

دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية

زايد ناجي شاوش^{1,3*}، محمد عبد الله الأشول²، عبدالله محسن الزنداني⁴¹قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة عمران، اليمن²قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية، جامعة البيضاء، اليمن³كلية العلوم الإدارية والإنسانية، جامعة سبأ، اليمن⁴المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، اليمن

الملخص

هدف البحث إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المركز الرئيس للمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وصممت استبانة خاصة لهذا الغرض واستخدم البحث عينة عشوائية طبقية بلغت (314) مفردة، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد المهارات الناعمة (مهارات الاتصال، مهارات العمل ضمن الفريق، مهارات حل المشكلات، مهارات الإبداع) والأداء الوظيفي للعاملين. كما أشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمهارات الناعمة بأبعادها على الأداء الوظيفي.

الكلمات الاستدلالية: المهارات، الناعمة، الأداء الوظيفي

Abstract: The research aimed to identify the role of soft skills in improving the job performance of employees at the main center of Yemen Telecom (Public Telecom Corporation (PTC) . The analytical descriptive approach was used in the research, a questionnaire was designed specifically for this purpose and the research used a stratified random sample (314) . After analyzing the data using the statistical analysis program (SPSS), The results indicate that there is a positive correlation between the dimensions the soft skills (communication skills, Team work skills, Problem-solving skills, Creativity skills) and job performance of the employees, The results of the simple regression analysis indicated that soft skills had a statistically significant positive effect on the level of job performance.

المقدمة

تشهد المنظمات في الوقت الحاضر منافسة شديدة، ومن أجل الحصول على موقع تنافسي متميز يُمكنها من البقاء والاستمرار والنمو، فلا بد لها أن تبحث عن أساليب تعزز قدراتها؛ إذ إن الموارد المادية لم تعد المصدر الوحيد، بل إنَّ العنصر البشري أصبح يلعب دوراً مهماً في الاقتصاد العالمي الحديث، فمن خلاله تنفذ المنظمات أنشطتها وبرامجها وتحقق أهدافها. وتسعى أغلب الشركات والمؤسسات المختلفة إلى استغلال العنصر البشري الاستغلال الأمثل، بحيث تعمل على أن يقدم أفضل ما لديه، وبما يضمن زيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى تقديم الخدمة بكفاية وفاعلية، كما يعتبر الأداء الوظيفي مهماً في نجاح المنظمات؛ إذ يمثل السلاح الحاسم في صراعها من أجل البقاء والنمو، فالمنظمات الرائدة تدرك بأن الاهتمام بالعنصر البشري هو السبيل إلى المنافسة وتحقيق التميز. إن المهارات الناعمة هي مجموعة من السمات في شخصية الفرد، التي ترتبط بقدرته على الاتصال والتواصل الإيجابي مع الآخرين، والعمل ضمن الفريق، وحل المشكلات، ومهارات الإبداع، وإدارة الصراع التنظيمي، واتخاذ القرار، والعمل تحت الضغط، ومهارات التفكير الناقد، ويجدر بكل المؤسسات وضعها بعين الاعتبار، سواء في

جانب الاهتمام بتتميتها أو في جانب الوصول إلى أفضل الأساليب والأدوات التي تمكن من تقييمها تقيماً موضوعياً جيداً، وعلى هذا الأساس فإن زمن الشهادات وتكديسها بما تعبر عنه من مهارات صلبة قد ولى، وأصبح المطلوب مستقبلاً هو المهارات الناعمة التي لا بد من أن تأخذ مكانها ضمن الأهداف الاستراتيجية في مؤسسات الألفية الثالثة (Al-Awashriya,2018)

1. مشكلة البحث:

تُعدُّ المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية أحد أهم المؤسسات الخدمية التي تسعى إلى تقديم خدماتها لمختلف شرائح المجتمع من خدمات اتصالات وتكنولوجيا بجودة عالية، وبما يتماشى مع المتغيرات العالمية والتطور التكنولوجي والمعرفي في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات، وبشكل يلبي احتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويشجع على الاستثمار، ولذلك برزت الحاجة إلى وجود كفايات بشرية تعني بتقديم خدماتها المتنوعة. والمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية كغيرها من المؤسسات الخدمية تولي اهتماماً بالمهارات الصلبة (التقنية) سواء عند اختبار المتقدمين للتوظيف، أو عند تصميم البرامج التدريبية للعاملين، حيث بلغ عدد البرامج التي تم تنفيذها في عامي (2020 & 2021) (301) برنامجاً تدريبياً بحسب إحصائية إدارة التدريب في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية أُسْتُهْدَفَ (4833) متدرب، وكان نصيب المهارات الصلبة (التقنية) (95%) من إجمالي البرامج المنفذة و(5%) من نصيب المهارات الناعمة.

ويرى (العولقي، والنظاري، 2018) بأن المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية تعاني من أوجه قصور متعددة من أهمها: غياب ثقافة التعلم، والتطوير المستمر للعاملين، برامج التدريب تقتصر فقط على اكساب العاملين المهارات الفنية التي تكون لصيقة بمهامهم الوظيفية، ويتم إغفال البرامج التي من شأنها رفع مهارات التفكير الاستراتيجي، والأساليب الحديثة لمهارات العمل، ومهارات الاتصال والتواصل، ومهارات حل المشكلات، ومهارات الإبداع.

وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:

1. ما مستوى ممارسة المهارات الناعمة في المؤسسة محل البحث؟
2. ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث؟
3. ما دور مهارات الاتصال والتواصل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث؟
4. ما دور مهارات العمل ضمن الفريق في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث؟
5. ما دور مهارات العمل ضمن فريق في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث؟
6. ما دور مهارات الإبداع في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث؟
7. هل توجد فروق في إجابات عينة البحث حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل)؟

2. أهداف البحث:

هدف البحث إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث، وتتمثل الأهداف الفرعية في الآتي:

1. التعرف على مستوى ممارسة المهارات الناعمة في المؤسسة محل البحث؟
2. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث؟
3. تحديد دور مهارات الاتصال والتواصل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث.
4. تحديد دور مهارات العمل ضمن فريق في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث.
5. تحديد دور مهارات العمل ضمن فريق في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث.
6. تحديد دور مهارات الإبداع في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث.
7. تحليل الفروق في آراء مفردات عينة البحث حول العلاقة بين المهارات الناعمة ومستوى الأداء الوظيفي، تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل).

3. أهمية البحث:

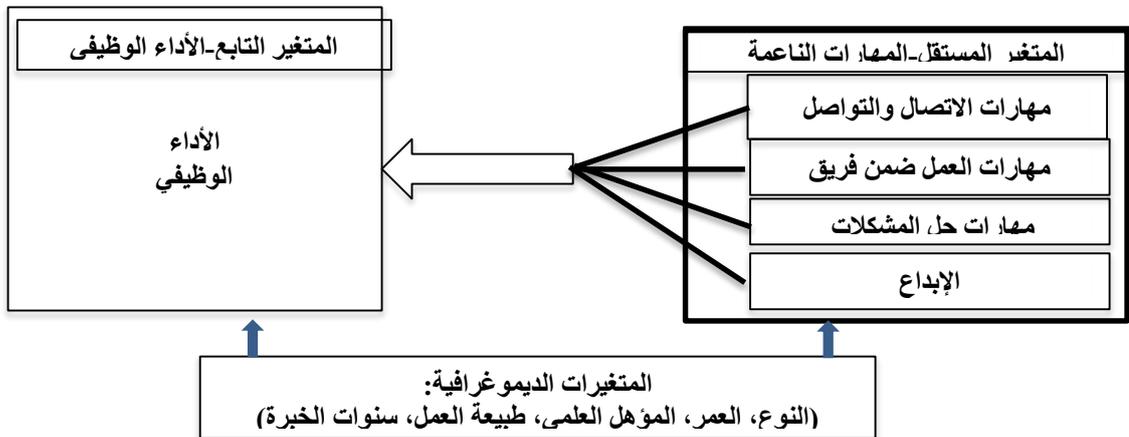
الأهمية النظرية وتتمثل في الآتي:

- تكمن أهمية البحث في أنها تأتي امتداداً وتكاملاً مع الجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة بالمهارات الناعمة، في المنظمات الخدمية، وهي بذلك تمثل إضافة علمية، وقد تسهم في إثراء المحتوى العلمي المتعلق بموضوع المهارات الناعمة والأداء الوظيفي، ورفد المكتبة الوطنية اليمنية بالإطار النظري.

الأهمية العملية وتتمثل في الآتي:

- تقديم المساعدة لإدارة المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية في التعرف على كيفية تطوير أبعاد المهارات الناعمة التي تعزز من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لديها، وتوضيح المهارات الناعمة التي لها دور في تحسين الأداء الوظيفي، ومن ثم إعداد البرامج التدريبية الملائمة.

4. **الأنموذج المعرفي للبحث:** تم بناء الأنموذج المعرفي بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة منها دراسة (الآغا، 2018) و(قويدر، 2017)، و (Md Atiqur, Et et al, 2019) (Andreano Et al, 2018)، و(سالم، 2015).



الشكل رقم (1) الأنموذج المعرفي للدراسة

5. فرضيات البحث: للإجابة عن أسئلة البحث وتحقيق أهدافه تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة في الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

• الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصال والتواصل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث.

• الفرضية الفرعية الثانية يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات العمل ضمن الفريق في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث.

• الفرضية الفرعية الثالثة يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات حل المشكلات في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث.

• الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات الإبداع في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات عينة البحث حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث. تُعزى إلى المتغيرات الآتية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل).

6. حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تشير إلى متغيرات البحث المتمثلة في أبعاد المهارات الناعمة: التي تشمل (مهارات الاتصال والتواصل، ومهارات العمل ضمن الفريق، ومهارات حل المشكلات، والإبداع) - (بوصفه متغيراً مستقلاً)، والأداء الوظيفي للعاملين (بوصفه متغيراً تابعاً).

الحدود المكانية: تتمثل في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية - المركز الرئيس - أمانة العاصمة.

الحدود البشرية: تتمثل في الموظفين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية المركز الرئيس.

7. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1. مفهوم المهارات الناعمة:

وتُعدُّ المهارات الناعمة مصطلحاً يرتبط بنسبة الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) التي يمكن تعظيمها لتكوين ارتباط فاعل مع الآخرين، وتتحدد ملامحه في ضوء سمات الشخصية، الكياسة الاجتماعية، التواصل، الطلاقة اللغوية، العادات الشخصية" (العرفج، 2014: 4).

و"المهارات الناعمة" مصطلح له علاقة بالشخصية، والسمات والكفايات الإيجابية التي تعزز من علاقات الشخص والأداء الوظيفي، وتعطي قيمة للسوق، وتضم مهارات قدرة المرء على الاستماع جيداً، والتواصل بشكل فعال، والنهج إيجابي، والتعامل مع الصراع، وتحمل المسؤولية، وإظهار الاحترام، وبناء الثقة، والعمل بشكل جيد مع الآخرين، وإدارة الوقت بفعالية، وتقبل النقد، والعمل تحت الضغط، والود للآخرين وإظهار حُسن الخلق (Vijayalakshmi, 2016:3).

وقد عُرفت المهارات الناعمة بأنها: "القدرات المطلوبة في مكان العمل لتحقيق النجاح المهني، وهي الطريقة المثالية لتقديم نفسك للآخرين، وهذه المهارات ذات صلة كبيرة بشخصية الإنسان وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي يمر بها" (Rao,2012).

وعرفها (أبو العلا، 1423هـ: 41) بأنها: "استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو التعليم وتصلق بالتدريب، وتجعل الفرد قادراً على الأداء جسماً أو ذهنياً.

وبناءً على ما سبق يمكن تعريف المهارات الناعمة بأنها: مجموعة من المهارات التي يمكن أن يكتسبها الموظف، وتُساعد على تعزيز قدرته على التفاعل مع الآخرين، وإتقانه للمهام الموكلة إليه على وفق ما هو مخطط له، من خلال امتلاك مجموعه من المهارات التي من أهمها مهارات الاتصال والتواصل، التفكير الناقد، التعليم التعاوني، العمل ضمن الفريق، حل المشكلات، الإبداع، وبما يسهم في تطوير أدائه الوظيفي وتحسينه.

2. مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة التي تنطوي على العديد من المصطلحات المتعلقة بالنجاح والفشل، ولهذا خلط العديد من الكتاب والباحثين في مجال الموارد البشرية بين هذا المصطلح ومصطلحات أخر مرادفة تستخدم في أدبيات الإدارة ونظرياتها، مثل: الانتاجية، الكفاية، الفاعلية، وذلك إلى جانب لفظ الكفاية الإنتاجية أو كفاية الأداء (أبو جليدة، 2018: 35). وأغلب هذه المصطلحات تعبر عن أداء المؤسسات.

وقد عُرف أداء العاملين على أنه يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاساً لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيًا كانت طبيعة هذا العمل Shields, (et.al, 2015).

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها، أي إنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة (خليفة، 2010: 605). لذا فإن الأداء الوظيفي محصلة تفاعل بين عوامل ثلاثة، هي: الدافعية الفردية، وبيئة العمل، والقدرة على الإنجاز، وهذا التفاعل يؤثر باتجاهات الأفراد نحو العمل واستقراره به وتحسين أدائه وازدياد خبرته (عودة، 2016).

من خلال ما سبق يعرف الباحثون الأداء الوظيفي بأنه: القيام بمهام الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها بأقل وقت وتكلفة، لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل مناخ ملائم وجيد للعمل.

3. الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (Zekry, & Moussa, & Salama (2023) إلى تحديد المهارات الناعمة المطلوبة للعمل بقطاعي السياحة والضيافة في مصر، وتقييم المهارات الأكثر أهمية. وتحديد الاختلافات بين المهارات الناعمة المطلوبة للقطاع السياحي والقطاع الفندقي من وجهة نظر مديري شركات السياحة ومديري الفنادق. تكونت عينة الدراسة من (295) فرداً من مديري شركات السياحة ومديري الفنادق في القاهرة الكبرى وشرم الشيخ، حيث بلغ عدد مديري الفنادق (190) وهو ما يمثل (64.4%) من حجم العينة بينما بلغ عدد مديري شركات السياحة (105) وهو ما يمثل (35.6%) من حجم العينة، وبينت نتائج الدراسة أن المهارات الناعمة تختلف بين القطاع السياحي والقطاع الفندقي فيما يتعلق بالمهارات الخاصة والمهارات الإدارية، وذلك من وجهة نظر مديري شركات السياحة

ومديري الفنادق. وهذا يعنى أن الفنادق تهتم بهذه المهارات أثناء الاختيار والتعيين، بينما تهتم شركات السياحة بالمهارات الأساسية لتشجيع العمل الجماعي والتواصل الفعال بين الموظفين. واستهدفت دراسة السعداوي (2022) قياس التأثير المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها (230) مفردة من الخبراء الهندسيين والتجاربيين والزراعيين بمكاتب خبراء القاهرة والإسكندرية والجيزة، وقد تم تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة عن طريق استخدام تحليل الانحدار المتعدد بأسلوب stepwise واستخدام تحليل الانحدار الهرمي؛ لبيان التأثير المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي، ووجود تأثير معنوي سلبي للمهارات الناعمة في الإحباط الوظيفي، بالإضافة إلى زيادة التأثير المعنوي السلبي للصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي عند إدخال الدور المعدل للمهارات الناعمة، وقد تمثلت المهارات الناعمة في: إدارة الوقت الإيجابية، روح المبادرة، القدرة على التواصل، الذكاء العاطفي، مهارات التفاوض، بينما تمثلت أبعاد الصحة التنظيمية في: وضوح الأهداف، الاتصال الفعال، البيئة الصحية للعمل، الدعم التنظيمي، علاقات جماعات العمل.

وهدفت دراسة الزيان (2020) إلى التعرف على المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية والتميز المؤسسي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، وتم استخدام أسلوب المسح الشامل لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة، البالغ (230) فرداً، من العاملين والقيادات من ذوي الوظائف الإشرافية في مجموعة الاتصالات الفلسطينية في محافظات غزة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها: حازت المهارات الناعمة على درجة موافقة كبيرة، وتصدرت مهارات اتخاذ القرار المرتبة الأولى بين المهارات وبدرجة موافقة كبيرة، بينما حصلت مهارات إدارة الأزمات على المرتبة السادسة والأخيرة بدرجة موافقة كبيرة، وحاز محور التميز المؤسسي على درجة موافقة كبيرة. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية الناعمة لدى القيادات الإدارية والتميز المؤسسي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية. وسعت دراسة الطائي وآخرين (2020) إلى تحديد دور المهارات الناعمة وتأثيرها في رأس المال النفسي، وتكون مجتمع الدراسة من معاوني المديرين العاملين ورؤساء الأقسام في وزارة النفط العراقية، بلغ عدد عينة الدراسة (87) شخصاً، تم جمع المعلومات بطريقة الاستبانة، وكانت أبرز النتائج وجود تأثير للمهارات الناعمة في رأس المال النفسي، وكان من أبرز التوصيات ضرورة تحسين عمليات الاتصال بين العاملين في الوزارة وتطويرها

كما هدفت دراسة Dubey & Tiwar, (2020) إلى تحليل الفجوة الموجودة للمهارات الناعمة للمبتدئين في قطاع تكنولوجيا المعلومات، ومعرفة تأثير الثقافات المتنوعة في فهم المهارات الناعمة، تم استخدام المنهج النوعي، وطبقت الدراسة في أكبر خمس شركات لتكنولوجيا المعلومات في الهند، وقد بلغت عينة الدراسة (269) مفردة من المهنيين المحترفين، (329) مفردة من الطلبة المستهدفين في الدراسة، تشير أهم نتائج هذه الدراسة إلى أن سمات المهارات الناعمة وعواملها مهمة جداً، وأنها تعطي صاحبها القدرة على الحصول على عمل في مجال تكنولوجيا المعلومات. وهدفت دراسة Md Atiqur Et al (2019) إلى استكشاف مدى إسهام المهارات الناعمة التي يمارسها المديرون في الأداء الوظيفي للموظف على وجه التحديد في قطاع الملابس الجاهزة في بنجلادش، تم

جمع البيانات من خلال مرحلتين: مرحلة مجموعات النقاش المركزة، ومرحلة المقابلات المعمقة، أسفر التحليل الموضوعي عن أربع مهارات ناعمة مستخدمة، وهي الأكثر شيوعاً في قطاع الملابس الجاهزة (RMG) وهي الاتصال والقيادة والعمل الجماعي والتفكير الناقد، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية مباشرة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي للمديرين والموظفين.

هدفت دراسة الحضرمي، (2019) إلى تحديد درجة توافر المهارات الإدارية والتخطيطية اللازم تتميتها للقيادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتكوّنت عينة الدراسة من (304) قائد تربوي في ديوان عام الوزارة، أي: من هم بوظيفة مديري الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، واشتملت على (89) فقرة، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: درجة التوفر للمهارات الإدارية للقادة التربويين (مهارات الاتصال، ومهارات اتخاذ القرار، ومهارات العلاقات الإنسانية، ومهارات الإدارة الإلكترونية) كانت بتقدير متوسط. وهدفت دراسة العريقي، (2019) إلى معرفة تأثير التواصل على أداء الموظفين في شركة (أو إم في- اليمن)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، تم جمع البيانات عن طريق استبانة وُزعت على موظفي شركة (أو إم في- النمساوية في اليمن)، وتم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS)؛ لغرض تحليل البيانات، تشير النتائج إلى أن التواصل كان له تأثير كبير في أداء الموظفين في شركة (أو إم في- اليمن) لاسيما التواصل الأفقي والعمودي حيث كان لهما تأثير إيجابي على أداء الموظفين في شركة (أو إم في- اليمن).

فيما هدفت دراسة (Andreano Et al (2018) إلى تحليل المهارات الناعمة لأداء الموظف في الصناعة المصرفية، واعتمدت على المنهج النوعي وتمثلت أبعاد الدراسة في: مهارات التواصل، وحل المشكلات، والعمل الجماعي، والأداء والقيادة والمبادرة، أما أهم نتائج الدراسة فتمثلت في أن معظم الموظفين يقومون بتطبيق المهارات الناعمة لبيئة عملهم، وأن المهارات الناعمة مهمة جداً، ولا يمكن فصلها عن العمل، ومن أجل أن يكون القطاع المصرفي أكثر قدرة على المنافسة، يجب دائماً تطوير المهارات الناعمة وتحسينها. وهدفت دراسة الآغا (2018) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي، وطبقت هذه الدراسة على العاملين في بنوك محافظات فلسطين الجنوبية، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي؛ والاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من العاملين داخل البنوك في غزة، وهي بنك فلسطين وبنك القدس وبنك الإسكان والبنك الإسلامي الفلسطيني، وبذلك فإن حجم العينة (283) موظفاً، وتم استخدام برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل بيانات الدراسة، وكان من أبرز نتائج الدراسة: تتوافر المهارات الناعمة في البنوك بدرجة موافقة كبيرة، وكان ترتيب المهارات الناعمة كالتالي: مهارات الاتصال والتواصل، مهارات العمل ضمن الفريق، مهارات الإبداع، مهارات القدرة على حل المشكلات، مهارات القدرة على تحمل المخاطر. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي. كما هدفت دراسة Rosli & Boerhannoeddin, (2017) إلى التحقق من تأثير المهارات الناعمة والتدريب المنهجي المتبع في أداء الموظف، اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، تم تصميم استبانة تُعنى بفحص كفايات عدد من المديرين التنفيذيين والمشرفين في بعض الشركات في ماليزيا الذين سبق أن خضعوا

لبرنامج تدريبي على المهارات الناعمة، بلغ حجم العينة (260) متدرباً في تسع شركات، وأظهرت النتائج وجود علاقة تأثير بين المهارات الشخصية ومنهجية التدريب المعتمدة من قبل المدرب وأداء الموظف، تشير النتائج إلى أن اكتساب المهارات الناعمة ومنهجية التدريب المعتمدة يؤثر بشكل كبير في أداء الموظفين. وسعت دراسة (Sarfilianty 2017) إلى معرفة تأثير أبعاد المهارات على أداء الموظف- دراسة تطبيقية على موظفي الخطوط الأمامية لفنادق ثلاث نجوم في جاكرتا- إندونيسيا، تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة مباشرة لـ (207) موظف، وتم تحليل البيانات باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المهارات الصلبة والمهارات الناعمة تؤثر بشكل كبير في أداء الموظف، وأن متغير المهارات الناعمة هو المتغير السائد في تأثيره على أداء الموظفين. وهدفت دراسة (Gloria 2017) إلى معرفة وجهة نظر مديري الموارد البشرية حول أهم المهارات الناعمة التي تحتاج إلى التحسين، حتى يتمكن متخرجو الجامعات من دخول سوق العمل، تم جمع البيانات بشكل شبه منظم، عن طريق المقابلات في مجتمع متوسط الحجم يقع في جنوب شرق الولايات المتحدة، وقد أظهرت النتائج أن مهارات الاتصال أهم المهارات الشخصية، وأن بعض متخرجي الكليات يفتقرون إلى المهارات الشخصية، كما كان هناك إجماع بين المستجيبين على أن قادة التعليم العالي بحاجة إلى تطوير مناهج مختلفة لتدريس بعض المهارات الحياتية للطلاب.

كما هدفت دراسة مساعد، (2017) إلى معرفة دور خصائص صاحب الأعمال الصغيرة، وتأثير مهارات الأعمال والإدارة والمتمثلة في الخصائص الشخصية للمالك، مهارات الإدارة التشغيلية اليومية، والمهارات المالية، ومهارات التوظيف، ومهارات التسويق، ومهارات اختيار الموقع على فشل المشروعات الصغيرة في صنعاء - اليمن، كانت منهجية الدراسة كمية ووصفية، تم استخدام استبانة لجمع البيانات، وقد شاركت مائة وثلاث وستون شركة صغيرة في الاستبانة. وتم استخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) لغرض تحليل البيانات، نتائج تحليل البيانات أظهرت أن هناك علاقة إيجابية بين خصائص المالك ومهاراته وفشل المشروعات والأعمال الصغيرة. وكشفت الدراسة أيضاً أن (82%) من فشل المشروعات والأعمال الصغيرة في صنعاء باليمن يعود إلى خصائص ومهارات المالك، واستناداً إلى الإحصاءات الوصفية، فإن أكثر الأسباب التي تؤدي إلى الفشل هو ضعف المهارات الآتية: مهارات الإدارة التشغيلية اليومية للمالك، الخصائص الشخصية، المهارات المالية، مهارات التوظيف، اختيار موقع العمل، مهارات التسويق الضعيفة.

وهدف دراسة قويدر (2017) التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة رئيسة لجمع المعلومات، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإدارية في الوزارات الفلسطينية، وتم توزيع (340) بطريقة عشوائية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية بنسبة (75.88%)، بينما مستوى أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية بنسبة (69.3%)، وأن هناك علاقة طردية بين المهارات الناعمة وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية. هدفت دراسة سالم، (2015) إلى التعرف على دور المهارات القيادية في تحسين الأداء الوظيفي في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وقد تم توزيع الاستبانة على العاملين بديوان الوزارة والبالغ عددهم (78)، حيث شمل البحث القيادات الإدارية، وتم استخدام المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد

اعتمد الباحث على الاستبانة؛ بوصفها أداة لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن مهارات الاتصال التنظيمي ومهارات إدارة فريق العمل هي الأكثر توافراً لدى قيادة الوزارة مقارنة ببقية المهارات، كما أن مهارات حل المشكلات وإدارة الوقت هي الأقل توافراً لدى قيادة الوزارة، وأن امتلاك قيادة الوزارة لمهارات الاتصال التنظيمي وإدارة فريق العمل يزيد من الأداء الوظيفي، بينما عدم امتلاك قيادة الوزارة لمهارات إدارة الوقت وحل المشكلات لا يزيد من الأداء الوظيفي، حيث كانت درجة الموافقة أقل من المتوسط.

ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

يعد هذه البحث - بحسب علم الباحثين - من أولى البحوث في البيئة اليمنية التي تناولت دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث، كما يعد من الموضوعات الحديثة في البيئة اليمنية.

4. منهج البحث:

بناءً على طبيعة البحث ولتحقيق أهدافه تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي بوصفه أكثر المناهج استخداماً في العلوم الإنسانية والاجتماعية.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع الموظفين في المركز الرئيس للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في أمانة العاصمة صنعاء، والبالغ عددهم (1700) موظف بحسب معلومات النظام الإداري في المؤسسة محل البحث، والجدول (1) يوضح توزيع العاملين بحسب المسمى الوظيفي.

جدول (1) توزيع العاملين بحسب المستوى الوظيفي

الإجمالي	موظف تنفيذي	رئيس نشاط	رئيس قسم	نائب مدير إدارة	مدير إدارة	نائب مدير عام	مدير عام	الإدارة العليا
1700	1383	42	146	3	76	10	24	16

عينة البحث: تكون مجتمع البحث من (1700) عنصر بـ (314) مفردة، وتم تحديد حجم عينة البحث بناءً على جدول حجم العينات لـ (Krejcie & Morgan) الذي أورده العريقي (2020)، وتم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية، والجدول رقم (2) يوضح حجم عينة البحث لكل مستوى وظيفي.

جدول (2) حجم عينة البحث لكل مستوى وظيفي

حجم العينة المطلوبة بعد التقريب	حجم العينة المطلوبة	النسبة من حجم المجتمع	حجم المجتمع	المستوى الوظيفي
3	2.96	%0.94	16	الإدارة العليا
4	4.43	%1.41	24	مدير عام
2	1.85	%0.59	10	نائب مدير عام
14	14.04	%4.47	76	مدير إدارة
1	0.55	%0.18	3	نائب مدير إدارة

27	26.97	%8.59	146	رئيس قسم
8	7.76	%2.47	42	رئيس نشاط
255	255.45	%81.35	1383	موظف تنفيذي
314	314		1700	الإجمالي

وقد تم توزيع (314) استبانة، وتم استرجاع (297) من الاستبانات الموزعة، أي ما نسبته (94.5%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وبعد مراجعة الاستبانات المستردة وتدقيقها، وقد تبين أن هناك (3) استبانات غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي، وبهذا يكون عدد الاستبانات التي تم اعتمادها لغايات التحليل الإحصائي (294) استبانة، أي ما نسبته (93.63%) من مجموع الاستبانات الموزعة.

5. مصادر جمع البيانات والمعلومات: اعتمد البحث على مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات هما:

أ. المصادر الثانوية: من أجل بناء الإطار النظري للبحث تم استخدام مصادر البيانات الثانوية، التي تتمثل في الدراسات العلمية والأبحاث والكتب والمجلات العلمية المحكمة والدوريات والمقالات والتقارير المتاحة في المكتبات، وأرشيف المؤسسة محل البحث، ومواقع الأنترنت المتاحة للبحث العلمي، ذات العلاقة بالمهارات الناعمة والأداء الوظيفي.

ب. المصادر الأولية: الموظفون في المركز الرئيس للمؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية في أمانة العاصمة صنعاء، وقد تم تصميم استبانة أداة لجمع البيانات الأولية بالاعتماد على الدراسات السابقة، وتم تطويرها بما يتناسب مع البحث الحالي، للتعرف على المهارات الناعمة وأثرها في الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث، وذلك للحصول على المعلومات اللازمة لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث.

وقد تكونت الاستبانة من جزأين هما:

الجزء الأول: تضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لمفردات العينة التي شملت: النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل.

الجزء الثاني: تضمن الفقرات الخاصة بمتغيرات البحث، التي تتكون من (47 عبارة) مقسمة على محورين، هما: المحور الأول: تناول الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل (المهارات الناعمة) ويتكون من (29 عبارة) موزعة على أربعة أبعاد، كما في الجدول (3).

المحور الثاني: تناول الفقرات الخاصة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي) ويتكون من (18 عبارة) في بُعد واحد، كما في الجدول (3).

جدول (3): مكونات استبانة الاستبانة

المحاور	الأبعاد	الفقرات
المهارات الناعمة	مهارات الاتصال والتواصل	7
	مهارات العمل ضمن الفريق	8
	مهارات حل المشكلات	7
	مهارات الإبداع	7

18	الأداء الوظيفي	الأداء الوظيفي
47	الإجمالي	

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياتها، تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات الأولية، وتم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية الآتية:
 أولاً: أساليب الإحصاء الوصفي: التكرارات، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري. لوصف خصائص عينة البحث ومتغيراتها.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالي وتمثل في:

1. اختبار معامل ارتباط بيرسون (Person's Correlation): لاختبار الصدق البنائي وصدق الاتساق الداخلي، لمعرفة مدى قوة العلاقة بين فقرات أسئلة الاستبانة، والأبعاد التي تنتمي إليها من جهة، وبين الأبعاد الرئيسة والمحاور من جهة أخرى.

2. اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة مدى ثبات أداة البحث.

3. الانحدار الخطي، واختبار T، ON Woy Anove، واختبار فرضيات البحث.

7. اختبار صدق أداة البحث وثباتها:

1. صدق أداة البحث:

يعرف صدق أداة البحث على أنه مدى تمكن أداة جمع البيانات من قياس الغرض الذي صممت من أجله، كما يقصد بالصدق: شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها، وقد تم التأكد من صدق أداة جمع البيانات والمعلومات بما يأتي:

أ. الصدق الظاهري (صدق المحتوى):

بعد تصميم أداة البحث بصيغتها الأولية، تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس، والمختصين؛ وذلك للاستفادة من خبراتهم؛ للتأكد من وضوح فقرات الاستبانة وصلاحياتها، وإبداء آرائهم في مدى مناسبة الفقرات لقياس ما وضعت لأجله، وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين ومقترحاتهم فيما يتعلق بإعادة صياغة فقرات الاستبانة من حذف وإضافة بعض الفقرات وإعادة الصياغة لبعضها الآخر، وإخراج أداة البحث بصيغتها النهائية.

ب. صدق الاتساق الداخلي (التكويني):

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة (عبيدات، 2009).

وللتأكد من أن عدم وجود فقرات في أداة البحث يمكن أن يضعف القدرة التفسيرية للنتائج، تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معامل ارتباط بيرسون (R) بين كل فقرة، والبُعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ويمكن توضيح نتيجة هذا الاختبار فيما يأتي:

أولاً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير المستقل: المهارات الناعمة

جدول (4): الاتساق الداخلي لفقرات أبعاد المتغير المستقل المهارات الناعمة

مهارات العمل ضمن الفريق			مهارات الاتصال والتواصل		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.643**	.000	1	.605**	.000
2	.674**	.000	2	.605**	.000
3	.669**	.000	3	.651**	.000
4	.646**	.000	4	.627**	.000
5	.710**	.000	5	.665**	.000
6	.606**	.000	6	.584**	.000
7	.641**	.000	7	.591**	.000
8	.607**	.000			
مهارات الإبداع			مهارات حل المشكلات		
رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.747**	.000	1	.610**	.000
2	.739**	.000	2	.652**	.000
3	.773**	.000	3	.722**	.000
4	.707**	.000	4	.711**	.000
5	.627**	.000	5	.763**	.000
6	.792**	.000	6	.713**	.000
7	.701**	.000	7	.729**	.000

يتضح من الجدول (4) أن جميع فقرات المتغير المستقل المهارات الناعمة جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ودرجة الارتباط تتراوح بين (0.584) و(0.792)، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصادقية لهذه الأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية، يمكن الوثوق بها في تطبيق البحث الحالي، وبذلك تعد أبعاد وفقرات المتغير المستقل صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي للمتغير التابع الأداء الوظيفي

جدول (5) الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع الأداء الوظيفي

رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	.500**	.000	7	.522**	.000	13	.492**	.000
2	.453**	.000	8	.415**	.000	14	.612**	.000
3	.507**	.000	9	.496**	.000	15	.521**	.000
4	.553**	.000	10	.476**	.000	16	.592**	.000
5	.512**	.000	11	.512**	.000	17	.644**	.000
6	.550**	.000	12	.629**	.000	18	.593**	.006

يتضح من الجدول (5) أن جميع فقرات المتغير التابع الأداء الوظيفي جاءت مرتبطة بأبعادها بدرجة ارتباط موجبة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) عدا الفقرة (18)، ودرجة الارتباط تتراوح بين (0.415) و(0.644)، ما يشير إلى عدم وجود فقرات قد تضعف المصادقية لهذه الأبعاد، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية، يمكن الوثوق بها في تطبيق البحث الحالي، وبذلك تعد أبعاد المتغير المستقل وفقراته صادقة لما وضعت لقياسه.

2. اختبار ثبات الأداة:

لمعرفة درجة ثبات الاستبانة تم إجراء اختبار كرونباخ (ألفا - Cronbach's alpha)، والجدول (6) يوضح نتائج اختبار كرونباخ.

جدول (6) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لأداة البحث

محاور الاستبانة	عدد الفقرات	درجة الثبات	$\sqrt{\text{Alpha}}$ درجة المصادقية
مهارات الاتصال والتواصل	7	0.718	0.847
مهارات العمل ضمن الفريق	8	0.799	0.894
مهارات حل المشكلات	7	0.816	0.903
مهارات الإبداع	7	0.851	0.922
إجمالي المهارات الناعمة	29	0.896	0.947
إجمالي الأداء الوظيفي	18	0.848	0.921
اجمالي المقياس	47	0.924	0.961

يتضح من الجدول (6) أن قيمة معامل الثبات لأداة جمع البيانات بشكل عام بلغت (0.924) وهذا يعني أنها جاءت بنسبة ثبات مرتفعة جداً، وجاءت نسبة المصادقية لإجابات العينة (0.961) وهذا يعني أن درجة مصادقية الإجابات مرتفعة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة للبحث.

8. عرض نتائج تحليل متغيرات البحث.

أ. عرض خصائص عينة البحث:

الهدف من تحليل المتغيرات الديمغرافية لعينة البحث، هو معرفة مدى تمثيل إجابات الوحدات المبحوثة لمجتمع البحث، ومن ثم تقديم إحصاءات وصفية للبيانات الشخصية، وقد احتوت أداة البحث (الاستبانة) على الخصائص الآتية: النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل، وقد تم إيجاد التوزيعات التكرارية، والنسب المئوية، للمتغيرات الديمغرافية على النحو الآتي:

جدول (7) الخصائص الديمغرافية لعينة البحث

النوع	التكرار	النسبة %	الترتيب	العمر	التكرار	النسبة %	الترتيب
الذكور	274	93.20%	1	أقل من 30 سنة	21	7.14%	4
الإناث	20	6.80%	2	من 30-40 سنة	71	24.15%	2
الإجمالي	294	100%	//////	من 41-50 سنة	166	56.46%	1
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة	الترتيب	أكثر من 50 سنة	36	12.24%	3
ثانوية	46	15.65%	2	الإجمالي	294	100%	//////
دبلوم	37	12.59%	3	سنوات الخدمة	التكرار	النسبة %	الترتيب
بكالوريوس	171	58.16%	1	5 سنوات فأقل	9	3.06%	4
ماجستير	28	9.52%	4	6-10 سنوات	31	10.54%	3
دكتوراه	12	4.08%	5	11-15 سنة	108	36.73%	2
الإجمالي	294	100%	//////	16 سنة فأكثر	146	49.66%	1
المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة	الترتيب	الإجمالي	294	100%	//////
إدارة عليا	2	0.68%	6	طبيعة العمل	التكرار	النسبة	الترتيب
مدير عام	4	1.36%	5	إداري	203	69%	1
نائب مدير عام	2	0.68%	7	فني	91	31%	2
مدير إدارة	14	4.76%	3	الإجمالي	294	100%	//////
نائب مدير إدارة	1	0.34%	8				
رئيس قسم	27	9.18%	2				
رئيس نشاط	8	2.72%	4				
موظف تنفيذي	236	80.27%	1				
الإجمالي	294	100%	//////				

يتضح من الجدول (7)، أن أغلب أفراد العينة من الذكور، وذلك بنسبة (93.20%)، في حين أن نسبة العينة من الإناث كانت (6.80%)، ويشير ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة كانوا من الذكور، ويمكن تفسير ذلك بقلة الإناث العاملات في المؤسسة محل البحث، وهذا يعود إلى طبيعة العمل التي تتسم بالطابع الفني ويغلب عليها العمل الميداني، مما انعكس بدوره على سياسات التوظيف، والاستقطاب والتعيين منذ مدة طويلة. كما يبين الجدول أن أغلب أفراد عينة البحث هم من الفئة العمرية (41 إلى 50 سنة) بنسبة (56.46%)، يليهم الفئة العمرية (من

30-40 سنة) بنسبة (24.15%)، يليهم الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة (12.24%)، وأخيراً الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (7.14%).

وتشير النتائج إلى التنوع العمري لأفراد عينة البحث، وأن ما يقارب (88%) من أفراد العينة أعمارهم (50) سنة فأقل، وهذه الفئة هي القادرة على العطاء والعمل، وتوضح بيانات الجدول أن أغلب أفراد عينة البحث هم من حملة المؤهل العلمي (بكالوريوس) حيث جاء بنسبة (58.16%)، يليهم فئة حاملي مؤهل علمي (ثانوية) بنسبة (15.65%)، يليهما حملة المؤهل العلمي (دبلوم) بنسبة (12.59%)، ثم حملة المؤهل العلمي (ماجستير) بنسبة (9.52%)، وأخيراً فئة حاملي مؤهل دكتوراه بنسبة (4.08%)، ويتضح أن ما يقارب (72%) من أفراد العينة هم من حملة المؤهل العلمي (بكالوريوس) فأعلى، وهذا يعطي مؤشراً بأن عينة البحث مؤهلة بدرجة تجعلها مدركة للقضايا محل البحث، وإن هذه النتيجة تزيد من موضوعية نتائج البحث.

وتبين النتائج في الجدول أن نسبة (49.66%) من عينة البحث سنوات خبرتهم (16) سنة فأكثر، ونسبة (36.73%) من عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح بين (11) إلى (15) سنة، فيما جاءت نسبة (10.54%) من عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح من (6) إلى (10) سنوات، وأخيراً جاءت نسبة (3.06%) من عينة البحث سنوات خبرتهم (5) سنوات فأقل. ومن هذه النتائج يتضح أن هناك تنوعاً في خبرات أفراد العينة، وأن ما يقارب (86%) من أفراد

العينة سنوات خبرتهم تتجاوز (10) سنوات، مما يعني أن أفراد العينة يملكون الخبرة الكافية للإجابة عن أسئلة البحث.

كما توضح نتائج في الجدول أن غالبية أفراد العينة من الموظفين التنفيذيين بنسبة (80.27%)، يليهم فئة المستوى الوظيفي (رئيس قسم) بنسبة (9.18%)، ثم فئة المستوى الوظيفي (مدير إدارة) بنسبة (4.76%)، ثم فئة المستوى الوظيفي (رئيس نشاط) بنسبة (2.72%)، ثم فئة المستوى الوظيفي (مدير عام) بنسبة (1.36%)، وقد جاء في المرتبة قبل الأخيرة فئة المستوى الوظيفي (نائب مدير عام) وفئة المستوى الوظيفي (إدارة عليا) بنسبة (0.68%)، وأخيراً فئة المستوى الوظيفي (نائب مدير إدارة) بنسبة (0.34%). وتشير هذه النسبة إلى هرمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتعدد المستويات الإشرافية من رئيس شعبة إلى مدير عام، بالإضافة إلى أن المركز الرئيس للمؤسسة يضم، (24) إدارة عامة، وكل منها يضم عدداً من الإدارات والأقسام والشعب التي تتناسب مع طبيعة تلك الإدارة. ويتبين من الجدول (7) أن غالبية أفراد العينة هم ممن يعملون في وظائف إدارية بنسبة (69%) في حين أن نسبة (31%) من أفراد العينة يعملون في وظائف فنية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنها ظاهرة طبيعية؛ نظراً لقلة عدد الإدارات العامة ذات الطابع الفني، وزيادة عدد الإدارات ذات الطابع المالي والتجاري والإداري والقانوني.

ب. التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل: المهارات الناعمة، والمتغير التابع الأداء الوظيفي:

لمعرفة مستوى المهارات الناعمة بأبعاده (مهارات الاتصال والتواصل، مهارات العمل ضمن الفريق، مهارات حل المشكلات، مهارات الإبداع) ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات عينة البحث، وقد جاءت النتائج والجدول 8 يوضح ذلك:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير المهارات الناعمة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التوفر	الرتبة
1	مهارات الاتصال والتواصل	4.022	0.485	مرتفعة	4
2	مهارات العمل ضمن الفريق	4.139	0.521	مرتفعة	2
3	مهارات حل المشكلات	4.049	0.474	مرتفعة	3
4	مهارات الإبداع	4.144	0.522	مرتفعة	1
	متوسط المهارات الناعمة	4.089	0.382	مرتفعة	
	متوسط الأداء الوظيفي	4.07	0.434		81.35%

يتضح من الجدول (8) أن مستوى المهارات الناعمة في المؤسسة محل البحث كان مرتفعاً، بحسب تقديرات عينة البحث، وذلك بمتوسط حسابي (4.089)، وانحراف معياري (0.382). كما يتضح من الجدول (8) أن جميع أبعاد المهارات الناعمة متوافرة بمستوى مرتفع، وقد جاء بُعد مهارات الإبداع في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.144) وانحراف معياري (0.522)، وجاء في المرتبة الثانية بُعد مهارات العمل ضمن الفريق بمتوسط حسابي (4.139) وانحراف معياري (0.521)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد مهارات حل المشكلات بمتوسط حسابي (4.049) وانحراف معياري (0.474)، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد مهارات الاتصال والتواصل بمتوسط حسابي (4.022) وانحراف معياري (0.485). وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (الزيان، 2020) ودراسة (الآغا، 2018) ودراسة (قويدر، 2017) ودراسة (Et al, 2018) التي توصلت إلى أن مستوى تطبيق المهارات الناعمة كانت مرتفعة. وتختلف مع نتائج دراسة (الحضرمي، 2019) ودراسة (العدون، 2017) التي أظهرت أن مستوى تطبيق المهارات الناعمة كانت متوسطة.

وبناءً على ذلك فقد تمت الإجابة عن السؤال الفرعي الأول الذي ينص على: ما مستوى ممارسة المهارات الناعمة في المؤسسة محل البحث؟ وكذا تحقيق الهدف الفرعي الأول الذي ينص على التعرف على مستوى ممارسة المهارات الناعمة في المؤسسة محل البحث؟

كما يتضح من النتائج في الجدول (8) أن المتوسط الحسابي الكلي لبُعد الأداء الوظيفي جاء بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.07)، وانحراف معياري (0.434). وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (قويدر، 2017) التي أظهرت أن مستوى أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية كان مرتفعاً، وتتفق مع نتائج دراسة (الآغا، 2018) التي بينت أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي الفلسطيني كان مرتفعاً. وتختلف مع نتائج دراسة (حميد، 2016) التي توصلت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي في الوزارة كان متوسطاً.

وبناءً على ذلك فقد تمت الإجابة عن السؤال الفرعي الثاني الذي ينص على: ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث؟ وكذا تحقيق الهدف الفرعي الثاني الذي ينص على: التعرف على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث؟

9. اختبار فرضيات البحث:

لاختبار فرضيات البحث تم استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي وعلى النحو الآتي:

1.9 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: نصت الفرضية على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث. وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط لبيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (9) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

Sig.T	T	B	Sig.F	F	R ²	R
.000	15.770	0.770	.000	248.70	0.460	0. 678

يتضح من الجدول (9) أن معامل الارتباط (R) بلغت قيمته (67.80%) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث. كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.460)، وتعني بأن المهارات الناعمة بشكل عام تفسر ما نسبته (0.460) من التباين (التغيرات) في الأداء الوظيفي، ما يشير إلى أن (46%) من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث ناتج عن توافر المهارات الناعمة، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.770) أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، فإن الزيادة بدرجة واحدة في المهارات الناعمة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (77%) في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة، التي بلغت (248.70) عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يعني وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية للمهارات الناعمة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث.

وهذا يؤكد قبول الفرضية الرئيسية الأولى للبحث التي نصت على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث، والاجابة عن السؤال الرئيس الأول الذي ينص على: ما دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث؟ وتحقيق الهدف الرئيس للبحث الذي ينص على: التعرف على دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نصت هذه الفرضية على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصال والتواصل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة علاقة الارتباط والأثر بين مهارات الاتصال والتواصل ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط لبيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

Sig.T	T	B	Sig.F	F	R ²	R
0.000	7.93	0.377	.000	62.91	0.177	0.421

يتضح من الجدول (10) أن معامل الارتباط (R) بلغت قيمته (0.421) عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا يعني وجود علاقة ارتباط إيجابية بين مهارات الاتصال والتواصل ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث.

كما يتضح من الجدول (10) أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.177) وتعني بأن مهارات الاتصال والتواصل بشكل عام يفسر ما نسبته (0.177) من التباين (التغيرات) في الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن (17.70%) من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث ناتج عن مهارات الاتصال والتواصل، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.377)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، فإن الزيادة بدرجة واحدة في مهارات الاتصال والتواصل سيؤدي إلى زيادة بمقدار (33.70%) في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة، التي بلغت (62.91) عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يعني وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية لمهارات الاتصال والتواصل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث.

وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى للبحث التي نصت على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصال والتواصل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث. ويعني الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث الذي ينص على: ما دور مهارات الاتصال والتواصل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث؟ وكذلك تحقيق الهدف الفرعي الثالث.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نصت هذه الفرضية على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات العمل ضمن الفريق في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة علاقة الارتباط والأثر بين مهارات العمل ضمن الفريق والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط لبيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Sig.T	T	B	Sig.F	F	R ²	R
.000	10.72	0.442	.000	114.96	0.282	0.531

يلاحظ من الجدول (11) أن معامل الارتباط (R) بلغت قيمته (0.531) عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.282) وتعني بأن مهارات العمل ضمن الفريق بشكل عام تفسر ما نسبته (0.282) من التباين (التغيرات) في مستوى الأداء الوظيفي، ما يشير إلى أن (28.20%) من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث ناتج عن توافر مهارات العمل وممارستها ضمن الفريق، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.442)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، فإن الزيادة بدرجة واحدة في مهارات العمل ضمن الفريق سيؤدي إلى زيادة بمقدار (44.20%) في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة، والتي بلغت (114.96) عند مستوى دلالة (0.05). وهذا يعني وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية لمهارات العمل ضمن الفريق في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث.

وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثانية للبحث التي نصت على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات العمل ضمن الفريق في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث. والاجابة عن السؤال الفرعي الرابع الذي ينص على: ما دور مهارات العمل ضمن الفريق العمل في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث؟ وتحقيق الهدف الفرعي الرابع.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت هذه الفرضية على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات حل المشكلات في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة علاقة الارتباط والأثر بين مهارات حل المشكلات والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط لبيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12) يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

Sig.T	T	B	Sig.F	F	R ²	R
.000	10.78	0.488	.000	116.15	0.285	0.533

يتضح من الجدول (12) أن معامل الارتباط (R) بلغت قيمته (0.533) عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح كذلك أن قيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.285) وتعني بأن مهارات حل المشكلات بشكل عام تفسر ما نسبته (0.285) من التباين (التغيرات) في مستوى الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن (28.85%) من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث ناتج عن توافر مهارات حل المشكلات، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.488)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة فإن الزيادة بدرجة واحدة في مهارات حل المشكلات سيؤدي إلى زيادة بمقدار (48.80%) في الأداء الوظيفي، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة، والتي بلغت (116.15) عند مستوى دلالة (0.05).

وهذا يعني وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية لمهارات حل المشكلات في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث. وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث التي نصت على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات حل المشكلات في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث. والاجابة عن السؤال الفرعي الخامس الذي ينص على: ما دور مهارات حل المشكلات في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث؟ وتحقيق الهدف الفرعي الخامس.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت هذه الفرضية على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات الإبداع في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث.

وتهدف هذه الفرضية إلى معرفة علاقة الارتباط والأثر لمهارات الإبداع في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث، ولإختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط لبيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول (13) يوضح ذلك.

جدول (13) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

Sig.T	T	B	Sig.F	F	R ²	R
.000	12.11	0.481	.000	146.73	0.334	0.578

يبين الجدول (13) أن معامل الارتباط (R) بلغت قيمته (0.578) عند مستوى دلالة (0.05)، ويتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.334) وتعني بأن مهارات الإبداع بشكل عام يفسر ما نسبته (0.334) من التباين (التغيرات) في مستوى الأداء الوظيفي، مما يشير إلى أن (33.40%) من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث ناتج عن توافر مهارات الإبداع، كما تفسر قيمة درجة التأثير β التي بلغت (0.481)، أنه بافتراض تحييد أثر أي متغيرات أخرى لم تخضع للدراسة، فإن الزيادة بدرجة واحدة في توافر مهارات الإبداع سيؤدي إلى زيادة بمقدار (48.10%) في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (146.73) عند مستوى دلالة (0.05).

وهذا يعني وجود علاقة ارتباط وأثر ذي دلالة إحصائية لمهارات الإبداع في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث. وهذا يؤكد قبول الفرضية الفرعية الرابعة للبحث التي نصت على أنه: يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمهارات الإبداع في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث. والاجابة عن السؤال الفرعي السادس الذي ينص على: ما دور مهارات الإبداع في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل البحث؟ وتحقيق الهدف الفرعي السادس.

وتلك النتائج تتفق مع نتائج دراسة (Sarker, Et al, 2019) التي أظهرت أن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي للمديرين والموظفين، كما تتفق مع نتائج دراسة (Sarfilianty, 2017) التي توصلت إلى أن المهارات الصلبة والمهارات الناعمة تؤثر بشكل كبير في أداء الموظف، وأن متغير المهارات الناعمة هو المتغير السائد في تأثيره في أداء الموظفين، وتتفق أيضا هذه النتيجة مع نتائج دراسة

(Rosli & Ali, 2017) التي بينت أن اكتساب المهارات الناعمة ومنهجية التدريب المعتمدة تؤثر بشكل كبير في أداء الموظفين، كما تتفق كذلك مع دراسة (الزيان، 2020) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية الناعمة لدى القيادات الإدارية، والتميز المؤسسي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية، وتتفق مع نتائج دراسة (الآغا، 2018) التي أظهرت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي، كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (قويدر، 2017) التي بينت أن هناك علاقة طردية بين المهارات الناعمة، وتحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية. ولتحديد أهم أبعاد المتغير المستقل المفسرة لنموذج الانحدار، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي التدريجي Stepwise Regression Analysis، والجدول (14) يوضح ذلك.

جدول (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

Sig.F	F	R ²	ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ
.000	146.733	0.334	مهارات الإبداع
.000	121.944	0.456	مهارات العمل ضمن الفريق
.000	91.738	0.487	مهارات حل المشكلات

يتضح من الجدول رقم (14) ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أن متغير مهارات الإبداع جاء في المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (33.40%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاء في المرتبة الثانية متغير العمل ضمن الفريق، وفسر مع متغير مهارات الإبداع ما مقداره (45.60%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وجاء في المرتبة الأخيرة متغير مهارات حل المشكلات وفسر مع المتغيرين السابقين (مهارات الإبداع، ومهارات العمل ضمن الفريق) ما مقداره (48.7%) من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، ويتضح من الجدول أن النموذج استبعد متغير (مهارات الاتصال والتواصل) حيث إن مستوى الدلالة أكبر من (0.05).

2.9 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

نصت هذه الفرضية على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة البحث حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث تُعزى إلى المتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل).

وللتأكد من وجود فروق بين تقديرات عينة البحث حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث بحسب المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل) فقد تم استخدام اختبار T-Test للعينات المستقلة ذات المتغيرين واختبار تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA للعينات المستقلة ذات الثلاثة المتغيرات كما يأتي:

نتائج اختبار الفروق حسب متغير النوع:

تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث، تعزى إلى متغير (النوع)، وكانت النتائج كما في الجدول (15).

جدول (15) نتائج اختبار (T) لكشف الفروق بحسب متغير النوع

T-Test		الإناث			الذكور			المحور
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
0.595	0.410	0.380	4.05	20	0.383	4.09	274	المهارات الناعمة
* 0.020	1.407	0.30	3.94	20	0.441	4.08	274	الأداء الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (15) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور (المهارات الناعمة)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول المهارات الناعمة في المؤسسة محل البحث تعزى إلى متغير (النوع). بينما جاءت القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين أقل من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور (الأداء الوظيفي)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث تعزى إلى متغير (النوع)، وقد جاءت الفروق لصالح فئة الذكور.

نتائج اختبار الفروق حسب متغير العمر:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)؛ لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث تُعزى إلى متغير (العمر)، وكانت النتائج كما في الجدول (16).

جدول (16) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق بحسب متغير العمر

مستوى الدلالة	F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	العمر	المحور
* 0.000	10.871	0.308	4.51	21	أقل من 30 سنة	المهارات الناعمة
		0.352	4.10	71	من 30-40 سنة	
		0.380	4.05	166	من 41-50 سنة	
		0.335	4.00	36	أكثر من 50 سنة	
		0.382	4.09	294	الإجمالي	
* 0.001	5.908	0.378	4.43	21	أقل من 30 سنة	الأداء الوظيفي
		0.399	4.08	71	من 30-40 سنة	
		0.448	4.04	166	من 41-50 سنة	
		0.375	3.98	36	أكثر من 50 سنة	
		0.434	4.07	294	الإجمالي	

يتضح من الجدول (16) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري (المهارات الناعمة، والأداء الوظيفي)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث تعزى إلى متغير (العمر)، وقد جاءت الفروق لصالح الفئة العمرية أقل من 30 سنة.

ويعزو الباحثون وجود فروق في إجابات الباحثين بحسب متغير العمر حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث ولصالح الفئة العمرية أقل من 30 سنة إلى أن هذه الفئة قد تكون أقل الفئات علماً ومعرفة، وبالتالي جاءت نظرة أفرادها مختلفة حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث.

نتائج اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)؛ لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث تُعزى إلى متغير (المؤهل العلمي)، وكانت النتائج كما في الجدول (17).

جدول (17) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق بحسب متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	F	مستوى الدلالة
المهارات الناعمة	ثانوية	46	4.14	0.453	1.517	0.197
	دبلوم	37	4.02	0.416		
	بكالوريوس	171	4.06	0.351		
	ماجستير	28	4.19	0.351		
	أخرى	12	4.22	0.434		
	الإجمالي	294	4.09	0.382		
الأداء الوظيفي	ثانوية	46	4.11	0.499	0.697	0.595
	دبلوم	37	4.03	0.487		
	بكالوريوس	171	4.06	0.387		
	ماجستير	28	4.02	0.508		
	أخرى	12	4.24	0.463		
	الإجمالي	294	4.07	0.434		

يتضح من الجدول (17) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري المهارات الناعمة، والأداء الوظيفي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي).

ويعزو الباحثون عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين بحسب المؤهل العلمي حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث إلى أن أفراد عينة البحث بصرف النظر عن مؤهلاتهم ينظرون بالمنطق والموضوعية ذاتهما إلى المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في مؤسستهم، وبالتالي جاءت وجهات نظرهم متقاربة. نتائج اختبار الفروق بحسب متغير سنوات الخبرة:

نتائج اختبار الفروق حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي بحسب متغير سنوات الخبرة:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)؛ لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وكانت النتائج كما في الجدول (18).

جدول (18) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق حسب متغير سنوات الخبرة

المحور	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	اختبار F	مستوى الدلالة عند 0.05
المهارات الناعمة	5 سنوات فأقل	9	4.33	0.334	1.614	0.186
	6-10 سنوات	31	4.10	0.387		
	11-15 سنة	108	4.11	0.397		
	16 فأكثر	146	4.06	0.369		
	الإجمالي	294	4.09	0.382		
الأداء الوظيفي	5 سنوات فأقل	9	4.40	0.205	3.866	*0.010
	6-10 سنوات	31	4.03	0.453		
	11-15 سنة	108	4.14	0.426		
	16 فأكثر	146	4.00	0.433		
	الإجمالي	294	4.07	0.434		

يتضح من الجدول (18) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور (المهارات الناعمة)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول المهارات الناعمة في المؤسسة محل البحث تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة). كما يتضح من الجدول أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أقل من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحور (الأداء الوظيفي)، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث تعزى إلى متغير (سنوات الخبرة)، وقد كانت الفروق لصالح فئة الخبرة (5 سنوات فأقل)، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي.

ويمكن تفسير وجود فروق في إجابات المبحوثين بحسب متغير سنوات الخبرة مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث ولصالح فئة سنوات الخبرة (5 سنوات فأقل)، إلى أن هذه الفئة تعد أقل خبرة، وبالتالي

خبرتها منخفضة حول موضوع البحث، لذا جاءت نظرتهم مختلفة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث.

نتائج اختبار الفروق حسب متغير المستوى الوظيفي:

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي وكانت النتائج كما في الجدول (19).

جدول (19) نتائج اختبار (One-Way ANOVA) لكشف الفروق بحسب متغير المستوى الوظيفي

مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المستوى الوظيفي	البعد
*.008	2.811	0.49	4.15	2	إدارة عليا	المهارات الناعمة
		0.34	4.55	4	مدير عام	
		0.45	4.12	2	نائب مدير عام	
		0.42	4.37	14	مدير إدارة	
			3.50	1	نائب مدير إدارة	
		0.34	4.13	32	رئيس قسم	
		0.42	3.95	15	رئيس نشاط	
		0.37	4.07	224	موظف تنفيذي	
		0.38	4.09	294	الإجمالي	
*.048	2.059	0.12	4.14	2	إدارة عليا	الأداء الوظيفي
		0.14	4.33	4	مدير عام	
		0.20	4.03	2	نائب مدير عام	
		0.41	4.31	14	مدير إدارة	
			3.06	1	نائب مدير إدارة	
		0.39	4.15	32	رئيس قسم	
		0.38	3.95	15	رئيس نشاط	
		0.44	4.05	224	موظف تنفيذي	
		0.43	4.07	294	الإجمالي	

يتضح من الجدول (19) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار تحليل التباين الأحادي، جاءت أصغر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري المهارات الناعمة، والأداء الوظيفي، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط استجابات أفراد العينة حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي، وقد ظهرت الفروق لصالح فئة المستوى الوظيفي مدير عام.

نتائج اختبار الفروق حسب متغير طبيعة العمل:

تم استخدام اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين؛ لكشف الفروق في متوسط استجابات أفراد عينة البحث حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث تعزى إلى متغير (طبيعة العمل) وكانت النتائج كما في الجدول (20).

جدول (20) نتائج اختبار (T) لكشف الفروق بحسب متغير طبيعة العمل

T-Test		فني			إداري			المحور
مستوى الدلالة عند 0.05	اختبار T	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	
.081	-1.752	0.379	4.15	91	0.381	4.06	203	المهارات الناعمة
.078	-1.771	0.484	4.13	91	0.407	4.04	203	الأداء الوظيفي

يتضح من الجدول رقم (20) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار (T) لعينتين مستقلتين جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، في الدرجة الكلية لمحوري المهارات الناعمة، والأداء الوظيفي، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث تعزى إلى متغير طبيعة العمل.

وتبين هذه النتيجة تقارب وجهات نظر أفراد العينة وتجانسها بصرف النظر عن اختلاف طبيعة عملهم (إداري، فني)، ويمكن تفسير عدم وجود اختلافات حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي بحسب طبيعة العمل إلى تقارب بيئة العمل وظروفه وقوانينه ولوائحه التي يعمل بها جميع العاملين فنيين وإداريين، وبالتالي فإن نظرتهم إلى موضوع البحث مقارنة، ومن هذه النتيجة اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة البحث حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث تعزى إلى متغير (المؤهل العلمي، وطبيعة العمل)، كما اتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة البحث حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث تعزى إلى متغيرات العمر، المستوى الوظيفي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة البحث حول المهارات الناعمة في المؤسسة محل البحث تعزى إلى متغيرات النوع، سنوات الخبرة.

بينما كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة البحث حول الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث تعزى إلى متغيرات النوع، سنوات الخبرة.

ومن خلال اختبار الفرضية الرئيسية الثانية يمكن القول إن الهدف الرابع للدراسة الذي ينص على: الكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي التي تعزى

إلى المتغيرات الديمغرافية الآتية: النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل، قد تم تحقيقه.

10. استنتاجات البحث:

بناء على النتائج التي توصل إليها البحث، تم استخلاص مجموعة من الاستنتاجات وذلك على النحو الآتي:

1. يمتلك العاملون مهارات الاتصال والتواصل، ولديهم القدرة على التعامل مع الآخرين، ومع من يخالفونهم في الرأي.

2. تحرص المؤسسة محل البحث على تعزيز ثقافة العمل الجماعي وإنجاز الأعمال من خلال فرق العمل، وتهتم بتفعيل دور كل فرد في فريق العمل، كما أن بيئة العمل ملائمة وتشجع على ذلك، بالإضافة إلى أن العاملين لديهم وعي وإمام بأهمية العمل بروح الفريق.

3. لدى العاملين رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات التي يعاني منها الآخرون في العمل، ويمتلكون مهارات التفكير العلمي في إيجاد حلول متعددة للمشكلة، وفي مهارات جمع المعلومات، وتحليلها والافادة منها في حل المشكلة.

4. لدى العاملين القدرة على تقديم أفكار جديدة وإبداعية؛ لتحقيق أهداف المؤسسة محل البحث، ولديهم القدرة على استخدام التقنيات الحديثة لتطوير مهاراتهم في العمل، كما يهتم العاملون بتوظيف تجارب ناجحة في مجال عملهم، ولديهم القدرة على التكيف مع مواقف العمل المختلفة.

5. تدرك المؤسسة محل البحث أهمية المهارات الإبداعية، وتعمل على تنميتها والمحافظة عليها، كما أن العاملين فيها يمتلكون القدرات التي تمكنهم من أداء أعمالهم بطرائق إبداعية.

6. مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل البحث كان مرتفعاً، حيث يحرص العاملون على إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد، ولديهم المعرفة والإلمام بطبيعة المهام الموكلة إليهم، ولديهم الاستعداد والرغبة في القيام بأي مهام إضافية يتم تكليفهم بها.

11. التوصيات والمقترحات:

في ضوء استنتاجات البحث التي تم الحصول إليها من نتائج التحليل الإحصائي، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات، هي:

التوصيات:

1. زيادة الاهتمام بالمهارات الناعمة في المؤسسة محل البحث بوصفها متغيراً مهماً يؤثر في الأداء، وتعمل على تحسين الأداء الوظيفي من خلال التدريب والتطوير.

2. تعزيز اهتمام المؤسسة محل البحث بمهارات الإبداع للعاملين، وذلك من خلال تنمية قدراتهم على الإبداع والابتكار، وتحريك طاقاتهم الكامنة باتجاه زيادة تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

3. تطوير مهارات حل المشكلات للعاملين في المؤسسة محل البحث؛ لما لها من أثر في تحسين الأداء الوظيفي.

4. تعزيز الاهتمام بمهارات العمل ضمن الفريق، من خلال تعزيز ثقافة العمل الجماعي، وإنجاز الأعمال من خلال فرق العمل.

5. خلق ثقافة داخل المؤسسة محل البحث بأهمية المهارات الناعمة، وجعلها جزءاً من ثقافتها الأساسية؛ وذلك لأهميتها الفعّالة في تعزيز الأداء الوظيفي.
6. زيادة الاهتمام بنظام المكافآت والحوافز، والعمل على إيجاد نظام مكافآت وحوافز عادلة، مبنية على أسس ومعايير وشروط واضحة، مرتبط بكفاية أداء العاملين.
7. العمل على تعزيز مجالات التميز في الأداء، ومواطن القوة للعاملين، وكذا معالجة مواطن الضعف لديهم؛ من أجل تفاديها مستقبلاً.
8. العمل على وجود نظام اتصالات فعّال من خلال توفير الوسائل والأدوات اللازمة؛ لتسهيل عملية الاتصالات والتواصل وفعّاليتها.
9. العمل على إيجاد نظام للترقيات، مبني على وفق معايير وشروط واضحة، وتوفير فرص متساوية للتقدم الوظيفي لجميع العاملين بحيث تتوافق وقدراتهم.

المراجع:

- أبو العلا، هاني. (1423هـ). **تقويم المهارة الإدارية لدى القيادات الوسطى في قطاع الأمن**. دراسة مسحية على ضباط الأمن بمحافظة جدة. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- أبو جليدة، سعيد. (2018م). **أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية**. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الأردن.
- الآغا، محمد صهيب (2018) **المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي**. دراسة تطبيقية على العاملين في بنوك محافظات فلسطين الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- الحضرمي، آمال (2019). **تنمية المهارات الإدارية والتخطيطية للقادة التربويين في وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية**. رسالة دكتوراه، جامعة تونس، تونس.
- العرفج، ماهر. (2014). **المهارات الناعمة، مبادرة مقدمة لكلية التربية، جامعة الفيصل، المملكة العربية السعودية**. العريقي، منصور محمد إسماعيل (2020)، **طرق البحث العلمي- للباحثين في مختلف المجالات، الطبعة السابعة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، الجمهورية اليمنية**.
- العريقي، ياسمين (2019): **أثر التواصل على أداء الموظف**. دراسة حالة على شركة (أو إم في - اليمن) ، رسالة ماجستير، قسم إدارة اعمال، الجامعة اللبنانية الدولية في اليمن.
- العولقي، عبد الله احمد حمود والنظاري، فواز احمد (2018)، **أثر جودة حياة العمل في الارتباط الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، مجلة الدراسات الاجتماعية: جامعة العلوم والتكنولوجيا - اليمن مج24، ع2.**
- الزيان، مازن نوح (2020) **دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي**. دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، فلسطين.

- السعداوي، إيمان فيصل السيد (2022) التأثير المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي - دراسة تطبيقية" *مجلة الدراسات المالية والتجارية*، العدد (2). ص 207-259
- الطائي، علي حسون، مروه جعفر صادق، ياسين خزل قاسم (2020). دور المهارات الناعمة في تعزيز رأس المال النفسي. دراسة استطلاعية في ديوان وزارة النفط العراق، *مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية* المجلد: 10 العدد: 3.
- خليفات، عبد الفتاح. (2010م). أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن. *مجلة جامعة دمشق*، المجلد 26، العدد (1،2)، سوريا.
- سالم، بشير محمد احمد، (2015) دور المهارات القيادية في تحسين الأداء الوظيفي. دراسة ميدانية في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير، إدارة اعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية- صنعاء.
- عبيدات، ذوقان (2009)، *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه*، الطبعة (11)، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- قويدر، أريج محمد (2017) دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية. رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا - البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى بغزة
- مساعدة، ماهر (2017): دور خصائص ومهارات المالك في فشل المشروعات الصغيرة في صنعاء، اليمن. رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال - جامعة تونتك الماليزية في اليمن.
- تقرير بعدد الدورات التدريبية المنفذة خلال عامي (2020 & 2021) لموظفي المركز الرئيس بالمؤسسة العامة للاتصالات، الإدارة العامة للموارد البشرية- إدارة التدريب.
- Al-Awashriya, Al-Saeed Sulaiman (2018). The Rubric as a tool for assessing soft skills Workplace organization skills (five years) A model, International Conference on Education Assessment, Saudi Vision 2030. Saudi Arabia.
- Andreano . Kumendong, Sifri S. Pangemanan, Merinda . Pandowo (2018) The Analysis Of Soft Skill For Employee Performance In Banking Industry Jurnal Emba: **Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi** Vol 6, No(2018).
- Dubey, R. S., Tiwari, V. (2020). Operationalisation of soft skill attributes and determining the existing gap in novice ICT professionals. **International Journal of Information Management**, 50, 375-386
- Gloria A. Meeks (2017) Critical Soft Skills to Achieve Success in the Workplace doctoral study Walden Dissertations and Doctoral Studies College of Education Walden University, **International Journal of Asian Social Science**, 8(10),808-8018, ISSN: 2226-5139.
- Md Atiqur Rahman Sarker Junaidah Binti Hashim, Ahasanul Haque, Suhaimi Bin Mhd Sharif, Nurita Binti Juhd (2019) Soft Skills Practiced by Managers for Employee Job Performance in Ready Made Garments (RMG) Sector of **Banglades Journal of International Business and Management** 2(4): 01-15).
- Rao, M.S (2012), “ **Myths and Truths About Soft Skills**” American Society for Training & Development. USA.
- Rosli Ibrahim and Ali Boerhannoeddin. (2017) The effect of soft skills and training methodology on employee performance, *European Journal of Training and Development* Vol. 41 No. 4, p1-21

- Sarfilianty Anggiani , (2017) " Skill Influence on Employee Performance (Empirical Study of Frontlines three Star Hotels in Jakarta) " , **International Journal of Management and Applied Science (IJMAS)** , pp. 14-18, Volume-3, Issue-12, Dec.-2017
- Shields, J, Brown, M, Kaine, S, Dolle-Samuel, C, North-Samardzic, A, McLean & Plimmer, G. (2015). **Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, Strategies.** Cambridge University Press.
- Vijayalakshmi, V. (2016). Soft Skills- The Need of the Hour for Professional competence: A Rview on Interpersonal skills and Intrapersonal skills Theories **International Journal of Applied Engineering.** Volume. 11, Number 4, PP. 2859-2864.
- Zekry, Mariam Samy & Moussa, Mahmoud Ali & Salama, Mahmoud Ahmed, (2023) Exploratory Study of Soft Skills in Tourism and Hospitality Sector: Perspectives of Hotels and Travel Agencies Managers, **Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City**, Vol. 7 Issue (1/1), June, PP 40-530.