

تضمين المهارات الناعمة في البرامج التدريبية

إعداد

أ/ فوزية بنت حمدان الخالدي

جامعة الملك سعود - قسم السياسات التربوية

تضمين المهارات الناعمة في البرامج التدريبية

أ/ فوزية بنت حمدان الخالدي*

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تعرف التدريب وأهم المفاهيم المتعلقة به وتعرف أهم المهارات الناعمة وفق أحدث متطلبات العصر وسوق العمل وآليات إدراجها ضمن المناهج والخطط التدريبية وبيان أثر التدريب على المهارات الناعمة وانعكاسها على أداء العاملين في المنظمات. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع المعلومات والبيانات من المراجع والمصادر المختلفة الورقي منها والإلكتروني ذات العلاقة بموضوع التدريب والمهارات الناعمة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة بأن التدريب يعتبر أحد أهم العمليات الإدارية التي تمارسها المنظمات بهدف رفع مستويات جودتها وكفاءتها وزيادة تنافسيتها من خلال العمل على تطوير وتأهيل وتعزيز معارف وقدرات ومهارات كوادرها البشرية وأن المهارات الناعمة من أهم المتطلبات التي يجب لجميع الأفراد الباحثين عن عمل، والعاملين، العمل على تطويرها وتعزيزها بشكل مستمر، حيث انها تلعب دوراً محورياً في صقل الحياة الوظيفية للفرد وهناك خمس مهارات ناعمة أجمع عليها الباحثون والتي يفترض توافرها في كل فرد لضمان حصوله على وظيفة مناسبة، ولضمان نجاحه وتأقلمه في بيئة عمله بعد الحصول على الوظيفة، وهي: الاتصال والتواصل، وإدارة الوقت، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتفكير الناقد وإدارة الغضب. كما أن المهارات الناعمة هي سلسلة من المهارات الإنسانية المترابطة والتي تكمل بعضها البعض، وأن العمل على التطوير فيها يمكن أن يتم بشكل متواز، وأن تنمية مهارة واحدة، مثل مهارة الاتصال والتواصل، يؤدي إلى تنمية مهارات أخرى بجانبها مثل مهارة العمل بروح الفريق وتقدير النفس، كما اجمع الباحثون على أن المهارات الناعمة ذات أثر إيجابي مباشر على الحياة العامة والعملية للفرد، بحيث تعزز ثقته بنفسه وشعوره بالمسؤولية والتقدير والدافعية، وهو ما ينعكس على أدائه الوظيفي، ويحسن من إنتاجيته، ويدعم انسجامه في العمل وولائه لمنظمته، ويحسن طريقة تفاعله مع زملائه ومع العملاء وأن الأثر الإيجابي ينعكس على أداء المنظمة، ويحسن إنتاجيتها، ويقلل معدلات الهدر والفاقد لديها في الموارد، ويخفض معدل دوران الموظفين، ويرفع من رضا العملاء.

الكلمات المفتاحية: تعليم الكبار، التعليم أثناء الخدمة، التخطيط للتدريب، المهارات الوظيفية.

* أ.د/ نهلة سيد أبو عليوة: أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة حلوان.

Abstract:

The study aimed to identify training and the most important concepts related to it, and to identify the most important soft skills according to the latest requirements of the age and the labour market, and the mechanisms of their inclusion within the curricula and training plans, and to demonstrate the impact of soft skills training and its reflection on the performance of employees in organizations. The analytical descriptive approach was used based on collecting information and data from various references and sources, both papers and electronic, related to the subject of training and soft skills. One of the most important findings of the study is that training is considered one of the most important administrative processes practiced by organizations with the aim of raising their levels of quality and efficiency and increasing their competitiveness by working on developing, qualifying and enhancing the knowledge, capabilities and skills of their human Recourses, and that soft skills are among the most important requirements that all individuals looking for work should have. There are five soft skills unanimously approved by the researchers, which are required for each individual to ensure that he/she gets a suitable job, and to ensure his success and adaptation in his work environment after obtaining the job, which are: Communication and connection, time management, decision making and problem solving, critical thinking and anger management. Also, soft skills are a series of interrelated human skills that complement each other, and their development can take place in parallel, and that the development of one skill, such as communication skill, leads to the development of other skills next to it, such as the skill of teamwork and self-presentation, The researchers also unanimously agreed that soft skills have a direct positive impact on the general and practical life of the individual, as they enhance his self-confidence, sense of responsibility, appreciation and motivation, which is reflected in his job performance, improves his productivity, supports his work harmony and loyalty to his organization, and improves the way he interacts with colleagues and with Customers and that the positive impact is reflected on the performance of the organization, improves its productivity, reduces wastage of resources, reduces employee turnover, and raises customer satisfaction.

المقدمة:

يعيش العالم اليوم ثورة شاملة في جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والصناعية؛ لذلك تسعى المجتمعات الحديثة إلى التغلب على مشكلاتها الاقتصادية والاجتماعية، في ظل هذا التطور الهائل. وعليه، أصبح العمل مفهوماً معقداً ومتنوعاً بعد ظهور أعمال جديدة، وتلاشي أعمال قديمة، وبعد أن أصبحت المعلومات والخبرات موضوعاً إبداعياً يتعلق بأسلوب تنظيم المعلومات، وبالعملية التحليلية التي تتعلم باستمرار (السكرانة، ٢٠١١، أ).

تعتبر وظيفة التدريب وظيفة مكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المنظمات باختيار الموظفين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدراتهم ومساعدتهم على اكتساب معلومات ومعارف وأساليب جديدة في أداء الأعمال. كما ويهدف التدريب إلى رفع الكفاءة الانتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل، من خلال الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية، ما يساعد على تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة بالإضافة إلى تحقيق مستوى عالٍ من الإشباع الشخصي للأفراد (العزاوي، ٢٠٠٨). فمن خلال التدريب تستطيع المنظمة تعزيز وتحسن المهارات التي يتطلبها العمل أو يحتاجها الموظفين، مما يساعد في زيادة فهمهم وتعريف مسؤولياتهم تجاه المنظمة وكذلك بناء الثقة وتمكينهم من اقتراح أفكار جديدة تساهم في إعطاء ميزة تنافسية للمنظمة.

من جانب آخر، يسعى الاتجاه الحديث في إدارة الموارد البشرية وفي مجال العمل عموماً إلى الاهتمام والتركيز على نوع مستحدث من المهارات، ألا وهو المهارات المرنة (الناعمة)، وذلك بسبب التحول الحاصل في متطلبات العمل ومواصفات العمال. حيث توسع الاهتمام بما يجب أن يتوفر في الأفراد من مهارات تجعلهم قادرين على أداء أعمالهم والتأقلم والتكيف مع بيئة عملهم وما يتعرضون له من مواقف فيها، ولم يعد الاهتمام مقتصرًا على توفر المهارات التخصصية للفرد (عمر وعبد الحفيظ، ٢٠١٧). فالمهارات المرنة (الناعمة) هي أساس التعامل مع الآخرين، فكل وظيفة تقريباً تحتاج من الموظفين التعامل مع شخصيات مختلفة من العملاء سواء من داخل منظماتهم أم من خارجها مما يجعل هذه المهارات شيئاً لا يمكن تجاوزه.

يعد موضوع المهارات الناعمة من المواضيع الحديثة التي بدأ الاهتمام بها مؤخراً بعد تغير معايير انتقاء المتقدمين للوظائف، والاعتماد على كل من المهارات الأساسية والتخصصية للفرد تعبر عنها في الغالب الشهادة الجامعية والخبرة في مجال التخصص، بالإضافة إلى امتلاكه لمهارات مرنة والتي تتضمن المهارات المتعلقة بمهارات الحياة (عرفج، ٢٠١٤). وهذه المهارات الناعمة تكمل المهارات الصلبة المتعلقة بالتخصص والتي ترتبط بالمعرفة والخبرة والقدرة على تنفيذ المهام، فهذه التركيبية من المهارات تؤدي إلى النجاح المؤسسي وربط

سلوكيات الفرد وتعاملاته بثقافة وقيم المؤسسة مما يزيد القدرة الإنتاجية. بينت عدد من الدراسات أن للمهارات الناعمة أثر بالغ على أداء الفرد، والإبداع في وظيفته، كما وأن الأفراد الذين يتمتعون بمهارات مرنة أكثر قدرة على التكيف مع وظائفهم وما يعترضهم خلالها من مواقف وضغوط. (عمر وعبد الحفيظ، ٢٠١٧)

كما يعتبر الموظفين الذين يتمتعون بشخصيات مرنة وقدر كاف من المهارات الناعمة رصيد استثماري كبير للمنظمة، خاصة ما إذا كانت طبيعة عملهم تتطلب التعامل مع العملاء وجهاً لوجه، حيث يمكن لهذه المنظمات أن تحقق رصيد أكبر على صعيد جودة خدماتها وميزتها التنافسية إذا ما تم التركيز على تدريب موظفيها على هذه المهارات، وتطويرها لديهم (حجاج، ٢٠١٤).

من هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أهمية المهارات الناعمة، وأثرها في تحسين أداء الفرد لوظيفته وتكيفه مع بيئة عمله، وهو ما يستوجب ضرورة العمل على تطوير هذه المهارات من خلال تضمينها في البرامج التدريبية الموجهة للعاملين، أو تخصيص برامج تدريبية مستقلة لها.

مشكلة الدراسة:

تفرض طبيعة المتغيرات التي يعاصرها عالمنا اليوم على المنظمات بكافة أنواعها ضرورة توافق قدرات العاملين فيها مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق أهداف المنظمات، وهو ما حتم على كافة المنظمات أن تبحث عن برامج التدريب المناسبة للعاملين فيها، وأن تعمل بشكر مستمر على تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك المتغيرات والتكيف معها. ومن هذا المنظور، فقد أصبحت المنظمات تتنافس في تقديم البرامج التدريبية لكوادرها الإدارية والفنية، وتخصص الموازنات المالية لها.

وهناك العديد من العوامل التي دفعت المؤسسات إلى اعتماد التدريب كاستراتيجية رئيسية في برامجها، منها، سرعة التغير الحاصل في العالم، وحاجة البشر إلى التعلم المستمر لمواكبة هذا التغير السريع، وتغيير طريقة إنجاز الأعمال، وتغير المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، والحاجة لخدمات ومنتجات جديدة، وتغير طريقة تفكير الأفراد حول العمل، والفجوات الحاصلة في الأداء الوظيفي، والحاجة لردم فجوات المهارات (السكرانة، ٢٠١١، أ).

ولم تعد المهارات الأساسية (المهارات الصلبة) هي المدخل الوحيد للحصول على فرصة عمل، أو استمرار النجاح في الوظيفة الحالية. وقد أصبح وجوباً على كل شخص يتطلع إلى تحقيق المزيد من النجاح في مسيرته المهنية أن يمتلك القدر الكافي من المهارات الناعمة، حيث أصبح مديرو الموارد البشرية يبحثون عن الشخص المرن لتوظيفه، وقد يتغاضوا عن

مجال دراسته وتخصصه الأكاديمي والعلمي في حال توفرت لديه الخبرة الكافية والمهارات الناعمة (حجاج، ٢٠١٤).

ويشير (White, 2013) إلى أن ٦٠% من أرباب العمل لا يقومون بتوظيف أغلب المتقدمين للوظائف بسبب افتقارهم للمهارات الناعمة بما يشمل مهارات الاتصال والتواصل، وحل المشكلات، والتعامل مع الآخرين، ومهارات التفكير النقدي.

كما أوصت دراسة (Vasanthakumari, ٢٠١٩) بضرورة تطوير وتعزيز المهارات الناعمة من خلال التدريب الذي يجب أن يبدأ به الفرد مبكراً من مرحلة الدراسة، من خلال الدورات التدريبية الوجيهة أو الالكترونية، بالإضافة إلى الاستعانة بأراء الآخرين وتقييمهم حول مهارات وسلوكيات الفرد.

ولما لاكتساب المهارات الناعمة من أهمية في مؤسسات الأعمال وأهميتها للباحثين عن عمل في القطاعات المختلفة فقد أوصت دراسة (حجاج، ٢٠١٤) الباحثين عن عمل وخصوصاً في مجال الوظائف الإدارية ان يعملوا على تطوير خبراتهم ومهاراتهم الناعمة وصقلها واكتساب المهارات المفقودة لديهم. كما ان البحث عن فرصة عمل يتطلب البحث المستمر وعدم الرضوخ في حالة عدم الاستجابة او الفشل في المقابلة بل يجب على الانسان ان يتعلم من هذه الخبرات بحيث لا يكرر الأخطاء التي وقع فيها من قبل.

ومن خلال عمل الباحثة في التدريب، واطلاعها على البرامج التدريبية التي يتم تقديمها للعاملين في أحد المنشآت الصحية، أدركت الباحثة مدى الحاجة لتعزيز المهارات الناعمة لدى الطواقم العاملة في المنشآت الحكومية والغير حكومية ومنها المنشآت الصحية بشكل خاص، من خلال برامج تدريبية متخصصة، أو من خلال تضمين هذه المهارات في البرامج التدريبية التخصصية. حيث أن هذه المهارات ذات أهمية بالغة في بيئة العمل، ولها مردود إيجابي في تحسين سلوك الموظفين ونتاجيتهم، وهو ما ينعكس على أداء المنظمة ورفع مستوى جودة خدماتها ومنتجاتها وتعزيز موقعها التنافسي. وعليه فإن هذه الدراسة تهدف للإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما أهم المهارات الناعمة وفق مستجدات سوق العمل ومتطلبات العصر الحديث وأهمية تضمينها في البرامج التدريبية؟

وينفرد من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

١. ما المفاهيم المتعلقة بالتدريب والبرامج التدريبية؟
٢. ما أهم المهارات الناعمة التي يطلبها سوق العمل وفق متطلبات العصر؟
٣. ما آليات إدراج المهارات الناعمة ضمن البرامج التدريبية الموجهة للعاملين؟

٤. ما أثر تضمين المهارات الناعمة ضمن البرامج التدريبية على أداء وسلوك العاملين في المنظمات؟

أهداف الدراسة:

١. تعرف التدريب وأهم المفاهيم المتعلقة به.
٢. تعرف أهم المهارات الناعمة وفق أحدث متطلبات العصر وسوق العمل.
٣. التعرف إلى آليات إدراج المهارات الناعمة ضمن المناهج والخطط التدريبية.
٤. بيان أثر التدريب على المهارات الناعمة على أداء العاملين في المنظمات.

أهمية الدراسة:

أولاً- الأهمية النظرية:

تكمن أهمية الدراسة في انها تجمع بين اثنتين من أهم قضايا تنمية الموارد البشرية، وهما المهارات الناعمة، والتدريب، باعتبارهما متطلبان أساسيان لتطوير المورد البشري وتحسين فرص استقطابه وزيادة العائد المتحقق من المورد البشري بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة، وبما يخدم تحقيق أهداف الأفراد في تنمية ذواتهم وإحداث بصمات مميزة في مسيرتهم المهنية.

ثانياً- الأهمية التطبيقية:

من المؤمل أن تنفيذ هذه الدراسة المنظمات في تطوير خططها وبرامجها التدريبية لنتضمن المهارات الناعمة وفق متطلبات العصر، كما وأنها مرجع للمؤسسات المحلية في كتابة مقترحات مشاريع تدريبية مستحدثة. بالإضافة إلى ذلك، تعد هذه الدراسة مرجع علمي للباحثين والدارسين في مجالي المهارات الناعمة، وتدريب الموارد البشرية.

بالإضافة إلى ذلك تعتبر هذه الدراسة مرجع لكل من الباحثين عن عمل، أو العاملين والموظفين الباحثين عن تطوير ذواتهم للتعرف على أهم المهارات الناعمة وفق متطلبات العصر وسوق العمل.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع المعلومات والبيانات من المراجع والمصادر المختلفة الورقي منها والإلكتروني ذات العلاقة بموضوع التدريب والمهارات الناعمة، وفي ضوء التحديد السابق لمشكلة الدراسة والمنهج المستخدم.

الإطار النظري:

المبحث الأول- التدريب والمفاهيم المتعلقة به:

تعد عملية التدريب عملية مستمرة ومتكاملة، تهدف إلى تزويد المتدرب بالمعلومات والمهارات التي تطور خبراته وتساعد على توظيفها وتطبيقها من خلال تبصيره، والانطلاق من

خبراته بأسلوب تجريبي، وفي جو من الثقة والقناعة.

ولهذا فإن التدريب يحتل أهمية قصوى كعنصر رئيسي في عملية التنمية الإدارية، وهو يتطلب العمل بشكل جيد في التخطيط له وتنفيذه ومتابعته، وتهيئة كافة المتطلبات الأساسية له؛ ضماناً لتحقيق الأهداف التي صمم من أجلها (السكرانة، ٢٠١١، أ).

وقد تعددت التعريفات المتعلقة بمفهوم التدريب، إلا أنها متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب، وقد أورد (السكرانة، ٢٠١١، أ) في كتابه "طرق إبداعية في التدريب" عدة تعريفات لمفهوم التدريب، منها تعريف الهيبي (١٩٩٩) الذي عرف التدريب على أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله، أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل.

فيما يرى (الربابعة، والهياجنة، ٢٠٢١) أن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية.

ومما سبق يمكن القول إن التدريب عملية إدارية تهدف إلى معالجة مشكلات الأداء والعمليات التي تواجه المنظمة، وزيادة قدرتها التنافسية، من خلال تنمية مهارات العاملين وقدراتهم وزيادة معلوماتهم ومعارفهم وتحسين طرق أدائهم للمهام.

أنواع التدريب:

يمكن تصنيف أنواع التدريب بالاستناد إلى عدة معايير، على النحو التالي (الربابعة، والهياجنة، ٢٠٢١):

١. التدريب بحسب عدد الأفراد المشاركين فيه حيث يوجد تدريب فردي وتدريب جماعي.
٢. التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب سواء في مواقع العمل أو خارج أماكن العمل.
٣. التدريب بحسب وقت تنفيذه، فهناك التدريب قبل الخدمة والتدريب بعد التعيين مباشرة والتدريب أثناء الخدمة في العمل.

ومن هنا يمكن القول أنه بتعدد أنواع التدريب أصبح هناك خيارات تدريبية متاحة أمام المؤسسات وما يتوجب عليها إلا أن تختار من بين هذه الأنواع ما يناسبها وفقاً للأنشطة التي تمارسها أو الوظائف التي يشغلها العاملون والمهام المحددة لهم وكذلك طبيعة الأنشطة أو الإجراءات المرتقبة أو التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

أهمية التدريب:

يعتبر التدريب أحد أشكال الاستثمار في المؤسسة، لأنه يتيح استخدام وإظهار الثقافات الجديدة، ويساهم في تحقيق الأهداف، ورفع القدرة على المنافسة، وإتاحة القدرة على دخول أسواق جديدة. ويمكن تلخيص أهمية التدريب فيما يلي (السكرانة، ٢٠١١، أ):

أولاً- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:

يسهم التدريب في رفع مستوى الإنجاز الوظيفي كماً ونوعاً، وهو ما يعني زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف والقدرة على تلبية متطلبات وتوقعات العملاء بشكل أفضل، وكذلك تعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات في أداء الأعمال، وعلاج نقاط الضعف في المنظمة، وزيادة القدرة على تدوير الموظفين، وكذلك تخفيض مستوى حوادث وإصابات العمل، وتقليل الهدر المالي الناتج عنها. إضافة لذلك فإن التدريب يرفع مستوى الجودة داخل المنظمة، وتحسين مستوى الإنتاجية، وتحسين القدرة على التخطيط والتفكير الاستراتيجي، وتقليل الجهد الإداري المبذول من الإدارة العليا في الإشراف على مهام المستويات الأدنى، وهو ما يجعلهم قادرين على التفريغ لنشاطاتهم وأعمالهم الإدارية العليا، وفي جانب آخر فالتدريب يساهم في استكمال دور الجامعات والمؤسسات الأكاديمية، والتي توفر الأساس الذي ينطلق منه التدريب والمساهمة في تنمية المجتمع، إذ أن التدريب يشمل تنمية مهارات ومعارف الأفراد والجماعات، ويساعدهم في بناء علاقات إنسانية متساندة.

ثانياً- أهمية التدريب بالنسبة للمتدربين:

يعد التدريب مهماً بالنسبة للمتدربين فهو يؤدي إلى زيادة كم المعلومات والمهارات التي يتحصل عليها الفرد، واكتساب علوم تطبيقية قصيرة وطويلة المدى، كما أنه يمكن المتدربين من تعويض ما فاتهم من معارف ومهارات لم يتسنى لهم اكتسابها أثناء تعليمهم الأكاديمي. ومن الجوانب الأخرى هو رفع مستوى حب الموظف للعمل وولائه للمنظمة وشعوره بالرضا الوظيفي والاحترام والتقدير وتعزيز الثقة بالنفس، ورفع مستوى الإبداع الوظيفي وتنمية التفكير وزيادة المشاركة الفعالة وتعزيز مهارات التواصل والاتصال وبناء العلاقات الإنسانية.

مبادئ التدريب:

ذكر الربابعة والهياجنة (٢٠٢١) بأن عملية التدريب تخضع لعدة مبادئ يجب مراعاتها في جميع مراحل العملية التدريبية، حيث تعد الشرعية أحد مبادئ التدريب بحيث يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة، وكذلك المنطقية التي تتطلب بناء التدريب على فهم منطقي وواقعي وواضح للاحتياجات التدريبية، إضافة لأهم المبادئ وهو الهدفية بحيث تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية وقابلة للتطبيق، ومحددة

من حيث الزمان والمكان والتكلفة. وهو ما ترى الباحثة بوجوب خضوع أهداف التدريب لمعايير SMART، أي أن تكون الأهداف:

١. محددة (Specific).

٢. قابلة للقياس (Measurable).

٣. قابلة للتحقيق (Attainable).

٤. ملائمة (Relevant).

٥. مرتبط بالوقت (Timely).

كما تعد الشمولية أهم مبادئ التدريب الأخرى بحيث يشتمل التدريب على كافة أبعاد التنمية البشرية من اتجاهات ومعارف وقيم، ويجب أن يوجه لكافة المستويات الإدارية في المنظمة ويشمل كافة العاملين فيها، وكذلك التدريجية بحيث يتدرج التدريب في معالجة الموضوعات والمشكلات التي تواجه المنظمة، بحيث يبدأ بالموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة للموضوعات الأكثر تعقيداً. ومن جانب آخر يتطلب التدريب أيضاً الاستمرارية بحيث يستمر التدريب مع الفرد طيلة حياته الوظيفية ويستمر معه لتطويره وتمميته ومساعدته على التكيف مع التطورات والتغيرات المحيطة به، بالإضافة للمرونة على أن يكون نظام التدريب مرناً وقادراً على مواكبة التطور وتحديث أساليب وادوات ومناهج التدريب لتلبية الاحتياجات التدريبية (الرابعة والهياجنة، ٢٠٢١). فهذه المبادئ تمثل دستور العملية التدريبية الفعالة التي من المؤكد أن توجه سير العملية التدريبية نحو تحقيق أهدافها وإطلاع المسؤولين على أهم الأسس التي تبني عليها البرامج التدريبية المختلفة.

مراحل التدريب باعتباره عملية ونظام إداري:

ذكر العزاوي (٢٠٠٩) أنه باعتبار أنه يمكن تقسيم أي وظيفة إدارية إلى ثلاث وظائف متسلسلة ومستمرة، فإنه يمكن تطبيق ذلك على وظيفة التدريب بحيث يمكن تقسيمها إلى ثلاث مراحل:

١. **تخطيط التدريب:** وهي المرحلة التي تتضمن تحديد أهداف التدريب، وتحديد الاحتياجات

التدريبية، وتخطيط مناهج التدريب، وتحديد مسؤوليات التدريب.

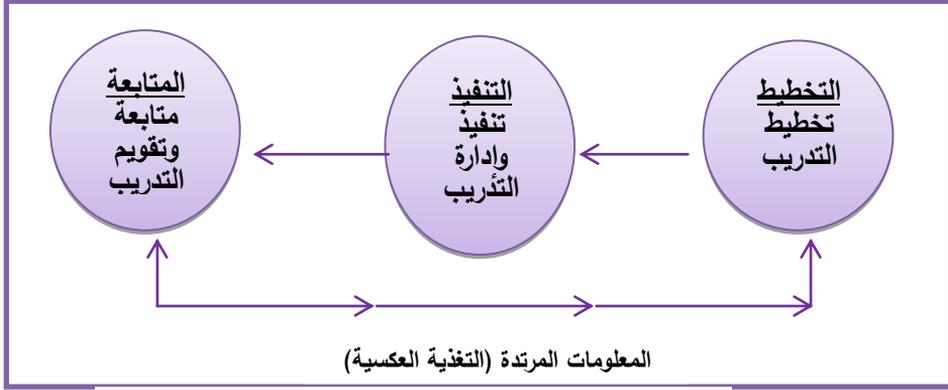
٢. **تنفيذ التدريب:** وهي المرحلة التي تتضمن اعداد البرامج التدريبية وتنظيمها، وتجهيز المواد

التدريبية، واختيار المتدربين، واختيار وإعداد المدربين، وتوفير الخدمات الإدارية الخاصة بتهيئة كافة المتطلبات اللازمة لتقديم البرنامج التدريبي

٣. **متابعة التدريب:** وهي المرحلة التي تتضمن مراجعة فعاليات التدريب وأساليبه، وتحديد

نواقص الخطة التدريبية، وتقييم كفاءة المدربين، وتقييم مدى التفاعل في البرنامج التدريبي.

٤. وأخيراً التغذية العكسية أو المعلومات المرتدة: وهو ما يتم خلاله جمع وتبويب وتحليل المعلومات المتعلقة بتقييم التدريب، ومن ثم إجراء التغيير أو التطوير أو التعديل المناسب على البرنامج التدريبي في ضوء هذه المعلومات.



شكل (١): التدريب عملية إدارية مستمرة ومتكاملة

المصدر: العزاوي، ٢٠٠٩

مكونات عملية التدريب:

١. تتكون العملية التدريبية من عدة عناصر مهمة كما ذكرها (السكارنة، ٢٠١١، ب):
 ٢. **المدرّب:** وهو الذي يقوم بمهمة نقل رسالة (محتوى التدريب) باستخدام أساليب تدريب محددة إلى المتدربين.
 ٣. **المحتوى التدريبي:** حيث يجب أن يتم اعداده ومراجعته بشكل جيد، مع ضرورة اختيار أساليب التدريب الملائمة لتوصيل المحتوى للمتدربين.
 ٤. **المتدربين:** هم الأفراد الذين يتلقون المحتوى التدريب، والذين يتوقع منهم استيعاب هذا المحتوى وإظهار ما يدل على الفهم، ومن ثم تطبيق ما تم التدريب عليه.
 ٥. **أسلوب التدريب:** وهو الأداة التي يتم استخدامها لإيصال المحتوى التدريبي للمتدربين.
- إن كفاءة العملية التدريبية ترتبط بمجموعة من العناصر تمثل في مجملها مكونات العملية التدريبية، وهي: المدرّب، والمتدرب، والمنهج التدريبي، ووسائل التدريب، والمعينات والأدوات التدريبية. وعليه، فإن تحقيق الكفاءة في التدريب هي عملية ترابطية بين كافة المكونات.

خصائص المدرّب الفعال:

ذكر الربابعة، والهايجنة (٢٠٢١) أن المدرّب الفعال يتميز بعد جوانب تتمثل في:

١. لا يهيمن، ويتولى دور إرشاد العمل، ويُظهر انه يمتلك خطة شاملة ويختار الأنشطة الملائمة لكل هدف من اهداف التعلم، ويستعمل أكثر من طريقة فنية واحدة بالجلسة الواحدة.
 ٢. يستعمل لغة ملائمة، ويقوم بتوضيح الأمور بأكثر من طريقة ويحس بمزاج واحتياجات المجموعة التدريبية.
 ٣. يعلن أهداف كل جلسة تدريبية ق
 ٤. بل البدء بها ويستعمل الأساليب الجماعية الفعالة.
 ٥. يُظهر أنه يقوم بالتدريب منطلقاً من تجربة شخصية واسعة وغنية ومن اهتمام تجاه الناس.
- ويظهر الجدول التالي الفروقات بين المدرب الفعال والمدرب التقليدي:
- جدول (١) الفرق بين المدرب الفعال والمدرب التقليدي

المدرب التقليدي	المدرب الفعال
يركز على تعليم المضمون والحقائق والمعلومات.	يركز على طريقة التعلم.
يتوقع أن يتعلم المتدربين من خلال الاستذكار وصياغة الاجوبة على الاسئلة المطروحة.	يتوقع من المتدربين أن يتعلموا بطريقة التنقيب والاكتشاف وطرح الاسئلة واختبار الفرضيات.
يقوم بدور الخبير ويقدم الرأي والنصيحة.	يقادى تقديم النصيحة، ويساعد المتدربين في التنقيب عن البدائل والوصول إلى نتائجهم الخاصة.
يركز على المحاضرات والمناقشات الجماعية والأنشطة الأخرى التي يقوم بها ويسيطر عليها المدرب.	يركز على المناقشات والأنشطة الجماعية التي يقوم بها والتي يقيّمها المتدربون بأنفسهم.
يركز على التواصل أحادي الاتجاه من المدرب إلى المتدربين، مع تواصل أقل بين المتدربين.	يعمل على تعزيز التواصل المفتوح وتبادل الأفكار والآراء بين المتدربين.
يضع اجراءات وسيطرة رسمية في قاعة التدريب.	يشجع عدم وجود الرسميات ويشجع العفوية في التدريب.
يتخذ القرارات بنفسه، أو ينفذ القرارات التي تضعها الإدارة.	يشرك المتدربين في صنع القرارات الخاصة بأنشطة التدريب.

المصدر: (الربابعة، والهياجنة، ٢٠٢١)

المبحث الثاني: المهارات الناعمة والمفاهيم المتعلقة بها:

تعريف المهارة: تعرف المهارة لغة بأنها مشتقة من الفعل (مهر)، وقد ذكر ابن منظور في باب (مهر)، أن المهارة هي "الحذق في الشيء" و"الماهر: الحاذق بكل عمل". أما اصطلاحاً فيعرفها (عبد الشافي رحاب، ١٩٩٧) أنها: "شيء يمكن تعلمه أو اكتسابه أو تكوينه لدى المتعلم عن طريق المحاكاة والتدريب. كما ويشير (أبو حطب، ١٩٩٤) بأن المهارة تدل على السلوك المتعلم أو المكتسب الذي يتوفر له شرطان جوهريان، أولهما: أن يكون موجهاً نحو إحراز هدف معين، وثانيهما: أن يكون منظماً بحيث يؤدي إلى إحراز الهدف في أقصر وقت ممكن (حجاج، ٢٠١٤).

مفهوم المهارات الناعمة:

يعرفها (شبير، ٢٠١٦) أنها: مجموعة من السمات والقدرات الشخصية التي يمكن أن تُكتسب وتعمل على تعزيز القدرة على التفاعل مع الآخرين من خلال امتلاك مهارات الاتصال والتواصل وإدارة الوقت والقيادة والعمل ضمن فريق والتخطيط والتفاوض واتخاذ القرارات وحل المشكلات، مما يعزز من توجه الفرد نحو العمل الريادي، وتري سويلم (٢٠١٣). كما أن المهارات الناعمة تعد تلك الجوانب المتعلقة باللباقة في الحديث والمظهر الجيد والتميز، والتحلي بملكات خاصة تبرز المتقدم للوظيفة وسط أقرانه. كما أنها تتعلق بكيفية العمل وعادة ما تكون مرغوبة في جميع المهن والصناعات هذه المهارات هي التي تجعل الموظف جيداً وزميلًا وإنساناً جيداً بغض النظر عن المسمى الوظيفي. وقد تكون هذه المهارات أقل واقعية ولكنها لا تقل أهمية عن المهارات التقنية وتشمل مهارات مكان العمل والاتصال والعمل الجماعي والقيادة وحل المشكلات (Coursera, 2022).

ومما سبق يمكن أن نعرف المهارات الناعمة أنها: مجموعة السمات والقدرات الشخصية التي يتمتع بها الفرد والتي تتعلق بسلوكه ومظهره ومواقفه وردود فعله، والتي تعمل على تعزيز تفاعله الاجتماعي، وترفع من أدائه المهني، وتساعد على تحقيق آفاه وأهدافه الوظيفية.

أهمية المهارات الناعمة للعمل والحياة:

تعد كلاً من المهارات بنوعها الناعمة والصلبة مهمة في الحياة العامة والعملية، حيث تعتبر المهارات الناعمة مكملة للمهارات الصلبة، ويؤدي امتلاكها إلى النجاح في المسيرة المهنية للفرد.

ويقدر ما هناك حاجة للمهارات الناعمة في الحياة اليومية، فإن هناك حاجة إليها في مكان العمل، حيث أن المهارات الناعمة تمثل عاملاً لا يقل أهمية عن المهارات التخصصية المطلوبة للحصول على الوظيفة. كما ويرتبط في تأدية الوظائف والمهام على المهارات الناعمة أكثر من اعتماده على المهارات الصلبة، وهذه المهارات هي محور التعامل مع الزبائن والعملاء والبائعين والجهات الحكومية ومع الزملاء داخل بيئة العمل.

ويشير (شبير، ٢٠١٦) إلى أن هيئة الإذاعة البريطانية (البي بي سي) في لندن نشرت تقريراً في يناير/٢٠١٥ تقول فيه ان المهارات الناعمة قد حسنت الانتاجية وخفضت تكاليف التشغيل في بريطانيا بمقدار ٨٨ مليار جنيه استرليني.

كما وأن المهارات الناعمة تعتبر من أهم قيم العمل التي حرص الدين الإسلامي على تعزيزها، وهي القيم التي تعزز التعاون والتكافل، وطيب المعشر، ولين الجانب، وقبول الآخرين (شبير، ٢٠١٦). وقد تم الاستناد إلى عدة دراسات، منها دراسة (شبير، ٢٠١٦)، و(حجاج،

(٢٠١٤)، و(Federica,2018)، و(Vasanthakumari, 2019) في تحديد أبرز المهارات الناعمة التي تتناولها هذه الدراسة، وهي:

١. الاتصال والتواصل.
٢. إدارة الوقت.
٣. اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
٤. التفكير الناقد.
٥. إدارة الغضب.

أولاً- مهارة الاتصال والتواصل:

يعرف الاتصال بأنهم عملية تبادل ونقل الأفكار والمشاعر، وفهمها، من جهة إلى أخرى، عن طريق مجموعة من الرموز المتعارف عليها. فيما يكون التواصل باتجاهين بين المرسل أو المستقبل، ويكون الهدف منه هو تحسين العلاقة بين الطرفين، بالإضافة إلى كون المجال مفتوحاً أمام المستقبل لإحداث استجابة إما بتعليق أو رأي أو معلومة أو مشاعر معينة، أي أنها علاقة تفاعلية وتبادلية بين الطرفين (صوان، ٢٠١٤).

كما ويرى (عمر وعبد الحفيظ، ٢٠١٧) أن مهارة التواصل هي قدرة الفرد على التورط في عملية تواصل وتحصيل أحسن فائدة مع إتقان دور المرسل والمستقبل، وامتلاك آليات وطرق لتجاوز التشويش واختيار أنسب الطرق للتواصل حسب متطلبات الموقف. كما وترى الباحثة أن مهارة التواصل من أهم المهارات الناعمة، وهي مهارة جامعة لأغلب المهارات الأخرى حيث أنها تؤثر وتتأثر بها، فتتأثر بمهارة إدارة الوقت مثلاً. ويمكن القول إن كل المهارات الناعمة تجتمع في مهارتين أساسيتين، هما: مهارة التواصل ومهارة العمل الجماعي.

أساليب تعليم مهارات الاتصال:

أورد (الحري، ٢٠١٣) نقلاً عن (صالح، ٢٠١٢) عدة أساليب يمكن أن يختار منها المدرب لتعليم مهارات الاتصال، وهي:

١. التعليم باستخدام المحاضرات: بحيث يقوم المدرب بعرض عدة جوانب لمهارات الاتصال، وعرض بعض النماذج التطبيقية لاستخدام المهارة، وتشجيع المتدربين على ممارستها في قاعة التدريب.
٢. القاعات التدريبية المتخصصة: حيث يتم اعداد وتجهيز قاعات يتوفر بها اجهزة متقدمة ووسائل اتصال سمعية وبصرية تستخدم للتدريب على مهارات الاتصال.
٣. التعليم باستخدام نماذج واقعية: حيث يقوم المدرب بعرض نماذج مهنية تمت ممارستها فعلياً على المتدربين؛ بهدف التعرف إلى الخطوات التي استخدمت في ممارستها.
٤. اعداد برنامج مهني للتدريب على المهارة: حيث يقوم المدرب بالتعاون مع المتدربين بإعداد برنامج تدريبي يشتمل على المهارة المهنية التي يسعى لإكسابهم إياها.
٥. التعليم باستخدام لعب الدور: حيث يتم استخدام الحواس الخمسة، ويتيح الفرصة للمتدربين للاشتراك في الأداء والابتكار في الأفكار.

ثانياً - مهارة إدارة الوقت:

يرى (عمر وعبد الحفيظ، ٢٠١٧) أن مهارة إدارة الوقت هي قدرة الفرد على إدراك أهمية الوقت، وتوزيعه، وتنظيمه، حسب المهام والأولويات بما يضمن تحقيق الأهداف دون أن يكون ذلك مصدر للضغط.

وبالنسبة للمنظمات، فإن تمتع العاملين بمهارة إدارة الوقت يحقق للمنظمة العديد من الفوائد، حيث أنها تعد أحد المداخل المهمة في نجاح المؤسسات، وتطوير التنمية، وتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية. كما أنها ترتبط بعناصر الإدارة جميعها كاتخاذ القرارات، والرقابة، والتخطيط، وتؤدي إلى تحقيق الإنجاز عبر الإشباع والفاعلية، بحيث تضي على العاملين والعمل بعداً تنموياً. وفيما يتعلق بالعمل فإنها تساعد على تحديد اتجاهات المديرين، وقيمتهم التي يؤمنون بها، والأساليب التي يتبعونها في الإدارة، وتؤثر في طريقة استخدام الموارد الأخرى (إبراهيم، ٢٠٢٠).

ثالثاً - مهارة التفكير الناقد:

يعتبر التفكير الناقد من مهارات التفكير المتقدمة، ويتداخل مع عدد غير محدود من السلوكيات، ويؤثر على سلوك المرء في عدد غير محدود من المواقف، علاوة على أنه يتداخل مع عدة مفاهيم مثل حل المشكلات، والمنطق، ونظريات المعرفة والتعلم. وقد عدّه بعض العلماء بأنه واحد من المناهج العلمية وأشكال القدرة على حل المشكلات، باستخدام قدرات عالية في جمع المعلومات، ومعالجتها، ومحاكمتها، ووضع الفرضيات، واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها (العيصرة، ٢٠١١).

ويعرفه السليتي (٢٠٠٦) بأنه: "القدرة الفردية على عمل بعض أو كل من: تمييز العلاقات المهمة، عمل استنتاجات صحيحة حول المعلومات، الاستدلال على حقائق أو نتائج من المعلومات المقدمة أو المطروحة وتحليلها، وتفسير النتائج، وتقويم مصدر النص أو الأدلة" وهو يعني بشكل عام كل إجراءات التفكير بدءاً من اتخاذ القرار حتى تحليل الأجزاء.

خصائص وصفات المفكر الناقد:

يتفق المتخصصون على أن الشخص المفكر الناقد تتوفر فيه مجموع من الخصائص والسلوكيات، حيث انه يكون منفتح الذهن نحو الأفكار الجديدة، ويفرق بين التحيز والمنطق، وقادر على التفريق بين الرأي والواقع، ولا يجادل في أمر لا يعرف عنه شيئاً، ويحلل الأشياء تحليلاً سببياً وموضوعياً، ويتوخى الدقة في تعبيراته اللفظية وغير اللفظية (السليتي، ٢٠٠٦).

فيما أشارت (حجاج، ٢٠١٤) أن التفكير الناقد يرتبط بعدة مهارات ينبغي العمل ضمن حدودها لضمان الخروج بتفكير ناقد قادر على إيصال الفكرة ودعم تنفيذها على أرض الواقع، وهي:

١. القدرة على تقييم صحة المعلومات ومصداقية المصدر.
 ٢. التمييز بين الحقائق والآراء والافتراضات المسبقة والاستدلال.
 ٣. القدرة على تقييم الأدلة وتحديد درجة قوة البرهان.
 ٤. تحديد الادعاءات والحجج.
- كما ويرتبط بالعديد من الأفعال مثل التمهل - التعقل - التفتح العقلي - طرح التساؤلات - الاستيضاح - التحقق - الرجوع إلى المصادر - تقييم المصادر - جمع الأدلة وتقييمها - بناء المعايير للحكم - التعليل والاستنتاج والاستنباط - معرفة الافتراضات والبحث عن الأسباب (حجاج، ٢٠١٤).

أهداف تضمين تعليم التفكير الناقد ضمن البرامج التدريبية:

ذكر عفانه ونشوان (٢٠١٨) أن تضمين التفكير الناقد في البرامج التدريبية يمكن أن يسهم في:

١. تنمية مهارات التفكير الناقد لدى المتدربين.
٢. تشجيع المتدربين على التفكير بطريقة غير مألوفة.
٣. تشجيع المتدربين على النظر في التفكير باعتباره مهارة يمكن التدريب عليها والعمل على تحسينها.
٤. دعم الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين نحو الإبداع والتفكير الإبداعي والناقد إكساب المتدربين القدرة على الاحساس بالمشكلات وتقديم الحلول لها بطريقة مبتكرة.

تنمية التفكير الناقد لدى المتدربين:

تكمن أهمية تنمية التفكير الناقد لدى المتدربين في انها تؤدي إلى فهم أكثر عمقاً للمحتوى المعرفي الذي يتلقونه، وتعزز من قدرتهم على ربط عناصره بعضها ببعض، كما وتمكنهم من مواجهة متطلبات المستقبل ومعالجة المعلومات. كما أن تنمية التفكير النقدي تؤدي بالفرد إلى الاستقلال في تفكيره، وتشجع لديه روح التساؤل والبحث وعدم التسليم بالحقائق دون التحري عنها. (السليتي، ٢٠٠٦).

وترى الباحثة أن تنمية التفكير الناقد لدى المتدربين يعزز من ثقتهم بذاتهم، ويحسن من أدائهم العملي، ويشجعهم على ممارسة مجموعة كبيرة من أنماط التفكير الأخرى، بالإضافة إلى تعزيز مهارات البحث والتقصي والتعلم الذاتي.

رابعاً - مهارة حل المشكلات:

- طرق حل المشكلات:

يمكن تقسيم طرق حل المشكلات إلى طريقتين:

١. حل المشكلات بالأسلوب العادي (Convergent Problem Solving) بحيث

تعد طريقة حل المشكلات بالأسلوب العادي أقرب إلى أسلوب الفرد في التفكير بطريقة علمية ضمن نشاط عقلي هادف يتم التصرف فيه بشكل منتظم، ويتضمن:

- إثارة المشكلة والشعور بها.
- تحديد المشكلة.

• جمع المعلومات والبيانات المتصلة بالمشكلة.

• فرض الفروض المحتملة.

• اختبار صحة الفروض، واختيار الأكثر احتمالاً ليكون حل المشكلة.

٢. طريقة حل المشكلات بالأسلوب الابتكاري (Divergent Problem Solving)

حيث ترتبط هذه الطريقة ارتباطاً وثيقاً بمهارات التفكير العليا ومهارات التفكير الناقد والإبداعي، وتتطلب حاجة الفرد إلى:

- درجة عالية من الحساسية للمشكلة، والقدرة على تحديدها وتحديد أبعادها بدقة.
- قدرة عالية على استنتاج العلاقات، واستنتاج الفروض أو التوصل إلى الناتج الابتكاري (أبو رياش، وقطيبي، ٢٠٠٨).

ويمكن للمدرب أن يساهم في تطوير مهارات حل المشكلات لدى المتدربين من خلال

(أبو رياش، وقطيبي، ٢٠٠٨):

١. تعليم المتدربين استدعاء جميع المفاهيم والمبادئ التي سبق له تعلمها، والتي ترتبط بالمشكلة، ومحاولة اكتشاف العلاقات بينها.
٢. تزويد المتدرب ببعض التوجيهات والتلميحات اللفظية التي تساعد في تنظيم تفكيره.
٣. تعزيز قدرات التأهب لحل المشكلات، من خلال رفع مستوى الممارسة.
٤. صياغة المناهج التدريبية على شكل مشكلات متحديات للمتدربين، بحيث تثير لديهم الدافعية والرغبة في إيجاد حلول مناسبة لها.
٥. توفير المناخ التدريبي الذي يشجع الاستقصاء والبحث والتعبير الحر.
٦. التدريب الكافي على مهارات وضع الفرضيات، وجمع البيانات، والاختيار بين البدائل.
٧. تزويد المتدربين بالألغاز والأحاجي والتمارين الإضافية والمواقف الاجتماعية التي تتطلب حلولاً وتشجيعهم على إيجاد حلول لها.

مبررات تضمين استراتيجية حل المشكلات في البرامج التدريبية:

هناك العديد من المشكلات اليومية المعقدة أو الأكثر منها تعقيداً والتي تتطلب امتلاك مهارات خاصة تضمن للعاملين أو المتدربين الوصول للحلول المناسبة لها في الوقت المناسب، فقد أورد أبو رياش، وقطيط (٢٠٠٨) عدة مبررات لتضمين استراتيجية حل المشكلات في البرامج التدريبية ومنها:

١. ارتباط مهارة حل المشكلات بالمهارات الضرورية والمطلوبة لمجالات الحياة المختلفة كتعزيز قدرة المتدرب على اتخاذ قرارات هامة في حياته، وتعزيز قدرته على السيطرة على الظروف والمواقف التي يمر بها.
٢. تدريب المتدرب على أساليب مختلفة لمعالجة مجالات وأنواع المعرفة المختلفة وتنمية قدرات التفكير لدى المتدرب، لتعزيز قدرات أفراد المجتمع على معالجة مشكلاتهم وتحسين ظروفهم الحياتية.
٣. تنمية القدرة على اكتشاف مصادر المعرفة المختلفة، واستخدام الوسائل التقنية الحديثة ومساعدة المتدرب على تحصيل المعرفة بنفسه، وتزويده بآليات البحث والتقصي والاستكشاف.
٤. تعزيز القدرة على تحمل مسؤولية حل المشكلات وتنمية القدرة على التفكير الإبداعي والتفكير الناقد.

حل المشكلات بين الخبير والمبتدئ:

تري الباحثة انه يمكن للمدرب بعد تنفيذ عدة جلسات تدريبية تتضمن تعزيز مهارة حل المشكلات لدى المتدربين، أن يصنف المتدربين إلى خبراء ومبتدئين في حل المشكلات، بحيث يعمل لاحقاً على معالجة نقاط الضعف لدى المبتدئين، وتعزيز وتقوية مهارات الخبراء. ويظهر الجدول التالي الفرق بين تفكير الخبير والمبتدئ في حل المشكلات.

جدول (٢) الفرق بين تفكير الخبير والمبتدئ في حل المشكلات

الخبير (Expert)	المبتدئ (Novice)
يدرك أبعاد المشكلة المختلفة الإيجابية والسلبية.	يدرك بعدا واحدا من أبعاد المشكلة وينسى الأبعاد الأخرى.
يصوغ المشكلة بصور مختلفة وبلغته الخاصة.	تدني القدرة على صياغة المشكلة بمفرداته الخاصة.
يركز على الجوانب الرئيسية والثانوية والسخيفة.	يركز على الجوانب الفرعية، وينسى العناصر الرئيسية.
يتعامل مع عدد كبير من البدائل، ويميز أهمية كل بديل.	يتعامل مع عدد محدود من البدائل والحلول.
القدرة على الربط بين المعطيات المتاحة.	قدرة متدنية على ربط الواقع بالمستقبل.

المصدر: (أبو رياش، وقطيط، ٢٠٠٨)

خامساً - مهارة إدارة الغضب:

يعتبر الغضب أحد الانفعالات الإنسانية، وينبغي للفرد أن يحسن التعبير عن غضبه دون إلحاق الأذى بالآخرين، لأن عدم القدرة على إدارته يؤدي إلى العديد من المشاكل النفسية والجسمية لدى الفرد، ويؤثر على علاقاته الاجتماعية والمهنية في مجتمعه. والهدف من إدارة الغضب هو ليس عدم الغضب، بل تعلم كيفية التعامل معه بالصورة المناسبة، ويشير مصطلح إدارة الغضب إلى مجموعة الفنيات العلاجية النفسية التي تستخدم مع الأفراد ذوي مشكلة الغضب المفرط، والذين لا يستطيعون التحكم في الغضب لديهم، بحيث يتم مساعدتهم على تعلم كيفية التحكم في انفعالاتهم وكيفية فهم وإدارة مشاعرهم، والتعامل مع المواقف المثيرة للغضب بإيجابية وبطريقة ملائمة اجتماعياً. (حسين، ٢٠٠٧).

التدريب على إدارة الغضب:

إن التدريب على إدارة الغضب له تأثير إيجابي على خفض سلوك العنف والعدوان لدى الفرد، وزيادة تقدير الذات، والتعبير عن الانفعالات بطريقة ملائمة. وتستهدف برامج التدريب على إدارة الغضب (حسين، ٢٠٠٧):

١. تعليم المتدربين استراتيجيات هامة في إدارة الغضب، مثل مهارات حل المشكلات.
 ٢. تنمية القدرة على فهم وإدراك اتجاهات الآخرين، وأن يكون على وعي بالحالة الجسمية والانفعالية لديهم عندما يواجه الغضب.
 ٣. تعلم ضبط الذات، من خلال فنيات التدريب على الاسترخاء، وفنية إيقاف الأفكار، وتخيل بعض التجارب اللطيفة، والتنفس العميق.
 ٤. التدريب على المناقشة الجماعية، ونمذجة السلوك الملائم.
 ٥. تعلم الفروق بين الغضب والعدوان، والتدريب على كيفية التعبير عن الغضب دون اللجوء إلى استخدام العنف أو العدوان.
 ٦. التدريب على تمارين اليوجا والتأمل التي تساعد على إزالة التوتر واسترخاء العضلات.
 ٧. التدريب على التحصين ضد الضغوطات التي تؤدي إلى الغضب.
- وبعد عرض أبرز المهارات الناعمة التي تناولها الباحثون بالدراسة وتعرف بعض الآليات لتضمينها في البرامج التدريبية، تتجلى أهمية استخدام أحد نماذج التخطيط من قبل المختصين والمسؤولين حيث أن هذه النماذج تضمن العمل المنظم والآلية التي من خلالها نستطيع اكساب هذه المهارات للعاملين وفق احتياجاتهم في كافة القطاعات وبيئات العمل المختلفة وفق منهج علمي يتحقق فيه الكفاءة والفاعلية.

المبحث الثالث- تقويم أثر تضمين المهارات الناعمة ضمن البرامج التدريبية على أداء وسلوك العاملين في المنظمات:

يهدف تقويم التدريب إلى قياس كفاءة العمل في البرامج التدريبية، ورصد نقاط الضعف والقوة لتلك البرامج حتى يتم معالجة نقاط الضعف وتلافيها، وإبراز وتنمية نقاط القوة عند التخطيط لتلك البرامج فيما بعد. وتوجد عدة نماذج أشار إليها الباحثون، منها نموذج باركر (Parker)، ونموذج شركة بيل (Bell system)، ونموذج كيرك باتريك، وغيرها. وتستند معظم هذه النماذج على تصنيف عملية تقويم البرامج التدريبية إلى عدة مستويات أو مجموعات أو مراحل (طوهري، ٢٠١٨)

وفي العادة يتم قياس أثر البرامج التدريبية على إحداث تغيير في مهارات المتدربين ضمن مرحلة قياس (السلوك) والتي يتم من خلالها قياس التغيرات التي طرأت على سلوك العمل نتيجة للتدريب حيث أنه يمكننا استخدام أحد نماذج التقويم في دراسات مستقبلية للكشف عن الآثار المنعكسة في سلوك العاملين وتعاملاتهم المختلفة في مجال العمل من خلال تنفيذ البرامج التدريبية التي تضمنت المهارات الناعمة في محتواها وعملياتها.

ويتطلب تقويم تضمين المهارات الناعمة مجهوداً أكبر من المجهود المبذول في تقويم المعلومات، إلا أن هذا التقويم يعطي مؤشرات دقيقة وسليمة على مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافهم. وكما أشرنا أنها المهارات الناعمة قد أقل واقعية ولكنها لا تقل أهمية عن المهارات التقنية وقد لا تكون ظاهرة ولكن يمكن الحصول عليها. فالمهارات الناعمة تعتبر من أهم المتطلبات التي يجب لجميع الأفراد الباحثين عن عمل، والعاملين، العمل على تطويرها وتعزيزها بشكل مستمر، حيث إنها تلعب دوراً محورياً في صقل الحياة الوظيفية للفرد، بدءاً من مرحلة الاختيار والتوظيف، وتستمر إلى ما بعد الحصول على الوظيفة، ومساعدتي الترقية فيها. واجمع الباحثون في الدراسات السابقة على أن المهارات الناعمة ذات أثر إيجابي مباشر على الحياة العامة والعملية للفرد، بحيث تعزز ثقته بنفسه وشعوره بالمسؤولية والتقدير والدافعية، وهو ما ينعكس على أدائه الوظيفي، ويحسن من إنتاجيته، ويدعم انسجامه في العمل وولائه لمنظّمته، ويحسن طريقة تفاعله مع زملائه ومع العملاء. وبالمجمل، فإن هذا الأثر الإيجابي ينعكس على أداء المنظمة، ويحسن إنتاجيتها، ويقلل معدلات الهدر والفاقد لديها في الموارد، ويخفض معدل دوران الموظفين، ويرفع من رضا العملاء عنها.

ويشترط لنجاح هذا التقويم توفر عدة معايير منها:

١. وجوب إجراء تقدير منظم للأداء قبل وبعد البرنامج التدريبي.
٢. أن يقوم بتقويم الأداء واحد أو أكثر من: الشخص الذي يتلقى التدريب، رؤساؤه، ومرؤوسوه.

٣. من الأفضل جود جماعة ضابطة، أي جماعة لم تتلقى التدريب لقياس أثر البرامج التدريبي.

الدراسات السابقة:

- دراسة فاسانثاكوموري (Vasanthakumari, 2019)، حيث هدفت إلى تسليط الضوء على أهمية المهارات الناعمة ومدى ضرورة امتلاك العاملين لها في بيئة العمل، وضرورة تكاملها مع المهارات الصلبة حيث انها لا تقل أهمية عنها. استند البحث إلى المنهج الاستقرائي لاستنباط أهم المهارات الناعمة المطلوب توافرها في العاملين، بالإضافة إلى أبرز القواعد والسلوكيات الواجب اتباعها في تقديم الذات والتعامل مع الزملاء في بيئة العمل. وأشار الباحث الى أن أهم المهارات الناعمة التي تطلبها بيئة العمل هي: مهارة الاتصال والتواصل، ومهارات العمل ضمن فريق، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة إدارة الضغط والغضب، ومهارات القيادة، والتفكير الناقد، وإظهار اللطف، والمرونة والقدرة على التكيف، والذكاء العاطفي، والالتزام بأخلاقيات المهنة، والمحافظة على المظهر الشخصي، والقدرة على تحمل المسؤولية.

- دراسة (طوهري، ٢٠١٨). هدفت إلى الكشف عن تقويم البرامج التدريبية المقدمة من عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك، وإبراز الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين المتدربين وفق متغيري: المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة نحو محوري ردود الفعل والتعلم. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وصمم استبياناً طبق على أفرادها، وبلغ عددهم (١٨) متدرباً و(٢٧) رئيساً لهؤلاء المتدربين حيث خلصت الدراسة إلى موافقة المتدربون على تقويم "ردود الفعل" عن البرامج التدريبية في ضوء نموذج كيرك باتريك، وتمثل ذلك في أنه "يرتبط البرنامج التدريبي بمجال علمي، ومحتويات البرنامج التدريبي تتناسب مع احتياجاتي الوظيفية، ويمتلك المدرب مهارة التعامل مع المتدربين، ومحتويات البرنامج التدريبي تتناسب مع احتياجاتي الشخصية، وتتلاءم سعة القاعات التدريبية مع عدد المتدربين. كما وأظهرت الدراسة موافقة رؤساء المتدربين بشدة على تقويم "السلوك" من البرامج التدريبية، وتمثل ذلك في أن البرنامج التدريبي ساعدهم على تحسين ادائهم الوظيفي، وساعد على التعاون بين الأفراد في العمل، وانعكست المشاركة فيه على الممارسات التطبيقية للمتدربين في مجال العمل، وأسهم في تحسين الاتجاه نحو المهنة، كما أسهم في تحسين وتطوير العلاقة الشخصية بين العاملين. بالإضافة إلى موافقتهم على محاور تقويم "النتائج" والتي تضمنت:

أدى البرنامج التدريبي إلى المشاركة نحو الأفضل في مجال العمل، وعزز من ممارسة أخلاقيات المهنة، وأسهم في زيادة إنجاز العمل.

- دراسة فديكا (Federica, 2018): هدفت إلى تسليط الضوء على الدور الذي يمكن لمؤسسات التعليم العالي أن تلعبه في إطار تنمية المهارات الناعمة لدى الطلاب، من منطلق الإيمان بضرورة البدء بتنمية المهارات الناعمة وصقلها في مرحلة مبكرة من عمر الفرد. وأشارت الدراسة إلى وجود فجوة حقيقية بين مخرجات التعليم العالي من المهارات الصلبة أو التخصصية، وما يتطلبه سوق العمل والحياة العملية والعامّة من مهارات ناعمة وشخصية، حيث تفرض التغيرات المتسارعة في عالم الانتاج وسوق العمل العديد من التحديات على مؤسسات التعليم العالي. استندت الدراسة إلى المنهج الاستقرائي، وخلصت إلى الإشارة إلى أهمية بناء أطر عمل ناظمة لتنمية المهارات الناعمة وتضمينها في برامج التعليم العالي، وضرورة العمل على تحديثها باستمرار من قبل فرق عمل متخصصة، لأن المهارات الإنسانية والشخصية تتغير باستمرار وبوتيرة متسارعة، وترتبط ببعضها البعض بشكل كبير.

- دراسة (عمر وعبد الحفيظ، ٢٠١٧): حيث تناولت موضوع المهارات المرنة للموارد البشرية، إذ يعتبر هذا الموضوع من الموضوع الحديثة نسبياً في تناول الباحثين والدارسين، ولعل التغيرات الحاصلة في بيئة العمل وما يصاحبها من ضرورة مواكبتها حتم على أصحاب العمل والمسؤولين على الموارد البشرية الاهتمام بالمهارات التي ينبغي أن تتوفر في الطواقم العاملة لديها ليتسنى لها التكيف مع مختلف التغيرات، حيث تناول الباحثين في هذه الدراسة مفهوم المهارات المرنة للموارد البشرية، كما بينت الدراسة مجموعة من المهارات المرنة الواجب على الموارد البشرية مراعاتها والعمل على تنميتها وتطويرها، كذلك تناولت الدراسة نموذجاً للمهارات المرنة مع توضيح أهم العلاقات بين مختلف هذه المهارات، وقد خلصت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح يجمع بين أهم المهارات المرنة المطلوبة في بيئة العمل الجزائرية، ويوضح العلاقة فيما بينها، حيث ترتبط المهارات الناعمة فيما بينها بدرجة كبيرة، وتؤثر وتتأثر ببعضها البعض.

- دراسة (شبير، ٢٠١٦). حيث هدفت إلى تعرف طبيعة العلاقة بين المهارات الناعمة والتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظة غزة. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من طلبة كل من الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة، والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا بخان يونس، وكلية فلسطين التقنية بدير البلح، حيث تم توزيع (٤٥٠) استبانة، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل

بيانات الدراسة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المهارات الناعمة والتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية بمحافظة غزة، وتبين أن الطلبة يتمتعون بمجموعة من المهارات الناعمة على الترتيب التالي: القيادة، العمل ضمن فريق، الاتصال والتواصل، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، التفاوض، التخطيط، إدارة الوقت، بنسبة ٧٨.٠٥%.

- دراسة (حجاج، ٢٠١٤) " التي هدفت إلى تعرف دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف في قطاع غزة _ دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية - من خلال تعرف أهم المهارات الناعمة التي تؤثر على عملية اقتناص الوظائف الإدارية وأهم المهارات المطلوبة في سوق العمل. ولتحقيق أغراض الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وظائف ادارية في كل من القطاع الحكومي والخاص والمؤسساتي والذين تخرجوا في الفترة من عام ٢٠٠٩ حتى عام ٢٠١٣. وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من (١٥٠) فرد. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عملية اقتناص الوظائف الإدارية وكل من المتغيرات المستقلة: التشبيك، التفكير الناقد، تقديم الذات، الاحتراف، إدارة الأزمات، التفاوض، إدارة الغضب كما أظهرت الدراسة أن المتغير التابع (اقتناص الوظائف) يتأثر بكل من المتغيرات المستقلة التالية: التشبيك، إدارة الغضب، التفاوض، إدارة الأزمات، التفكير الناقد، تقديم الذات، الاحتراف على الترتيب.

التعليق على الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع المهارات الناعمة من المواضيع التي جذبت انتباه الباحثين والدارسين في الآونة الأخيرة، وذلك بعد تغير توجهات السوق وأرباب العمل نحو المطالبة بها، وإعطائها وزن نسبي كبير في المقابلات الشخصية لوظائف العمل. وقد اطّعت الباحثة على مجموعة من الدراسات السابقة بالخصوص، بحيث تمت الإشارة إلى (٦) دراسات منها، وقد تم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وتم في كل دراسة الإشارة إلى هدف الدراسة، ومنهجيتها، وأبرز النتائج التي توصلت إليها.

ومن أبرز ما يمكن استنتاجه من الدراسات السابقة ما يلي:

- تناولت الدراسات السابقة موضوع المهارات الناعمة، وقد أجمعت معظمها على مجموعة محددة من المهارات الناعمة المطلوب توافرها في الفرد قبل التوظيف، وأثناء العمل.

- أكدت جميع الدراسات السابقة على أهمية المهارات الناعمة، وأكدت انها لا تقل أهمية عن المهارات الصلبة أو التخصصية، وقد ذهبت بعض الدراسات للقول ان المهارات الناعمة تكاد تكون أهم من المهارات الصلبة.
- أكدت بعض الدراسات على أن الطريقة المثلى والأكثر فعالية لتطوير المهارات الناعمة هي من خلال البرامج التدريبية المتخصصة.
- لم تشير أي من الدراسات التي اطلعت عليها الباحثة إلى ضرورة تضمين المهارات الناعمة في البرامج التدريبية التخصصية.
- كما ولم تشير أي من الدراسات السابقة إلى المهارات الناعمة التي يجب أن يحملها مدبرو البرامج التدريبية.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى محلياً وفق اطلاع الباحثة- التي سلطت الضوء على أهمية تضمين المهارات الناعمة في البرامج التدريبية.

النتائج والتوصيات:

- في ضوء استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، وبحكم عمل الباحثة في مجال التدريب، فقد خلصت نتائج هذه الدراسة إلى ما يلي:
١. يعتبر التدريب أحد أهم العمليات الإدارية التي تمارسها المنظمات بهدف رفع مستويات جودتها وكفاءتها وزيادة تنافسيتها من خلال العمل على تطوير وتأهيل وتعزيز معارف وقدرات ومهارات كوادرها البشرية.
 ٢. تعتبر المهارات الناعمة من أهم المتطلبات التي يجب لجميع الأفراد الباحثين عن عمل، والعاملين، العمل على تطويرها وتعزيزها بشكل مستمر، حيث انها تلعب دوراً محورياً في صقل الحياة الوظيفية للفرد، بدءاً من مرحلة الاختيار والتوظيف، وتستمر إلى ما بعد الحصول على الوظيفة، ومساعدتي الترقية فيها.
 ٣. يجمع الباحثون على مجموعة من المهارات الناعمة المطلوب توافرها في كل فرد لضمان حصوله على وظيفة مناسبة، ولضمان نجاحه وتأقلمه في بيئة عمله بعد الحصول على الوظيفة. ويمكن القول إن هناك خمس مهارات ناعمة أجمع الباحثون عليها، وهي: الاتصال والتواصل، وإدارة الوقت، واتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتفكير الناقد، وإدارة الغضب.
- فيما يشير باحثون آخرون إلى عدة مهارات أخرى، مثل مهارات العمل بروح الفريق/ مهارة العمل الجماعي، وإدارة الازمات، ومهارات القيادة، والمهارة الرقمية، وتقدير النفس وتطوير الذات، والابداع والتفاوض، ومهارات التخطيط.

٤. المهارات الناعمة هي سلسلة من المهارات الإنسانية المترابطة والتي تكمل بعضها البعض، وأن العمل على التطوير فيها يمكن أن يتم بشكل متواز، وأن تنمية مهارة واحدة، مثل مهارة الاتصال والتواصل، يؤدي إلى تنمية مهارات أخرى بجانبها مثل مهارة العمل بروح الفريق وتقديم النفس.

٥. يجمع الباحثون على أن المهارات الناعمة ذات أثر إيجابي مباشر على الحياة العامة والعملية للفرد، بحيث تعزز ثقته بنفسه وشعوره بالمسؤولية والتقدير والدافعية، وهو ما ينعكس على أدائه الوظيفي، ويحسن من إنتاجيته، ويدعم انسجامه في العمل وولائه لمنظمته، ويحسن طريقة تفاعله مع زملائه ومع العملاء. وبالمجمل، فإن هذا الأثر الإيجابي ينعكس على أداء المنظمة، ويحسن إنتاجيتها، ويقلل معدلات الهدر والفاقد لديها في الموارد، ويخفض معدل دوران الموظفين، ويرفع من رضا العملاء عنها.

التوصيات:

١. ضرورة إيلاء المنظمات بكافة أنواعها الاهتمام الكافي بتضمين المهارات الناعمة ضمن خططها التدريبية، سواء بتخصيص برامج تدريبية متخصصة لها، أو بتضمينها في البرامج التدريبية التخصصية.
٢. التخطيط للبرامج التدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية للموظفين، وضرورة تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية لتنفيذ هذه البرامج ومتابعة تنفيذها لضمان تحقيق الهدف المرجو منها.
٣. الحرص على تمتع مدربي البرامج التدريبية بمستوى عالٍ من المهارات الشخصية والناعمة، بما يمكنهم من نقلها للمتدربين بطريقة مباشرة من خلال التدريب المباشر عليها، وبطريقة غير مباشرة من خلال نقل خبراتهم في مجالات المهارات الناعمة للمتدربين.
٤. العمل على تقويم البرامج التدريبية وفق أسس واضحة، ووفق النماذج العلمية المعتمدة للتقييم، وإيلاء اهتمام كافٍ لتقويم أداء وسلوك الموظفين بعد تلقّيهم البرامج التدريبية المتضمنة للمهارات الناعمة.
٥. تسليط الضوء على أهمية تضمين المهارات الناعمة ضمن المناهج والخطط الدراسية لمؤسسات التعليم العالي؛ بحيث تبدأ بتأسيس أرضية صلبة للفرد وصقل مهاراته الناعمة وتعريفه عليها، حتى يتمكن من الدخول لسوق العمل بحد معقول من هذه المهارات.
٦. ضرورة حرص الأفراد على تنمية مهاراتهم الناعمة من خلال التدريب، والخبرة، والانغماس في بيئة العمل بثقة ودافعية لتنمية هذه المهارات واكتساب الجديد منها.

المصادر والمراجع

- ابراهيم، أسامة. (٢٠٢٠). أثر إدارة الوقت على الأداء المؤسسي. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ٢١، ١٥١-١٨٥.
- ابن منظور، جمال الدين. (١٩٩٤). *لسان العرب*. ط ٣. بيروت: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو رياش، حسين. وقطيظ، غسان. (٢٠٠٨). *حل المشكلات*. ط ١. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- حجاج، علا. (٢٠١٤). *دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية: دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)*. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- الحري، بدر. (٢٠١٣). *فعالية برنامج تدريبي في تنمية مهارة الاتصال لدى المرشدين الطلابيين بمدينة بريدة (رسالة ماجستير غير منشورة)*. جامعة الملك عبد العزيز. المملكة العربية السعودية.
- السكرانة، بلال. (٢٠١١، أ). *طرق إبداعية في التدريب*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السكرانة، بلال. (٢٠١١، ب). *تصميم البرامج التدريبية*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- السليتي، فراس. (٢٠٠٦). *التفكير الناقد والإبداعي: استراتيجيات التعلم التعاوني*. ط ١. الأردن: جدارا للكتاب العالمي
- شبير، رمضان. (٢٠١٦). *المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة (رسالة ماجستير غير منشورة)*. الجامعة الإسلامية. غزة. فلسطين.
- صوان، باسل. (٢٠١٤). *مهارات الاتصال والتعلم*. ط ١. الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- طوهري، علي. (٢٠١٨). *تقويم البرامج التدريبية في عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر بجامعة جازان في ضوء نموذج كيرك باتريك*. *المجلة العلمية*، ٣٤ (٢)، ٣٠٣-٣٣٥.
- العرفج، ماهر. (٢٠١٤). *المهارات الناعمة*. المملكة العربية السعودية: مبادرة مقدمة لكلية التربية، جامعة الملك فيصل.
- العزاوي، نجم. (٢٠٠٨). *جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو ١٠٠١٥*. ط ١. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع

- عفانة، عزو. ونشوان، تيسير. (٢٠١٨). *استراتيجيات حديثة في تعليم التفكير*. ط ١. فلسطين: مكتبة سمير منصور للطباعة والنشر والتوزيع.
- عمر، بن شريك. وعبد الحفيظ، منى. (٢٠١٧). نموذج نظري لأهم المهارات المرنة في بيئة العمل. مجلة جامعة زيان عاشور بالجفلة، ١٠ (٣)، ٢٠٧-٢٢٠.
- العياصرة، وليد. (٢٠١١). *التفكير الناقد واستراتيجيات تعليمه*. ط ١. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الهياجنة، وائل. والرابعة، عمر. (٢٠٢١). ملامح عامة في استراتيجيات التدريس والتدريب. ط ١. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- Federica, C. (2018). *Training and developing soft skills in higher education*. Paper presented at 4th International Conference on Higher Education Advances. Italy.
- Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Review*, 3(2), 66–72.
- Courseara (2022). Hard Skills vs. Soft Skills: What's the Difference? , Retrieved from [Hard Skills vs. Soft Skills: What's the Difference? | Coursera](#)
- White.Martha(2013). [The Real Reason New College Grads Can't Get Hired | TIME.com](#)