



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات شهادة الماستر

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمائية

- دراسة تطبيقية في الوكالة السياحية -

وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار

تحت إشراف الاستاذ:

الدكتور: رشدي دبيلي

من إعداد الطلبة:

- مرغم عبد المالك

- هيشور خليل

- دجال هشام

الصفة	المؤسسة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ محاضر	بن عمر البشير
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ مساعد ب	دبيلي رشدي
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	أستاذ مساعد ب	تامة الهاشمي

السنة الجامعية : 2024/ 2023

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين وألف صلاة وسلام على رسوله الكريم قال تعالى في كتابه الجليل:

" وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى رمز المحبة والحنان إلى من سهرت على تربيته إلى من منحتني القوة والحياة إليكي.

أمي العزيزة حفظك الله

إلى الذي رسم لي طريق العلم بحبه وعلمني معنى الحياة بكده وجهده إلى روح أبي الغالي

إلى من تربيت وترعرعت بينهم إخوتي وأخواتي كل واحد بإسمه إلى كل الأصدقاء وإلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

عبد المالك

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين وألف صلاة وسلام على رسوله الكريم قال تعالى في كتابه الجليل:

" وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى رمز المحبة والحنان إلى من سهرت على تربيته إلى من منحتني القوة والحياة إليكي.

أمي العزيزة حفظك الله

إلى الذي رسم لي طريق العلم بحبه وعلمني معنى الحياة بكده وجهده إلى روح أبي الغالي

إلى من تربيت وترعرعت بينهم إخوتي وأخواتي كل واحد بإسمه إلى كل الأصدقاء وإلى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

خليل

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين وألف صلاة وسلام على رسوله الكريم قال تعالى في كتابه الجليل:

" وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحسانا "

إلى رمز المحبة والحنان إلى من سهرت على تربيته إلى من منحتني القوة والحياة إليكي.

أمي العزيزة رحمك الله

إلى الذي رسم لي طريق العلم بحبه وعلمني معنى الحياة بكده وجهده

أبي الغالي حفظك الله

إلى زوجتي المصون وابنائي الأعزاء الى من تربيته وترعرعت بينهم إخوتي وأخواتي كل واحد بإسمه

إلى كل الأصدقاء والى كل من ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد

هشام

شكر وعرفان

الحمد لله الذي تتم بحمده الصالحات، وأصلي وأسلم على أفضل خلق الله
رسولنا وحبينا وشفيعنا محمد.

أشكر الله مولاي وخالقي الذي من علينا بإتمام هذا العمل المتواضع وإيماننا
بفضل الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر والإمتنان لصاحب المعروف فإننا نتقدم
بالشكر الجزيل والثناء العظيم لكل من ساعد في إنجاح هذه المذكرة وأخص
بالذكر أستاذنا ومشرفنا " **الدكتور رشدي دبيلي** " حفظه الله على قبوله
الإشراف على هذا البحث.

ونتقدم بالعرفان والتقدير لجامعة الشهيد حمه لخضر التي شقت لنا طريقاً
صعباً حتى وصلنا إلى هذه المكانة العالية بين أصرحة العلم .

الملخص بالعربية:

إن المهارات الناعمة هي مهارات شخصية تتعلق بسلوك الفرد لذا هي غير قابلة للضبط والقياس. المهارات الناعمة لها عدة أبعاد نذكر منها: مهارات الاتصال والتواصل، مهارة العمل ضمن الفريق والتفاوض، مهارة القدرة على القيادة واتخاذ القرارات كذلك مهارات إدارة الوقت وإدارة الأزمات.

وبناء على دراستنا واختبار الفرضيات وجدنا:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار عند مستوى دلالة (0.05).
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد الاتصال والتواصل والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد إتخاذ القرار وحل المشكلات والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد العمل ضمن الفريق والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد إدارة الوقت والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.
- الكلمات المفتاحية:** المهارات الناعمة - الأداء الوظيفي - الاتصال والتواصل - إدارة الوقت.

Summary:

Soft skills are personal psychological skills related to an individual's behavior and cannot be controlled or measured. Soft skills have several dimensions, including: communication and communication skills, the skill of working within a team and negotiation, the ability to lead and make decisions, time management and crisis management skills.

Based on our study and hypothesis testing, we found:

- There is a statistically significant effect of soft skills in improving the job performance of employees of the Habla Tour Agency in El Oued State at a significance level of (0.05)

- There is no statistically significant effect at a significant level (0.05) between the communication dimension and the job performance of the employees of the Habla Tour Agency in the state of El Oued.

- There is no statistically significant effect at a significance level (0.05) between the dimension of decision-making and problem-solving and the job performance of the employees of the Habla Tour Agency in the state of El Oued.

- There is a statistically significant effect at a significant level (0.05) between the dimension of working within a team and the job performance of the employees of the Habla Tour Agency in the state of El Oued.

- There is a statistical significance at the level of significance (0.05) between the time management dimension and the job performance of the employees of the Habla Tour Agency in the state of Al-Wadi.

Keywords: soft skills - job performance - communication and communication - time management.

فهرس المحتويات

أ	مقدمة
6	الفصل الأول: الأدبيات النظرية للدراسة
7	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة
7	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمهارات الناعمة
7	الفرع الأول: تعريف المهارات الناعمة
8	الفرع الثاني: نشأة المهارات الناعمة
9	الفرع الرابع: خصائص المهارات الناعمة وطرق اكتسابها
11	الفرع الخامس: أبعاد المهارات الناعمة
13	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
13	الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
15	الفرع الثاني: معايير الأداء الوظيفي
17	الفرع الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي
19	الفرع الرابع: أهمية الأداء الوظيفي
20	الفرع الخامس: تقييم الأداء الوظيفي
23	المطلب الثالث: العلاقة بين المهارة الناعمة والأداء الوظيفي
23	الفرع الأول: الفرق بين المهارة الناعمة والمهارة الصعبة
23	الفرع الثاني: دور المهارات الناعمة في الوظيفة
24	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
24	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمهارات الناعمة
26	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي
27	المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي درست العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي
31	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
32	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
32	المطلب الأول: الطريقة
37	المطلب الثاني: الأدوات
45	المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات
45	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان
49	المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة
56	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

61.....	الخاتمة
65.....	قائمة المراجع

فهرس الجداول

38.....	جدول الرقم 01 : درجات اختبار ليكرت
39.....	الجدول رقم 02:قيمة الوسط المرجح ودرجات الرضا لعينة الدراسة.
40.....	جدول رقم 03 : معامل الارتباط بين بعد الاتصال والتواصل وفقراته
41.....	جدول رقم 04 : معامل الارتباط بين بعد إتخاذ القرار وحل المشكلات وفقراته
41.....	جدول رقم 05 : معامل الارتباط بين بعد إدارة الوقت وفقراته
42.....	جدول رقم 06 : معامل الارتباط بين بعد العمل ضمن الفريق وفقراته
42.....	جدول رقم 07 : معامل الارتباط بين محور الاداء الوظيفي وفقراته
43.....	جدول رقم 08 : معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان ككل
44.....	الجدول رقم(09):معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة
45.....	جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.
45.....	الشكل الرقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.
47.....	جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.
جدول رقم (14):	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لاستبيان دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي في الشركات الخدمائية
49.....	
50.....	جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول.
51.....	جدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الاتصال والتواصل.
52.....	جدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء إتخاذ القرار وحل المشكلات.
53.....	جدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء إدارة الوقت.
54.....	جدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء العمل ضمن الفريق.
55.....	جدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني.
56.....	الجدول رقم (21): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات
57.....	الجدول رقم (22): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة.
58.....	الجدول رقم (23): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى.
59.....	الجدول رقم (24): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.
59.....	الجدول رقم (25): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.
60.....	الجدول رقم (26): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

فهرس الأشكال

- الشكل رقم (1-1): أبعاد المهارات الناعمة 13
- الشكل (2-1): يمثل أبعاد الأداء الوظيفي 18
- الشكل الرقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس 45
- الشكل الرقم (03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر 46
- الشكل الرقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي 47
- الشكل الرقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية 48

مقدمة

مقدمة

نظرا للتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، وازدادت أهمية المورد البشري كمحرك أساسي لبقية الموارد الأخرى في المؤسسات وبات هو المحور والركيزة لكل مؤسسة تطمح للتميز وتحقيق الريادة في الأداء المؤسسي في كل القطاعات تحاول جاهدة الحفاظ على مكانتها كمصدر رئيسي لنشر المعرفة وبناء الانسان السوي القادر على النجاح في ظل بيئة العمل الصعبة، لذلك تحرص المؤسسات الاقتصادية على الانتقاء الجيد لأفراد، كما تعمل على تطوير قدراتهم وزيادة مهاراتهم الأمر الذي يتطلب التركيز على جوانب أخرى جديدة من شأنها رفع كفاءة أفرادها، وتحسين مستوى أدائهم وبالتالي تحسين الأداء ككل، وعدم التركيز فقط على الجانب الأكاديمي، والمؤهلات العلمية والشهادات التي يحملها الفرد، وإنما يتعداه الى مهارات أخرى لها صلة بالجانب السلوكي والشخصي، ألا وهي المهارات الناعمة.

حيث تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية ولا يمكن بلوغ ذلك إلا من خلال توافر مجموعة من العناصر البشرية ذوي مهارات الناعمة والتي يقصد بها تلك المهارات الأساسية.

وتعتبر المهارات الناعمة من المهارات غير الملموسة وغير مرتبطة بنتائج محددة خلال عمل المشروع، هي مهارات غير تقنية ولها علاقة بالعمل الجماعي وضمان إرضاء الزبائن وخلق بيئة عمل إيجابية، للقدرة على بناء فريق عمل قادر على إنجاز المشاريع ضمن الميزانية والوقت المخطط بجودة عالية.

كما لم تعد المهارات الناعمة مهارات كمالية، بل أصبحت من المهارات المهمة والمطلوب توافرها في القيادات والعاملين، وتعتبر من الأولويات لأي منظمة، فهي تعتبر سمات شخصية مرتبطة بالتواصل بالآخرين من خلال التعاون والتفاعل ومن هذه المهارات (مهارة الاتصال والتواصل، وإدارة الأزمات والعمل بروح الفريق).

ومن خلال الدراسات السابقة لهذا الموضوع والتي سنتطرق الى البعض منها في هذا البحث والتي سلطت الضوء على عدة ابعاد فيها ما هو أساسي وفيها ما هو متغير حسب طبيعة البيئة والعوامل المتاحة وطبيعة النشاط وهذا للتميز والرفع من الأداء الوظيفي لاكن كانت في المؤسسات الحكومية.

وانطلاقا مما سبق سيتم تسليط الضوء في هذه الدراسة على أثر المهارات الناعمة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمائية وعلى وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار بشكل خاص وعليه ستقوم بطرح الإشكالية التالية.

ما مدى مساهمة المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المؤسسات الخدمية عموماً وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار خاصة؟

ويمكن تفكيك هذا التساؤل الرئيسي الى جملة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

- 1- ما هي علاقة الارتباط بين الاتصال والتواصل وتعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الخدمية؟
- 2- ما هي علاقة الارتباط بين الفريق والتفاوض وتعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الخدمية؟
- 3- ما هي علاقة الارتباط بين اتخاذ القرارات وتعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الخدمية؟
- 4- ما هي علاقة الارتباط بين إدارة الوقت وإدارة الأزمات وتعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الخدمية؟

2- الفرضيات:

وللإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد الاتصال والتواصل والأداء الوظيفي المؤسسات الخدمية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد إتخاذ القرار وحل المشكلات وحل المشكلات والأداء الوظيفي المؤسسات الخدمية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد العمل ضمن الفريق والأداء الوظيفي المؤسسات الخدمية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد إدارة الوقت والأداء الوظيفي لموظفي المؤسسات الخدمية.

4- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال النقاط التالية:

- يساهم هذا البحث في التركيز على موضوع مهم لم يأخذ حقه في الدراسة من قبل الباحثين، فهو يوضح العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي للمؤسسات الخدمية والوكالات السياحية، كما يركز على بيئة واسعة وحساسة تنبع أهميتها من نوعية الخدمة التي تقدمها المؤسسات الخدمية.
- إثراء المعلومات في التعرف على المهارات الناعمة.

- المساهمة في زيادة الوعي لدى الأفراد في الجامعة بمفهوم المهارات الناعمة وأبعادها وأثرها على الأداء الوظيفي والاداري المتميز.
- التركيز على ضرورة تحقيق وبلوغ الأداء الوظيفي للمؤسسات والخدمية والوكالات السياحية باستخدام المهارات الناعمة.
- تساهم المهارات الناعمة في تعزيز العلاقات في الوسط المؤسسي.

5 - أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة (المهارات الناعمة، الأداء المتميز)، فضلا عن بناء قاعدة صلبة يمكن الاستفادة منها نظريا وعلميا في إثراء البحوث والدراسات المستقبلية في هذا الجانب.
- معرفة مدى توافر المهارات الناعمة لدى موظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.
- محاولة إبراز مدى مساهمة المهارات الناعمة ودورها في تحسين الأداء المتميز للوكالات السياحية.

6- أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

لقد تعددت أسباب اختيار الموضوع بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نوجز أهمها فيما يلي:

1- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في معالجة هذا الموضوع من جهة، وإثراء معارفنا بخصوصه من جهة أخرى.
- توافق الدراسة مع تخصصنا في إدارة الأعمال ورغبتنا في التعمق في موضوع المهارات الناعمة.

2- الأسباب الموضوعية:

- ازدياد أهمية موضوع المهارات الناعمة في كل المؤسسات بما فيها الوكالات السياحية.
- حداثة هذا الموضوع وقلة الدراسات له خاصة في مجال المؤسسات الخدمية.
- التعرف على مدى توافر المهارات الناعمة لدى المؤسسات الخدمية.
- محاولة إبراز أثر المهارات الناعمة على الأداء الوظيفي المتميز للمؤسسات الخدمية.

7- حدود الدراسة:

الحدود البشرية:

- عمال وموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.

الحدود الزمانية: سنة 2024.

الحدود المكانية: وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.

الحدود الموضوعية: إشمتمل البحث على موضوع أثر المهارات الناعمة على الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمائية.

8- المنهج المتبع في الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال وصف المتغيرات البحث المتمثلة في المهارات الناعمة والأداء المتميز للمؤسسات الخدمائية، ووصف العلاقة بين المتغيرين، والاعتماد على أداة الاستبيان باعتباره أحد أهم أدوات جمع المعلومات والبيانات من أجل معرفة درجة التأثير وقوة العلاقة بين المتغيرات البحث كم تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي من أجل التحليل الإحصائي وإجراء الاختبارات وذلك باستخدام برنامج Spss لمعالجة بيانات الإحصائية.

9 - صعوبة الدراسة:

- عدم توافر مراجع حول المهارات الناعمة في المكتبة.
- امتناع بعض الأفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توافر الوقت اللازم لهم.

10- خطة الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة قسمنا موضوعنا إلى فصلين:

الفصل الأول الذي كان بعنوان الأدبيات النظرية للدراسة والتي تطرقنا فيها إلى الإطار المفاهيمي للدراسة في المبحث الأول ثم إلى الدراسات السابقة في المبحث الثاني أما **الفصل الثاني** فكان حول الدراسة الميدانية حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الطريقة والأدوات أما المبحث الثاني فكان لدراسة نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للدراسة

تعتبر مهارات الأفراد ركيزة محورية ومؤهلاً أساسياً لاختيارهم للعمل في المنظمات وإستمرارهم فيها، لا سيما الفترة المعاصرة التي تتصف بوفرة الأيدي العاملة وتنوع معرفتها ومهاراتها ومؤهلاتها، والذي انعكس بدوره على رفع متطلبات شغل الوظائف، فضلاً عما أفرزته تلك الفترة من احتدام المنافسة بين المنظمات، والتغيرات المتسارعة، والسعي للحصول على موارد متميزة؛ تتصف بقدرتها على المواكبة ومواجهة التحديات والتنافسية وصولاً للتميز. كما شهد العقد الأخير انصباب الاهتمام بنوع خاص من المهارات وهو "المهارات الناعمة"، وبالأخص 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 بأنها المحرك الأساس للمهارات الأخرى.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

بالنظر للأدبيات الإدارية نلاحظ إزدیاد الاهتمام بالمهارات الناعمة خلال العقد الأخير، والتركيز عليها، سواء من قبل الباحثين أو المنظمات وسوق العمل، لما لها من دور في أداء الأفراد، وبالتالي أداء المنظمة ككل.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمهارات الناعمة

الفرع الأول: تعريف المهارات الناعمة

يمكن تعريف المهارات الناعمة بكونها سمات الشخصية والأهداف والدوافع والتفضيلات التي يتم تقييمها في سوق العمل والمجالات الأخرى.¹

وهناك من يعرفها أنها مهارات غير تقنية ولا تعتمد على التفكير المجرد، بما في ذلك القدرات الشخصية والداخلية لتسهيل الوصول للأداء المتميز ضمن سياقات محددة.²

ووصفها 2022 (Almonte) : هي إسم يشير إلى مجموعة من المهارات المطلوبة في عالم اليوم .
فيما عرفت الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية (SHRM) بأنها: " هي تلك المهارات المتعلقة بالقدرات السلوكية والشخصية، مثل القدرة على التواصل الفعال وحل المشكلات والتعاون والتنظيم".³
أما عن المهارات الناعمة فهي تعد من الاصطلاحات السوسولوجية المتعلقة بالاختبارات الشخصية وتحديد (اختبارات الذكاء العاطفي، فهي مرتبطة بشكل أساسي بالسمات الشخصية والاجتماعية، كما أنها مرتبطة بشكل أساسي في الاتصالات والود والعلاقات مع الآخرين وقد تم تعريفها من قبل الكثير من الباحثين، حيث عرفها كل من:

(Moss and Tilly) : بأنها " المهارات والقدرات والسمات التي تتعلق بالشخصية والعادات والسلوك بدلا من المعرفة الرسمية أو التقنية".⁴

كما عرفت (Rao) بأنها الطريقة المثالية لتقديم نفسك للآخرين، وهي ذات صلة كبيرة بشخصية الإنسان وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي يمر بها والقدرات المطلوبة في مكان العمل لتحقيق النجاح المهني".¹

¹ Heckman, J. J. & Kautz, T., (2012), Hard evidence on soft skills. Labour Economics, vol(19) , issue(4), 451

² حجاج علا نعيم عمر ، 2014، دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية دراسة تطبيقية على الوظائف الادارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية - غزة، فلسطين، ص 42.

³ حجاج علا نعيم عمر، المرجع السابق، ص 49.

⁴ Stella Cottrell, The Study Handbook, published by Palgrave Macmillan Ltd, London, Second Edition, 2003, p:29

كما يعرفها (شبير): بأنها تلك السمات والقدرات الشخصية التي يمكن أن تكتسب وتعمل على تعزيز القدرة على التفاعل مع الآخرين من خلال امتلاك مهارات الاتصال والتواصل وإدارة الوقت والقيادة، والعمل ضمن الفريق، والتخطيط، والتفاوض، واتخاذ القرارات وحل المشكلات)، مما يعزز توجه الفرد نحو العمل الريادي². وتعرف المهارة بأنها: "مجموعة من المعارف والخبرات والقدرات الشخصية التي يجب توفرها عند شخص ما لكي يتمكن من إنجاز عمل معين"³.

كذلك تعرف المهارة بأنها: "القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة والاقتصاد فيما يبذله الفرد من جهد وقت والمهارة هي القدرة على استخدام المعرفة في تحقيق هدف معين بدقة وسهولة وسرعة وسلامة وأمان"⁴.

وبعد إستعراض ما سبق من تعريفات يمكن تعريف المهارات الناعمة إجرائيا بأنها " هي تلك السمات والقدرات الشخصية الممكن اكتسابها والتي تمنح الفرد التميز والريادة، كما أنها تعزز تفاعله مع الآخرين في كل المواقف الحياتية والعملية.

الفرع الثاني: نشأة المهارات الناعمة

يعود أصل "المهارات الناعمة" إلى الجيش الأمريكي بين عامي 1968 و1972، حيث كانوا متفوقين في مجال تدريب الجنود على استخدام الآلات لكنهم لاحظوا أن هناك أمور أخرى جعلت مجموعات من الجنود تتفوق على مجموعات أخرى في الميدان، ويتعلق ذلك بالقيادة أي قيادة المجموعة، وهذا طبعا أزعج البقية لأنهم لم يتدربوا على ذلك، ومن هنا بدأ البحث حول هذه المهارات، والتفريق بين العمل مع شيء صعب جسديا مثل الآلة، وشيء آخر ناعم، كما تم إنشاء 3 معايير للحكم على المهارة "ناعمة" أو "صلبة" وهي: (درجة التفاعل مع الآلة، درجة خصوصية السلوك الذي يتعين القيام به، نوع نموذجي في حالة العمل)⁵.

¹ منور محمود العدوان، عباس فرحات مداخلة بعنوان: دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية، الملتقى الدولي الثاني حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، نشرت في موقع -Universitede Msila, univ- msila.dz 2017.

² شبير رمضان، صلاح 2016، المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجيهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

³ قويدر، أريج محمد رمضان 2017، دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في لوزارات الفلسطينية رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة، غزة، فلسطين.

⁴ ميرو، شيرزاد، طه 2017، دور المهارات الناعمة للقيادة الادارية في الارتجال المنظمي مجلة جامعة دموك (العلوم الانسانية والاجتماعية) المجلد: 20، العدد: 2، ص 318.

⁵ منور محمود العدوان، المرجع السابق.

الفرع الثالث: أهمية المهارات الناعمة

تعتبر المهارات الناعمة الجزء المكمل للمهارات الإدارية والأكاديمية التي يكتسبها الشخص، وتعتبر من المتطلبات الأساسية للعمل المهني، المهارات الناعمة سمات شخصية تعزز عملية التفاعل مع الأفراد، وأمر أساسي في الأداء الوظيفي والمستقبل المهني، وهي قابلة للتطبيق داخل نطاق العمل أو خارجه على حد سواء.

وحسب دراسة أجرتها جامعة ستانفورد ومعهد البحوث كارتجي مرتبطة بشكل أساسي بالمهارات الناعمة للقادة، حيث شملت العينة على (500) مدير تنفيذي، وتوصلت الدراسة إلى أن 75% من النجاح الوظيفي سببه المهارات الناعمة والتعامل مع الناس، و25% متعلقة بالمهارات الأكاديمية، ومن هنا اتضحت أهمية المهارات الناعمة ومدى مساهمتها في زيادة إنتاجية الفرد في المؤسسة.¹

الفرع الرابع: خصائص المهارات الناعمة وطرق إكتسابها

سننطلق أولاً إلى خصائص المهارات الناعمة:

أولاً: خصائص المهارات الناعمة

توجد العديد من الخصائص التي يتصف بها القادة أصحاب المهارات الناعمة الذين يرون أبعد ما يرى الآخرون، فهم الذين تقع على عاتقهم صياغة الرؤية الاستراتيجية لتوجهات المنظمة، والتأثير في الأفراد العاملين في المنظمة، إذ توجد العديد من الخصائص للمهارات الناعمة التي يتصف بها القادة والعاملون:

المرونة: أي مدى قدرة القادة على تحقيق التوازن والتكيف مع التطورات البيئية المتسارعة التي تسهم في تحقيق الديمومة التنظيمية.

التوجهات الاستراتيجية: من طريق وضع الخطط طويلة الأمد وتحديد أهدافها وغايتها ورسالتها فضلاً عن رسم الرؤية المستقبلية ومدى إمكانية تطبيقها ؛ خفة الحركة من طريق الاستجابة السريعة لمتطلبات واحتياجات الزبائن وتقديم منتجاتها إلى الأسواق قبل المنظمات المنافسة.²

أما (الملاح، 2017): فقد أشار إلى خصائص المهارات الناعمة وهي كالآتي:

✓ تمثل المهارات الناعمة عملية مستمرة وذلك من أجل مواجهة المواقف المتطورة باستمرار، الأمر الذي يدفع العاملين إلى تنميتها والتعلم أكثر فأكثر.

¹ أريج محمد رمضان قويدر، المرجع السابق، ص 20.

² علا نعيم عمر حجاج، دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2014، غير منشورة.

✓ بما أن المهارات الناعمة نابعة من القدرات الداخلية للفرد وكفاءته الشخصية فهي تسهم في تقديم القيمة المضافة للفرد والمنظمة في العمل المهني أو الشخصي.

✓ إن كفاءة الفرد في المهارات الناعمة تتغير بناءً على حالته النفسية والظروف الخارجية ونوع الأفراد الذين يتفاعل معهم على عكس المهارات الصلبة.¹

ثانياً: طرق اكتساب المهارات الناعمة.

يمكن لأي شخص أن يحصل على المهارة التي يريدّها عن طريق بدل الجهد والإصرار على اكتسابها وتطويرها من خلال أهم وسائل تنمية وتطوير المهارات الناعمة وهي: الحافز ، التعلم على المهارات الجديدة وممارستها، تحديد الفرد ما ينقصه من مهارات والتركيز عليها، والاطلاع على المهارات المستهدفة، الالتحاق بالبرامج والدورات التي تنمي المهارات الاحتكاك بأفراد يمتلكون هذه المهارات والاستفادة منهم، نشر وتعليم المهارات الجديدة لأفراد المحيطين بنا.²

يصعب تدريس المهارات الناعمة بشكل عام وخصوصاً في قاعات الدراسة، كما أن السمات الشخصية والسلوكيات في العمل والصفات الفردية يصعب تقييمها للغاية، بينما يرى آخرون أن الفصول والقاعات الدراسية هو أساس التعلم المثالي، حيث يمكن للمرء أن يمارس طرق بديلة للتعامل مع الناس، وتيسير التعلم ونقل المعرفة بتفاعلية أن تدريس المهارات الناعمة بجانب المهارات الصلبة يدل أن أساتذة الجامعات يتناولون الشخص ككيان كامل حيث ان اكتساب المهارات الناعمة مهم جداً لنجاح الشخص في عمله وباقي أمور حياته بقدر أهمية المهارات الصلبة والمهارة لا تكتب لفظياً، وتظهر أثناء العمل والممارسة أو اثناء أداء المسؤولية المكلفة بها الفرد، فإكتساب المهارات يتم عن طريق: الدراسة والمعرفة والفهم ثم التدريب على ممارستها ثم التثبيت لها.³

¹ لطفي معتوق مساهمة أنظمة العمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص نظم المعلومات في المنظمات قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج الخضر، باتنة، الجزائر، 2015/2016، غير منشورة، ص 83.

² عشي عادل، 2002، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، ص 72.

³ حجاج علا، المرجع السابق، ص 15.

الفرع الخامس: أبعاد المهارات الناعمة

تتمثل أبعاد المهارات الناعمة فيما يلي:

1- مهارة التواصل والإتصال:

الاتصال هو العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات بين الأشخاص بالطريقة المباشرة وجها لوجه ويكون التفاعل بين جانبيين وليس جانبا واحدا وعرف التواصل انه عملية نقل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص لآخر بهدف التأثير من خلال رموز معينة (لغة، إشارة، تعبير)، ومهارات التواصل والاتصال هي فن التعامل مع الآخرين من خلال نقل المعلومات والأفكار بطريقة لائقة ومفهومة من شخص إلى آخر لتحقيق الهدف المطلوب ويعرف (الفرا) مهارة الاتصال والتوصل هي القدرة على نقل الأفكار إلى الآخرين والتفاعل معهم بوسائل متعددة، كالكلمات المنطوقة والمكتوبة والرسوم والصور والخرائط وغيرها من الوسائل الأخرى.¹

إن القادة الذين لديهم القدرة على التواصل بشكل فعال عن طريق المهارات الناعمة، مثل مهارة التحدث، أو مهارة الاستماع أو مهارة إدارة الاجتماعات أكثر قدرة على تفعيل مهارات الاتصال والتواصل، فالإتصال هو عملية ضرورية ومهمة تعمل على ضمان التواصل مع فرق العمل في جميع مستويات التنظيمية.²

2- مهارة العمل ضمن الفريق والتفاوض:

عرف الفريق هو مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ويتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم وتجمعهم أهداف مشتركة وهدف واحد بإضافة إلى وجود مدخل مشترك فيما بينهم"، ويعرف أيضا ان فرق العمل هي جماعات يتم انشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف او مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف كما ان هناك قدرا كبيرا من التمكين للفريق في اتخاذ القرار او هي القدرة على إدارة وتمثيل المجموعة في العمل، والقدرة على تنفيذ الأدوار بفعالية، وتتمثل في القدرة على بناء فريق عمل - التعاون مع فريق العمل - الاتباع الواعي للتعليمات والقواعد اما التفاوض يعرف على انه عبارة عن حوار وتبادل الآراء بين الطرفين أو أكثر في موضوع محدد املاً في الوصول إلى اتفاق مقبول نسبيا لمختلف أطراف التفاوض او هي قدرة الفرد على عرض وتسويق الأفكار

¹ سليمان محمد، 2007، الابتكار التسويق وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر ، ص 93.

² فارس محمود الدعمة 2016 ، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة مقدمة لنيل أطروحة الدكتوراه جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر ، ص 41.

والمشاريع بصورة مقبولة لدى المستفيدين، وتتمثل في القدرة على التفاوض - القدرة على الإقناع - مهارة العرض والتقديم.

3-مهارة إدارة الوقت وإدارة الأزمات:

يعد الوقت من المهارات القيمة والثرينة في أي منظمة، وبالنسبة لأي فرد وهو اح الموارد التي تنفذ بسرعة وبشكل ثابت ودقيق، والتي يمكن أن يعاد انتاجها او يعاد تغطيتها. وقد عرف الباحثين (Stewart bef) إدارة الوقت بأنها عبارة عن توجيه القدرات الشخصية لأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب في ضوء القواعد والنظم المعمول بها.

ويعرفها الباحثين بأنها احدى المهارات المهمة التي يحتاجها الفرد لأن يكون فعالا فيها ونجاح قيادته يعتمد على مدى اتقائه في توزيع وقته وإدارته.

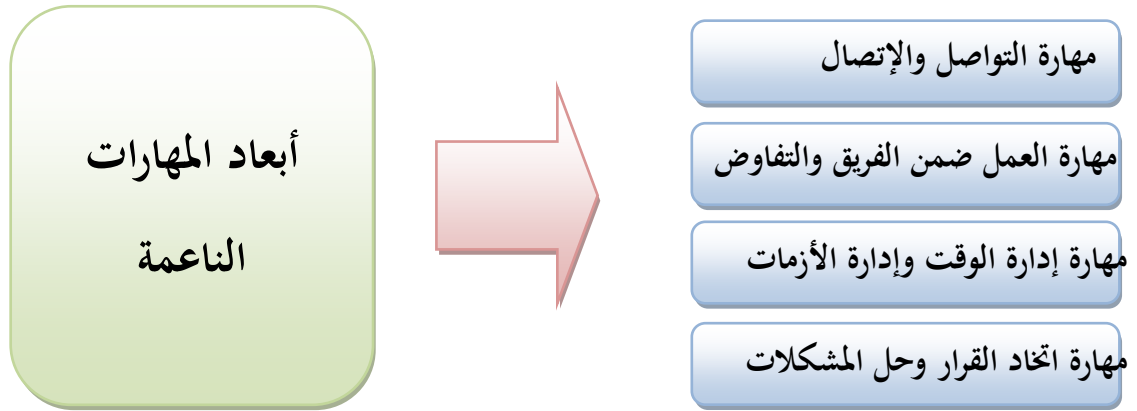
أما مهارة إدارة الأزمات هي العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار ورصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المولدة لازمات وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية وبما يحقق أقل قدر ممكن من الاضرار للمنظمة والبيئة وللعاملين مع العودة الى الوضع الطبيعي بأسرع وقت واقل تكلفة ودراسة أسباب الأزمة ولمنع حدوثها وتحسين طرائق التعامل معها مستقبلا.

4-مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات:

إن القرار يعبر عن رأي الفرد واختياره سواء أكان ذلك بشكل طوعي أو بالإكراه فهو في النهاية يحدد مصيره وأهدافه، وعملية اتخاذ القرار من شأنها أن تتغير حياة أي انسان عادي او مسؤول عن منصب او مهمة، ويمكن تعريف مهارة اتخاذ القرار بأنها عملية عقلانية تتم فيها المفاضلة بين البدائل المتاحة لمواجهة موقف، أو حل مشكلة، بغية الوصول للحل المناسب الذي يتوافق مع الإمكانيات المتاحة والاهداف المطلوبة.

أما حل المشكلات فعرفه كل من: جيلفورد 1957 بأنه: "القدرة على سرعة إنتاج أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين"، أما جروان 1999 فيرى بأنه: "عملية تفكيرية مركبة يستعمل فيها الفرد ما لديه من معارف سابقة ومهارات من أجل أداء مهمة غير مألوفة أو معالجة موقف جديد أو تحقيق هدف لا يوجد حل جاهز لتحقيقه".

الشكل رقم (1-1): أبعاد المهارات الناعمة



المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

أولاً: تعريف الأداء

عرف عبد المحسن الأداء بأنه: "المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وهذا المفهوم يدل على أنه يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها".¹

وعرفه جوفمان (Goffman) بأنه: "كل النشاطات المعطاة للفرد المشترك في موقف ما، وتساعد في التأثير في الأفراد الآخرين أو المشاركين.

ويشير قود (Good) للأداء على أنه الإنجاز الفعلي كما يصنف من القابلية أو الطاقة أو القدرة الكامنة وخلق فرص التعلم التي تمكن الطلبة من اكتساب المعرفة والمهارات.²

- عرف أحمد زكي بدوي الأداء: "هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به".
- وقد عرف بدوي مصطفى الأداء بأنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين.
- وقد أكد هاينز بأن "الأداء عبارة عن الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".

¹ أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel بفلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة ، 2008 ، ص 33 .

² بوعيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009، ص 72.

- عرف آل نمشة: "الأداء بأنه قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها".
- وعرفه الخزامي بأنه: "سلوك يحدث نتيجة سلوك وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أم فرضها عليه آخرون".
- فيما عرفه Opatha بأنه مدى تنفيذ الواجبات والمسؤوليات، وأشار لوجود معيارين رئيسين لقياس الأداء الوظيفي هما: كمية العمل، ونوعية العمل.
- كما يعرفه "viswesvaram" بأنه: "الأفعال والسلوكيات والنواتج القابلة للقياس التي يقوم بها العاملون أو يندمجون فيها والتي ترتبط بالأهداف التنظيمية وتسهم في تحقيقها".¹

ثانيا: المصطلحات المرتبطة بمفهوم الأداء:

يرتبط مفهوم الأداء مصطلحات عديدة منها على سبيل المثال الآتي:

1- الأداء المهني:

يقصد بالأداء المهني القيام بأعمال الوظيفة التي يقوم بها الشخص من مسؤوليات وواجبات، وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب هذا ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء.

2- تحليل الأداء :

يقصد بتحليل الأداء دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما.

ثالثا: مفهوم الأداء الوظيفي

- يعرف محمد رواية أن الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.
- وعرفه سلطان على أنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.
- وعرفه المطارنة بأنه السلوك الذي يقوم به المعلم في المؤسسة التي يعمل فيها بالطريقة الصحيحة والسليمة مراعيًا بذلك الفعالية والكفاءة والسلامة العامة في العمل.²

¹ محمد سليمان البلوي ، التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، السعودية 2008، ص 27.

² محمد سليمان البلوي ، مرجع سابق ، ص 7 .

- ويعرفه المير على أنه: "نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".

- كما يعرف "الريان وعسكر": "الأداء الوظيفي بأنه "تفاعل سلوك الموظف حيث أن هذا السلوك يتحدد بتفاعل جهده ووقته".

وأوضحه هاينز بأنه "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".¹

ويقصد الأداء الوظيفي: "قيام الفرد بالمهام والأنشطة والواجبات المتعلقة بوظيفته المكلفة بها بحكم عمله، ويمكن الحكم على أداء هذا العمل من خلال مقاييس معيارية خاصة ومحددة كمية ونوعية الجهد المبذول ونمط الأداء. ويحظى الأداء الوظيفي باهتمام الباحثين المتزايد لما يشكله من أهمية سواءاً للفرد العامل أو المنظمة؛ كونه يمثل دوراً محورياً في البقاء والاستمرار والنمو والتقدم.

الفرع الثاني: معايير الأداء الوظيفي

هناك معايير للأداء تهتم بنواتج الأداء وأخرى تهتم بالسلوك الموجود داخل الوظيفة.

أولاً: معايير نواتج الأداء:

بعد أن تحدد المنظمة المهام والأنشطة في الوظيفة يكون من المنطقي تحديد النواتج النهائية، وتندرج تحت هذه المعايير:

أ- وظائف الإدارة العليا: من أهم المعايير هي:

- الإيرادات السنوية - العائد لكل عامل.

- التكلفة لكل عامل - ما في الربح.

- العائد على الأصول - العائد على السهم.²

ب - وظائف الإدارة الوسطى: من أهم معاييرها:

- الالتزام بالميزانية - الالتزام بمجداول العمل.

- حل مشاكل الإنتاج والعمليات والوظائف - حل مشاكل دوران العمل.

- تحقيق أهداف الإدارة أو القسم.¹

¹ قرواش وهيبية ، مقومات الإبداع الإداري و دورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية ، مجلة مخير علوم وتقنيات النشاط البدني و الرياضي، العدد الثامن ، جوان 2014 ، جامعة الجزائر ، ص 14 .

² ابن حنة بالقاسم ، أثر البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر 2016، ص 71 .

ثانيا: معايير السلوك:

يختلف السلوك في الإدارة العليا والوسطى عن العاملين في الوظائف الدنيا، وقد تكون التصرفات السلوكية على القدر نفسه من الأهمية مثل معايير نواتج الأداء السابق، وأهم التصرفات السلوكية باختلاف المستوى التنظيمي.

أ - وظائف الإدارة العليا: أهم معاييرها هي:

- الرؤية الإستراتيجية.
- التخطيط التنفيذي للمنظمة.
- بناء فرق عمل فعالة.
- تطوير مهارات العاملين في المنظمة.
- تطوير المهارات القيادية للمستويات الإدارية.
- ب- وظائف الإدارة الوسطى: أهم معاييرها هي:

- بناء مهارات العاملين في التخطيط.
- التركيز على الجودة التوفير في الطاقة.
- مهارات الاتصال. -مهارات الحسم.
- مهارات اتخاذ القرارات المرنة في العمل.²
- ج- وظائف العاملين وأهم معاييرها هي:
- العمل الجماعي - الأفكار الجديدة.
- حل مشاكل العمل بناء المهارات الفنية.
- الرغبة في التعلم والتدريب - مهارة الاتصال مع الآخرين.
- التركيز في العمل.³

¹ هامل سارة - يحياوي نصيرة ، أساليب ادارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي للطلاب الجامعي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2015، ص 28 .

² جدر الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004، ص 123.

³ ابن حنة بالقاسم، المرجع السابق، ص 82.

الفرع الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي

نعني بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

أولاً: كمية الجهد المبذول

تعبّر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ثانياً: الجهد المبذول

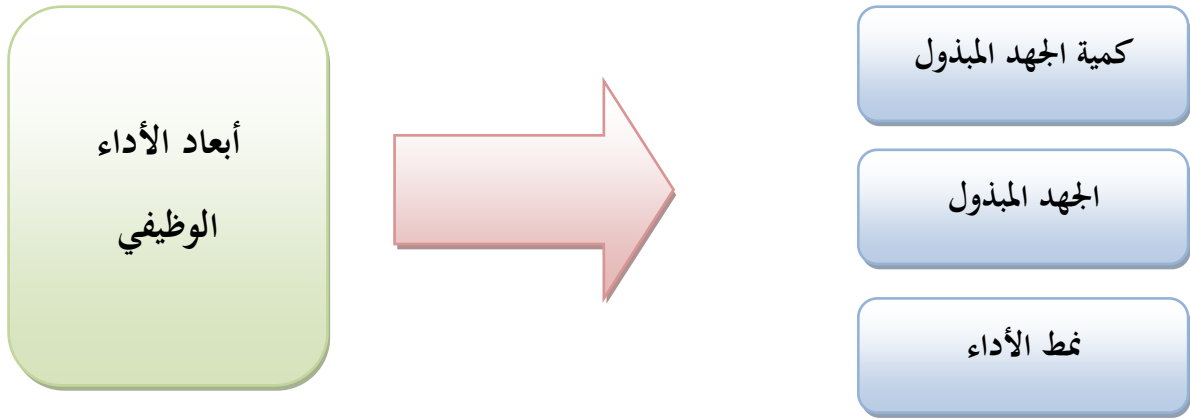
فنحن بمستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي، للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ثالثاً: نمط الأداء

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.¹

¹ ابتسام فرحي (2017)، التمكين الإداري وتأثيره على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، أم البواقي، علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة العربي بن مهيدي، ص 95.

الشكل (1-2): يمثل أبعاد الأداء الوظيفي



الفرع الرابع: أهمية الأداء الوظيفي

استحوذ مفهوم الأداء الوظيفي جزءا كبيرا من الاهتمام الباحثين والمفكرين في الدراسات الإدارية والأبحاث والمؤتمرات، نظرا لأهمية المفهوم وتأثيره على عملية صنع القرار الإجراءات والاستراتيجيات التي تؤثر على الفرد والمنظمة كوحدة متكاملة، ولتعدد المؤثرات التي تنعكس على الأداء وتعدددها، وكونه يعبر عن الناتج النهائي لجميع أنشطة المنظمة وعلى استقرارها.

وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي في:

- ✓ الأداء الوظيفي يعد مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- ✓ ارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد، وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- ✓ ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.
- ✓ كما يكتسي تقييم الأداء الوظيفي أهمية كبيرة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بنشاط وحيوية، حيث تجعل الرؤساء يتابعون واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم باستمرار، وتحفز العاملين للعمل بفاعلية.
- ✓ إن أداء الأفراد يعد الركيزة الأساسية للأداء الفعال للمنظمة ككل، فيعتمد هذا الأداء على توفر الدافعية والتحفيز لدى الفرد، والقدرة على العمل إلى جانب توافر المعلومات المكتسبة من التدريب، تهدف المنظمات للحصول عليه لأنه جزء من أداء المنظمة.
- ✓ يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي محصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ذلك إن المنظمة تكون أكثر استقرار وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين أداء متميزا.
- ✓ ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها، وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن الأداء على أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها بعد انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة.¹

¹ باسل سعود العنزي (2015)، أثر تطبيق الحوكمة الالكترونية على الأداء الوظيفي في الوزارة الداخلية الكويتية رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الادارة عمان كلية الاعمال: جامعة عمان العربية، ص 141.

الفرع الخامس: تقييم الأداء الوظيفي

أولاً: تعريف عملية تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من البرامج والسياسات الإدارية المهمة في إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، فمن خلال هذه العملية تتمكن المنظمات من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية مما ينعكس على صورتها القانونية والاجتماعية والأخلاقية، وعلى مستوى الموظفين ذاتهم تعد عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الموظف على نقاط القوة والضعف في أدائه، لاسيما عند إعلام الموظف عن نتائج التقييم من طرف المنظمة عندها يكون بإمكانه القيام بتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لديه بما يؤدي إلى تحسين أدائه.

وعليه يمكن تعريف تقييم الأداء الوظيفي بأنه: "عملية تقدير أداء كل موظف في المنظمة خلال فترة زمنية معينة لبيان مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي مختلف المجالات، وهذا التقدير قد يتضمن تنفيذ الأعمال المسندة لموظف أو جهوده أو سلوكه وفي تعريف آخر فإن تقييم الأداء الوظيفي هو (عملية يتحقق بموجبها تقدير جهود الموظفين بشكل منصف وعادل من أجل مكافأتهم بقدر ما يعملون وينجزون، استناداً إلى معايير ومعدلات الأداء، وتكون خلال مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل بحيث تتمثل المعايير في الصفات والمميزات التي يجب أن تتوافر في الموظف، والتي يجب أن يتحلى بها أثناء عمله ليتمكن من تأديته بنجاح وكفاءة كالإخلاص والتفاني في العمل، الأمانة، التعاون".¹

ثانياً: أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي

تكمن أهمية تقييم الأداء الوظيفي إذا صمم بطريقة سليمة وطبق بدقة وموضوعية، في تحقيق فوائد عديدة للموظف والمنظمة منها الآتي:

- ✓ يوفر أداة مناسبة للتغذية العكسية للموظفين، تمكنهم من معرفة مستوى أدائهم لإعمالهم والإحاطة بجوانب القوة والضعف فيها، ومساعدتهم في تصحيح ما قد يكون لديهم من مواطن الضعف، وتعزيز مواطن القوة.
- ✓ زيادة الشعور بالمسؤولية، أي عندما يدرك الموظف أن أدائه يخضع للتقييم، وأن نتائج التقييم سيكون لها تأثير مباشر عليه، فإن ذلك يدفعه إلى بذل الجهد اللازم لأداء العمل على الوجه الصحيح، وإلى تحسين مستوى أدائه.
- ✓ تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال دوره في تزويد أفراد المجتمع بمستوى عال من الخدمات العامة.

¹ خالد حسن محمد البشير ، التاج محمد علي حامد .(2018)، أثر تمكين العاملين على الابداع الاداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران. مجلة اماراباك ، المجلد (العدد 29)، ص 142.

- ✓ تحسين الاتصالات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين، من حيث شعور الموظفين باهتمام الرؤساء بأدائهم وتقديم المشورة لهم للتغلب على مواطن الضعف في الأداء، وشعورهم بالعدالة متى ما اتصف التقييم بالموضوعية.
- ✓ يساعد المنظمات على إعداد سياسة جيدة للترقية، لأنه يساعد الإدارة على اختيار انسب المرشحين أو أفضل الموظفين لشغل وظائف أعلى في المستوى التنظيمي.
- ✓ يساعد على خلق شعورا بالطمأنينة بين الموظفين كونه يوفر نظام سليم ومتوازن لتقييم أعمالهم، وهنا تجدر الإشارة إلى انه يجب على الإدارة أن تبين للموظفين أن التقييم ليس الهدف منه رصد الأخطاء بل تحسين الأداء.

ثالثا: أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي

تستهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي ثلاث غايات وهي تشمل كل المستويات الآتية كما يلي:

1: على مستوى المنظمة: وتتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة فيما يلي:

- ✓ إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي حتى تضمن المنظمة انتماء ورضا مواردها البشرية.
- ✓ رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة المؤهلة (ذات مهارات وقدرات)،

ثانيا: على مستوى الرؤساء: تتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى الرؤساء فيما يلي:

- ✓ تطوير العلاقات الجيدة مع العمال والتقرب إليهم وفهم مشكلاتهم والصعوبات التي يواجهونها في العمل.
- ✓ دفع الرؤساء إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية للتمكن من تقييم أداء سليم وموضوعي المرؤوسين.

2: على مستوى المرؤوسين: وتتمثل أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين فيما يلي:

- دفع المرؤوسين إلى العمل باجتهاد وجدية، وإخلاص، بهدف الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم. شعور المرؤوسين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المنظمة.¹

رابعا: مشاكل عملية تقييم الأداء الوظيفي

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها:

¹ خالد مصطفى القائد سليمان عبد الله المحجوب، وفتحى عمر ابو صاع. (2018) الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي مكتبات جامعة مصراته. مجلة كلية الفنون والاعلام السنة الثالثة ، العدد 06 ، ص 76.

1- المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

- أ. خصائص وصفات المقيم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقيم لممارسته للمهنة, لذا يشترط في المقيم أن يكون ذا خبرة عالية وقدرة على التفاعل الاجتماعي.
- ب. التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقيمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية. ويبعد عن الهدف المسطر.
- ج. تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس, فإذا كانت تلك النظرة ايجابية تكون نتائج التقييم ايجابية والعكس صحيح, وهذا ما يفقد معايير التقييم قيمتها ويلغي جانب الحياد.
- د. النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد, وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- هـ. الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة, حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم, أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقيم على إعطاء صورة عن احدث مستوى للأداء, فهذا من شأنه إن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.
- و. التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقيم لصالح الرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

2- المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها وهي تتمثل فيما يلي:

- أ. عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوعا من العشوائية.
- ب. عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- ج. عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- د. عدم دقة درجات القياس في التمييز بين الموظفين.¹

¹ سعيدة تلخوخ (2014)، علاقة التمكين الاداري بالأداء الوظيفي، مجلة أبعاد اقتصادية ، المجلد 2014 ، العدد (4)، ص 111.

المطلب الثالث: العلاقة بين المهارة الناعمة والأداء الوظيفي

الفرع الأول: الفرق بين المهارة الناعمة والمهارة الصعبة

المهارات الصعبة هي المهارات القابلة للقياس المكتسبة من خلال التدريب والتعليم والممارسة وهي القدرات اللازمة لأداء مهمة أو وظيفة محددة ، اما المهارات الناعمة فهي المهارات السلوكية والسمات الشخصية التي تتعلق بمدى قدرة الشخص على التفاعل مع الآخرين والتعامل مع المواقف ، وتساعد المهارات الناعمة الباحثين عن العمل الحصول على الوظائف والنجاح في عملهم كما تساعد الموظفين على العمل بشكل أفضل مع الآخرين وتطوير حياتهم المهنية.

وهناك تسميات أخرى للمهارات الناعمة مثل: المهارات الشخصية والمهارات غير التقنية والمهارات الأساسية.

الفرع الثاني: دور المهارات الناعمة في الوظيفة

أولاً: مهارة التواصل الفعال:

التواصل الفعال مهارة لها أهميتها في الحياة المهنية وتتمثل في معرفة كيفية التحدث الى الآخرين في حالات مختلفة، مثلاً عند عملك مع فريق في مهمة ما قد تحتاج الى النقاش مع بقية أعضاء الفريق عندما تعتقد ان المهمة لا تجري بالشكل المطلوب او شعورك ان بعض الأفكار التي تطرح غير فعالة ، طريقتك في الاختلاف بلباقة ومهارة مع الآخرين داخل الفريق دون خلق صراع هي مهارة مهمة ويقدرها أصحاب العمل ، ومن أمثلة مهارات التواصل الفعال (الاصغاء ، الثقة ، القدرة على حل النزاعات ، القدرة على التفاوض ، الكتابة ، القدرة على الحديث امام الآخرين، التعاطف).

ثانياً: مهارة الإبداع

تتضمن مهارة الأبداع مجموعة من المهارات المختلفة بما في ذلك المهارات الناعمة الأخرى والمهارات التقنية ، يتمكن الموظفون المبدعون من إيجاد طرق جديدة لأداء مهامهم او تحسين العمل بشكل كبير ومن أمثلة مهارة الأبداع (التعلم من الآخرين ، الانفتاح على الرأي الآخر ، التكيف ، التجريب)

ثالثاً: مهارة حل المشكلات

الأشخاص الذين يمتلكون القدرة على حل مشكلة ما فور حدوثها بسرعة وفعالية او الذين يأخذون بعض الوقت للبحث والتشاور مع الزملاء لإيجاد حل طويل الأجل وقابل للتطوير هم الأشخاص الذين يحصلون على تقدير كبير من قبل أصحاب العمل ومن أمثلة مهارة حل المشكلات (الإبداع، إدارة المخاط، العمل الجماعي، التفكير النقدي، صنع القرار، اكتشاف الأخطاء، القدرة على البحث والتحليل).

رابعاً: مهارة التكيف

إذا كان الموظف يعمل في مجال أو شركة ناشئة تعتمد على التكنولوجيا مثلاً فإن القدرة على التكيف مع المتغيرات مهمة بشكل كبير، يمكن أن تحدث التغيرات في العمليات أو الأدوات أو العملاء الذين تتعامل معهم، الأشخاص القادرين على التكيف مع المواقف الجديدة والمتغيرات التي تطرأ في بيئة العمل لهم الأفضلية في العديد من الوظائف والصناعات ، ومن أمثلة مهارة التكيف (المرونة ، الحماس ، التعاون، الصبر ، عقلية النمو)

خامساً: مهارة الالتزام بأخلاقيات العمل

أخلاقيات العمل هي القدرة على متابعة المهام والواجبات في الوقت المناسب وبطريقة جيدة ، يساعد الالتزام بأخلاقيات العمل على ضمان تطوير علاقة إيجابية مع صاحب العمل والزملاء ، ويفضل العديد من المدراء العمل مع شخص لديه أخلاقيات عمل قوية وحريص على التعلم أكثر من العمل مع شخص ماهر ولكنه غير متحمس، ومن أمثلة اخلاقيات العمل (إدارة الوقت ، التنظيم ، المثابرة).¹

الفرع الثالث: دور المهارات الناعمة في المقابلات الوظيفية والأداء الوظيفي

تلعب المهارات الناعمة دوراً مهماً في المقابلات الوظيفية والأداء الوظيفي والنجاح في التواصل مع الأشخاص في العمل وفي مجالات الحياة الأخرى.

يبحث أرباب العمل اليوم عن المهارات الناعمة لدى الأشخاص الباحثين عن العمل لأن هذه المهارات يصعب تدريسها ومهمة في النجاح على المدى الطويل ، كما تلعب المهارات الناعمة دوراً مهماً في المقابلات الوظيفية والأداء الوظيفي والنجاح في التواصل مع الأشخاص في العمل وفي مجالات الحياة الأخرى.²

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمهارات الناعمة

الدراسة الاولى: دراسة (آدم وبيومي, 2022) بعنوان: علاقة المهارات الناعمة بتشكيل رأس المال الفكري للعاملين في قطاع النسيج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على العاملين في مصنع نسيج الدويم بالسودان.

¹ فليسي ليندة، 2012، واقع الخدمات المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر ، ص 78.

² علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة 2013 ، اللاملموسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة، رسالة نيل درجة الماجستير علوم في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، العراق، ص 133.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة المهارات الناعمة بتشكيل رأس المال الفكري للعاملين في قطاع النسيج، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على العاملين في مصنع نسيج الدويم بالسودان، وتكونت العينة من (255) عامل.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها أن أكثر المهارات الناعمة استخداماً بواسطة العاملين في مصنع نسيج الدويم (السودان) هي مهارات التواصل والاتصالات، مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات ومهارات العمل ضمن الفريق الواحد، كما استفاد العاملون بالمصنع من خبرات وتجارب زملاء العمل في إنجاز أعمالهم الموكولة إليهم بصورة جيدة.

الدراسة الثانية: دراسة (محمود وجاسم، 2021)، بعنوان: تأثير المهارات الناعمة على الديمومة التنظيمية في المنظمة الصحية.

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة تأثير المتغير المستقل المهارات الناعمة على المتغير المعتمد الديمومة التنظيمية في المنظمة الصحية المبحوثة.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، للوصول إلى النتائج، واتخذت الدراسة من دائرة صحة ديالى مجتمعاً لها، فقد تم توزيع (180) استبانة على القيادات الإدارية العاملين في دائرة صحة ديالى، واسترد منها (160) استبانة استبيان صالحة للتحليل، واعتمدت الدراسة الاستبانة أداة رئيسية، فضلاً عن المقابلات التي أجراها الباحثان مع عدد من أفراد العينة المبحوثة، وبعد جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها إحصائياً.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود تأثير للمهارات الناعمة على الديمومة التنظيمية.

الدراسة الثالثة: دراسة (صامت والقطاونة، 2020): بعنوان : علاقة المهارات الناعمة منفردة ومجموعة مع التوجه الريادي لدى طلاب كلية الأعمال جامعة مؤتة.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة المهارات الناعمة منفردة ومجموعة مع التوجه الريادي لدى طلاب كلية الأعمال جامعة مؤتة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قام الباحث بتطوير استبانة، وقد بلغت عدد الاستبانات الخاضعة للتحليل عدد (271) استبانة بمعدل استجابة بلغ (98.54%)، وتوصل للعديد من النتائج، والتي من أهمها أنه توجد علاقة إيجابية طردية قوية بين المهارات الناعمة والتوجه الريادي لدى طلاب كلية الأعمال جامعة مؤتة حيث

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.66)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، كما أتضح من خلال نتائج الدراسة أن طلاب كلية الأعمال جامعة مؤتة يمتلكون مجموعة من المهارات الناعمة وبمستويات كبيرة، حيث بلغ المتوسط العام لمحور المهارات الناعمة (4.17) وبدرجة كبيرة، كما أتضح أن الطلاب لديهم توجه ريادي وبدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط العام لمحور التوجه الريادي (4.13) وبدرجة كبيرة.

الدراسة الرابعة: دراسة الحدراوي ومحمد، 2020، بعنوان: استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلیمانية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلیمانية من أجل تحديد مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بمهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي.

وتكونت عينة الدراسة من (50) موظفاً، إذ اعتمدت استمارة الاستبيان، واستخدم البحث عدداً من الوسائل الإحصائية لاختبار فرضياته.

وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات كان من أهمها أن المنظمة المبحوثة لديها اهتمام مقبول نوعاً ما بمتغيرات البحث مهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي) باستثناء مهارة التواصل التي تبين أنها بحاجة إلى زيادة الاهتمام من قبل المسؤولين بالمنظمة المبحوثة، فضلاً عن أن مهارات القيادة الناعمة على المستوى العام تدعم التطوير التنظيمي على مستوى البحث الحالي، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لمهارات القيادة الناعمة فتبين أن مهارتي (القدرة) على القيادة والتنمية والتدريب لا تؤثر بالتطوير التنظيمي وان هاتين مهارتين بحاجة إلى إعادة النظر بالأساليب والإجراءات المتبعة فيهما.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

الدراسة الأولى: دراسة أبو نسيم (2012)، بعنوان تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى تحليل نظام تقييم الأداء في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والتعرف على واقع ممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة في هذه السلطة، والمشكلة الأساسية في البحث تكمن في معرفة مدى صلاحية أساليب تقييم الأداء لقياس الأداء الفعلي للموظفين العاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية، بالإضافة إلى المعلومات الثانوية المستمدة من المراجع والمجلات والدوريات العلمية.

شمل البحث على بيانات أولية عن طريق استطلاع آراء العاملين في السلطة الوطنية من خلال استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية. أظهرت نتائج البحث وجود ضعف عام في النظام، وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال.

ووجدت الدراسة أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء والأهداف للمجموعات والأفراد لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة، وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف، كما وجدت الدراسة أن هناك خلل في وضع وتوصيف المعايير التي تستند إليها التقييم، ولعل من أبرزها ترك المهام الوظيفية للرئيس المباشر لتحديد ما يؤدي إلى الإرتجالية وعدم الموضوعية، ونقص بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم.

الدراسة الثانية: دراسة الجساسي (2011)، بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، حيث تلعب الحوافز دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل ايجابي او بشكل سلبي، ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل قد ينعكس مباشرة على أداء العاملين ، وتتلخص مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي وهو، ما هو أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان؟.

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

وخلصت الدراسة عدة نتائج كان من أهمها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي درست العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي

الدراسة الأولى: دراسة عبد القادر نعيم عبد القادر صيام: بعنوان دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء المتميز في شركات التأمين في قطاع غزة، 2022.

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء المتميز في شركات التأمين في قطاع غزة، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) (a) في دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء المتميز في شركات التأمين في قطاع غزة تعزي المتغيرات الديموغرافية والشخصية (الجنس

المسمى الوظيفي - عدد سنوات الخبرة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات التأمين بقطاع غزة وعددهم (105).

أداة الدراسة: قام الباحث باختيار عينة المسح الشامل، وقام الباحث بتوزيع (105) وقام باسترداد (100).

نتائج الدراسة : أشارت نتائج الدراسة أن نسبة المهارات الناعمة لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة التي بلغت (81%) وهو مستوى "مرتفع"، كما أشارت نتائج الدراسة أن نسبة مهارة الاتصال والتواصل التي بلغت (79%) وهو مستوى مرتفع، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة مهارة إدارة الأزمات التي بلغت (82.2%) وهو مستوى مرتفع، كما أشارت نتائج الدراسة أن نسبة مهارة العمل بروح الفريق التي بلغت (81.9) وهو مستوى مرتفع، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة مهارة الأداء المتميز التي بلغت (76.4%) و هو مستوى مرتفع، حيث يتضح انه يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والأداء المتميز لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة لجميع المجالات. كما يوجد دور للمهارات الناعمة في تعزيز الاداء المتميز في شركات التأمين في قطاع غزة، ويتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المهارات الناعمة والأداء المتميز لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة تعزى لمتغير الجنس لجميع الأبعاد، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المهارات الناعمة والأداء المتميز لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة تعزى لمتغير سنوات الخبرة لجميع الأبعاد ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات المهارات الناعمة والأداء المتميز لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لجميع الأبعاد.

الدراسة الثانية: دراسة أحمد حسين حسن الجرجري وزينب ربيع محمد الدبوني 2022: بعنوان المهارات الناعمة ودورها في تعزيز الاداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الموصل

هدفت الدراسة لإيضاح العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي، اتجهت الدراسة أولاً لبيان الأطر النظرية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي، من حيث ايضاح وتحديد مفهوميهما وأبعادهما، تم اتجهت لقياس المهارات الناعمة خلال ابعادها (الاتصال والتواصل اتخاذ القرار وحل المشكلات: ادارة الوقت العمل ضمن الفريق القيادة، العمل تحت الضغط وقياس الأداء الوظيفي).

وذلك باعتماد أسلوب الاستبانة، تأطر ميدان دراستنا بكلية الادارة والاقتصاد بجامعة الموصل، فيما انضوت العينة على مجموعة من التدريسيين بلغت (136) ؛ والاجراء التحليل الاحصائي تم استخدام مجموعة من الأساليب

الاحصائية (Cronbach's alpha : Steven K Thompson) ، المعدلات ، الأوساط الحسابية المرجحة الانحراف المعياري ، التباين: RII: علاقات الارتباط ، علاقات التأثير.

وبالوقوف على النتائج الاحصائية تم رصد العلاقات بينهما، إذ تأشرت علاقة الارتباط بينهما بدرجة عالية ؛ وظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي وجوداً لاثر معنوي ايجابي اضافة لرصدنا علاقة التباين وذلك باعتماد SPSS25 .

وتوصلت الدراسة لمجموعة الاستنتاجات: أبرزها ارتقاء مستوى المهارات الناعمة لدى الأفراد ينعكس ايجاباً بمستويات أدائهم، وبموجبه تم تقديم مجموعة من التوصيات.

الدراسة الثالثة: دراسة أريج محمد رمضان قويدر (2017) بعنوان: دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، دراسة تطبيقية على الوظائف الإشرافية، من خلال التعرف على أهم المهارات الناعمة التي تؤثر في تحسين الأداء. ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بحيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في الوزارات الفلسطينية وعددهم (2624) موظف، والعينة اختيرت بطريقة طبقية عشوائية وحجمها (340) موظف واستخدمت الأساليب الإحصائية للإجابة على التساؤلات.

وقد نتج عن الدراسة أن مستوى تطبيق المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية جيد وبلغ نسبة 75,8%، بينما مستوى أداء العاملين متوسط وبلغ نسبة 69,3% كما بينت وجود علاقة طردية بين المتغيرين (المهارات الناعمة، وتحسين الأداء، حيث يؤثر المتغير المستقل المهارات الناعمة) بصورة جوهرية في المتغير التابع (الأداء بنسبة 75,88%، والنسبة المتبقية 24,12% تعزى لمتغيرات أخرى، كما أن مستوى الأداء يتأثر بصورة جوهرية و ذات دلالة إحصائية بكل المتغيرات (الاتصال والتواصل العمل كفريق إدارة الوقت العمل تحت الضغط على الترتيب ؛ بالإضافة إلى وجود فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول المهارات الناعمة تعزى للبيانات (المؤهل العلمي)، بينما لا توجد فروق تعزى للبيانات (الجنس، الفئة العمرية، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي "الإشرافي"، مكان العمل "الوزارة")، ولا توجد فروق بين متوسطات استجابة المبحوثين حول تحسين أداء العاملين تعزى للبيانات (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي "الإشرافي"، مكان العمل، في حين توجد فروق تعزى للبيانات (الفئة العمرية المؤهل العلمي).

هذا وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز وتأهيل وتدريب العاملين في الوزارات الفلسطينية على المهارات الناعمة لتحقيق أعلى مستوى الجودة الخدمة والأداء، وضرورة أن يولي العاملين اهتماما أكبر في اكتساب وتنمية المهارات الناعمة لديهم، إضافة إلى الانتقال من النظام التقليدي للأداء إلى مفهوم الأداء القادر على التغيير والتطوير من خلال المهارات الناعمة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد :

يتناول الفصل الحالي الدراسة الاستطلاعية ومنهج الدراسة، فمجالها المتضمن العينة، وكما تطرق لأداتي الدراسة (المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي في الشركات الخدمائية)، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: الطريقة

1- منهج البحث:

قام الطلبة باعتماد في البحث الحالي على المنهج الوصفي الذي يلاءم طبيعة البحث الحالي، كون هذا المنهج كما يؤكد (مرسي 1994 ، ص 270) يقوم بوصف ما هو كائن تفسيره ويهتم بتحديد الممارسات الشائعة و السائدة... كما لا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات وتبويبها، ولكنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات، فمن خلال وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، وبيان العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، وسنحاول في هذا البحث معرفة دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي في الشركات الخدمائية.

2- مكان البحث:

أجري التطبيق الميداني في وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.

3- مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من مختلف عمال وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار

4- تحديد العينة و خصائصها :

تتكون عينة البحث من (31) عامل في وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.

5- لمحة عن المؤسسة محل الدراسة:

أ-تعريف وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار

افتتحت الوكالة سنة 2005 من طرف السيد رزاق هبله عبد الملك، وهي وكالة سياحة وأسفار ويقع محل الوكالة في حي المصاعبة بولاية الوادي، كانت في البداية مؤسسة ذات شخص وحيد، وفي سنة 2010 أصبحت شركة ذات مسؤولية محدودة، كانت في البداية تقدم خدمات العمرة والسياحة الداخلية فقط، أما في الوقت الحالي فهي قدمت إضافة جديدة في أداء رحلات مناسك الحج في ولاية الوادي وهذا ما أعطاهم ميزة تنافسية عن باقي وكالات الولاية، حيث أصبحت اليوم وكالة رزاق هبله من بين الوكالات البارزة على المستوى المحلي والجهوي لما لها من علاقات بين مختلف المؤسسات الداخلية (العمومية والخاصة) والخارجية الدولية على غرار فرنسا تركيا تونس المغرب السعودية وذلك من خلال تقديم خدمات الحجزات الفيزا العالمية فهي الوحيدة في مقر ولاية الوادي وقد توسع نشاطها جهويا بافتتاحها فرع بولاية ورقلة سنة 2017 وكذلك فرع لها في الجزائر العاصمة.

ب-معلومات خاصة بمؤسسة وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار

إسم الوكالة وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.

المؤسس: عبد الملك رزاق هبله.

سنة التأسيس: 2005.

النوع: النشاط سياحي

العنوان: ص ب 08 - حي القدس - المصاعبة - الوادي

الهاتف: 032.14.80.89

الفاكس: 032.14.80.91

الجوال: 05.60.15.55.57

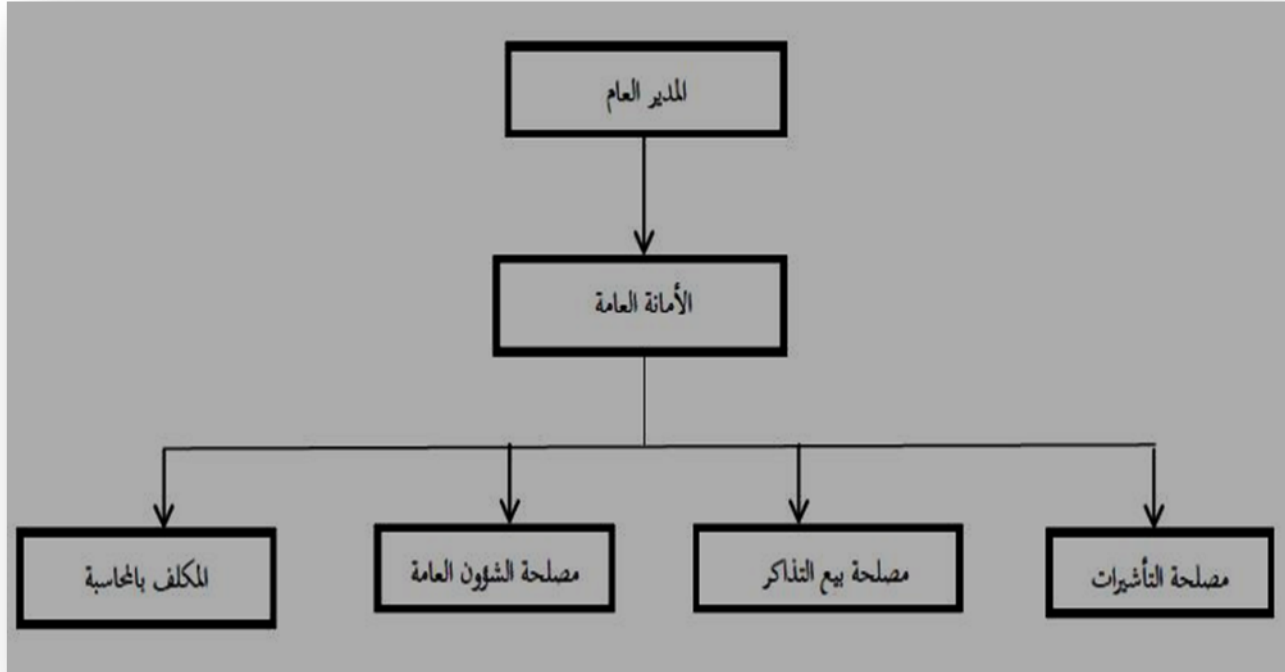
البريد الإلكتروني: r_h_tours@yahoo.fr

الموقع الإلكتروني: www.hebla-tours.com

صفحة الفيسبوك : www.facebook.com/rezagh

ج- الهيكل التنظيمي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار:

الشكل رقم 01: يمثل الهيكل التنظيمي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على مقابلة مع مدير الوكالة

يعتبر المدير العام للوكالة المسؤول المباشر على جميع شؤون الوكالة باعتباره المرخص له والتي تقع على عاتقه جميع مسؤوليات الوكالة، حيث تنقسم الوكالة إلى أربعة مصالح:

1-أمانة المدير العام: والتي بدورها تقوم بالرد على جميع الاتصالات الهاتفية وكذا المراسلات الخاصة بالوكالة

2- مصلحة الشؤون المالية والمحاسبة:

حيث يعتبر المحاسب القائم على شؤون العامة للمالية فهو على عاتقه يقوم باستقبال جميع الموارد المالية من خلال المنتوجات السياحية وكذا الخدمات التي تقوم بها الوكالة.

د- مصلحة البرمجة والعلاقات العامة:

في هذا القسم يتم وضع خطة العمل وبرية المنتوجات المعروضة للزبائن الكرام، وكذا وضع التوقيت الزمني لكل منتوج سياحي، يشرف على هذا القسم مختصون مؤهلون في العلاقات العامة إلى جانب مترجم مؤهل وكذا دليل سياحي مختص وضمنها تدرج مصلحة الحج والعمرة.

هـ- مصلحة التذاكر:

تعتبر مصلحة بيع التذاكر من بين المصالح الأكثر حركة في الوكالة حيث يقوم هذا القسم ببيع تذاكر السفر للمواطنين وكذا لمختلف المؤسسات .

و- مصلحة التأشيرات:

يشرف على هذا القسم مختص في الشؤون العامة للقنصليات المعتمدة بالجزائر حيث يقوم جميع التسهيلات للحصول على تأشيرة لمختلف الدول المعتمدة بالجزائر وهذا لتسهيل على المواطنين عناء التنقل والانتظار أمام القنصليات .

ل-مجالات النشاط السياحي للوكالة:

تنشط وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار في المجالات السياحية التالية:

- ✓ الرحلات الشبانية المنظمة داخل وخارج الوطن.
- ✓ الزيارات الثقافية والترفيهية للمدن والأماكن الطبيعية والتاريخية والحمامات المعدنية.
- ✓ تنظيم المخيمات الصيفية، ومخيمات الاستجمام.
- ✓ المشاركة في تنظيم معارض ثقافية وتاريخية وفنية تدعيما لتنوع الثقافات وتواصلها
- ✓ تنظيم وتسويق الأسفار والرحلات السياحية الفردية والجماعية.
- ✓ النقل أو حجز تذاكر أو أماكن في وسائل النقل المشترك.
- ✓ استخراج التأشيرات السياحية.
- ✓ حجز أماكن في التظاهرات ذات الطابع الثقافي أو الرياضي
- ✓ تنظيم الرحلات إلى البقاع المقدسة لأداء فريضة الحج وشعيرة العمرة.

ط-أهداف وكالة رزاق هبله تور:

- ✓ جعل الجزائر من أشهر الوجهات السياحية في شمال إفريقيا وحوض البحر الأبيض المتوسط.
- ✓ تطوير نشاطها السياحي وتوسع مجالها كإنشاء فروع لها داخل الوطن وخارجه.
- ✓ كسب ثقة الزبون وهذا بدوره يكسبها الشهرة والسمعة الطيبة.
- ✓ ترقية النشاط السياحي بولاية الوادي وإبراز المعالم الثقافية والتاريخية للزبون المحلي والأجنبي. تطوير وتحديد منتجاتها وخدماتها السياحية في أوسع نطاق.
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد السياحية بولاية الوادي.

ي- أساليب الترويج المعتمدة لوكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار:

ويتمثل في مجموعة من النشاطات الاتصالية التي تستعين بها الوكالة لجعل خدماتها مركز اهتمام السباح، ويعتبر الترويج ذلك المنتج الذي يجب على التساؤلات التي تدور في ذهن السائح ويوضح له الخدمة المعروضة كما يعمل الترويج على إغراء الزبائن بالمحفزات ومنشطات دافعية لتحريكه صوب الشراء، وتعتمد وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار في الترويج لخدماتها على ما يلي:

● الإعلان تستعين الوكالة في الإعلان عن خدماتها السياحية بما يلي:

- اللوحة الاشهارية: توجد لافتة في مدخل الوكالة مكتوب فيها اسم الوكالة وشعارها.
- موقع التواصل الاجتماعي: للوكالة فيسبوك خاص بما تضع فيه جديد خاص بالوكالة ومختلف الخدمات.
- الموقع الالكتروني: لديها موقع ولها كذلك صفحة في الفايسبوك تنشر فيها كل جديد وكل ما يتعلق بخدمات الوكالة.

● البيع الشخصي: تقوم الوكالة بإنجاز الخدمات المطلوبة منها وتوصيل المعلومات للزبائن والحصول على طلباتهم والعمل على إقامة علاقة دائمة مع الزبائن من خلال أعوان الاستقبال والتوجيه على مستواها بحيث تقوم الوكالة بتدريب عمالها وهذا من أجل تقديم خدمة ذات جودة للزبائن.

● تنشيط المبيعات:

تقوم المؤسسة بإعطاء مكافآت للزبائن الدائمين

- التخفيضات: تقدم الوكالة تخفيضات للزبائن الدائمين كتخفيضات في أسعار العمرة وكذلك تخفيضات في أسعار تذاكر الطيران.

- **الدعاية والعلاقات العامة:** وتتسلل في إحياء الوكالة بعض التظاهرات الثقافية والرياضية والتاريخية وإقامة مسابقات والمساهمة في المؤتمرات العلمية، كما أنها تقوم بالدعاية من خلال موقعها الخاص عبر الانترنت الذي يمكن الزبائن على الاطلاع على كل ما هو جديد ورؤية الخدمات المعروضة وإمكانية الحجز من خلاله.
- **التسويق المباشر:** يتميز الموقع الالكتروني بتصميم جذاب وعصري، نجد في واجهة الموقع اللغة مستعملة في العربية بما خلفية متحركة عن أبرز الوجهات في العالم وكذا أفضل عروض السفر المتاحة وأيضا شركائها من شركات الطيران والفنادق التي تتعامل معها وتحد على يمين الواجهة اسم الوكالة وشعارها أما على اليسار فهناك أربعة نوافذ هي كالتالي:

الرئيسية: بما مختلف العروض المقدمة.

الوكالة: تحتوي على تقديم الوكالة وكذلك هيكلها التنظيمي.

خدماتنا: بها ثلاثة نوافذ فرعية وهي (خدمات الحج والعمرة، الحجوزات والتذاكر، التأشيرات).

اتصل بنا على: بعنوان الوكالة وأرقام الهاتف والبريد الإلكتروني.

كما أن لها صفحة على موقع التواصل الاجتماعي (فيسبوك) بحيث تعمل على التواصل الدائم مع الزبائن ويتم فيها طرح العروض الترويجية الخاصة بالعمرة والسياحة الداخلية وتنظيم رحلات خارجية.

المطلب الثاني: الأدوات

يشمل هذا العنصر الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات وكذلك البرامج والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل الدراسة.

1- أدوات البحث :

لقد تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع الدراسة، ونظرا لطبيعة الموضوع الذي يشمل متغيرين، المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في الشركات الخدماتية، وسنتطرق للأدوات بالتفصيل :

1-1- استبيان خصائص الشخصية :

يشمل على معلومات عامة حول أفراد العينة والمتمثلة في الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة المهنية.

1-2- استبيان دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي في الشركات الخدمائية:

ارتأينا في دراستنا هذه استعمال دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي في الشركات الخدمائية، وهو استبيان وصف عام كأداة لجمع البيانات، يهدف إلى تقييم أثر المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي في الشركات الخدمائية، تم تصميمه من طرف الطلبة وعرضه على الأساتذة المحكمين مع إجراء بعض التعديلات عليه، يتكون من محورين (02) ، تتوزع على كالتالي:

✓ المحور الأول: المهارات الناعمة، ويتكون من 04 أبعاد موزعة كما يلي:

البعد الأول: الاتصال والتواصل حيث يتكون من 06 فقرات تحمل رقم من 01 الى 06.

البعد الثاني: إتخاذ القرار وحل المشكلات حيث يتكون من 06 فقرات تحمل رقم من 07 الى 12.

البعد الثالث: إدارة الوقت حيث يتكون من 06 فقرات تحمل رقم من 13 الى 18.

البعد الرابع: العمل ضمن الفريق حيث يتكون من 06 فقرات تحمل رقم من 19 الى 24.

✓ المحور الثاني: الأداء الوظيفي ، ويتكون من 14 فقرة تحمل رقم من 01 الى 14.

-طريقة التصحيح

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي التفرع لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي في الشركات الخدمائية، واعطاء درجات متدرجة من 01 الى 05 في الفقرات، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول الرقم (01) : درجات اختبار ليكرت

الاستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وحتى يمكن قياس رضا أفراد العينة حيث تم إعطاء نقاط لهذه الاجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الرضا كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): قيمة الوسط المرجح ودرجات الرضا لعينة الدراسة.

رقم الاتجاه	الاتجاه العام	الوسط المرجح	درجة الرضا
الاتجاه الأول	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1,8	ضعيف جدا
الاتجاه الثاني	غير موافق	من 1.81 إلى أقل من 2,60	ضعيف
الاتجاه الثالث	محايد	من 2,61 إلى أقل من 3,40	متوسط
الاتجاه الرابع	موافق	من 3,41 إلى أقل من 4,20	عالي
الاتجاه الخامس	موافق بشدة	من 4,21 إلى 05	عالي جدا

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكرت.

ب / تطبيق الاستبيان :

تم توزيع الاستبيان على (31) عامل في وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار بكل فروعها المتواجدة في ولاية الجزائر وورقلة، وقد تم استرجاعها كلها اي بنسبة 100%، وكانت كلها صالحة للتحليل، حيث تم اعتماد طريقة المسح الشامل في اختيار العينة، اي اني المسح يشمل كافة أفراد المجتمع محل البحث والدراسة.

2- الخصائص السيكومترية للاستبيان :

أجريت دراسة الخصائص السيكومترية لدور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي في الشركات الخدمائية، على عامل وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار، وفيما يلي سنتعرض لنتائج الثبات والصدق كما أسفر عليه هذا البحث .

2-1- صدق المحكمين:

وللتأكد من صدق استبيان دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي في الشركات الخدمائية -دراسة حالة وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار المصمم، قمنا بعرضه في صورته المبدئية على مجموعة من أساتذة يدرسون في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص إدارة أعمال، وذلك لإبداء ملاحظاتهم ووجهة نظرهم في الأداة من حيث:

- مدى قياس البعد للمتغير.
- مدى قياس الفقرات للبعد.
- عدد الفقرات في كل بعد.
- ملائمة بدائل الأجوبة للفقرات .
- طلب البديل في حالة عدم الموفقة.

وبعد استرجاع استمارات التحكيم قمنا بتصحيح بعض الفقرات وكذلك تم اضافة مجموعة من البنود لبعض الأبعاد وتحصلنا في الأخير على استبيان استبيان دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي في الشركات الخدمائية – دراسة حالة وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.

2-2- الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):

تم حساب صدق الاستبيان ايضا عن طريق الاتساق الداخلي (صدق التكوين)، وذلك من خلال حساب معامل الارتباط الخطي ل بيرسون (Pearson) بين الاستبيان ودرجات الابعاد وفقراته، وكذلك بين المحاور والدرجة الكلية للمقياس، وقد كانت النتائج على النحو الموضح في الجداول التالية :

جدول رقم 03 : معامل الارتباط بين بعد الاتصال والتواصل وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0.626	دال عند 0.01
02	0.707	
03	0.925	
04	0.794	
05	0.737	
06	0.963	

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (06/06) من المجموع الكلي الممثلة لبعد الاتصال والتواصل وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي بين بعد الاتصال والتواصل.

جدول رقم 04 : معامل الارتباط بين بعد إتخاذ القرار وحل المشكلات وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
07	0.743	دال عند 0.01
08	0.615	دال عند 0.05
09	0.815	دال عند 0.01
10	0.815	
11	0.717	
12	0.524	دال عند 0.05

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند كل من المستوى (0.05) و(0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (06/06) من المجموع الكلي الممثلة إتخاذ القرار وحل المشكلات وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعدها إتخاذ القرار وحل المشكلات.

جدول رقم 05 : معامل الارتباط بين بعد إدارة الوقت وفقراته

الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
13	0.622	دال عند 0.05
14	0.812	دال عند 0.01
15	0.865	
16	0.709	
17	0.895	
18	0.846	

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند كل من المستوى (0.05) و(0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (06/06) من المجموع الكلي الممثلة إدارة الوقت وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعدها إدارة الوقت.

جدول رقم 06 : معامل الارتباط بين بعد العمل ضمن الفريق وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.703	19
	0.825	20
	0.613	21
	0.838	22
	0.838	23
	0.756	24

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها دالة عند كل من المستوى (0.05) و(0.01)، أي عدد الفقرات الدالة هي (06/06) من المجموع الكلي الممثلة لبعد بعد العمل ضمن الفريق وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لبعد بعد العمل ضمن الفريق.

جدول رقم 07 : معامل الارتباط بين محور الاداء الوظيفي وفقراته

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
دال عند 0.01	0.550	1
دال عند 0.01	0.636	2
دال عند 0.01	0.906	3
دال عند 0.01	0.814	4
دال عند 0.01	0.800	5
دال عند 0.01	0.952	6
غير دال	0.283	7
دال عند 0.01	0.693	8

0.01 دال عند	0.885	9
0.01 دال عند	0.808	10
0.01 دال عند	0.737	11
0.01 دال عند	0.909	12
0.01 دال عند	0.812	13
0.01 دال عند	0.834	14

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل فقرة وحورها دالة عند مستوى (0.01)، ما عدا الفقرة رقم (07)، أي عدد الفقرات الدالة هي (14/13) من المجموع الكلي الممثلة لمحور الاداء الوظيفي، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي لمحور الأداء الوظيفي.

جدول رقم 08 : معامل الارتباط بين المحاور والاستبيان ككل

المحاور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
محور المهارات الناعمة	0.713	0.01 دال عند
محور الاداء الوظيفي	0.957	

يتضح من هذا الجدول أن معامل الارتباط بين كل محور والاستبيان ككل دالة عند مستوى (0.01)، أي عدد المحاور الدالة هي (02/02) من المجموع الكلي الممثلة لاستبيان دور المهارات الناعمة على الأداء الوظيفي في الشركات الخدمائية -دراسة حالة وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار ، وهذا دليل على وجود الاتساق الداخلي للاستبيان.

3-2- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصدقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان المعامل أكبر من (0.600)، كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة.

الجدول رقم (09): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	محاور الاستبيان
0.925	محور المهارات الناعمة
0.792	محور الاداء الوظيفي
0.835	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي (0.835) بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل (0.60) ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك ثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتميز بالثبات.

3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

تم استخدام برنامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) لتفريغ البيانات و معالجتها و اعتمدت من خلاله على الأساليب الإحصائية التالية :

أولاً: الأساليب الوصفية

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل البعد والمقياس.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

ثانياً: الأساليب الاستدلالية

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة .
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل الانحدار: وهو تحليل لتنبؤ يقوم بتحليل العلاقة بين المتغير التابع و المتغير المستقل داخل مجموعة البيانات التي شملت عليها الدراسة .

المبحث الثاني: نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

المحور الأول : البيانات الشخصية

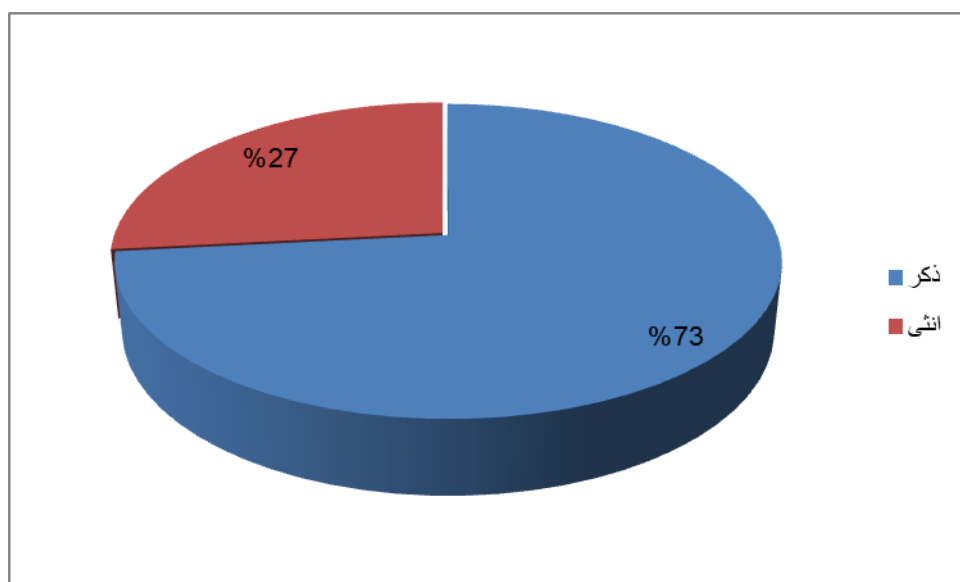
1- حسب الجنس :

جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة %	التكرارات	الجنس
73	23	ذكر
27	08	أنثى
%100	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل الرقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون اكثرهم من الذكور عددهم 23 بنسبة 73% يليها الاناث عددهم 08 بنسبة 27%.

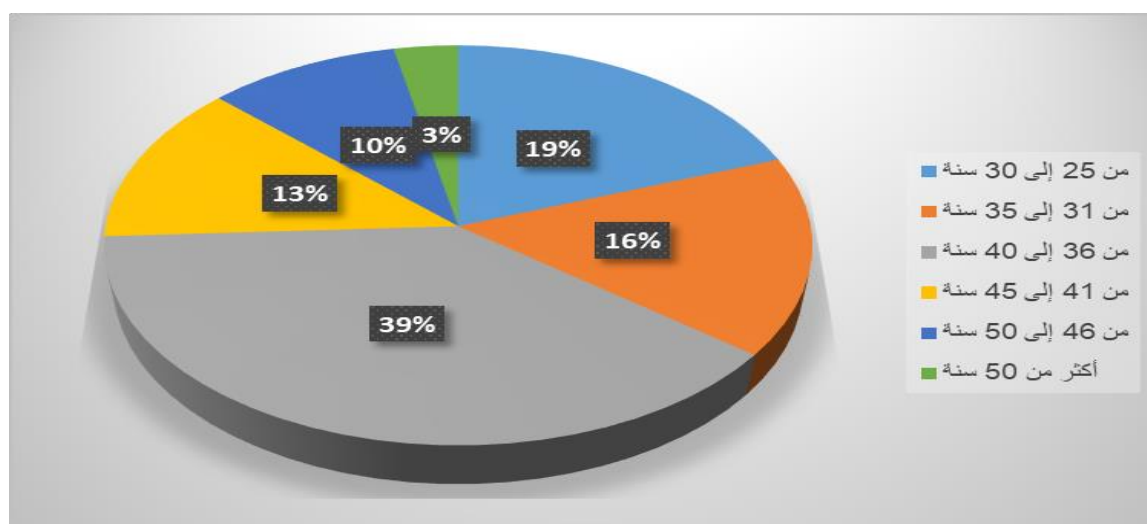
2- حسب العمر :

جدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

العمر	التكرارات	النسبة %
من 25 إلى 30 سنة	06	19
من 31 إلى 35 سنة	05	16
من 36 إلى 40 سنة	12	39
من 41 إلى 45 سنة	04	13
من 46 إلى 50 سنة	03	10
أكثر من 50 سنة	01	03
المجموع	31	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل الرقم (02): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، ان أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة العمر من 36 الى 40 سنة المقدر عددهم 12 بنسبة 39% وهي الاعلى من بين الفئات الاخرى، تليها الفئة من 25 الى 30 سنة كان عددهم 06 بنسبة 19%، وفي الاخير كانت الفئة الاكثر من 50 وعددهم 01 بنسبة 03%.

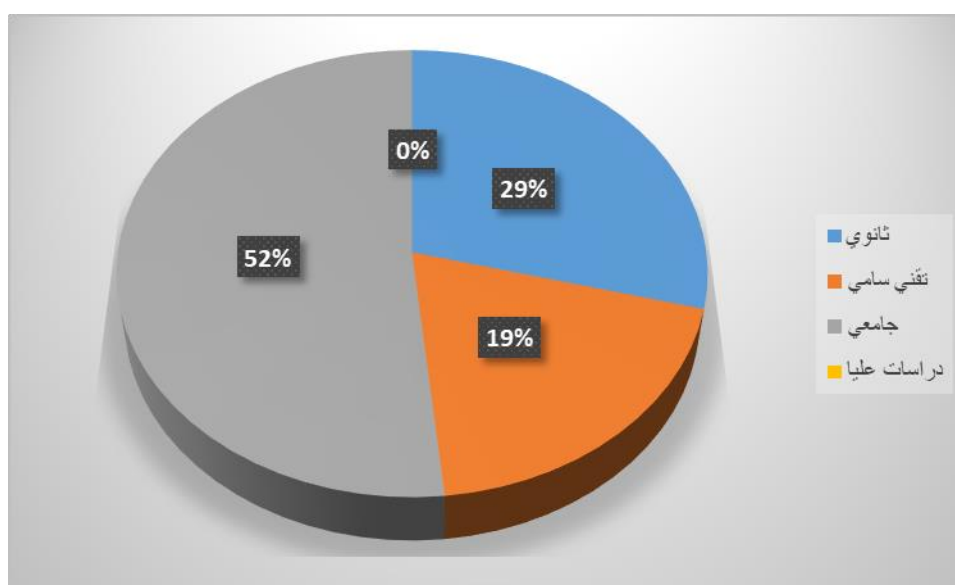
3- حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة %
ثانوي	9	29
تقني سامي	6	19
جامعي	16	52
دراسات عليا	0	00
المجموع	31	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل الرقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، ان أفراد عينة الدراسة يتكونون من فئة جامعي عددهم 16 بنسبة 52% وهي الاعلى من بين الفئات الاخرى، تليها الفئة ثانوي وعددهم 09 بنسبة 29%، وفي الاخير كانت فئة التقني سامي وعددهم 06 بنسبة 19%، اما فئة الدراسات العليا فقد كانت منعدمة.

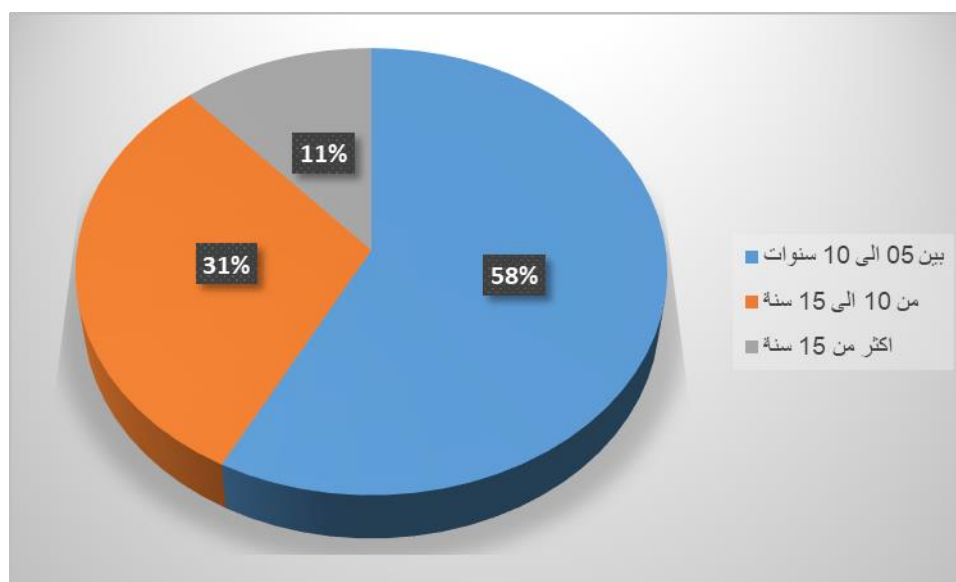
4- حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة %
بين 05 الى 10 سنوات	15	33
من 10 الى 15 سنة	8	47
اكثر من 15 سنة	3	20
المجموع	31	% 100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

الشكل الرقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية.



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه الذي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث ان أفراد عينة الدراسة يتكونون اكثرهم من فئة بين 05 الى 10 سنوات وعددهم 15 بنسبة 58%، يليها الفئة من 10 الى 15 سنة عددهم 08 بنسبة 47%، وفي الاخير كانت الفئة الاثر من 15 سنوات عددهم 03 بنسبة 20%.

المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

-عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة نحو استبيان دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي في الشركات الخدمية- دراسة حالة وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.

جدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لاستبيان دور المهارات الناعمة في

الأداء الوظيفي في الشركات الخدمية

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
1	موافق	0.362	3.947	محور المهارات الناعمة
2	موافق	0.876	3.681	محور الاداء الوظيفي
	موافق	0.548	3.814	استبيان دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي في الشركات الخدمية

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لاستبيان دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي في الشركات الخدمية بلغ (3.814) والانحراف المعياري بقدر ب (0.548) وقد كان الاتجاه العام لاستبيان دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي في الشركات الخدمية يقع في المجال (3.40-4.20) موافق، حيث كان المتوسط الحسابي محور المهارات الناعمة (3.947) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.362)، وفي المرتبة الأخيرة محور الاداء الوظيفي بمتوسط حسابي (3.681) والانحراف معياري (0.876). وسيتم تفصيل اجابات الافراد على المحاور كما يلي :

-عرض وتحليل نتائج اجابات افراد العينة نحو محور المهارات الناعمة.

ويتم قياسه من خلال اجابات على المحور الاول، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الاول.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
3	موافق	0.969	3.688	بعد الاتصال والتواصل
1	موافق بشدة	0.403	4.333	بعد إتخاذ القرار وحل المشكلات
4	موافق	0.851	3.644	بعد تقييم إدارة الوقت
2	موافق	0.605	4.122	بعد العمل ضمن الفريق
	موافق	0.362	3.947	محور المهارات الناعمة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لمحور المهارات الناعمة بلغ (3.947) والانحراف المعياري بقدر ب (0.362) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور المهارات الناعمة يقع في المجال (3.40-4.20) موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لبعء إتخاذ القرار وحل المشكلات (4.333) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.403)، يليها بعد العمل ضمن الفريق بمتوسط حسابي (4.122) وانحراف معياري (0.605)، وفي المرتبة الثالثة بعد الاتصال والتواصل بمتوسط حسابي (3.688) وانحراف معياري (0.969)، فيما كان بعد تقييم إدارة الوقت في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.644) والانحراف معياري (0.851). وسنحاول فيما يلي التطرق لكل بعد كما يلي:

- بعد الاتصال والتواصل:

جدول رقم (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء الاتصال والتواصل.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
01	موافق	0.703	4.066	تواصلي مع الموظفين والكادر الوظيفي وأقران العمل ساعديني بتحقيق أهدافي
03	موافق	1.055	3.600	أستطيع التعامل مع من يخالفني الرأي ووجهة النظر
06	موافق	1.502	3.400	انصت أولاً بعناية واهتمام لوجهة نظر الآخرين وأتأكد من فهمي قبل الرد على المتحدث
05	موافق	1.404	3.600	أستخدم عناصر الإتصال الفعال والمباشر والتقنية الحديثة للتواصل في المنظمة لتحسين الأداء وتبادل المعلومات.
02	موافق	1.187	3.866	في حواراتي ونقاشاتي أجعل حديثي دقيقاً ومختصراً وواضحاً في العمل
04	موافق	1.298	3.600	مهاراتي في الاتصال والتواصل لها دور في إيجاد الحلول وتقليل أخطاء العمل
موافق		0.969	3.688	بعد الاتصال والتواصل

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعء الاتصال والتواصل بلغ (3.688) والانحراف المعياري بقدر ب (0.969) وقد كان الاتجاه العام لبعء الاتصال والتواصل يقع في المجال (3.40-4.20) موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة تواصلي مع الموظفين والكادر الوظيفي وأقران العمل ساعديني بتحقيق أهدافي (4.066) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.703)، وفي المرتبة الأخيرة كانت الفقرة انصت أولاً بعناية واهتمام لوجهة نظر الآخرين وأتأكد من فهمي قبل الرد على المتحدث بمتوسط حسابي (3.400) والانحراف معياري (1.502).

- بعد إتخاذ القرار وحل المشكلات:

جدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء إتخاذ القرار وحل المشكلات.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
6	موافق	0.516	4.133	أُتخذ قراري بتأني ودراسة عميقة للمشكلة
5	موافق بشدة	0.816	4.333	أُسعى دائما إلى إيجاد طرق وحلول إبداعية للمشكلات
1	موافق بشدة	0.507	4.400	أُستطيع إعطاء الآخرين حولا منطقية لمشكلاتهم
1	موافق بشدة	0.507	4.400	أُستطيع إتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
4	موافق بشدة	0.617	4.333	أُمتلك المهارة لتحديد وصياغة المشكلة بسهولة وجمع المعلومات وتحليلها والاستفادة منها
1	موافق بشدة	0.507	4.400	أقوم بتقييم القرار المتخذ وذلك بالاستفادة من نتائجه
موافق بشدة		0.403	4.333	بعد إتخاذ القرار وحل المشكلات

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعء إتخاذ القرار وحل المشكلات بلغ (4.333) والانحراف المعياري بقدر ب (0.403) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعء إتخاذ القرار وحل المشكلات يقع في المجال (05-4.20) موافق بشدة، حيث كان المتوسط الحسابي لكل من الفقرة أقوم بتقييم القرار المتخذ وذلك بالاستفادة من نتائجه، وأُستطيع إتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وأُستطيع إعطاء الآخرين حولا منطقية لمشكلاتهم (4.400) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.507)، وفي المرتبة الاخيرة فقرة أُتخذ قراري بتأني ودراسة عميقة للمشكلة بمتوسط حسابي (4.133) والانحراف معياري (0.516).

-بعد إدارة الوقت:

جدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعء إدارة الوقت.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	موافق بشدة	0.736	4.400	أحرص على الالتزام بأوقات العمل
2	موافق	1.099	3.933	أحتفظ بجدول زمني مفتوح في العمل لكي أكون مستعداً للأمور الطارئة
3	موافق	1.387	3.933	أنجز كل الأعمال اليومية في أوقاتها دون تأجيل
6	محايد	1.187	3.133	أحاول إيجاد طرق جديدة لإنجاز مهام عملي بوقت زمني قصير
4	محايد	0.961	3.266	أعتمد خطة يومية لتسيير مهامي المختلفة وتنظيم مهامي ضمن وقتي المتاح في العمل
5	محايد	1.014	3.200	أهتم بتحديد فترة زمنية كسقف زمني لنهاية الأنشطة
موافق		0.851	3.644	بعد إدارة الوقت

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعء إدارة الوقت بلغ (3.644) والانحراف المعياري بقدر (0.851) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعء إدارة الوقت يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة أحرص على الالتزام بأوقات العمل (4.400) وهو الأعلى والانحراف المعياري (0.736)، يليها في المرتبة الأخيرة فقرة أحاول إيجاد طرق جديدة لإنجاز مهام عملي بوقت زمني قصير بمتوسط حسابي (3.133) والانحراف المعياري (1.187).

-بعد العمل ضمن الفريق:

جدول رقم (19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام لبعد العمل ضمن الفريق.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
6	موافق	0.676	3.800	أشارك زملائي المعلومات لتسهيل العمل وتوفير الجهد عليهم
5	موافق	1.000	4.000	أقوم بسد الفراغ في حال غياب أحد الموظفين العاملين في الفريق
4	موافق	0.9154	4.133	أستعين بالآخرين عند وضع الحلول والتخطيط لتنفيذ الأعمال المشتركة
2	موافق بشدة	0.798	4.266	أفضل العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي
1	موافق بشدة	0.617	4.333	أتعامل مع الخيارات المطروحة داخل فريق العمل بتوازن ومنطقية
3	موافق بشدة	0.774	4.200	أجتنب إلقاء اللوم على أعضاء الفريق عند حدوث الخطأ
موافق		0.605	4.122	بعد العمل ضمن الفريق

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لبعد العمل ضمن الفريق بلغ (4.122) والانحراف المعياري بقدر ب (0.605) وقد كان الاتجاه العام لعبارات لبعد العمل ضمن الفريق يقع في المجال (3.40-4.20) أي موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة أتعامل مع الخيارات المطروحة داخل فريق العمل بتوازن ومنطقية (4.333) وهو الأعلى والانحراف معياري (0.617)، يليها في المرتبة الأخيرة فقرة أشارك زملائي المعلومات لتسهيل العمل وتوفير الجهد عليهم بمتوسط حسابي (3.800) والانحراف معياري (0.676).

-عرض وتحليل نتائج إجابات افراد العينة نحو محور الاداء الوظيفي.

ويتم قياسه من خلال اجابات على المحور الثاني، وعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، ثم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام وجاءت على النحو التالي:

جدول رقم (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والاتجاه العام للمحور الثاني.

الترتيب	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
1	موافق	0.703	4.066	يتسم عملي بالدقة والإتقان في أداء وتنظيم الأعمال
7	موافق	1.055	3.600	نادرا ما تحصل لي بعض أخطاء العمل غير المقصودة لأسباب معينة (ضغط العمل، دقة البيانات، عدم وضوح القوانين وإجراءات العمل)
14	موافق	1.502	3.400	أحرص لكون مخرجات عملي ذات قيمة عالية
11	موافق	1.404	3.600	أحرص على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة
3	موافق	1.187	3.866	يتصف عملي بسرعة الإنجاز والتمكن من اتمامه في أوقات قياسية مقارنة بالآخرين
9	موافق	1.298	3.600	أمتلك المهارات المهنية اللازمة للوظيفة الحالية والمعرفة والخبرة الكافية لإنجاز لعمل
2	موافق	0.534	4.000	نادرا ما أحتاج للتوجيه والارشاد من قبل مسؤولي الاعلى
4	موافق	0.883	3.733	أمتلك القدرة لمواجهة العقبات ومشاكل العمل ومعالجتها
13	موافق	1.302	3.533	لدي القدرة لاتخاذ قرارات مهمة وحساسة ضمن نطاق عملي دون الحاجة بالرجوع لمسؤولي الأعلى.
9	موافق	1.298	3.600	مستعد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي أحيانا عندما يتطلب الأمر لإتمام المهام.
5	موافق	1.162	3.733	أسعى لتحقيق التطوير والإبداع بعملي.
12	موافق	1.125	3.533	أعطي كل ما يستحق عملي من جهد ووقت.
8	موافق	1.055	3.600	أحرص على الالتزام بالدوام وعدم أخذ الإجازات إلا في الحالات الضرورية.
6	موافق	0.975	3.666	أحرص على تطبيق الأنظمة والقوانين.
موافق		0.876	3.681	محور الاداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط العام لمحور الاداء الوظيفي بلغ (3.681) والانحراف المعياري بقدر ب (0.876) وقد كان الاتجاه العام لعبارات محور الاداء الوظيفي يقع في المجال (3.40-4.20) موافق، حيث كان المتوسط الحسابي لفقرة يتسم عملي بالدقة والإتقان في أداء وتنظيم الأعمال (4.066) وهو الاعلى والانحراف معياري (0.703)، فيما كانت فقرة أحرص لكون مخرجات عملي ذات قيمة عالية في المرتبة الاخيرة بمتوسط حسابي (3.400) والانحراف معياري (1.502).

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعندالي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج

الجدول رقم (21): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Shapiro-Wilk		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.354	0.938	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 22

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل مجالات الدراسة (0.938) وهي أكبر من (0,05) وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه نستنتج أن بيانات جميع محاور الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

1. نتائج اختبار الفرضية العامة

نص الفرضية العامة: للمهارات الناعمة أثر ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار عند مستوى دلالة (0.05).

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمهارات الناعمة في تحسين الاداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار عند مستوى دلالة (0.05).

الفرضية البديلة (H_1): يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمهارات الناعمة في تحسين الاداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار عند مستوى دلالة (0.05).

الجدول رقم (22): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية العامة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.893	0.000	0.976	238.402	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.893$) وهي دالة عند مستوى (0.01)، ومعامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.976$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (المهارات الناعمة) يؤثر على المتغير التابع (الاداء الوظيفي) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ($F=238.402$) وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01).

■ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد اثر ذو دلالة احصائية للمهارات الناعمة في تحسين الاداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار عند مستوى دلالة (0.05).

2/ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد الاتصال والتواصل والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد الاتصال والتواصل والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد الاتصال والتواصل والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.

لجدول رقم (23): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
1.158	0.071	0.229	3.869	(H_0)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=1.158$) وهي غير دالة، ومعامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.229$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (الاتصال والتواصل) لا تؤثر على المتغير التابع (الاداء الوظيفي) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ($F=3.869$) وهي غير دالة .

■ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1) أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد الاتصال والتواصل والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.

3/نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد إتخاذ القرار وحل المشكلات والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد إتخاذ القرار وحل المشكلات والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.
الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد إتخاذ القرار وحل المشكلات والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.538	0.373	0.062	0.851	(H_0)

الجدول رقم (24): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.538$) وهي غير دالة عند مستوى (0.05)، ومعامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.062$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (إتخاذ القرار وحل المشكلات) لا تؤثر على المتغير التابع (الاداء الوظيفي) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت ($F=0.851$) وهي غير دالة .

■ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1) أي لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد إتخاذ القرار وحل المشكلات والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.

3/ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد العمل ضمن الفريق والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد العمل ضمن الفريق والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد العمل ضمن الفريق والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار

الجدول رقم (25): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.490	0.00	0.478	90.485	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت ($B=0.490$) وهي دالة عند مستوى (0.01)، ومعامل التحديد قد بلغ ($R^2=0.478$) وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (العمل ضمن فريق)

تؤثر على المتغير التابع (الاداء الوظيفي) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت $(F=90.485)$ وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01) .

■ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد العمل ضمن الفريق والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.

4/ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرضية: يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد إدارة الوقت والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.
نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد إدارة الوقت والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.

الفرضية البديلة (H_1): يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد إدارة الوقت والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.

الجدول رقم (26): ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التحديد R^2	قيمة F	قرار الاختبار
0.424	0.00	0.321	44.148	(H_1)

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V22

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الانحدار قد بلغت $(B=0.424)$ وهي دالة عند مستوى (0.01) ، معامل التحديد قد بلغ $(R^2=0.321)$ وهذا يدل أن على أن المتغير المستقل (إدارة الوقت) تؤثر على المتغير التابع (الاداء الوظيفي) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة كما أنه قدرت قيمة F قد بلغت $(F=44.148)$ وهي دالة عند مستوى دلالة (0.01) .

■ بناء على قرار اختبار الفرضية: نقبل الفرضية البديلة (H_1) ونرفض الفرضية الصفرية (H_0) أي يوجد ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد إدارة الوقت والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار.

الخاتمة

الخاتمة

يمكن القول أن المهارات الناعمة هي تلك الصفات والقدرات الشخصية الممكن اكتسابها والتي تساعد الفرد على تعزيز علاقاته وتحقيق النجاح الوظيفي وتميزه عن غيره من الأفراد من خلال التأثير على سلوكه وطريقة تفكيره، وأغلب المؤسسات في العالم باتت تطمح لتوظيف أفراد يتمتعون بمستويات عالية من المهارات الناعمة وليس فقط مؤهلات ومهارات تقنية، ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم المهارات الناعمة وأداء الأستاذ الباحث الذي يشمل التدريس، والبحث العلمي، وخدمة الجامعة والمجتمع، كما حاولنا إبراز مدى أهمية المهارات الناعمة بالنسبة للمؤسسات الخدمية، وبما أن المهارات الناعمة من المصطلحات الحديثة فقد تطرقنا إلى نشأتها وأهميتها وطرق اكتسابها إضافة إلى أهم المهارات الناعمة التي يحتاجها الموظف في العمل وتعرضنا إلى الصفات الواجب توافرها فيه وأهم وظائفه بالمؤسسة الخدمية، وحقوقه وواجباته.

نتائج الدراسة:

يمكن تقسيم نتائج الدراسة إلى:

أولاً: النتائج النظرية

من خلال الوقوف على المعلومات الواردة في الجانب النظري والحقائق المتحصلة عليها نستخلص الآتي:

- باتت المهارات الناعمة تشكل متطلباً ومؤهلاً أساسياً للأفراد العاملين في كل منظمات الأعمال اليوم تقريباً، وأخذت الإدارات تسعى لتبنيها ضمن المؤهلات الأساسية لموردها البشري وخاصة ذات القطاعات الخدمية، ذلك أن منظمات الأعمال المعاصرة باتت تلحظ أهمية الدور المدرك للمهارات الناعمة في الانعكاس على مستويات الاداء المتحققة.

- المهارات الناعمة هي تلك السمات والقدرات الشخصية الممكن إكتسابها والتي تساعد الفرد على تعزيز علاقاته وتحقيق النجاح الوظيفي وتميزه من غيره من الأفراد من خلال التأثير على سلوكه وطريقة تفكيره، وأغلب المؤسسات في العالم باتت تطمح لتوظيف الأفراد يتمتعون بمستويات عالية من المهارات الناعمة وليس فقط مؤهلات ومهارات الصلبة (التقنية).

- المهارات الناعمة هي المهارات السلوكية التي يكتسبها الفرد من بيئته في العمل نتيجة لتفاعلاته المختلفة ونتيجة لما يطرأ عليه من الظروف ومتغيرات مختلفة.

- إن المهارات الناعمة هي مهارات شخصية نفسية تتعلق بسلوك الفرد لدى هي غير قابلة للضبط والقياس.
- للمهارات الناعمة لها عدة ابعاد نذكر منها: مهارات الاتصال والتواصل مهارة العمل ضمن الفريق والتفاوض مهارة القدرة على القيادة واتخاذ القرارات مهارات إدارة الوقت وإدارة الأزمات.
- الأداء المتميز هو مجموعة من سلوكيات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات الخدمية.
- الأداء المتميز هو توظيف المعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصيصهم من أجل إنجاز اعمال تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً.
- ظهرت بعض النماذج في موضوع الأداء المتميز، والتي تمثل أسلوباً يهدف الى الاستفادة من خبرات الأداء المتميز للمؤسسات لتحسين أداء بقية العاملين بما يساهم تحقيق أهداف هذه المنظمات بكفاءة وفعالية، وأهم هذه النماذج نجد النموذج الأمريكي، نموذج الأوروبي، نموذج الياباني.

ثانياً: النتائج النظرية

بناء على دراستنا واختبار الفرضيات وجدنا:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الناعمة في تحسين الاداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياسة والاسفار عند مستوى دلالة (0.05).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد الاتصال والتواصل والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياسة والاسفار.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد إتخاذ القرار وحل المشكلات والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياسة والاسفار.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد العمل ضمن الفريق والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياسة والاسفار.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين بعد إدارة الوقت والأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق هبله للسياسة والاسفار.

* التوصيات:

- وضع برامج ودورات تدريبية تساهم في تفعيل وتحسين المهارات الناعمة لدى موظفي المؤسسات الخدمية.
- دمج المهارات الناعمة في المناهج التعليمية، ومنح الخريجين فرص أكبر للحصول على الوظائف.

- دور المؤسسات الخدمية في إكساب وتنمية المهارات الناعمة لدى الموظفين.
- ضرورة إجراء أبحاث جديدة فيما يخص المهارات الناعمة إذ تبين بأن هناك قلة في هذه الدراسات.

* آفاق الدراسة:

- ✓ دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف.
- ✓ أهمية اكتساب المهارات الناعمة من قبل الموظفين في المؤسسات الخدمية.
- ✓ دور التدريب على المهارات الناعمة في تحسين جودة الأداء.
- ✓ أثر المهارات الناعمة على الأداء.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. جدر الشريف محمد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
2. عقوبي محمد، المهارات الناعمة، قسم تطوير المعرفة والمهارات، 2023.
- ثانياً: الأطروحات والرسائل والمذكرات:
3. فارس محمود الدعمة 2016، أثر التطوير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة مقدمة لنيل أطروحة الدكتوراه جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر .
4. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات paltel بفلسطين، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، غزة ، 2008 .
5. بوعطيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2009.
6. حجاج علا نعيم عمر ، 2014، دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية دراسة تطبيقية على الوظائف الادارية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية - غزة، فلسطين.
7. قويدر، أريج محمد رمضان 2017، دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في لوزارات الفلسطينية رسالة ماجستير ، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى بغزة ، غزة، فلسطين.
8. شبير رمضان ،صلاح 2016، المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجيهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية - غزة، فلسطين.
9. علا نعيم عمر حجاج، دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2014، غير منشورة.
10. لطفي معتوق مساهمة أنظمة العمل الجماعي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص نظم المعلومات في المنظمات قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج الخضر، باتنة، الجزائر، 2015/2016، غير منشورة.
11. عشي عادل، 2002، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .
12. محمد سليمان البلوي ، التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، السعودية 2008.
13. باسل سعود العنزي (2015)، أثر تطبيق الحوكمة الالكترونية على الأداء الوظيفي في الوزارة الداخلية الكويتية رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الادارة عمان كلية الاعمال: جامعة عمان العربية.

14. سليمان محمد، 2007، الابتكار التسويق وأثره على تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر .
15. فليسي ليندة، 2012، واقع الخدمات المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس الجزائر .
16. علي عبد الأمير عبد الحسين كمونة 2013، اللاملموسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة، رسالة نيل درجة الماجستير علوم في إدارة الاعمال، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، العراق.
17. ابن حنة بالقاسم ، أثر البيئة الداخلية على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، الجزائر 2016.
18. هامل سارة - يحياوي نصيرة ، أساليب ادارة الوقت وأثرها على الأداء الوظيفي للطلاب الجامعي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2015.
19. ابتسام فرحي (2017)، التمكين الاداري وتأثيره على الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، أم البواقي، علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة العربي بن مهيدي.
- ثالثا: المجلات والمجلات والمقالات والمداخلات:
20. سعيدة تلخوخ (2014)، علاقة التمكين الاداري بالأداء الوظيفي، مجلة أبعاد اقتصادية ، المجلد 2014 ، العدد (4).
21. قرماش وهيبية ، مقومات الإبداع الإداري و دورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية ، مجلة مخير علوم وتقنيات النشاط البدني و الرياضي، العدد الثامن ، جوان 2014 ، جامعة الجزائر.
22. خالد حسن محمد البشير ، التاج محمد علي حامد .(2018)، أثر تمكين العاملين على الابداع الاداري من وجهة نظر موظفي جامعة نجران. مجلة اماراباك ، المجلد (العدد 29).
23. خالد مصطفى القائد سليمان عبد الله المحجوب، وفتحي عمر ابو صاع. (2018) الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي مكاتب جامعة مصراته. مجلة كلية الفنون والاعلام السنة الثالثة ، العدد 06 .
24. ميرو، شيرزاد، طه 2017 ، دور المهارات الناعمة للقيادة الادارية في الارتجال المنظمي مجلة جامعة دهوك (العلوم الانسانية والاجتماعية) المجلد: 20 ، العدد: 2 .
25. منور محمود العدوان، عباس فرحات مداخله بعنوان: دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية، الملتقى الدولي الثاني حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، نشرت في موقع 2017 Univ-msila.dz Msila، universitede.

26. رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

27. Heckman, J. J. & Kautz, T., (2012), Hard evidence on soft skills. Labour Economics, vol(19) , issue(4).
28. Stella Cottrell, The Study Handbook, published by Palgrave Macmillan Ltd, London, Second Edition, 2003.

الملاحق

الملحق

الملحق رقم 01: الإستهبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

في إطار إعدادنا لمذكرة تخرج بعنوان " المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي في الشركات الخدمائية" المكمل
لنيل شهادة الماستر في إدارة الأعمال والمتعلقة بوكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار، قمنا بإعداد هذا الاستبيان
الذي يضم مجموعة من الأسئلة والتي نأمل أن يتم الإجابة عنها من طرفكم بكل صدق وموضوعية وذلك بوضع
علامة (X) في الخانة المناسبة، مع العلم أن إجاباتكم تبقى بشكل سري ولغايات البحث العلمي فقط، وشكرا
مسبقا لتعاونكم وحسن استجاباتكم.

أولا: البيانات الشخصية

من فضلك ضع علامة (x) في المكان المناسب:

الجنس:	ذكر	☐	أنثى	☐
العمر:	من 25 إلى 30	☐	من 30 إلى 35	☐
	من 35 إلى 40	☐	من 40 إلى 45	☐
	من 45 إلى 50	☐	أكثر من 50	☐

المؤهل العلمي:

ثانوي	☐	تقني سامي	☐	جامعي	☐	دراسات عليا	☐
-------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------	--------------------------	-------------	--------------------------

الخبرة المهنية :

من 5 إلى 10 سنوات	☐	من 10 إلى 15 سنة	☐	أكثر من 15 سنة	☐
-------------------	--------------------------	------------------	--------------------------	----------------	--------------------------

الملاحق

المحور الأول: المهارات الناعمة

الرقم	العبارة	موافق	غير موافق	محايد
بعد الاتصال والتواصل				
1	تواصلني مع الموظفين والكادر الوظيفي وأقران العمل ساعدني بتحقيق أهدافي			
2	أستطيع التعامل مع من يخالفني الرأي ووجهة النظر			
3	انصت أولاً بعناية واهتمام لوجهة نظر الآخرين وتأكد من فهمي قبل الرد على المتحدث			
4	أستخدم عناصر الإتصال الفعال والمباشر والتقنية الحديثة للتواصل في المنظمة لتحسين الأداء وتبادل المعلومات.			
5	في حواراتي ونقاشاتي أجعل حديثي دقيقاً ومختصراً وواضحاً في العمل			
6	مهاراتي في الاتصال والتواصل لها دور في إيجاد الحلول وتقليل أخطاء العمل			
بعد إتخاذ القرار وحل المشكلات				
7	أأخذ قراراً 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			
بعد إدارة الوقت				
13	أحرص على الالتزام بأوقات العمل			
14	أحتفظ بجدول زمني مفتوح في العمل لكي أكون مستعداً للأمور الطارئة			
15	أنجز كل الأعمال اليومية في أوقاتها دون تأجيل			
16	أحاول إيجاد طرق جديدة لإنجاز مهام عملي بوقت زمني قصير			
17	أعتمد خطة يومية لتسيير المهام المختلفة وتنظيم مهامتي ضمن وقتي			

الملاحق

			المتاح في العمل	
18			أهتم بتحديد فترة زمنية كسقف زمني لنهاية الأنشطة	
بعد العمل ضمن الفريق				
19			أشارك زملائي المعلومات لتسهيل العمل وتوفير الجهد عليهم	
20			أقوم بسد الفراغ في حال غياب أحد الموظفين العاملين في الفريق	
21			أستعين بالآخرين عند وضع الحلول والتخطيط لتنفيذ الأعمال المشتركة	
22			أفضل العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي	
23			أتعامل مع الخيارات المطروحة داخل فريق العمل بتوازن ومنطقية	
24			أتجنب إلقاء اللوم على أعضاء الفريق عند حدوث الخطأ	

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	العبرة	موافق	غير موافق	محايد
1	يتسم عملي بالدقة والإتقان في أداء وتنظيم الأعمال			
2	نادرا ما تحصل لي بعض أخطاء العمل غير المقصودة لأسباب معينة (ضغط العمل، دقة البيانات، عدم وضوح القوانين وإجراءات العمل،..)			
3	أحرص لكون مخرجات عملي ذات قيمة عالية			
4	أحرص على تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة			
5	يتصف عملي بسرعة الإنجاز والتمكن من اتمامه في أوقات قياسية مقارنة بالآخرين			
6	أمتلك المهارات المهنية اللازمة للوظيفة الحالية والمعرفة والخبرة الكافية لإنجاز عمل			
7	نادرا ما أحتاج للتوجيه والارشاد من قبل مسؤولي الاعلى			
8	أمتلك القدرة لمواجهة العقبات ومشاكل العمل ومعالجتها			
9	لدي القدرة لاتخاذ قرارات مهمة وحساسة ضمن نطاق عملي دون الحاجة بالرجوع لمسؤولي الأعلى.			

الملاحق

			10	مستعد للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي أحيانا عندما يتطلب الأمر لإتمام المهام.
			11	أسعى لتحقيق التطوير والإبداع بعلمي.
			14	أعطي كل ما يستحق عملي من جهد ووقت.
			15	أحرص على الالتزام بالدوام وعدم أخذ الإجازات إلا في الحالات الضرورية.
			16	أحرص على تطبيق الأنظمة والقوانين.

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	15	100.0
Exclue	0	.0
Total	15	100.0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.835	3

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	15	100.0
Exclue	0	.0
Total	15	100.0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.835	3

الملاحق

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
المهارات_الناعمة	7.4950	1.988	.575	.925
الاداء_الوظيفي	7.7613	.715	.826	.792
الاستبيان_ككل	7.6282	1.203	1.000	.506

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.479	.229	.170	.79805

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.464	1	2.464	3.869	.071
	Résidus	8.279	13	.637		
	Total	10.744	14			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	-.889-	2.332		-.381-	.709
	الاتصال_التواصل	1.158	.589	.479	1.967	.071

Régression

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.988	.976	.975	.13959

ANOVA

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10.490	1	10.490	538.402	.000
	Résidus	.253	13	.019		
	Total	10.744	14			

Coefficients

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	.387	.146		2.645	.020
	المهارات الناعمة	.893	.038	.988	23.203	.000