



Soft Skills of Human Resources and Their Availability in the Educational Organizations: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Heads of Departments and Divisions in Presidency University of Mosul

Hala Fazea Dagher AL Mullah Tohi^{*a}

a Presidency University of Mosul.

Abstract

The contents of the current research are directed towards measuring the subject of soft skills among human resources in the educational system by diagnosing the level of their availability in the university under study and then highlighting the nature of the differences in the responses of the individuals under study towards these skills, specifically concerning the following skills: (communication, teamwork, leadership, self-management, decision-making and problem-solving, professionalism, experience). To achieve this, the current research problem was identified by raising a set of questions whose features are embodied in the extent to which it is possible to locate the reality of these skills. Then, the level of their clarification was determined according to their relative importance. The presidency of the University of Mosul was chosen as the current research field. To collect data related to the current research, the (checklist) was relied upon as the primary tool directed toward a sample of heads of departments and divisions with a total of (43) individuals. Based on the technical analysis of the checklist (weights, repetitions, result, rate, percentage, hypothetical mean rate, gap size). A set of conclusions was presented, the most important of which was the degree of agreement among the individuals surveyed regarding the availability of soft skills among human resources at the university under study, with varying levels between one skill and another. To benefit from the results achieved, several recommendations were raised that are necessary to achieve the current research objectives, especially about improving individual and organizational performance levels.

Information

Received: 29/9/2024
Revised: 28/10/2024
Accepted: 30/10/2024
Published: 31/12/2024

Keywords:

Soft Skills Of Human Resources
Communication
Self-Management
Experience
Presidency University of Mosul

المهارات الناعمة للموارد البشرية ومدى توافرها في المنظومة التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في رئاسة جامعة الموصل

حلا فاع داغر الملا توحى^{*a}

a رئاسة جامعة الموصل.

الملخص

تتجه مضامين البحث الحالي نحو قياس موضوع المهارات الناعمة لدى الموارد البشرية في المنظومة التعليمية، وذلك من خلال تشخيص مستوى توافرها في الجامعة المبحوثة ومن ثم تسليط الضوء على طبيعة الفروق في استجابات الأفراد المبحوثين نحو هذه المهارات وتحديداً فيما يتعلق بالمهارات الاتية: (التواصل، العمل الجماعي، القيادة، الإدارة الذاتية، اتخاذ القرار وحل المشكلات، الاحتراف، الخبرة). ولتحقيق ذلك تم حددت مشكلة البحث الحالي عبر إثارة مجموعة تساؤلات تتجسد معالمها في مدى إمكانية التعرف على واقع هذه المهارات، ومن ثم تحديد مستوى تبيانها تبعاً لأهميتها النسبية، إذ تم اختيار رئاسة جامعة الموصل ميداناً للبحث الحالي، ولجمع البيانات ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي تم الاعتماد على (قائمة الفحص) بوصفها الأداة الرئيسية والموجهة نحو عينة من رؤساء الأقسام والشعب وبواقع (43) فرداً، وبالاستناد على نتائج التحليل الفني لقائمة الفحص من حيث (الأوزان، التكرارات، النتيجة، المعدل، النسبة المئوية، معدل الوسط الفرضي، حجم الفجوة)، وقدمت مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود درجة من الاتفاق بين

* Corresponding author: E-mail addresses: halafazea@uomosul.edu.iq.
2024 AL – Muthanna University. DOI:10.52113/6/2024-14-4/128-142

الأفراد المبحوثين بشأن توافر المهارات الناعمة لدى الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة، وبمستويات متباينة بين مهارة وأخرى، وللاستفادة من النتائج المتحققة تم إثارة عدد من التوصيات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي وخاصةً فيما يتعلق بتحسين مستويات الأداء الفردي والمنظمي.

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة للموارد البشرية، التواصل، الإدارة الذاتية، الخبرة، رئاسة جامعة الموصل.

مشكلة الدراسة

قادت الاقتصاديات الجديدة ذات التغيير السريع والديناميكي، فضلاً عن تعقيدها المستمرة، المنظمات لضرورة التوجه نحو تطوير إمكانيات الموارد البشرية بشأن العمل في هذه الظروف ومن ثم وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المتعددة (Remedios, 2012, 1285)، وأكدت العديد من الدراسات والأبحاث أن أحد أكبر التحديات التي باتت تواجهها الموارد البشرية في مكان العمل هي ما تسمى المهارات الناعمة، مرد أن في عالم اليوم لا يعتمد على المؤهلات العلمية للقيام بعمل معين بقدر تعلق الأمر بمدى توافر مجموعة من المهارات لدى الموارد البشرية، وبموجب ذلك تطلب الأمر من منظمات التعليم الجامعي تزويد مواردها البشرية بمجموعة واسعة وقيمة من المهارات (Malykhin, et al., 2021, 211-212).

ومن خلال ما تقدم في طروحات بعض الباحثين في هذا المجال وبالرجوع إلى الميدان المبحوث تم تأشير مشكلة البحث الحالي بفكرة جوهرها أن منظمات التعليم الجامعي وتحديدًا جامعة الموصل، إذ تسعى بشكل حثيث نحو تطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية بهدف الارتقاء بها نحو الأفضل، ومن هنا وجد من موضوع المهارات الناعمة لدى الموارد البشرية (الاتصال، العمل الجماعي، القيادة، الإدارة الذاتية، اتخاذ القرار وحل المشكلات، الاحتراف، الخبرة)، مداخل حيوية مثلما هي مضامين قيمة تسهم بشكل وأخر في تحقيق تطورات الجامعة المبحوثة، الأمر الذي استلزم تسليط الضوء على اهم الإسهامات المعرفية في هذا المجال واختيار الأفضل منها والممكن تطبيقه على مستوى البيئة العراقية، ومن ثم تحديد ما هو سائد في الجامعة المبحوثة، ومن ثم التحري عن مستويات الأخذ بهذه المهارات من عدمه، لذا تحددت المشكلة الرئيسية للبحث الحالي بمجموعة من التساؤلات، وكالاتي:

1. ما مستوى تبني المهارات الناعمة في الجامعة المبحوثة، وبما يعكس مستويات الفاعلية والقصور بشأن اعتمادها من عدمه؟

2. ما مستوى التباين في تطبيق المهارات الناعمة في الجامعة

المبحوثة، وبما يجسد بعض جوانب التباين بين مهارة وأخرى؟

أهمية البحث

تمحورت بعدة جوانب الأولى تتجسد بالجوانب العلمية وعبر فاعلية وحيوية متغيره الرئيس وتحديدًا (المهارات الناعمة للموارد البشرية)، وما سيتم استعراضه من مفاهيم وتوجهات فكرية قيمة، أما الثانية تتمحور بالجوانب العملية ومن خلال السعي الجاد نحو القائمين على إدارة مساعدة الجامعة المبحوثة من خلال تقديم أهم النماذج التي من الممكن أن تسهم بشكل وأخر في تشخيص واقع المهارات الناعمة م حيث تحديد أوجه الفاعلية والقصور، ومن ثم العمل على تحسين المراكز الأساسية لبناء هذه المهارات، وبيان كيفية تعزيزها لدى الموارد البشرية، وبما ينعكس على مقدرات الموارد البشرية والجامعة وحتى المجتمع برمته.

أهداف البحث

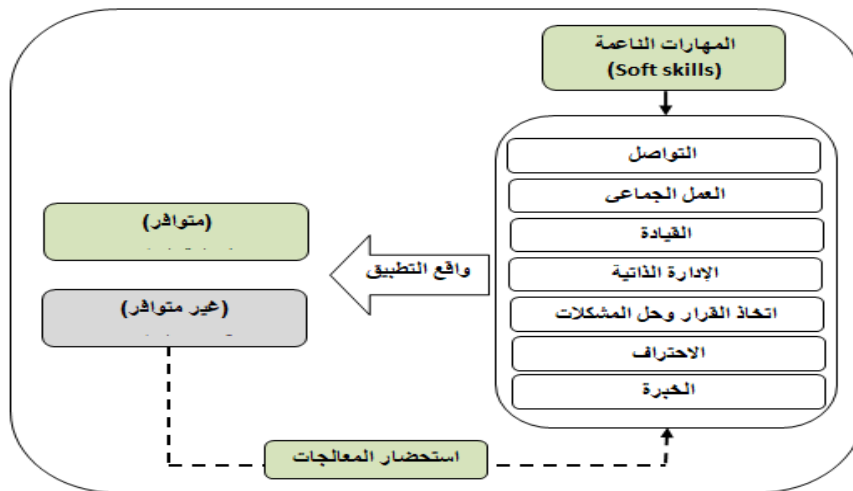
1. تسليط الضوء على أبرز المراكز المعرفية في موضوع المهارات الناعمة باستعراض عدد من الطروحات القيمة ذات العلاقة، بقصد تقديم المفهوم الإجرائي عن هذا الموضوع.

2. الوقوف على مستوى تطبيق المهارات الناعمة لدى الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة، وبما يسهم في التحري عن بعض أوجه الفاعلية والقصور في تطبيقها، وتحديد مستوى التباين بين مهارة وأخرى.

3. تقديم عدد من التوصيات لمساعدة الجامعة المبحوثة بكيفية استحضار المعالجات اللازمة لتجاوز حالات القصور في تطبيق المهارات الناعمة لدى الموارد البشرية في مكان العمل.

مخطط البحث الفرضي

بما يتماشى مع توجهات البحث الحالي فقد تم تصميم مخططاً فرضياً يعكس مجموعة من المهارات الناعمة للموارد البشرية، وكالاتي:



الشكل من إعداد الباحث.

الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الأولى: تتوافر المهارات الناعمة لدى الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: يتباين مستوى أبعاد المهارات الناعمة لدى الموارد البشرية من حيث أهميتها النسبية في الجامعة المبحوثة.

مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث برؤساء الأقسام والشعب في رئاسة جامعة الموصل وعددهم (128) فرداً، وتم اختيار عينة عشوائية منهم والتي بلغت (43) فرداً، بوصفهم المسؤولين عن إدارة مهام الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة.

منهج البحث

اعتمد في تحقيق أهداف البحث الحالي وتغطية مضامينه على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه من مناهج الدراسات والأبحاث التفصيلية والدقيقة والذي يسمح بتجميع البيانات ومن ثم تبويبها وتحليلها، وبما يسهم في إمكانية تفسيرها للمشكلة الرئيسية في البحث الحالي.

أساليب جمع البيانات

تم عرض فقرات الإطار النظري في البحث الحالي على ما متاح ومتوافر من ما إسهامات قيمة لدى العديد من الباحثين والمختصين في العلوم الإدارية وبمجموعة من المراجع العلمية (العربية والأجنبية)، أما فيما يتعلق بالإطار العملي فقد استخدم البحث الحالي قائمة الفحص

الجدول (1): مضامين قائمة الفحص

المصادر	تسلسل الفقرات	الأبعاد	المتغيرات
(Cukier, et al., 2015) (Wesley, et al., 2017) (Gbadegesin, 2017) (Zekry, et al., 2023)	X1-X5	التواصل	المهارات الناعمة للموارد البشرية
	X6-X10	العمل الجماعي	
	X11-X15	القيادة	
	X16-X20	الإدارة الذاتية	
	X21-X25	اتخاذ القرار وحل المشكلات	
	X26-X30	الاحتراف	
	X31-X35	الخبرة	

الجدول: من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات الحزمة البرمجية (SPSS).

الإطار النظري

أولاً: مفهوم المهارات الناعمة

تؤدي الموارد البشرية دوراً مهماً في الأنشطة التنظيمية، ومرد ذلك لأن تقدم المنظمة ونجاحها لا يمكن فصلهما عن دور وقدرتها الموارد الجيدة، كما أن الموارد البشرية ذات الجهات الفاعلة في إدارة الأعمال داخل المنظمات، بالإضافة إلى أنها المورد الأهم من بين الموارد الأخرى، وهذا يعني أن أداء المنظمة يعتمد بشكل كبير على مهارات وسلوكيات الموارد البشرية وبالذات عندما يتمكن المورد البشري من استحضار مهارات متنوعة ومنها ما تسمى بالمهارات الصلبة وهي التحصيل الدراسي والمهارات التقنية والإمكانات الأكاديمية معززة بالمهارات الناعمة من حيث مجموعة من المهارات الشخصية والعاطفية ذات الأثر الكبير على مكان العمل (Nugraha, et al., 2021, 136-137)، وفي ذات السياق عند استعراض طروحات الفكر الإداري في السنوات الأخيرة يمكن تأشير العديد من

بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وكما موضح ذلك في الملحق (1)، وقد تم اعتماد المقياس الثلاثي وتحديدًا بـ (اتفق، اتفق نوعاً ما، لا اتفق) بهدف الحصول على إجابات حول أبعاد المهارات الناعمة وتحديدًا فيما يتعلق بالعديد من المهارات، وما تتضمنه من أبعاد فرعية متعددة، وقد حددت الأوزان للإجابة بـ (0،5،10) على التوالي، لتأشير مستويات (الأوزان، التكرارات، النتيجة، المعدل، النسبة المئوية، معدل الوسط الفرضي، حجم الفجوة)، وقد تم التحليل بموجب المضامين الآتية: (العباسي، 2022، 330)، (اللامي، وجواد، 2014، 56)

1. النتيجة = الأوزان * التكرارات.
 2. المعدل = مجموعة النتيجة / مجموع التكرارات.
 3. النسبة المئوية للمطابقة = المعدل / 10 (أعلى وزن من بين الأوزان).
 4. معدل الوسط الفرضي = النسبة المئوية للمطابقة * المعدل / مجموع النتيجة.
 5. حجم الفجوة = 1 - النسبة المئوية للمطابقة.
- وفي ذات الشأن اعتمد مقياس مستوى الاجابات من خلال الآتي:
(90-100) امتياز، (80-89) جيد جداً، (70-79) جيد، (60-69) متوسط، (50-59) مقبول، (0-49) ضعيف، وتم اعداد قائمة الفحص بالاعتماد على مضامين الجدول (1)، الآتي:

المحاولات للتأكيد على أن المفاهيم التقليدية لموضوع المهارة بحاجة إلى تغييرات جذرية من أجل مواكبة تطورات الاقتصادية القائمة على الخدمة وبالذات فيما يتعلق بمستوى العلاقات والمشاركة وبعض المهارات الخصائص الجسدية (Bailly & Léné, 2013, 80). إذ أكدت العديد من الدراسات والأبحاث التي تم اجراءها في هذا المجال في نتائج استطلاعاتها المتعددة أن (40%) من المنظمات تعاني بشكل كبير من ضعف المهارات لدى الموارد البشرية (Hurrell, 2005, 607)، كما أن الاتجاه الحديث في إدارة المنظمات يسعى إلى الاهتمام بنوع مستحدث من المهارات ألا وهي المهارات المرنة أو ما تسمى بالمهارات الناعمة إضافة إلى المهارات الأساس ومنها الشهادة والخبرة (حميد، والخشاب، 2021، 475)، وأكدت مجموعة أخرى من الدراسات والأبحاث التطبيقية على مسألة أن المنظمات تسعى إلى تفعيل المهارات الشخصية في مكان العمل، ولتحقيق ذلك الأمر والاستفادة من إسهاماته القيمة بدأت تتجه الدراسات والأبحاث نحو قياس واقع المهارات الناعمة عالية الجودة لدى الموارد البشرية، ومنها

البشرية، وكما يعتقدون أن (87%) من خريجي الجامعات اليوم يفتقرون إلى المهارات اللازمة لتحقيق النجاح (AbuJbara & Worley, 2018, 3)، وبهذا أسهمت التوجهات الأخيرة لدى الباحثين عند دراسة مواضيع ذات العلاقة بإمكانيات الموارد البشرية بضرورة التركيز مجموعة من المهارات الداعمة لها والتي جاءت تحت مسميات متعددة ومنها المهارات الشخصية أو المهارات غير الرسمية أو المهارات الناعمة (Balcar, 2014, 4).

وبموجب ما تقدم في مفهوم المهارات الناعمة للموارد البشرية، يمكن استعراض العديد من التعاريف ذات العلاقة، وذلك من خلال استحضار بعض طروحات واسهامات الباحثين في هذا المجال وعلى وفق التسلسل الزمني لها، وبما يساعد على امكانية تقديم مفهومها الاجرائي نحو المهارات الناعمة للموارد البشرية، وعلى النحو الاتي:

الجدول (4): تعريف المهارات الناعمة

ت	الباحث والسنة والصفة	التعريف
1.	(Nickson, et al., 2012, 66)	مجموعة من السمات والقدرات ذات العلاقة بشخصية المورد البشري ومواقفه وسلوكياته والموجهة نحو إتقان المهام في مكان العمل.
2.	(Blaszczynski, et al., 2012, 1)	السمات والقدرات التي يمتلكها المورد البشري إضافة إلى المهارات الفنية والمعرفية كالتعاون وإدارة الوقت والذات وحل المشكلات.
3.	(Cimatti, 2016, 99)	مجموعة المهارات الذاتية والاجتماعية من حيث قدرة المورد البشري بتطوير ذاته والتعامل مع الآخرين وتطويرهم نحو الأفضل.
4.	(Munir, 2021, 2)	قدرات غير تقنية تمكن من العمل ضمن فرق متعددة التخصصات، فضلاً عن فهم المسؤولية الوظيفية والأخلاقية في مكان العمل.

الجدول: من إعداد الباحث استناداً إلى المصادر المعتمدة فيه.

ثالثاً: أهمية المهارات الناعمة

واجهت معظم المنظمات في السنوات الأخيرة حالة من الضعف في مستوى المهارات الناعمة الواجب توافرها لدى الموارد البشرية في مكان العمل، وأبرزها ما يتجسد بمجموعة من السمات الشخصية ومنها المواقف وعلاقات العمل والصفات الفردية، فضلاً عن الذكاء العاطفي والتعاون والإبداع، إذ تسهم المهارات الناعمة بشكل وأخر بإضافة القيمة وتمكين الموارد البشرية من تحقيق الميزة التنافسية في مكان العمل (Rua & Maia, 2023, 11682)، كما تسهم المهارات الناعمة بتحسين ممارسات الموارد البشرية من حيث القدرة على التغلب على الحواجز في الاتصالات وبناء العلاقات مع الزبائن ومن ثم تخطيط العمل والتعاون مع الآخرين (Balcar, 2016, 455)، وبشكل عام يمكن تحديد مجموعة من المنطلقات لتحديد أهمية المهارات الناعمة لدى الموارد البشرية، وكالاتي: (محمود، وجاسم، 2021، 436)

1. مساهمة المهارات الناعمة الحيوية للمنظمات من اجل تحقيق التعاون والمساعدة في تطوير الموارد البشرية والحفاظ على دوافع العاملين من خلال الإقناع.
2. القدرة على الأداء والالتزام وتعزيز الصدق والإخلاص والشفافية بين الموارد البشرية.
3. تقليل الصراع التنظيمي السلبي بين الموارد البشرية، وتقليل مستويات الإجهاد الوظيفي.

استطلاعات مؤتمر الوطنية حول مهارات القرن الحادي والعشرين لوظائف القرن الحادي والعشرين عام (2009) وقياس (1000) منظمة، إذ تم التأكيد على أهمية الاتصالات الشفوية والتحريرية وخبرة الكمبيوتر والتعامل مع الآخرين، إذ ما يقارب ثلث هذه المنظمات كانت راضية عن واقع المهارات، وفي ذات السياق ركز (96%) من أصل (330) مدير تنفيذي في جامعة (فينكس) في عام (2005) على مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، بينما (95%) من أعضاء الهيئة التدريسية ركزت على الكفاء التعليمية والرغبة في النمو، وكذلك (93%) قد تم التركيز فيها على لتعاون والعمل الجماعي، ومن ثم (2%) للمشكلات الإبداعية (Ellis, et al., 2015, 6).

وفي دراسة أخرى أجرتها جامعة (Northeastern) بخصوص موضوع المهارات الناعمة للموارد البشرية، إذ تم استطلاع آراء المديرين التنفيذيين في (C-Suite)، وأكدت النتائج أن (73%) من قادة منظمات الاعمال يدركون وجود فجوة في المهارات لدى الموارد

وبناءً لما تقدم يمكن تعريف المهارات الناعمة بأنها مجموعة من السمات الداعمة للمورد البشري في مكان العمل بما فيها المهارات الشخصية ومهارات التفكير ومهارات التعامل مع الآخرين، وبما يعكس على إمكانية تحسين الأداء على المستوى الفردي والمنظمي.

ثانياً: المهارات الناعمة مقابل المهارات الصلبة

تطرق العديد من الدراسات والأبحاث وبالذات في العلوم الإدارية لموضوع المهارات الواجب توافرها لدى الموارد البشرية في مكان العمل، وبموجب ذلك عمد الباحثين إلى تقسيمها إلى نوعين هما (المهارات الناعمة، المهارات الصلبة)، ولكل من هذه المهارات سمات وخصائص تميزها عن الأخرى في مكان العمل، وبهذا يمكن استعراض أهم أوجه الاختلاف بينهما من خلال الاتي: (Stewart & Wall, 2016, 276-277)

1. **المهارات الناعمة (Soft Skills):** المهارات غير التقنية المرتبطة بشخصية المورد البشري ومواقفه وقدراته على التفاعل مع الآخرين، وقبول التنوع والتفكير بمنطقية عالية ومن ثم حل المشكلات بكفاءة وفاعلية، تسهم هذه المهارات بتحقيق التميز في تأدية المهام في مكان العمل، إلا أنها تتصف بصعوبة قياسها بسبب طبيعتها الذاتية والشخصية.
2. **المهارات الصلبة (Hard Skills):** مجموعة من المهارات ذات العلاقة بالأمر التقنية والملموسة والمؤهلات العلمية لدى الموارد البشرية والقابلة للقياس بسهولة في مكان العمل.

3. المهارات الناعمة معرفية بطبيعتها وتتأثر بمستوى الذكاء الشخصي لدى المورد البشري.
 4. يمكن تصنيف المهارات الناعمة لدى الموارد البشرية ومن ثم تقييمها في مكان العمل.
 5. تتصف المهارات الناعمة للموارد البشرية في مكان العمل بطبيعتها المعقدة وغير التقليدية.
 6. لا يتحدد تطبيق المهارات الناعمة على وظيفة معينة، وإنما على جميع الوظائف.
- وفي ذات السياق تطرق لها العديد من الباحثين من خلال الإشارة إلى مجموعة من الخصائص، والتي من الممكن التطرق لها من خلال الآتي: (محمود، جاسم، 2021، 197)

1. المرونة: تحديد مدى القدرة على تحقيق التوازن والتكيف مع التطورات البيئية المتسارعة التي تسهم في تحقيق الديمومة التنظيمية.
2. التوجهات الاستراتيجية: تتضح من خلال وضع الخطط طويلة المدى وتحديد أهدافها وغاياتها ورسالتها، فضلاً عن تحديد الرؤية المستقبلية ومدى إمكانية تطبيقها.
3. خفة الحركة: تحدد من خلال الاستجابة السريعة لمتطلبات واحتياجات الزبائن وتقديم الخدمات إلى الأسواق قبل المنظمات الأخرى.
4. الاستمرارية: تمثل المهارات الناعمة عملية مستمرة من أجل مواجهة المواقف المتطورة باستمرار، الأمر الذي يدفع الموارد البشرية نحو التعلم أكثر فأكثر.
5. القيمة المضافة: إن المهارات الناعمة مصدرها القدرات الداخلية للمورد البشري وكفاءته الشخصية في تقديم القيمة المضافة في العمل.
6. الكفاءة: إن كفاءة المورد البشري تتغير بناءً على حالته النفسية والظروف الخارجية ونوع الموارد البشرية الذين يتفاعل معهم على عكس المهارات الصلبة.

سادساً: أبعاد المهارات الناعمة

يهدف قياس واقع المهارات الناعمة لدى الموارد البشرية يتطلب الأمر استحضار العديد من الطروحات ذات العلاقة، وبما يسهم في تحديد أهم مضامينها، وكما موضح في الجدول (5)، الآتي:

الجدول (5): أبعاد المهارات الناعمة للموارد البشرية

ت	الباحث والسنة والصفة	الابعاد
1.	(Kim, et al., 2011, 741-742)	الشخصية، التفكير، التعامل مع الآخرين
2.	(Cukier, et al., 2015, 25-26)	التواصل، التفكير النقدي، حل المشكلات، التعامل مع الآخرين، الحساسية بين الثقافات، مهارات تنظيمية، المسؤولية، القيادة، الإدارة
3.	(Wright & Hribar, 2016, 15-17)	الوعي الذاتي، التواصل، التفكير النقدي، التفكير الإبداعي، التوجيه، الإدارة، القيادة
4.	(Wesley, et al., 2017, 81-84)	التواصل، العمل الجماعي، القيادة، الإدارة الذاتية، اتخاذ القرار وحل المشكلات، الاحتراف، الخبرة
5.	(Gbadegesin, 2017,	الاستماع، الاتصال، التسويق، التفاوض، إدارة الوقت، التفكير المنطقي، تكنولوجيا

4. تحقيق نوع من التوازن بين حياة الموارد البشرية الشخصية والوظيفية ومن ثم تقوية العلاقات وزيادة كفاءة الاتصالات التنظيمية.

رابعاً: متطلبات تعزيز المهارات الناعمة

تتجه معظم الجامعات نحو ادارة المعلومات الأكاديمية بدلاً من الاهتمام بالمهارات الناعمة كالإبداع وحل المشكلات والتواصل الشخصي ومهارات الكتابة والتحدث، وبهذا فإن عند البدء بممارسة الوظائف الجديدة في المنظمات تحتاج هذه الموارد البشرية للعديد من البرامج التدريبية إلى جانب تخصيص المبالغ المالية لذلك، ومن ثم تخصيص جزء من الوقت لتحسين واقع هذه المهارات، وبهذا تحتاج هذه العملية عدد من المتطلبات ومنها ما يتعلق بالالتزام والشعور بالمسؤولية، فضلاً عن وجود مجموعة من القواعد وتجاوز بعض محددات إدارة الوقت، وصولاً إلى أهمية التعلم في مكان العمل (Arat, 49, 2014)، وتطرق مجموعة من الباحثين للعديد من المتطلبات الأخرى ومنها الآتي: (Krpálek, et al., 2021, 2)

1. تحديد المستويات المطلوبة من الكفاءة والمهارات الناعمة لدى كل مورد بشري.
2. إمكانية استخدام الكفاءات البشرية والمهارات الناعمة للموارد البشرية في الإدارة العامة.
3. التقييم الذاتي لمستوى الكفاءات والمهارات الناعمة لدى الموارد البشرية في مكان العمل.
4. الحاجة للبرامج التدريبية لتحسين مستوى الكفاءة والمهارات الناعمة للموارد البشرية.
5. مدى مشاركة الموارد البشرية في البرامج التدريبية المتعلقة بالكفاءة والمهارات الناعمة.
6. الاهتمام بمقترحات وملاحظات الموارد البشرية حول المهارات الناعمة في مكان العمل.

خامساً: خصائص المهارات الناعمة

تسهم الخصائص القيمة للموارد البشرية أصحاب المهارات الناعمة، وهذه الخصائص تميزها عن غيرها من الموارد البشرية الأخرى، وكالاتي: (Qizi, 2020, 1919)

1. المهارات الناعمة جوانب مهمة للحصول على العمل والنجاح في تأدية المهام والمسؤوليات.
2. المهارات الناعمة توجه الموارد البشرية بكيفية الدخول في سوق العمل وتحقيق السعادة.

المعلومات والاتصالات، حل المشكلات، الكتابة، اللباقة	(27-28)	
التحليل وحل المشكلات، التواصل، العمل بروح الفريق الواحد، توجيه خدمة الزبائن، الاستباقية واليقظة، الانتباه، العمل المستقل، إدارة الوقت وتحديد الأولويات، تعدد المهام، المهارات التنظيمية، الوعي الثقافي	(Pastor & Golowko, 2018, 837)	.6
الاتصال، الانسجام، المرونة، النزاهة، التعامل مع الآخرين، السلوك الإيجابي، الاحتراف، المسؤولية، العمل الجماعي، أخلاقيات العمل	(Rao, 2018, 7-8)	.7
الاجتماعية، المنهجية، الشخصية	(Qizi, 2020, 1923)	.8
التواصل، المرونة، التعامل مع الآخرين، الموافق الإيجابية، الاحتراف	(Tsirkas, et al., 2020, 363)	.9
الفكرية، الإبداعية، القيادية، إدارة الذات	(خميس، وسلمان، 2020، (21-20)	.10
التواصل والتفاوض، تخطيط وتنظيم العمل، القيادة، العمل الجماعي	(Krpálek, et al., 2021, 5)	.11
الاتصال والتواصل، العمل ضمن فريق، إدارة الازمات، التفاوض	(حميد، والخشاب، 2021، (373-371)	.12
صنع القرار، حل المشكلات، التفكير النقدي، الاتصال، المواقف الإيجابية، الذكاء العاطفي، التعاطف	(Jain, et al., 2022, 13)	.13

الجدول: من إعداد الباحث استناداً إلى المصادر المعتمدة فيه.

(82-83)، وتتضمن هذه المهارة التعاون والانسجام في العمل واستحضار اللطف والدعم عند التعامل والاهتمام بالقيام بما يحقق الاستفادة لمكان العمل (Rao, 2018, 8).

3. القيادة: إمكانية تحقيق الأهداف من خلال جهود الآخرين، ولتفعيل المهارات الناعمة يتوجب ممارسة بعض جوانب القيادة ومنها ما يتعلق بالقدرة على التفاوض مع الآخرين والمشاركة في فرق العمل وتقديم الخدمات وحل الصراعات في مكان العمل، فضلاً عن قبول التغيير ومن ثم قيادة الجهود لتلبية الطلبات، وصولاً إلى الانضباط والتركيز على رؤية المستقبل وبناء المواقف الإيجابية والتعامل معها بمرونة (Wesley, et al., 2017, 83)، وتتضمن هذه المهارة القدرة على إدارة المشاريع وإدارة الأداء وإدارة الاجتماعات وتطوير العاملين (Cukier, et al., 2015, 26).

4. الإدارة الذاتية: القدرة على تحمل المسؤوليات فيما يتعلق بالمواقف والسلوكيات الذاتية تجاه الآخرين، وتبرز أهمية الإدارة الذاتية من خلال زيادة الإنتاجية والتواصل بكفاءة مع الآخرين واتخاذ القرارات الجدية وتخطيط وقت العمل والحفاظ على الصحة البدنية والعقلية، وتبرز معالم الإدارة الذاتية من خلال توضيح الأهداف وتنظيم الأشخاص والموارد ومراقبة أوجه التقدم في العمل وحل المشكلات والعمل من منطلق أخلاقيات الأعمال، والإسهام في تحقيق النجاح (Wesley, et al., 2017, 83)، وتتضمن هذه المهارة تقييم الذات وتحديد الأهداف الشخصية ومراقبة التقدم وضبط النفس في مكان العمل (Kim, et al., 2011, 742).

5. اتخاذ القرار وحل المشكلات: يمكن دراسة وقياس عملية صنع القرار وحل المشكلات من زوايا مختلفة بسبب حركتها الديناميكية، وتبرز مضامين هذه المهارات من خلال نشر المعلومات وتحديد المشكلات وتحليلها واتخاذ إجراءات فاعلة وإدراك تأثيرات القرارات، فضلاً عن القدرة على تطوير حلول مبتكرة وإبداعية ومن ثم نقل المعرفة من موقف إلى آخر والاندماج مع برامج التعلم

من خلال ما تقدم بخصوص هذه الأبعاد أبعاد المهارات الناعمة لدى الموارد البشرية في مكان العمل، أشرت الباحثة وجود حالة من الاتفاق النسبي بين الباحثين في الجدول (5) بخصوص هذه الأبعاد، فضلاً عن وجود الاختلاف تجاه بعض الأبعاد الأخرى، ومرد ذلك اختلاف التوجهات البحثية والأهداف الخاصة لكل دراسة عن أخرى واختلاف الفترات الزمنية لكل دراسة عن الأخرى، ولكن تتفق الباحثة مع طروحات (Wesley, et al., 2017, 81-84)، بوصفها من المقاييس الشاملة والمتضمنة العديد من المهارات المنسجمة مع طبيعة العمل في المنظومة التعليمية، وبهذا سيتم التطرق لها نظرياً، ومن ثم قياسها، والتحرري عن واقع تطبيقها في الجامعة المبحوثة، وتحديد مدى التباين في أهميتها النسبية، وكالاتي:

1. التواصل: تتجسد من خلال ما متاح لديهم من مهارات شفوية وكتابية، فضلاً عن قدرتهم على العرض والاستماع والتواصل بدقة وإيجاز ومن ثم التحدث بشكل لطيف ومناسب وطرح التساؤلات بشكل مناسب وتبادل الآراء وتقديم الملاحظات ذات العلاقة بالعمل، وإمكانية العمل مع الآخرين، والتفاعل مع الزبائن أو حتى التفاعل مع زملاء العمل، بالإضافة إلى إسهامها بشكل مباشر بتحقيق النجاح الوظيفي (Wesley, et al., 2017, 81-82)، وتتضمن هذه المهارة القدرة على إيصال وجهات النظر والقدرة على تلقي الملاحظات من الزملاء في العمل (Cukier, et al., 2015, 25).

2. العمل الجماعي: أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث مدى فاعلية العمل الجماعي في مكان العمل، من حيث تعزيز الإنتاجية والإبداع وتقليل وقت الاستجابة والقدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، وتبرز معالم العمل الجماعي في مكان العمل من خلال القدرة على تفويض المسؤولية وإنشاء جداول العمل الداخلية وتقديم النقد البناء تجاه بعضهم البعض ومن ثم تقييم نقاط القوة والضعف لدى الأعضاء والتغلب عليها وقبول المسؤولية عن أعمال الآخرين، وبما يسهم في إضافة القيم وتحقيق النجاح (Wesley, et al., 2017)

مهارة من هذه المهارات مدخلاً مناسباً لتحسين المهارات الأخرى، مع اهمية عدم تجاهل أية مهارة، انما يتطلب الامر إعطاءهما نفس الوزن النسبي من الأهمية قياساً بالمهارات الناعمة الأخرى، وبما يسهم في اجراء التحسين المستمر في الأداء الفردي والمنظمي.

الجانب العملي

تم إجراء التحليل الخاص بقائمة الفحص بتحديد الاوزان وتأشير التكرارات بقصد استخراج النتيجة والمعدل والنسبة المئوية للمطابقة ومعدل الوسط الفرضي ليتم تحديد حجم الفجوة في واقع المهارات الناعمة للموارد البشرية في الجامعة المبحوثة، وكالاتي:

1. عرض وتحليل النتائج الخاصة بمهارة التواصل

يتضمن الجدول (6) النتائج الخاصة بإجابات الأفراد المبحوثين نحو مهارة التواصل، إذ حققت هذه المهارة معدل عام بلغ (10) من اصل (10) وبتقدير (امتياز) وبحجم فجوه بلغ (0%)، وجاءت هذه النتائج من خلال ان الفقرات (1،2،3،4،5) الواردة في قائمة الفحص قد حققت اعلى نتيجة وهي (50) بمجملها من مجموع (50) وبنسبة (100%) وهذه النتيجة اعلى من معدل الوسط الفرضي والذي بلغ (20%)، ويعني ذلك اهتمام العاملين في الجامعة المبحوثة بمسألة اختيار الكلمات المناسبة عند الحوار مع الآخرين ومن ثم فهم واستماع اراء الزملاء، فضلاً عن حرصهم على تبادل المعلومات بقصد تقليل الاخطاء وتبادل الحوار بهدوء ودقة عالية، وصولاً الى طرح التساؤلات بشكل مناسب ولطيف.

الجدول (6): عرض وتحليل النتائج الخاصة بمهارة التواصل

ت	الفقرات	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق
1.	يحرص العاملون على اختيار الكلمات المناسبة للحوار مع الآخرين	*		
2.	يهتم العاملون باستماع وفهم آراء زملاءهم قبل الرد عليها	*		
3.	يحرص العاملون على تبادل المعلومات بهدف تقليل الأخطاء في العمل	*		
4.	يتبادل العاملون الحوار مع بعضهم بهدوء ودقة عالية	*		
5.	ي طرح العاملون تساؤلاتهم بشكل مناسب ولطيف	*		
	الأوزان	10	5	0
	التكرارات	5	0	0
	النتيجة	50	0	0
	المعدل		10	
	النسبة المئوية للمطابقة		1	
	معدل الوسط الفرضي		0.2	
	حجم الفجوة		0	

N=43

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على قائمة الفحص.

ويعني ذلك مشاركة العاملين في الجامعة المبحوثة المعلومات مع زملائهم بهدف تسهيل العمل ومن ثم التعاون فيما بينهم عند تأدية المهام في العمل وتشخيص بعض نقاط القوة والضعف داخل فريق العمل، بينما حققت الفقرات (3،5) نتيجة بلغت (10) بمجملها من مجموع (50) وبنسبة (20%) وهي اعلى من معدل الوسط الفرضي والذي بلغ (16%)، ويؤشر ذلك مسألة اهتمام العاملين في الجامعة المبحوثة بموضوع تقديم النقد البناء تجاه بعضهم البعض بهدف تجنب الأخطاء

والتفكير المنطقي (Wesley, et al., 2017, 84)، وتتضمن هذه المهارة تحديد الأهداف والتحديات وتشخيص البدائل وإدارة المخاطر واختيار البديل الأفضل لاتخاذ القرارات (Kim, et al., 2011, 742).

6. الاحتراف: إن الموارد البشرية المحترفون يكون لديهم القدرة على تحمل المسؤولية تجاه سلوكياتهم والعمل بفاعلية مع الآخرين، وتأدية المهام بجودة عالية والأمانة، فضلاً عن كونهم جديرون بالثقة والقدرة على التعامل مع حالات الغموض وارتداء الملابس المناسبة للعمل والحفاظ على اللباقة وآداب السلوك المناسب والاستباقية والالتزام بالوظيفة (Wesley, et al., 2017, 84)، وتتضمن هذه المهارة القدرة على استحضار التوازن في مكان العمل (Rao, 2018, 8).

7. الخبرة: عندما يكون المورد البشري محترفاً يعني أنه قد أكتسب الخبرة الجيدة والتي تم الحصول عليها من خلال الفترات الزمنية في العمل ومن ثم التقدم الجيد ضمن المسارات الوظيفية المتعددة، إذ تتضح أوجه الخبرة لدى الموارد البشرية من خلال القدرة على مفاعلة الخبرة العلمية والعملية ومن ثم التعلم من التجارب وكذلك تأدية المهام بدقة ووضوح ومواجهة التحديات وتحقيق الأهداف (Wesley, et al., 2017, 84).

8. بناءً لما تقدم بخصوص الأبعاد المعبرة عن المهارات الناعمة لدى الموارد البشرية، في مكان العمل يتوجب من القائمين على ادارة المنظمات تحديد كيفية التعامل بدقة عالية مع هذه المهارات من حيث استحضارها ومن ثم إدارتها كمنظومة تفاعلية بحيث أن تكون كل

2. عرض وتحليل النتائج الخاصة بمهارة العمل الجماعي

يعكس الجدول (8) النتائج الخاصة بإجابات الأفراد المبحوثين نحو مهارة العمل الجماعي، إذ حققت هذه المهارة معدل عام بلغ (8) من اصل (10) وبتقدير (جيد جداً) وبحجم فجوه بلغ (20%)، وجاءت هذه النتائج ان الفقرات (1،2،4) الواردة في قائمة الفحص قد حققت اعلى نتيجة وهي (30) بمجملها من مجموع (50) وبنسبة (60%) وهذه النتيجة اعلى من معدل الوسط الفرضي والذي بلغ (16%)،

واقترن ذلك بحرصهم على معالجة نقاط الضعف لدى أعضاء فريق العمل.

الجدول (7): عرض وتحليل النتائج الخاصة بمهارة العمل الجماعي

ت	الفقرات	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق
1.	يشارك العاملون زملاءهم المعلومات بهدف تسهيل العمل	*		
2.	يتعاون العاملون فيما بينهم عند تأدية المهام في العمل	*		
3.	يقدم العاملون النقد البناء تجاه بعضهم البعض بهدف تجنب الأخطاء		*	
4.	يشخص العاملون بعض نقاط القوة والضعف داخل فريق العمل	*		
5.	يحرص العاملون على معالجة نقاط الضعف لدى أعضاء فريق العمل		*	
	الأوزان	10	5	0
	التكرارات	3	2	0
	النتيجة	30	10	0
	المعدل	8		
	النسبة المئوية للمطابقة	0.8		
	معدل الوسط الفرضي	0.16		
	حجم الفجوة	0.2		

N=43

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على قائمة الفحص.

100%) وهذه النتيجة اعلى من معدل الوسط الفرضي والذي بلغ (20%)، ويعني ذلك انسجام العاملين في الجامعة المبحوثة مع حالات التغيير بهدف تحسين العمل ومن ثم تمكنهم من تحمل المسؤوليات ذات العلاقة بالعمل، فضلاً عن استحضار الانضباط والهدوء عند مواجهة الأزمات والحرص على معالجة حالات الصراع في العمل، وصولاً الى تقديمهم خدمات ذات جودة عالية.

الجدول (8): عرض وتحليل النتائج الخاصة بمهارة القيادة

ت	الفقرات	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق
1.	ينسجم العاملون مع حالات التغيير بهدف تحسين العمل	*		
2.	يتمكن العاملون من تحمل المسؤوليات ذات العلاقة بالعمل	*		
3.	يستحضر العاملون الانضباط والهدوء عند مواجهة الأزمات	*		
4.	يحرص العاملون على معالجة حالات الصراع في العمل	*		
5.	يقوم العاملون بتقديم خدمات ذات جودة عالية	*		
	الأوزان	10	5	0
	التكرارات	5	0	0
	النتيجة	50	0	0
	المعدل	10		
	النسبة المئوية للمطابقة	1		
	معدل الوسط الفرضي	0.2		
	حجم الفجوة	0		

N=43

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على قائمة الفحص.

النتيجة اعلى من معدل الوسط الفرضي والذي بلغ (14%)، ويعني ذلك ان العاملين في الجامعة المبحوثة يتمكنون من ادارة وقتهم وحرصهم على متابعة اوجه التقدم في العمل، بينما حققت الفقرات (2،4،5) نتيجة بلغت (15) بمجموع (50) ونسبة (30%) وهي اعلى من معدل الوسط الفرضي والذي بلغ (14%)، ويؤشر ذلك اهتمام العاملين في الجامعة المبحوثة بموضوع التوازن بين اهداف

4. عرض وتحليل النتائج الخاصة بمهارة الادارة الذاتية

يعكس الجدول (9) النتائج الخاصة بإجابات الأفراد المبحوثين نحو مهارة الإدارة الذاتية، إذ حققت هذه المهارة معدل عام بلغ (7) من اصل (10) وبمقدار (جيد) وبمجموع فجوه بلغ (30%)، وجاءت هذه النتائج ان الفقرات (1،3) الواردة في قائمة الفحص قد حققت اعلى نتيجة وهي (20) بمجموع (50) ونسبة (40%) وهذه

العمل وخارجه وتجنب المشاكل الخاصة والحفاظ على الهدوء عن التعرض للضغط في العمل.
الجدول (9): عرض وتحليل النتائج الخاصة بمهارة الادارة الذاتية

ت	الفقرات	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق
1.	يتمكن العاملون من إدارة وقتهم بشكل جيد	*		
2.	يوازن العاملون بين أهدافهم داخل العمل وخارجه		*	
3.	يحرص العاملون على متابعة أوجه التقدم في العمل	*		
4.	يتجنب العاملون مشاكلهم الخاصة عند تأدية مهام العمل		*	
5.	يهتم العاملون بالحفاظ على الهدوء عند التعرض للضغط في العمل		*	
	الأوزان	10	5	0
	التكرارات	2	3	0
	النتيجة	20	15	0
	المعدل	7		
	النسبة المئوية للمطابقة	0.7		
	معدل الوسط الفرضي	0.14		
	حجم الفجوة	0.3		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على قائمة الفحص. N=43

5. عرض وتحليل النتائج الخاصة بمهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات يعكس الجدول (10) النتائج الخاصة بإجابات الأفراد المبحوثين نحو مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات، إذ حققت هذه المهارة معدل عام بلغ (7) من اصل (10) وبتقدير (جيد) وبحجم فجوه بلغ (30%)، وجاءت هذه النتائج ان الفقرات (1،5) الواردة في قائمة الفحص قد حققت اعلى نتيجة وهي (20) بمجمها من مجموع (50) وبنسبة (40%) وهذه النتيجة اعلى من معدل الوسط الفرضي والذي بلغ (14%)، ويعني ذلك ان العاملين في الجامعة المبحوثة يتمكنون من تشخيص المشكلات ويدركون مدى تأثير القرارات المتخذة في العمل، بينما حققت الفقرات (2،3،4) نتيجة بلغت (15) بمجمها من مجموع (50) وبنسبة (30%) وهي اعلى من معدل الوسط الفرضي والذي بلغ (14%)، ويؤشر ذلك اهتمام العاملين في الجامعة المبحوثة بموضوع تقديم حلول ابداعية لمعالجة المشكلات وفق اوجه التفكير المنطقي وفي التوقيت المناسب.

الجدول (10): عرض وتحليل النتائج الخاصة بمهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات

ت	الفقرات	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق
1.	يتمكن العاملون من تشخيص المشكلات في العمل	*		
2.	يقدم العاملون حلول ابداعية لمعالجة المشكلات في العمل		*	
3.	يتخذ العاملون قراراتهم وفق اوجه التفكير المنطقي		*	
4.	يهتم العاملون باتخاذ القرارات بالتوقيت المناسب لها		*	
5.	يدرك العاملون مدى تأثير القرارات المتخذة في العمل	*		
	الأوزان	10	5	0
	التكرارات	2	3	0
	النتيجة	20	15	0
	المعدل	7		
	النسبة المئوية للمطابقة	0.7		
	معدل الوسط الفرضي	0.14		
	حجم الفجوة	0.3		

N=43

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على قائمة الفحص.

6. عرض وتحليل النتائج الخاصة بمهارة الاحتراف يعكس الجدول (11) النتائج الخاصة بإجابات الأفراد المبحوثين نحو مهارة الاحتراف، إذ حققت هذه المهارة معدل عام بلغ (9) من اصل (10) وبتقدير (امتياز) وبحجم فجوه بلغ (10%)، وجاءت هذه النتائج ان الفقرات (1،3،4،5) الواردة في قائمة الفحص قد حققت اعلى نتيجة وهي (40) بمجمها من مجموع (50) وبنسبة (80%) وهذه النتيجة اعلى من معدل الوسط الفرضي والذي بلغ (18%)، ويعني ذلك ان العاملين في الجامعة المبحوثة يحظى كل منهم بدرجة عالية من الثقة

الجدول (11): عرض وتحليل النتائج الخاصة بمهارة الاحتراف يعكس الجدول (11) النتائج الخاصة بإجابات الأفراد المبحوثين نحو مهارة الاحتراف، إذ حققت هذه المهارة معدل عام بلغ (9) من اصل (10) وبتقدير (امتياز) وبحجم فجوه بلغ (10%)، وجاءت هذه النتائج ان الفقرات (1،3،4،5) الواردة في قائمة الفحص قد حققت اعلى نتيجة وهي (40) بمجمها من مجموع (50) وبنسبة (80%) وهذه النتيجة اعلى من معدل الوسط الفرضي والذي بلغ (18%)، ويعني ذلك ان العاملين في الجامعة المبحوثة يحظى كل منهم بدرجة عالية من الثقة

في العمل والالتزام بالتعليمات والاجراءات في العمل وارتداء الملابس المناسبة في العمل والحفاظ على اللباقة وأداب السلوك المناسب في العمل، بينما حققت الفقرة (2) نتيجة بلغت (5) بمجموع تحليل حالات الغموض في العمل بهدف تجاوزها.

الجدول (11): عرض وتحليل النتائج الخاصة بمهارة الاحتراف

ت	الفقرات	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق
1.	يحظى العاملون بدرجة عالية من الثقة في العمل	*		
2.	يحلل العاملون حالات الغموض في العمل بهدف تجاوزها	*		
3.	يلتزم العاملون بالتعليمات والإجراءات في العمل	*		
4.	يهتم العاملون بارتداء الملابس المناسبة في العمل	*		
5.	يحافظ العاملون على اللباقة وأداب السلوك المناسب في العمل	*		
الاوزان				
		10	5	0
التكرارات				
		4	1	0
النتيجة				
		40	5	0
المعدل				
		9		
النسبة المئوية للمطابقة				
		0.9		
معدل الوسط الفرضي				
		0.18		
حجم الفجوة				
		0.1		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على قائمة الفحص. N=43

ذلك حرص العاملين في الجامعة المبحوثة على التعلم من التجارب في العمل وتأدية المهام والمسؤوليات بدقة ووضوح وتحقيق الاهداف في العمل، بينما حققت الفقرات (1،4) نتيجة بلغت (10) بمجموع (50) وبنسبة (20%) وهي اعلى من معدل الوسط الفرضي والذي بلغ (16%)، ويؤشر ذلك مسألة اهتمام العاملين في الجامعة المبحوثة بموضوع مفاعلة الخبرة العلمية والعملية ومواجهة مشاكل العمل وتحدياته.

الجدول (12): عرض وتحليل النتائج الخاصة بمهارة الخبرة

ت	الفقرات	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق
1.	يسعى العاملون نحو مفاعلة الخبرة العلمية والعملية	*		
2.	بحرص العاملون على التعلم من التجارب المتعددة في العمل	*		
3.	يؤدي العاملون المهام والمسؤوليات بدقة ووضوح	*		
4.	يواجه العاملون مشاكل العمل وتحدياته بجودة عالية	*		
5.	يهتم العاملون بتحقيق الأهداف المطلوبة في العمل	*		
الاوزان				
		10	5	0
التكرارات				
		3	2	0
النتيجة				
		30	10	0
المعدل				
		8		
النسبة المئوية للمطابقة				
		0.8		
معدل الوسط الفرضي				
		0.16		
حجم الفجوة				
		0.2		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على قائمة الفحص. N=43

كما تم عرض مضامين الجدول (13) والمتضمن تحديد نتائج المهارات الناعمة على المستوى الكلي، كالاتي:

الجدول (13): عرض وتحليل نتائج المهارات الناعمة على المستوى الكلي

ت	المهارات الناعمة	النسبة المئوية للمطابقة	حجم الفجوة	مستوى التوافر	الترتيب
1.	التواصل	100%	0%	امتياز	1
2.	العمل الجماعي	80%	20%	جيد جداً	3
3.	القيادة	100%	0%	امتياز	1
4.	الادارة الذاتية	70%	30%	جيد	4
5.	اتخاذ القرار وحل المشكلات	70%	30%	جيد	4
6.	الاحتراف	90%	10%	امتياز	2
7.	الخبرة	80%	20%	جيد جداً	3
	المعدل العام	84%	17%	جيد جداً	---

N=43

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على قائمة الفحص.

5. تتبنى الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة، وهذا يعني توجه الموارد البشرية في استحضار ما يدعم هذه المهارات من حيث القدرة على ادارة الوقت ومتابعة خطوات تحقيق الاهداف مثلما يتم العمل على تشخيص المشكلات وإدراك مدى تأثيرات القرارات المتخذة على العمل المنظمي.

6. ضعف الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة بكيفية التعامل مع حالات الغموض التي تعترضهم عند تأدية المهام والمسؤوليات والواجبات، وهذا يعني تراجع قدرتهم على تحليل وتجاوز حالات الغموض في مكان العمل.

7. تعاني الجامعة المبحوثة بوجود حجم فجوة بين الواقع الفعلي وبين ما تسعى الوصول اليه فيما يتعلق بالمهارات الناعمة لدى الموارد البشرية، ومرد ذلك بعض الحالات والتي من الممكن ان تتمحور بالتراجع النسبي في الآتي:

أ. مسألة النقد البناء بين اعضاء فريق العمل بقصد تحسين مستويات الأداء الوظيفي.

ب. طبيعة تشخيص نقاط الضعف لدى الموارد البشرية في مكان العمل.

ت. تجنب الموارد البشرية للمشكلات وكيفية مواجهة الضغوط في مكان العمل.

ث. مستوى الحلول الابداعية والتفكير المنطقي فيما يتعلق بكيفية تأدية مهام العمل.

ج. كيفية اختيار التوقيت المناسب للقرارات المتخذة في مكان العمل.

ح. الطرائق المعتمدة في كيفية مفاعلة الخبرة العلمية والعملية في مكان العمل.

❖ التوصيات

1. ضرورة توجه الإدارة في الجامعة المبحوثة وخاصة إدارة الموارد البشرية نحو الجوانب الداعمة للموارد البشرية في مكان العمل وتحديداً فيما يتعلق بالمهارات الناعمة.

2. الاهتمام من قبل ادارة الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة بمعالجة حالة التباين في مستوى توافر المهارات الناعمة للموارد البشرية، بحيث نجعل من كل مهارة كمدخل للمهارات الاخرى،

ومن خلال المضامين المعبرة عن الجدول (13) تم الوقوف على مدى امكانية قبول فرضيات البحث الحالي من عدمه، وعلى النحو الآتي: **قبول الفرضية الرئيسية الأولى**، ومرد ذلك ان جميع المهارات الناعمة للموارد البشرية في البحث الحالي قد حققت نسبة مطابقة ما بين (100%-70%)، فضلاً عن قبول الفرضية الرئيسية الثانية، ومرد ذلك اختلاف مستوى التوافر بين المهارات الناعمة للموارد البشرية من حيث تحقيقها ثلاث مستويات وهي (جيد، جيد جداً، امتياز).

الاستنتاجات والتوصيات

❖ الاستنتاجات

1. وجود حالة اتفاق بين الافراد المبحوثين بشأن مدى توافر المهارات الناعمة لدى الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة، فضلاً عن وجود حالة من التباين في مستوى توافر مهارة وأخرى، وهذا يعد بمثابة حالة طبيعية، إذ من الصعوبة تحقيق الحالة المثالية في تطبيق هذه المهارات في مكان العمل.

2. اهتمام الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة بمهارات (التواصل، القيادة)، وهذا يفسر قدرة الجامعة المبحوثة بتحقيق تطلعاتها نحو تعزيز مستويات التواصل بين الموارد البشرية وقدرتهم على التمتع بالصفات القيادية، والتعامل مع الاخرين وتبادل المعلومات والحوار بهدوء ولطف، فضلاً عن توجيههم نحو مواكبة حالات التغيير وتحمل المسؤوليات ومعالجة الصراع والانضباط وتقديم الخدمات التي من شأنها ان ترتقي بالجامعة المبحوثة.

3. تعتمد الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة على مهارة (الاحتراف)، وهذا يعكس امكانيات وقدرات الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة في استحضار الاحترافية عند تأدية المهام والواجبات وخاصة من حيث التزامهم الفعلي بالتعليمات والاجراءات وارتداء الملابس المناسبة واستحضار آداب السلوك المناسب في العمل.

4. تهتم الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة بمهارات (العمل الجماعي، الخبرة)، وهذا يبين قدرة الموارد البشرية في مشاركة المعلومات والتعاون فيما بينهم لتشخيص نقاط القوة والضعف والتعلم من التجارب وتحقيق الاهداف بوضوح ودقة.

العباسي، صباح انور يعقوب، (2022)، نظام التصنيع بالاستجابة السريعة واعتبارات الجودة: دراسة حالة في محطات سد الموصل لإنتاج الطاقة الكهربائية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (14)، العدد (2).

الفاقي، احمد محمود مصطفى، (2021)، تأثير التعويض الاستراتيجي في تقويم الأداء الاستراتيجي – الدور الوسيط لجودة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الدولية العاملة في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

اللامي، غسان قاسم داود، وجواد، كاظم احمد، (2014)، تحديد مستوى مرونة التصنيع: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (41).

محمود، ناجي عبدالستار، وجاسم، عدنان سهيل، (2021)، تأثير المهارات الناعمة في تعزيز الديمومة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة ديالى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (54)، الجزء (1).

محمود، ناجي عبدالستار، وجاسم، عدنان سهيل، (2021)، تشخيص الخصائص الشخصية للمهات الناعمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة ديالى، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، العدد (1).

AbuJbara, Nida'a K., & Worley, Jody A., (2018), Leading toward new horizons with soft skills, On the Horizon, Emerald Publishing Limited.

Arat, Melih, (2014), Acquiring Soft Skills at University, Journal of Educational and Instructional Studies in the World, Vol. (3), Iss. (3).

Bailly, Franck & Le'ne, Alexandre, (2013), The personification of the service labour process and the rise of sof skills: a French case study, Employee Relations, Vol. (35), No. (1), Emerald Group Publishing Limited.

Balcar, Jiří, (2014), Soft Skills and their Wage Returns: Overview of Empirical Literature1, Review of Economic Perspectives – Narodohospodarsky Obzor, Vol. (14), Iss. (1).

Balcar, Jiří, (2016), Is it better to invest in hard or soft skills? The Economic and Labour Relations Review, Vol. 27 (4), SAGE.

Błaszczynski, Angeles, Los & Green, Diana J., (2012),

Effective Strategies and Activities for Developing Soft Skills, Journal of Applied Research for Business Instruction, Vol. (10), Iss. (1).

ويمكن تحقيق ذلك من خلال التعامل معها كمنظومة تفاعلية نحو تحقيق الاهداف.

3. توجيه الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة نحو التعامل مع حالات الغموض وتحليل مضامينها بقصد تجاوزها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال اطلاع الموارد البشرية على تجارب الاخرين في هذا المجال والاستفادة من نتائجه، فضلاً إقامة ورش العمل والندوات الخاصة بكيفية التعامل مع هكذا نوع من الحالات.

4. اهمية معالجة بعض الحالات التي تسبب تراجع مستوى المهارات الناعمة لدى الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة من حيث مشاركة الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة في الدورات التدريبية والتطويرية التي من شأنها ان تعزز قدرات الموارد البشرية في العمل المنظمي بشأن اكتساب المهارات وخاصة الناعمة منها.

5. تحفيز الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة نحو تقديم الحلول والافكار الابداعية واستحضار التفكير المنطقي ومفاعلة الخبرة العلمية والعملية ويمكن تحقيق ذلك من خلال تفعيل أنشطة وبرامج البحث والتطوير والتي من شأنها تشخيص واقع المهارات وتصحيح بعض مساراتها في مكان العمل ومن ثم ربطها بنظام المكافآت في الجامعة المبحوثة.

6. تقييم المهارات الناعمة لدى الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة بشكل مستمر بقصد الحفاظ على ما متاح منها، فضلاً عن معالجة البعض الاخر منها، وذلك من خلال استحضار مضامين التغذية العكسية، فضلاً عن دعم برامج الرقابة الذاتية في الجامعة المبحوثة.

7. تفعيل البرامج الداعمة للمهارات الناعمة لدى الموارد البشرية في الجامعة المبحوثة من خلال الاعتراف الفعلي من قبل الادارة بأهمية هذه المهارات في مكان العمل، فضلاً عن ربطها بنظام الترقيّة، وتفعيل برامج الاتصالات المنظمية، وكل ذلك يتحقق من خلال دعم المناخ المنظمي في الجامعة المبحوثة.

المصادر

حميد، رنا خير الدين، والخشاب، حسان ثابت، (2021)، رأس المال النفسي ودوره في المهارات الناعمة: دراسة مسحية في بعض كليات جامعة الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (56)، الجزء (1).

حميد، رنا خير الدين، والخشاب، حسان ثابت، (2021)، وصف وتشخيص أبعاد المهارات الناعمة في جامعة الموصل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين العاملين في الكليات الإنسانية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (56)، الجزء (2).

خميس، لمى هادي، وسلمان، ناظم جواد عبد، (2020)، المهارات الناعمة للموارد البشرية ودورها في الأداء الاستراتيجي: بحث ميداني في عينة من مديريات وزارة التربية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (26)، العدد (122).

- Munir, Fouzia, (2021), More than technical experts: Engineering professionals' perspectives on the role of soft skills in their practice, Industry and Higher Education, SAGE.
- Naor, Michael, Linderman, Kevin & Schroeder, Roger, (2010), The globalization of operations in Eastern and Western countries: Unpacking the relationship between national and organizational culture and its impact on manufacturing performance, Journal of Operations Management, Elsevier.
- Nickson, Dennis, Warhurst, Chris, Commander, Johanna, Hurrell, Scott A., & Cullen, Anne Marie, (2012), Soft skills and employability: Evidence from UK retail, Economic and Industrial Democracy, SAGE.
- Nugraha, I Gusti Bagus Sindu Martha, Sitiari, Ni Wayan & Yasa, Putu Ngurah Suyatna, (2021), Mediation Effect of Work Motivation on Relationship of Soft Skill and Hard Skill on Employee Performance in Denpasar Marthalia Skincare Clinical, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha, Vol. (2), No. (7).
- PASTOR, Ulrike Stefanie Foerster & Golowko, Nina, (2018), The need for digital and soft skills in the Romanian business service industry, DE Gruyter Open.
- Qizi, Karimova Nilufar Ummatqul, (2020), Soft Skills Development in Higher Education, Universal Journal of Educational Research, 8 (5).
- Rao, M.S., (2018), Soft skills: toward a sanctimonious discipline, On the Horizon, Emerald Publishing Limited.
- Remedios, Richard, (2012), The Role of Soft Skills in Employability, International Journal of Management Research and Review, Vol. (2), Iss. (7).
- Rua, Orlando Lima & Maia, Ana Rita, do creativity techniques enhances employee's soft skills? As técnicas de criatividade melhoram as competências transversais dos trabalhadores?, Revista Gestão e Secretariado, Vol. (14), No. (7).
- Stewart, Carol, Wall, Alison & Marciniac, Sheryl, (2016), Mixed Signals: Do College Graduates Have the Soft Skills That Employers Want? ResearchGate.
- Cimatti, Barbara, Definition Development Assessment of Soft Skills AND Their Role for the Quality of Organizations and Enterprises, International Journal for Quality Research, 10 (1).
- Cukier, Wendy, Hodson, Jaigris & Omar, Aisha, (2015), "Soft" Skills are Hard: A Review of the Literature, Social Sciences and Humanities Research Council.
- Ellis, Maureen, Kisling, Eric & Hackworth, Robbie G., (2015), Teaching Soft Skills Employers Need, Community College Journal of Research and Practice.
- Gbadegesin, Sunday Olarinre Oladokun Job Taiwo, (2017), Adequacy of core knowledge and soft skills in the performance of professional employees of real estate firms in Nigeria, Property Management, Emerald Group Publishing Limited.
- Hurrell, Scott A, (2005), Rethinking the soft skills deficit blame game: Employers, skills withdrawal and the reporting of soft skills gaps, human relations, 69 (3), SAGE.
- Jain, Vipin, Verma, Anupama, Sharma, Pratibha & Arya, Satyendra, (2022), Impact of Soft Skills Training on Employees Performance in BPO Industry: A Study of Bops in Delhi and NCR Region, The Journal of Oriental Research Madras.
- Kim, Jungsun Sunny, Erdem, Mehmet, Byun, Jeoung Woo & Jeong, Hwayoung, (2011), Training soft skills via e-learning: international chain hotels, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. (23), No. (6), Emerald Group Publishing Limited.
- Krpálek, Pavel, Berková, Katerina, Kubišová, Andrea, Krelová, Katarína Krpálková, Frenđlovská, Dagmar & Spiesová, Daniela, (2021), Formation of Professional Competences and Soft Skills of Public Administration Employees for Sustainable Professional Development, Sustainability, (13), MDPI.
- Malykhin, Oleksandr, Aristova, Nataliia, Kalinina, Liudmyla & Opaliuk, Tetyana, (2021), Developing Soft Skills among Potential Employees: A Theoretical Review on Best International Practices, Postmodern Openings, Vol. (12), No. (2).

Wright, Kristin Holmberg & Hribar, Tracy, (2016), Soft Skills – The Missing Piece for Entrepreneurs to Grow a Business, American Journal of Management, Vol. 16 (1).

Zekry, Mariam Samy, Moussa, Mahmoud Ali & Salama, Mahmoud Ahmed, (2023), Exploratory Study of Soft Skills in Tourism and Hospitality Sector: Perspectives of Hotels and Travel Agencies Managers, Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, Vol. (7), Iss. (1/1).

Tsirkas, Konstantinos, Chytiri, Alexandra-Paraskevi & Bouranta, Nancy, (2020), The gap in soft skills perceptions: a dyadic analysis, Education + Training, Vol. (62), No. (4), Emerald Publishing Limited.

Wesley, Scarlett C., Jackson, Vanessa Prier & Lee, Minyoung, (2017), The perceived importance of co soft skills between retailing and tourism management students, faculty and businesses, Employee Relations, Vol. (39), No. (1), Emerald Publishing Limited.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملحق (1)

م / قائمة فحص

الإخوة رؤساء الأقسام والشعب المحترمون
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

يهدف قياس واقع المهارات الناعمة لدى الموارد البشرية في الجامعة، يطيب إن نضع بين أيديكم قائمة الفحص الخاصة ببحثنا الموسوم " قياس المهارات الناعمة لدى الموارد البشرية في المنظومة التعليمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب في رئاسة جامعة الموصل"، أملنا بأن تحظى الفقرات المدرجة في قائمة الفحص باهتمامكم وحرصكم الأكيد عند الإجابة تحقيماً لدقة وصواب نتائج البحث الحالي.
تفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير.

المهارات الناعمة: مجموعة من السمات الداعمة للمورد البشري في مكان العمل بما فيها المهارات الشخصية ومهارات التفكير ومهارات التعامل مع الآخرين، وبما يعكس على إمكانية تحسين الأداء على المستوى الفردي والمنظمي.

ت	الفقرات	أتفق	أتفق نوعاً ما	لا أتفق
التواصل				
1.	يحرص العاملون على اختيار الكلمات المناسبة للحوار مع الآخرين			
2.	يهتم العاملون باستماع وفهم آراء زملاءهم قبل الرد عليها			
3.	يحرص العاملون على تبادل المعلومات بهدف تقليل الأخطاء في العمل			
4.	يتبادل العاملون الحوار مع بعضهم بهدوء ودقة عالية			
5.	يطرح العاملون تساؤلاتهم بشكل مناسب ولطيف			
العمل الجماعي				
6.	يشارك العاملون زملاءهم المعلومات بهدف تسهيل العمل			
7.	يتعاون العاملون فيما بينهم عند تأدية المهام في العمل			
8.	يقدم العاملون النقد البناء تجاه بعضهم البعض بهدف تجنب الأخطاء			
9.	يشخص العاملون بعض نقاط القوة والضعف داخل فريق العمل			
10.	يحرص العاملون على معالجة نقاط الضعف لدى أعضاء فريق العمل			
القيادة				
11.	ينسجم العاملون مع حالات التغيير بهدف تحسين العمل			
12.	يتمكن العاملون من تحمل المسؤوليات ذات العلاقة بالعمل			
13.	يستحضر العاملون الانضباط والهدوء عند مواجهة الأزمات			
14.	يحرص العاملون على معالجة حالات الصراع في العمل			
15.	يقوم العاملون بتقديم خدمات ذات جودة عالية			

الإدارة الذاتية			
16.	يمكن العاملون من إدارة وقتهم بشكل جيد		
17.	يوازن العاملون بين أهدافهم داخل العمل وخارجه		
18.	يحرص العاملون على متابعة أوجه التقدم في العمل		
19.	يتجنب العاملون مشاكلهم الخاصة عند تأدية مهام العمل		
20.	يهتم العاملون بالحفاظ على الهدوء عند التعرض للضغط في العمل		
اتخاذ القرار وحل المشكلات			
21.	يمكن العاملون من تشخيص المشكلات في العمل		
22.	يقدم العاملون حلول إبداعية لمعالجة المشكلات في العمل		
23.	يتخذ العاملون قراراتهم وفق أوجه التفكير المنطقي		
24.	يهتم العاملون باتخاذ القرارات بالتوقيت المناسب لها		
25.	يدرك العاملون مدى تأثير القرارات المتخذة في العمل		
الاحتراف			
26.	يحظى العاملون بدرجة عالية من الثقة في العمل		
27.	يحلل العاملون حالات الغموض في العمل بهدف تجاوزها		
28.	يلتزم العاملون بالتعليمات والإجراءات في العمل		
29.	يهتم العاملون بارتداء الملابس المناسبة في العمل		
30.	يحافظ العاملون على اللباقة وأداب السلوك المناسب في العمل		
الخبرة			
31.	يسعى العاملون نحو مفاعلة الخبرة العلمية والعملية		
32.	يحرص العاملون على التعلم من التجارب المتعددة في العمل		
33.	يؤدي العاملون المهام والمسؤوليات بدقة ووضوح		
34.	يواجه العاملون مشاكل العمل وتحدياته بجودة عالية		
35.	يهتم العاملون بتحقيق الأهداف المطلوبة في العمل		