant effect, in addition to our monitoring of the variance relationship, by adopting SPSS V. 25. In light that, we reached a set of conclusions. The most prominent conclusion is upgrading of the soft skills levels of individuals, reflected positively in their performance levels. Then, a set of suggestions were presented .

Keywords: Soft Skills, Job Performance, Communication, Decision-Taking, Time Management, Teamwork, Leadership, Working under Pressure

Received:16 /11/2022

Accepted: 30/1/2023

Published:31/3/2023

*Corresponding Author: ahmed_hussain@uomosul.edu.iq

المهارات الناعمة ودورها في تعزيز الاداء الوظيفي: دراسة تحليلية لاراء عينة من تدريسيي كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

احمد حسين حسن الجرجري* و زينب ربيع محمد الدبوني²

*جامعة الموصل / كلية الادارة والاقتصاد / قسم ادارة الاعمال.

المستخلص

تسعى الدراسة الحالية لايضاح العلاقة بين المهارات الناعمة و الاداء الوظيفي؛ اتجهت الدراسة اولاً لبيان الاطر النظرية للمهارات الناعمة والاداء الوظيفي، من حيث ايضاح و تحديد مفهوميهما وابعادهما ؛ ثم اتجهت لقياس المهارات الناعمة خلال ابعادهما (الاتصال والتواصل؛ اتخاذ القرار وحل المشكلات ؛ ادارة الوقت؛ العمل ضمن الفريق؛ القيادة ، العمل تحت الضغط). وقياس الاداء الوظيفي ، وذلك باعتماد اسلوب الاستبانة. تأطر ميدان دراستنا بكلية الادارة والاقتصاد بجامعة الموصل ، فيما انضوت العينة على مجموعة من التدريسيين بلغت (136) ؛ ولاجراء التحليل الاحصائي تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية (Cronbach's alpha ؛ Steven K. Thompson ؛ المعدلات ؛ الاوساط الحسابية المرجحة؛ الانحراف المعياري ؛ التباين ؛ RII ؛ علاقات الارتباط ، علاقات التأثير) وبالوقوف على النتائج الاحصائية تم رصد العلاقات بينهما ؛ اذ تأشرت علاقة الارتباط بينهما بدرجة عالية ؛ واطهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجوداً لآثر معنوي ايجابي؛ اضافة لرصدنا علاقة التباين وذلك باعتماد SPSS25 ؛ وبضوؤها توصلنا لمجموعة الاستنتاجات ؛ ابرزها ارتفاع مستوى المهارات الناعمة لدى الافراد ينعكس ايجاباً بمستويات ادائهم، وبموجبه تم تقديم مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: مهارات ناعمة؛ اداء وظيفي؛ كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل.

المقدمة :

أضحت مهارات الهيئه التدريسية تمثل ركناً أساسياً في أداء الجامعات (وبضمنها المهارات الناعمة) وذلك لاعتبارات عديدة تقف في مقدمتها ان التدريسي هو الجوهر الاساس في عملية التعليم من خلال نقل المعرفة وايصال المعلومات للطلبة؛ اذ ان امتلاك التدريسي لدرجة عالية من الخبرة والمعرفة في مجال تخصصه لا يكفي احيانا لا يصلح المعلومة للطلبة ؛ دون امتلاك المهارات اللازمة لا يصلحها ؛ اضافة الى ضرورتها لتحقيق التفاعل البناء مع زملاء العمل وانجاز المهام والذي بدوره فرض على ادارات الجامعات قياس ومتابعة مهارات كوادرها ومعالجة نقاط الضعف لديهم؛ وصولاً لتحقيقها اعلى مستويات للاداء . تمكنها من اخذ دورها في المجتمع ؛ اضافة لمواكبتها لتطورات ومتطلبات عصر اقتصاد المعرفة؛ فضلا عن مكانتها التنافسية ضمن ميدانها. وفي إطار ذلك؛ تطرح اشكاليات الدراسة :

- هل تؤثر المهارات الناعمة في الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة؟
- ما مدى توفر المهارات الناعمة لدى اعضاء الهيئه التدريسية بكلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل؟
- مدى مستويات الاداء المتحققة لدى " اعضاء الهيئه التدريسية بكلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل "؟
- ما مدى انعكاس المهارات الناعمة في نتائج الاداء المتحققة للفرد؟
- مدى اهتمام وقدرة الادارة العليا بترسيخ وتنمية المهارات الناعمة لدى "اعضاء الهيئه التدريسية"

2.اهمية الدراسة

تتجسد اهمية الدراسة في التعرف على ابرز المهارات الناعمة لدى تدريسيي كلية الادارة والاقتصاد؛ والوقوف على مستوياتها ؛ والتعرف على سبل الارتقاء بها؛ وصولاً للمستويات التي تطمح لها؛ وذلك لتحقيق مستويات اداء تؤهلها للوصول الى تحقيق رؤيتها واهدافها من جهة، بالاضافة الى التعرف على دورها في اداءهم.

3.اهداف الدراسة

- قياس تأثير المهارات الناعمة في الاداء الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
- قياس المهارات الناعمة لدى اعضاء الهيئه التدريسية بكلية الادارة والاقتصاد-

تعتبر مهارات الافراد ركيزة محورية ومؤهلاً اساسياً لاختيارهم للعمل في المنظمات واستمرارهم فيها؛ لاسيما الفترة المعاصرة التي تتصف بوفرة الايدي العاملة وتنوع معرفتها ومهاراتها ومؤهلاتها. والذي انعكس بدوره على رفع متطلبات شغل الوظائف. فضلا عما افرزته تلك الفترة من احتدام المنافسة بين المنظمات؛ والتغيرات المتسارعة؛ و السعي للحصول على موارد متميزة؛ تتصف بقدرتها على المواكبة ومواجهة التحديات و التنافسية وصولاً للتميز. كما شهد العقد الاخير انصباب الاهتمام بنوع خاص من المهارات وهو "المهارات الناعمة". وبالاحص في القطاعات الخدمية التي يعد للمورد البشري فيها دوراً متأصلاً بتحقيق تميز المنظمات وديمومتها؛ كونه ينضوي على التعامل المباشر مع المستفيدين. في حين عدها بعض الباحثين بانها المحرك الاساس للمهارات الاخرى.

وبالنظر لقطاع التعليم نجد انه يتميز عن القطاعات الخدمية الاخرى ببيئته التفاعلية؛ والتي تُرسى عليها عملية التعليم ؛ ويمكن النظر فيه للمهارات الناعمة بانها الجسر الاساس لا يصلح المعرفة؛ و الجوهر الاساس للتعامل مع الطلبة إضافة الى زملاء العمل وأصحاب المصالح. والذي بدوره يؤدي لانعكاس نتائجها بشكل ملحوظ في اداء التدريسي . ونتيجة لاهميتها؛ اعتمدها اغلب المؤسسات التعليمية – ومنها جامعة الموصل- ضمن معايير تقييم اداء التدريسيين ؛ سواء وردت بشكل صريح او ضمني ككفقات ضمن معايير التقييم السنوي لهم. مما يدل على اهميتها في مستويات الاداء . اذ ان امتلاك التدريسيين لها يسهم في تجويد اداءهم ؛ والذي بدوره ينعكس في اداء المؤسسة التعليمية ككل؛ ومكانتها بين الجامعات الاخرى والمجتمع.

تضمنت دراستنا الحالية خمس مباحث، اختص الاول بايضاح منهجية الدراسة والهدف منها. اما الثاني فتطرق للمهارات الناعمة واهميتها و عرض اهم المهارات بقطاع دراستنا. و تمحور المبحث الثالث حول الاداء الوظيفي وابعاده. فيما شمل المحور الرابع الجانب التطبيقي للدراسة . واخيرا المبحث الخامس والذي انصوت فيه الاستنتاجات التوصيات.

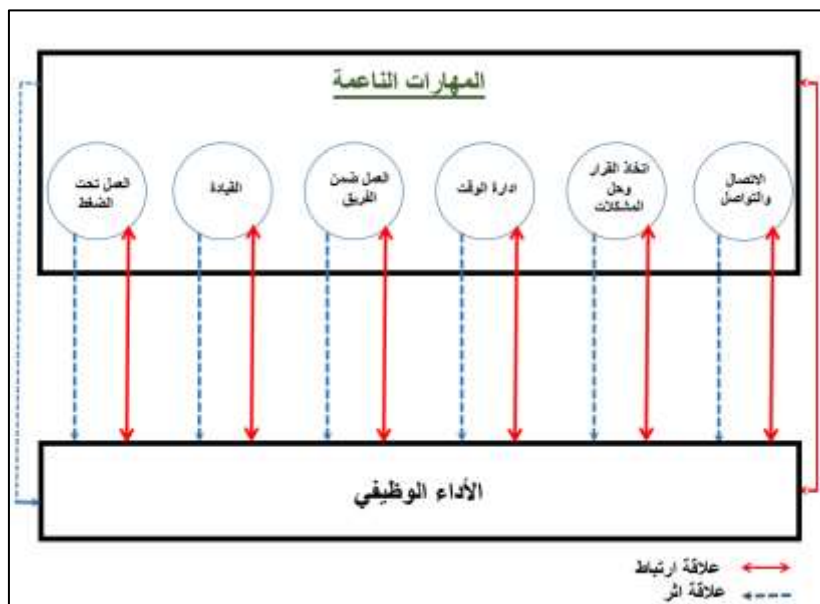
المبحث الاول

الاطار المنهجي للدراسة

1.مشكلة الدراسة

- جامعة الموصل.
- قياس مستويات الاداء المتحققة لدى " اعضاء الهيئة التدريسية بكلية الادارة والاقتصاد-جامعة الموصل "
 - ايضاح علاقة المهارات الناعمة في نتائج الاداء المتحققة للفرد
- بيان مدى قدرة الادارة العليا بترسيخ وتنمية المهارات الناعمة لدى "اعضاء الهيئة التدريسية"

4. نموذج الدراسة:



شكل رقم (1): نموذج الدراسة الافتراضي

المصدر: اعداد الباحثان

5. فرضيات الدراسة:

أ) وصف لمجتمع الدراسة وعينتها والاساليب المستخدمة: تمثل مجتمع الدراسة "بكلية الادارة والاقتصاد بجامعة الموصل" وتحديدًا التدريسيين فيها؛ إذ ضم مجتمع الدراسة (208) تدريسي فيما اختصت العينة لـ(136) فردًا منهم تم احتسابها وفق معادلة (Steven K. Thompson)؛ اختيرت العينة عشوائيًا، فيما أُعتمد الاستبيان كاسلوب لجمع البيانات؛ فيما بلغ عدد الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل 131 استمارة استبيان.

ب) اداة الدراسة : اعتمدت استمارة الاستبانة اداة لدراستنا الحالية؛ تكونت الاستمارة من 3 محاور ضم الاول المعلومات العامة اما الثاني فاختص بقياس المهارات الناعمة و المحور الثالث والاخير تم بواسطته قياس مستويات الاداء. وتم معالجة البيانات ببرامج Excel 2016 و SPSS25 للوصول للنتائج . تم الاعتماد بينائها على الجانب النظري للدراسة اضافة الى الاعتماد على المقاييس المستخدمة بدراسة (حجاج ،

أ) الفرضية الرئيسية الاولى : (وجود علاقة ارتباط معنوية دالة احصائيا بين المهارات الناعمة و الاداء الوظيفي) وتنبتق منها الفرضية الفرعية التالية:
(وجود علاقة ارتباط معنوية دالة احصائيا بين ابعاد المهارات الناعمة منفردة والاداء الوظيفي)
ب) الفرضية الرئيسية الثانية : (وجود علاقة تأثير معنوية دالة احصائيا للمهارات الناعمة في الاداء الوظيفي)
وتنبثق منها الفرضية الفرعية التالية:
(وجود علاقة تأثير معنوية دالة احصائياً لابعاد المهارات الناعمة منفردة في الاداء الوظيفي)
ج) الفرضية الرئيسية الثالثة : (يتباين تأثير ابعاد المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي)

6. منهج الدراسة وتقاناتها:

(2014) و (شبير ، 2016) و (قويدر ، 2017) و (الجرجري والدبوني، 2021) و (السلماني، 2022) .

ثانياً: مفهوم المهارات الناعمة:

بالنظر للادبيات الادارية، نلاحظ ازدياد الاهتمام بالمهارات الناعمة خلال العقد الاخير، والتركيز عليها، سواء من قبل الباحثين او المنظمات وسوق العمل؛ لما لها من دور في اداء الافراد؛ وبالتالي اداء المنظمة ككل . ويمكن تعريف المهارات الناعمة بكونها سمات الشخصية والأهداف والدوافع والتفضيلات التي يتم تقييمها في سوق العمل والمجالات الاخرى (Heckman and Kautz, 2012: 451) . فيما بين (Hurrell et al., 2012: 162) انها مهارات غير تقنية ولا تعتمد على التفكير المجرد، بما في ذلك القدرات الشخصية والداخلية لتسهيل الوصول للأداء المتميز ضمن سياقات محددة. ووصفها (Almonte, 2022:2) "اسم يشير إلى مجموعة من المهارات المطلوبة في عالم اليوم". فيما اعتمد اخرون مدخلا ينص كونها "تشتمل جوانب من شخصيتنا" (Almonte, 2022: 6). فيما عرفتها الجمعية الامريكية لادارة الموارد البشرية (SHRM) بانها " هي تلك المهارات المتعلقة بالقدرات السلوكية والشخصية، مثل القدرة على التواصل الفعال وحل المشكلات والتعاون والتنظيم" (SHRM , N.D.) .

ثالثاً: أهمية المهارات الناعمة:

ان التغييرات الحاصلة بسوق وقطاعات العمل في الفترة المعاصرة ، افرزت جملة من الانعكاسات على ميادين العمل عامة؛ كونه اصبح ذا تنافسية متزايدة في اغلب المجالات ؛ ومنها الحصول على الوظائف و الاستمرار فيها؛ ولتحقيق ذلك بظل تلك البيئة الصعبة؛ توجب على المرشحين للوظائف، أن يجلبوا "ميزة تنافسية" تميزهم عن غيرهم من المرشحين؛ بمؤهلات مماثلة ونتائج تقييم مماثلة. مثل جلب المعرفة والمهارات الإضافية ، كالتي تضاف من خلال السمات والعادات الشخصية لديهم (Schulz, 2008: 150) وغيرها. وبالنظر لقطاع التعليم ، نرى بان المهارات الناعمة اخذت حيزا مهما فيه، كون التدريس أداء متعدد الأوجه ، يتطلب مجموعة واسعة من المعرفة والمهارات التي تحتوي على مزيج مهارات صلبة وناعمة لإنجاز أعباء الفصل بنجاح (Ngang et al ,2015: 284) (Tang, 2020: 22) و اشار الباحثون Lim, Tang, & Tan كون التدريس عملية تتسم بكونها نشاط اجتماعي يتطلب التفاعل بين المدرس والطلبة (Lim et al , 2013: 1093) (Tang, 2020: 22) . فيما اعتبرها باحثون

ولاجل التحقق من موثوقية اداة القياس والوقوف على مدى الاتساق الداخلي لها؛ تم توزيع 30 استبانة على عينة استطلاعية؛ وبعد تحليلنا لنتائجها عبر قياس (Cronbach's alpha) ظهر معامل الثبات لدينا (96.7) .

(ج) الاساليب الاحصائية المستخدمة: Cronbach's alpha ، المعدلات ، الاوساط الحسابية المرجحة، الانحراف المعياري، التباين ، RII ؛ علاقات الارتباط ، علاقات التأثير ، Steven K. Thompson

7. الحدود الزمانية والمكانية: انضوت الحدود المكانية بكلية الادارة والاقتصاد في جامعة الموصل ،اما الحدود الزمانية فكانت الفترة من 2021/12/1 ولغاية 2022/7/25 .

المبحث الثاني

المهارات الناعمة

للتعرف على المهارات الناعمة بشكل ادق؛ واعطاءها منظور واضح؛ سنتناول بدءا المهارات البشرية و انواعها الرئيسية؛ ثم سيتم ايضاح المهارات الناعمة تفصيلا.

اولاً: المهارات (مهارات الموارد البشرية):

تشكل مهارات الموارد البشرية في المنظمات عنصرا محوريا في تحقيق نجاحها واستمرارية تقدمها، وديمومتها، ومكانتها التنافسية؛ و استجابتها للتغيرات والتطور المتسارعين ومواكبتها؛ ويمكن تعريف "المهارات" بكونها الكفاءات والخبرة المطلوبة لأداء وظيفة والقيام بالمهام اليومية بأفضل طريقة ممكنة، وإنها توصيل سلوكيات ماهرة وخبيرة وسريعة ودقيقة لإكمال المهام؛ وتمثل المهارة قدرة الفرد على الأداء بشكل مناسب في كل موقف؛ وهو يستلزم تطبيق المعرفة (الصريحة و- أو الضمنية)؛ واستخدام الأدوات؛ والنهج والإجراءات المعرفية والعملية؛ وينطوي على المعتقدات؛ والتصرفات والقيم (OECD, 2016) (Adepoju et al. , 2022 :198). و تصنف المهارات لنوعين: "المهارات الصلبة"، ويُشار إليها أيضاً بـ "المهارات الفنية"، و"المهارات الناعمة". وتجدر الإشارة بان كلتا فئتي المهارة مهمتان ومطلوبتان من المتقدمين للوظائف لامتلاكها ليكونوا مؤهلين لأي وظيفة (Adepoju et al, 2022 :198) .

- بسرعة وبشكل استباقي (Succi & Canovi, 2020: 1836)، والسعي لإيجاد الأسباب الجذرية للمشكلات؛ وتشخيصها؛ وإيجاد الحلول والمعالجات لها، بدلا من الاقتصار على معالجة عوارضها فقط (Nagy, 2019: 15).
3. **إدارة الوقت:** تتمثل بضرورة تحقيق الاستفادة الأفضل من الوقت، سواء من خلال تركيز الوقت للمهام والممارسات ذات الأولوية العالية، أو تجنب هدر الوقت بالفعاليات الأقل أهمية؛ وتتضمن أيضا؛ ان يكون الفرد فعالا من حيث الوقت؛ وليس بالضرورة موفرا للوقت؛ وذلك من خلال تنظيمه واختيار افضل ما يمكن القيام بآداءه خلال الوقت (Bhatnagar & Bhatnagar, 2012: 323).
4. **العمل ضمن الفريق:** تتضمن مهارات العمل الجماعي القدرة على العمل والتعاون مع أشخاص من خلفيات اجتماعية وثقافية مختلفة لتحقيق هدف مشترك. ولأجل بناء علاقة عمل جيدة مع الاقران واعضاء الفرق؛ يجب الاهتمام باحترام مواقف الآخرين وسلوكهم ومعتقداتهم (Ngang et al, 2015: 285). في حين اوجزها (Succi & Canovi, 2020: 1836) ببناء علاقات قائمة على المشاركة والتعاون مع الآخرين. ووصفه (Adepoju et al, 2022: 167) العمل الجماعي هو جهد تعاوني لوحدة أو مجموعة لتحقيق هدف محدد أو لإكمال مهمة بصورة أكثر فعالية وكفاءة. يجب أن تتضمن مهارات العمل الجماعي الجيد الالتزام والمساءلة والتواصل والتماسك.
5. **القيادة:** يمكن الإيجاز بوصفها؛ تحفيز الآخرين وتوجيههم على المساهمة بفعالية لانجاز العمل والمهام المطلوبة (Succi & Canovi, 2020: 1836). وتتلزم مهارة القيادة القدرة على القيادة في الأنشطة المختلفة. اذ يجب أن يكون لدى التدريسيين وحتى التدريسيين المبتدئين منهم المعرفة حول نظريات القيادة الأساسية التي ستمكّنهم من قيادة المشاريع الدراسية. من الضروري أيضاً أن يكونوا قادرين على فهم دور القائد وعضو
- اخرين بانها المهارات – السلوكية- اللازمة لتطبيق المهارات التقنية (المهارات الصلبة) والمعرفة في مكان العمل. (Weber et al, 2020: 76). ويمكن ايجاز ماسبق بالقول؛ ان المهارات الناعمة اضحت مهارة ضرورية للافراد العاملين؛ شأنها شأن المهارات الاخرى؛ وخاصة بقطاع الخدمات؛ تعد من المؤهلات الرئيسية؛ كونها تتطلب التفاعل والتواصل والتعامل المباشر مع العملاء و المستفيدين؛ ومنها قطاع التعليم، الذي يمكن النظر للمهارات الناعمة فيه ركنا اساسيا؛ كون العملية تبنى على التفاعل بين الطلبة والتدريسيين؛ فضلا عن استخدام هذه المهارات في ادارة الصف او المحاضرة وتنظيم العمل وغيرها.
- رابعاً: ابعاد المهارات الناعمة:**
- بالنظر للدراسات السابقة؛ وجدنا اختلاف الباحثين في الابعاد التي تم تناولها؛ ونعزو ذلك لاختلاف آراء الباحثين، واختلاف ميدان الدراسة، اذ لكل ميدان ابعادا تنسجم مع طبيعة العمل به؛ وتأخذ حيزا ملحوظا؛ واخرى قد يكون تأثيرها اضعف؛ وبالنظر لـ (Schulz, 2008) و (Ngang et al, 2015: 285-286) و (قويدر؛ 2017) و (ميرو، 2017: 322) (Succi & Canovi, 2020) و (Lubwama, 2020) و (Tang, 2020) و (Hirudayaraj et al, 2021) و (Adepoju et al, 2022: 71-147) و (Almonte, 2022: 61-62) اعتمدنا خلال دراستنا الحالية للمهارات الناعمة؛ مجموعة المهارات الاتية؛ كونها الاقرب والاكثر انسجاما وطلبا لبيئة دراستنا:
1. **الاتصال والتواصل:** يمكننا اعتبار التعليم من المجالات التي تتطلب مستوى عالٍ من التواصل والاتصال، سواء مع المتلقي او المستفيد (الطلبة)؛ او مع اصحاب المصلحة، من المنظمات الاخرى او بين اعضاء المنظمة نفسها خلال تسيير العمل واجراءاته سواء مع الزملاء؛ او الرؤساء والمرؤوسين؛ كما يمكننا اعتبار هذه المهارة من المتطلبات الاساسية خلال نقل المعرفة. ويشير (Ngang et al, 2015: 285) يجب أن يكون التدريسيون قادرين على نقل أفكارهم بوضوح وثقة في كل من الأشكال المكتوبة والشفوية، كما ويجب أيضاً أن يكونوا مستمعين نشطين مع تقديم الاستجابة اللازمة.
 2. **اتخاذ القرار وحل المشكلات:** وتتمثل بالقدرة على اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف

3. يتيح التقييم للمدير والمرؤوسين تطوير خطط لتصحيح أوجه القصور وتعزيز نقاط القوة.
4. توفر التقييمات فرصة لمراجعة الخطط المهنية للفرد العامل في ضوء نقاط القوة والضعف لديه.
5. التقييمات تمكن المشرف (المسؤول المباشر) من تحديد ما إذا كانت هناك حاجة تدريبية، و نوع التدريب المطلوب.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على أداء الأفراد العاملين:

- حدد (Armstrong, 2021: 197) خمسة عوامل رئيسية تؤثر بأداء الفرد وكما يأتي:
1. الفرد ، والذي يحتاج إلى المستويات الملائمة من المعرفة والمهارات، والاندماج والدافعية؛ لأداء فعال.
 2. وظيفة الفرد ، والتي يجب أن تكون مصممة لتوفير الفرصة لاستخدام وتطوير المهارات وإعطاء درجة مناسبة من الاستقلالية في تنفيذ العمل.
 3. مدير الفرد ، الذي يجب أن يوفر القيادة والدعم والعمل كمدرّب وموجه على النحو المطلوب.
 4. مجموعة عمل الفرد (فريق العمل)، التي سوف يمارس أعضاؤها قوة التأثير الإيجابي أو السلبي على المواقف والسلوك والأداء للفرد.
 5. المنظمة ، التي يجب أن توفر رؤية قوية ومتماسكة و تفعيل نظام عمل يسهل الأداء العالي.

رابعاً: ابعاد الاداء الوظيفي:

بإطلاعنا لدراسات الباحثين السابقة؛ لاحظنا تباين الأبعاد المعتمدة للأداء الوظيفي؛ نتيجة اختلاف آراء الباحثين؛ إضافة لاختلاف طبيعة الأعمال ومتطلباتها، إذ إن وجود تمايز بينها جعل من الصعب اعتماد مقياس ثابت للأداء؛ ذكرت دراسة (Iis et al, 2018: 744) ثمانية أبعاد اعتمدها عدد من الباحثين لتحديد الأداء الوظيفي؛ هي:

1. كمية العمل: مقدار العمل الذي يؤديه الفرد العامل، خلال مدة زمنية معينة، ومقدار القيمة المتولدة بشكل عدد من الأنشطة المنجزة في كل وحدة. نتيجة العمل، الحجم: مستوى كمية المخرجات التي ينتجها الفرد.
2. جودة العمل: هي مؤشر لمستوى جودة العمل المنجز؛ بناءً للشروط المحددة.
3. الإبداع: وهو أصالة الأفكار التي يطرحها الأفراد العاملين وإجراءات حل القضايا الناشئة.

المجموعة وأن يكونوا قادرين على القيام بهذه الأدوار بالتبادل. وفي ميدان دراستنا قد يتطلب الأمر أحياناً لقيادة فرق (مجاميع) العمل وغيرها أيضاً وحسب طبيعة عمل الفرد.

6. **العمل تحت الضغط** أشارت (قويدر؛ 2017: 34-35) بكونه الانعكاس على صحة الأفراد نتيجة متطلبات بيئة العمل المتزايدة من قوى خارجية؛ وبما تفوق قدرة الأفراد على العطاء بأغلب الأحيان؛ و يترتب عليها آثار سلوكية ونفسية، وله ثلاث مصادر رئيسية: العوامل البيئية؛ العوامل التنظيمية؛ العوامل الشخصية .

المبحث الثالث

الاداء الوظيفي

اولاً: المفهوم:

يحظى الاداء الوظيفي باهتمام الباحثين المتزايد لما يشكله من اهمية سواءاً للفرد العامل او المنظمة؛ كونه يمثل دوراً محورياً في البقاء والاستمرار والنمو والتقدم . استخدم الباحثون تسميات رديفة للأداء الوظيفي مثل "اداء الموظف"، " أداء العمل" ، "أداء عمل الفرد" (Ramawickrama et al, 2017: 66). يبين (Ivancevich et al, 2011: 182) ان الاداء هو "مجموعة السلوكيات و الافعال المتعلقة بعمل الموظف مصممة لتحقيق اهداف المنظمة". فيما عرفه Opatha بأنه مدى تنفيذ الواجبات والمسؤوليات؛ وأشار لوجود معيارين رئيسيين لقياس الأداء الوظيفي هما : كمية العمل ؛ ونوعية العمل (Ramawickrama et al, 2017: 67). وأوضح (Armstrong, 2021: 195) بكون الأداء يمكن ان يعني فقط النواتج "النتائج التي تم الحصول عليها" ، أو قد يعني السلوك "كيف تم الحصول على النتائج"، أو يمكن أن يكون في كلا من النتائج والسلوك.

ثانياً: دوافع عملية تقويم الاداء الوظيفي:

حدد (Dessler, 2020: 279) خمسة اسباب رئيسية لعملية تقويم الاداء الوظيفي للفرد:

1. ان معظم قرارات اصحاب العمل التي تتعلق بالراتب الاساسي والترقية او استمرار الفرد بالعمل؛ تعتمد بجزء كبير منها على تقييم الفرد.
2. تلعب التقييمات دوراً مركزياً في عملية ادارة الاداء؛ تعني إدارة الأداء التأكيد باستمرار من أن أداء كل موظف منطقي من حيث الأهداف العامة للشركة.

4. التعاون: وهو رغبة الافراد العاملين في التعاون مع أعضاء آخرين في المنظمة.
5. الاعتماد: أي الوعي والثقة من قبل الافراد العاملين من حيث الحضور والانتهاء من العمل.
6. المعرفة بالعمل: وهي اتساع المعرفة حول العمل ومهاراته اللازمة.
7. المبادرة: وهي روح المبادرة من قبل الافراد العاملين للقيام بمهام جديدة وفي توسيع مسؤولياتهم.
8. الصفات الشخصية: مثل الشخصية والنزاهة والاستقامة وغيرها.
- المبحث الرابع**
وصف وتشخيص متغيرات الدراسة واختبار فرضياتها
اولا: نتائج اختبار ثبات أداة القياس
- تم التحقق من موثوقية أداة القياس والوقوف على مدى اتساقها الداخلي باعتماد وبعد تحليلنا لنتائجها عبر قياس (Cronbach's alpha) ظهر معامل الثبات العام لدينا (96.7) ؛ اما على مستوى المتغيرات فكانت النتائج كما موضحة في الجدول ادناه:

جدول (1)

قياس كرونباخ الفا للمهارات الناعمة على مستوى المتغيرات

المهارات الناعمة		
الابعاد	المتغيرات	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الاتصال والتواصل	X1	.966
	X2	.967
	X3	.966
	X4	.968
	X5	.966
	X6	.965
اتخاذ القرار وحل المشكلات	X7	.966
	X8	.966
	X9	.967
	X10	.966
	X11	.966
	X12	.967
ادارة الوقت	X13	.967
	X14	.966
	X15	.966
	X16	.966
	X17	.966
	X18	.966
العمل ضمن الفريق	X19	.968
	X20	.966
	X21	.967
	X22	.968
	X23	.967
	X24	.966
القيادة	X25	.965
	X26	.965

.967	X27	العمل تحت الضغط
.966	X28	
.967	X29	
.966	X30	
.966	X31	
.968	X32	
.966	X33	
.969	X34	
.966	X35	
.966	X36	

جدول (2)

قياس كرونباخ الفا للاداء الوظيفي على مستوى المتغيرات

الاداء الوظيفي	
Cronbach's Alpha if Item Deleted	المتغيرات
.966	Y1
.966	Y2
.967	Y3
.966	Y4
.966	Y5
.966	Y6
.966	Y7
.966	Y8
.967	Y9
.967	Y10
.967	Y11
.966	Y12
.966	Y13
.966	Y14
.966	Y15
.967	Y16
.967	Y17
.967	Y18
.967	Y19
.967	Y20

ثانياً: وصف وتشخيص العينة المبحوثة: ندرج فيما يأتي تبيان لوصف وخصائص العينة المبحوثة، لدراستنا الحالية:

من الجدول اعلاه نلاحظ ان المقياس حقق المعيار ولكافة الفقرات ،اذ ان قيم المعاملات جاءت جميعها اكبر من 70% وهذا يدل على موثوقية المقياس المستخدم.

جدول (3)
وصف العينة المبحوثة

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
العمر	35 فأقل	8.4
	45-36	43.51
	54-46	32.06
	55 فأكثر	16.03
الجنس	ذكر	48.09
	انثى	51.91
اللقب العلمي	أستاذ	3.05
	استاذ مساعد	28.24
	مدرس	44.27
	مدرس مساعد	24.43
الشهادة	دكتوراه	73.28
	ماجستير	26.72
عدد سنوات الخدمة كتريسي	16-فاكثر	68.7
	من 6-15	28.24
	اقل من 5	3.05

N= 131

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد برنامج (SPSS 25)

الأعلى من يحملون لقب (مدرس) بنسبة بلغت (44.27%) . وان اغلبهم حصلوا على شهادة الدكتوراه بنسبة (73.28%). وأخيرا جاءت سنوات الخدمة (16 فاكتر) اعلى نسبة ضمن السنوات اذ بلغت (68.7%).
ثالثا: موقف العينة من بعدي الدراسة

بالنظر لبيان الجدول أعلاه؛ نلاحظ الفئة العمرية (45-36) سنة كانت الأعلى للعينة المبحوثة، بنسبة (43.51%) والفئة الاقل هي (35 فأقل) اذ بلغت (8.4%) ؛ اما الجنس فكانت الاناث اكثر في عينة البحث بنسبة (51.91) ؛ ونسبة الذكور بلغت (48.09%). اما ما يخص الألقاب العلمية؛ فكانت النسبة

1) المهارات الناعمة

جدول (4)

وصف وتشخيص المهارات الناعمة

RII	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق تماما		الفقرة المتغيرات
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
الاتصال والتواصل													
0.84	0.7200	4.2700	--	--	--	--	16	21	41.2	54	42.7	56	X1
	0.9300	4.1500	0.8	1	3.8	5	20.6	27	29.8	39	45	59	X2
	0.9600	4.2100	1.5	2	3.8	5	16.8	22	28.2	37	49.6	65	X3
	0.9200	4.1300	0.8	1	5.3	7	16	21	35.9	47	42	55	X4
	0.8500	4.3600	0.8	1	2.3	3	13	17	28.2	37	55.7	73	X5
	1.0500	4.1000	2.3	3	7.6	10	13.7	18	30.5	4	45.8	60	X6
		0.5900	4.2000	1.2%		4.5%		16%		32.3%		46.8%	

													البعد
اتخاذ القرار وحل المشكلات													
0.81	0.9700	4.1100	2.3	3	3.8	5	16.8	22	35.1	46	42	55	X7
	1.0700	3.9000	2.3	3	9.2	12	21.4	28	30.5	40	36.6	48	X8
	1.1100	4.0200	4.6	6	5.3	7	16.8	22	30.5	40	42.7	56	X9
	0.9700	4.1100	2.3	3	4.6	6	13.7	18	38.2	50	41.2	54	X10
	0.9000	4.0900	0.8	1	4.6	6	17.6	23	38.9	51	38.2	50	X11
	1.0200	4.1900	3.1	4	4.6	6	11.5	15	32.1	42	48.9	64	X12
	0.7000	4.0700	2.5%		5.35%		16.3%		34.2%		41.6%		مؤشر البعد
ادارة الوقت													
0.808	0.9100	4.3600	0.8	1	3.1	4	16	21	19.8	26	60.3	79	X13
	1.1500	3.9500	2.3	3	13.7	18	13.7	18	27.5	36	42.7	56	X14
	0.9800	4.1100	1.5	2	3.1	4	24.4	32	25.2	33	45.8	60	X15
	1.2000	3.9200	6.9	9	6.9	9	13.7	18	32.1	42	40.5	53	X16
	1.3000	3.8300	6.9	9	11.5	15	18.3	24	18.3	24	45	59	X17
	0.9500	4.0500	0.8	1	3.8	5	26	34	28.2	37	41.2	54	X18
	0.8500	4.0400	3.2%		7%		18.6%		25.2%		45.9%		مؤشر البعد
العمل ضمن الفريق													
0.79	1.0400	4.0500	2.3	3	6.9	9	16.8	22	31.3	41	42.7	56	X19
	1.2700	3.6900	6.9	9	13.7	18	18.3	24	26	34	35.1	46	X20
	1.0600	4.0500	3.8	5	5.3	7	14.5	19	34.4	45	42	55	X21
	1.3000	4.1300	6.9	9	9.2	12	9.2	12	13.7	18	61.1	80	X22
	0.9300	4.1500	--	--	6.9	9	16	21	32.1	42	45	59	X23
	1.3100	3.6600	9.9	13	11.5	15	13.7	18	32.8	43	32.1	42	X24
	0.7100	3.9600	5.9%		8.9%		14.7%		28.4%		43%		مؤشر البعد
القيادة													
0.83	1.2200	3.8500	6.9	9	6.9	9	20.6	27	25.2	33	40.5	53	X25
	1.2000	3.8500	6.1	8	9.9	13	13	17	34.4	45	36.6	48	X26
	0.8000	4.4100	--	--	2.3	3	13	17	26	34	58.8	77	X27
	1.1200	3.9600	3.1	4	10.7	14	13.7	18	32.1	42	40.5	53	X28
	0.8200	4.3800	--	--	3.8	5	9.9	13	30.5	40	55.7	73	X29
	0.9800	4.3700	2.3	3	3.1	4	13	17	18.3	24	63.4	83	X30
	0.7900	4.1400	4.6%		6%		13.7%		27.6%		49.2%		مؤشر البعد
العمل تحت الضغط													
	1.6500	3.4700	22.9	30	9.2	12	11.5	15	11.5	15	45	59	X31
	1.1900	3.8000	4.6	6	13	17	16	21	30.5	40	35.9	47	X32

0.76	1.2600	3.7900	6.9	9	9.2	12	22.9	30	20.6	27	40.5	53	X33
	1.1000	4.1800	1.5	2	10.7	14	11.5	15	20.6	27	55.7	73	X34
	0.9800	4.0100	1.5	2	6.9	9	17.6	23	37.4	49	36.6	48	X35
	1.3000	3.6300	9.2	12	11.5	15	20.6	27	25.2	33	33.6	44	X36
	0.7200	3.8100	7.7%		10.1%		16.6%		24.3%		41.2%		مؤشر البعد
0.80	0.6200	4.0400	4.1%		6.9%		15.9%		28.6%		44.6%		المعدل العام
			11%			15.9%		73.2%			المجموع		

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد (SPSS 25) و (Excel 2013)

الادنى مقارنة بالابعاد الاخرى اذ بلغ وسطه المرجح (3.81) ؛ ونسبة تشتته بلغت (0.72) ؛ وتعزز ذلك قيمة (RII) البالغة (76%) . اما بالنسبة للعبارات؛ مثلت العبارة (X27) اعلى نسب محور المهارات الناعمة بوسط قدره (4.41) وانحراف معياري (0.80) ، والتي تعكس قياس درجة التعامل بتواضع مع الاخرين وانصوت ضمن مؤشرات قياس مهارة القيادة. اما الفقرة (X31) مثلت الاقل استجابة للمحور والتي ناقشت المقدرة على العمل تحت ضغط عمل شديد مع اعضاء الفريق ؛ بوسط قدره (3.47) وانحراف (1.65) يوضح تشتتاً كبيراً؛ ونعزو ذلك ضمن ميدان دراستنا لكون ان العمل تحت الضغط الشديد يقلل من جودة نتائج الاداء كونه يزيد من نسبة الاخطاء ويحد من القدرة على تحقيق الابداع والعطاء العلمي والمهني.

قيس هذا المتغير بواسطة (36) عبارة؛ وكما انصوى في جدول (2)؛ اذاختصت الفقرات (X1-X36) بقياس المتغير الرئيس المستقل (المهارات الناعمة) وابعاده الفرعية الستة ؛ عيّر عن كل منها بست أسئلة ، وباستخلاصنا للنتائج وجدنا ان المتغير الرئيس (المهارات الناعمة) أشر نسبة اتفاق (73.2%) ، و يعزز ذلك وسطه المرجح البالغ (4.04) ودرجة تشتت (0.62) والتي عيّر عنها انحرافه المعياري؛ فيما بلغ مؤشر الأهمية النسبية للمهارات الناعمة (80%) وهذا يبين امتلاك اعضاء الهيئة التدريسية بكلية الادارة والاقتصاد لقدري عالٍ من المهارات الناعمة. وباستقرائنا لمؤشرات الابعاد المستحصلة؛ وجدنا بعد (الاتصال والتواصل) جاء الأعلى بوسط مرجح قدره (4.2) وانحراف معياري (0.59) ؛ وتعزز ذلك قيمة مؤشر (RII) البالغة (84%) . وجاء بعد العمل تحت الضغط



شكل (2): مؤشر الأهمية النسبية للمهارات الناعمة وفقا لدراستنا الحالية

المصدر : اعداد الباحثان اعتمادا لنتائج الدراسة الحالية.

(2) الاداء الوظيفي

جدول (5)
وصف وتشخيص الاداء الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق تماما		لا اتفق		اتفق لحد ما		اتفق		اتفق تماما		الفقرة المتغيرات
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.7600	4.4600	--	--	--	--	16	21	22.1	29	61.8	81	Y1
0.8200	4.2400	--	--	1.5	2	19.8	26	31.3	41	47.3	62	Y2
0.7200	4.4400	--	--	--	--	13.7	18	28.2	37	58	76	Y3
0.7400	4.3700	--	--	--	--	15.3	20	32.1	42	52.7	69	Y4
1.3300	3.7900	4.6	6	20.6	27	11.5	15	18.3	24	45	59	Y5
0.7300	4.4700	--	--	--	--	13.7	18	25.2	33	61.1	80	Y6
1.1200	4.0600	4.6	6	4.6	6	18.3	24	25.2	33	47.3	62	Y7
0.7800	4.3100	--	--	2.3	3	13	17	36.6	48	48.1	63	Y8
1.3500	3.7300	9.2	12	11.5	15	17.6	23	20.6	27	41.2	54	Y9
1.1400	3.8300	3.8	5	7.6	10	28.2	37	22.1	29	38.2	50	Y10
0.7500	4.3900	--	--	--	--	16	21	29	38	55	72	Y11
0.7900	4.3000	--	--	--	--	20.6	27	29	38	50.4	66	Y12
0.8000	4.3600	--	--	--	--	20.6	27	22.9	30	56.5	74	Y13
0.7100	4.4200	--	--	--	--	13	17	32.1	42	55	72	Y14
0.9300	4.0400	--	--	6.9	9	20.6	27	34.4	45	38.2	50	Y15
0.6800	4.4400	--	--	--	--	10.7	14	35.1	46	54.2	71	Y16
0.5700	4.6300	--	--	--	--	4.6	6	28.2	37	67.2	88	Y17
0.8200	4.0500	--	--	1.5	2	26.7	35	37.4	49	34.4	45	Y18
0.8500	4.1900	--	--	--	--	28.2	37	24.4	32	47.3	62	Y19
0.8500	4.1900	--	--	--	--	25.2	33	26.7	35	48.1	63	Y20
0.6000	4.2400	1.11%		2.82%		17.66%		28.05%		50.35%		المعدل العام
		3.94%				17.66%		78.39%				المجموع

المصدر: اعداد الباحثين باعتماد (SPSS 25) و (Excel 2013)

العبارة (Y9) كانت الأقل استجابة ، اذ بلغ وسطها المرجح (3.73) وانحرافها المعياري (1.35) مما يشير لكبر درجة التشتت؛ ويحث العبارة قدرة التدريسيين لاتخاذ قرارات مهمة وحساسة ضمن نطاق عملهم دون الحاجة للرجوع لمسؤوله الأعلى، ونعزو ذلك لطبيعة الميدان المبحوث من حيث مركزية القرار والأنظمة الهرمية للميدان، كما ان الأطر المحددة لسير العملية التعليمية والإجراءات الرسمية يتم ارساؤها من خلال القوانين المركزية والتعليمات التي تحددها سلاسل المراجع الأعلى.

اختصت العبارات (Y1-Y20) بقياس الاداء الوظيفي والتي انضوت بجدول (3)؛ وبملاحظتنا للنتائج؛ نجد نسبة الاتفاق تبلغ (78.39%) الوسط الاجمالي للاداء الوظيفي بلغ (4.42) وانحراف المعياري (0.60) والذي يعكس قلة التشتت لاجابات المحور، العبارة (Y17) كانت الاعلى استجابة والتي بحثت مدى اهتمام التدريسيين بدرجة التقويم السنوي للاداء، بوسط موزون (4.63) وانحراف (0.57) ويفسر هذا بالتزام وحرص افراد العينة على تحقيق افضل النتائج وذلك من خلال الالتزام بمعايير العمل ودقة التنفيذ لتجنب الأخطاء المحتملة والسعي لتنفيذ الاعمال بأجود صورة ممكنة. اما

ولاختبارها اجرينا تحليل الارتباط بين المتغير المستقل الرئيس والمتغير التابع اعتمادا على معامل (Pearson)؛ وتمثلت النتيجة بالاتي:

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

1. لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى: (جود علاقة ارتباط معنوية دالة احصائيا بين المهارات الناعمة و الاداء الوظيفي).

جدول (6)

نتائج علاقة الارتباط بين المهارات الناعمة والاداء الوظيفي

الاداء الوظيفي	المتغير المعتمد
	المتغير المستقل
0.880	المهارات الناعمة

P < 0.05 N=131

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد برنامج (SPSS 25).

و لاختبار الفرضية الفرعية المنبثقة عنها والتي نصت (وجود علاقة ارتباط معنوية دالة احصائيا بين ابعاد المهارات الناعمة منفردة والاداء الوظيفي) اعتمدنا معامل (Pearson) لتحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات ، وجاءت النتائج بالاتي:

وبنظرنا للنتيجة أعلاه ؛ نجد درجة ارتباط المهارات الناعمة تبلغ (0.880) عند مستوى معنوية (<0.05) مما يؤشر ارتباطها طرديا بالاداء الوظيفي وبدرجة قوية جدا.

جدول (7)

نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

الاداء الوظيفي	المتغير المعتمد
	ابعاد المتغير المستقل
0.734	الاتصال والتواصل
0.706	اتخاذ القرار وحل المشكلات
0.803	إدارة الوقت
0.607	العمل ضمن الفريق
0.838	القيادة
0.766	العمل تحت الضغط

P < 0.05 N=131

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد برنامج (SPSS 25).

د) الابعاد الاربع الأخرى حققت جميعا ارتباطا طرديا ايجابيا بمستوى معنوية (<0.05) وقيم ارتباطها كانت قوية.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: (وجود علاقة تأثير معنوية دالة احصائيا للمهارات الناعمة في الاداء الوظيفي)

وبالنظر لنتائج الارتباط ، نستنتج الاتي :
 أ) ان جميع ابعاد المتغير المستقل (المهارات الناعمة) الستة حققت علاقة ارتباط طردي ايجابية.
 ب) اشرت القيادة اعلى مستويات الارتباط مقارنة بالمهارات الأخرى، اذ بلغ معامل ارتباطها (0.838) بمستوى معنوية (<0.05).
 ج) مهارة العمل ضمن الفريق اشرت ادنى مستوى ارتباط ؛ اذ بلغت قيمته (0.607) بمستوى معنوية (<0.05) وبالرغم من ان قيمته تعكس ارتباطا ايجابيا بدرجة قوية الا انه كان ادنى مقارنة بالمهارات الخمس الأخرى.

جدول (8)

نتائج التحليل للانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل والمتغير المعتمد

P<0.05

N=131

df=1-129

الاداء الوظيفي							المتغير المعتمد
VIF	دلالة t (t.sig)	T	B	دلالة F (F.sig)	F	R ²	المتغير المستقل
1	0.00	21.014	0.851	0.00	441.586	0.774	المهارات الناعمة

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد برنامج (SPSS 25).

لقبول الفرضية التي تنص لوجود علاقة تأثير بين المتغيرين عند ($\text{sig} < 0.05$). وفسرت قيمة B زيادة مستوى المهارات الناعمة بدرجة واحدة يؤدي لتحسين بمستويات الاداء بقدر (0.851) ، بحدود دراستنا الحالية .

ولاختبار الفرضية المنبثقة عنها، والتي نصت (وجود علاقة تأثير معنوية دالة احصائياً لابعاد المهارات الناعمة منفردة في الاداء الوظيفي) اعتمدنا الانحدار الخطي البسيط واستحصلنا النتائج التالية:

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية؛ اعتمدنا تحليل الانحدار الخطي البسيط لتبيان اثر المهارات الناعمة على الأداء الوظيفي وباستقراءنا للنتائج المستخلصة اعلاه؛ نلاحظ قيمة التحديد والبالغة (0.774) تبين ان المهارات الناعمة فسرت لنا (77.4%) من تباين الاداء الوظيفي؛ بينما اشرت دلالة F ($\text{sig} = 0.00$) اقل من (0.05) وبموجبه نستدل لوجود اثر معنوي دال احصائياً بين المهارات الناعمة والاداء الوظيفي. في حين ان معامل تضخم التباين يبين عدم ظهور لمشكلة التعددية الخطية. بينما دلالة t اشرت ($\text{sig} = 0.00$) وبموجبه نستدل

جدول (9)

نتائج التحليل للانحدار الخطي البسيط لابعاد المتغير المستقل والمتغير المعتمد

الاداء الوظيفي							المتغير المعتمد
VIF	دلالة t (t.sig)	T	B	دلالة F (F.sig)	F	R ²	ابعاد المتغير المستقل
1	0.000	12.292	0.741	0.000	151.105	0.539	الاتصال والتواصل
1	0.000	11.314	0.602	0.000	128.017	0.498	اتخاذ القرار وحل المشكلات
1	0.000	15.316	0.564	0.000	234.578	0.645	ادارة الوقت
1	0.000	8.677	0.511	0.000	75.286	0.369	العمل ضمن الفريق
1	0.000	17.425	0.632	0.000	303.635	0.702	القيادة
1	0.000	13.537	0.634	0.000	183.246	0.587	العمل تحت الضغط

P<0.05

N=131

df=1-129

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد برنامج (SPSS 25).

نستدل لوجود اثر معنوي بين كل بعد من الابعاد الستة منفصلاً وبين الاداء الوظيفي، كون قيمة F.sig جاءت (< 0.05) لكل الابعاد ، فيما تؤثر قيمة دلالة t ($\text{sig} = 0.00$) والذي بموجبه تقبل الفرضية اعلاه ؛ و التي تنص لوجود علاقة تأثير بين المتغيرين عند ($\text{sig} < 0.05$). وبالنظر لقيم مؤشرات VIF نجدها بلغت (1) لجميع الابعاد وكما بينه الجدول اعلاه والذي بموجبه نستدل لعدم ظهور مشكلة التعددية الخطية لدينا.

تم اعتماد اسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار اثر كل بعد للمهارات الناعمة منفصلاً في الاداء الوظيفي ، وذلك باحتساب اثر كل بعد على حدى في الاداء الوظيفي ؛ وبالنظر للنتائج نرى قيمة معامل التحديد لبعد (مهارة) القيادة جاء الاعلى اذ بلغت (0.702) فيما جاءت قيمة معامل التأثير لبعد (مهارة) العمل ضمن الفريق الاقل مقارنة بالابعاد الاخرى . وهذا ما تؤكد قيم معاملات (B) المرافقة لقيم معاملات التحديد. ومن قيم دلالة (F)

الفرضية الرئيسية الثالثة: (تتباين المهارات الناعمة في تأثيرها بمستويات الأداء الوظيفي)

جدول (10)
نتائج تحليل الانحدار المتعدد

المرحلة	d.f	F. test		R ²	المؤشر الإحصائي ابعاد المهارات الناعمة
		F. sig	F. Value		
1	1 129	0.000	151.105	0.539	الاتصال والتواصل
2	2 128	0.000	128.000	0.667	الاتصال والتواصل + اتخاذ القرار وحل المشكلات
3	3 127	0.000	132.225	0.757	الاتصال والتواصل + اتخاذ القرار وحل المشكلات + إدارة الوقت
4	4 126	0.000	99.031	0.759	الاتصال والتواصل + اتخاذ القرار وحل المشكلات + إدارة الوقت + العمل ضمن الفريق
5	5 125	0.000	91.839	0.786	الاتصال والتواصل + اتخاذ القرار وحل المشكلات + إدارة الوقت + العمل ضمن الفريق + القيادة
6	6 124	0.000	81.052	0.797	الاتصال والتواصل + اتخاذ القرار وحل المشكلات + إدارة الوقت + العمل ضمن الفريق + القيادة + العمل تحت الضغط

P<0.05

N=131

المصدر: اعداد الباحثان باعتماد (SPSS 25)

من خلال الوقوف على المعلومات الواردة في الجانب النظري والحقائق المستحصلة من خلال الجانب العملي نستخلص الآتي:

1. باتت المهارات الناعمة تشكل متطلباً و مؤهلاً أساسياً للأفراد العاملين ؛ في كل منظمات الأعمال اليوم تقريباً، واخذت الإدارات العليا تسعى لتبنيها ضمن المؤهلات الأساسية لموردها البشري وخاصة ذات القطاعات الخدمية او ذات التعامل المباشر مع العملاء واصحاب المصالح (ومنها قطاع التعليم). ذلك ان منظمات الأعمال المعاصرة باتت تلحظ اهمية الدور المدرك للمهارات الناعمة في الانعكاس على مستويات الاداء المتحققة.

2. اشرت نتائج الجانب الميداني؛ ارتباطاً قوياً بين امتلاك المهارات الناعمة وتحقيق معدلات اداء مرتفعة. ذلك كون المهارات الناعمة تظهر اثناء اداء الافراد لمهامهم الوظيفية من خلال تفاعلهم مع محيطهم والافراد الاخرين.

3. اظهرت النتائج السابقة ان المهارات الناعمة تمتلك تأثيراً ذا طابع ايجابي معنوي في مستويات الاداء الوظيفي لتدريسي كلية الادارة والاقتصاد/جامعة الموصل. ونعزو ذلك بأن ما يعكسه الافراد من سلوكيات ومهارات تصب بالمحصلة في كفاءة اداء الافراد وفعاليتهم. والذي بدوره يشكل الحجر الاساس لمؤشر اداء الفرد. وذلك وفقاً لطبيعة قطاع العمل.

4. تتباينت المهارات الناعمة في تأثيرها على مستويات الاداء المتحققة، اذ وجدنا تفاوت في نسب التأثير وذلك من خلال قيم معامل التحديد؛ والذي من خلاله تبين لنا

ولاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، اعتمدنا تحليل الانحدار المتعدد وفق اسلوب (Enter Method)؛ واستناداً لقيم معامل التحديد الظاهرة؛ نرى التالي:

أ) فسرت لنا مهارة الاتصال والتواصل مقدار (5.39%) من التباين ؛ وبدلالة قيمة التحديد؛

وبدرجة حرية (130)؛ كما توضح قيمة (F.sig) والبالغة (0.000) معنوية التباين وذلك بالمرحلة الاولى. اضافة لكونها حققت القيمة الاعلى بدخولها مقارنة بالمهارات الاخرى

ب) وبدخول المهارات الاخرى تباعاً في المراحل التالية ارتفعت نسب معامل التحديد؛ لتصل لـ (7.97%) في المرحلة الاخيرة؛ واكدت قيم (F) من خلال دلالتها معنوية التباين ؛ اذ ان قيمة (F. sig) في المراحل الست كافة كانت ادنى من (0.05) والذي يحقق الفرضية الرئيسية الثالثة.

ت) بدخول مهارة العمل ضمن الفريق في المرحلة الرابعة ؛ طراً ادنى مستوى تغيير بقيمة (R²)؛ خلال المراحل؛ ونرجع ذلك لطبيعة ارتباطها ؛ كون معامل ارتباطها جاء الاضعف مقارنة بالمهارات الاخرى – ضمن دراستنا.

المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

اقامة دورات تختص بالمهارات الناعمة ضمن برامج التعليم المستمر المقامة في الكلية المبحوثة.

المصادر

1. الجرجري، احمد حسين ؛ و الدبوني، زينب ربيع، 2021، انعكاس الملكية النفسية على جودة الأداء الوظيفي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية - جامعة الموصل، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد: 10، العدد: 38، 83-106.
2. السلماني، فائز كريم صالح عبد الله ، 2022، التوافق النفسي وعلاقته بمستوى الاداء الوظيفي لتدريسي اقسام وكليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة كربلاء لعلوم التربية الرياضية، المجلد: 7، العدد: 1، 113-129.
3. حجاج، علا نعيم عمر، 2014، دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الادارية دراسة تطبيقية على الوظائف الادارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية – غزة، فلسطين.
4. شبير، رمضان صلاح، 2016، المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجيهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية – غزة، فلسطين.
5. قويدر، أريج محمد رمضان، 2017، دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير ، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة ، غزة ، فلسطين.
6. ميرو، شيرزاد طه، 2017 ، دور المهارات الناعمة للقيادة الادارية في الارتجال المنظمي، مجلة جامعة دهوك (العلوم الانسانية والاجتماعية) المجلد:20 ، العدد:2 ، 318-338 .

ان لكل مهارة من المهارات الناعمة الست المبحوثة تأثيرها الخاص و الفريد في الاداء الوظيفي –ضمن حدود دراستنا- وحسب طبيعة القطاع المبحوث. اذ ان كل مهارة؛ لها انعكاسها الخاص في مستوى اداء الفرد بأسلوب معين. وان تأثيرها يكون مجتمعاً في مستويات الاداء الوظيفي كونها تترايط فيما بينها.

5. ان المهارات الناعمة تشكل الجسر الذي من خلاله تترجم المهارات الصلبة والمهارات الاخرى لاداء وظيفي كفوء وفعال، وتحقيق نتائج ملموسة.

6. ان امتلاك المهارات الناعمة يعد مؤشراً جوهرياً لجانب المهارات الصلبة والمهارات الاخرى وتلعب دوراً مفصلياً في قبول الافراد في العمل او مدى استمراريتهم فيه.

7. يعد الاستثمار في المهارات الناعمة اضافة نوعية للكلية المبحوثة وملبية للحاجة الحقيقية لمتطلبات سوق وقطاع العمل.

8. جاءت نسبة امتلاك تدريسيي كلية الادارة والاقتصاد للمهارات الناعمة بنسبة مرتفعة نسبياً.

9. اظهرت النتائج مستويات اداء وظيفي مرتفعة لتدريسيي الميدان المبحوث؛ كما تبين من خلال المعدل العام للاداء الوظيفي

10 . باستقرائنا للنتائج وجدنا ان قيمة المهارات الناعمة جاءت مرتفعة؛ الامر الذي يبرز دور الادارة العليا بالاهتمام بهذا النوع من المهارات والسعي لترسيخه.

ثانياً: التوصيات

1. العمل على تعزيز المهارات الناعمة كونها اصبحت متطلب اساسي من متطلبات المهارات التي يملكها، الفرد وذلك من خلال معالجة الثغرات التي تحول بين المستويات المتحققة والمستويات المستهدفة.
2. اعتماد المهارات الناعمة كنوع رئيس من المهارات الى جانب المهارات الصلبة والاخرى للافراد العاملين في المنظمات الخدمية او المهن التي تتطلب تعامل مباشر مع المستفيدين والعلماء.
3. اقامة ندوات وورش عن اهمية امتلاك المهارات الناعمة واصنافها وسبل تعزيزها ؛ وايضاح دورها الفعال في اداء الافراد.
4. تعزيز امتلاك المهارات الناعمة للافراد العاملين في المنظمات وخاصة المؤسسات الخدمية والتعليمية منها وتسهيل الضوء على دورها البارز من خلال تركيز

7. Adepoju, O. , Aigbavboa, C. , Nwulu, N. , Onyia, M. ,(2022), Re-skilling Human Resources for Construction 4.0: Implications for Industry, Academia and Government, Springer Nature Switzerland AG.
8. Almonte, R., (2022), A Practical Guide to Soft Skills: Communication, Psychology, and Ethics for Your Professional Life, Taylor & Francis Group, Routledge.
9. Armstrong, M. , (2021), Armstrong's handbook of strategic human resource management: improve business performance through strategic people management, New York, Kogan Page.
10. Bhatnagar, N. , Bhatnagar, M. , (2012), Effective Communication and Soft Skills, Pearson.
11. Dessler, G. , (2020), Human resource management, New York, Pearson, 16th Ed.
12. Heckman, J. J. & Kautz, T. , (2012), Hard evidence on soft skills , Labour Economics, vol(19) , issue(4), 451–464.
doi.org/10.1016/j.labeco.2012.05.014
13. Hirudayaraj, M.; Baker, R.; Baker, F.; Eastman, M. , (2021), Soft Skills for Entry-Level Engineers: What Employers Want. Education Sciences, 11(10), 641.
doi.org/10.3390/educsci11100641
14. Hurrell, Scott A, Scholarios, Dora, Thompson, Paul, (2012), More than a 'humpty dumpty' term: Strengthening the conceptualization of soft skills, Economic and Industrial Democracy 34(1) p.p.161– 182.
DOI: 10.1177/0143831X12444934
15. Iis, E. Y., Yunus, M., Adam, M. , Sofyan, H., (2018), Antecedent Model of Empowerment and Performance of Aceh Government With Motivation as the Intervening Variable , The Journal of Social Sciences Research, Special Issue 2, 743-747.
doi.org/10.32861/jssr.spi2.743.747
16. Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T., (2011), Organizational Behavior and Management, New York, McGraw-Hill, 9th Ed.
17. Lim, C. S., Tang, K. N., & Tan, S. F. (2013). Building rapport with pupils to enhance teaching: Implications from observing three primary excellent teachers. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 21(3), 1093-1105.
18. Lubwama, R., (2020), The Inside Track to Excelling As a usiness Analyst: Soft Skills That Can Accelerate Your Career , U.S , Apress.
19. Nagy, Z., (2019), Soft Skills to Advance Your Developer Career: Actionable Steps to Help Maximize Your otential, U.S., Apress.
doi.org/10.1007/978-1-4842-5092-1
20. Ngang, T. K., Hashim, N. H., Yunus, H. M., (2015) , Novice Teacher Perceptions of the Soft

- Skills Needed in Today's Workplace, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol(177) , 284 – 288.
21. OECD Organisation for Economic Co-operation and Development. (2016). *The Survey of Adult Skills: Reader's companion* (2nd ed.). OECD Publishing.
22. Ramawickrama, J. , H. H. D. N. P. Opatha & PushpaKumari, M. D. ,(2017), A Synthesis towards the Construct of Job Performance, *International Business Research*; 10 (10) , 66-81 .
23. Schulz, B., (2008), The Importance of Soft Skills: Education beyond academic knowledge, *Nawa Journal of Language and Communication*, 2(1), 146-154.
24. SHRM. (n.d.). soft skills. Retrieved May 11, 2022 , from: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-glossary/pages/soft-skills.aspx> .
25. Succi, C., Canovi, M. , (2020), Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions, *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834-1847.
26. Tang, K. N. , (2020), The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions, *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 22-27
27. Weber, M.R., Lee, J., Crawford, A., (2020), A suggested best practices for enhancing performance of soft skills with entry-level hospitality managers, *Anatolia An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 31(1) ,76-87

استمارة استبيان

السيد المحترم/ السيدة المحترمة

تحية طيبة....

نضع بين ايديكم هذه الاستبانة لاغراض متعلقة بالبحث العلمي الموسوم ((المهارات الناعمة ودورها في تعزيز الاداء الوظيفي: دراسة تحليلية لاراء عينة من تدريسيي كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل)) وذلك لجمع البيانات الاولية اللازمة لاتمام الدراسة؛ راجين التفضل بالاجابة على كامل بيانات الاستبانة علما ان كافة البيانات التي سوف تزودوننا بها ستعامل بسرية تامة ويتم استخدامها لاغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين حسن تعاونكم معنا ...

الباحثان

المحور الأول: معلومات عامة

العمر:

الجنس:

اللقب العلمي:

الشهادة:

عدد سنوات الخدمة كتدريسي :

المحور الثاني: المهارات الناعمة

عرفتها SHRM هي تلك المهارات المتعلقة بالقدرات السلوكية والشخصية، مثل القدرة على التواصل الفعال وحل المشكلات والتعاون والتنظيم" (SHRM, n.d.) .

ت	العبرة	اتفق تماما	اتفق	لا اتفق لحد ما	لا اتفق تماما
	الاتصال والتواصل				
1	تواصلني مع الطلبة والكادر الوظيفي و اقرا العمل ساعدني بتحقيق اهداف الكلية				
2	أستطيع التعامل مع من يخالفني الرأي ووجهة النظر				
3	انصت اولاً بعناية واهتمام لوجهة نظر الآخرين واثأكد من فهمي قبل الرد على المتحدث				
4	استخدم عناصر الاتصال الفعال و المباشر و التقنية الحديثة للتواصل في المنظمة لتحسين الاداء وتبادل المعلومات				
5	في حواراتي و نقاشاتي اجعل حديثي دقيقاً ومختصراً وواضحاً في العمل				
6	مهاراتي في الاتصال والتواصل لها دور في ايجاد الحلول وتقليل اخطاء العمل				
	اتخاذ القرار وحل المشكلات				
7	أخذ قراري بتأني ودراسة عميقة للمشكلة				
8	أسعى دائماً إلى إيجاد طرق وحلول إبداعية للمشكلات				
9	أستطيع إعطاء الآخرين حلولاً منطقية لمشكلاتهم				
10	أستطيع إتخاذ القرارات في الوقت المناسب.				
11	أمتلك المهارة لتحديد وصياغة المشكلة بسهولة وجمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها				
12	أقوم بتقييم القرار المتخذ وذلك بالاستفادة من نتائجه				
	ادارة الوقت				
13	احرص على الالتزام باوقات العمل				
14	احفظ بجدول زمني مفتوح في العمل لكي اكون مستعداً للامور الطارئة				
15	انجز كل الاعمال اليومية في اوقاتها دون تأجيل				
16	احاول ايجاد طرق جديدة لانجاز مهام عملي بوقت زمني قصير				
17	اعتمد خطة يومية لتسيير المهامي المختلفة و تنظيم مهامهم ضمن وقتي المتاح في العمل				
18	اهتم بتحديد فترة زمنية كسقف زمني لنهاية الأنشطة				
	العمل ضمن الفريق				
19	اشارك زملائي المعلومات لتسهيل العمل وتوفير الجهد عليهم				
20	اقوم بسد الفراغ في حال غياب احد الموظفين العاملين في الفريق				
21	استعين بالآخرين عند وضع الحلول والتخطيط لتنفيذ الاعمال المشتركة				
22	افضل العمل الجماعي اكثر من العمل الفردي				
23	اتعامل مع الخيارات المطروحة داخل فريق العمل بتوازن ومنطقية				
24	أتجنب إلقاء اللوم على أعضاء الفريق عند حدوث الخطأ				
	القيادة				
25	لدي القدرة على تحمل المسؤولية.				
26	يستخدم التدريسي الأسلوب القيادي المناسب للموقف المناسب				
27	أتعامل بتواضع مع الآخرين				
28	أتصف بالهدوء في الأزمات والمشكلات التي أواجهها.				
29	أحرص على مساعدة الآخرين				
30	أستطيع توزيع الأدوار على الآخرين ومتابعة إنجازهم لأعمالهم				
	العمل تحت الضغط				
31	أستطيع العمل تحت الضغط الشديد مع اعضاء الفريق				

32	اشعر ان عملي يلقي تقديراً من الإدارة				
33	اتأخر بعلمي لانجاز المهام المخولة لي				
34	ادائي الوظيفي يتأثر بضغط العمل				
35	احتفظ بهدوني عند التعرض للضغط				
36	اقوم باعمال ومسؤوليات اكثر من الموجودة في مهام الوظيفية				

المحور الثالث: الاداء الوظيفي

هو "مجموعة السلوكيات والافعال المتعلقة بعمل الموظف مصممة لتحقيق اهداف المنظمة" (Ivancevich et al, 2011 :182).

ت	الفقرة	اتفق تماماً	اتفق لحد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	يتسم عملي بالدقة والالتقان في أداء وتنظيم الاعمال				
2	نادرا ما تحصل لي بعض أخطاء العمل غير المقصودة لاسباب معينة (ضغط العمل، دقة البيانات، عدم وضوح القوانين وإجراءات العمل، ..)				
3	احرص لكون مخرجات عملي ذات قيمة عالية				
4	احرص على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة				
5	يتصف عملي بسرعة الإنجاز والتمكن من اتمامه في أوقات قياسية مقارنة بالآخرين				
6	امتلك المهارات المهنية اللازمة للوظيفة الحالية والمعرفة والخبرة الكافية لانجاز العمل				
7	نادرا ما احتاج للتوجيه والارشاد من قبل مسؤولي الاعلى				
8	امتلك القدرة لمواجهة العقبات ومشاكل العمل ومعالجتها				
9	لدي القدرة لاتخاذ قرارات مهمة وحساسة ضمن نطاق عملي دون الحاجة بالرجوع لمسؤولي الأعلى				
10	مستعد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي أحيانا عندما يتطلب الامر لاتمام المهام				
11	اسعى لتحقيق التطوير والابداع بعلمي				
12	كندريسي اسعى لتنمية روح المبادرة والإبداع لدى الطالب.				
13	امتلك كندريسي صفة التعاون بين الطلبة				
14	اعطي كل ما يستحق عملي من جهد ووقت				
15	احرص على الالتزام بالدوام وعدم اخذ الاجازات الا في الحالات الضرورية				
16	يحرص التدريسي على تطبيق الأنظمة والقوانين.				
17	اهتم (كندريسي) بدرجة التقويم السنوية للاداء				
18	اتبع (كندريسي) الدقة والموضوعية والمنهجية في عملية التقويم				
19	اقوم بعقد لقاءات مع الطلبة للارتقاء بالعممية التعليمية				
20	اسعى لمعالجة حالات الضعف عند الطالب				