



**المهارات الناعمة وعلاقتها بتميز أداء
موظفي جامعة أم القرى**

إعداد

أ/ هناء بنت أحمد جمعان زهراني
درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط،
كلية التربية، جامعة أم القرى

د/ منال بنت أحمد عبد الرحمن الغامدي
الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط،
كلية التربية، جامعة أم القرى

المهارات الناعمة وعلاقتها بتميز أداء موظفي جامعة أم القرى

هناء بنت أحمد جمعان زهراني¹، منال بنت أحمد عبد الرحمن الغامدي

قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى

¹البريد الإلكتروني للباحث الرئيس: hajzahrani@uqu.edu.sa

الملخص:

هدفت الدراسة التحقق من درجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظفي جامعة أم القرى ومن مستوى تميز الأداء الوظيفي لديهم مع الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بينهما، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة حيث طبقت على عينة عشوائية مكونة من (267) موظف وموظفة في جامعة أم القرى، وأظهرت النتائج أن درجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظفي جامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة قد جاءت متوسطة، كما أن مستوى تميز الأداء الوظيفي لديهم جاء عاليًا. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) بين توافر المهارات الناعمة ومستوى تميز الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى من وجهة نظرهم.

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة، التميز، الأداء الوظيفي.



Soft Skills and Their Relationship to Excellence Performance Excellence of Umm Al-Qura University Employees

Hanaa bint Ahmed Jumaan Al-Zahrani¹, Manal bint Ahmed
Abdul Rahman Al-Ghamdi

Department of Educational Administration and Planning, College
of Education, Umm Al-Qura University, KSA.

¹Corresponding author E-mail: hajzahrani@uqu.edu.sa

ABSTRACT:

The study aimed to assess the availability of soft skills in the performance of Umm Al-Qura University employees and determine the level of their job performance excellence. It also aimed to investigate the correlational relationship between these factors. The study employed a descriptive correlational approach and utilized a questionnaire as the research tool. The questionnaire was administered to a random sample of 267 male and female employees at Umm Al-Qura University. The results indicated that, from the perspective of the study participants, the availability of soft skills in the performance of Umm Al-Qura University employees was of moderate level. Furthermore, the level of job performance excellence among them was high. The study also revealed a statistically significant positive correlational relationship at the 0.01 level between the availability of soft skills and the level of job performance excellence among Umm Al-Qura University employees, as perceived by the employees themselves.

Keywords: Soft Skills, Excellence, Job Performance

مقدمة:

لا شك بأن العديد من المؤسسات على اختلاف طبيعتها عملها سواء كانت إنتاجية أو خدماتية تتطلع إلى تحسين مستوى أدائها التنظيمي والفردي ليصبح على نحو أفضل، تحقيقاً لتطلعاتها وأهدافها نحو تحقيق الاستدامة وبشكل متناسل بما يضمن لها التقدم في مجالها.

لذا يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها، وبرامجها وتحقيق أهدافها، حيث لا تزال إدارة تلك المؤسسات تبحث في كيفية تطوير العنصر البشري ليُقدم أفضل ما لديه، وبما يؤدي إلى تحقيق أهدافها نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية، وتقديم الخدمات بكفاءة عالية من خلال الاستثمار الأمثل لعناصر الإنتاج أو المدخلات والتي تعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري والعاملين في تلك المؤسسات. (أبوشرخ، 2010، ص ٢٨)

ونظراً لذلك ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بالمهارات الأساسية والمطلوبة لسوق العمل في القرن الحادي والعشرين، حيث أصبحت هذه المهارات ذات مكانة وأثر كبير على مستوى المؤسسات والأفراد العاملين بها، والتي يفترض امتلاكها من قبل المورد البشري في تلك المؤسسات، حيث تنقسم المهارات إلى نوعين: "مهارات ناعمة" و"مهارات صلبة"، وتعرف المهارات الناعمة بأنها "القدرات المطلوبة في مكان العمل لتحقيق النجاح المهني، وهذه المهارات ذات صلة كبيرة بشخصية الإنسان وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي يمر بها" (Rao, 2012,p31)

فالمهارات الناعمة هي تلك المهارات غير الملموسة، والمتعلقة بالعمل الجماعي، وإيجاد بيئة إيجابية، حيث إن الموظف المتميز هو من يمتلك هذه المهارات الاحترافية وغيرها؛ ليكون قادراً على تحقيق أهداف وتطلعات المؤسسة بدرجة عالية. (الدغيم، ٢٠١٢، ص ٢٧)

وأشار جيوستي (2008) Giusti الى أن المهارات الصلبة بدون المهارات الناعمة تقل أهميتها، كونها تعتبر الجزء المكمل للمهارات الإدارية والأكاديمية التي يكتسبها الموظف، وتعتبر من المتطلبات الأساسية للعمل المهني. فالمهارات 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. (p57) لذا تحتاج المؤسسات على اختلاف مجالاتها إلى دعم موظفيها لامتلاك المهارات الناعمة وتطبيقها في بيئة العمل، حيث إن الاعتماد على المعرفة وحدها لم يعد كافية، إنما هناك حاجة ملحة لمهارات تسهم في أحداث التحسين والتطوير، ومواجهة التغيرات والتحديات المحتملة في بيئة العمل.

لذا أكد كل من هيكمان وآخرون (2012) Heckman..et.al بأن المؤسسات في العصر الحالي تحتاج إلى تأهيل موظفيها وتدريبهم لاكتساب هذه المهارات حيث أصبحت متطلباً مهماً وفقاً لاحتياجات هذا العصر. (p44)

ونظراً لأهمية امتلاك الموظفين للمهارات الناعمة، أجرت جامعة ستانفورد ومعهد البحوث كارنيجي (Carnegie) دراسة تتعلق بتلك المهارات على عينة تكونت من (٥٠٠) موظف، وقد توصلت النتائج إلى أن (75%) من النجاح الوظيفي متوقف على مدى امتلاك الموظفين لهذه المهارات وكيفية التعامل مع الآخرين، و(25%) متعلق بالمهارات الوظيفية الأخرى التي يمتلكونها. ومن هنا برزت أهمية المهارات الناعمة؛ إذ أنها تزيد من إنتاجية الموظف وتميز أداءه في بيئة عمله

وفقًا لدراسة لولش وآخرون (Welsh et. al (2011)، وجاءت فكرة الدراسة الحالية التي تناولت موضوع حيوي والمتمثل في المهارات الناعمة وعلاقتها بتميز أداء موظفي جامعة أم القرى.

مشكلة الدراسة:

نظرًا للتغيرات السريعة والمستمرة وارتفاع مستوى التنافسية بين المؤسسات في الوقت الحاضر على اختلافها والتي منها التعليمية، أصبح لزامًا عليها التطلع إلى عدد من الأهداف ليس فقط من أجل الاستمرارية، وإنما لتحقيق التميز على كافة المستويات. فالمؤسسات التعليمية بشكل عام ومؤسسات التعليم الجامعي بشكل خاص عليها مواكبة هذه التغيرات المتتالية، وتبني الأسلوب العلمي في تحقيق التميز من خلال استخدام الموارد واستثمارها الاستثمار الأفضل وخصوصًا مواردها البشرية، وبما يحقق كفاءة وتميز أداءهم الوظيفي، وبالتالي ضمان استقرارها والاستمرار في عملية النمو والتوسع المؤسسي. (الأغا، 2018، ص ٥٢)

وتواجه مؤسسات التعليم الجامعي بعض التحديات التي تتمثل في انخفاض مستوى المهارات الناعمة لدى موظفيها، حيث توصلت دراسة صالح وأدهام (2021) إلى حاجة مؤسسات التعليم إلى تحسين مستوى موظفيها وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة والفاعلية من خلال امتلاك الموظفين للمهارات الناعمة التي تدعم تحقيق الأهداف المنشودة والتي تنعكس على واقع الأداء المؤسسي لتلك المؤسسات. (ص ٢٣) وهذا ما أكدته دراسة الزيان (2020) إلى أن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة القادرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات في بيئة العمل الداخلية والخارجية سيؤدي إلى ضعف قدرة المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية، حيث بدأ التوجه في بيئة العمل المعاصرة ينصب أكثر على المهارات الناعمة باعتبارها ميزة ذات قيمة مضافة ليس لمن يمتلكها من الموظفين فقط، بل للمؤسسة بشكل عام نظرًا لمساهمتها الايجابية في تحسين أداءهم. (ص ٦١)

كما أشارت دراسة قويتا وميشرا وكومار (Gupta, Mishra, Kumar (2019) إلى أن المهارات الناعمة تعتبر مكتملة للمهارات الصلبة (مهارات التخصص) الواجب توافرها لدى الموارد البشرية المؤهلة في أي مؤسسة حيث إنها تدعم قدرة الموظف، والتي بدورها تعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء. (ص ١٧)

وفي ضوء ما سبق نجد أن العديد من الدراسات السابقة استنتجت أثر امتلاك المهارات الناعمة في تحسين أداء الموظفين، كدراسة قويدر (2017) التي توصلت إلى أن هناك تأثير إيجابي لامتلاك هذه المهارات على أداء الموظف، وأن مستوى الأداء يتأثر جوهرياً بها؛ وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين المهارات الناعمة وتميز الأداء المؤسسي. (ص ١٠٢). لذا نتلخص مشكلة الدراسة الحالية في السؤال الرئيس الآتي:

ما درجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظفي جامعة أم القرى وعلاقتها بمستوى تميز أداءهم من وجهة نظرهم؟

ويتفرع من السؤال الرئيس عددًا من الأسئلة الفرعية كالآتي:

أسئلة الدراسة:

- 1) ما درجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظفي جامعة أم القرى من وجهة نظرهم؟
- 2) ما مستوى تميز الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى من وجهة نظرهم؟
- 3) هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين توافر المهارات الناعمة ومستوى تميز الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي جامعة أم القرى؟

أهداف الدراسة:

- 1) الكشف عن درجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظفي جامعة أم القرى من وجهة نظرهم.
- 2) الكشف عن مستوى تميز الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى من وجهة نظرهم.
- 3) التحقق من وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين توافر المهارات الناعمة ومستوى تميز الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي جامعة أم القرى.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في عدد من النقاط كالتالي:

- 1) قلة البحوث العلمية في حدود علم الباحثة التي تناولت موضوع المهارات الناعمة وعلاقتها بتميز الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية بشكل عام، وفي جامعة أم القرى على وجه الخصوص.
 - 2) تعد الدراسة إثراء للخلفية النظرية في مجال العلوم الإنسانية لا سيما العلوم الإدارية منها، وبالتحديد موضوع المهارات الناعمة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي.
- الأهمية التطبيقية:** تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في عدد من النقاط كالتالي:
- 1) الكشف عن الواقع الفعلي لدرجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظفي الكادر الإداري بجامعة أم القرى، والذي من شأنه مساعدة المسؤولين وصناع القرار بالجامعة من اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق باتخاذ الآليات الإجرائية لتطوير هذا النوع من المهارات.
 - 2) من المأمول أن تفيد نتائج الدراسة الحالية قيادات الجامعة بشأن تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية بها من خلال الاهتمام بتبني مدخل المهارات الناعمة في ممارسات وسلوكيات موظفيها.
 - 3) أن تبني مدخل المهارات الناعمة من قبل الجامعة من خلال الاهتمام بتدريب موظفي الجامعة على اكتسابها وتطويرها، سيؤدي بحسب نتائج الدراسة الحالية إلى تحقيق تميز الأداء الوظيفي على المستوى الفردي والمؤسسي.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة موضوع المهارات الناعمة وعلاقتها بتميز الأداء الوظيفي.
- **الحدود البشرية:** موظفو الكادر الإداري بجامعة أم القرى.
- **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على جامعة أم القرى بشطري الطلاب والطالبات في كلاً من مقرري الزاهر والعايدية دون الفروع.
- **الحدود الزمانية:** طبقت الدراسة في الفصل الأول للعام الدراسي (2022-1444).

مصطلحات الدراسة:

المهارات الناعمة "Soft Skills"

يقصد بالمهارات الناعمة كما عرفها خميس (2013) بأنها "جملة من السمات في الشخصية، ترتبط بمجال التواصل مع الآخرين في جو من الود والتعاون، وتعكس مقدار الأريحية التي يتعامل بها الفرد مع بيئة العمل، كما ترتبط بالقدرة على التعبير عن الذات، إضافة لمهارات إدارة الوقت، الاتصال والتواصل، التفكير الناقد، القيادة، اتخاذ القرار، التفاوض، العمل الجماعي، التخطيط والتنظيم." (ص11)

وتعرف المهارات الناعمة إجرائياً بأنها: سمات شخصية مكتسبة تسهم في تطوير أداء موظفي جامعة أم القرى من خلال امتلاك القدرة على (التواصل والتفاعل، إدارة الصراع وحل المشكلات، التفكير الناقد، المرونة والتكيف والذكاء العاطفي) مع المستجدات المحيطة في بيئة العمل الجامعي وصولاً إلى التميز الوظيفي.

تميز الأداء الوظيفي:

عرفته شوشان (٢٠٢٠) بأنه "سلوك وظيفي هادف يتمثل في قدرة العامل على انجاز مهامه على أكمل وجه". (ص١٨)

ويعرف خرشي (2019) تميز الأداء الوظيفي اصطلاحاً بأنه: "مجموعة من سلوكيات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات، يوظفونها في مجال عملهم وتخصصهم من أجل إنجاز أعمال تتجاوز حدود المعايير المؤسسية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كماً ونوعاً". (ص21)

وتعرف الدراسة تميز الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: مجموع السلوكيات والأنشطة والمهام التي يقوم بها موظفي جامعة أم القرى لإنجاز المهام الموكلة إليهم في الهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة بإتقان وبدرجة تفوق ما يقدمه الآخرون.

الدراسات السابقة:

دراسة ليون وآخرون (2022) León & Others هدفت إلى تحديد الجوانب التي تؤثر على تنمية المهارات الناعمة بأبعدها (التدريب، النطاق الوظيفي، الخبرة والمنصب الوظيفي) واقتراح تغيير المناهج في برنامج الهندسة الميكانيكية بجامعة بامبلونا في كلومبيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتم تصميم استبانة لـ (81) من خريجي الهندسة الميكانيكية مكونة من (54) فقرة لتنمية المهارات الناعمة. أظهرت النتائج أن التدريب في المجالات الإدارية أو التطوير الشخصي كان أكثر الجوانب تأثيراً في تنمية المهارات الناعمة، كما جاءت درجة تضمين تنمية المهارات الناعمة في المناهج الهندسية منخفضة في جامعة (بامبلونا)، مما يؤكد ضرورة إعادة توجيه سياسات ومحتوى البرنامج لجعله أكثر تنافسية، مع الأخذ في الاعتبار أن مؤسسات التوظيف تدرك أهمية تطوير المهارات الناعمة.

دراسة ناصر الدين (2021) هدفت إلى قياس درجة امتلاك معلمات الصفوف الأولية للمهارات الناعمة من وجهة نظرهن. طبقت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة، وتكونت العينة من (557) معلمة ممن يعملن في مديرية تربية لواء القويدسة في عمان. أظهرت النتائج أن درجة امتلاك المعلمات للمهارات الناعمة من وجهة نظرهن جاءت بدرجة متوسطة، مع عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة امتلاك تلك المهارات تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

دراسة مخدوم والقرشي وخطاك (2021) Makhdoom, Qureshi & Khatta هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي لدى مدراء المدارس الثانوية في مقاطعة كوهات بباكستان. تكونت عينة الدراسة من (117) مدير، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والمنهج الوصفي الارتباطي منهجاً لهذه الدراسة. كشفت النتائج عن توافر المهارات الناعمة لدى المدراء وكان أداءهم الوظيفي متوسطاً، كما أظهرت النتائج أن المدراء أكثر امتلاكاً للمهارات الناعمة مقارنة بالمديرات، وبالتالي أكثر تميزاً في مستوى الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى أن هناك علاقة موجبة وقوية بين المهارات الناعمة ومستوى الأداء الوظيفي.

دراسة مخامرة وعجوة (2020) هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمهم، مع معرفة تأثير متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على درجة ممارسة تلك المهارات ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم. طبقت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة على عينة عشوائية طبقية تكونت من (٧٤٢) معلم. توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة المهارات الناعمة جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة، مع وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بينهما، ووجود فروق في تقديرات أفراد الدراسة لدرجة تلك الممارسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، مع عدم وجود فروق لكل من متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو درجة ممارسة الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات السابقة.

دراسة شهاب (٢٠٢٠) هدفت إلى التعرف على تأثير بعض المهارات (مهارة الاتصال، ومهارة التفكير الناقد، ومهارة إدارة فرق العمل، ومهارة القيادة) لدى مدراء وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية على التميز الوظيفي للموظفين بالوزارة، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات، توصلت إلى أن درجة التميز الوظيفي جاءت مرتفعة نتيجة امتلاك

المدرء للمهارات بدرجة كبيرة وأن أكثرها تأثيراً هي مهارة الاتصال، مهارة التفكير الناقد، ومهارة إدارة فرق العمل.

دراسة المصري (2020) هدفت إلى التعرف على درجة توفر المهارات الناعمة لدى مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بالسعادة التنظيمية من وجهة نظر المعلمات، وتم تطبيق المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة على عينة عشوائية طبقية تكونت من (٢٦٠) معلمة. توصلت الدراسة إلى أن درجة توفر المهارات لدى المديرات كانت بدرجة) كبيرة جداً (. ومستوى السعادة التنظيمية كانت بدرجة) كبيرة (. مع وجود علاقة ارتباطية موجبة بينهما.

دراسة إبراهيم وبرهان الدين وبكاري (2017) Ibrahim & Boerhannoeddin & Bakare هدفت إلى الكشف عن تأثير اكتساب المهارات الناعمة ومنهجية التدريب المعتمدة على أداء عمل الموظف. اعتمدت هذه الدراسة منهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات. كما طبقت على عينة مكونة من (٢٦٠) مدير من مدرء المؤسسات والمدراء التنفيذيين في المؤسسات المالية الخاصة. أظهرت النتائج إلى أن اكتساب المهارات الناعمة ومنهجية التدريب تؤثر بشكل كبير ومستمر في تحسين مستوى أداء الموظف وأنها تلعب دوراً هاماً في طريقة أداء مهامهم من خلال امتلاك القدرة على العمل الجماعي، الإبداع، الاتصال وحل المشكلات.

وفي ضوء العرض السابق فقد تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في اختيار المهارات الناعمة وتحديدها كأبعاد لها في ضوء ما اجمعت عليه تلك الدراسات فيما يتعلق بأهميتها ودورها في تحسين الأداء على المستويين الفردي والمؤسسي، وربط ذلك بمستوى تميزه. إضافة الى نوعية عينة الدراسة التي تم اختيارها والمتمثلة في موظفي جامعة أم القرى (الكادر الإداري)، حيث ركزت العديد من الدراسات السابقة في التعليم العالي على دراسة المهارات الناعمة لدى أعضاء هيئة التدريس وطلاب الجامعات دون الاهتمام بالموظفين والذين يُعدون أحد الأركان الرئيسة في منظومة الموارد البشرية بالجامعات.

الإطار النظري:

المحور الأول: المهارات الناعمة:

مفهوم المهارات الناعمة

أصبح مفهوم المهارات الناعمة متداولاً بكثرة في الآونة الأخيرة، حيث يمتلك العنصر البشري نوعين من المهارات وهي: مهارات ناعمة ويقصد بها المهارات الأساسية المرتبطة بقدرة الفرد على التعامل مع الآخرين، وعرض أفكاره بصورة مقنعة، والقدرة على الاتصال والتواصل، وهي الجانب المتعلق باللباقة في الحديث، والمظهر المميز واللائق، والتحلي بمهارات خاصة تظهر الموظف المتميز عن باقي زملائه، ومهارات صلبة وهي المرتبطة بالخبرات التقنية والمعارف والقدرة على تنفيذ المهمات المطلوبة.

عرفتها حجاج (2014) بأنها "سمات وقدرات شخصية يمكن أن، تكتسب، وتعمل على تعزيز التفاعلات مع الآخرين على السياق الشخصي والعملي، وتحفز الأفاق الوظيفية." (ص ١٢).

وذكر جوشي (2017) Joshi بأنها "الصفات والخصائص الشخصية التي يتمتع بها كل إنسان، وهي بشكل عام المواقف والعادات والتفاعل مع الآخرين. وتشمل القدرات النفسية والاجتماعية ومهارات التعامل مع الآخرين والتي تساعد الناس في اتخاذ القرارات وحل المشاكل، والتفكير الناقد، والتواصل الفعال، وبناء العلاقات الجيدة، وإظهار صفات القائد، وبناء الفريق، وفعالية إدارة الوقت والتعامل مع ضغوط الحياة وتوترها بطريقة جيدة ومنتجة". (p54). وتعرف بأنها "مهارات حيوية للأداء الفعال في القرن الحادي والعشرين، وتعتبر هذه المهارات مجالاً جديداً للقيادة في الوقت الحالي وفي المستقبل، لأنها أصبحت أولوية للأداء العالي وعنصراً فعالاً ومهماً في نجاح أي منظمة، ولها تأثير واضح على سلوك الأفراد والقيادات في الانضباط والالتزام والانتماء للمنظمة وتحقيق أهدافها". (Sadiq, 2019, p13)

وأشار إليها (الزيان) 2020 بأنها "مزيج من السمات الشخصية والمهارات الاجتماعية والشخصية للفرد، ليكون لديه القدرة على تعزيز الاتصال والتواصل الفعال مع الآخرين والتميز في العلاقات الاجتماعية، ومن ناحية أخرى القدرة على العمل بكفاءة وفعالية عالية لإنجاز المهام المطلوبة بدقة وإتقان". (ص28). كما يقصد بالمهارات الناعمة بأنها سمات شخصية تعزز تفاعلات الموظف، وأدائه الوظيفي ووجهة نظره المهنية وتعد هذه المهارات أمراً حيوياً للموظفين أنفسهم لأنهم بحاجة إلى تحقيق ذاتهم للوصول إلى أهدافهم المهنية، لذا يجب معرفة المهارات التي لديهم، والمهارات التي يحتاجون إلى اكتسابها. (Tang, 2020, p34)

وفي ضوء ما اتفقت عليه المفاهيم السابقة نستنتج بأن المهارات الناعمة: هي ما يقوم به الموظف من تحسين وتطوير للمهارات الشخصية، بهدف تعزيز عملية التفاعل المناسبة مع رؤسائه، وزملائه والمستفيدين، لتصبح من سماته الشخصية من خلال القدرة على امتلاك تلك المهارات واكتسابها بالتدريب والممارسة، وصولاً لتمييز الأداء الوظيفي.

أبعاد المهارات الناعمة

نظراً لحدائثة مدخل المهارات الناعمة باعتبارها إحدى أهم التصنيفات لمهارات القرن الواحد والعشرين، لذا تنوعت وتعددت وجهات نظر الباحثين حول تحديد أبعادها، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

البعد الأول مهارة التواصل والتفاعل:

عرف الطراونة والنهدي (٢٠١٧) التواصل بأنه "عملية نقل الأفكار والمعلومات من الإدارة إلى المرؤوسين من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة" وذلك عن طريق عناصر الاتصال المكونة من المرسل، الرسالة، الوسيلة، والمستقبل". (ص9). وعُرف بأنه "عملية نقل المعلومات والمهارات والاتجاهات من شخص إلى آخر أو من شخص إلى جماعة أو من جماعة إلى أخرى، أو هو تبادل فكري ووجداني وسلوكي بين الأشخاص، ويعتبر تفاعل بين طرفين لتحقيق المشاركة والخبرة فيما بينهما". (عبد القادر، وآخرون، 2020، ص460).

وذكرت شهاب (٢٠٢٠) بأنها "عملية يتم فيها تبادل المعلومات والتفاعل بين المدراء والموظفين بما يؤدي إلى التأثير على أداء الموظفين لتحقيق الأهداف المنشودة. (ص٩) وأضافت الزامل والماجد (٢٠٢٠) بأنها "قدرة القائد على مشاركة وتبادل الأفكار، والآراء والمعلومات مع الآخرين، والتأثير بهم، وتكون على شكل رسائل شفوية أو كتابية". (ص١١)

البعد الثاني: مهارة إدارة الصراع وحل المشكلات:

عرفها بن برطال (٢٠٢٢) بأنها "مجموعة الإجراءات والآليات والقرارات التي يتخذها المديرون للتعامل مع الصراعات التي تنشأ داخل مؤسساتهم باستراتيجيات متعددة وفقاً لنوعية وحدة الصراع". (ص ٨١)

كما أشار عبد الكريم (٢٠١٨) الى مهارة إدارة الصراع بأنها "عملية منظمة ومخططة هدفها الرئيسي الاستفادة من الصراعات والعمل على استثمارها في العمل على زيادة فعالية وكفاءة المنظمة". (ص ٥٨) وتعرفها بوخميسة (٢٠٢٢) بأنها "الاستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة ويتأثر بسلوك المشاركين ورغبة وميول وقيم وأهداف الأطراف المشاركة". (ص ٦٩)

أما مهارة حل المشكلات فتعرف بأنها وتعرف بأنها "نشاط ذهني معرفي يسير في خطوات معرفية ذهنية مرتبة ومنظمة في ذهن الفرد (التفكير العملي لحل المشكلات) ، ويستطيع أن يسير فيها بسرعة آلية إذا تمت له السيطرة على كل عناصرها وخطواتها بهدف الوصول إلى حالة الاتزان المعرفي، وتزويد الفرد بالمهارات الأدائية لمواجهة الضغوط والمعوقات بكفاءة عالية". (الأغأ، 2018، 25). كما تعد "نوع من تبادل الاقتراحات أو حوار بين طرفين أو أكثر، والهدف من ذلك التوصل لاتفاق يحسم نزاع قائم بينهم، والمحافظة على المصالح المشتركة، أي أنها تتكون من ركنين (وجود مصلحة مشتركة، ووجود قضية للنزاع)، فالإقناع، والتأثير، والتفاوض جميعها أساليب ووسائل للحوار". (خليل، 2018، ص 37)

البعد الثالث: مهارة التفكير الناقد:

أشار إليها جميل (2011) بأنها "تلك المهارات المعرفية التي تزيد من احتمالية حدوث النتائج المنشودة، فهي تشمل تقييم لعملية التفكير والاستدلال، والتركيز على الممارسات الفعلية والتطبيق العملي، والتي يستخدم فيها الفرد مهارات المحاوررة والتحليل، ووضع الأفكار والافتراضات بموضع فحص واختبار قوي". (ص ٢٨)

وترى (سعادة، ٢٠٢٠) أن التفكير الناقد مهارة معرفية عالية المستوى تساهم في التهيئة للاستجابة للمشكلات المعقدة، وتشمل التحليل والتفسير والتقييم والتفسير والاستدلال والتنظيم الذاتي. (ص ٢٦). وعرفها (الخليل، ٢٠٢٢) بأنه "قدرة الفرد على إبداء الرأي المؤيد أو المعارض في المواقف المختلفة، مع إبداء الأسباب المقنعة لكل رأي". (ص ٤٤)

البعد الرابع: مهارة الذكاء العاطفي:

عرفه عبد القادر وعطا الله وعبد العزيز والسيد (٢٠٢٠) بأنها "قدرة الفرد على الانتباه والإدراك الصادق لانفعالاته ومشاعره الذاتية وكذلك انفعالات ومشاعر الآخرين والقدرة على تقدير تلك الانفعالات والتحكم فيها بالضبط والتنظيم والتوجيه والتوظيف لتحسين مهاراته الوجدانية ومهارات التواصل الانفعالي والتفاعل الاجتماعي مع الآخرين". (ص 51)

وذكر جاهان (2022) Jahan بأنه "قدرة الفرد على فهم والتعرف على المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين واستخدام الوعي الذاتي لتنظيم التصرفات والسلوك وضبط مشاعره وفقاً للظروف والبيئة المحيطة". (p76)

ويقصد بمهارة الذكاء العاطفي: "الكفايات التي يمتلكها الفرد، وتمكنه من إدراك عواطفه الذاتية أو عواطف الآخرين، وتنظيمها، والقدرة على التعامل بفاعلية مع المواقف العاطفية المختلفة". (Zeidner, Mathews and Roberts, 2012, p.21)

البعد الخامس: مهارة المرونة والتكيف:

تشير مهارة المرونة والتكيف إلى "قدرة الفرد على استيعاب متطلبات بيئة العمل والتكيف معها". (Reddy, Gopi&, 2013, p27).

وعُرفت أيضاً بأنها: "قدرة العاملين على التعامل مع المتطلبات الجديدة لبيئتهم والتكيف بنجاح وفقاً لذلك، وتعني القدرة على العمل تحت الضغط، والعمل ضمن فريق، والعمل في بيئات متنوعة ثقافياً، واتساع الأفق وتقبل النقد" (ناصر الدين، 2021، ص33).

المحور الثاني: تميز الأداء الوظيفي

مفهوم تميز الأداء الوظيفي:

عرف السلمي (2002) التميز في أداء الموظفين أو الأداء المتميز بأنه "المستوى المرتفع للإتقان" (ص11).

وأشار خرشي (2019) إلى تميز الأداء بأنه "مجموعة من سلوكيات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسات، يوظفونها في مجال عملهم وتخصصهم من أجل إنجاز أعمال تتجاوز حدود المعايير المنظمية وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كمأ ونوعاً. (ص21). أما يعقوب (2020) فعرفه بأنه "قدرة الأفراد على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الإتقان والانضباط والجودة بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف بوجود إدارة تتميز بالتفوق والريادة ومهارات قادرة على انجاز نتائج تتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعاً". (ص443)

كما يقصد به: "قدرة المؤسسة التعليمية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وفقاً لمعايير الجودة والمتمثلة في (النمو والتعلم الجامعي - كفاءة العمليات الداخلية - ورضا العاملين). (زواتيني، ومصطفى، ٢٠٢١، ص٣٦).

أهمية تميز الأداء الوظيفي:

يساعد الأداء المتميز المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تنبع أهمية تميز الأداء من خلال تعزيز القدرة التنافسية لها، فتميز أداء الموظفين هو السبيل الوحيد لبقائها واستمراريتها في ظل تحديات متنوعة. كما أنه الطريق الوحيد لتحقيق درجة رضا أعلى لدى المستفيدين من خلال تقديم المؤسسات لخدماتها بدرجة عالية من الجودة والتميز. (شنافي، 2015، ص٢٣)

وتتمثل أهمية تمييز أداء الموظفين كذلك من خلال مجموعة الحقائق التنظيمية التي لابد للمنظمات التي تسعى لبلوغ مستوى متميز في أداء موظفيها ان تأخذها في الاعتبار، وأول هذه الحقائق أن المؤسسات بحاجة الى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من اتخاذ القرارات الهامة بخصوص الموارد البشرية، من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء؟ وثانها أن المنظمة بحاجة الى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء كانوا مدراء أو موظفين، حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزًا في الأداء قياسًا مع المؤسسات المنافسة. (زايد، ٢٠٠٧، ص٤٧)

أساليب تحقيق تميز الأداء الوظيفي:

أكد ماضي (2014) بأن الأداء الوظيفي المتميز يسهم في تعزيز عوامل النجاح الرئيسية للمنظمات والتي يمكن حصرها في (التكاليف والجودة والوقت والابتكار والإبداع)، ومن شأنه أيضًا أن يسمح للمنظمة بأن تستخدم مواردها بالطريقة الأمثل سواء الموارد المادية أو البشرية أو المالية. (ص٣٦)

لذا تسعى المؤسسات الى تحقيق الأداء المتميز من خلال توفير الامكانات الضرورية وأتباع أساليب معينة وتهيئة بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين للوصول الى الأداء المتميز، ولتحقيق التميز في أداء الموظفين فهناك عدد من الخطوات يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- 1- وضع معايير عالية للأداء لكل أفراد المنظمة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي.
- 2- تطوير المدراء وذلك بإسناد أعمال جديدة إليهم وإتباع أسلوب التناوب الوظيفي، والحرص على تطوير الجميع بشكل مستمر، وعدم إبقاء الأفراد ذوي قدرات الأداء العالية من الموظفين في نفس مراكزهم فترة أطول من الحد المقرر.
- 3- العمل على إجراء تعديلات في بيئة العمل بشكل مستمر، كالثقافة التنظيمية وسياسة المنظمة وبنيتها.
- 4- تزويد كل مستوى من مستويات المنظمة بموهبة جديدة، وتوظيف مدراء مناسبون لحل المشكلات التنظيمية. (الزبيدي، 2016، ص٧٤)

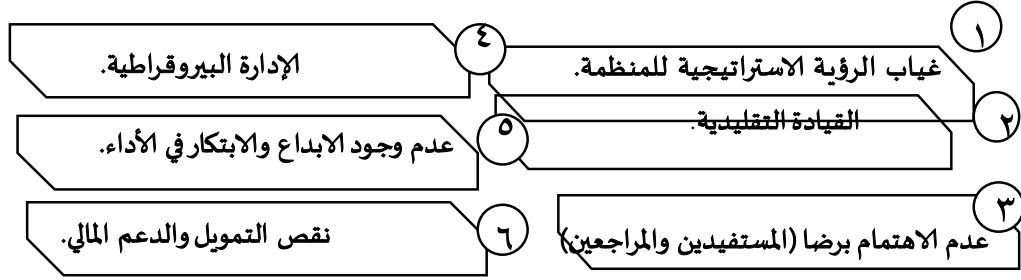
معوقات تحقيق الأداء المتميز:

تعاني كثير من المؤسسات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والارتقاء الى مستوى تطلعات وتوقعات المستفيدين وبالتالي تحد من قدرتها على التميز، وعلى الرغم من كثرتها واختلاف أسبابها، فقد صنفتها كل من الرويشدي (٢٠٠٩) ضمن مجموعتين كالآتي:

- مجموعة العوامل الشخصية: وهي العوامل المرتبطة بالفرد العامل والتي يمكن للأفراد السيطرة عليها وتتمثل في: الأداء الابتكاري، الاعتماد على الذات وتقبل الحاجة للتغيير وقد تمثل هذه العوامل عائق امام تحقيق الأداء المتميز.
- مجموعة العوامل المنظمة: وهي العوامل المرتبطة بالمنظمة وأبرزها البيئة البيروقراطية التي تتسم بالتعقيد والروتين وكثرة المستويات الإدارية، وكذلك التعقيد بالسياسات والإجراءات. (ص٥٥)

وهناك عوامل أخرى كمعوقات لتحقيق التميز في الأداء الوظيفي كما في الشكل الآتي:

شكل رقم (1): معوقات تحقيق تميز الأداء الوظيفي



المصدر: حسن (2011)

تميز الأداء الجامعي:

عرف العديلي (2012) تميز الأداء بالجامعات على أنه: "الريادة في تقديم الخدمات وتحقيق نتائج باهرة ترضي المستفيدين والمساهمين والعاملين وتتمثل مفاتيح تميز الأداء في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية متوافقة مع فرص التميز والتفوق". (ص38)

وأشار إليه زايد (2013) بأنه "ذروة الأداء الذي هو أفضل من الأداء العادي ويؤدي إلى زيادة نجاح المنظمة على المدى الطويل" (ص6). بينما عرفه الدجني (2013) بأنه "قدرة المؤسسة التعليمية وكفاءتها في تنفيذ أهدافها الاستراتيجية وفقاً لمعايير الجودة الشاملة". (24)

كما تتضمن مفاتيح إدارة التميز حسب ما أورده كل من أبا حامد (2015) Ab Hamid والسليحي (2010) فيما يلي:

- تحفيز الابتكار.
- إرضاء المستفيد.
- الإدارة المالية السليمة.
- الالتزام بأخلاقيات العمل.
- توظيف إدارة المعرفة.
- تفعيل فرص التعلم التنظيمي.
- تنمية آليات التفكير النظامي.
- الالتزام بمنهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات.
- التوجه بالنتائج.
- الاهتمام باحتياجات ذوي المصالح.
- وتأكيد المسؤولية الاجتماعية.

ونستنتج مما سبق أن تميز الأداء بالجامعات يعبر عن التوجهات الإدارية للجامعة نحو أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتوافقة مع رغبات المستفيدين وتوقعاتهم، وتستهدف استثمار أعلى الامكانيات في الجامعة من موارد وتوظيفها بما يخدم المستهدفين ويحقق رضاهم عن الجامعة وخدماتها.

أهداف تميز الأداء الجامعي

لخص كل من ماضي والبيشي (٢٠٢٠) وأبو ناصر وآخرون (Abu Naser et. al., 2016,) (p86) أهداف التميز في الأداء الجامعي فيما يلي:

- إيجاد ثقافة تهتم وتركز على المستفيد.
 - تدريب العاملين على أفضل الأساليب لتطوير الأداء وتحسين نوعية المخرجات.
 - تفعيل مبدأ المشاركة والفاعلية لزيادة رضا العاملين.
 - اتخاذ القرارات بناءً على الحقائق، والعمل على تنظيم وتحليل المشاكلات والسيطرة عليها.
 - العمل على زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف المحددة.
 - العمل على متابعة وتطوير أدوات قياس الأداء . (ص ٣١)
- خصائص تميز الأداء الجامعي:** هناك خمسة خصائص لتمييز الأداء في الجامعات تتمثل في:
- (1) إتباع السياسات والأنظمة من أجل المحافظة على الثبات والاستقرار الإداري والمالي في الجامعات.
 - (2) الحفاظ على استمرارية العمل وذلك بالاعتماد على حصيلة الجامعات من تجارب وخبرات سابقة والتي بدورها قد تنقلها بالتعاقب الوظيفي مما يجعل الجامعات لا تتأثر بغياب أو تغير قياداتها.
 - (3) العمل على استقطاب الكفاءات وذلك من خلال اتباع أفضل سياسات الاستقطاب المعتمدة والتركيز على العنصر البشري والعمل على تنميته بشكل مستمر.
 - (4) يضمن العمل الجامعي خلق قيادات بديلة وهذا يتيح المجال للأشخاص المتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
 - (5) اتباع سياسة العمل الجماعي وعدم التركيز على العمل الفردي، وذلك بسبب أن العمل الجماعي يعمل دائما على تصويب الأخطاء بشكل مستمر ولا يسمح بحدوث أي قصور لأنه يعمل على تقييم الأداء بصورة مستمرة. (اللامي، 2016، ص ٤٢)

خطوات تطوير تميز الأداء الجامعي

أوضح كل من الصرايرة (2008) وكلاف مورا (2016) Calvo-Mora et. al., أن تطوير تميز الأداء بالجامعات يمر بعدة مراحل تتمثل في الآتي:

- **مرحلة التمهيد:** والتي يتم فيها توضيح مفهوم الجودة في الأداء وأساسها ومقوماتها وتشجيع العاملين على المشاركة بحيث يتم تحديد الاحتياجات والمعايير للجودة وخطوات العمل ورصد الموارد المالية اللازمة وتوفير المعلومات والبيانات المطلوبة.
- **مرحلة التنفيذ:** وفيها يتم توزيع المهام والمسؤوليات وتحديد السلطات وكذلك توجيه جميع العاملين للتدريب اللازم.
- **مرحلة التقييم:** والتي تشمل المراجعة الدائمة والمستمرة للأداء ومقارنته بالمعايير المحددة للجودة وتقييمه وفقاً للأصول ومن ثم إعادة توجيه العمل.

عناصر تميز الأداء الجامعي

- الاستراتيجية: وهي الرؤية التي تقوم بتحكيم الأهداف والاعمال وافكار لمجموعات العمل في إطار عمل الجامعات.
- الهيكلية: وهي التشكيلات الإدارية المناسبة والمحددة من اجل تحقيق الاستراتيجية بما تتضمنه من تغيير في الانماط السائدة في علاقات العمل.
- النظم: يتم ذلك بالمرونة والابتكار لتتم الاعمال بالطريقة الصحيحة.
- العاملون: وهو اهم العناصر لتحقيق الجودة الشاملة عن طريق اسلوب الرقابة الذاتية وهو يتحقق بالأثرء الوظيفي والادارة والاهداف.
- المهارات: القيام بتطوير مهارات الافراد والتشجيع على الابداع والابتكار من اجل مواكبة التغيير بشكل مستمر للأفضل.
- النمط: ويقصد به نمط القيادة الذي يقوم بدور القيادة في إدارة الجودة داخل النظام.
- القيم المشتركة: وهي القيم السائدة التي تؤمن بالتميز في الأداء والتي تكون بمثابة معايير وقائية من انحراف الاهداف. (الهادي، 2013، ص ٢٩)

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي؛ لأنه الأنسب لطبيعة المشكلة وأهدافها الحالية.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (1841) موظفًا وموظفةً من الكادر الإداري في جامعة أم القرى؛ حيث يتوزعون وفقاً لجنسهم على (1280) موظفًا في مقرّ العابدية بنسبة (69.53%) من المجتمع، و(561) موظفةً في مقرّ الزاهر بنسبة (30.47%)؛ وذلك حسب إحصائيات الموارد البشرية في جامعة أمّ القرى خلال الفصل الدراسي الأول من العام 1444هـ، وقد تألفت عينة البحث من (267) موظفًا وموظفةً في جامعة أمّ القرى؛ حيث يتوزعون وفقاً لجنسهم على (176) موظفًا في مقرّ العابدية، و(91) موظفةً في مقرّ الزاهر؛ بحسب إحصائية عمادة تقنية المعلومات بجامعة أم القرى. وقد تمّ اختيار أفراد العينة بطريقة العينة الميسرة، مُشكّلين ما نسبته (14.50%) تقريبًا من حجم المجتمع.

أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات. حيث تم تصميمها بعد الاطلاع على العديد من الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والأدوات المطبقة فيها. كما تتم الاجابة عليها وفق تدرج خماسي، مكون من خمس إجابات تعادل خمسة أوزان حسب الجدول التالي: اري ان ينقل

جدول (1)

أوزان العبارات حسب مقياس ليكرت (Likert scale)

الإجابات	الوزن	مدى المتوسط
مرتفعة جداً	5	من 4.20 إلى 5
مرتفعة	4	من 3.40 إلى أقل من 4.20
متوسطة	3	من 2.60 إلى أقل من 3.40
منخفضة	2	من 1.80 إلى أقل من 2.60
منخفضة جداً	1	من 1 إلى أقل من 1.80

وتكونت الاستبانة من جزأين: الجزء الأول: اشتمل على البيانات الأولية لعينة الدراسة وتشمل الخصائص الديموغرافية للعينة (النوع الاجتماعي - الدرجة العلمية - سنوات الخبرة). أما الجزء الثاني: فاشتمل على محورين على النحو التالي:

- **المحور الأول:** المهارات الناعمة في أداء موظفي جامعة أم القرى: ويشتمل هذا المحور على (30) فقرة موزعة على خمسة أبعاد على النحو التالي:
 - البعد الأول: مهارة التواصل والتفاعل
 - البعد الثاني: مهارة إدارة الصراع وحل المشكلات
 - البعد الثالث: مهارة التفكير الناقد
 - البعد الرابع: مهارة الذكاء العاطفي
 - البعد الخامس: مهارة المرونة والتكيف
- **المحور الثاني:** تميز أداء موظفي جامعة أم القرى: ويشتمل هذا المحور على (14) فقرة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري (صدق المحكمين): هو النظام العام للاستبانة أو الصورة الخارجية له من حيث نوع المفردات، وكيفية صياغتها ومدى وضوح هذه المفردات. كذلك تتناول تعليمات الاستبانة ومدى دقتها ودرجة ما تتمتع به من موضوعية كما يشير هذا النوع من الصدق إلى أن الاستبانة مناسبة للغرض الذي وضع من أجله. وفي الدراسة الحالية تم الاستفادة من الدراسات السابقة المماثلة التي تناولت موضوع هذه الدراسة، وللتأكد من صدق أداة الدراسة (الاستبيان) وقدرته على قياس متغيرات الدراسة، قامت الباحثة بعرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بعدد من جامعات المملكة وطلب

منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم في مدى مناسبة عبارات الاستبيان للكشف عن مستوى المهارات الناعمة لدى موظفي جامعة أم القرى وعلاقتها بتحقيق تميز الأداء، ومدى وضوح عبارات وتعليمات الاستبيان، وانتمائها للبعد الذي وضعت فيه، وقد أبدى المحكمون عددٍ من الملاحظات والمرئيات التي تمحورت بشكل كامل حول تعديل صياغة بعض العبارات أو اختصارها، وقد قامت الباحثة بعد ذلك بالتعديل على فقرات المقياس بناء على نسبة الاتفاق بين المحكمين باستخدام معادلة "كوبر" ليتمكن القول بأن الاستبيان صادقاً من حيث المحتوى.

ثانياً: **الصدق الداخلي (الاتساق):** للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تم حساب درجة ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبيان باستخدام معامل ارتباط بيرسون الخطي والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول (2)

معاملات ارتباط بيرسون لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	.686(**)	10	.713(**)	19	.735(**)	28	.843(**)
2	.679(**)	11	.715(**)	20	.797(**)	29	.815(**)
3	.802(**)	12	.829(**)	21	.848(**)	30	.860(**)
4	.786(**)	13	.750(**)	22	.829(**)	31	.718(**)
5	.686(**)	14	.850(**)	23	.789(**)	32	.799(**)
6	.837(**)	15	.802(**)	24	.700(**)	33	.686(**)
7	.723(**)	16	.784(**)	25	.834(**)	34	.814(**)
8	.777(**)	17	.787(**)	26	.800(**)	35	.668(**)
9	.783(**)	18	.766(**)	27	.821(**)	36	.833(**)

(**) دالة احصائية عند مستوى معنوية (0.01)

يتضح من الجدول رقم (2) أن معاملات الارتباط بين جميع فقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية جاءت جيدة ودالة احصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهي قيم ارتباط موجبة وجيدة وبدل ذلك على قوة التماسك الداخلي للاستبيان. كما قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان عن طريق حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول (3)

معاملات ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط	رقم العبارة	درجة الارتباط
1	.694(**)	1	.720(**)	1	.757(**)	1	.754(**)	1	.825(**)
2	.693(**)	2	.783(**)	2	.860(**)	2	.800(**)	2	.794(**)
3	.807(**)	3	.790(**)	3	.801(**)	3	.854(**)	3	.824(**)
4	.790(**)	4	.725(**)	4	.790(**)	4	.826(**)	4	.840(**)
5	.709(**)	5	.720(**)	5	.798(**)	5	.790(**)	5	.820(**)
6	.834(**)	6	.834(**)	6	.767(**)	6	.701(**)	6	.860(**)
1	.759(**)	4	.889(**)	7	.784(**)	10	.816(**)	13	.875(**)
2	.858(**)	5	.785(**)	8	.805(**)	11	.848(**)	14	.853(**)
3	.762(**)	6	.887(**)	9	.865(**)	12	.860(**)		

**معامل الارتباط دال عند (0.01)

من الجدول (3) نجد أن جميع قيم معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المهارات الناعمة مع الدرجة الكلية للمحور كانت جميعها دالة احصائياً عند (0.01) وتراوحت بين (0.693 - 0.860). كما جاءت معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات محور تميز أداء موظفي جامعة أم القرى مع الدرجة الكلية للمحور جميعها دالة احصائياً عند (0.01) وتراوحت بين (0.759 - 0.889). وهي درجات موجبة ومرتفعة وتشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة: تم التحقق من ثبات الاستبانة في الدراسة الحالية باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) والجدول التالي يبين النتائج:

جدول (4)

معامل ألفا كرونباخ لمحاور أداة الدراسة

المحور	البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
	البعد الأول: مهارة التواصل والتفاعل	6	0.918
	البعد الثاني: مهارة إدارة الصراع وحل المشكلات	6	0.904
المهارات الناعمة في أداء موظفي جامعة أم القرى	البعد الثالث: مهارة التفكير الناقد	6	0.930
	البعد الرابع: مهارة الذكاء العاطفي	6	0.916
	البعد الخامس: مهارة المرونة والتكيف	6	0.908
	الدرجة الكلية لمحور المهارات الناعمة	30	0.917
تميز أداء الموظفين	الدرجة الكلية لمحور تميز أداء موظفي جامعة أم القرى	14	0.916
	معامل الثبات للأداة ككل	44	0.928

من الجدول (4) نجد أن معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد محور المهارات الناعمة لدى موظفي جامعة أم القرى تراوحت بين (0.904-0.930) وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحور ككل (0.917) كما نجد أن معامل ألفا كرونباخ لمحور تميز أداء موظفي جامعة أم القرى بلغ (0.916)، وبلغ معامل الثبات للاستبانة ككل حسب ألفا كرونباخ (0.928) وهي قيم عالية جداً تدل على أن الاستبيان يتسم بدرجة جيدة من الثبات.

نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: نص السؤال الأول على "ما درجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظفي جامعة أم القرى من وجهة نظرهم؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد محور المهارات الناعمة الذي اشتمل على خمس مهارات على النحو التالي:

البعد الأول: مهارة التواصل والتفاعل:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر مهارة التواصل والتفاعل في أداء موظفي جامعة أم القرى

م	يملك موظفو الجامعة القدرة على ...	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	النسبة الموافقة	الترتيب	درجة التوافر
1	احترام وجهات نظر الآخرين.	3.48	0.96	1	عالي
4	انتقاء الكلمات بعناية عند التحدث مع الآخرين.	3.45	0.95	2	عالي
6	تقبل اختلاف وجهات النظر.	3.41	0.92	3	عالي
3	القدرة على التواصل الفعال مع الآخرين	3.40	0.86	4	عالي
2	توظيف لغة الجسد عند التعامل مع الآخرين.	3.35	0.82	5	متوسط
5	فتح قنوات الاتصال مع كافة المستفيدين.	3.15	0.90	6	متوسط
المتوسط العام		3.37	0.90	67.45%	متوسطة

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط العام لدرجة توافر مهارة التواصل والتفاعل في أداء موظفي جامعة أم القرى بلغ (3.37) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.90) وبلغت نسبة الموافقة العامة على البعد (67.45%) والمتوسط يقع ضمن الفترة (من 2.60 لأقل من 3.40) والمتوسط ضمن هذه الفترة من التدرج الخماسي يشير إلى أن درجة توافر مهارة التواصل والتفاعل لدى موظفي جامعة أم القرى من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت متوسطة.

وبترتيب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد مهارة التواصل والتفاعل نجد أن الفقرة رقم (١) التي نصت على "احترام وجهات نظر الآخرين" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.48) وبدرجة توافر (عالية). كما جاءت الفقرة رقم (٤) التي تنص على "انتقاء الكلمات بعناية عند التحدث مع الآخرين" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.45) وبدرجة توافر (عالية) أيضاً. وتعزى هذه النتيجة إلى أن موظفي جامعة أم القرى يمتلكون القدرة على الحوار وحسن التعامل مع الآخرين من خلال احترام وجهات النظر والرأي الآخر ضمن مجتمع وبيئة أكاديمية تتسم بقيم وضوابط تحكم سلوكيات الموظفين. كما أن لكل موظف الحق في التعبير عن الرأي في إطار الآداب العامة ومبدأ احترام الرأي الآخر وهذا ما أكدته دراسة المصري (٢٠٢٠) بأهمية توافر وتنمية هذه المهارة لما لها من دور فعال في النهوض بدور العاملين وأدائهم نحو مستقبل أفضل خصوصاً أنها تعد من أهم أسس نجاح العلاقات في العمل. وفي المرتبة الثالثة نجد الفقرة رقم (٦) التي تنص على "تقبل اختلاف وجهات النظر" بمتوسط (3.41) تليها الفقرة رقم (٣) التي تنص على "القدرة على التواصل الفعال مع الآخرين" وذلك بمتوسط بلغ (3.40).

كما جاءت الفقرة رقم (٢) التي تنص على "توظيف لغة الجسد عند التعامل مع الآخرين" في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.30) وبدرجة توافر (متوسطة). وتشير هذه النتيجة إلى حاجة موظفي الجامعة الى تعلم واتقان لغة الجسد من خلال العديد من الطرق والوسائل منها ورش العمل والبرامج التدريبية التي تهدف الى اكساب المتدربين كيفية التوظيف الصحيح للغة الجسد في بيئة العمل وتطويرها في ضوء محاكاة عدد من المواقف العملية والتطبيقية، حيث أكدت الدراسات أن 60% من وسائل التواصل بين الأفراد تكمن في القدرة على التواصل الجسدي. لذلك هناك ضرورة ملحة لتحسين لغة الجسد لدى الموظفين من أجل ضمان التعامل مع الآخرين بفعالية. حيث تؤكد دراسة ناصر الدين (٢٠٢١) على أهمية توظيف التواصل غير اللفظي من خلال الإشارات، وتعايير الوجه ومستوى نبذة الصوت معتبراً حتى نظراتهم وصمتهم تواصلاً وأن جميعها تسهم في خلق جو إيجابي تفاعلي بينهم وبين المستفيدين.

وأخيراً جاءت الفقرة رقم (٥) التي تنص على "فتح قنوات الاتصال مع كافة المستفيدين" بمتوسط (3.15) وهي أيضاً بدرجة توافر (متوسطة). وتعزى هذه النتيجة إلى انه على الرغم من طبيعة بيئة العمل في الجامعة والتي توفر قنوات اتصال بالمستفيدين مثل نظام الاتصالات الإدارية والتذاكر الإلكترونية، قنوات الاتصال بين الموظفين والزلاء على جميع المستويات الادارية بشكل يفى بمتطلبات العمل، الا انه لا يتم استخدامها واستثمارها بالشكل الأمثل والاستفادة منها من قبل موظفي الجامعة نظرا لكونها قنوات راسية من الأعلى الى الأسفل غالبا. لذلك هناك حاجة لفتح قنوات اتصال متبادلة مع كافة الأطراف المعنية منهم أعضاء هيئة التدريس والطلبة كونهم يمثلون الشريحة الأكبر من المستفيدين بالجامعة. وقد أكدت دراسة المصري (٢٠٢٠) ضرورة إدراك أهمية التواصل والتفاعل بين كافة مستويات الإدارات والقيادات ودوره في تحقيق أهداف التنظيم الجامعي.

البعد الثاني: مهارة إدارة الصراع وحل المشكلات:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر مهارة إدارة الصراع وحل المشكلات في أداء موظفي جامعة أم القرى

م	يمتلك موظفو الجامعة القدرة على ...	المتوسط الانحراف الحسابي	النسبة الموافقة	الترتيب	درجة التوافر
2	توظيف الخبرات السابقة في حل المشكلات التي تواجههم.	3.62	0.89	1	عالي
1	التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل.	3.47	0.93	2	عالي
3	وضع خططاً بديلة لمشكلات العمل.	3.38	0.96	3	متوسط
4	مساعدة الآخرين في الوصول إلى حلول منطقية لمشكلاتهم.	3.36	0.95	4	متوسط

م	يملك موظفو الجامعة القدرة على ...	المتوسط الانحراف الحسابي	النسبة الموافقة	الترتيب	درجة التوافر
6	إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل.	3.33	0.82	5	متوسط
5	التنبؤ بوجود مشكلة ما قبل وقوعها.	3.16	0.95	6	متوسط
المتوسط العام		3.39	0.92	67.72%	--

يتضح من الجدول (7) أن المتوسط العام لدرجة توافر مهارة إدارة الصراع وحل المشكلات في أداء موظفي جامعة أم القرى بلغ (3.39) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.92) وبلغت نسبة الموافقة العامة على البعد (67.72%) والمتوسط يقع ضمن الفترة (من 2.60 لأقل من 3.40) والمتوسط ضمن هذه الفترة من التدرج الخماسي يشير إلى أن درجة توافر مهارة إدارة الصراع وحل المشكلات لدى موظفي جامعة أم القرى من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت (متوسطة).

بترتيب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد مهارة إدارة الصراع وحل المشكلات نجد أن الفقرة رقم (٢) التي تنص على "توظيف الخبرات السابقة في حل المشكلات التي تواجههم" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.62) وبدرجة توافر (عالية). وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (١) التي تنص على "التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل" وذلك بمتوسط (3.47) وبدرجة توافر (عالية) أيضاً. وتؤكد هذه النتيجة إلى تمتع موظفي جامعة أم القرى بحصيلة من الخبرات الوظيفية المناسبة والكافية من أجل مواجهة الصعوبات والمشكلات التي يمكن أن تعترضهم أثناء سير العمل وبالتالي يمتلكون القدرة على التغلب عليها والكيفية لمواجهتها بالطرق الصحيحة.

وجاءت في المرتبة الثالثة نجد الفقرة رقم (٣) التي تنص على "وضع خططاً بديلة لمشكلات العمل" بمتوسط (3.38) تلها الفقرة رقم (٤) التي تنص على "مساعدة الآخرين في الوصول إلى حلول منطقية لمشكلاتهم" وذلك بمتوسط بلغ (3.36) وبدرجة توافر (عالية). في حين جاءت الفقرة رقم (٦) التي تنص على "إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات العمل" في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.33) وبدرجة توافر (متوسطة). كما جاءت الفقرة رقم (٥) التي تنص على "التنبؤ بوجود مشكلة ما قبل وقوعها" بمتوسط (3.16) وهي أيضاً بدرجة توافر (متوسطة). وتشير هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من امتلاك موظفي الجامعة المهارة والقدرة على حل المشكلات والتغلب عليها من خلال إيجاد حلول مناسبة إلا أنها حلول تقليدية غير مبتكرة. لذا هناك حاجة لتشجيعهم وتحفيزهم من قبل الإدارة التي ينتسبون لها وفتح المجال من قبل الرؤساء للحوار والمناقشة وتبادل الآراء والمقترحات للوصول إلى أفكار ابداعية وحلول حديثة ومبتكرة لمشكلات العمل الحالية والمستقبلية. بالإضافة إلى تدريبهم وتطويرهم مهنيًا على استشعار وتوقع المشكلات المحتملة قبل وقوعها في العمل بطرق علمية واضحة ومحددة، حيث ان امتلاك مهارة التنبؤ بتلك المشكلات يسهم بشكل مباشر وفعال في إنجاح سير العمل وتحقيق أهدافه وبالتالي استثمار الامكانيات المتوفرة.

البعد الثالث: مهارة التفكير الناقد:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر مهارة التفكير الناقد في أداء موظفي جامعة أم القرى

م	يملك موظفو الجامعة القدرة على ...	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة التوافر
4	تطوير أدائهم في ضوء ما يحصلون عليه من نقد بناء لعمليهم.	3.42	68.31%	1	عالي
1	ابتكار أساليب جديدة لأداء العمل بجودة.	3.37	67.42%	2	متوسط
6	التحقق من مصداقية المعلومات المتحصل عليها.	3.34	66.74%	3	متوسط
2	التحليل والاستنباط والربط أثناء العمل.	3.02	60.31%	4	متوسط
3	توجيه أفكار جديدة في كيفية انجاز العمل.	3.11	62.11%	5	متوسط
5	توظيف مهارات التفكير العليا في حل المشكلات الوظيفية.	2.56	51.19%	6	منخفض
المتوسط العام		3.13	62.68%	0.88	متوسط

يتضح من الجدول (8) أن المتوسط العام لدرجة توافر مهارة التفكير الناقد في أداء موظفي جامعة أم القرى بلغ (3.13) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.88) وبلغت نسبة الموافقة العامة على المحور (62.68%) والمتوسط يقع ضمن الفترة (من 2.60 لأقل من 3.40) والمتوسط ضمن هذه الفترة من التدرج الخماسي يشير إلى أن درجة توافر مهارة التفكير الناقد لدى موظفي جامعة أم القرى من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت (متوسطة).

وبترتيب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد مهارة التفكير الناقد نجد أن الفقرة رقم (٤) التي تنص على "تطوير أدائهم في ضوء ما يحصلون عليه من نقد بناء لعمليهم" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.42) وبدرجة توافر (عالية). وتُفسر هذه النتيجة أن موظفي الجامعة يعملون على تقبل النقد البناء وبالتالي يحسنون ويطورون من أدائهم في ضوء التغذية الراجعة المقدمة من قبل المسؤولين في إدارات الجامعة. وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة رقم (١) التي تنص على "ابتكار أساليب جديدة لأداء العمل بجودة" بمتوسط (3.37) وبدرجة (متوسطة). ويعني ذلك أن موظفي الجامعة يسعون إلى استحداث وابتكار طرق واساليب عمل جديدة ومختلفة لتأدية المهام والأعمال بغرض تحقيق النمو والتطور المهني المنشود. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة مخامرة وعجوة (٢٠٢٠) التي أكدت على ضرورة تقديم أفكار مبتكرة للخروج بالنتائج المطلوبة في بيئة العمل.

في حين نجد الفقرة رقم (٦) التي تنص على "التحقق من مصداقية المعلومات المتحصل عليها" جاءت المرتبة الثالثة بمتوسط (3.34) وبدرجة (متوسطة) تليها الفقرة رقم (٢) التي تنص على "التحليل والاستنباط والربط أثناء العمل" في المرتبة الرابعة وذلك بمتوسط بلغ (3.02) وبدرجة (متوسطة).

كما جاءت الفقرة رقم (٣) التي تنص على "توجيه أفكار جديدة في كيفية انجاز العمل" في المرتبة الخامسة وذلك بمتوسط (٣.١١) وبدرجة (متوسطة) وتُفسر هذه النتيجة أن موظفي جامعة قد لا يتشاركون فيما بينهم الأفكار الجديدة والابداعية فيما يتعلق بكيفية أداء وانجاز مهامهم الوظيفية وقد يعزى ذلك إلى عدم امتلاكهم المعرفة اللازمة والقدرة على إيصال تلك الأفكار وتبادلها فيما بينهم.

وجاءت الفقرة رقم (٥) التي تنص على "توظيف مهارات التفكير العليا في حل المشكلات الوظيفية" في المرتبة السادسة بمتوسط (2.56) وبدرجة توافر (منخفضة). تدل هذه النتيجة على أن موظفي جامعة أم القرى لا يمتلكون مهارات التفكير العليا والمتمثلة في كلاً من مهارات التحليل والاستنباط والاستنتاج والتركيب والتقويم لحل المشكلات التي يمكن أن تواجههم أثناء العمل. ويعزى ذلك إلى افتقارهم لتلك المهارات وكيفية توظيفها بسبب قلة البرامج التدريبية التي تعمل على تنمية تلك المهارات وبالتالي يحتاج الموظفون التدريب عليها نظرياً وتطبيقياً من أجل توظيفها بالشكل الصحيح والمناسب لمواجهة تلك المشكلات الوظيفية.

البعد الرابع: مهارة الذكاء العاطفي:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر مهارة الذكاء العاطفي في أداء موظفي جامعة أم القرى

م	يمتلك موظفو الجامعة القدرة على ...	المتوسط الانحراف الحسابي المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة التوافر
4	امتلاك المهارات الاجتماعية اللازمة للتعامل مع المستفيدين.	3.55	0.86	1	عالي
3	التعرف على احتياجات المستفيدين المختلفة.	3.43	0.85	2	عالي
5	التعبير عن مشاعرهم تجاه العمل الوظيفي بشكل جيد.	3.43	0.91	3	عالي
2	تحديد نقاط القوة والضعف لديهم.	3.25	0.83	4	متوسط
1	ضبط المشاعر الحقيقية تجاه المواقف الوظيفية المختلفة.	3.25	0.98	5	متوسط
6	إدارة قلقهم في بيئة العمل بصورة مناسبة.	3.22	0.95	6	متوسط
	المتوسط العام	3.35	0.90		متوسط

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط العام لدرجة توافر مهارة الذكاء العاطفي في أداء موظفي جامعة أم القرى بلغ (3.35) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.90) وبلغت نسبة الموافقة العامة على المحور (67.08%) والمتوسط يقع ضمن الفترة (من 2.60 لأقل من 3.40) والمتوسط ضمن هذه الفترة من التدرج الخماسي يشير إلى أن درجة توافر مهارة الذكاء العاطفي لدى موظفي جامعة أم القرى من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت (متوسطة).

وبترتيب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد مهارة الذكاء العاطفي نجد أن الفقرة رقم (٤) التي تنص على "امتلاك المهارات الاجتماعية اللازمة للتعامل مع المستفيدين" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط (3.55) وبدرجة توافر (عالية). وجاءت الفقرة رقم (٣) التي تنص على "التعرف على احتياجات المستفيدين المختلفة" بالمرتبة الثانية بمتوسط (٣.٤٣) وبدرجة (عالية). تُفسر هذه النتيجة بأن الموظفين يمتلكون المهارات اللازمة للتعامل مع المستفيدين من داخل وخارج الجامعة وبالتالي لديهم القدرة على التعرف واكتشاف الاحتياجات المختلفة لهؤلاء المستفيدين. وقد يعزى ذلك أيضاً اهتمام المسؤولين في إدارات الجامعة بتطوير مهارات الموظفين من خلال البرامج التدريبية التي تركز على العديد من المهارات منها مهارات التعامل مع المستفيدين وخدمة العملاء.

وجاءت الفقرة (٥) التي تنص على "التعبير عن مشاعرهم تجاه العمل الوظيفي بشكل جيد" بالمرتبة الثالثة بمتوسط (3.43) وبدرجة توافر (عالية). تليها الفقرة (٢) التي تنص على "تحديد نقاط القوة والضعف لديهم" بالمرتبة الرابعة وذلك بمتوسط (3.25) وبدرجة توافر (متوسطة).

كما جاءت الفقرة رقم (١) التي تنص على "ضبط المشاعر الحقيقية تجاه المواقف الوظيفية المختلفة" في المرتبة الخامسة بمتوسط (3.25) وبدرجة (متوسطة). وحلت الفقرة رقم (٦) التي تنص على "إدارة قلقهم في بيئة العمل بصورة مناسبة" بالمرتبة السادسة بمتوسط (3.22) وبدرجة (متوسطة). تشير هذه النتيجة إلى افتقار موظفي الجامعة القدرة على إدارة المشاعر والقلق تجاه المواقف الوظيفية خاصة السلبية منها، لذلك يحتاج الموظفون إلى تعلم مهارات الإفصاح عن المشاعر بطريقة مقبولة اجتماعياً مع العمل على تحويل مشاعر القلق إلى طاقة إيجابية يمكن الاستفادة منها في مواجهة ضغوطات العمل اليومية وإدارتها بالشكل المطلوب.

البعد الخامس: مهارة المرونة والتكيف:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى توافر مهارة المرونة والتكيف في أداء موظفي جامعة أم القرى

م	يملك موظفو الجامعة القدرة على ...	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة التوافر
4	تنفيذ المتطلبات المتجددة للعمل.	3.76	0.91	75.28	1	عالي
6	التأقلم مع ظروف العمل الطارئة.	3.67	0.92	73.48	2	عالي
1	الانسجام مع فرق/لجان العمل.	3.65	0.95	73.03	3	عالي
3	اكتساب خبرات جديدة في مجال العمل.	3.62	1.01	72.36	4	عالي
2	تقبل التغيير الذي يحسن من بيئة العمل.	3.56	0.94	71.24	5	عالي
5	تبنى موقفاً إيجابياً تجاه كل ما يستجد في العمل.	3.49	0.92	69.89	6	عالي
	المتوسط العام	3.63	0.94	72.55	-	عالي

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط العام لدرجة توافر مهارة المرونة والتكيف في أداء موظفي جامعة أم القرى بلغ (3.63) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.94) وبلغت نسبة الموافقة العامة على المحور (72.55%) والمتوسط يقع ضمن الفترة (من 3.40 لأقل من 4.20) والمتوسط ضمن هذه الفترة من التدرج الخماسي يشير إلى أن درجة توافر مهارة المرونة والتكيف لدى موظفي جامعة أم القرى من وجهة نظر عينة الدراسة جاءت (عالية).

وبترتيب متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات بعد مهارة المرونة والتكيف نجد أن جميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة توافر (عالية). وقد جاءت الفقرة رقم (٤) التي تنص على "تنفيذ المتطلبات المتجددة للعمل" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.76) وبدرجة توافر (عالية) وجاءت الفقرة رقم (٦) التي تنص على "التأقلم مع ظروف العمل الطارئة" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.67) وبدرجة توافر (عالية). تعزى هذه إلى أن موظفي الجامعة يمتلكون المرونة الكافية والقدرة على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة بسبب الظروف المحيطة والمتغيرة بشكل مستمر للعمل والتي قد تطرأ بشكل مفاجئ والأنظمة واللوائح الملزمة بتحقيق ذلك في ضوء التوجهات الحديثة لتطوير بيئة العمل الأكاديمي في الجامعة. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة المصري (٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن درجة توفر مهارات المرونة والتكيف لدى عينة الدراسة كانت بدرجة كبيرة أي عالية. وهذا ما أكدته دراسة قويدر (٢٠١٧) بأهمية العمل تحت الضغط وظروف العمل المتغيرة والذي بدوره يؤدي إلى تنمية روح التحدي والحيوية والنشاط بين الموظفين لتحسين مستويات الأداء لديهم. وجاءت الفقرة رقم (١) التي تنص على "الانسجام مع فرق/لجان العمل" في المرتبة الثالثة بمتوسط (٣.٦٥) بدرجة توافر

(عالية). وجاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على " اكتساب خبرات جديدة في مجال العمل" بالمرتبة الرابعة بمتوسط (3.62) بدجة توافر (عالية).

في حين جاءت الفقرة رقم (2) التي تنص على " تقبل التغيير الذي يحسن من بيئة العمل" بالمرتبة الخامسة بمتوسط (3.56) وبدرجة توافر (عالية). كما جاءت الفقرة رقم (59) التي تنص على " تبني موقفاً إيجابياً تجاه كل ما يستجد في العمل" بالمرتبة السادسة وذلك بمتوسط (3.49) وبدرجة توافر (عالية). وتشير هذه النتيجة إلى تقبل موظفي الجامعة للتغيير وعدم مقاومته وبالتالي اتخاذ مواقف إيجابية تجاه كل ما يُستحدث في بيئة العمل والذي بدوره أدى إلى تحسين تلك البيئة وامتلاك مهارة المرونة والتكيف بدرجة عالية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: نص السؤال الثاني على "ما مستوى تميز الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى من وجهة نظرهم؟"

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لاستجابات أفراد العينة على فقرات محور تميز الأداء على النحو التالي:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تميز الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى

م	يملك موظفو الجامعة القدرة على ...	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الأداء
13	العمل بفعالية كعضو في فرق العمل الإدارية.	3.81	0.91	76.18%	1	عالية
14	إعطاء الانطباع المهني الإيجابي لدى الآخرين.	3.75	0.99	75.06%	2	عالية
5	توثيق الإنجازات لتحقيق أغراض التطوير الذاتي.	3.73	0.92	74.61%	3	عالية
2	فهم المهام الوظيفية المطلوبة منهم.	3.70	0.92	73.93%	4	عالية
12	الإنجاز في ظل المواقف الوظيفية المتغيرة.	3.67	0.90	73.48%	5	عالية
11	الأداء الجيد تحت ضغوطات العمل.	3.65	0.93	73.03%	6	عالية
4	تنفيذ خطة العمل في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً.	3.65	1.02	73.03%	7	عالية
6	التغلب على الصعوبات في بيئة العمل.	3.62	0.93	72.36%	8	عالية
7	تعزيز علاقات التعاون المتبادل مع زملاء العمل.	3.58	1.09	71.69%	9	عالية
9	تحليل المواقف المختلفة لتمكين فهمها.	3.53	0.91	70.56%	10	عالية

م	يملك موظفو الجامعة القدرة على ...	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الموافقة	الترتيب	درجة الأداء
3	وضع خطة عمل ذات أهداف محددة تتفق مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة.	3.53	0.94	%70.56	11	عالية
10	التعبير عن أفكارهم بطرق متنوعة.	3.49	0.86	%69.89	12	عالية
1	استيعاب رؤية الجامعة وأهدافها الاستراتيجية.	3.42	0.95	%68.31	13	عالية
8	المبادرة في طرح الأفكار الإبداعية المتعلقة بالعمل.	3.40	0.90	%68.09	14	عالية
المتوسط العام		3.61	0.94	%72.20	-	عالية

يتضح من الجدول (١١) أن المتوسط العام لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تميز الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى بلغ (3.61) وبلغ الانحراف المعياري الكلي (0.94) وبلغت نسبة الموافقة العامة على المحور (%72.20) والمتوسط يقع ضمن الفترة (من 3.40 إلى 4.20) والمتوسط ضمن هذه الفترة يشير إلى أن مستوى تميز الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى حسب وجهة نظرهم (عالي). تعزى هذه النتيجة إلى امتلاك موظفي الجامعة إلى العديد من المهارات الناعمة وعلى رأسها مهارة المرونة والتكيف بدرجة عالية وهذا بدوره أدى إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي تحقيق التميز فيه لذلك ظهر مستوى تميز الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى ظهر بمستوى عالي، وظهرت الفقرة رقم (١٣) التي تنص على " العمل بفعالية كعضو في فرق العمل الإدارية" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.81) وبدرجة (عالية). والتي تدل على امتلاك الموظفين القدرة على العمل كفريق في الوحدات الإدارية المختلفة، حيث أشارت دراسة ناصر الدين (٢٠٢١) أن العمل كفريق له العديد من المزايا أبرزها رفع الإنتاجية وتحقيق الأهداف بشكل أفضل، وهذا ما أكدته دراسة المصري (٢٠٢٠) بأن العمل بروح الفريق أصبح من ضروريات نجاح المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها ورفع مستوى تميز موظفيها.

كما جاءت الفقرة رقم (١٤) التي تنص على "إعطاء الانطباع المهني الإيجابي لدى الآخرين" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.75) وبدرجة (عالية). وجاءت الفقرة رقم (٥) التي تنص على "توثيق الإنجازات لتحقيق أغراض التطوير الذاتي" في المرتبة الثالثة وذلك بمتوسط (3.73) وبدرجة (عالية)، وفي المرتبة الرابعة جاءت الفقرة رقم (٢) التي تنص على "فهم المهام الوظيفية المطلوبة منهم" وذلك بمتوسط (3.70)، وجاءت الفقرة رقم (١٢) التي تنص على "الإنجاز في ظل المواقف الوظيفية المتغيرة" في المرتبة الخامسة وذلك بمتوسط (3.67) وبدرجة (عالية).

ثم جاءت الفقرة رقم (١١) التي تنص على "الأداء الجيد تحت ضغوطات العمل" في المرتبة السادسة وذلك بمتوسط (3.65) وبدرجة (عالية)، ثم الفقرة رقم (٤) التي تنص على "تنفيذ خطة العمل في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً" في المرتبة السابعة وذلك بمتوسط (3.65) وبدرجة (عالية)، ثم جاءت الفقرة رقم (٦) التي تنص على "التغلب على الصعوبات في بيئة العمل" في المرتبة الثامنة وذلك بمتوسط (3.62) وبدرجة (عالية)، وجاءت الفقرة رقم (٧) التي تنص على "تعزيز علاقات التعاون المتبادل مع زملاء العمل" في المرتبة التاسعة وذلك

بمتوسط (3.58) وبدرجة (عالية)، كما جاءت الفقرة رقم (٩) التي تنص على "تحليل المواقف المختلفة لتمكين فهمها" في المرتبة العاشرة وذلك بمتوسط (3.53) وبدرجة (عالية). ونجد الفقرة رقم (٣) التي تنص على "وضع خطة عمل ذات أهداف محددة تتفق مع الأهداف الاستراتيجية للجامعة" في المرتبة الحادية عشرة وذلك بمتوسط (3.53) وبدرجة (عالية)، وجاءت الفقرة رقم (١٠) التي تنص على "التعبير عن أفكارهم بطرق متنوعة" في المرتبة الثانية عشرة وذلك بمتوسط (3.49) وبدرجة (عالية)، ثم نجد الفقرة رقم (١) التي تنص على "استيعاب رؤية الجامعة واهدافها الاستراتيجية" في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط (3.42) وبدرجة (عالية).

في حين جاءت الفقرة رقم (٨) التي تنص على "المبادرة في طرح الأفكار الإبداعية المتعلقة بالعمل" في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط (3.40) وبدرجة (عالية). ظهرت هذه العبارة في الترتيب الأخير على الرغم من أن مستوى تميز أداء الموظفين في أدائها كانت عالية إلا أن الموظفين قد يحتاجون إلى عقد اجتماعات دورية مع الرؤساء وجلسات العصف الذهني التي بدورها تُعطي الموظفين الثقة والتمكين لطرح أفكارهم ومبادراتهم وتسجيل المقترحات الإبداعية والمتفردة في منصات حفظ حقوق الملكية التابعة لمكتب إدارة الملكية الفكرية بجامعة أم القرى. وقد اتفقت النتيجة الكلية لهذا المحور مع دراسة شهاب (٢٠٢٠) التي توصلت أن مستوى تميز أداء عينة الدراسة كان عاليًا، بينما اختلفت مع دراسة كلاً من مخدوم والقرشي وخطاك (2021) ودراسة بي لان ومينغ وتشى (2020) والتي أظهرت أن مستوى تميز أداء عينة الدراسة كان متوسطًا.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: نص السؤال الثالث على "هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين توافر المهارات الناعمة ومستوى تميز الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي جامعة أم القرى؟".

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين المهارات الناعمة ودرجة تميز الأداء لدى موظفي جامعة أم القرى، وكانت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (١٢)

معاملات ارتباط بيرسون بين درجة توافر المهارات الناعمة ومستوى تميز الاداء الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى

المهارات الناعمة	تميز الاداء
مهارة التواصل والتفاعل	.745(**)
مهارة إدارة الصراع وحل المشكلات	.685(**)
مهارة التفكير الناقد	.485(**)
مهارة الذكاء العاطفي	.400(**)
مهارة المرونة والتكيف	.531(**)
الدرجة الكلية للمهارات الناعمة	.659(**)

يتضح من الجدول السابق أن معامل الارتباط بين توافر المهارات الناعمة وتميز الأداء لدى موظفي جامعة أم القرى بلغ (0.659) وهو معامل ارتباط موجب ودال احصائياً عند مستوى (0.01) مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية ايجابية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى (0.01) بين توافر المهارات الناعمة ومستوى تميز الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كلاً من مخدوم والقرشي وخطاك (2021) Makhdoom, Qureshi & Khattak، ودراسة (2020) Bee-Lan, Ming & Chee ودراسة قويدر (٢٠١٧). التي أكدت على وجود علاقة إيجابية للمتغير المستقل (المهارات الناعمة) على المتغير التابع (تميز الأداء الوظيفي) والذي ينعكس بدوره على الأداء المؤسسي.

كما نجد أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المهارات الناعمة (التواصل والتفاعل، إدارة الصراع وحل المشكلات، التفكير الناقد، الذكاء العاطفي والمرونة والتكيف) جاءت دالة احصائياً عند مستوى دلالة (0.01). وقد ظهرت مهارة التواصل والتفاعل كأعلى المهارات الناعمة ارتباطاً بمستوى تميز الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى، وذلك بمعامل ارتباط بلغ (0.745). تشير هذه النتيجة إلى أن مهارة التواصل والتفاعل قد تكون الأكثر تأثيراً على تحسين وتطوير مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي تحقيق مستوى عالٍ من التميز متى ما توافرت قنوات متبادلة مع كافة الأطراف المعنية والمستفيدة من الخدمات المقدمة من قبل الجامعة. ثم جاءت مهارة إدارة الصراع وحل المشكلات بمعامل ارتباط بلغ (0.685)، ثم جاءت مهارة المرونة والتكيف بمعامل ارتباط بلغ (0.531) وجاءت مهارة التفكير الناقد بمعامل ارتباط بلغ (0.485) وأخيراً مهارة الذكاء العاطفي بمعامل ارتباط بلغ (0.400).

التوصيات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصي الدراسة الحالية بما يلي:

أولاً: فيما يتعلق بالمهارات الناعمة

- تنمية المهارات الناعمة وتطويرها بشكل عام لدى موظفي الجامعة، ومهارة التفكير الناقد بشكل خاص من قبل وحدة التدريب التابعة لعمادة التطوير والجودة بجامعة أم القرى من خلال:
 - البرامج التدريبية وورش العمل (النظرية والتطبيقية).
 - اللقاءات العلمية الدورية.

ثانياً: فيما يتعلق بتميز الأداء الوظيفي

- قياس أداء الموظفين من خلال استخدام أدوات تقويم مقننة وفق معايير واضحة ومعلنة، مع الحرص على تضمين المهارات الناعمة في تلك المعايير عن طريق قسم إدارة الأداء الوظيفي التابع لعمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين.

ثالثاً: فيما يتعلق بعلاقة المهارات الناعمة بتميز الأداء الوظيفي:

- إنشاء نظام للحوافز والمكافآت بالجامعة لدعم اكتساب المهارات الناعمة ونشر ثقافة التميز الوظيفي.

مقترحات الدراسة:

تقترح الدراسة عددًا من الدراسات المستقبلية كما يلي:

- دراسة مقترحة لمستوى تطبيق المهارات الناعمة في ممارسات القيادات الأكاديمية وآليات تطويرها بجامعة أم القرى.
- دراسة مقترحة لدرجة امتلاك الخريجين للمهارات الناعمة بجامعة أم القرى في ضوء متطلبات سوق العمل.
- دراسة مقترحة للمهارات الناعمة لدى معلمات التعليم العام وعلاقتها بالكفاءة المهنية.

المراجع:

- أبو شرخ، نادر حامد. (2010). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجه نظر العاملين [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الأزهر غزة.
- الأغاء، محمد. (2018). المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في بنوك محافظات فلسطين، دراسة تطبيقية على العاملين في بنوك محافظات فلسطين الجنوبية [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر غزة.
- بن برطال، عبد القادر. (2022). تأثير الذكاء العاطفي على إدارة الصراع التنظيمي: دراسة حالة سوناطراك.
- بوخميسة، إيمان. (٢٠٢٢). السلوك الجماعي ودوره في إدارة الصراع داخل المنظمة. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بو ضياف-المسيلة، الجزائر.
- جميل، عصام. (2011). المنطق والتفكير الناقد. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- حجاج، علا. (2014). دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية، دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حسن، خالد أحمد. (2011). دور عمليات إدارة الأداء في تميز المؤسسات. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الكلية التقنية الإدارية، قسم تقنيات العمليات: بغداد.
- خرشي، فيصل. (2019). فعالية الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الإدارة والتنسيير الرياضي، جامعة محمد بوضياف المسيلة: الجزائر.
- خليل، صفاء. (2018). المهارات الحياتية في التنمية البشرية. عمان: دار المبادرة للنشر والتوزيع.
- الخليل، محمد عزام محمد. (٢٠٢٢). أهمية تدريس التفكير الناقد والتفكير الإبداعي للطلبة: دراسة نظرية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦، (٢٧)، ٨٢ - ٩٧.
- الدجني، على يحيى علي. (2013). واقع الأداء الجامعي في مدارس دار الأرقم بمحافظات غزة في ضوء الأنموذج الأوروبي للتميز وسبل تطويره المسيلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية التربية، الجامعة الإسلامية. غزة.
- الدغيم، خالد ويوسف يوسف. (2012). مهارات التدريس، القاهرة: دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- الرويشيدي، حسام علي محيبس. (2009). اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز المسيلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد: بغداد.
- زايد، عادل محمد. (٢٠٠٧) الأداء التنظيمي: الطريق إلى الأداء المتميز، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- الزبيدي، غنى دحام تناي، والمشهداني، أمينة عبد الكريم مهدي. (2016). دور راس المال البشري والأداء المتميز للعاملين في تحقيق التفوق المنظمي: بحث ميداني في وزارة النفط العراقية. مجلة الغري للعلوم .
- زواتيني، عبد العزيز، حاج الله، مصطفى. (٢٠٢١). المورد البشري بين الكفاءة والفعالية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ١، (٨)، ١٢٠-١٤٣.
- الزيان، مازن. (2020). دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة والأعمال، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- زايد، عادل محمد. (2013). الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
- سعادة، جودت. (٢٠٢٠). أثر توظيف استراتيجي القصبة ذات الإتجاه الواحد والقصبة ذات الاتجاهين في تنمية التفكير الناقد لدى تلاميذ رياض الأطفال. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٣(٢٨)، ١ - ١٩.
- السلي، علي. (2002). إدارة الأداء المتميز. مصر: دار غريب للنشر والتوزيع القاهرة.
- السلي، علي. (2010). نماذج التميز الإداري. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة.
- شهاب، أسماء. (٢٠٢٠). توظيف مهارات المدراء في حفز الموظفين نحو التميز الوظيفي في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- شوشان، نصيرة. (٢٠٢٠). أثر الضغوط على أداء العاملين بمؤسسة القابضة الرئيسية-تبسة. مجلة العوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، ٣، (٦٠)، ١٨٠-١٨٣
- صالح، عدي احمد، وأدهام، برهان حمد. (2021). الدور المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين تقنية المعلومات وتحسين الأداء، دراسة تطبيقية على عينة من الكليات العراقية الخاصة في مدينة كركوك. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(1)، 135 - 151.
- الصرابرة، خالد أحمد. (2008). إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 1(1) 46-1.
- عبد القادر، عايدة، ورشاد، عطا الله، وعبيد عثمان عبد العزيز، ومحمود، سامية السيد. (2020). أثر الذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الشرقية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، ٣، 1148 - 1121.
- خميس، عبدالله. (2013). المهارات الناعمة التي يبحثون عنها. مؤسسة الرؤيا للصحافة والنشر، عمان.
- العديلي، ناصر. (2012). تحديات تحقيق نموذج التميز في أداء الأعمال والخدمات. مجلة الاقتصادية الإلكترونية، 6837. المملكة العربية السعودية، الرياض.

- قويدر، أريج. (2017). دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية الإدارة، غزة، فلسطين.
- اللامي، غسان قاسم داود وكاظم، باسم حاكم. (2016). تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية في الأداء الجامعي: بحث في مكتب المفتش العام لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(91)، 54 – 69.
- ماضي، خليل إسماعيل؛ عمر البيشي، سها. (٢٠٢٠). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في أثر جودة الحياة الوظيفية على السمعة التنظيمية الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (٢٨) ٢٠-٢٨.
- ماضي، خليل إسماعيل. (٢٠١٤). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، قناة السويس.
- مخامرة، كمال خليل، وعجوة، محمد عبد الفتاح. (2020) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم الاجتماعية، ٦ (2)، 83 – 115.
- المصري، مروان. (2020). درجة توافر مهارات القيادة الناعمة مديرات المدارس الحكومية بمحافظة خان يونس وعلاقتها بمستوى السعادة التنظيمية في مدارسنا. مجلة جامعة جنوب الوادي للعلوم التربوية، ٤، ٢٦٣٦ – ٢٨٩٩.
- ناصرالدين، فاديه الياس. (2021). درجة امتلاك معلمات الصفوف الثالثة الأولى للمهارات الناعمة من وجهة نظرهن [رسالة ماجستير غير منشورة]. قسم الإدارة والمناهج كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- عبد الكريم، نورة. (٢٠١٨). القيم التنظيمية ودورها في إدارة الصراع التنظيمي. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية. جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.
- الهادي، شرف إبراهيم. (2013). إدارة تغيير مؤسسات التعليم العالي العربي في جودة النوعية وتميز الأداء. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 11(6)، 243 – 305.
- يعقوب، أسماء. (2020). التميز بالأداء من خلال تطبيق الإدارة بالأهداف. دراسة حالة مؤسسة أوريدو بشار. مجلة البشائر الاقتصادية ٦ (2)، 439 – 459.

- Ab Hamid, M. R. B. (2015). Value-based performance excellence model for higher education institutions. *Quality & Quantity*, 49(5), 1919-1944.
- Abu Naser, S. S., Al Shobaki, M. J., & Abu Amuna, Y. (2016). KMM factors affecting high performance in universities' case study on Al-Quds Open University in Gaza-Strip. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 5(5), 46-54.
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., Rey-Moreno, M., & Periañez-Cristobal, R. (2016). Excellence management practices, knowledge management and key business results in large organizations and SMEs: A multi-group analysis. *European Management Journal*, 34(6), 661-673.
- Gupta, Mishra, Kumar, Suman, Neetu Shukla, Indu Babra. (2019). Harness Soft Skills to Everyday Life: A Scientific Technique to Gain Success. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, India*, 8 (12), 2141-2145.
- Giuseppe Giusti. (2008). *Soft Skills for Lawyers*, Chelsea Publishing.
- Heckman, James, Kautz, Tim, James J. Heckman (2012) *Hard Evidence on Soft Skills*. *Labour Economics*, 2012, 19 (4), 451-464.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A. and Bakare, K.K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance, *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388-406.
- Jahan, Nerali, Parsa, Kabir. (2022). Exploring the Association between Emotional Intelligence and Academic performance and stress factors among dental students a scoping review dent.
- Joshi, Mohammed. (2017). *Soft Skills*, Bangalore.
- Rao, (2012). Step by Step to Soft Skills Training, *Human Resource Management Students Through Soft Skills*. *Industrial and Commercial Training*, 46, 42-48.
- Reddy, Gopi, Sunethri , B, A. (2013). The Importance of Soft Skills form Modern Day Professions, *Journal of Business communication*, 5(2), 2277-8179.
- Richard, D., Gerald Matthews, & Moshe Zeidner. (2012). What We Know about Emotional Intelligence: How It Affects Learning, Work, Relationships and Our Mental Health.

-
- Sadq, Zana (2019).The Role of Leadership Soft Skills in Promoting The Learning Entrepreneurship,(JPMNT) Journal of Process Management – New Technologies, International, Koya University, Iraq 7(1), 31-48.
- Suleman, Qaiser & Syed, Makhdoom & Sadaf, Zamir & Khattak, Alam & Noreen, Razia & Qureshi, Muhammad. (2021). Association between Soft Skills and Job Performance: A Cross-Sectional Study among Secondary-School- Heads in Kohat Division, Pakistan.
- Tang, K, N. (2020). The impotance of soft skills acquisition by teachers in higher education instutions. Kasetsart Journal of Social Sciences, 41(1), 22-27.
- Welsh, Konstantions , Peter , Mina, Kechagia, Waglund. (2011). Teaching and Assessing Soft Skills , MASS, Mearing& Assessing Soft Skills, Education and Culture DG