

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في إدارة الأعمال

الموسومة بالعنوان:

دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي - دراسة حالة المدارس التعليمية
الخاصة بولاية غرداية-

إعداد الطالبتين:

- سلمى العابد
- مريم بلعور

نوقش علناً بتاريخ 2025/06/12 أمام اللجنة المكونة من السادة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن الزين حمزة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
لعمور رميلة	أستاذة التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بودودة الصديق	أستاذ متعاقد	جامعة غرداية	مشرف مساعد
محنان عقبة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024-2025

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في إدارة الأعمال

الموسومة بالعنوان:

دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي - دراسة حالة المدارس التعليمية
الخاصة بولاية غرداية-

إعداد الطالبتين:

- سلمى العابد.
- مريم بلعور.

- نوقش علناً بتاريخ 2025/06/12 أمام اللجنة المكونة من السادة:

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة	الصفة
بن الزين حمزة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	رئيسا
لعمور رميلة	أستاذة التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بودودة الصديق	أستاذ متعاقد	جامعة غرداية	مشرف مساعد
محنان عقبة	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024-2025

الإهداء1

الحمد لله حمدا يليق بجلاله، وشكراً يملأ قلوبنا امتناناً على كل لحظة بلغنا فيها غاية أو اجتزنا فيها عتبة (وآخرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ)

لم تكن الرحلة يسيرة، ولا الطريق ممهداً بالزهور، لكن بالإرادة والدعاء، وبعون الله أولاً وأخيراً، استطعت ان ابلغ خط النهاية، واحقق الحلم الذي طالما انتظرته. وها انا اليوم واقفة على اعتاب التخرج، نحمد الله على ما مضى، ونسأله التوفيق فيما هو آت

أهدي هذا النجاح أولاً إلى أمي، وإلى روح أبي الغالي الأستاذ "عابد العابد" مربّي الأجيال بالتعليم الابتدائي وبجامعة غرداية، ملحق بديوان والي ولاية غرداية ثم رئيس دائرة زاوية كنتة بأدرار، رحل جسده عنا لكن أثره باق فينا، وفي كل من تتلمذ على يده او عرفه، نجاحي اليوم هو عربون وفاء لذكراه الطيبة، ودعاء نرفعه لرب العالمين؛ والداي الذين سهرأ على تنشئتي أنا وإخوتي بما مكنهما الله به

ثم إلى نفسي الطموحة، الى قلبي الذي حلم وثابر وصبر، فها هو اليوم يجني ثمار التعب، اهديه لروحنا المشتركة، التي جمعتنا كخالة وابنة اخت، كأختين وكصديقتين في درب واحد، تقاسمنا فيه الأفراح والتحديات

: كما أهدي هذا العمل أيضاً إلى كل من

.إخوتي: أسامة، أمينة، أنس وإيمان وزوج أختي نورالدين كانوني

.جميع من درسي طيلة 18 سنة دراسية

(يَا حَيُّ يَا قَيُّوْمُ بِرَحْمَتِكَ أَسْتَغِيْثُ أَصْلِحْ لِيْ شَأْنِيْ كُلَّهُ وَلَا تَكْلِنِيْ إِلَى نَفْسِي طَرْفَةَ عَيْنٍ.) الحمد لله الذي بنعمه تتم الصالحات، ونسأله ان يجعل القادم أجمل، والأمل أكبر، والفرح دائماً في القلوب والطرق منيرة بنوره

(سلمى العابد)

الإهداء2

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

روح والدي الكريمين رحمهما الله تعالى اللذين سهرا على تربيتهما فاللهم أرضى عنهم وإياي وجميع المسلمين واجمعني بهما وجميع أفراد عائلتي في جنة الفردوس ورضهم عنا يارب.

الى زوجي ورفيق دربي الذي شجعني على مواصلة دراساتي العليا فجزاه الله عني كل الخير والجزاء والى والديه الكريمين حفظهما الله واطال في عمريهما بكامل الصحة والعافية.

الى ابنة اختي المدللة سلمى وزميلتي في الدراسة التي شجعتني على العودة الى مقاعد الدراسة بعد غياب فاق 25 سنة لإتمام دراساتي العليا؛ وفقها الله في مشوارها العلمي والعملية.

اولادي: وسيلة، صفاء، عبد الحق، محمد واخوهم عبد النور؛ حفظهم الله تعالى جميعا وجعلهم فخرًا للأمة ووفقهم الى ما فيه خيرهم وصلاحهم واتمنى لهم من كل قلبي التوفيق والنجاح في طلب العلم الى غاية بلوغ سماه، كما اتنى النجاح في نهاية هذا العام الدراسي لابنتي "صفاء" في "شهادة التعليم المتوسط" فاللهم وفقهم واياي ووالدهم وجميع المسلمين لحفظ كتابه الكريم وان يفقهنا في الدين -آمين يارب العالمين-

كما أهدي هذا العمل أيضاً الى كل من: أخوي واخواتي وازواج المتزوجات منهم والى روح زوج اختي عابد العابد رحمه الله برحمته الواسعة

الى كل من لقب: بلعور، بوعامر وعرفاوي بدولة تونس.

جميع اساتذتي من التعليم الابتدائي الى غاية الجامعة.

زملائي في العمل بقطاع الضرائب بولاية غرداية.

زملائي دفعة الماستر الأكاديمي 2025/2024 تخصص ادارة اعمال.

الى كل مسلم طالب علم في كل زمان ومكان ينبغي به رضا الله عز وجل خدمة للامة الإسلامية.

(مريم بلعور)

شكر وعرفان

"اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى"

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستعديه ونستغفره ونتوب إليه، وأشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له وأشهد أن محمدا عبده ورسوله أما بعد:

فعن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس" والله الحمد من قبل إنجاز هذا العمل ومن بعد؛

وعلى رسوله المصطفى محمد خير الأنام وخاتم الأنبياء والمرسلين أركى الصلاة والسلام

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدّم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل.

ونخصّ بالشكر الأستاذة الفاضلة أ.د. "رميلة لعمور" على ما قدمته لنا من نصائح وتوجيهات قيّمة، فكانت لنا نبراساً على مدى مسار إنجازنا لهذا العمل فجزاها الله عنا كل خير.

إلى كافة إدارات وأساتذة وموظفي وطلبة جامعة غرداية، ونخص بالشكر جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير؛ قسم علوم التسيير الذين لم ييخلوا علينا بنصائحهم وإرشاداتهم خلال فترة مزاولتنا لهذا الصرح العلمي ونخص بالذكر السيد عميد الكلية "الدكتور روائي بوحفص" والسيد رئيس قسم التسيير "الأستاذ ميلود بن علي" والأستاذ "بودودة الصديق" على مساندتنا.

جميع إدارات وعمّال المدارس التعليمية الخاصة (مكان إجرائنا للعمل الميداني): مدرسة تاونزة العلمية، مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم، مدرسة القلم إمرؤ التربية والتعليم، مدرسة الريادة للتربية والتعليم، ثانوية الغفران للبنات، مدرسة فساتل الأمل؛ على كل ما قدموه لنا من يد العون والمساعدة إلى غاية إتمام إنجاز مذكرة تخرجنا.

"سلمى ومريم"

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المدرسين في المدارس الخاصة بولاية غرداية، من خلال دراسة العلاقة والتأثير بين عدد من أبعاد المهارات الناعمة (مثل التأثير، التعلم المستمر، التخطيط، إدارة الضغوط، الذكاء العاطفي، الإبداع) ومستوى الأداء المهني اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد شمل مجتمع الدراسة جميع المدرسين العاملين في المدارس الخاصة بولاية غرداية، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغ عددها 119 مفردة تم تحليل البيانات باستخدام برمجية R، وتحديدًا معامل الارتباط (r) والانحدار الخطي المتعدد. حيث أظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير دال إحصائيًا بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي، خصوصًا في أبعاد التأثير والتعلم المستمر. **الكلمات المفتاحية:** مهارات ناعمة، أداء وظيفي، إبداع، إدارة الضغوط، تخطيط.

Abstract:

*This study aims to explore the role of soft skills in enhancing job performance among teachers in private schools in the Wilaya of Ghardaia, by examining the relationship and impact of several soft skill dimensions (such as influence, continuous learning, planning, stress management...) on professional performance levels. The research adopted a **descriptive-analytical approach**, and the **questionnaire** was used as the primary data collection tool. The **study population** consisted of all teachers working in private schools in Ghardaia, with a **simple random sample** of 119 participants. Data were analyzed using **R** software, specifically the **Pearson correlation coefficient (r)** and **multiple linear regression**. Findings revealed a **statistically significant relationship and effect between soft skills and job performance**, particularly in the dimensions of influence and continuous learning.*

Keywords: Soft Skills, Job Performance, Creativity, Stress Management, Planning.

الفهرس

I.....	الإهداء 1
II	الإهداء 2
III	شكر وعرفان
IV	الملخص:
V	Abstract :
IV	قائمة الجداول
VI	قائمة الرسوم التوضيحية:
أ	مقدمة
1	الفصل الأول:
1	الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي
3	المبحث الأول: الإطار النظري للأداء الوظيفي
3	المطلب الأول: تعريف وأنواع الأداء الوظيفي
5	المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي
7	المطلب الثالث: أهمية وأبعاد الأداء الوظيفي
11	المطلب الرابع: تقييم الأداء الوظيفي
19	المبحث الثاني: الإطار النظري للمهارات الناعمة
19	المطلب الأول: تعريف ونشأة المهارات الناعمة
22	المطلب الثاني: خصائص وأهمية المهارات الناعمة
24	المطلب الثالث: أبعاد المهارات الناعمة
30	المطلب الرابع: مقارنة المهارات الناعمة مع المهارات الصلبة
32	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية
32	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
35	المطلب الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية
38	المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية
1	الفصل الثاني:
1	دراسة حالة: المدارس الخاصة بولاية غرداية
47	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: التعريف بمجتمع الدراسة.	47
المطلب الثاني: أسلوب ومتغيرات الدراسة.	50
المطلب الثالث: استعراض البيانات.	51
المبحث الثاني: التحليل الاحصائي.	55
المطلب الأول: وصف المتغيرات الشخصية.	55
المطلب الثاني: الاتساق الداخلي.	57
المطلب الثالث: حساب الصدق والثبات.	80
المبحث الثالث: تفسير ومناقشة النتائج.	83
المطلب الأول: اختبار الفرضيات.	83
المطلب الثاني: مناقشة النتائج.	92
خاتمة.	94
قائمة المراجع.	97
الملاحق.	102

قائمة الجداول

14	جدول 1: نموذج لقائمة مراجعة (إختبار) في تقييم الاداء
	جدول 2: عملية مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال تحديد نقاط المشتركة والاختلاف فيما بينهما
38	جدول 3: الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان
51	جدول 4: تصنيف درجة الموافقة وفق مقياس ليكرت
53	جدول 5: نتائج حساب الاتساق الداخلي لبعء الابداع
61	جدول 6: نتائج حساب الاتساق الداخلي لبعء ادارة الضغوط
63	جدول 7: نتائج حساب الاتساق الداخلي لبعء التخطيط
65	جدول 8: نتائج حساب الاتساق الداخلي لبعء الذكاء العاطفي
66	جدول 9: نتائج حساب الاتساق الداخلي لبعء التعلم المستمر
68	جدول 10: نتائج حساب الاتساق الداخلي لبعء التأثير
71	جدول 11: نتائج حساب الاتساق الداخلي لمتغير المهارات الناعمة
73	جدول 12: نتائج حساب الاتساق الداخلي لبعء اداء المهام
75	جدول 13: نتائج حساب الاتساق الداخلي لبعء الاداء السياقي
77	جدول 14: نتائج حساب الاتساق الداخلي لبعء الاداء التكيفي
79	جدول 15: نتائج حساب الاتساق الداخلي لمتغير الأداء الوظيفي
81	جدول 16: نتائج الصدق والثبات لعبارات الاستبيان
83	جدول 17: نتائج معامل الثبات لعبارات قياس متغير المهارات الناعمة
83	جدول 18: نتائج معامل الثبات لعبارات قياس متغير الأداء الوظيفي
84	جدول 19: نتائج حساب الصدق
85	

جدول 20: نتائج إختبار الفروق للعينة الواحدة لمتغير المهارات الناعمة.....	87
جدول 21: نتائج إختبار الفروق للعينة الواحدة لمتغير الاداء الوظيفي.....	87
جدول 22: تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد.....	89
جدول 23: نتائج اختبار الفرضيات لنموذج الانحدار الخطي المتعدد باستخدام تقنية <i>Bootstrap</i>	91
جدول 24: تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط.....	93
جدول 25: نتائج اختبار الفرضيات لنموذج الانحدار الخطي البسيط باستخدام تقنية <i>Bootstrap</i>	93
جدول 26: نتائج لا اختبار الفرضيات.....	94

قائمة الرسوم التوضيحية:

- رسم توضيحي 1: نموذج الدراسة هـ
- رسم توضيحي 2: أبعاد المهارات الناعمة. 13
- رسم توضيحي 3: أنواع الأداء الوظيفي 5
- رسم توضيحي 4: أبعاد الأداء الوظيفي 11
- رسم توضيحي 5: تمثيل الدائرة النسبية لفئات الجنس 56
- رسم توضيحي 6: تمثيل الأعمدة للفئات العمرية. 57
- رسم توضيحي 7: تمثيل لفئات المستوى التعليمي 58
- رسم توضيحي 8: تمثيل الفئات لمستوى التدريس 58
- رسم توضيحي 9: تمثيل لفئات سنوات الخبرة 59
- رسم توضيحي 10: تمثيل لفئات صفة التعاقد 60
- رسم توضيحي 11: الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد الابداع 62
- رسم توضيحي 12: الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد ادارة الضغوط 64
- رسم توضيحي 13: الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد التخطيط 66
- رسم توضيحي 14: الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد الذكاء العاطفي 68
- رسم توضيحي 15: الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد التعلم المستمر 70
- رسم توضيحي 16: الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد التأثير 72
- رسم توضيحي 17: الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لمتغير المهارات الناعمة 74
- رسم توضيحي 18: الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد اداء المهام 76
- رسم توضيحي 19: الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد الاداء السياقي 78
- رسم توضيحي 20: الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد الاداء التكيفي 80

- رسم توضيحي 21 : الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لمتغير الأداء الوظيفي 82
- رسم توضيحي 22 : الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد 90
- رسم توضيحي 23: الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط 93

قائمة المحكمين، الاستبيان قبل وبعد وتسهيل المهمة

المخرجات

الرقم	الملحق
01	طلب تسهيل المهمة لمدرسة فساتل الأمل
02	طلب تسهيل المهمة لمدرسة القلم إمرؤ
03	طلب تسهيل المهمة لمؤسسة التربية والتعليم الخاصة - الغفران -
04	طلب تسهيل المهمة لمؤسسة تاونزة العلمية
05	طلب تسهيل المهمة لمدرسة الريادة للتربية والتعليم
06	طلب تسهيل المهمة لمدرسة الرضوان الخاصة
07	وثيقة الاستبيان قبل التحكيم
08	وثيقة الاستبيان بعد التحكيم
09	قائمة الأساتذة المحكمين
10	تعريف برمجية R
11	مخرجات برمجية R

مقدمة

1. توطئة:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم على مختلف الأصعدة، أصبحت الموارد البشرية تحظى باهتمام متزايد بوصفها أحد المقومات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز والفعالية في الأداء. لم تعد الكفاءة الفردية تقاس فقط بالمؤهلات الأكاديمية والشهادات العلمية، بل أصبح من الضروري النظر إلى مجموعة من القدرات الشخصية والسلوكية التي تسهم في تعزيز فعالية الفرد داخل بيئة العمل، وتُعرف هذه القدرات اصطلاحاً بـ "المهارات الناعمة (Soft Skills)".

تمثل المهارات الناعمة مجموعة من السمات والقدرات غير التقنية، مثل مهارات التواصل، العمل الجماعي، حل المشكلات، التكيف، والقيادة، وهي تلعب دوراً محورياً في تعزيز جودة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. ومع تزايد التحديات في بيئات العمل المعاصرة، أضحت المؤسسات، بما فيها التعليمية، تولي اهتماماً خاصاً بتنمية هذه المهارات لدى العاملين، بما يضمن تحسين الأداء العام ورفع مستوى الإنتاجية.

وقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية هذه المهارات في بيئات متنوعة، لا سيما في القطاعات الحكومية والاقتصادية، حيث تناولت أبعاداً مختلفة لها، وفقاً لطبيعة النشاط والبيئة التنظيمية. غير أن هناك نقصاً في الدراسات التي تتناول أثر المهارات الناعمة على الأداء الوظيفي في قطاع التعليم الخاص، لا سيما في السياق المحلي لولاية غرداية.

2. إشكالية الدراسة:

وبناء على ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي لدى الأساتذة العاملين في المدارس الخاصة بولاية غرداية، من خلال طرح الإشكالية التالية:

❖ ما مدى مساهمة المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي لدى الأساتذة في المدارس الخاصة بولاية

غرداية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن تقسيمها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك ممارسة لأبعاد المهارات الناعمة لدى الأساتذة في المدارس الخاصة بولاية غرداية من وجهة نظرهم؟ وما مستوى هذه الممارسة ان وجدت؟
- ما مستوى أداء الأساتذة العاملين في المدارس محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة والاثـر -ان وجد- بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في المدارس محل الدراسة؟

3. فرضيات البحث:

بناءً على إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المطروحة، يمكن تصوّر الفرضيات التالية:

- هناك مستوى مقبول لممارسة ابعاد المهارات الناعمة من وجهة نظر الأساتذة قى المدارس محل الدراسة.
- هناك مستوى مقبول من الأداء الوظيفي في المدارس محل الدراسة من وجهة نظر الأساتذة العاملين بها.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة على الأداء الوظيفي في المدارس محل الدراسة.

هذه الفرضية تتفرع منها فرضيات فرعية:

- يوجد مستوى مقبول من المهارات الناعمة لدى المدرسين في المدارس الخاصة عند عتبة معنوية. $\alpha=0.05$
- يوجد مستوى مقبول من الأداء لدى المدرسين في المدارس الخاصة عند عتبة معنوية. $\alpha=0.05$
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة على الأداء الوظيفي في المدارس الخاصة عند عتبة معنوية $\alpha=0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإبداع على الأداء الوظيفي في المدارس الخاصة عند عتبة معنوية. $\alpha=0.05$
- يوجد أثر ذو دلالة لإدارة الضغوط على الأداء الوظيفي في المدارس الخاصة عند عتبة معنوية. $\alpha=0.05$
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط على الأداء الوظيفي في المدارس الخاصة عند عتبة معنوية. $\alpha=0.05$
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي في المدارس الخاصة عند عتبة معنوية $\alpha=0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعلم المستمر على الأداء الوظيفي في المدارس الخاصة عند عتبة معنوية $\alpha=0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير على الأداء الوظيفي في المدارس الخاصة عند عتبة معنوية $\alpha=0.05$.

4. أهمية الدراسة: تستمد دراستنا أهميتها من خلال:

الأهمية العلمية: والتي تتمثل في:

- الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالمهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- سد فجوة بحثية في الدراسات السابقة، خاصة في السياق الجزائري وفي مؤسسات التعليم الخاص.
- دعم الباحثين والمهتمين في مجال علوم التربية والإدارة التربوية بمراجع علمية تطبيقية حديثة.
- إمكانية استخدام نتائج الدراسة كنقطة انطلاق لدراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص أو بين ولايات مختلفة.

الأهمية العملية: والتي تتمثل في:

- مساعدة مديري المدارس الخاصة في التعرف على المهارات الناعمة الضرورية لتحسين أداء المدرسين.

- توجيه برامج التكوين والتدريب نحو تطوير المهارات الناعمة التي تؤثر إيجاباً في الأداء الوظيفي.
- تحسين آليات التوظيف والتقييم المهني من خلال اعتماد المهارات الناعمة كمؤشر من مؤشرات الكفاءة المهنية.
- دعم جودة العملية التعليمية من خلال تعزيز كفاءة المعلم في التأثير، التعلم المستمر، والتفاعل مع التلاميذ.
- تمكين أصحاب القرار من وضع سياسات تربوية فعالة تعزز بيئة العمل في المدارس الخاصة.
- تمكين الأساتذة من الاستفادة من نتائج الدراسة في توجيه مساهمهم المهني وتحقيق التميز في الأداء.
- مساعدة الأساتذة على تشخيص نقاط القوة والضعف في مهاراتهم الشخصية والمهنية.
- توعية الأساتذة بأهمية المهارات الناعمة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي والتفاعل داخل البيئة المدرسية.

5. هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء مدى تأثير المهارات الناعمة على الأداء الوظيفي لدى الأساتذة في المدارس الخاصة بولاية غرداية، وذلك من خلال تحديد المهارات السلوكية والشخصية الأكثر ارتباطاً بجودة الأداء، وتحليل مدى إدراك الأساتذة لأهمية هذه المهارات في بيئة عملهم، بالإضافة إلى استكشاف ممارسات إدارات المدارس في دعم وتطوير هذه القدرات. وتسعى الدراسة إلى تقديم رؤية تحليلية تسهم في توجيه الفاعلين التربويين وصناع القرار نحو إدماج المهارات الناعمة ضمن معايير التوظيف والتكوين والتقييم المهني، بما يعزز من فعالية المؤسسة التعليمية وقدرتها التنافسية.

6. حدود الدراسة: تتمثل في:

الحدود الزمانية: تمت الدراسة في جانبها التطبيقي خلال شهر مارس من الموسم الجامعي 2024-2025.

الحدود المكانية: تمت الدراسة التطبيقية على مستوى المدارس التعليمية الخاصة: مدرسة تاونزة العلمية، مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم، مدرسة القلم إمرؤ التربية والتعليم، مدرسة الريادة للتربية والتعليم، ثانوية الغفران للبنات، مدرسة فسائل الأمل بولاية غرداية.

الحدود البشرية: تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من الأساتذة بالمدارس التعليمية الخاصة كلها بولاية غرداية.

الحدود الموضوعية: تتمثل في تناول العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي لدى اساتذة المدارس الخاصة، حيث ركزت الدراسة على تحليل عدد من المهارات الناعمة الأساسية مثل: الابداع، إدارة الضغوط، التخطيط، الذكاء العاطفي، التعلم المستمر، التأثير، بوصفها متغيراً مستقلاً، وتأثيرها على الأداء الوظيفي للمعلمين، باعتباره متغيراً تابعاً. كما اقتصرَت الدراسة على استقصاء هذا الموضوع من منظور الأساتذة فقط، دون التطرق إلى وجهة نظر الإداريين أو المتعلمين أو أولياء الأمور، كما لم تشمل المهارات التقنية أو الأكاديمية، باعتبارها خارج نطاق الدراسة الحالية.

7. منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

اعتمدت هذه الدراسة في جانبها النظري على المنهج الوصفي من خلال تحليل المفاهيم الأساسية كمهارات الناعمة والأداء الوظيفي، والاستناد إلى المصادر العلمية والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بينهما بهدف تأسيس خلفية نظرية داعمة للجانب التطبيقي. أما ميدانياً، فقد تم توظيف أسلوب دراسة الحالة باستخدام استبيان صُمم لقياس مدى امتلاك الأساتذة للمهارات الناعمة ومستوى أدائهم الوظيفي، وشملت العينة أساتذة المدارس الخاصة بولاية غرداية تم اختيارهم عشوائياً. وقد تم تحليل البيانات بواسطة برمجية R باستخدام تقنيات وصفية واستدلالية لاختبار الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين.

8. صعوبات الدراسة:

واجهتنا بعض الصعوبات على المستوى الميداني، ومن أهمها:

- التنقل بين المؤسسات الست المنتشرة على جميع بلديات ولاية غرداية.
- صعوبة التواصل مع بعض المؤسسات.
- عدم استجابة عدد كافٍ من الأساتذة في البداية للإجابة على الاستبيان.

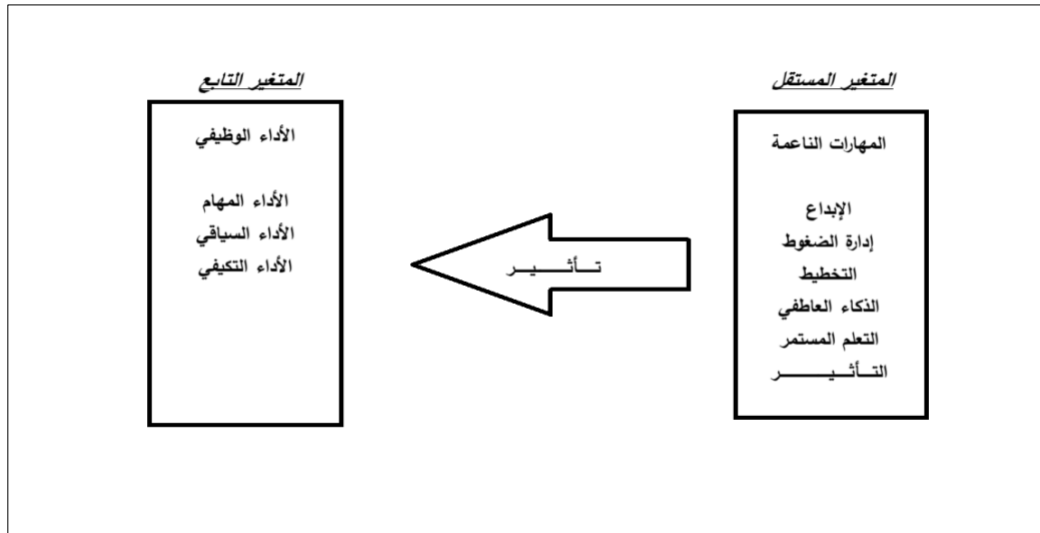
9. مخطط الدراسة: للإجابة على إشكالية الدراسة قسمنا موضوعنا إلى فصلين:

- الفصل الأول : الذي كان بعنوان الأدبيات النظرية للدراسة والتي تطرقنا فيها إلى الإطار المفاهيمي للمتغير المستقل "المهارات الناعمة" في المبحث الأول ثم إلى الإطار المفاهيمي للمتغير التابع "الأداء الوظيفي" في المبحث الثاني ثم إلى الدراسات السابقة في المبحث الثالث.

- الفصل الثاني: فكان حول الدراسة الميدانية حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الطريقة والأدوات أما المبحث الثاني فكان للتحليل الاحصائي وبالنسبة للمبحث الثالث فكان لدراسة نتائج الدراسة التطبيقية واختبار الفرضيات.

10. نموذج الدراسة:

الشكل 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

تمهيد:

يعد الإطار النظري من الركائز الأساسية التي تُبنى عليها الدراسات العلمية، إذ يُمكن الباحث من استعراض المفاهيم والمقاربات المختلفة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويُوفر قاعدة علمية لفهم وتفسير المتغيرات والعلاقات فيما بينها. وفي سياق هذه الدراسة، فإن تسليط الضوء على كل من المهارات الناعمة والأداء الوظيفي يكتسي أهمية خاصة، بالنظر إلى الترابط الوثيق بينهما في بيئة العمل الحديثة، خصوصًا في القطاع التربوي.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض نظري متكامل للمفاهيم الأساسية للدراسة، من خلال تناول البعد المفاهيمي للمهارات الناعمة، وأهم تصنيفاتها ومكوناتها، وكذا أبرز النماذج والنظريات التي تناولتها. كما سيتم التطرق لمفهوم الأداء الوظيفي، أبعاده، ومحدداته، مع التركيز على العوامل المرتبطة بتفعيله داخل المؤسسات التعليمية.

كما يتناول الفصل جانبًا من الدراسات التطبيقية السابقة التي عالجت العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي، مع عرض لأهم نتائجها، واستخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وذلك بهدف تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن السياق العلمي الأوسع، وتبيان مساهمتها المحتملة.

– المبحث الأول : الإطار النظري للمهارات الناعمة.

– المبحث الثاني : الإطار النظري للأداء الوظيفي.

– المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية.

المبحث الأول: الإطار النظري للأداء الوظيفي.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

سنحاول في هذا المبحث إبراز المفاهيم الأساسية للأداء الوظيفي، وذلك من خلال تقسيمه إلى أربعة مطالب، حيث يتمثل المطلب الأول في تعريف وأنواع الأداء الوظيفي، والمطلب الثاني سنتطرق فيه إلى عناصر ومحددات الأداء الوظيفي، أما بالنسبة للمطلب الثالث فكان يتمحور حول أهمية وأبعاد الأداء الوظيفي و في آخر مطلب ذكرنا مفهوم وطرق التقييم.

المطلب الأول: تعريف وأنواع الأداء الوظيفي.

نظراً للأهمية المتزايدة التي بات يحظى بها الأداء الوظيفي في مختلف المجالات، أصبح من الضروري تناول هذا المفهوم من حيث التعريف والأنواع، نظراً لارتباطه المباشر بكفاءة الأفراد وفعالية المؤسسات.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي: تنوعت تعريفات مفهوم الأداء الوظيفي تبعاً لاختلاف زوايا النظر إليه، إلا أن القاسم المشترك بينها يتمثل في كونه يعكس مدى التزام الموظف بإنجاز المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بما يتوافق مع متطلبات وطبيعة عمله.

ويُنظر إلى الأداء الوظيفي على أنه مؤشر على كفاءة الفرد في تنفيذ ما هو متوقع منه داخل بيئة العمل، وذلك بالاستناد إلى دوره الوظيفي المحدد وما يترتب عليه من واجبات مهنية.

كما يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه النتائج المتحققة ضمن نطاق المسؤوليات التي تقع على عاتق الموظف داخل المؤسسة، والتي تعكس مدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

من جهة أخرى، يشير الأداء الوظيفي إلى كيفية قيام الفرد بالمهام والأنشطة المرتبطة بوظيفته، بما في ذلك العمليات الإنتاجية والتنفيذية التي ترافق أداءه، باستخدام الوسائل والإمكانات المتاحة، سواء من حيث الكم أو الكيف.¹

الأداء الوظيفي هو مستوى كفاءة الفرد في تنفيذ المهام والمسؤوليات المنوطة به داخل بيئة العمل، بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة وأهداف المؤسسة، ويُقاس من خلال جودة وكمّ الإنتاج، وطريقة تنفيذ الأنشطة المهنية باستخدام الموارد المتاحة.

¹ بن جدو خضرة فطيمة الزهرة، الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية تخص الإداريين بجامعة الجلفة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر2، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، 2020، ص ص71-72.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

ثانياً: أنواع الأداء الوظيفي: يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى نوعين وهما: ¹

1- حسب معيار المصدر: يشير هذا التصنيف إلى الأداء من حيث مصدره، حيث يُقسم إلى الأداء الذاتي، الأداء الداخلي، والأداء الخارجي.

1-1- الأداء الداخلي: يُعرف أيضاً بالأداء الوظيفي أو الذاتي، ويُقصد به ما تحققه المنظمة داخلياً من نتائج، ويمكن تصنيفه إلى:

- **الأداء البشري:** ويُقصد به أداء الأفراد داخل المنظمة، والذي يتجلى في مدى كفاءتهم واستغلالهم للموارد المتاحة وفقاً لمستوى مهاراتهم، وهو ما ينعكس على تحقيق قيمة مضافة وقدرة تنافسية من خلال تطوير أدائهم.
- **الأداء التنظيمي:** يتمثل في قدرة المؤسسة على استثمار مواردها بكفاءة وفعالية.
- **الأداء المالي:** ويظهر في جودة إدارة الموارد المالية واستخدامها لتحقيق الأهداف المنشودة.

1-2- الأداء الخارجي: وهو يمثل النتائج التي تظهر في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة. يُعد هذا النوع من الأداء انعكاساً عاماً لنتائج المؤسسة كتحقيق نسب رضا عالية لدى العملاء، أو ارتفاع الحصة السوقية. وغالباً ما يتأثر هذا النوع بعوامل خارجية تؤثر سلباً أو إيجاباً، لذا من المهم أن تراقب المؤسسة هذه النتائج باستمرار لأنها تمثل مؤشراً على مدى ملاءمتها للسوق ومكانتها فيه.

2- حسب معيار الشمولية: يرتبط هذا التصنيف بمدى شمولية الأداء، وينقسم إلى أداء كلي وأداء جزئي.

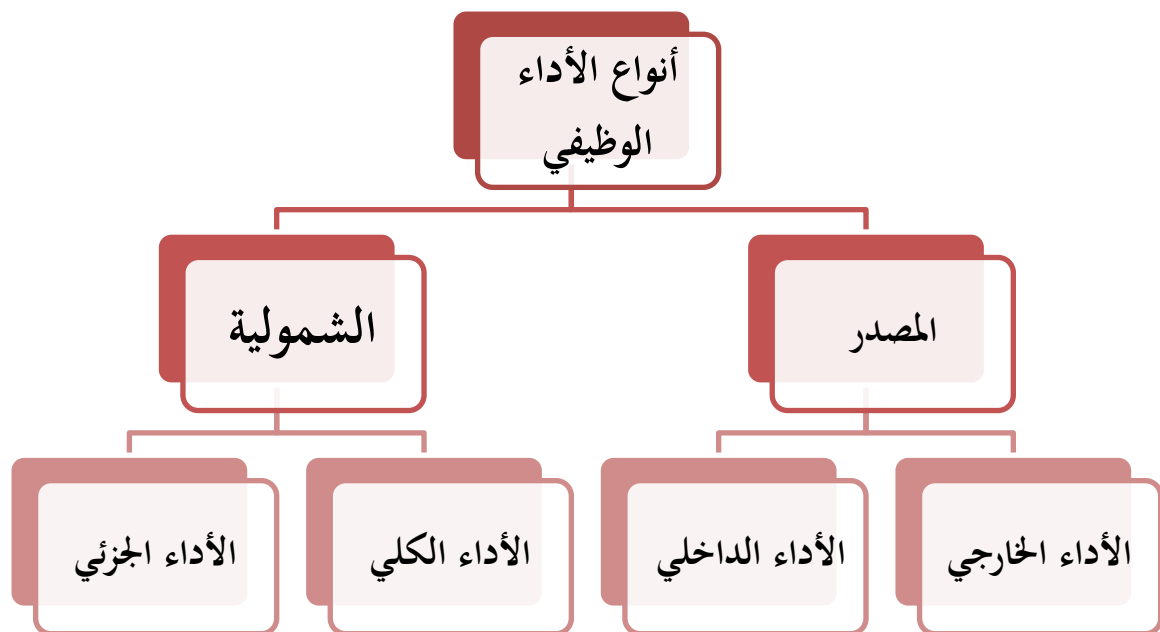
1-2- الأداء الكلي: ويمثل مجمل الإنجازات التي تساهم فيها جميع العناصر والوظائف داخل المؤسسة لتحقيق هدفها الشامل. لا يمكن نسبة هذا الأداء إلى عنصر واحد دون مشاركة باقي المكونات، ويُعد مؤشراً عاماً يعكس الوضع الكلي للمؤسسة من حيث التميز، الاستمرارية، والقدرة على النمو والتوسع.

¹ أرفيس مريم، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية-، مجلة التغير الاجتماعي، العدد السادس، بسكرة، فيفري 2019، ص ص 484-485.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

2-2 الأداء الجزئي: وهو الأداء الذي يُقاس على مستوى وظيفة أو نشاط محدد داخل المؤسسة. لا يمكن فهمه إلا في إطار العلاقة بين العناصر المختلفة. فمثلاً، يُقاس الأداء الجزئي بوحدات مثل أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الابتكار، أو أداء وظيفة التوزيع. ويُعتبر الأداء الجزئي جزءاً مكماً للصورة العامة التي تشكّل الأداء الكلي للمؤسسة.

رسم توضيحي 2: أنواع الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: عناصر ومحددات الأداء الوظيفي.

تُعتبر المهارات الناعمة من الركائز الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح الأفراد والمؤسسات. وللفهم العميق لهذه المهارات، لا بد من التعرف على عناصرها الأساسية والمحددات التي تؤثر في اكتسابها وتطويرها، مما يعزز من فرص التميز والنجاح المهني.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

أولاً: عناصر الأداء الوظيفي: تتكون عناصر الأداء الوظيفي من مجموعة من الأبعاد التي تعكس مدى كفاءة وفعالية الموظف في أداء مهامه، وتشمل هذه العناصر ما يلي¹:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وهي تتعلق بامتلاك الموظف للمعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية، إضافة إلى الخلفية العلمية ذات الصلة بالوظيفة ومجالاتها المختلفة، مما يمكنه من أداء مهامه بكفاءة.

2. **نوعية العمل:** وتشير إلى درجة إتقان الموظف للعمل الذي يؤديه، ومدى وعيه بطبيعة المهام المطلوبة، إلى جانب ما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة تنظيمية تساعد على تنفيذ العمل بدقة وبأقل قدر من الأخطاء.

3. **كمية العمل المنجز:** وتعني حجم أو مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في ظل الظروف العادية، إضافة إلى سرعة الإنجاز ومدى إنتاجيته خلال فترة زمنية معينة.

4. **المثابرة والموثوقية:** وتشمل الجدية في أداء العمل، والتفاني في إنجازه، ومدى قدرة الموظف على تحمّل المسؤولية، بالإضافة إلى التزامه بتنفيذ الأعمال في الوقت المحدد، ومستوى اعتماديته على التوجيه والإشراف الخارجي، ومدى جودة نتائج عمله.

ثانياً: **محددات الأداء الوظيفي:** عدة مراجع اعتبرت مجموعة من العوامل مثل الجهد، والإدراك أو المعرفة، والمهارة، والرغبة، والقدرة، والفرصة أو ظروف بيئة العمل من أبرز المحددات التي تسهم في التأثير على الأداء الوظيفي. إذ أن توافر هذه العوامل لدى الموظف يعزز من أدائه للمهام المطلوبة منه بالشكل الأمثل، في حين أن غيابها قد ينعكس سلباً على جودة الأداء. وتُقسم هذه العوامل إلى نوعين: داخلية، وهي تلك الخاضعة لسيطرة الموظف كالدوافع والمهارات الشخصية، وخارجية، وهي التي ترتبط بالبيئة التنظيمية وظروف العمل الخارجة عن إرادة الفرد. وقد أشار الباحثون إلى أن هذه العوامل تُعرف بمحددات الأداء الوظيفي، وسعوا إلى تفسيرها وتحليل علاقتها بمستوى الأداء، رغم اختلافهم في تصنيفها وترتيبها من حيث الأهمية.²

¹ قرماش وهيب، علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة وتسيير رياضي، جامعة الجزائر 3، معهد التربية البدنية والرياضية - سيدي عبد الله - 2015، الجزائر، ص 90.

² الدراجي سالم، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال - دراسة حالة على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -، 2023، ص 80.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

ويُعتبر الأداء الوظيفي (وفقاً لأحد التصورات) نتيجة لثلاث متغيرات رئيسية¹:

- الجهد المبذول في العمل: الذي يعكس مدى التزام الفرد وتحفيزه؛
- القدرات والخصائص الفردية: وهي التي ترتبط بالكفاءة والخبرة؛
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: أي وعيه بالمهام الموكلة إليه وطريقة تنفيذها.

المطلب الثالث: أهمية وأبعاد الأداء الوظيفي.

بعد التطرق إلى تعريف الأداء الوظيفي وأنواعه، تبرز أهمية هذا المفهوم في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها مختلف المجالات، وانطلاقاً من هذه الأهمية المتزايدة، يصبح من الضروري التعمق في أبعاده الأساسية أيضاً، باعتبارها الجوانب التي يُبنى عليها فهم طبيعته.

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي له مكانة كبيرة في بيئة المنظمة، ويظهر ذلك في²:

- باعتباره أداة هامة تربط بين الفرد والمخرجات المحققة، فهو بمثابة الوسيط الذي يمكن من خلاله قياس مدى تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يُعدّ مرآة تعكس مستوى الجهود المبذولة من طرف الأفراد في سبيل بلوغ النتائج المرجوة. ومن هذا المنطلق، فإن تقييم الأداء يُعد وسيلة لتحديد الكفاءات وتعزيز نقاط القوة، ومعالجة مواطن الضعف التي تظهر لدى العاملين، وبالتالي تحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية.
- أن الأداء الوظيفي يعد مؤشراً حيويًا لنجاح الفرد داخل المنظمة، فإذا تحقق الأداء بكفاءة، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على نتائج المنظمة ككل، مما يساهم في تحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل.
- كما يُعتبر الأداء الوظيفي أحد المحاور الرئيسة في مواجهة مشكلات المنظمة، حيث لا يُعتمد فقط كأداة لقياس النتائج، بل كوسيلة لتطوير البرامج والسياسات الإدارية التي تساهم في النهوض بالأداء المستقبلي وضمان استمرارية النجاح المؤسسي.

¹ رانيا جاسر علي أبو عوض، واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى - غزة، فلسطين، 2015، ص 58.

² عبد الحق جبالي، المنظمة بين المسؤولية الأخلاقية و الأداء الوظيفي للمورد البشري، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنظيم و عمل، جامعة البليلة 2 لونيبي علي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2018، ص 171.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

ثانياً: أبعاد الأداء الوظيفي: يُطرح في هذا العنصر تساؤل حول الأبعاد أو الجوانب المشكلة لمفهوم الأداء الوظيفي. وقد بذل الباحثون جهوداً ملحوظة في محاولة تحديد هذه الأبعاد وتطويرها؛

في هذا السياق، قدّم "كامبل" في 1990 نموذجاً يُعدّ من أبرز النماذج التفسيرية للأداء الوظيفي باعتباره بناءً أحاديًا، واقترح من خلاله ثمانية أبعاد سلوكية يُمكن من خلالها وصف قمة التسلسل الهرمي لمعظم الوظائف المدرجة في قاموس الوظائف المهنية، وهي¹:

- إتقان المهام الخاصة بالوظيفة: ويقصد به مدى قدرة الفرد على أداء المهام الفنية الأساسية المرتبطة بوظيفته، والتي تميزها عن غيرها؛
- إتقان المهام غير المرتبطة مباشرة بالوظيفة: ويشير إلى قدرة الفرد على أداء مهام عامة لا تخص وظيفة بعينها، لكنها مطلوبة في أغلب وظائف المنظمة؛
- التواصل الكتابي والشفوي: أي قدرة الفرد على التعبير والتواصل بفعالية مع الآخرين، سواء كتابة أو تحدثًا؛
- إظهار الجهد: ويتعلق بدرجة التزام الفرد في أداء مهامه الوظيفية واستمراره في بذل الجهد المطلوب لإنجازه؛
- الحفاظ على الانضباط الشخصي: ويقصد به مدى التزام الفرد بالقواعد وتجنبه للسلوكيات السلبية كالتهيب، وتعاطي المواد المحظورة، وغيرها؛
- تسهيل أداء الفريق والزملاء: أي مساهمة الفرد في دعم ومساعدة زملائه، والعمل بروح الفريق؛
- الإشراف: ويعني التأثير الذي يمارسه الفرد على مرؤوسيه، من خلال التفاعل المباشر والصفات القيادية في توجيه الفريق؛
- التسيير والإدارة: وهو يشمل وظائف الإدارة الأساسية غير الإشرافية، مثل التخطيط، وتنظيم الموارد، والمتابعة، وضبط النفقات، والبحث عن موارد إضافية.

ويُشير باحثون آخرون، من بينهم "بوفرز شارلز" (Pauvers-Charles B) وزملاؤه، إلى أن هذه الأبعاد تتصف بالعمومية والوظيفية والاستقلالية؛ فهي من جهة قابلة للرصد في أي منظمة (وظيفية)، ومن جهة أخرى

¹Highhouse, Handbook Stephan J. Motowidlo & Harrison J. Kell, Job Performance. In: Neal W. Scgmitt & Scott 87. Psychology, Wiley, New Jersey, 2nd Edition, 2013, p psychology: Vol 12 - Industrial and Organizational of

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

يمكن تعديل محتواها بما يتلاءم مع خصوصيات المنظمة (عامة)، لكنها في ذات الوقت ليست ضرورية أو مناسبة لجميع الوظائف داخل المؤسسة (مستقلة)، إذ إن توفرها أو غيابها يختلف بحسب طبيعة كل وظيفة.¹

الأداء الوظيفي كبناء ثنائي الأبعاد: النموذج التفسيري (Motowidlo & Borman).

قدّم كلٌّ من بورمان (Borman, W.) وموتويدلو (Motowidlo, S.) في 1993 نموذجًا تفسيريًا جديدًا للأداء الوظيفي، ميّزًا من خلاله بين بعدين أساسيين يُشكّلان الجوانب الرئيسة لهذا المفهوم، وهما: أداء المهام والأداء السياقي. ويهدف هذا التقسيم إلى تطوير فهم أكثر شمولية وحدائية للأداء الوظيفي، يتماشى مع التغيرات التي تشهدها بيئة العمل المعاصرة، ويأخذ بعين الاعتبار سلوكيات وظيفية جديدة لم تكن تحظى بالاهتمام الكافي في النماذج التقليدية.² وفيما يلي عرض تفصيلي لهذين البعدين:

1- أداء المهام: يرتبط أداء المهام بالجانب الفني من الأداء الوظيفي، ويشمل مختلف الأنشطة التي

تسهم في تنفيذ العمليات الفنية للمنظمة، مثل تحويل المواد إلى منتجات أو خدمات، بالإضافة إلى أعمال الصيانة وتوفير المتطلبات الفنية اللازمة لاستمرار سير العمل. وفي هذا السياق، يشير نموذج Motowidlo و Borman إلى أن أداء المهام يُقصد به: مدى كفاءة الموظف في تنفيذ الأنشطة التي تُسهم في البنية الفنية الأساسية للمنظمة، سواء بصورة مباشرة من خلال القيام بجزء من العملية الفنية، أو بصورة غير مباشرة عبر توفير المواد أو الخدمات الضرورية.³

2- الأداء السياقي: (الأداء خارج الدور أو الإضافي) في كثير من الأحيان، لا يكون الالتزام بالمهام الرسمية

المحددة في وصف الوظيفة كافيًا لتحقيق الأداء الفعّال، بل يحتاج الموظف إلى تجاوز المتطلبات الرسمية، وهو ما يُعرف بـ "الأداء السياقي". ووفقًا لنموذج Motowidlo و Borman، فإن الأداء السياقي يختلف عن أداء المهام، حيث لا يرتبط مباشرة بمحتوى الوظيفة أو بمتطلباتها الفنية، بل يشير إلى مجموعة من السلوكيات التي تُسهم بشكل غير مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويُعد الأداء

¹ Brigitte Charles-Pauvers et al, La Performance Individuelle au Travail et ses Déterminants Psychologiques. In: in Sylvie Saint-Onge et al, Gestion des performances au travail, Boeck Supérieur, 1er Edition, 2007, p: 100.

² Ian O'Boyle, Individual Performance Management: A Review of Current Practices, Asia-Pacific Management and Business Application, Vol 1, N 3, 2013.

³ Jorn Hetland, Daily Work Pressure and Task Performance: The Moderating Role of Recovery and Sleep, Journal Frontiers in Psychology, N 13, 2022, p: 02.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

السياقي مهمًا لأنه يُهيئ بيئة نفسية واجتماعية وتنظيمية إيجابية تسهّل تنفيذ المهام الجوهرية والوظائف الرسمية داخل المنظمة.

الأداء التكيفي: النموذج التفسيري لـ "Pulakos et al"

أدرك العديد من الباحثين أن النماذج التقليدية للأداء الوظيفي تُعد ثابتة ولا تعكس متطلبات بيئات العمل المتغيرة، مما أوجد الحاجة إلى تطوير تلك النماذج لتشمل جانب الاستجابة للتغير وعدم اليقين في بيئة العمل. ونتيجة لذلك، تم التركيز على مفهوم الأداء التكيفي، حيث أُشير إلى أنه يساهم في تقديم فهم أعمق وأكثر شمولاً للطبيعة الديناميكية لأداء الموظف في ظل ظروف التغير المستمر والغموض.¹

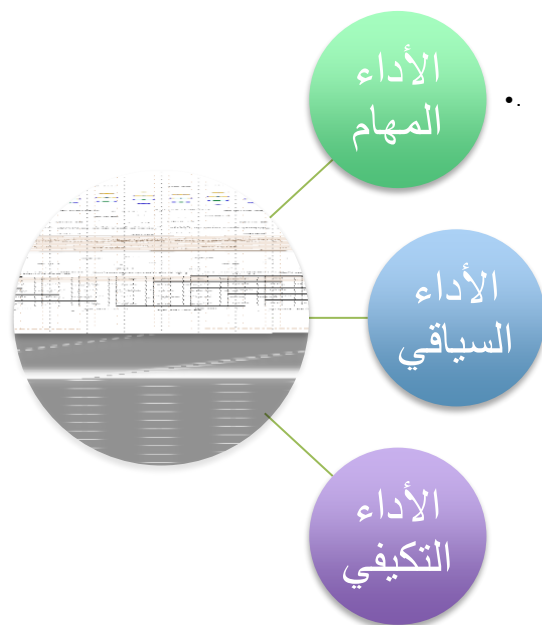
ويُعد النموذج الذي طرحته Pulakos وآخرون في عام 2000 من النماذج الأساسية التي ارتكزت عليها دراسات عديدة في هذا المجال، حيث عرّفوا الأداء التكيفي – أو ما يُعرف بمرونة الدور – بأنه "تغيير السلوك استجابةً لمتطلبات البيئة أو الحدث أو الوضع الجديد"². ووفقًا لهذا التعريف، فإن الموظفين يُظهرون أداءً تكيفيًا عندما يُعدّلون سلوكياتهم ويتأقلمون مع بيئة العمل الديناميكية والمتغيرة باستمرار.

¹ Dustin K. Jundt et al, Individual Adaptive Performance in Organizations: A Review, Journal of Organizational Behavior, 2014, p: 01.

² Charlene K. Stoke et al, Adaptive Performance: A Criterion Problem, Team Performance Management, Vol 16, N 3/4, 2010, p: 213.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

رسم توضيحي 3 : أبعاد الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على المراجع السابقة.

المطلب الرابع: تقييم الأداء الوظيفي.

من أجل الإحاطة الشاملة بجوانب عملية تقييم الأداء، من الضروري الوقوف على عدد من التعريفات المطروحة في الأدبيات، ثم طرق التقييم.

1- تعريف تقييم الأداء الوظيفي:

من بين هذه التعاريف ما يلي:

- يُعرف تقييم الأداء بأنه العملية التي يتم من خلالها تحليل ومراجعة أداء الموظفين أثناء تنفيذ مهامهم، مع متابعة سلوكهم وتصرفاتهم خلال العمل، وذلك بهدف إصدار حكم موضوعي حول مدى كفاءتهم ونجاحهم في أداء وظائفهم الحالية. كما تهدف هذه العملية إلى استكشاف قدراتهم على النمو المهني، واستعدادهم لتحمل مسؤوليات أكبر أو إمكانية ترقيتهم إلى مناصب أعلى مستقبلاً.¹

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية - مصر، 2002، ص 2.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

- يُقصد بتقييم الأداء تلك العملية النظامية التي يتم من خلالها قياس جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة، بما يسمح بتقدير مدى إنتاجيتهم واستحقاقهم للمكافآت وفقاً لمبدأ العدالة في الأجر مقابل الأداء. ويتم ذلك من خلال اعتماد معايير محددة تُستخدم كمرجعية لمقارنة أداء الأفراد بها، بهدف تحديد مستوى كفاءتهم في أداء المهام المنوطة بهم.¹
- تُعد عملية التقييم إجراءً دورياً يجمع بين الرئيس المباشر ومروؤسيه، يتم خلاله استعراض النتائج المحققة وتقييمها، إلى جانب مناقشة سبل تطوير الموظف على المستويين الفردي والمهني، بما يعزز من كفاءته ويحقق التوافق مع متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية.²

تقييم الأداء هو عملية إدارية منتظمة تهدف إلى قياس كفاءة الموظف في أداء مهامه، من خلال مقارنة إنجازاته بمعايير محددة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ قرارات تتعلق بالتطوير، الترقية، أو التحفيز الوظيفي.

- 2- طرق تقييم الأداء: تشير طرق تقييم الأداء إلى الوسائل التي يعتمد عليها المقيّم لتقدير كفاءة الموظف، حيث توضّح الكيفية التي يتم من خلالها تقييم مستوى أدائه. وتُظهر الدراسات والأدبيات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية أن هناك تصنيفين أساسيين لطرق تقييم الأداء: طرق تقليدية وأخرى حديثة.³

I. الطرق التقليدية:

أ- طريقة التدرج البياني: تُعد من أقدم وأكثر الطرق شيوعاً وبساطة في تقييم الأداء، حيث يُقيّم الموظف وفق مجموعة من المعايير مثل جودة العمل، كميته، التعاون، والالتزام بالمواعيد. يُستخدم في هذه الطريقة مقياس متدرج (مثلاً من 0 إلى 10 أو 20)، ويقوم المشرف بتحديد الدرجة التي تعكس مستوى أداء الموظف في كل عنصر. وتتميز هذه الطريقة بسهولة استخدامها وإمكانية معالجتها إحصائياً لتوفير بيانات تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين؛ بالرغم من بساطة هذه الطريقة وسهولة تطبيقها، إلا أنها تواجه عدة انتقادات، أبرزها افتراضها لأوزان متساوية لجميع الخصائص، رغم التفاوت الواضح في أهميتها وتأثيرها بين خاصية وأخرى. كما أن

¹ شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، ط 1، عمان - الأردن، 2000، ص 7.

² Besseyere desHortes : gérer les ressources humaines dans l' entreprise : concept et outil ,Edition d' organisation , Paris ,1992,p 102 .

³ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر، 2003، ص 306.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

المعايير المعتمدة فيها تفتقر غالباً إلى الدقة والموضوعية، مما يفتح المجال أمام احتمالية التحيز من قبل المشرف الذي يتولى عملية التقييم. بالإضافة إلى ذلك، قد تتضمن استمارة التقييم خصائص لا تمت بصلة مباشرة إلى طبيعة الوظيفة موضوع التقييم، مما يؤثر على دقة النتائج ومصدقيتها.¹

ب- طريقة الترتيب: تعتمد هذه الطريقة على مقارنة أداء الأفراد ببعضهم البعض لتحديد ترتيبهم من حيث الكفاءة، سواء بشكل تصاعدي أو تنازلي، وهي تُصنّف إلى نوعين رئيسيين:²

- **طريقة الترتيب البسيط:** يقوم المقيّم بترتيب الأفراد من الأفضل إلى الأقل كفاءة بناءً على صفة معينة، فيختار أولاً الفرد الذي يتمتع بأعلى درجة في هذه الصفة، ثم الذي يليه، وهكذا حتى يتم ترتيب جميع الأفراد.

- **طريقة المقارنة الثنائية:** يُقارن أداء كل فرد مع بقية أفراد المجموعة بشكل زوجي، ويتم منح الأفضلية للفرد الأكثر كفاءة في كل مقارنة. ويُستخدم لحساب عدد المقارنات الثنائية الممكنة المعادلة:

$$\frac{n(n-1)}{2}$$

حيث n هو عدد الأفراد المراد تقييمهم.

رغم أنها تقدم تصوراً نسبياً عن أداء الأفراد، إلا أن هذه الطريقة تستهلك وقتاً كبيراً خاصة عند زيادة عدد العاملين، كما أنها لا تصلح لأغراض التطوير المهني مثل الترقية أو التدريب، لأنها لا تُبرز جوانب القصور في الأداء، ولا تستند إلى معايير موضوعية خاصة بالوظيفة. بالإضافة إلى ذلك، فهي تعتمد بدرجة كبيرة على الأحكام الشخصية للمقيّم، مما يجعلها عرضة للتحيز.

ج - طريقة قوائم المراجعة: تعتمد هذه الطريقة على إعداد قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو العبارات المحددة والمتعلقة بسلوك وأداء الموظف، ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة عنها، غالباً باختيار "نعم" أو "لا"، دون أن يكون

¹ الباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الإستشفائية -دراسة ميدانية: ببعض المؤسسات العمومية الإستشفائية بولاية الجلفة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2013، ص 121.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 202.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

على علم بالأوزان الحقيقية لتلك الإجابات؛ بعد ذلك، تتولى إدارة الموارد البشرية مهمة تقييم الإجابات من خلال إعطاء كل عبارة أو سؤال وزناً معيناً وفقاً لأهميته، ثم تُحسب النتيجة النهائية بناءً على مجموع الأوزان التي حصل عليها الموظف.

والجدول رقم (01) يوضح صورة لهذه الطريقة:

جدول 1: نموذج لقائمة مراجعة (إختبار) في تقييم الاداء

التعليمات : ضع علامة صح (x) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف		
إسم الموظف : القسم :		
إسم القائمة بالتقييم : التاريخ :		
وزن الأهمية	العبارات والأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
للسؤال		
()	1- يساعد زملائه في العمل عند الحاجة	نعم لا
()	2- يخطط لعمله مسبقاً	
()	3- لديه القدرة على المبادأة و الابتكار	
()	4- يتبع القواعد والتعليمات الإدارية	
()	5- حريص على نظافة وتنظيم مكان العمل	
()	6- يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك .	
()	مجموع الدرجة المعطاة	

المصدر: مؤيد سعيد سالم - عادل حرحوش صالح: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث الأردن- عمان، 2002، ص 113.

ومن مميزات طريقة قوائم المراجعة أنها تتميز بالبساطة والوضوح، كما يمكن تعديلها وتكييفها بسهولة لتناسب مع طبيعة كل وظيفة أو مجموعة وظائف مختلفة داخل المنظمة، مما يجعلها مرنة في التطبيق عبر مختلف الأقسام؛ أما أبرز عيوبها، فيكمن في أن القوائم بعملية التقييم لا يكون على دراية بالأوزان التي تُمنح لكل عبارة في القائمة، مما قد يؤثر

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

على موضوعية التقييم. كما أنها تُعد من الطرق التي تستغرق وقتًا طويلاً نسبياً، سواء في مرحلة الإعداد أو أثناء تحليل النتائج، ويُعد تجميع البيانات وتحديد الأوزان الخاصة بخصائص كل فرد ومساهماته عملية معقدة.

وبذلك، يمكن القول إن الطرق التقليدية الثلاثة التي تم عرضها (التدرج البياني، الترتيب، وقوائم المراجعة) تميزت بتركيزها على السمات الشخصية للأفراد الخاضعين للتقييم، بدلاً من الاعتماد على أهداف أداء قابلة للقياس. وهذا ما جعلها عرضة للتحيز الشخصي من قبل المشرفين، مما يؤثر على دقة وموضوعية عملية التقييم ككل.

II. الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

أ- طريقة التوزيع الإجباري: تُعد هذه الطريقة من الأساليب الحديثة التي تهدف إلى الحد من "التحيز الشخصي" في التقييم، سواء بالميل إلى إعطاء تقديرات مرتفعة أو منخفضة لغالبية الموظفين. وتلزم بعض المؤسسات الرؤساء المباشرين بتوزيع تقييماتهم وفق "نموذج التوزيع التكراري الطبيعي"، بحيث يتم تصنيف العاملين إلى فئات محددة بنسب مئوية التالية: 10%، 20%، 40%¹.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بسهولة التطبيق وتوفر إطاراً منضبطاً للتقييم، إلا أنها تفترض مسبقاً وجود تفاوت واضح في الأداء داخل كل مجموعة عمل، وهو ما قد لا يعكس الواقع دائماً. على سبيل المثال، قد تكون كل مجموعة التسويق تتميز بكفاءة عالية، لكن الطريقة تُجبر المقيم على تصنيف بعضهم ضمن الفئات الأدنى، وهو ما يعد غير عادل،² وقد يؤدي إلى:

- إحباط الموظفين المتميزين الذين وُضعوا في فئة أدنى بسبب القيود النسبية.
- تراجع روح المبادرة والتنافس.
- خلق مناخ تنظيمي سلبي مبني على المقارنات القسرية، لا على الأداء الفعلي.

ب- طريقة الاختيار الإجباري: تُعد هذه طريقة من الأساليب التي ابتكرها علماء النفس الصناعي خلال الحرب العالمية الثانية لتقييم أداء الضباط في الجيش الأمريكي، ثم انتقلت لاستخدامها في المؤسسات الصناعية لتقدير أداء

¹ زهير ثابت، كيف تقيم أداء العاملين والشركات، دار قباء للنشر، القاهرة - مصر، 2001، ص 120.

² الباتول علوط، مرجع سبق ذكره، ص 125.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

الموظفين. تعتمد هذه الطريقة على استمارة تتضمن مجموعات من العبارات، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل: اثنتان تعبران عن صفات مرغوبة، واثنان عن صفات غير مرغوبة، ويقوم الرئيس المباشر باختيار عبارتين فقط من كل مجموعة، واحدة تمثل صفة إيجابية وأخرى سلبية يعتقد أنها تنطبق على الموظف، مما يحد من تأثير التحيز الشخصي ويزيد من موضوعية التقييم¹.

ج- طريقة الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على قيام الرئيس المباشر بتسجيل المواقف الإيجابية أو السلبية البارزة التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لعمله خلال فترة التقييم، ثم تُمنح كل حادثة قيمة معينة وفقاً لأهميتها في سياق العمل، وتُستخدم هذه القيم لاحقاً كمؤشر لمستوى الأداء الفعلي للموظف، مع استبعاد الحوادث غير المميزة بين الأداء الجيد والسيئ. من مزايا هذه الطريقة أنها تبرز جوانب القصور لتلافيها مستقبلاً، وتحفز الرئيس على مراقبة أداء مرؤوسيه بشكل أكثر دقة، مما يرفع من جودة الإشراف، كما تحد من التحيز نظراً لعدم معرفة المقيم بقيم الحوادث. ومع ذلك، تؤخذ عليها سلبيات، أبرزها أن الرقابة المستمرة قد تسبب إزعاجاً للموظفين، كما تتطلب مشرفين ذوي كفاءة عالية لملاحظة وتوثيق كافة الأحداث المهمة بدقة².

د- طريقة التقرير المكتوب: تُعد هذه الطريقة من الأساليب التي يُعدّ فيها المشرف أو المدير تقريراً تفصيلياً عن الموظف، يتناول من خلاله نقاط القوة والضعف لديه، والمهارات القابلة للتطوير، إضافة إلى تقييم إمكاناته للترقية أو التقدم الوظيفي. ورغم أن هذه الطريقة توفر معلومات نوعية وشاملة عن الموظف، إلا أن من أبرز عيوبها غياب الموصفات والمعايير الموحدة التي تنظّم محتوى التقرير، كما أنها تعتمد بدرجة كبيرة على مهارة وكفاءة من يقوم بإعداده، فضلاً عن كونها تستهلك وقتاً طويلاً، خاصة في حال زيادة عدد المرؤوسين³.

هـ- طريقة قوائم المراجعة: تعتمد هذه الطريقة على تصميم قوائم خاصة لتقييم السلوكيات المرتبطة بالأداء الفعال في الوظيفة، حيث تركز على السلوك الوظيفي الذي يُظهر خلال أداء العمل، انطلاقاً من فرضية أن هذا السلوك يؤدي إلى نتائج جيدة. تُبنى هذه القوائم على تحليل دقيق للوظائف لتحديد مسؤولياتها وأبعادها، مع وضع نماذج لسلوكيات فعالة وغير فعالة لكل بعد، وتُمنح لها تقييمات مثل: ممتاز، جيد جداً، مقبول، ضعيف، وضعيف جداً.

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 316.

² الباتول علوط، مرجع سبق ذكره، ص 127_128.

³ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 317.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

وتُعتمد فقط السلوكيات التي تُثبت ارتباطها المباشر بأداء الوظيفة. وتمتاز هذه الطريقة بدقتها ووضوح معاييرها وسهولة ربطها بمستويات الأداء، إلا أنها معقدة وتستلزم وقتاً وجهداً كبيرين في إعدادها وتطبيقها، إضافة إلى أن فعالية بعض السلوكيات قد تختلف بمرور الزمن.¹

و - طريقة الإدارة بالأهداف: تُعد طريقة الإدارة بالأهداف، التي طورها "بيتر دراكر" في خمسينيات القرن الماضي، من الأساليب الحديثة في تقييم الأداء، وتعتمد على مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً، بهدف تجاوز عيوب الطرق التقليدية. تمر هذه الطريقة بعدة مراحل، تبدأ بتحديد أهداف كمية قابلة للقياس، ثم إشراك الرئيس ومروؤسيه في تحديد هذه الأهداف، يليها وضع خطة عمل لتحقيقها، وأخيراً تحديد معايير لقياس النتائج.² ووفقاً لها، يحدد كل موظف أهدافاً تشغيلية قصيرة المدى إلى جانب الأساليب التي سيتبعها لتحسين أدائه. وقد أثبتت العديد من الدراسات، مثل دراستي بارتون، ورودجر وهنتر، فاعلية هذه الطريقة في رفع إنتاجية العاملين متى توفرت لها الظروف المناسبة.³ ومع ذلك، تؤخذ عليها بعض السلبيات، منها أنها تركز فقط على الأداء في الوظيفة الحالية دون القدرة على التنبؤ بكفاءة الفرد في وظائف أخرى، كما تعطي أولوية للنتائج على حساب الوسائل، وقد تشجع الموظف على تحديد أهداف سهلة لتسهيل تقييم إنجازاته بصورة إيجابية.⁴

ز - طريقة إدارة الجودة الشاملة: تُعد هذه الطريقة من الأساليب المعاصرة في تقييم أداء العاملين، حيث تمثل ترجمة عملية للاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وتقوم على اعتبار أن نجاح المؤسسة لا يتحقق إلا من خلال الاهتمام بالبعد الإنساني وضمان التزام العاملين وانتمائهم ومساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وتتميز هذه الطريقة بدمجها بين سلوك العامل وخصائصه الفردية من جهة، ونتائج أدائه الفعلي من جهة أخرى، ما يجعلها أكثر شمولاً وواقعية مقارنة بالطرق التقليدية. ومن أبرز مزاياها أنها تقيّم الأداء من حيث جودته وليس فقط من حيث كميته، وتشجع على مشاركة العاملين في العوائد المادية والمعنوية المرتبطة بمساهماتهم، كما تركز على التحسين المستمر للعمليات والإجراءات، بدلاً من محاسبة العامل على أدائه الماضي فقط. وتستند هذه الطريقة إلى نوعين من المعلومات: معلومات وصفية من الزملاء والعملاء والمديرين، ومعلومات موضوعية مستمدة من الوظيفة نفسها

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2000، ص 221.

² زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص 125.

³ حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار النهضة للطباعة، بيروت - لبنان، 2003، ص 387.

⁴ الباتول علوط، مرجع سبق ذكره، ص 131 .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

باستخدام أدوات إحصائية. ومع ذلك، تعاني هذه الطريقة من بعض العيوب، أهمها صعوبة ربط الخصائص الذاتية للعاملين (مثل الإبداع والمبادرة) بوظائفهم بصورة مباشرة ما لم تعمل المؤسسة في إطار فريق متكامل، إضافة إلى صعوبة تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف المعنية ورضاهم. وبشكل عام، يتضح من خلال استعراض هذه الطريقة وغيرها من طرق التقييم أن هناك تطوراً مستمراً في مفاهيم وأساليب التقييم، يهدف إلى تحسين أداء الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف كل من المؤسسة والفرد، وهو ما يظهر من خلال الاتجاهات الحديثة كالتقليل من استخدام التقييمات القائمة فقط على الصفات، واللجوء إلى أساليب أكثر بساطة وشمولية، إضافة إلى إشراك مختلف الجهات الإدارية في عملية التقييم.¹

¹ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية للطباعة مصر، 2003، ص ص 440-441.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

المبحث الثاني: الإطار النظري للمهارات الناعمة.

في هذا المبحث سنقوم بإبراز المفاهيم الأساسية للمهارات الناعمة، وذلك من خلال تقسيمه إلى أربعة مطالب، حيث يتمثل المطلب الأول في تعريف ونشأة المهارات الناعمة، والمطلب الثاني سنتطرق فيه إلى خصائص وأهمية المهارات الناعمة، أما بالنسبة للمطلب الثالث فكان يتمحور حول الأبعاد وفي آخر مطلب جاولنا توضيح الفرق بين المهارات الناعمة والصلبة.

المطلب الأول: تعريف ونشأة المهارات الناعمة.

نظراً للأهمية المتزايدة التي باتت تحظى بها المهارات الناعمة في مختلف المجالات، يُعد من الضروري تناول مفهومها من حيث التعريف والنشأة.

أولاً: تعريف المهارات الناعمة:

أ. **المهارة لغة:** هي نشاط معقد يتطلب فترة من التدريب المنهجي والممارسة المقصودة، بحيث يؤدي هذا النشاط بطريقة ملائمة تحقق وظيفة مفيدة. كما يُقصد بها أيضاً الكفاءة والدقة في الأداء¹.

وأشار ابن منظور في لسان العرب إلى أن المهارة تعني الإتقان في أداء الشيء، ووصف "الماهر" بأنه الشخص المتقن لكل عمل يقوم به².

المهارة تعتبر نشاط معقد يُكتسب من خلال التدريب المنهجي والممارسة الهادفة، يؤدي بكفاءة ودقة لتحقيق وظيفة مفيدة

ب. **المهارة اصطلاحاً:** تُعد المهارة عملية تحويل المعرفة إلى سلوك عملي، ويُفهم من ذلك أن المعرفة وحدها لا تكفي ما لم تُرافق بتدريب منهجي على كيفية تحويلها إلى أداء قابل للتطبيق. ويتطلب هذا التحول ممارسة متكررة، وتحليلاً للنصوص والأنشطة المخصصة للتدريب، مما يساهم في تعزيز الفهم والاستيعاب. ومن خلال

¹ آمال صادق وفؤاد أبو حطب، علم النفس التربوي (ط4)، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994، ص330.

² محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب (ج 4)، دار صادر، بيروت، 2003، ص 498.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

هذا الفهم العميق، يتمكن المتعلم من المحاكاة والتطبيق في سياقات مختلفة. فعلى سبيل المثال، مهارات مثل الكتابة والقراءة لا تُكتسب بمجرد المعرفة بها، بل تحتاج إلى تدريب متواصل وممارسة فعالة لترسيخها وتطويرها¹.

وُتُعرف أيضًا بأنها ما يكتسبه الفرد من تعلم يمكنه من أداء معين بسهولة ودقة. وتُعد المهارات، بوجه عام، مزيجًا من الدقة والسرعة في أداء مهمة معينة، وهي لا تُكتسب فطريًا، بل تنمو وتتطور من خلال التعلم والممارسة. كما تشير بعض التعريفات إلى أن المهارة هي تنفيذ عمل معين بدرجة عالية من الإتقان والسرعة، مع تحقيق اقتصاد في الجهد المبذول².

كذلك تُعتبر المهارة شكلًا من أشكال الأداء السلس والدقيق، الذي يعتمد على فهم عميق لما يكتسبه الإنسان من خبرات معرفية وحركية، مع تحقيق كفاءة في استخدام الجهد والموارد. أما مهارة التدريس، فيمكن تعريفها بأنها قدرة المعلم على إحداث عملية التعلم بفعالية، وهي تنمو وتتطور من خلال الإعداد التربوي الجيد وتراكم الخبرات السابقة. ويختلف هذا الأداء تبعًا لطبيعة المادة الدراسية، وخصائصها، وأهداف تعليمها³.

تُعد المهارة قدرة مكتسبة تُمكن الفرد من أداء معين بدقة وسهولة، وهي لا تُولد فطرية، بل تتطور من خلال التعلم والممارسة المستمرة. وتتمثل المهارة في تحويل المعرفة إلى سلوك عملي قابل للتطبيق، وهو ما يتطلب تدريبًا منهجيًا، وتحليلًا للمواقف والنصوص، وفهمًا عميقًا يُمكّن من المحاكاة والتطبيق في سياقات مختلفة. وتتصف المهارات بالكفاءة، والسرعة، والدقة، مع الاقتصاد في الجهد والموارد.

ت. المهارات الناعمة: هي سمات شخصية ومهارات اجتماعية تُميز قدرة الفرد على التفاعل الفعال مع الآخرين. وفي بيئة العمل، تُعد المهارات الناعمة مكملًا للمهارات الصلبة، التي تشير إلى معارف الفرد ومهاراته المهنية⁴.

¹ قريسي ظريفة، اللغة العربية تكون المعلمين، المستوى الثانية ابتدائي الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد، 2007، ص10.

² حسن شحاتة وزينب النجار، من شراحته معجم مصطلحات التربية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، ط 1، 2003، ص 302، 303.

³ محمد أبو الشقير ودواد درويش حلس، محاضرات في مهارات التدريس، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص14.

⁴ Will Kenton, What Are Soft Skills? Definition, Importance, and Examples, <https://www.investopedia.com/terms/s/soft-skills.asp> 11:11, 2025/03/08 AM

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

هي مجموعة من المهارات التي يمتلكها الأفراد، لا تقتصر وظيفتها على فهم الآخرين والاستجابة لهم، بل تمتد لتشمل ضبط النفس، والقدرة على التواصل الفعّال، بهدف تحقيق الأهداف المرجوة¹.

تمثل هذه المهارات مجموعة من القدرات التي تمكّن الأفراد من وضع خطط واضحة ومرنة، تتكيف مع التغيرات في بيئة العمل، مما يساهم في توليد مهارات إبداعية جديدة تُعزز من كفاءة الأداء داخل المنظمة².

تُعد هذه المهارات مجموعة من السمات الشخصية والعادات الإيجابية التي تُساهم في جعل الفرد موظفًا فاعلاً، قادرًا على التفاعل الإيجابي مع زملائه، والعمل بفعالية ضمن فريق واحد³.

تُعد المهارات الناعمة مجموعة من السمات الشخصية والقدرات الاجتماعية التي تُمكن الفرد من التفاعل بفعالية مع الآخرين، والعمل ضمن فرق العمل بكفاءة. وهي لا تقتصر على فهم الآخرين والاستجابة لهم، بل تشمل أيضًا مهارات مثل ضبط النفس، والاتصال الفعّال، والمرونة في التعامل مع التغيرات. وتُعد مكملة للمهارات الصلبة، إذ تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال تمكين الأفراد من التخطيط، والتكيف، وإيجاد حلول إبداعية تدعم أهداف المنظمة.

ثانيًا: نشأة المهارات الناعمة :

مرّ على ظهور المهارات الناعمة ثلاث مراحل وهي:

المرحلة الأولى: النشأة العسكرية (1968-1972)

ظهر مصطلح "المهارات الناعمة" لأول مرة في الجيش الأمريكي بين عامي 1968 و1972، حيث تم استخدامه لتمييز المهارات التي لا تتعلق بالتعامل مع الآلات، مثل القيادة والتواصل، عن المهارات التقنية أو "المهارات الصلبة".

¹Wongkalasin, Khemakorn, Prachak Bouphan, and Tang Keow Ngang; Leadership soft skills that affect organizational climate of district health offices in Khon Kaen, Thailand." Asia-Pacific Journal of Science and Technology, 2013.

²Singh, Promeet Jaswant; A Study of the Soft Skills that Contribute to the Success of Newly Graduated Business Students in the Workplace, This Dissertation is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Educational Doctorate Degree in Educational Leadership, 2018, p143.

³Aldulaimi, S. H; Leadership soft skills in higher education institutions. Social Science Learning Education Journal, 3(7), 2018, p22.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

في عام 1972، عُقد مؤتمر في مدرسة الدفاع الجوي في فورت بليس، تكساس، حيث تم تقديم تقرير يهدف إلى تحديد وفهم مصطلح "المهارات الناعمة" في مختلف مدارس القيادة العسكرية¹.

المرحلة الثانية: التوسع في التعليم والتدريب.

خلال الثمانينيات والتسعينيات، بدأ الاعتماد على المهارات الناعمة يتزايد في مؤسسات التعليم والتدريب المهني، وظهرت توجهات لتضمينها في مناهج التعليم، باعتبارها ضرورية لتعزيز فرص التوظيف ونجاح الأفراد في بيئات العمل الحديثة. أبرزت دراسة روبلز (2012) أهمية هذه المهارات، حيث حددت أهم عشر مهارات ناعمة يراها التنفيذيون ضرورية في مكان العمل، مثل النزاهة، والتواصل، والمسؤولية².

المرحلة الثالثة: دمجها في التنمية المؤسسية والمهنية.

مع بدايات القرن الحادي والعشرين، أصبحت المهارات الناعمة محورًا أساسيًا في سياسات التنمية البشرية، وإعداد القادة، وتقييم أداء الموظفين. أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تقريرًا في عام 2015 بعنوان "المهارات من أجل التقدم الاجتماعي: قوة المهارات الاجتماعية والعاطفية"، والذي يسلط الضوء على أهمية هذه المهارات في تعزيز الرفاهية الفردية والتقدم الاجتماعي³.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية المهارات الناعمة.

للمهارات الناعمة خصائص تتميز بها عن المهارات الصلبة وأهمية تختلف عن التي سبقت.

أولاً: **خصائص المهارات الناعمة:** تُعد المهارات الناعمة من السمات الجوهرية التي يتصف بها القادة القادرون على استشراف آفاق أوسع مما يدركه الآخرون. ويتميز هؤلاء القادة بقدرتهم على صياغة الرؤية الاستراتيجية بما يتماشى

¹ Defense Technical Information Center – DTIC ; CONARC Soft Skills Training Conference, https://archive.org/stream/DTIC_ADA099612/DTIC_ADA099612_djvu.txt , 09/03/2025, 01 :28 AM

² Marcel M. Robles, Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1080569912460400> , 09/03/2025, 01: 59 AM

³ Koji, Maria, Katarzyna, Hiroko, Elodie; Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills, https://www.oecd.org/en/publications/2015/03/skills-for-social-progress_g1g4c895.html ,09/03/2025,06 :14 AM

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

مع توجهات المنظمة، وتأثيرهم الإيجابي في الأفراد داخل بيئة العمل. ومن أبرز خصائص المهارات الناعمة لدى القادة¹:

✓ القدرة على تحقيق التوازن والتكيف مع التطورات البيئية المستمرة، مما يعكس مرونة تنظيمية فعالة وديناميكية مستدامة؛

✓ رسم رؤية مستقبلية واضحة، وتحديد الأهداف والغايات بعيدة المدى، مع وضع الخطط الاستراتيجية اللازمة وتطبيقها على أرض الواقع؛

✓ سرعة الاستجابة لاحتياجات ومتطلبات العملاء وتقديم المنتجات للأسواق قبل المنافسين، ما يضفي على المنظمة ميزة تنافسية قائمة على سرعة الحركة.

كما أشار حلالة إلى أن من أهم خصائص المهارات الناعمة أنها عملية مستمرة ومتجددة، تدفع العاملين نحو تطويرها واكتسابها باستمرار، بهدف مواجهة التغيرات المتسارعة في البيئات المعاصرة، ما يجعلها جوهرًا للتعليم المستمر والنمو المهني.

ومما سبق، نستنتج ان المهارات الناعمة تبرز كأحد المقومات الأساسية لنجاح القادة في بيئة العمل الحديثة، حيث تمكنهم من استشراف المستقبل وصياغة رؤى استراتيجية تتماشى مع توجهات المنظمة. وتُعد المرونة، والتكيف، وسرعة الاستجابة، من أبرز خصائص هذه المهارات، بما يُسهم في تعزيز التنافسية والتنمية التنظيمية.

ثانيًا: أهمية المهارات الناعمة: تُعتبر المهارات الناعمة مكملات للمهارات التقنية أو الصلبة، وتمثل عنصرًا أساسيًا في الأداء الوظيفي والتطور المهني، نظرًا لكونها قابلة للتطبيق داخل بيئة العمل وخارجها. ورغم التوسع الكبير في تناول هذه المهارات، لا تزال الإجابة عن سبب اعتبارها بالغة الأهمية محل نقاش مفتوح. ومن بين الأسباب الرئيسية لذلك²:

¹ بوكرك أسامة، أثر المهارات الناعمة على الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي: دراسة عينة من آراء أساتذة المركز الجامعي عبد الحميد بوالصوف_ميلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحميد بوالصوف_ميلة، الجزائر، 2023، ص ص 5-6.

² مزراق سولاف، قبائلي آمال، نحو فهم أعمق للمهارات الناعمة: دراسة بليومترية للفترة (2000-2022)، مجلة اقتصاد المال والأعمال (م إ م أ)، المجلد (8) العدد (3)، سبتمبر 2020، ص 181.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

✓ التحول في النظرة إلى المهارات الناعمة؛ فقد كانت تُعتبر سابقاً مهارات ثانوية أو "من الجيد امتلاكها"، فيما كانت الأولوية للمهارات الصلبة. إلا أن هذا التصور قد تغير جذرياً، حيث أصبحت مهارات مثل الاتصال الفعال تُستخدم لتعويض بعض أوجه القصور في المهارات الصلبة. وفي السياق الحالي، يُفضل الأفراد المنفتحون والمرنون الذين يُجيدون التعبير عن أنفسهم والتعامل مع الآخرين، على من يفتقرون إلى هذه السمات؛

✓ التغيرات الجذرية في سوق العمل، الذي أصبح أكثر تنافسية وتعقيداً، مما يفرض على المتقدمين للوظائف امتلاك "ميزة تنافسية" تتمثل غالباً في المهارات الناعمة، خاصة عندما تكون المؤهلات العلمية متشابهة؛

✓ يولي أصحاب العمل أهمية أكبر للمتشحين الذين يمتلكون مهارات ناعمة، باعتبارهم أكثر قدرة على الإسهام في الإنتاج منذ المراحل الأولى من التوظيف؛

✓ تُوفر المهارات الناعمة فرصاً وظيفية أفضل بعد التوظيف، وتُسهم في تسريع مسار النجاح المهني؛

✓ وأخيراً، فإن الواقع العملي يُثبت أن أصحاب العمل يُفضلون الموظفين الذين يمتلكون مهارات ناعمة، حيث لم تعد الكفاءة التقنية وحدها كافية للحصول على الترقية أو التميز في بيئة العمل المعاصرة.

تُعد المهارات الناعمة عنصراً حاسماً في النجاح المهني، حيث لم تعد مجرد مكمل للمهارات التقنية، بل أصبحت ميزة تنافسية ضرورية في بيئات العمل الحديثة. تعكس هذه المهارات القدرة على التواصل، والمرونة، والتفاعل الفعال مع الآخرين، وهي ما يبحث عنه أرباب العمل بشكل متزايد، ليس فقط عند التوظيف، بل أيضاً عند الترقى وتحديد الكفاءات. وتُشير التحولات في سوق العمل إلى أن امتلاك المهارات الناعمة يُعزز فرص الأفراد في التميز والنجاح داخل المؤسسات وخارجها.

المطلب الثالث: أبعاد المهارات الناعمة.

تتسم المهارات الناعمة بتعدد أبعادها وتنوع مكوناتها، حيث تشمل مجموعة من السمات والسلوكيات التي تسهم في تحسين التفاعل البشري وتعزيز الأداء الوظيفي، وقد حددت الأدبيات عدداً من الأبعاد الأساسية التي تشكل جوهر هذه المهارات، والتي تختلف باختلاف السياق المهني وطبيعة البيئة التنظيمية.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

ونذكر من هذه الأبعاد:

1. الإبداع: في ضوء ما استعرض من طروحات للكتاب والباحثين، برزت عدة تعريفات لمفهوم الإبداع، نوجزها فيما يلي:

يرى مشهور أن الإبداع يتمثل في أفكار تتسم بالجدة والفائدة، ترتبط بحل مثالي لمشكلات معينة أو تطوير أهداف وأساليب، أو تعميق الرؤية، أو إعادة تركيب أنماط مألوفة في السلوكيات الإدارية لتظهر في أشكال متطورة ومتميزة تدفع أصحابها إلى التقدم¹.

أما ديري فيعرّف الإبداع بأنه تطبيق فكرة طُورت داخل المنظمة أو تم تبنيها من خارجها، سواء تعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام، وتُعد هذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة عند تنفيذها².

من جهته، يشير الصائغ إلى أن الإبداع يتمثل في اكتشاف أو إنتاج أو ابتكار فكرة أو موضوع جديد وغير مسبوق، يُحقق فائدة للفرد أو المنظمة أو المجتمع، ويُعد بذلك عملية عقلية تهدف إلى تقديم حلول أو مسارات جديدة لمعالجة مشكلات لم تُحل بوسائل تقليدية³.

ويطرح طالب والبناء أن الإبداع هو مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو ابتكار فكرة جديدة، حتى وإن كانت بسيطة، لكنها تؤدي إلى إنتاج غير مألوف يمكن تطبيقه، كما يُنظر إليه على أنه عملية تحويل المعرفة الحالية إلى أفكار جديدة تُطبّق على شكل منتج جديد يُضيف قيمة للمستهلك⁴.

كما يوضح Gropley & Patston أن الإبداع يُعد ظاهرة اجتماعية تُعرف في ضوء الأعراف السائدة في المجتمع، ويتأثر بدرجة كبيرة بالعوامل الاجتماعية التي قد تيسر أو تعيق ظهوره. ويُنظر إليه أيضاً بوصفه جانباً من

¹ مشهور وثروت، استراتيجيات التطوير الإداري، ط 1، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص165.

² ديري زاهد محمد، السلوك التنظيمي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2011، ص297.

³ الصائغ، نبيل ذنون، الإدارة: مبادئ وإساليب، ط 1، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2011، ص 23.

⁴ طالب، علاء فرحان والبناء، زينب مكى محمود، استراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص276.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

جوانب التفكير ومهمة شخصية ناتجة عن تفاعل مع بيئة معينة، تجمع بين خصائص الفرد والتفكير الذي يمارسه .

1

أما Al-Ababneh فيرى أن الإبداع يتجلى في الأنشطة الفردية والعمليات الفكرية التي تُفضي إلى توليد أفكار جديدة ومبتكرة تهدف إلى حل مشكلات محددة² .

الإبداع هو عملية ذهنية واجتماعية تهدف إلى تطوير أفكار جديدة ومبتكرة لحل المشكلات وتقديم حلول غير تقليدية تضيف قيمة للفرد والمنظمة والمجتمع.

2. إدارة الضغوط :

الضغوط: تشير الأدبيات إلى وجود تباين في تحديد مفهوم الضغوط، حيث يمكن التمييز بين ثلاث اتجاهات رئيسية لتعريفها³:

الاتجاه الأول: يُعرف الضغوط انطلاقاً من مصادرها، إذ تُعتبر ظروفًا معينة بأنها ضاغطة لأنها ترتبط بنتائج اجتماعية غير مرغوبة، وتؤدي إلى مشاعر سلبية مثل القلق، الإحباط، والغضب.

الاتجاه الثاني: يُركز على نتائج الضغوط، حيث قام المنتمون لهذا الاتجاه بإعداد قوائم تتضمن الآثار المحتملة التي قد تترتب على التعرض لأحداث ضاغطة، مثل التأثيرات النفسية والجسدية والسلوكية.

الاتجاه الثالث: يُعرف الضغوط بناءً على ردود الأفعال، حيث يُنظر إليها كمحصلة لتفاعل مجموعة من الأحداث مع ردود الأفعال الفسيولوجية والنفسية التي يُبدّيها الفرد تجاهها.

إدارة الضغوط: تُعرف إدارة الضغوط بأنها:

¹Gropley, D.H & Patston, T; supporting Creative Teaching and Learning in the Classroom: Myths, Model, and Measures, In C. Mullen (Ed), creativity Under Duress in Education? Resistive Theories, Practices and Actions, London, UK, 2011, p1.

²Al-Ababneh, Mukhles M; The Concept of Creativity: Definitions and Theories, (International Journal of Tourism & Hotel Business Management) , SciTech Central Inc, Vol.2, No(1) , USA, 2020, p246 .

³رشيد سعادة، الذكاء الانفعالي وعلاقته بإدارة الضغوط المهنية لدى مديري المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم إنسانية، عدد 38، الجزائر، ديسمبر 2012، ص ص 162-163.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

العملية التي يستخدم فيها الفرد مهارات واستراتيجيات متعددة للتحكم في مصادر التوتر والحد من آثارها السلبية، بغرض تحقيق التوازن الشخصي والمهني¹.

يرى عبد الله أن إدارة الضغوط "تشير إلى جملة الإجراءات والوسائل التي يستخدمها الأفراد في التعامل مع مواقف الحياة الضاغطة، سواء أكانت مهنية أو اجتماعية أو نفسية، بطريقة تقيهم من آثارها السلبية².

كما تُعرّف بأنها الأساليب والاستراتيجيات التي يتبناها الفرد من أجل السيطرة على مصادر الضغوط وتخفيف حدتها والتكيف معها بطريقة فعالة³.

ويفسرها الجندي بأنها "جهود الفرد الواعية أو غير الواعية في التكيف مع الضغوط، بغية تقليل التوتر الناتج عنها وتحقيق الاستقرار النفسي⁴".

تُعرّف الضغوط بناءً على مصادرها، نتائجها، أو ردود الأفعال تجاهها، بينما إدارة الضغوط هي مجموعة من الاستراتيجيات التي يستخدمها الفرد للتحكم في التوتر وتحقيق التوازن النفسي والمهني.

3. التخطيط :

يُعد التخطيط ممارسة إنسانية قديمة، استخدمها البشر في مختلف العصور والظروف. أما من الناحية العلمية، فهو ليس علماً حديث النشأة، إذ بدأت ملامحه بالظهور في أواخر خمسينيات القرن العشرين. وخلال العقود الأخيرة، اتسع نطاق الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي ليشمل مؤسسات متعددة، من بينها مؤسسات التعليم العالي، ويُعتبر أيضاً عاملاً أساسياً في تحقيق النجاح سواء على مستوى الأفراد أو المؤسسات، إلا أن مدى فاعليته يتوقف على الجهة المنفذة له، إذ أن التنفيذ الضعيف قد يؤدي إلى نتائج سلبية أو معدومة، في حين أن التنفيذ الجيد يفضي إلى نتائج إيجابية وملموسة⁵.

¹عبد الرحمن وعادل، إدارة الضغوط النفسية في بيئة العمل، دار الفكر العربي، القاهرة، 2016، ص. 42.

²عبد الله ومجدي، سيكولوجية التوتر والضغوط النفسية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2014، ص. 91.

³الطحان وأحمد، علم النفس المهني، دار الفكر، دمشق، 2011، ص 155.

⁴الجندي ومحمد علم، النفس الصناعي والتنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، 2008، القاهرة، ص 203.

⁵Dooris, M., Kelley, J., and Trainer, J; Strategic Planning in Higher Education. New Directions for Higher Education, John Wiley & Sons, no. 116, 2002, p11.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

التخطيط هو عملية تحديد الأهداف ووضع استراتيجيات لتحقيقها في المستقبل، ويعتمد نجاحه على التنفيذ الفعال والملائم.

4. الذكاء العاطفي:

يُعد "الذكاء العاطفي" من المفاهيم الحديثة التي نالت اهتمامًا واسعًا في الأوساط الأكاديمية والإدارية، ويُعرف بعدة تسميات منها: الذكاء العاطفي، الذكاء الوجداني، الذكاء الانفعالي، أو الذكاء الوجداني الاجتماعي. وقد تُرجم هذا المصطلح من الأصل الإنجليزي "Emotional Intelligence"، ويُعرف بأنه: القدرة على التعرف على الانفعالات الذاتية وفهمها واستخدامها بشكل فعال للتأثير الإيجابي على التفكير والسلوك¹.

وقد أسهم العالمان غولمان (Goleman) وسلوفي وماير (Salovey & Mayer) في تطوير هذا المفهوم، حيث طرح غولمان نموذجًا شهيرًا يربط الذكاء العاطفي بالكفاءات الأساسية للأداء الفعال. ويتضمن النموذج خمسة أبعاد رئيسية²:

- **الوعي الذاتي الانفعالي:** ويتمثل في إدراك الشخص لانفعالاته الخاصة، والقدرة على ملاحظتها وفهم أسبابها وتأثيرها في سلوكه؛
- **إدارة الانفعالات:** وتشير إلى قدرة الفرد على التحكم في مشاعره السلبية والتعامل معها بطريقة إيجابية، بما في ذلك التحكم في الغضب والتوتر؛
- **الدافعية:** وهي الحافز الداخلي الذي يدفع الفرد لتحقيق أهدافه باستمرار، مع التركيز على الإنجاز والتحفيز الذاتي؛
- **التعاطف:** وهو القدرة على فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معهم بفعالية، ويعد من أساسيات بناء العلاقات الإنسانية الناجحة؛
- **المهارات الاجتماعية:** وتشمل القدرة على بناء علاقات فعالة، والتأثير على الآخرين، والتواصل الإيجابي، والتعاون في بيئات العمل والاجتماع.

¹Salovey, P & Mayer, J; Emotional Intelligence. Imagination, Cognition, and Personality, V (9), N (3), 1990, p185.

²فايز على الأسود، ضياء رأفت أبو شرح، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات للذكاء العاطفي من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 8/ العدد 01، 2020، ص 4.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

الذكاء العاطفي هو القدرة على التعرف على الانفعالات الذاتية وفهمها واستخدامها بشكل فعال للتأثير على التفكير والسلوك.

5. التعلم المستمر :

التعلم المستمر هو ذلك النوع من التعليم الذي يهدف إلى تطوير المهارات والمعارف باستمرار، لمواكبة التغيرات العلمية والتكنولوجية، وهو لا يقتصر على مرحلة عمرية معينة أو نوع معين من المتعلمين¹.

يعرّف أيضًا بأنه عملية منظمة تهدف إلى إكساب الأفراد معارف ومهارات جديدة في ضوء احتياجاتهم، وتعد ركيزة أساسية في بناء مجتمع التعلم والمعرفة².

كما يُعرف بأنه نظام تعليمي يواكب التغيرات السريعة ويعتمد على المشاركة الذاتية في التعلم مدى الحياة، سواء داخل المؤسسات الأكاديمية أو خارجها³.

وجاء أيضًا في أحد التعريفات الأكاديمية "تعلم متجدد لا يتوقف عند التخرج من الجامعة، بل يمتد طيلة الحياة، ويُعد وسيلة للتكيف مع مستجدات سوق العمل والتكنولوجيا"⁴.

6. التأثير:

التأثير هو القدرة على تغيير سلوكيات الآخرين أو آرائهم أو مشاعرهم من خلال التواصل الفعال والقدرة على تقديم حجج مقنعة. يعتمد التأثير على عدة مهارات مثل التواصل، الاستماع الفعال، والإقناع⁵.

التأثير في السياقات التعليمية يتضمن توجيه الطلاب وتحفيزهم على اتخاذ قرارات إيجابية وتحقيق أهدافهم التعليمية من خلال التفاعل مع المعلم وأقرانهم⁶.

¹ التميمي وجمال حسن، التعليم المستمر كمدخل لتحقيق التنمية المهنية، دار الرضوان، عمان (الأردن)، 2022، ص 45.

² عوض وإيمان محمد، أسس ومداخل التعليم المستمر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2021، ص 59.

³ مراد ومحمود عبد الله، استراتيجيات التعليم مدى الحياة في القرن الحادي والعشرين، دار المسيرة، 2020، ص 73.

⁴ الزبود وأحمد حسين، التعليم المستمر وتطوير الذات المهنية، دار الفكر، الأردن، 2019، ص 88.

⁵ الشحات، مهارة التأثير في بيئة العمل، دار النشر الأكاديمي، مصر (القاهرة)، 2017، ص 54.

⁶ حسن، التأثير في السياقات التعليمية: أساليب وتقنيات، مكتبة المعارف، السعودية (الرياض)، 2019، ص 122.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

التأثير الاجتماعي هو القدرة على تشكيل الاتجاهات والمواقف والقرارات لدى الآخرين من خلال التواصل والعلاقات التي تبني على الثقة والاحترام المتبادل¹.

التأثير في القيادة هو عملية يستخدم خلالها القائد قدراته الشخصية وأسلوب القيادة لإلهام الآخرين ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة أو الفريق.²

التأثير هو القدرة على إحداث تغيير في سلوك أو آراء أو مشاعر الآخرين من خلال التواصل الفعال والإقناع.

المطلب الرابع: مقارنة المهارات الناعمة مع المهارات الصلبة.

تُعد المهارات الصلبة (Hard Skills) مهارات تقنية أو معرفية محددة يُكتسب معظمها من خلال التعليم الرسمي أو التدريب المهني، وهي قابلة للقياس والاختبار، مثل استخدام البرمجيات أو إتقان لغة أجنبية،³ في المقابل، تشير المهارات الناعمة (Soft Skills) إلى القدرات الشخصية والاجتماعية مثل التواصل، العمل الجماعي، التكيف، والذكاء العاطفي، والتي يصعب تقييمها بطريقة موضوعية ولكنها ضرورية في بيئة العمل الحديثة.⁴

يؤكد العديد من الباحثين أن المهارات الصلبة وحدها لم تعد كافية للنجاح المهني، بل أصبحت المهارات الناعمة عاملاً حاسماً في التوظيف والترقية والاحتفاظ بالوظائف.⁵ حيث بينت دراسات سوق العمل أن أصحاب العمل غالباً ما يفضلون مرشحاً يمتلك مستوى عالٍ من المهارات الاجتماعية حتى لو كانت مهاراته التقنية محدودة⁶ وعلى الرغم من وضوح الاختلاف بين النوعين من المهارات، فإنهما متكاملان ولا يمكن الاستغناء عن أحدهما، إذ تمكن

¹ الزهراني، التأثير الاجتماعي وأثره على اتخاذ القرارات، دار العلم للنشر، السعودية (جدة)، 2018، ص 39.

² علي، التأثير في القيادة وإدارة الفرق، دار الفكر للإنتاج الثقافي، دبي، 2020، ص 102.

³ Andrews, J., & Higson, H; Graduate employability, 'soft skills' versus 'hard' business knowledge: A European study. Higher Education in Europe, 33(4), 2014, p. 418

⁴ Lippman, L., Ryberg, R., Carney, R., & Moore, K; Workforce Connections: Key "soft skills" that foster youth workforce success: Toward a consensus across fields. Child Trends, 2015, p. 8

⁵ Matteson, M. L, Anderson, L., & Boyden, C; "Soft Skills": A Phrase in Search of Meaning. Portal: Libraries and the Academy, 16(1), 2016, p. 76

⁶ Rao, M. S, Enhancing employability in engineering and management students through soft skills. Industrial and Commercial Training, 46(1), 2014, p. 51

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

المهارات الصلبة الفرد من أداء مهامه الوظيفية، بينما تُكسبه المهارات الناعمة القدرة على التفاعل والعمل ضمن فرق متعددة والتكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.¹

في الأخير تُعد المهارات الناعمة سمات شخصية واجتماعية تمكّن الفرد من التواصل الفعّال والعمل ضمن فرق. نشأت في السياق العسكري الأمريكي بين 1968 و1972، وتوسعت لاحقاً في مجالات التعليم والتنمية المؤسسية، وأصبحت عنصراً حاسماً في النجاح المهني. تُبرز كأداة قيادية تدعم صياغة الرؤى الاستراتيجية وتعزز الأداء الوظيفي. من أبرز أبعادها: الإبداع، الذكاء العاطفي، إدارة الضغوط، والتأثير. وبالمقارنة، تمثل المهارات الصلبة المعرفة التقنية القابلة للقياس، بينما تُمثل المهارات الناعمة القدرة على التفاعل الفعّال، ويُعد التوازن بينهما مفتاحاً للتميّز المهني.

¹ Robles, M. M, Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace, Business Communication Quarterly, 75(4), 2012, p. 457

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة الحالية.

يهدف هذا المبحث إلى استعراض الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية، والتي يبلغ عددها (10) دراسات، حيث تناولت موضوع الدراسة الحالية من جوانب مختلفة، سواء فيما يتعلق بالمتغير المستقل (المهارات الناعمة) أو المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، بالإضافة إلى الدراسات التي بحثت في طبيعة العلاقة بينهما ومدى تأثير المهارات الناعمة على تحسين الأداء الوظيفي.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.

- 1- دراسة منى صلاح الدين السيد، نيفين جلال عيد، هبة عاطف الأخرس، 2024، مصر، دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية على شركات السياحة بمدن القناة - مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، المجلد 27، العدد 2، ديسمبر 2024، ص 1-21.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين بشركات السياحة في مدن القناة، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. شملت عينة الدراسة (350) موظفًا من العاملين في شركات السياحة بمدن القناة (السويس، الإسماعيلية، بورسعيد)، بواقع (180) من الذكور و(170) من الإناث. و أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين المهارات الناعمة وأداء العاملين، سواء على مستوى الأبعاد و الدرجة الكلية لدى العاملين في شركات السياحة بمدن القناة، مما يؤكد تأثير المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركات السياحة بمدن القناة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد المهارات الناعمة و بعد أداء العاملين وفقًا لمتغير الجنس، و خلص البحث إلى عدة توصيات، أبرزها ضرورة التدريب المستمر للعاملين لاكتساب المهارات الناعمة، حيث أصبحت عنصرًا أساسيًا في تطوير الأداء المهني، مما يساهم في تعزيز التواصل والتفاعل الفعال داخل بيئة العمل، ورفع كفاءة العاملين في قطاع السياحة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

- 2- دراسة مرغم عبد المالك، هيشور خليل ودجال هشام حول دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمائية دراسة تطبيقية في الوكالة السياحية "وكالة رزاق هبله للسياحة والأسفار"، الوادي، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2024 .

هدفت هذه الدراسة إلى كشف عن مساهمة المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المؤسسات الخدمائية عموماً ووكالة رزاق هبله للسياحة والأسفار خاصة بولاية الوادي ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحثون باتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من (31) عمال وموظف للوكالة رزاق هبله للسياحة والأسفار بكل فروعها في ولاية الجزائر وورقلة وتم استرجاعها كلها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من نتائج منها وجود أثر ذو دلالة احصائية للمهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي وكالة رزاق ووكالة هبله للسياحة والأسفار عند مستوى دلالة (0.05) و قد توصلت الدراسة إلى مجموعة توصيات منها وضع برامج ودورات تدريبية تساهم في تفعيل وتحسين المهارات الناعمة لدى موظفي المؤسسة و ضرورة إجراء أبحاث جديدة فيما يخص المهارات الناعمة.

- 3- دراسة احمد حسين حسن الجرجري وزينب ربيع محمد الدبوني، المهارات الناعمة ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي - دراسة تحليلية جامعة الموصل Muthanna Journal of -
، Volume (13), Administration and Economic Sciences
Issue (1)، العراق، 2023، Pages (1-22).

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي، حيث تناولت في البداية الإطار النظري لكلا المفهومين من خلال تحديد تعريفاتهما وأبعادهما. تم قياس المهارات الناعمة عبر مجموعة من الأبعاد، وهي: الاتصال والتواصل، اتخاذ القرار وحل المشكلات، إدارة الوقت، العمل ضمن الفريق، القيادة، والعمل تحت الضغط، في حين تم قياس الأداء الوظيفي باستخدام أسلوب الاستبيان. أُجريت الدراسة ميدانياً في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل، واشتملت العينة على 136 من المدرسين. ولتحليل البيانات، تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية، بما في ذلك معامل (Cronbach's Alpha)، (Steven K. Thompson)، المعدلات، الأوساط الحسابية المرجحة، الانحراف المعياري، التباين، مؤشر الأهمية النسبية (RII)، علاقات الارتباط،

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

وعلاقات التأثير، وذلك باستخدام برنامج SPSS 25 كشفت النتائج الإحصائية عن وجود ارتباط قوي بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي، كما أظهر تحليل الانحدار الخطي وجود تأثير معنوي إيجابي للمهارات الناعمة على الأداء الوظيفي. كما تم رصد علاقة التباين بين المتغيرين، مما يؤكد أهمية تعزيز هذه المهارات لرفع مستوى الأداء. بناءً على هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى أن تحسين مستوى المهارات الناعمة لدى الأفراد ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي، مما يستدعي العمل على تطوير هذه المهارات كأحد المتطلبات الأساسية في بيئة العمل. لذا، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المهارات الناعمة من خلال معالجة الفجوات بين المستويات الحالية والمستويات المستهدفة، لضمان تحقيق أداء وظيفي أكثر كفاءة وفعالية.

4- دراسة زايد ناجي شاوش، محمد عبد الله الأشول وعبد الله محسن الزنداني، دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية- مجلة جامعة عمران 03، اليمن، 2023، ص 123-152 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المركز الرئيس للمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، وصمم استبيان خاص لهذا الغرض واستخدمت الدراسة عينة عشوائية طبقية بلغت (314) مفردة، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد المهارات الناعمة (مهارات الاتصال، مهارات العمل ضمن الفريق، مهارات حل المشكلات، مهارات الإبداع) والأداء الوظيفي للعاملين. كما أشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمهارات الناعمة بأبعادها على الأداء الوظيفي، وفي ضوء استنتاجات الدراسة التي تم الحصول إليها من نتائج التحليل الإحصائي، تم التوصل إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات، لخصت فيما يلي: تعزيز المهارات الناعمة داخل المؤسسة كجزء من ثقافتها الأساسية، مع تحسين نظام الحوافز والترقيات، وتعزيز مجالات التميز، وتطوير قنوات اتصال فعالة لدعم الأداء الوظيفي.

5- دراسة الدراجي سالم، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال - دراسة حالة على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي -تبسة-، 2023.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الحيوي للاستثمار في رأس المال البشري كعنصر أساسي لتحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال. تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 26 فردًا من رؤساء الأقسام والمديرين. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة، أبرزها: أن المؤسسات المبحوثة تولي أهمية لتطبيق كل من متغير الاستثمار في رأس المال البشري والأداء الوظيفي، كما خلصت إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية بعد استقطاب واختيار رأس المال البشري وبعد المحافظة على رأس المال البشري في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة من وجهة نظر عمالها، وإلى عدم وجود فروقات بين إجابات الأفراد حول الأثر المدروس تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المطلب الثاني: الدراسات باللغات الأجنبية.

كما تمت مراجعة عدد من الدراسات السابقة المكتوبة باللغة الأجنبية، التي تناولت موضوع المتغيرين "المهارات الناعمة" و "الأداء الوظيفي" من زوايا متعددة، ومن بينها:

- 1- **Study of Djoko Soelistya, "The Role of Soft Skills in Improving Human Resource Performance and Productivity", Universitas Muhammadiyah Gresik, Indonesia. Majority Science Journal (MSJ), Vol. 3 No. 1, February 2025.**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور المهارات الناعمة في تحسين أداء وإنتاجية الموارد البشرية. المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المراجعة المنهجية للأدبيات (SLR)، والتي تهدف إلى تحديد وتحليل وصياغة أسئلة البحث حول تأثير المهارات الناعمة على أداء وإنتاجية الموارد البشرية. الخطوة الأولى في المراجعة المنهجية للأدبيات هي تحديد وصياغة أسئلة البحث، والتي تهدف إلى تحديد محور الدراسة. بناءً على نتائج الدراسة، يمكن الاستنتاج بأن المهارات الناعمة لها تأثير كبير على تحسين أداء وإنتاجية الموارد البشرية. لقد ثبت أن مهارات مثل التواصل، والعمل الجماعي، والقيادة، وإدارة الوقت تساهم بشكل كبير في كفاءة وفعالية العمل، والتي بدورها لها تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي. لذلك، يجب أن يكون تطوير المهارات الناعمة جزءًا لا يتجزأ من برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية في كل شركة.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

يتطلب التطوير الفعال للمهارات الناعمة نهجًا شاملاً، حيث لا تقدم الشركات التدريب فحسب، بل تخلق أيضًا بيئة عمل تدعم تطبيق هذه المهارات.

2- Study of Christian Villegas, “A SYSTEMATIC REVIEW OF RESEARCH ON SOFT SKILLS FOR EMPLOYABILITY”, A Systematic Review of Research on Soft Skills for Employability. Advanced Education, 25, Villegas, C. (2024).

هدفت هذه الدراسة المنهجية إلى تحليل البنية المعرفية للأبحاث المتعلقة بالمهارات الناعمة وقابليتها للتوظيف، من خلال استخدام تقنية رسم خرائط العلم، حيث تم اختيار 45 وثيقة علمية مؤثرة، مكتوبة باللغة الإنجليزية ومفهرسة في قاعدة Scopus، نُشرت بين عامي 2013 و2023. كشفت النتائج عن نمو نسبي في هذا المجال خلال السنوات الأخيرة، بمتوسط 6 منشورات سنويًا بين 2017 و2021، وهي أبحاث تركزت بشكل رئيسي في أوروبا وآسيا. وقد تم تحديد أربع مدارس فكرية رئيسية في هذا المجال، تشمل: تطوير المهارات الناعمة لدى الطلاب، توقعات أصحاب العمل من الخريجين، المهارات الأساسية، وقياس قابلية التوظيف. وبين التحليل أن هناك اتفاقًا في الأدبيات على أن مفهومي قابلية التوظيف والاستعداد المهني يصعب تعريفهما وتطبيقهما بشكل دقيق، كما تم الكشف عن فجوة واضحة بين متطلبات سوق العمل والنظام التعليمي فيما يخص المهارات الناعمة. وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة "إكساب المناهج المهارات" لضمان تضمين المهارات الناعمة في المناهج الدراسية وتعزيز جاهزية الخريجين لسوق العمل.

3- Study of Srinath R and Bawatharini A, “THE IMPACT OF SOFTSKILL TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND ITS IMPLICATIONS ON ORGANISATIONAL SUCCESS” Conference Paper · June 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين بشركات السياحة في مدن القناة، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. شملت عينة الدراسة (350) موظفًا من العاملين في شركات السياحة بمدن القناة (السويس، الإسماعيلية، بورسعيد)، بواقع (180) من الذكور و(170) من الإناث. و أظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

($\alpha \leq 0.01$) بين المهارات الناعمة وأداء العاملين، سواء على مستوى الأبعاد و الدرجة الكلية لدى العاملين في شركات السياحة بمدن القناة، مما يؤكد تأثير المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركات السياحة بمدن القناة، كما كشفت النتائج عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد المهارات الناعمة و بعد أداء العاملين وفقاً لمتغير الجنس. و خلص البحث إلى عدة توصيات، أبرزها ضرورة التدريب المستمر للعاملين لاكتساب المهارات الناعمة، حيث أصبحت عنصراً أساسياً في تطوير الأداء المهني، مما يسهم في تعزيز التواصل والتفاعل الفعال داخل بيئة العمل، ورفع كفاءة العاملين في قطاع السياحة.

- 4- **Study of Ardian Sopa, Masduki Asbari, Agus Purwanto, Priyono Budi Santoso, Mustofa, Dhaniel Hutagalung, Siti Maesaroh, Mohamad Ramdan, Riza Primahendra, “Hard Skills versus Soft Skills: Which are More Important for Indonesian Employees Innovation Capability”, International Journal of Control and Automation, Vol. 13, No. 2, (2020), pp. 156 – 175.**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير المهارات الصلبة والمهارات الناعمة على قدرة الموظفين في إندونيسيا على الابتكار، مع اعتبار التعلم التنظيمي متغيراً وسيطاً في هذه العلاقة. تم جمع البيانات من خلال أسلوب العينة العشوائية البسيطة باستخدام استبيانات إلكترونية، وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة 573 استبانة. عولجت البيانات باستخدام النمذجة الهيكلية SEM بواسطة برنامج SmartPLS 3.0. وأظهرت النتائج أن المهارات الصلبة والناعمة تؤثران إيجابياً وبشكل معنوي في قدرة الموظفين على الابتكار، سواء بشكل مباشر أو من خلال التأثير غير المباشر عبر التعلم التنظيمي. وبناء على ذلك، تقترح الدراسة نموذجاً لتحسين الابتكار الوظيفي لدى الموظفين الإندونيسيين من خلال تطوير المهارات الصلبة والناعمة، وتعزيز التعلم التنظيمي كوسيط فاعل. وتوصي الدراسة باعتماد هذا التوجه كأداة لتحسين جاهزية الموظفين لمواجهة تحديات عصر الصناعة 4.0.

- 5- **Study of Kathungu Beatrice Mwathi, “Relationship between emotional intelligence and job performance among service providers in rehabilitation schools in kenya”, A thesis submitted to The School of Humanities and Social Sciences in Fulfillment**

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Doctor Of Philosophy In Psychology Of Kenyatta University, July, 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي لمقدمي الخدمات في مدارس إعادة التأهيل في كينيا، مع التركيز على تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في هذين المتغيرين وفقاً للخصائص الديموغرافية، بالإضافة إلى تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً للذكاء العاطفي على الأداء. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي، واستخدم الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 63 فرداً من بين 103 مستهدفين. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، خصوصاً في بُعدي التحفيز والمهارات الاجتماعية، مع غياب فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الأفراد تبعاً لمتغيرات ديموغرافية كالعمر والجنس وسنوات الخبرة. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بتوظيف اختبارات الذكاء العاطفي كأداة في عمليات التوظيف والتدريب، مع التركيز على تنمية الأبعاد الأكثر تأثيراً لتحسين الأداء الوظيفي في هذا النوع من المؤسسات.

المطلب الثالث: التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية.

يتضمن هذا المطلب عملية مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال تحديد نقاط المشتركة والاختلاف فيما بينهما من حيث أهداف ومجتمع وعينة الدراسة، المنهج المتبع والأدوات المستخدمة والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول 1-2: عملية مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال تحديد نقاط المشتركة

والاختلاف فيما بينهما اعتقد

عنوان الدراسة	معايير المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
---------------	-----------------	--------------	---------------

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

دراسة منى صلاح الدين السيد، نيفين جلال عيد، هبة عاطف الأخرس، 2024، مصر، دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين - دراسة تطبيقية على شركات السياحة بمدين القناة -	مجتمع الدراسة	شركات السياحة بمدين القناة	المدارس التعليمية الخاصة لولاية غرداية
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين	تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء وتحديد أي المهارات المساعدة أكثر للمدرس	
عينة الدراسة	شملت عينة الدراسة (350) موظفًا من العاملين في شركات	شملت عينة الدراسة مدرس في القطاع الخاص	
دراسة مرغم عبد المالك، هيشور خليل ودجال هشام حول دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي في المؤسسات الخدمائية - دراسة تطبيقية في الوكالة السياحية "وكالة رزاق هبله للسياحة والأسفار" - 2024، الوادي.	مجتمع الدراسة	المؤسسات الخدمائية خاصة بولاية الوادي	المدارس التعليمية الخاصة لولاية غرداية
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى كشف عن مساهمة المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي	تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء وتحديد أي المهارات المساعدة أكثر للمدرس	
عينة الدراسة	موظفي وكالة رزاق هبله للسياحة والاسفار	شملت عينة الدراسة مدرس في القطاع الخاص	
دراسة احمد حسين حسن الجرجري وزينب ربيع محمد الدبوني، 2023، العراق، المهارات الناعمة ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي - دراسة تحليلية جامعة الموصل -	مجتمع الدراسة	كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الموصل	المدارس التعليمية الخاصة لولاية غرداية
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي	تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء وتحديد أي المهارات المساعدة أكثر للمدرس	

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

عينة الدراسة	اشتملت العينة على 136 من المدرسين	شملت عينة الدراسة 120 مدرس في القطاع الخاص
دراسة زايد ناجي شاوش، محمد عبد الله الأشول وعبد الله محسن الزنداني، 2023، اليمن، دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية-	مجتمع الدراسة	العاملين في المركز الرئيس للمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي للمدرسين	تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء وتحديد أي المهارات المساعدة أكثر للمدرسين
عينة الدراسة	استخدمت الدراسة عينة عشوائية طبقية بلغت (314) مفردة	شملت عينة الدراسة 120 مدرس في القطاع الخاص
دراسة الدراجي سالم، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال - دراسة حالة على مستوى عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري-، 2023.	مجتمع الدراسة	عينة من المؤسسات الاقتصادية في الشرق الجزائري
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الحيوي للاستثمار في رأس المال البشري كعنصر أساسي لتحسين الأداء الوظيفي في منظمات الأعمال	تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء وتحديد أي المهارات المساعدة أكثر للمدرسين
عينة الدراسة	26 فردًا من رؤساء الأقسام والمديرين	شملت عينة الدراسة 120 مدرس في القطاع الخاص
مجتمع الدراسة	وثائق علمية مؤثرة، مكتوبة باللغة الإنجليزية ومفهرسة في قاعدة Scopus	المدارس التعليمية الخاصة لولاية غرداية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء وتحديد أي المهارات المساعدة أكثر للمدرس	هدفت هذه الدراسة المنهجية إلى تحليل البنية المعرفية للأبحاث المتعلقة بالمهارات الناعمة وقابليتها للتوظيف	هدف الدراسة	RESEARCH ON SOFT SKILLS FOR EMPLOYABILITY”, Villegas, C. (2024).
شملت عينة الدراسة 120 مدرس في القطاع الخاص	تم اختيار 45 وثيقة علمية مؤثرة، نُشرت بين عامي 2013 و2023	عينة الدراسة	
المدارس التعليمية الخاصة لولاية غرداية	مقدمي الخدمات في مدارس إعادة التأهيل في كينيا	مجتمع الدراسة	Study of Kathungu Beatrice Mwathi, “Relationship between emotional intelligence and job performance among service providers in rehabilitation schools in kenya”, A thesis submitted to The School of Humanities And Social Sciences In Fulfillment Of The Requirements For The Award Of The Degree Of Doctor Of Philosophy In Psychology Of Kenyatta University, july, 2010
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء وتحديد أي المهارات المساعدة أكثر للمدرس	هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الذكاء العاطفي والأداء الوظيفي، مع التركيز على تحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية في هذين المتغيرين وفقاً للخصائص الديموغرافية، بالإضافة إلى تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً للذكاء العاطفي على الأداء	هدف الدراسة	
شملت عينة الدراسة 120 مدرس في القطاع الخاص	عينة مكونة من 63 فرداً من بين 103 مستهدفين	عينة الدراسة	
المدارس التعليمية الخاصة لولاية غرداية	الموظفين في إندونيسيا	مجتمع الدراسة	Study of Ardian Sopa, Masduki Asbari, Agus Purwanto, Priyono Budi Santoso, Mustofa, Dhaniel Hutagalung, Siti
تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المهارات الناعمة	هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير المهارات الصلبة	هدف الدراسة	

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

المهارات الناعمة على قدرة الموظفين في إندونيسيا على الابتكار	في تعزيز الأداء وتحديد أي المهارات المساعدة أكثر للمدرس		Maesaroh, Mohamad Ramdan, Riza Primahendra, “Hard Skills versus Soft Skills: Which are More Important for Indonesian Employees Innovation Capability”.
العاملين في شركات السياحة بمدن القناة (السويس، الإسماعيلية، بورسعيد)	شملت عينة الدراسة 120 مدرس في القطاع الخاص	عينة الدراسة	
شركات السياحة بمدن القناة (السويس، الإسماعيلية، بورسعيد)	المدارس التعليمية الخاصة لولاية غرداية	مجتمع الدراسة	Study of Srinath R and Bawatharini A, “THE IMPACT OF SOFTSKILL TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND ITS IMPLICATIONS ON ORGANISATIONAL SUCCESS”, June 2023.
هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين	تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء وتحديد أي المهارات المساعدة أكثر للمدرس	هدف الدراسة	
شملت عينة الدراسة (350) موظفًا	شملت عينة الدراسة 120 مدرس في القطاع الخاص	عينة الدراسة	
المدارس العمومية	المدارس التعليمية الخاصة لولاية غرداية	مجتمع الدراسة	Study of Djoko Soelistya, “The Role of Soft Skills in Improving Human Resource Performance and Productivity”, Universitas Muhammadiyah Gresik, Indonesia. Majority Science Journal (MSJ), Vol. 3 No. 1, February 2025.
تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور المهارات الناعمة في تحسين أداء وإنتاجية الموارد البشرية	تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء وتحديد أي المهارات المساعدة أكثر للمدرس	هدف الدراسة	
شملت عينة الدراسة 30 مدرس في القطاع العمومي	شملت عينة الدراسة 120 مدرس في القطاع الخاص	عينة الدراسة	

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال الدراسات السابقة.

من خلال استعراض الدراسات السابقة المقدمة، يتضح أن معظمها سعى إلى تسليط الضوء على دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي عبر قطاعات مهنية متعددة، كالسياحة، والخدمات، والتعليم العالي، ومؤسسات الاتصالات، وحتى من خلال تحليل الأدبيات العلمية المفهرسة دوليًا. وقد تركزت هذه الدراسات في بيئات متنوعة عربية وأجنبية، مستهدفة شرائح مهنية مختلفة مثل الموظفين، المديرين، والأساتذة الجامعيين، باستخدام مناهج تحليلية وميدانية متنوعة، مما يعكس الاهتمام الواسع والمتعدد الأبعاد بموضوع المهارات الناعمة.

تميزت دراستنا بتركيزها على فئة خاصة من المجتمع المهني، وهي فئة المدرسين العاملين في المدارس التعليمية الخاصة بولاية غرداية، حيث هدفت إلى معرفة مدى إسهام المهارات الناعمة في تعزيز أدائهم، وتحديد المهارات الأكثر فاعلية في السياق التربوي. كما اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية، وهو ما يتوافق مع عدد من الدراسات السابقة، مع اختلاف في سياق التطبيق ومجتمع الدراسة.

من الملاحظ أن هناك قلة في الدراسات التي تناولت موضوع المهارات الناعمة في بيئة التعليم المدرسي الخاص.

خلاصة الفصل:

استعرض الفصل النظري الإطار المفاهيمي والمعرفي للدراسة، من خلال التطرق إلى المفاهيم الرئيسة المتعلقة بالمهارات الناعمة والأداء الوظيفي، وتوضيح أبعادهما من خلال ما ورد في الأدبيات السابقة. كما ناقش الفصل الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، مع التركيز على التداخلات النظرية بين المهارات السلوكية والوظيفية في بيئة العمل.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للمهارات الناعمة والأداء الوظيفي

تمت مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة محلياً ودولياً، من أجل إبراز الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها، بالإضافة إلى الوقوف على النتائج المتكررة والمقاربات المنهجية المختلفة التي استخدمتها الأبحاث السابقة، ما أتاح تأطيراً علمياً متيناً يبنى عليه التحليل التطبيقي لاحقاً.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة

بالمدارس الخاصة عينة الدراسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

تمهيد:

بعد تناول الإطارين النظري والتطبيقي لمتغيري الدراسة، والمتمثلين في المهارات الناعمة والأداء الوظيفي، يأتي هذا الفصل ليُجسد البعد التطبيقي للدراسة من خلال عرض وتحليل نتائج العمل الميداني الذي تم إنجازه في المدارس الخاصة محل الدراسة بولاية غرداية.

يرتكز هذا الفصل على توضيح الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها، من حيث تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات المعتمدة (الاستبيان)، وكيفية تصميمها وتوزيعها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

كما يتضمن الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة الميدانية، وتحليلها ومناقشتها في ضوء الإشكالية والفرضيات المطروحة، مع محاولة تفسير النتائج ومقارنتها بما ورد في الدراسات السابقة، بهدف الوصول إلى مؤشرات دقيقة حول مدى مساهمة المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي لدى الأساتذة في المدارس الخاصة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

يتناول هذا المبحث توضيح الإطار المنهجي للدراسة الميدانية بشكل مفصل، حيث يشمل تحديد مجتمع الدراسة والطريقة المتبعة لاختيار العينة، مع تقديم وصف شامل لخصائصها الديموغرافية والوظيفية. كما يشرح هذا المبحث أداة جمع البيانات المستخدمة، خاصة أداة الاستبيان، متضمنًا كيفية بنائها، وأساليب اختبار صدقها وثباتها. بالإضافة إلى ذلك، يقدم شرحًا واضحًا لنموذج الدراسة، ويعرف المتغيرات المستقلة والتابعة وكيفية قياسها، مما يعزز فهم العلاقات المفترضة بينها.

المطلب الأول: التعريف بمجتمع الدراسة.

تُعد المدارس التعليمية مجالًا حيويًا للبحث، لذا فإن التعرف عليها يُسهم في فهم سياق تطبيق المهارات الناعمة وقياس الأداء الوظيفي، ونخص بالذكر المؤسسات التعليمية الخاصة وهي¹:

1. مدرسة تاونزة العلمية: مدرسة تاونزة الوطنية مؤسسة تربوية خاصة معتمدة من وزارة التربية الوطنية الجزائرية. تأسست يوم الاثنين 19 رمضان 1428هـ الموافق لـ 01 أكتوبر 2007 بولاية غرداية / الجزائر.

"تاونزة" لها عدة معاني باللغة العربية ومنها معنى "الأمل" حيث تسعى لأن تكون بصيص أمل للإنسانية جمعاء، من خلال الاستثمار في الإنسان والتحسين المستمر في العملية التربوية والتعليمية والمنطقة في ذلك القيم الأصيلة والتعليم المتميز الممتع. المواكب لكل ما توصل إليه التربويون من وسائل وأساليب في التدريس والتسيير الإداري وتكنولوجيا التعليم.

تشرف المؤسسة على التعليم التحضيري، الابتدائي، المتوسط والثانوي للبنين والبنات، وتسعى إلى الإسهام في رفع الأداء التربوي وتحقيق جودة التعليم محليا ووطنيا ودوليا من خلال مجموعة متكاملة من البرامج والأنشطة الصفية واللاصفية

¹ بالاعتماد على وثائق المؤسسات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

داخل المدرسة وخارجها من أجل الرقي بها إلى مستويات أحسن وتحقيق نتائج أفضل بصقل مواهب الطلاب المختلفة وإغناء رصيدهم المعرفي وإكسابهم مهارات القرن الواحد والعشرين.

2. مؤسسة الرضوان للتربية والتعليم: مؤسسة تربوية تعليمية خاصة، مشروع طموح في إعداد الأجيال والأمهات أمهات الغد الجميل؛ تأسست مؤسسة الرضوان بعون الله وفضله الذي سخر ثلة من أبناء البلدة المخلصين، وبطلب وإلحاح لكثير من الأولياء، باعتماد من وزارة التربية الوطنية وبقرار فتح من مديرية التربية لولاية غرداية. بدأت مسيرتها في 13 أكتوبر 2008، وهي مؤسسة تربوية تعليمية غير ربحية، تعتمد على اشتراكات الأولياء في تغطية جزء من تكاليف التسيير وعلى تبرعات المحسنين في بنائها وتجهيزها.

تهدف المؤسسة إلى المساهمة في الجهد التربوي الوطني والمحلي، إعداد جيل متخلق ومتعلم ومتوازن الشخصية وإعداد قيادات اجتماعية في ميدان التربية والتعليم والإرشاد.

3. مدرسة القلم إمرؤ التربية والتعليم: مدرسة القلم هي مدرسة خاصة تعتمد المنهاج الرسمي لوزارة التربية الوطنية مع إضافات راعينا فيها خصوصيات وحاجات مجتمعنا الأصيل (القرآن الكريم، مادة القيم الأخلاقية، الحياطة والأشغال للبنات، المهارات، وكذا علوم المستقبل (الروبوتيك، الذكاء الاصطناعي..).

فتحت مدرسة القلم إمرؤ أبوابها موسم 2022 – 2023 لتستقبل في رحابها جميع الأطوار التعليمية (تحضيري – ابتدائي – متوسط – ثانوي) ومن الجنسين مع فصل بينهما في الطورين المتوسط والثانوي واعتماد الدوام المستمر من 8:00 إلى 14:00.

كما أن القلم هو رمز العلم ومفتاح العلوم والمعارف فإننا نسعى في رحاب مدرسة القلم إمرؤ لأن نكون سببا في نمو السمات والقيم الإيجابية والسوية والمعارف المفيدة والمهارات النافعة لتعلمينا من جميع الأطوار ومن الجنسين مراعين سمات وخصائص كل فئة.

رسالة المدرسة هي الإسهام في تنشئة جيل مؤمن، متوازن، يعتز بقيمه الأصيلة ويسعى لمواكبة عصره.

من بين أهم القيم التي تتبناها المدرسة التعاون، التعلم، الإحسان، الإتقان، التوازن، التواصل الفعال.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

4. مدرسة الريادة للتربية والتعليم: مدرسة خاصة غير ربحية معتمدة من وزارة التربية، يديرها طاقم إداري وتربوي متفرغ تحت إشراف إدارة عامة خيرية. (خاصة: من حيث التنظيم التربوي / غير ربحية: تغطية المصاريف السنوية دون هامش ربحي). افتتحت المدرسة في 24 رمضان 1429 هـ / 24 سبتمبر 2008 م، حي شعبة بوبرشان- القرطي - بلغنم. غرداية.

الغاية المؤسسة تكمن في ابتغاء فضل من الله ورضوان؛ وهدفها (الشعار) تنشئة جيل مؤمن متوازن، فعال، معتر بحويته.

فلسفة المدرسة التربوية: تعتمد المدرسة المنهاج الرسمي باستخدام استراتيجيات تربوية متنوعة مع دعم الحجم الساعي للمواد الأساسية. إضافة لمواد ونشاطات ضرورية تخدم الهدف المسطر أهمها:

- برنامج متميز لغرس ومتابعة القيم الأخلاقية وبناء شخصية المتعلم.
- تدريس اللغة الفرنسية بحجم ساعي مناسب بداية من السنة الأولى ابتدائي.
- تدريس الإعلام الآلي بداية من السنة الثالثة ابتدائي.
- برامج لاصفية متنوعة أهمها: الزيارات التربوية الميدانية، معارض الإنجازات والإبداعات، النوادي الثقافية والعلمية، النوادي الرياضية، المسابقات، نادي المعرفة...
- استخدام سياسة تحفيزية خاصة للمتعلمين؛ ببطاقات التحفيز الأسبوعية، الخرجات الترفيهية، مختلف الجوائز الفصلية والسنوية.

5. ثانوية الغفران للبنات: ثانوية الغفران للبنات هي مؤسسة تربوية تقع في حي القرطي بولاية غرداية، تُعنى

بتوفير بيئة تعليمية مخصصة للإناث، تراعي خصوصياتهن وتستند في منطلقاتها التربوية إلى مبادئ تهدف إلى المحافظة على هوية الفتاة الجزائرية وتنميتها في إطار من الاحترام والانضباط والقيم الأخلاقية. تعمل المؤسسة على بناء شخصية الطالبة علمياً وسلوكياً من خلال منظومة قيم واضحة تتبناها الإدارة وتسعى لغرسها في جميع منتسبيها، مما يجعلها فضاءً تربوياً مميزاً يعكس التوازن بين الأصالة والمعاصرة.

6. مدرسة فسانل الأمل: مؤسسة فسانل الأمل التربوية هي مؤسسة تعليمية خاصة تقع في بلدية بريان، التابعة

لولاية غرداية. أسست سنة 2015، تسعى المؤسسة إلى تقديم خدمات تربوية وتعليمية متميزة، من خلال اعتماد مناهج حديثة تُعنى ببناء شخصية المتعلم وتنمية قدراته المعرفية والسلوكية. تُعرف المؤسسة ببيئتها التعليمية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

الجادة، وحرصها على ترسيخ قيم الانضباط، والتفوق الدراسي، في إطار تربوي يوازن بين التحصيل العلمي والتكوين الأخلاقي.

المطلب الثاني: منهج ومتغيرات الدراسة.

يركز هذا المطلب على توضيح أسلوب الدراسة وطبيعتها، بالإضافة إلى تعريف المتغيرات التي تحتويها الدراسة، وذلك عبر الفروع التالية:

الفرع الأول: منهج الدراسة: يُعد المنهج الوصفي أحد المناهج البحثية التي تهدف إلى دراسة الظواهر بشكل عميق ومفصل، من خلال وصفها ورصد مختلف جوانبها وخصائصها، كما يسعى إلى الكشف عن العلاقات المتبادلة بين مكوناتها المختلفة. يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من مصادر متعددة، بهدف تحليلها وتفسيرها بطريقة علمية دقيقة، للوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم أعمق للواقع وتطويره بشكل إيجابي.

وعليه، تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات:

- **المصادر الثانوية:** وتشمل المعلومات والبيانات المستقاة من الدراسات المنشورة، مثل الكتب، والمقالات العلمية، والمجلات المحكمة، بالإضافة إلى الأطروحات الجامعية التي تناولت موضوع المهارات الناعمة الأداء الوظيفي.
- **المصادر الأولية:** والتي تمثلت في تصميم استبيان وزع على عينة من الأساتذة في المدارس الخاصة، بهدف قياس مدى توافر أبعاد المهارات الناعمة وتأثيرها على الأداء الوظيفي لديهم.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة وكيفية قياسها.

تحتوي الدراسة على متغير مستقل له عدد من الأبعاد متغير واحد مستقل، موزعة كما يلي:

- **المتغير المستقل:** تناولت الدراسة أبعاد المهارات الناعمة المختلفة، والتي قيسَت من خلال حساب المتوسط الحسابي لإجابات المشاركين على مجموعة من العبارات في الاستبيان، حيث تضمن الاستبيان عددًا من الأسئلة التي تندرج تحت أبعاد رئيسية مثل: مهارات الإبداع، وإدارة الضغوط ... وما إلى ذلك. وتم اختيار هذه الأبعاد استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة التي لم يتم التفصيل فيها عن هذه المتغيرات معاً.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

- المتغير التابع: تتمثل في الأداء الوظيفي للعينات المدروسة، حيث تم قياسه عبر المتوسط الحسابي لإجابات المشاركين على مجموعة من الأسئلة التي تعكس أبعاد مختلفة للأداء الوظيفي (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي).

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.

نستعرض في هذا المطلب بيانات الدراسة، من خلال تحليلها التعريف بعينة الدراسة والمجتمع المسحوبة منه، ومصدر البيانات التي قامت الدراسة بتحليلها، وذلك ما يأتي بيانه، كما يلي:

الفرع الأول: تقديم مجتمع الدراسة: تتمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة العاملين بالمدارس الخاصة بولاية غرداية، حيث بلغ إجمالي عدد مجتمع الدراسة 374 أستاذًا.

الفرع الثاني: تقديم عينة الدراسة: تم أخذ العينة العشوائية في دراستنا جميع الأساتذة من الأطوار الثلاث من جميع المدارس الخاصة بولاية غرداية.

وقد تم توزيع استبيان على عينة الدراسة، حيث تم تسليم مئة (119) استمارة، استرجعت كلها، وهو ما يمثل نسبة استجابة قدرها (100 %).

جدول 3: الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

البيان		الاستبيان	
		العدد	النسبة
عدد الاستمارات الموزعة والمعلن عنها		119	100%
عدد الاستمارات الملغاة		0	0%
عدد الاستمارات الصالحة		119	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

المطلب الرابع: أدوات الدراسة.

سعيًا لتحقيق أهداف هذه الدراسة، التي تتمثل في محاولة التعرف على تأثير المهارات الناعمة على الأداء الوظيفي لدى أساتذة المدارس الخاصة بولاية غرداية، تم اعتماد مجموعة من الأدوات البحثية التي تُمكن من جمع البيانات وتحليلها بشكل علمي، وعلى رأسها أداة الاستبيان.

1 - الاستبيان: تم تصميم استبيان يتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية، بما ينسجم مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، وذلك على النحو التالي:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية.

يتضمن هذا الجزء مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات أساسية عن أفراد العينة، مثل: الجنس، العمر، المرحلة التعليمية التي يُدرّس فيها، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في مهنة التعليم، وصفة تعاقدته مع المؤسسة.

الجزء الثاني: المتغير المستقل - المهارات الناعمة.

يركز هذا الجزء على قياس مدى توافر أبعاد المهارات الناعمة لدى الأساتذة، ويتكون من 30 فقرة موزعة على ستة أبعاد رئيسية، وهي: مهارات الابداع، مهارات إدارة الضغوط، مهارات التخطيط، مهارات الذكاء العاطفي، مهارات التعلم المستمر، ومهارات التأثير. وقد تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي لقياس درجة موافقة المشاركين على كل عبارة، من (1) "لا أوافق بشدة" إلى (5) "أوافق بشدة".

الجزء الثالث: المتغير التابع - الأداء الوظيفي.

يتناول هذا الجزء تقييم الأداء الوظيفي للأساتذة، وذلك من خلال 9 فقرات تهدف إلى قياس مدى انعكاس المهارات الناعمة على جودة الأداء داخل بيئة العمل. وقد تم أيضًا استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مستوى موافقة المشاركين على كل بند.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

جدول 4: تصنيف درجة الموافقة وفق مقياس ليكرت

التصنيف	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: عبد الرحمن عدس، (2004). أسس البحث العلمي: النظرية والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 212.

يوضح الجدول نظام التصنيف المعتمد لقياس درجة الموافقة على العبارات الواردة في الاستبيان، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تخصيص قيم عددية لكل مستوى من مستويات الاستجابة.

وقد تم إعداد الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي وفق مجموعة من الخطوات المنهجية التي تضمن دقته وموثوقيته، على النحو الآتي:

مراجعة أولية: تم عرض نسخة مبدئية من الاستبيان على الأساتذة المشرفة، وأُجريت التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاته العلمية والمنهجية.

التحكيم الأكاديمي: تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية، وتم إجراء التصحيحات النهائية وفقاً لملاحظاتهم وتوصياتهم لضمان وضوح الفقرات وملاءمتها لأهداف الدراسة.

التوزيع الورقي الأولي: تم توزيع نسخ ورقية من الاستبيان على عينة مكونة من أساتذة ثلاث مؤسسات حيث تم استرجاعها لمعرفة مدى فهمهم لفقرات الاستبيان.

التوزيع الإلكتروني: نظراً لتعاملات المؤسسة مع موظفيها ومواكبتهم للتطور التكنولوجي واعتمادهم لمبدأ "صفر ورق"، تم اعتماد الاستبيان الإلكتروني عبر منصة Google Forms لتسهيل عملية جمع البيانات، وضمان تغطية أوسع للعينة المستهدفة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

النتائج النهائية: أسفرت هذه العملية عن جمع 56 استبياناً إلكترونياً و63 استبيان ورقي صالحين للتحليل الإحصائي، وقد تم اعتماد هذه العينة كقاعدة للمعالجة وتحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية الملائمة.

البرامج والأساليب الإحصائية: تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برمجية R (أنظر الى الملحق)، وذلك لاستخلاص المؤشرات الإحصائية اللازمة، مثل: التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبار صدق وثبات الأداة، إضافة إلى استخدام معامل الارتباط وتحليل التباين لاختبار فرضيات الدراسة وكشف العلاقة بين المتغيرات. تم استخدام برنامج Excel لكتابة وتجميع البيانات، وتحليلها وتفسيرها ببرمجية R.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للدراسة

بعد الانتهاء من عرض الإجراءات المنهجية المتعلقة بالدراسة الميدانية، يأتي هذا المبحث لتقديم التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، بهدف اختبار فرضيات البحث والإجابة على إشكاليته. وقد تم اعتماد برنامج SPSS في معالجة البيانات، لما يوفره من أدوات دقيقة تسمح باستخلاص مؤشرات كمية قابلة للتفسير والربط بالواقع.

يتناول هذا المبحث تحليل الخصائص العامة لأفراد العينة، ثم قياس مستوى توافر المهارات الناعمة لديهم، إضافة إلى تقييم مستوى الأداء الوظيفي كما تم إدراكه من قبلهم. كما يشمل التحليل اختبار العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة باستخدام أدوات إحصائية مناسبة، بغرض الوقوف على مدى مساهمة المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي في بيئة المدارس الخاصة.

ويسعى هذا المبحث إلى تقديم قراءة تحليلية موضوعية للنتائج، وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، بما يسمح باستخلاص دلالات علمية تدعم توجهات الدراسة وتفتح آفاقاً لتوصيات عملية.

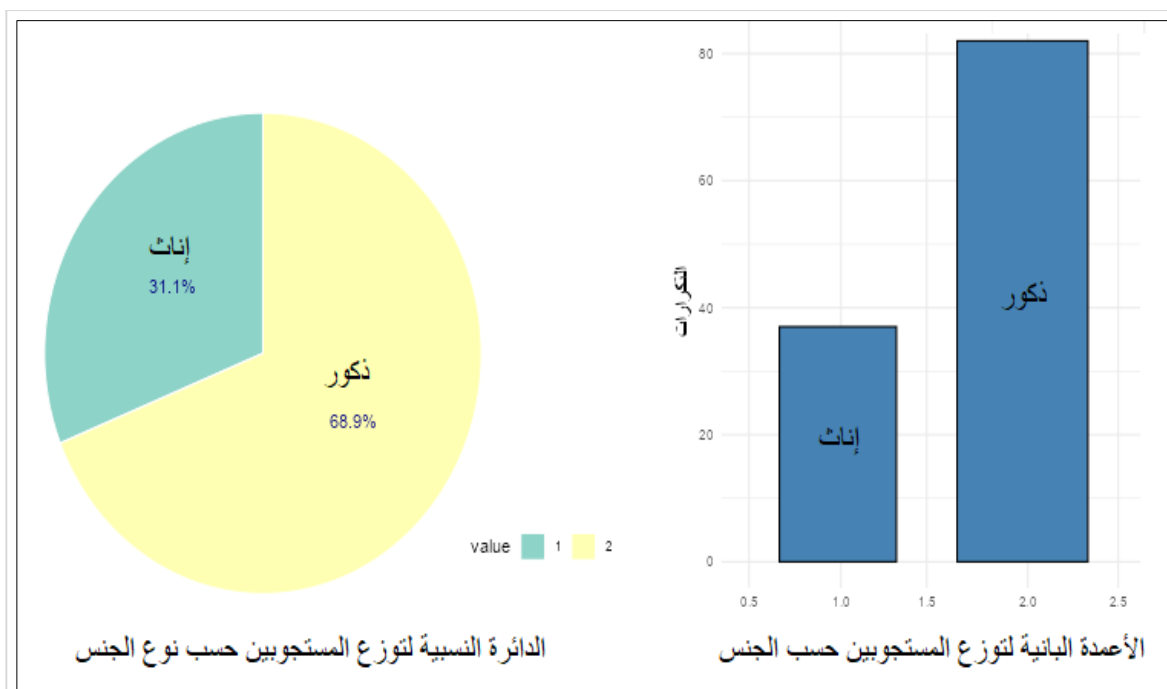
المطلب الأول: وصف المتغيرات الشخصية والوظيفية.

تناول هذا المطلب عرضاً وصفيّاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على خصائصهم العامة مثل الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وطبيعة العمل. ويساعد هذا الوصف في فهم بنية العينة، وتفسير النتائج الإحصائية اللاحقة في ضوء هذه الخصائص.

1. نوع الجنس

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

رسم توضيحي 4: تمثيل الدائرة النسبية لفئات الجنس



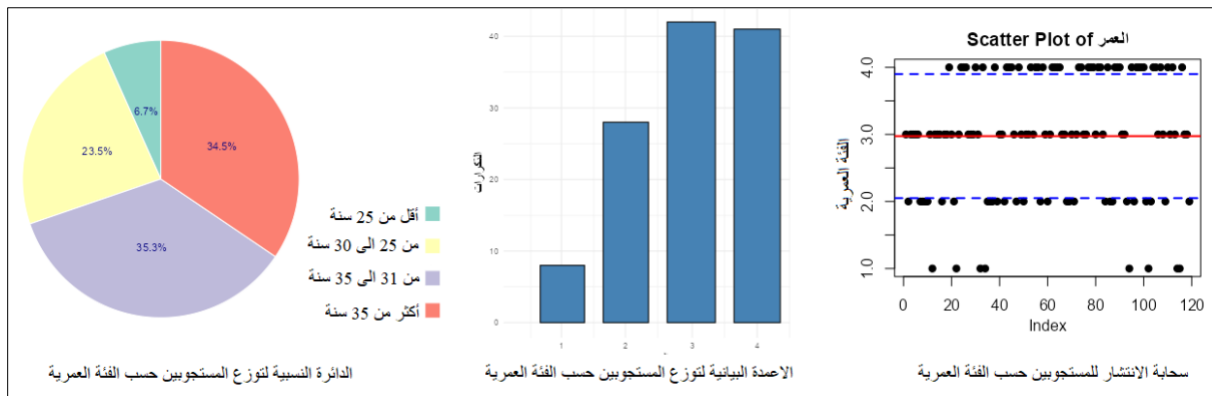
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

يشير التمثيلان إلى أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من العينة، بنسبة تقدر بـ 68.9%، بينما تشكل الإناث نسبة 31.1% فقط من إجمالي أفراد العينة. ويُلاحظ هذا التفاوت بوضوح في العدد الحقيقي للمستجوبين من كل جنس، حيث تجاوز عدد الذكور 80 مستجوباً، مقابل حوالي 39 مستجوبة من الإناث، يعزى هذا التفاوت إلى ثقافة المنظمة السائدة لديهم.

2. الفئة العمرية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

رسم توضيحي 5: تمثيل للفئات العمرية.



المصدر: مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

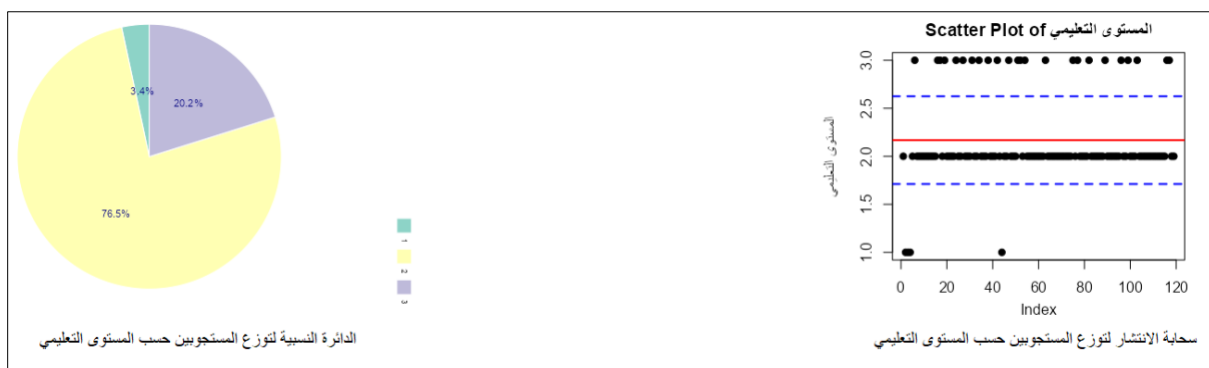
توضح الاعمدة البيانية وسحابة الانتشار أن أغلب المستجوبين ينتمون إلى الفئتين العمريتين "من 31 إلى 35 سنة" و"أكثر من 35 سنة"، بنسبة بلغت على التوالي 35.3% و 34.5%، وهو ما يمثل حوالي ثلثي العينة. تليهما فئة "من 25 إلى 30 سنة" بنسبة 23.5%، ثم فئة "أقل من 25 سنة" والتي تمثل الأقلية بنسبة 6.7% فقط.

تشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة من الأساتذة ذوي الخبرة النسبية أو الطويلة في مجال التعليم، وهو ما يوضح ان المدارس الخاصة تستقطب ذوي الكفاءات والخبرة في مجال التعليم ومرد ذلك لاختلاف سياسات الاستقطاب والتوظيف بين المؤسسات العمومية (تعتمد على الادماج والتعاقد) والخاصة.

3. المستوى التعليمي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

رسم توضيحي 6 : تمثيل لفئات المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

يبيّن الشكلين الدائرة النسبية والاعمدة البيانية أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة الثانية (جامعي) من حيث المستوى التعليمي، بنسبة 76.5%، وهو ما يمثل غالبية ساحقة. تليها الفئة الثالثة (دراسات عليا) بنسبة 20.2%، ثم الفئة الأولى (مؤهلات أخرى) التي تمثل النسبة الأقل بـ 3.4% فقط، ومردّ ذلك ان أصحاب الشهادات العليا يتم استقطابهم وتوظيفهم من قبل مؤسسات التعليم العالي، فيما يرجع نسبة انخفاض أصحاب المؤهلات الأخرى الى تقديمهم لأنشطة لاصفية مثل تعليم القران، الحرف اليدوية... الخ

4. مستوى التدريس:

رسم توضيحي 7: تمثيل الفئات لمستوى التدريس



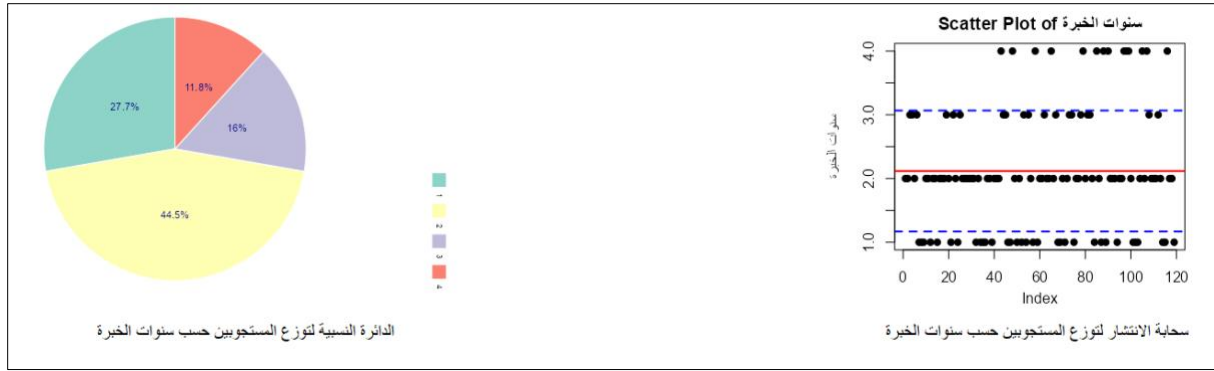
المصدر: مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

تشير البيانات المعروضة في الشكلين البيانيين الدائرة النسبية والاعمدة البيانية إلى توزيع المستجيبين حسب "المستوى التدريسي"، حيث يُظهر الرسم الدائري أن غالبية المستجيبين ينتمون إلى مستويين "الثانوي" و"المتوسط" بنسبة 38.7% و37% على التوالي، بينما يمثل المستوى "الابتدائي" النسبة الأقل بـ 24.4%. ويؤكد مخطط الانتشار هذا التوزيع من خلال تكّسّ النقاط عند المستويين الأعلى، مقابل عدد أقل من النقاط عند المستوى الأدنى.

5. سنوات الخبرة:

رسم توضيحي 8: تمثيل لفئات سنوات الخبرة



المصدر: مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

تشير البيانات المعروضة في الشكلين البيانيين الدائرة النسبية والاعمدة البيانية إلى توزيع المستجيبين حسب "سنوات الخبرة"، وتوضح الفروقات في التمثيل بين الفئات المختلفة كما يلي:

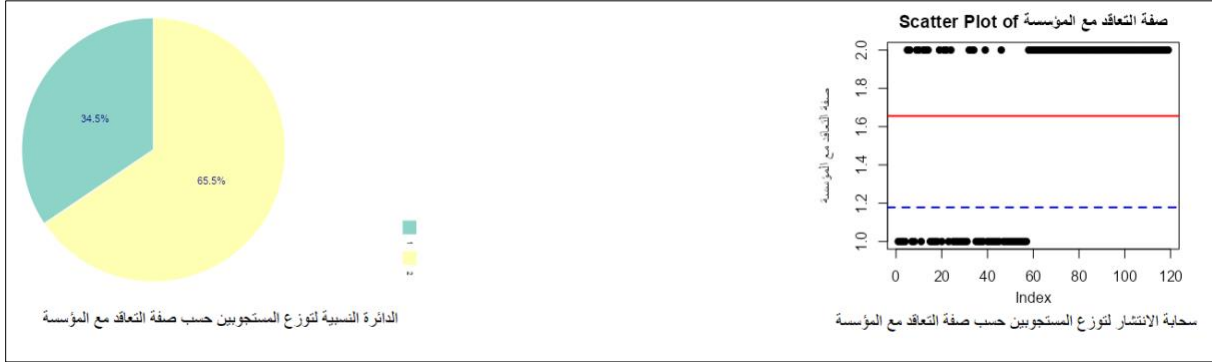
نلاحظ أن أكبر نسبة من المستجيبين تنتمي إلى الفئة "من 5 إلى 10 سنوات" بنسبة 44.5%، تليها الفئة "أقل من 5 سنوات" بنسبة 27.7%، ثم الفئة "من 11 إلى 15 سنة" بنسبة 16%، وأخيراً الفئة "أكثر من 15 سنة" بنسبة 11.8%. هذا التوزيع يشير إلى أن معظم المشاركين يمتلكون خبرة متوسطة إلى متقدمة، حيث يتضح من توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة "من 5 إلى 10 سنوات"، بنسبة بلغت 44.5%، تليها فئة "أقل من 5 سنوات" بنسبة 27.7%، ثم فئة "من 11 إلى 15 سنة" بنسبة 16%، وأخيراً فئة "أكثر من 15 سنة" بنسبة 11.8%. يشير هذا التوزيع إلى أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

متوسطة، مما يعزز من مصداقية آرائهم حول الأداء الوظيفي والمهارات المطلوبة في بيئة العمل، نظرًا لاحتكاكهم الفعلي بمختلف مواقف ومهام العمل، دون أن يكونوا في بداية المشوار المهني أو في مراحله النهائية فقط.

6. صفة التعاقد:

رسم توضيحي 9: تمثيل لفئات صفة التعاقد



المصدر: مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

تشير البيانات المعروضة في الشكلين البيانيين الدائرة النسبية والاعمدة البيانية إلى توزيع المستجوبين حسب "صفة التعاقد مع المؤسسة"، وتبرز تبايناً واضحاً في طبيعة العلاقة التعاقدية كما يلي:

يتضح أن الغالبية العظمى من المستجوبين (بنسبة 65.5%) هم من فئة تعاقدية ("دائم" أو "رسمي")، في حين تمثل الفئة الأخرى (غالباً "مؤقت" أو "متعاون") نسبة 34.5% فقط. يشير هذا إلى أن أكثر من ثلثي العينة تربطهم علاقة مستقرة بالمؤسسة، ما يعزز من موثوقية مشاركتهم على المدى الطويل.

المطلب الثاني: الاتساق الداخلي.

يعرف الاتساق الداخلي لمتغير ما (أو بعد ما) على أنه معامل الارتباط (بيرسون) بين هذا المتغير وكل بعد من

الابعاد المكونة له. (devellis r. f. (2016).

1. الاتساق الداخلي لمتغير المهارات الناعمة:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

قبل الشروع في تحليل محاور متغير المهارات الناعمة، من الضروري التحقق من مدى صدق وثبات الأداة المستخدمة في قياس هذا المتغير. ويُعد معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) من أكثر المؤشرات استخدامًا لهذا الغرض، حيث يُستخدم لتقييم درجة ترابط فقرات الاستبيان المتعلقة بالمهارات الناعمة، مما يساهم في التأكد من موثوقية البيانات واستقرارها.

1. الاتساق الداخلي لبعدها الإبداع:

جدول 5: نتائج حساب الاتساق الداخلي لبعدها الإبداع

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig	الترتيب
1	أستخدم أساليب تدريس مبتكرة لجعل الدروس أكثر تفاعلية وجاذبية للطلاب.	0.728	0.001<	04
2	أشجع الطلاب على التفكير النقدي والإبداعي أثناء الحصص الدراسية.	0.515	0.001<	05
3	أبحث عن طرق جديدة لتحفيز الطلاب على التعلم وتحقيق نتائج أفضل.	0.729	0.001<	03
4	أستخدم تقنيات وأدوات حديثة لتعزيز العملية التعليمية.	0.826	0.001<	02
5	أقترح أفكارًا جديدة لتطوير بيئة التعلم داخل المدرسة.	0.855	0.001<	01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (أنظر الملحق رقم 11)

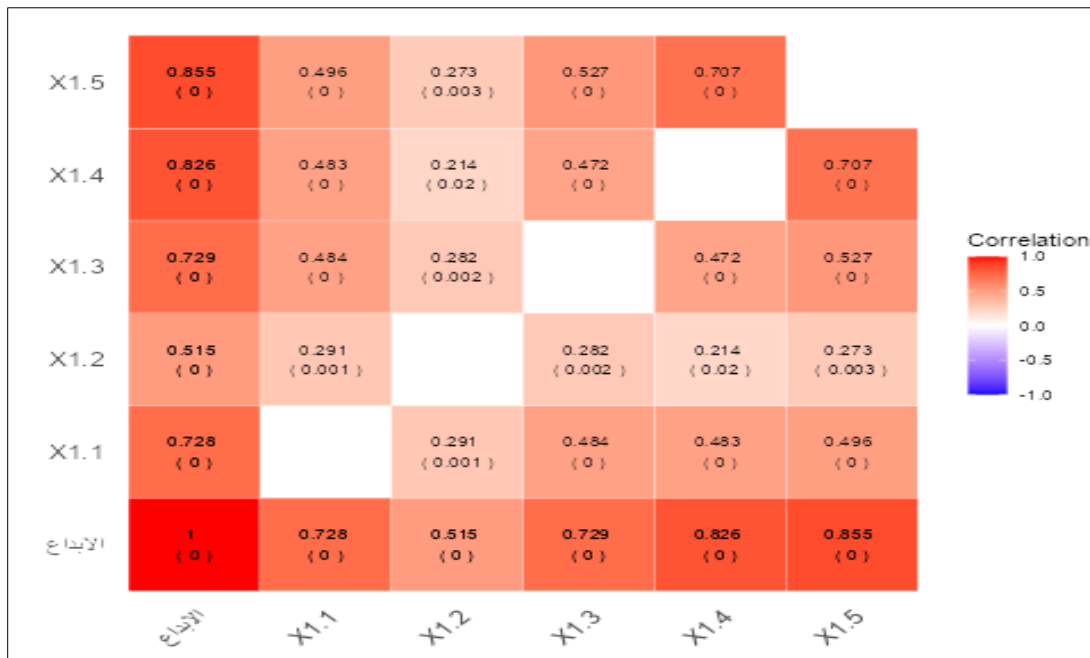
يتضح من خلال الجدول وجود علاقات ارتباط قوية بين بعدها الإبداع و العبارات المكونة له، اين كان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الأولى المتمثلة في (أستخدم أساليب تدريس مبتكرة لجعل الدروس أكثر تفاعلية وجاذبية للطلاب) مساويا لـ (0.728) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الثانية المتمثلة في (أشجع الطلاب على التفكير النقدي والإبداعي أثناء الحصص الدراسية) مساويا لـ (0.515) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الثالثة المتمثلة في (أبحث عن طرق

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

جديدة لتحفيز الطلاب على التعلم وتحقيق نتائج أفضل) مساويا لـ (0.729) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الرابعة المتمثلة في (أستخدم تقنيات وأدوات حديثة لتعزيز العملية التعليمية) مساويا لـ (0.826) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$) ، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الخامسة المتمثلة في (أقترح أفكارًا جديدة لتطوير بيئة التعلم داخل المدرسة) مساويا لـ (0.855) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وهو ما يشير الى اتساق داخلي مقبول لبعد الابداع.

كما يمكن التعرف على الاتساق الداخلي لبعد الابداع من خلال مصفوفة الارتباطات ممثلة بالخريطة الحرارية التالية:

رسم توضيحي 10 : الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد الابداع



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (أنظر الملحق رقم 11)

من خلال الخريطة الحرارية التي تظهر مجموع الارتباطات بين البعد والعبارات المكونة له، أين تعبر عن ارتباطات قوية موجبة كلما كان لون الخلية المعبرة عن الارتباط تميل الى اللون الأحمر، ويقل الارتباط كلما كان لون الخلية يميل الى اللون الأبيض، فيما يعبر التدرج اللوني من اللون الأبيض الى اللون الأزرق عن الارتباطات السالبة، فيظهر من

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

خلال تتبع خلايا الارتباط بين بعد الابداع والعبارات المكونة له، لون متباين بين الأحمر الغامق والأحمر الفاتح، مما يشير الى ارتباطات موجبة قوية، حيث يدعم ذلك مستوى المعنوية المعبر عنه في كل خلية بالرقم بين قوسين، والذي كان في كل الخلايا أقل من (0.001)، وهو ما يمكننا من القول بالاتساق الداخلي لبعد الابداع.

2. الاتساق الداخلي لبعد إدارة الضغوط:

جدول 6: نتائج حساب الاتساق الداخلي لبعد ادارة الضغوط

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig	الترتيب
1	أتعامل بهدوء مع ضغوط العمل والمهام المتعددة في وقت واحد.	0.726	0.001<	01
2	أتمكن من إدارة وقتي بشكل فعال للحد من التوتر المهني.	0.671	0.001<	03
3	أستطيع الحفاظ على تركيزي وأدائي العالي حتى في الظروف الصعبة.	0.649	0.001<	05
4	أستخدم استراتيجيات للتحكم في المشاعر التوتر والقلق خلال فترات الضغط.	0.707	0.001<	02
5	أطلب الدعم عند الحاجة دون الشعور بالإحباط أو التوتر.	0.589	0.001<	04

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (أنظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال الجدول وجود علاقات ارتباط قوية بين بعد إدارة الضغوط و العبارات المكونة له، اين كان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الأولى المتمثلة في (أتعامل بهدوء مع ضغوط العمل والمهام المتعددة في وقت واحد) مساويا ل (0.726) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الثانية المتمثلة في (أتمكن من إدارة وقتي بشكل فعال للحد من التوتر المهني) مساويا ل (0.671) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الثالثة المتمثلة في (أستطيع الحفاظ على تركيزي وأدائي العالي حتى في الظروف الصعبة) مساويا ل (0.649) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الرابعة المتمثلة في (أستخدم استراتيجيات للتحكم في المشاعر التوتر والقلق خلال فترات الضغط) مساويا ل (0.707) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية

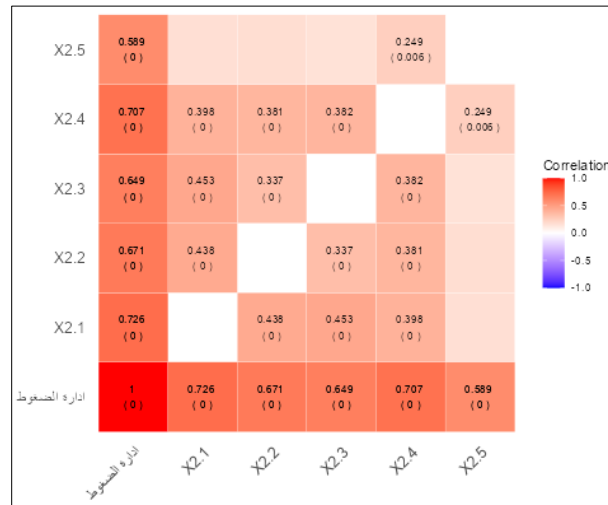
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$) ، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الخامسة المتمثلة في (أطلب الدعم عند الحاجة دون الشعور بالإحباط أو التوتر) مساويا لـ (0.589) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وهو ما يشير الى اتساق داخلي مقبول لبعد إدارة الضغوط.

كما يمكن التعرف على الاتساق الداخلي لبعد إدارة الضغوط من خلال مصفوفة الارتباطات ممثلة بالخريطة الحرارية

التالية:

رسم توضيحي 11 : الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد ادارة الضغوط



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (أنظر الملحق رقم 11)

من خلال الخريطة الحرارية التي تظهر مجموع الارتباطات بين البعد والعبارات المكونة له، أين تعبر عن ارتباطات قوية موجبة كلما كان لون الخلية المعبرة عن الارتباط تميل الى اللون الأحمر، ويقل الارتباط كلما كان لون الخلية يميل الى اللون الأبيض، فيما يعبر التدرج اللوني من اللون الأبيض الى اللون الأزرق عن الارتباطات السالبة، فيظهر من خلال تتبع خلايا الارتباط بين بعد إدارة الضغوط والعبارات المكونة له، لون متباين بين الأحمر الغامق والأحمر الفاتح، مما يشير الى ارتباطات موجبة قوية، حيث يدعم ذلك مستوى المعنوية المعبر عنه في كل خلية بالرقم بين قوسين، والذي كان في كل الخلايا أقل من (0.001)، وهو ما يمكننا من القول بالاتساق الداخلي لبعد إدارة الضغوط.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

3. الاتساق الداخلي لبعء التخطيط:

جدول 7: نتائج حساب الاتساق الداخلي لبعء التخطيط

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	Sig	الترتيب
1	أضع خططاً دراسية واضحة لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة.	0.68	0.001<	04
2	أعد جدولاً زمنياً دقيقاً لتنظيم مهامى اليومية والأسبوعية.	0.715	0.001<	02
3	أراعى الفروق الفردية بين الطلاب عند التخطيط للدروس.	0.707	0.001<	03
4	أضع خططاً بديلة لمواجهة أى تحديات غير متوقعة فى العملية التعليمية.	0.781	0.001<	01
5	أتابع تنفيذ الخطط وأقوم بتعديلها بناءً على النتائج المحققة.	0.622	0.001<	05

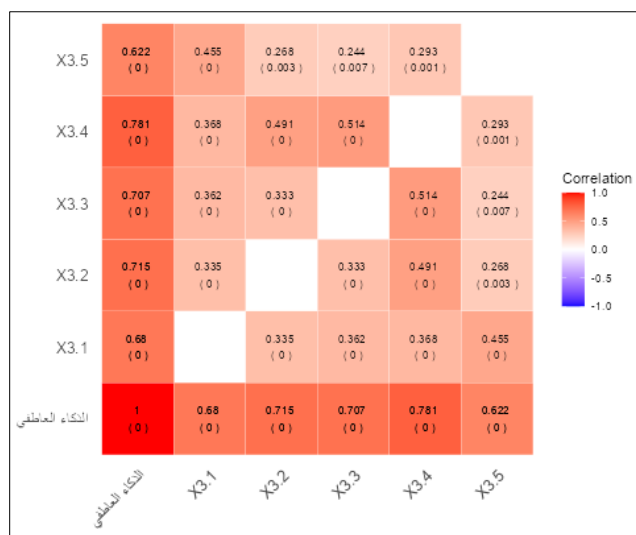
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (أنظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال الجدول وجود علاقات ارتباط قوية بين بعء التخطيط و العبارات المكونة له، اين كان معامل الارتباط بينه وبين العبرة الأولى المتمثلة في (أضع خططاً دراسية واضحة لتحقيق الأهداف التعليمية بكفاءة) مساويا ل (0.68) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبرة الثانية المتمثلة في (أعد جدولاً زمنياً دقيقاً لتنظيم مهامى اليومية والأسبوعية) مساويا ل (0.715) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبرة الثالثة المتمثلة في (أراعى الفروق الفردية بين الطلاب عند التخطيط للدروس) مساويا ل (0.707) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبرة الرابعة المتمثلة في (أضع خططاً بديلة لمواجهة أى تحديات غير متوقعة فى العملية التعليمية) مساويا ل (0.781) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$) ، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبرة الخامسة المتمثلة في (أتابع تنفيذ الخطط وأقوم بتعديلها بناءً على النتائج المحققة) مساويا ل (0.622) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وهو ما يشير الى اتساق داخلي مقبول لبعء التخطيط.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

كما يمكن التعرف على الاتساق الداخلي لبعده التخطيط من خلال مصفوفة الارتباطات ممثلة بالخريطة الحرارية التالية:

رسم توضيحي 12 : الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعده التخطيط



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (أنظر الملحق رقم 11)

من خلال الخريطة الحرارية التي تظهر مجموع الارتباطات بين البعد والعبارات المكونة له، أين تعبر عن ارتباطات قوية موجبة كلما كان لون الخلية المعبرة عن الارتباط تميل الى اللون الأحمر، ويقل الارتباط كلما كان لون الخلية يميل الى اللون الأبيض، فيما يعبر التدرج اللوني من اللون الأبيض الى اللون الأزرق عن الارتباطات السالبة، فيظهر من خلال تتبع خلايا الارتباط بين بعد التخطيط والعبارات المكونة له، لون متباين بين الأحمر الغامق والأحمر الفاتح، مما يشير الى ارتباطات موجبة قوية، حيث يدعم ذلك مستوى المعنوية المعبر عنه في كل خلية بالرقم بين قوسين، والذي كان في كل الخلايا أقل من (0.001)، وهو ما يمكننا من القول بالاتساق الداخلي لبعده التخطيط.

4. الاتساق الداخلي لبعده الذكاء العاطفي:

جدول 8: نتائج حساب الاتساق الداخلي لبعده الذكاء العاطفي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig	الترتيب
-------	---------	----------------	-----	---------

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

02	$0.001 <$	0.682	أتحكم في مشاعري بشكل جيد عند التعامل مع الطلاب وأولياء الأمور.	1
01	$0.001 <$	0.693	أتعاطف مع الطلاب وأتفهم مشاعرهم واحتياجاتهم العاطفية.	2
03	$0.001 <$	0.641	أستطيع بناء علاقات إيجابية مع زملائي في العمل.	3
05	$0.001 <$	0.622	أتعامل مع المشكلات والصراعات بحكمة ودون انفعال.	4
04	$0.001 <$	0.637	أحرص على تعزيز بيئة صحية إيجابية وداعمة للطلاب.	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (أنظر الملحق رقم 11)

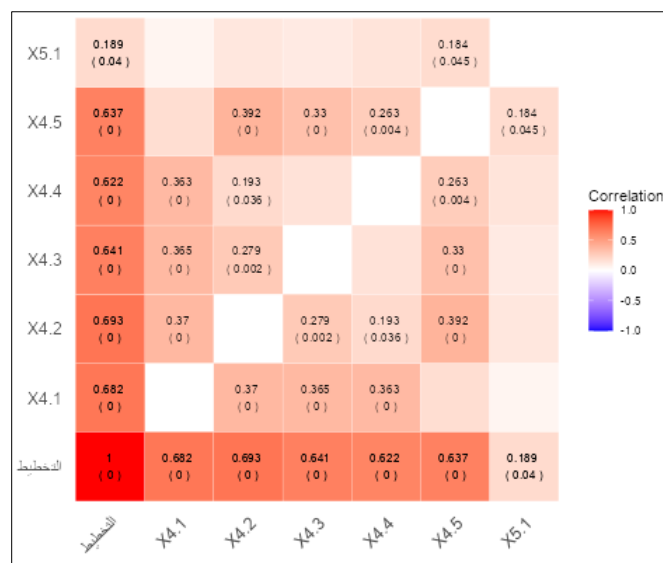
يتضح من خلال الجدول وجود علاقات ارتباط قوية بين بعد الذكاء العاطفي و العبارات المكونة له، اين كان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الأولى المتمثلة في (أتحكم في مشاعري بشكل جيد عند التعامل مع الطلاب وأولياء الأمور) مساويا لـ (0.682) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الثانية المتمثلة في (أتعاطف مع الطلاب وأتفهم مشاعرهم واحتياجاتهم العاطفية) مساويا لـ (0.693) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الثالثة المتمثلة في (أستطيع بناء علاقات إيجابية مع زملائي في العمل) مساويا لـ (0.641) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الرابعة المتمثلة في (أتعامل مع المشكلات والصراعات بحكمة ودون انفعال) مساويا لـ (0.622) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الخامسة المتمثلة في (أحرص على تعزيز بيئة صحية إيجابية وداعمة للطلاب) مساويا لـ (0.637) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وهو ما يشير الى اتساق داخلي مقبول لبعد الذكاء العاطفي.

كما يمكن التعرف على الاتساق الداخلي لبعد الذكاء العاطفي من خلال مصفوفة الارتباطات ممثلة بالخريطة

الحرارية التالية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

رسم توضيحي 13 : الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد الذكاء العاطفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (أنظر الملحق رقم 11)

من خلال الخريطة الحرارية التي تظهر مجموع الارتباطات بين البعد والعبارات المكونة له، أين تعبر عن ارتباطات قوية موجبة كلما كان لون الخلية المعبرة عن الارتباط تميل الى اللون الأحمر، ويقل الارتباط كلما كان لون الخلية يميل الى اللون الأبيض، فيما يعبر التدرج اللوني من اللون الأبيض الى اللون الأزرق عن الارتباطات السالبة، فيظهر من خلال تتبع خلايا الارتباط بين بعد الذكاء العاطفي والعبارات المكونة له، لون متباين بين الأحمر الغامق والاحمر الفاتح، مما يشير الى ارتباطات موجبة قوية، حيث يدعم ذلك مستوى المعنوية المعبر عنه في كل خلية بالرقم بين قوسين، والذي كان في كل الخلايا أقل من (0.001)، وهو ما يمكننا من القول بالاتساق الداخلي لبعد الذكاء العاطفي.

5. الاتساق الداخلي لبعد التعلم المستمر:

جدول 9: نتائج حساب الاتساق الداخلي لبعد التعلم المستمر

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	Sig	الترتيب
-------	--------	----------------	-----	---------

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

03	$0.001 <$	0.689	أحرص على تطوير مهاراتي التعليمية من خلال الدورات التدريبية والورشات.	1
02	$0.001 <$	0.696	أواكب المستجدات التربوية والتقنيات الحديثة في مجال التدريس.	2
04	$0.001 <$	0.649	أتعلم من زملائي وأشارك في تبادل الخبرات والمعرفة.	3
05	$0.001 <$	0.576	أسعى لتحسين أساليب التدريس بناءً على التغذية الراجعة من الطلاب والإدارة.	4
01	$0.001 <$	0.745	أخصص وقتاً أسبوعياً لقراءة أو دراسة موضوعات جديدة في مجال التعليم.	5

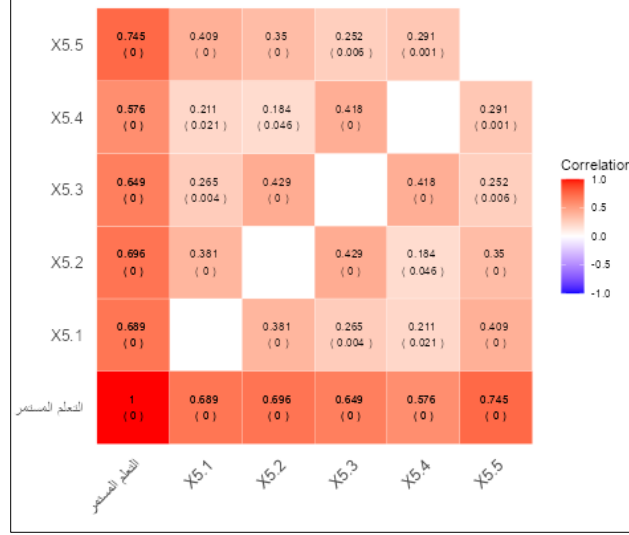
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (أنظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال الجدول وجود علاقات ارتباط قوية بين بعد التعلم المستمر و العبارات المكونة له، اين كان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الأولى المتمثلة في (أحرص على تطوير مهاراتي التعليمية من خلال الدورات التدريبية والورشات) مساويا ل (0.689) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الثانية المتمثلة في (أواكب المستجدات التربوية والتقنيات الحديثة في مجال التدريس) مساويا ل (0.696) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الثالثة المتمثلة في (أتعلم من زملائي وأشارك في تبادل الخبرات والمعرفة) مساويا ل (0.649) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الرابعة المتمثلة في (أسعى لتحسين أساليب التدريس بناءً على التغذية الراجعة من الطلاب والإدارة) مساويا ل (0.576) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$) ، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الخامسة المتمثلة في (أخصص وقتاً أسبوعياً لقراءة أو دراسة موضوعات جديدة في مجال التعليم) مساويا ل (0.745) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وهو ما يشير الى اتساق داخلي مقبول لبعء التعلم المستمر.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

كما يمكن التعرف على الاتساق الداخلي لبعء التعلم المستمر من خلال مصفوفة الارتباطات ممثلة بالخريطة الحرارية التالية:

رسم توضيحي 14 : الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعء التعلم المستمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (أنظر الملحق رقم 11)

من خلال الخريطة الحرارية التي تظهر مجموع الارتباطات بين البعد والعبارات المكونة له، أين تعبر عن ارتباطات قوية موجبة كلما كان لون الخلية المعبرة عن الارتباط تميل الى اللون الأحمر، ويقل الارتباط كلما كان لون الخلية يميل الى اللون الأبيض، فيما يعبر التدرج اللوني من اللون الأبيض الى اللون الأزرق عن الارتباطات السالبة، فيظهر من خلال تتبع خلايا الارتباط بين بعد التعلم المستمر والعبارات المكونة له، لون متباين بين الأحمر الغامق والاحمر الفاتح، مما يشير الى ارتباطات موجبة قوية، حيث يدعم ذلك مستوى المعنوية المعبر عنه في كل خلية بالرقم بين قوسين، والذي كان في كل الخلايا أقل من (0.001)، وهو ما يمكننا من القول بالاتساق الداخلي لبعء التعلم المستمر.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

2.1.6 الاتساق الداخلي لبعء التأثير:

جدول 10: نتائج حساب الاتساق الداخلي لبعء التأثير

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig	الترتيب
1	أستطيع تحفيز الطلاب على تحقيق أفضل أداء أكاديمي لديهم.	0.745	0.001<	01
2	أساهم في توجيه زملائي نحو تبني أساليب تدريس أكثر فعالية.	0.702	0.001<	04
3	أتمكن من إيصال أفكار ومقترحاتي بطريقة مقنعة للإدارة والطلاب.	0.729	0.001<	03
4	أحرص على أن أكون قدوة إيجابية للطلاب من خلال سلوكي وأخلاقاتي.	0.554	0.001<	05
5	أستخدم أساليب تواصل فعالة للتأثير بشكل إيجابي على بيئة المدرسة.	0.736	0.001<	02

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (أنظر الملحق رقم 11)

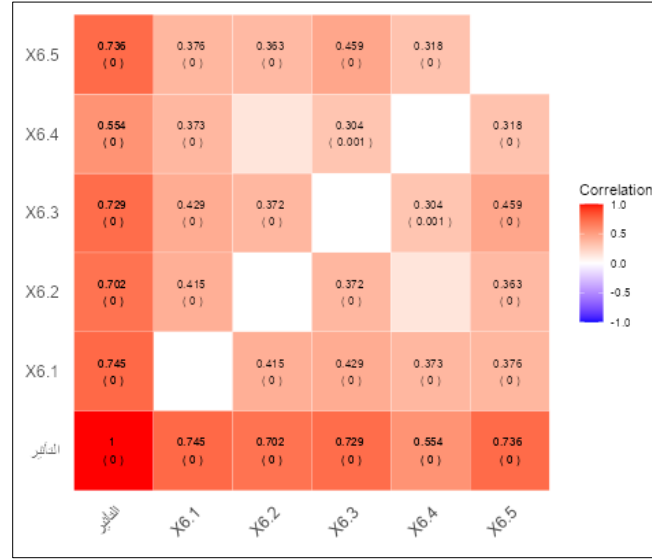
يتضح من خلال الجدول وجود علاقات ارتباط قوية بين بعء التأثير و العبارات المكونة له، اين كان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الأولى المتمثلة في (أستطيع تحفيز الطلاب على تحقيق أفضل أداء أكاديمي لديهم) مساويا لـ (0.745) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الثانية المتمثلة في (أتمكن من إيصال أفكار ومقترحاتي بطريقة مقنعة للإدارة والطلاب) مساويا لـ (0.729) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الثالثة المتمثلة في (أتعلم من زملائي وأشارك في تبادل الخبرات والمعرفة) مساويا لـ (0.649) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الرابعة المتمثلة في (أحرص على أن أكون قدوة إيجابية للطلاب من خلال سلوكي وأخلاقاتي) مساويا لـ (0.554) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الخامسة المتمثلة في (أستخدم أساليب تواصل فعالة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

للتأثير بشكل إيجابي على بيئة المدرسة) مساويا لـ (0.736) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وهو ما يشير الى اتساق داخلي مقبول لبعء التأثير.

كما يمكن التعرف على الاتساق الداخلي لبعء التأثير من خلال مصفوفة الارتباطات ممثلة بالخريطة الحرارية التالية:

رسم توضيحي 15 : الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعء التأثير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (أنظر الملحق رقم 11)

من خلال الخريطة الحرارية التي تظهر مجموع الارتباطات بين البعد والعبارات المكونة له، أين تعبر عن ارتباطات قوية موجبة كلما كان لون الخلية المعبرة عن الارتباط تميل الى اللون الأحمر، ويقل الارتباط كلما كان لون الخلية يميل الى اللون الأبيض، فيما يعبر التدرج اللوني من اللون الأبيض الى اللون الأزرق عن الارتباطات السالبة، فيظهر من خلال تتبع خلايا الارتباط بين بعد التأثير والعبارات المكونة له، لون متباين بين الأحمر الغامق والأحمر الفاتح، مما يشير الى ارتباطات موجبة قوية، حيث يدعم ذلك مستوى المعنوية المعبر عنه في كل خلية بالرقم بين قوسين، والذي كان في كل الخلايا أقل من (0.001)، وهو ما يمكننا من القول بالاتساق الداخلي لبعء التأثير.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

7. الاتساق الداخلي لمتغير المهارات الناعمة:

جدول 11: نتائج حساب الاتساق الداخلي لمتغير المهارات الناعمة

الرقم	البعد	معامل الارتباط	Sig	الترتيب
1	الابداع	0.700	0.001<	04
2	إدارة الضغوط	0.709	0.001<	03
3	التخطيط	0.807	0.001<	01
4	الذكاء العاطفي	0.658	0.001<	07
5	التعلم المستمر	0.763	0.001<	05
6	التأثير	0.746	0.001<	02

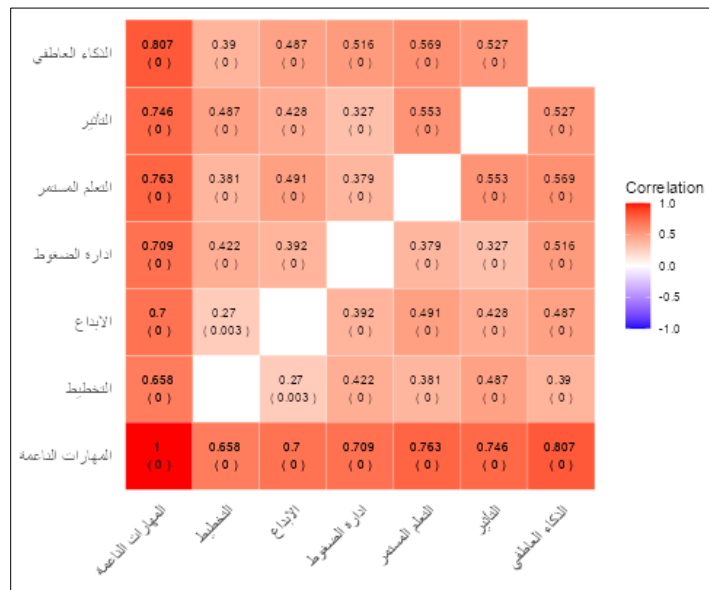
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (أنظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال الجدول وجود علاقات ارتباط قوية بين المتغير المهارات الناعمة و الأبعاد المكونة له، اين كان معامل الارتباط بينه وبين البعد الأول المتمثل في (الابداع) مساويا ل (0.7) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين البعد الثاني المتمثل في (إدارة الضغوط) مساويا ل (0.709) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين البعد الثالث المتمثل في (التخطيط) مساويا ل (0.807) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين البعد الرابع المتمثل في (الذكاء العاطفي) مساويا ل (0.658) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين البعد الخامس المتمثل في (التعلم المستمر) مساويا ل (0.763) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين البعد السادس المتمثل في (التأثير) مساويا ل (0.746) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وهو ما يشير الى اتساق داخلي مقبول لمتغير المهارات الناعمة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

كما يمكن التعرف على الاتساق الداخلي لمتغير المهارات الناعمة من خلال مصفوفة الارتباطات ممثلة بالخريطة الحرارية التالية:

رسم توضيحي 16 : الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لمتغير المهارات الناعمة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

من خلال الخريطة الحرارية التي تظهر مجموع الارتباطات بين المتغير والابعاد المكونة له، أين تعبر عن ارتباطات قوية موجبة كلما كان لون الخلية المعبرة عن الارتباط تميل الى اللون الأحمر، ويقل الارتباط كلما كان لون الخلية يميل الى اللون الأبيض، فيما يعبر التدرج اللوني من اللون الأبيض الى اللون الأزرق عن الارتباطات السالبة، فيظهر من خلال تتبع خلايا الارتباط بين متغير المهارات الناعمة والابعاد المكونة له، لون متباين بين الأحمر الغامق والاحمر الفاتح، مما يشير الى ارتباطات موجبة قوية، حيث يدعم ذلك مستوى المعنوية المعبر عنه في كل خلية بالرقم بين قوسين، والذي كان في كل الخلايا أقل من (0.001)، وهو ما يمكننا من القول بالاتساق الداخلي لمتغير المهارات الناعمة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

3. الاتساق الداخلي لمتغير الأداء الوظيفي:

1. الاتساق الداخلي لبعء أداء المهام:

جدول 12: نتائج حساب الاتساق الداخلي لبعء أداء المهام

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig	الترتيب
1	أقيس مستوى تقدم الطلاب بطرق تقييم متعددة لضمان استيعابهم للمحتوى.	0.716	0.001<	03
2	أحرص لتكون مخرجات عملي ذات قيمة عالية.	0.812	0.001<	01
3	أقدم لعملي كل ما يستحق من جهد ووقت.	0.805	0.001<	02

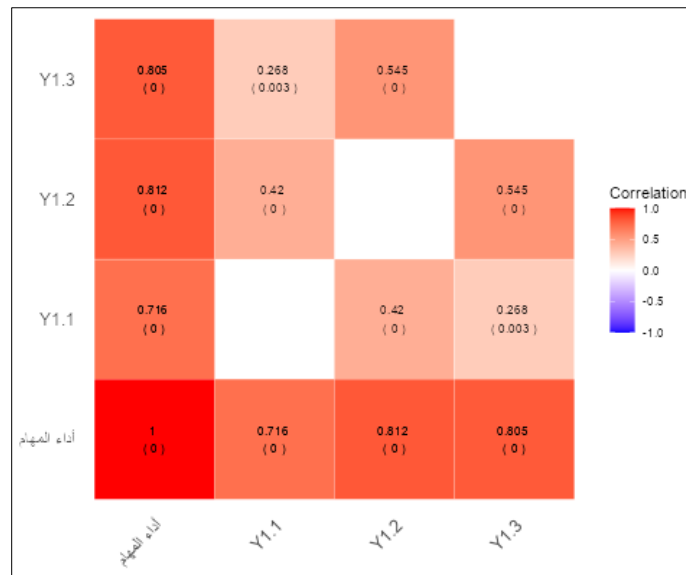
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (أنظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال الجدول وجود علاقات ارتباط قوية بين بعء أداء المهام و العبارات المكونة له، اين كان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الأولى المتمثلة في (أقيس مستوى تقدم الطلاب بطرق تقييم متعددة لضمان استيعابهم للمحتوى) مساويا لـ (0.716) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الثانية المتمثلة في (أحرص لتكون مخرجات عملي ذات قيمة عالية) مساويا لـ (0.812) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الثالثة المتمثلة في (أقدم لعملي كل ما يستحق من جهد ووقت) مساويا لـ (0.805) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وهو ما يشير الى اتساق داخلي مقبول لبعء أداء المهام.

كما يمكن التعرف على الاتساق الداخلي لبعء أداء المهام من خلال مصفوفة الارتباطات ممثلة بالخريطة الحرارية التالية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

رسم توضيحي 17 : الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعء أداء المهام



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

من خلال الخريطة الحرارية التي تظهر مجموع الارتباطات بين البعد والعبارات المكونة له، أين تعبر عن ارتباطات قوية موجبة كلما كان لون الخلية المعبرة عن الارتباط تميل الى اللون الأحمر، ويقل الارتباط كلما كان لون الخلية يميل الى اللون الأبيض، فيما يعبر التدرج اللوني من اللون الأبيض الى اللون الأزرق عن الارتباطات السالبة، فيظهر من خلال تتبع خلايا الارتباط بين بعد أداء المهام والعبارات المكونة له، لون متباين بين الأحمر الغامق والاحمر الفاتح، مما يشير الى ارتباطات موجبة قوية، حيث يدعم ذلك مستوى المعنوية المعبر عنه في كل خلية بالرقم بين قوسين، والذي كان في كل الخلايا أقل من (0.001)، وهو ما يمكننا من القول بالاتساق الداخلي لبعء أداء المهام.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

2. الاتساق الداخلي لبعء السياقي:

جدول 13: نتائج حساب الاتساق الداخلي لبعء الاداء السياقي

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	Sig	الترتيب
1	أشارك في تطوير المبادرات التربوية والبرامج اللاصفية.	0.822	0.001<	01
2	أعمل على تعزيز ثقافة الاحترام والمسؤولية بين الطلاب.	0.749	0.001<	02
3	أساهم في خلق جو إيجابي داخل المدرسة من خلال التعاون مع الزملاء.	0.735	0.001<	03

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (أنظر الملحق رقم 11)

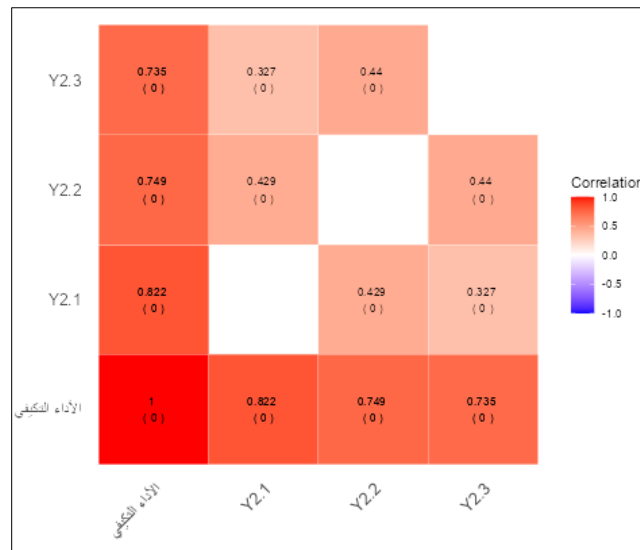
يتضح من خلال الجدول وجود علاقات ارتباط قوية بين بعء أداء السياقي و العبارات المكونة له، اين كان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الأولى المتمثلة في (أشارك في تطوير المبادرات التربوية والبرامج اللاصفية) مساويا لـ (0.822) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الثانية المتمثلة في (أعمل على تعزيز ثقافة الاحترام والمسؤولية بين الطلاب) مساويا لـ (0.749) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الثالثة المتمثلة في (أساهم في خلق جو إيجابي داخل المدرسة من خلال التعاون مع الزملاء) مساويا لـ (0.735) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وهو ما يشير الى اتساق داخلي مقبول لبعء أداء السياقي.

كما يمكن التعرف على الاتساق الداخلي لبعء أداء السياقي من خلال مصفوفة الارتباطات ممثلة بالخريطة الحرارية

التالية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

رسم توضيحي 18 : الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعد الاداء السياقي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

من خلال الخريطة الحرارية التي تظهر مجموع الارتباطات بين البعد والعبارات المكونة له، أين تعبر عن ارتباطات قوية موجبة كلما كان لون الخلية المعبرة عن الارتباط تميل الى اللون الأحمر، ويقل الارتباط كلما كان لون الخلية يميل الى اللون الأبيض، فيما يعبر التدرج اللوني من اللون الأبيض الى اللون الأزرق عن الارتباطات السالبة، فيظهر من خلال تتبع خلايا الارتباط بين بعد الأداء السياقي والعبارات المكونة له، لون متباين بين الأحمر الغامق والأحمر الفاتح، مما يشير الى ارتباطات موجبة قوية، حيث يدعم ذلك مستوى المعنوية المعبر عنه في كل خلية بالرقم بين قوسين، والذي كان في كل الخلايا أقل من (0.001)، وهو ما يمكننا من القول بالاتساق الداخلي لبعد الاداء السياقي.

3. الاتساق الداخلي لبعد الأداء التكيفي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

جدول 14: نتائج حساب الاتساق الداخلي لبعء الاداء التكيفي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	Sig	الترتيب
1	أتعامل بفعالية ومرونة مع التغيرات المفاجئة في جدول الحصص أو متطلبات المناهج.	0.721	$0.001 <$	03
2	أطور أسلوبي التدريسي لمواكبة التكنولوجيا الحديثة في التعليم.	0.752	$0.001 <$	01
3	أواجه المشكلات غير المتوقعة بحلول مرنة وفعالة داخل الفصل الدراسي.	0.738	$0.001 <$	02

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (أنظر الملحق رقم 11)

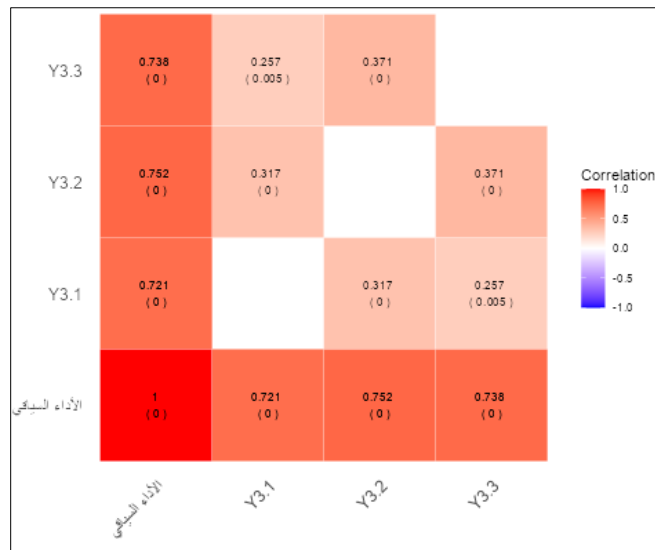
يتضح من خلال الجدول وجود علاقات ارتباط قوية بين بعء أداء التكيفي و العبارات المكونة له، اين كان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الأولى المتمثلة في (أتعامل بفعالية ومرونة مع التغيرات المفاجئة في جدول الحصص أو متطلبات المناهج) مساويا ل (0.721) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الثانية المتمثلة في (أطور أسلوبي التدريسي لمواكبة التكنولوجيا الحديثة في التعليم) مساويا ل (0.752) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين العبارة الثالثة المتمثلة في (أواجه المشكلات غير المتوقعة بحلول مرنة وفعالة داخل الفصل الدراسي) مساويا ل (0.738) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وهو ما يشير الى اتساق داخلي مقبول لبعء أداء التكيفي.

كما يمكن التعرف على الاتساق الداخلي لبعء أداء التكيفي من خلال مصفوفة الارتباطات ممثلة بالخريطة الحرارية

التالية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

رسم توضيحي 19 : الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لبعء الأداء التكيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

من خلال الخريطة الحرارية التي تظهر مجموع الارتباطات بين البعد والعبارات المكونة له، أين تعبر عن ارتباطات قوية موجبة كلما كان لون الخلية المعبرة عن الارتباط تميل الى اللون الأحمر، ويقل الارتباط كلما كان لون الخلية يميل الى اللون الأبيض، فيما يعبر التدرج اللوني من اللون الأبيض الى اللون الأزرق عن الارتباطات السالبة، فيظهر من خلال تتبع خلايا الارتباط بين بعد الأداء التكيفي والعبارات المكونة له، لون متباين بين الأحمر الغامق والأحمر الفاتح، مما يشير الى ارتباطات موجبة قوية، حيث يدعم ذلك مستوى المعنوية المعبر عنه في كل خلية بالرقم بين قوسين، والذي كان في كل الخلايا أقل من (0.001)، وهو ما يمكننا من القول بالاتساق الداخلي لبعء الأداء التكيفي.

4. الاتساق الداخلي لمتغير الأداء الوظيفي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

جدول 15: نتائج حساب الاتساق الداخلي لمتغير الأداء الوظيفي

الرقم	البعد	معامل الارتباط	Sig	الترتيب
1	أداء المهام	0.745	0.001<	03
2	الأداء السياقي	0.819	0.001<	01
3	الأداء التكيفي	0.803	0.001<	02

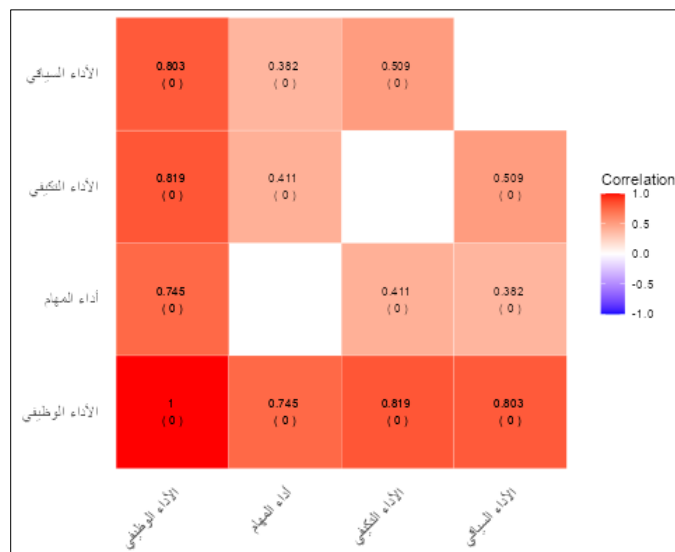
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (أنظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال الجدول وجود علاقات ارتباط قوية بين المتغير الأداء الوظيفي و الأبعاد المكونة له، اين كان معامل الارتباط بينه وبين البعد الأول المتمثل في (أداء المهام) مساويا لـ (0.745) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين البعد الثاني المتمثل في (الأداء السياقي) مساويا لـ (0.819) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$)، وكان معامل الارتباط بينه وبين البعد الثالث المتمثل في (الأداء التكيفي) مساويا لـ (0.803) وكان ذو دلالة احصائية عند عتبة معنوية قدرها ($\alpha=0.05$) اين كانت القيمة الحرجة ($\text{sig}<0.001$) ، وهو ما يشير الى اتساق داخلي مقبول لمتغير الأداء الوظيفي.

كما يمكن التعرف على الاتساق الداخلي لمتغير الأداء الوظيفي من خلال مصفوفة الارتباطات ممثلة بالخريطة الحرارية التالية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

رسم توضيحي 20 : الخريطة الحرارية لمصفوفة الارتباطات لمتغير الأداء الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

من خلال الخريطة الحرارية التي تظهر مجموع الارتباطات بين البعد والعبارات المكونة له، أين تعبر عن ارتباطات قوية موجبة كلما كان لون الخلية المعبرة عن الارتباط تميل الى اللون الأحمر، ويقل الارتباط كلما كان لون الخلية يميل الى اللون الأبيض، فيما يعبر التدرج اللوني من اللون الأبيض الى اللون الأزرق عن الارتباطات السالبة، فيظهر من خلال تتبع خلايا الارتباط بين متغير الأداء الوظيفي والأبعاد المكونة له، لون متباين بين الأحمر الغامق والأحمر الفاتح، مما يشير الى ارتباطات موجبة قوية، حيث يدعم ذلك مستوى المعنوية المعبر عنه في كل خلية بالرقم بين قوسين، والذي كان في كل الخلايا أقل من (0.001)، وهو ما يمكننا من القول بالاتساق الداخلي لمتغير الأداء الوظيفي.

المطلب الثالث: نتائج الصدق والثبات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

1. الثبات من خلال معامل ألفا كرونباخ:

أ. معامل الثبات لعبارات الاستبيان: أظهر معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لمتغير المهارات الناعمة قيمة بلغت 0.918، وهي قيمة مرتفعة تدل على درجة عالية من الثبات والاتساق بين فقرات الاستبيان. كما بين مجال الثقة عند 95% أن القيمة تتراوح بين 0.89 و0.94، مما يعزز من موثوقية أداة القياس ويؤكد صلاحيتها لقياس المتغير محل الدراسة.

جدول 16: نتائج الصدق والثبات لعبارات الاستبيان

مجال الثقة عند 95%		ألفا كرونباخ	التعيين
High	Low		
0.94	0.89	0.918	عبارات الاستبيان

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

تشير نتائج الجدول إلى مستوى الثبات الداخلي لأداة البحث (الاستبيان) كما تم قياسه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وكانت النتائج كما يلي: معامل ألفا كرونباخ (0.918)، ومجال الثقة عند 95%: من 0.89 إلى 0.94.

يعكس معامل ألفا كرونباخ البالغ 0.918 درجة عالية جداً من الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان، مما يدل على أن الأداة المستخدمة تتمتع بدرجة موثوقية ممتازة. وعادةً ما يُعتبر أي معامل أعلى من 0.70 مقبولاً في البحوث الاجتماعية، وكلما اقترب من 1.0 دلّ على موثوقية أعلى.

كما أن مجال الثقة (Confidence Interval) المحصور بين 0.89 و0.94.

أ. معامل الثبات لعبارات قياس متغير المهارات الناعمة:

جدول 17: نتائج معامل الثبات لعبارات قياس متغير المهارات الناعمة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مجال الثقة 95%
---------	--------------	--------------------	----------------

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

المهارات الناعمة	30	0.896	0.92 – 0.87
------------------	----	-------	-------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

توضح النتائج تحليل الثبات لعوامل قياس المهارات الناعمة مستوى عالٍ من الثبات، حيث بلغ معامل ألفا لكرونباخ 0.895، وهذا يعبر على أنه مؤشراً قوياً على موثوقية الأداة المستخدمة في القياس، إذ يتجاوز القيمة المقبولة 0.7، وهذا يؤكد على أن العبارات المستخدمة عكست جيداً السمات المستهدفة.

عند النظر إلى تفاصيل تحليل معامل الثبات، نجد أن القيمة الخام لألفا كرونباخ بلغت 0.9، كما توضح معاملات الثبات الأخرى مثل (معامل الثبات غوثمان) $G6(smc)$ التي بلغت 0.94، أن الأداة تتمتع بثبات مقبول، في حين توضح حدود الثقة لألفا كرونباخ عند نسبة (95%) بطريقة (Duhachek و Feldt) أن معامل الثبات تراوح بين 0.87 و 0.92، وهذا يدعم الاستنتاج بأن الأداة تتمتع بمستوى عالٍ من الموثوقية.

ج. معامل الثبات لعبارات قياس متغير الأداء الوظيفي:

جدول 18: نتائج معامل الثبات لعبارات قياس متغير الأداء الوظيفي

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	مجال الثقة 95%
الأداء الوظيفي	05	0.773	0.83 – 0.71

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

توضح نتائج تحليل الثبات لعوامل قياس الأداء الوظيفي مستوى مقبول من الموثوقية، حيث بلغ معامل ألفا لكرونباخ 0.7733159، وهذا يوضح على أن الأداة المستخدمة في قياس الأداء الوظيفي تمتاز بثبات جيد، إذ يتجاوز القيمة المقبولة 0.7، وهذا يوضح قدرة العبارات على قياس المفهوم المستهدف بشكل فعال، وعند تحليل القيم التفصيلية، نجد أن القيمة الخام لألفا بلغت 0.77، وهذا يدل على ثبات للأداة في حدود مقبولة، ويدعم ذلك قيمة الثبات الخاصة بمعامل غوثمان $G6(smc)$ بلغت 0.79 والتي تقع في مجال الحدود المقبولة للثبات.

2.الصدق:

يحسب الصدق عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات، ومنه يمكننا استخلاص الجدول التالي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

جدول 19: نتائج حساب الصدق

	المتغير	معامل الثبات	معامل الصدق
1	المهارات الناعمة	0.896	0.946
2	الأداء الوظيفي	0.773	0.879
3	الاستبيان الكلي	0.918	0.958

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

يبين الجدول تحليل الصدق حيث يوضح وجود علاقة إيجابية بين معامل الثبات ومعامل الصدق للمتغيرات المقاسة. تم حساب معامل الصدق عن طريق الجذر التربيعي لمعامل الثبات، حيث بلغ معامل الثبات 0.896 وهذا بدوره أدى لتحقيق معامل صدق قدره 0.946، وهو ما يدل على مستوى عالٍ من الموثوقية والدقة في قياس المتغير، في حين ما يتعلق بالأداء الوظيفي، بلغت قيمة معامل الثبات 0.773، وهذا يوضح موثوقية مقبولة ولكن أقل مقارنةً بالمهارات الناعمة، أما بالنسبة للاستبيان الكلي، فقد حقق أعلى قيم لمعامل الثبات (0.918) ومعامل الصدق (0.958)، وهذا يبين اتساقاً داخلياً عالياً وموثوقية كبيرة في قياس جميع المتغيرات المجمعة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

المبحث الثالث: تفسير ومناقشة النتائج

بعد الانتهاء من عرض وتحليل النتائج الإحصائية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، يأتي هذا المبحث لتفسير هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. ويهدف هذا التفسير إلى فهم أعمق للمعطيات الكمية وربطها بالسياق الواقعي للدراسة، إضافة إلى مناقشة مدى تحقق الفرضيات المطروحة، وتبيان أوجه الاتفاق أو الاختلاف مع ما توصلت إليه الأدبيات السابقة، مما يساهم في بناء تصور علمي متكامل حول دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي لدى الأساتذة في المدارس الخاصة.

المطلب الأول: اختبار الفرضيات.

للتأكد من مدى توافر متغيرات وأبعاد الدراسة لدى المستجوبين، ومدى إدراكهم لها، يتم استخدام اختبار (**T**) (**test**) للعينات الواحدة لمقارنة المتوسط الحسابي لإجاباتهم مع القيمة المفترضة للمتوسط. كما يتم اختبار الفرضيات المتعلقة بالتأثير دون اللجوء إلى اختبار اعتدالية البيانات، وذلك باستخدام تقنية **Bootstrapping** ضمن النموذجين الانحداريين (البسيط والمتعدد) المعتمدين في الدراسة، وذلك لإمكانية استخدام هذه التقنية في حالة العينات الصغيرة وعدم إعتدالية البيانات

1. اختبار فرضيات الفروق (**T-test**):

أ- اختبار صحة الفرضية الأولى:

- **فرضية العدم: (H_0)** لا يوجد مستوى مقبول من ممارسات المهارات الناعمة لدى المدرسين في المدارس الخاصة.

- **الفرضية البديلة: (H_1)** يوجد مستوى مقبول من ممارسات المهارات الناعمة لدى المدرسين في المدارس الخاصة.

يتم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال مقارنة المتوسط الفرضي مع المتوسط الفعلي لإجابات أفراد العينة باستخدام اختبار (T) للعينات الواحدة. (One-Sample T-Test) ؛ ففي حال كانت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig. < 0.05) يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود مستوى مقبول من ممارسات المهارات الناعمة كما يدركها المدرسين في المدارس الخاصة (محل الدراسة).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

جدول 20: نتائج اختبار الفروق للعينة الواحدة لمتغير المهارات الناعمة.

P-value	درجة الحرية	المتوسط	قيمة الاختبار T
P<0.001	118	4.182073	130.85

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال قيمة اختبار (T-test) للعينة الواحدة أن قيمة T المحسوبة بلغت (130.85) بدرجة حرية (df=118)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ وبناءً على ذلك، نقوم برفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود مستوى مقبول من امتلاك وممارسة للمهارات الناعمة لدى المدرسين في المدارس الخاصة. وتنسجم هذه النتيجة مع اتجاه آراء المستجوبين، والتي تميل إلى الموافقة على توافر هذه الممارسات.

ب- اختبار صحة الفرضية الثانية:

- فرضية العدم: (H_0) لا يوجد مستوى مقبول من الأداء الوظيفي لدى المدرسين في المدارس الخاصة.

- الفرضية البديلة: (H_1) يوجد مستوى مقبول من الأداء الوظيفي لدى المدرسين في المدارس الخاصة.

يتم اختبار صحة هذه الفرضية من خلال مقارنة المتوسط الفرضي مع المتوسط الفعلي لإجابات أفراد العينة باستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One-Sample T-Test)؛ ففي حال كانت قيمة الدلالة الإحصائية (Sig. < 0.05) يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، مما يشير إلى وجود مستوى مقبول من ممارسات الأداء الوظيفي كما يدركها المدرسين في المدارس الخاصة (محل الدراسة).

جدول 21: نتائج اختبار الفروق للعينة الواحدة لمتغير الاداء الوظيفي.

P-value	درجة الحرية	المتوسط	قيمة الاختبار T
P<0.001	118	4.267974	114.7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 10)

يتضح من خلال قيمة اختبار (T-test) للعينة الواحدة أن قيمة T المحسوبة بلغت (114.7) بدرجة حرية (df=118)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha = 0.05$ وبناءً على ذلك، نقوم برفض فرضية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود مستوى مقبول من امتلاك وممارسة الأداء الوظيفي لدى المدرسين في المدارس الخاصة. وتنسجم هذه النتيجة مع اتجاه آراء المستجوبين، والتي تميل إلى الموافقة على توافر هذه الممارسات.

2. اختبار فرضيات التأثير (الانحدار الخطي):

في هذا الجزء من الدراسة، سيتم اختبار فرضيات التأثير باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك من أجل التعرف على مدى مساهمة أبعاد المهارات الناعمة في تفسير التغيرات في الأداء الوظيفي لدى الأساتذة. ويسمح هذا الأسلوب الإحصائي بتحديد قوة واتجاه العلاقة التأثيرية بين المتغيرات المستقلة (أبعاد المهارات الناعمة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، مما يساعد في تقييم صحة الفرضيات المطروحة وتقديم تفسيرات كمية دقيقة للنتائج.

1.2 نموذج الانحدار الخطي المتعدد:

نقوم فيه بتقدير العلاقة الخطية بين أبعاد المهارات الناعمة ومتغير الأداء الوظيفي، فتعطي نتائج التقدير مايلي:

أ. تقدير النموذج:

نقوم بتقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد والذي يفترض وجود علاقة تأثير بين أبعاد المهارات الناعمة كمتغيرات مستقلة، والأداء التنظيمي كمتغير تابع من خلال تقدير العلاقة التالية:

$$(PRF) = \beta_0 + \beta_1(CREA) + \beta_2(STR) + \beta_3(PLN) + \beta_4(EMO) + \beta_5(EDU) + \beta_6(EFF)$$

حيث يمكن تحقيقها من خلال النموذج المقدر وهي تمثل 55% من تغيرات المتغير التابع.

حيث تشير كل من:

(PRF) الأداء الوظيفي.

(CEAT) الابداع.

(STR) إدارة الضغوط

(PLN) التخطيط.

(EMO) الذكاء العاطفي.

(EDU) التعلم المستمر.

(EFF) التأثير.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

جدول 22: تقدير نموذج الانحدار الخطي المتعدد.

المقدر	القيمة	الانحراف المعياري	P-value
β_0	0.56	0.32	.085
β_1	0.12	0.06	0.056
β_2	0.13	0.059	0.030
β_3	0.025	0.06	0.71
β_4	0.15	0.07	0.033
β_5	0.21	0.07	0.005
β_6	0.27	0.07	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

يتضح من خلال نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد أن القيمة المقدرة للثابت بلغت 0.56787، مع قيمة $P = 0.085763$ ، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى $\alpha = 0.05$ ، مما يعني أنه لا توجد مستويات للأداء الوظيفي عند عدم توفر أي من المهارات الناعمة في مجتمع الدراسة. هو نتيجة ما توصل اليه النموذج، وإذا تعارض مع الجانب النظري فإن ذلك بسبب البيانات التي لا يمكن التصرف فيها)

بالنسبة لبُعد الإبداع، فقد بلغ المقدّر (0.12958)، وهو ما يشير إلى أن التغير في مستويات الأداء سيزيد بمقدار (0.129) عند زيادة مستوى الإبداع بوحدة واحدة، إلا أن القيمة الحرجة لهذا المقدّر وصلت إلى (P=0.056406)، وهي قيمة قريبة لبلوغ مستوى الدلالة الإحصائية عند عتبة $\alpha = 0.05$ ، مما يشير إلى تأثير محتمل لهذا البعد على الأداء الوظيفي، لكنه لا يصل إلى مستوى الدلالة الصارمة. لذلك، لا يمكن رفض فرضية العدم بثقة كاملة، على الرغم من أن الاتجاه إيجابي ويتمشى مع آراء المستجوبين التي تميل إلى الموافقة على أهمية الإبداع.

كما بلغ معامل بُعد إدارة الضغوط، قيمة (0.13101)، وهو ما يدل على مستوى التغير في الأداء الوظيفي عند تغير مستويات إدارة الضغوط بوحدة واحدة، كما بلغت القيمة الحرجة (P = 0.030802)، وهو ما يمكننا بالقول أنها دالة إحصائياً عن مستوى عتبة قدره ($\alpha=0.005$).

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

أما بُعد التخطيط، الذي قد يمثل بعداً آخر من أبعاد المهارات الناعمة) القيمة المقدرة -0.02509 مع $P = 0.714894$ ، فهو لا يظهر تأثيراً معنوياً على الأداء الوظيفي.

فيما يخص بُعد الذكاء العاطفي، فقد بلغ المقدّر 0.15614 مع $P = 0.033689$ ، وهو قيمة دالة إحصائية، مما يؤكد وجود تأثير إيجابي وذو دلالة لهذا البعد على تحسين الأداء الوظيفي.

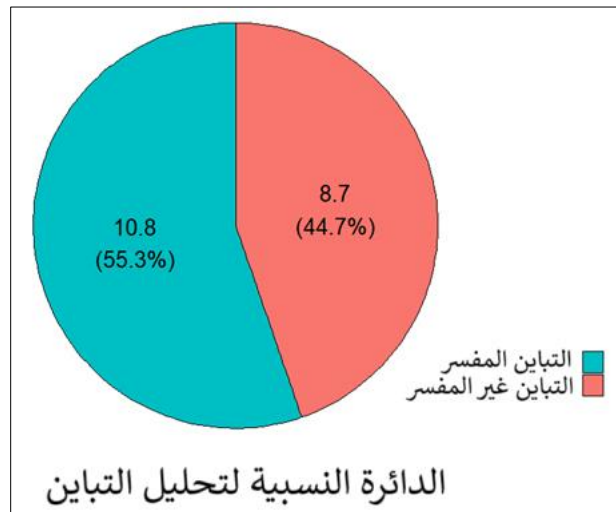
أما بُعد التعلم المستمر، فقد سجل المقدّر 0.21629، مع $P = 0.005282$ ، وهو تأثير ذو دلالة إحصائية قوية، مما يدل على أهمية تعزيز مهارات التعلم المستمر في بناء أداء وظيفي متميز.

وأخيراً، بُعد التأثير، سجل أعلى قيمة مقدرة 0.27185 مع $P = 0.000543$ ، مما يؤكد التأثير القوي والمهم لهذا البعد في تحسين الأداء الوظيفي للمدرسين.

ب. تحليل التباين:

يتم تحليل التباين عن طريق الدائرة النسبية التي توضح نسبة التباين المفسر والتباين غير المفسر الى التباين الكلي.

رسم توضيحي 21 : الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي المتعدد



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

يتضح من الدائرة النسبية لتحليل التباين أن التباين الكلي للكان مساوياً لـ (19.5)، وقد توزع في النموذج بين تباين مفسر قدره (10.8) وتباين غير مفسر قدره (8.7)، حيث يستطيع النموذج المعتمد تفسير ما نسبته (55.3%) من التباين الكلي، فيما تبقى نسبة (44.7%) من التباين تفسر خارج النموذج المعتمد،

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

اختبار الفرضيات بتقنية bootstrap:

تقوم تقنية (Bootstrapping) على إعادة أخذ عدد كبير جدا من العينات من خلال توليد عينات من العينة الأصلية، مع الحفاظ على خصائص العينة في كل مرة، ثم يتم تقدير النموذج لكل عينة من العينات المولدة، اين يمكننا بعد ذلك حصر المجال الذي يشكل المدى الذي تأخذ المقدرات قيمها فيه، كما يتم اختبار الفرضيات من خلال تحديد إمكانية انعدام المقدر المختبر في مجال الثقة الخاص به، أين يمكننا القول بقبول فرضية وجود المقدر عندما تكون حدود مجال الثقة المرصودة من نفس الإشارة الجبرية، وهو ما يدل على أن المقدر لا ينعدم في هذا المجال، كما يتم رفض فرضية وجود المقدر عندما تختلف اشارتي حدود مجال الثقة، مما يعني ان المقدر من الممكن أن ينعدم في هذا المجال، وهو ما يشير الى إمكانية عدم وجوده وهو ما يؤدي بنا الى رفض الفرضية القائلة بوجوده.

جدول 23: نتائج اختبار الفرضيات لنموذج الانحدار الخطي المتعدد باستخدام تقنية Bootstrap

القرار	الحد الأعلى	الحد الأدنى	القيمة الاصلية	المقدر	الرمز
مرفوض	0.36105125	-	0.56787	β_0	t_1
مقبول	0.09530058	0.004237335	0.12958	β_1	t_2
مرفوض	0.06504472	-	0.13101	β_2	t_3
مقبول	0.07928452	0.001645307	-0.02509	β_3	t_4
مقبول	0.09341582	0.003653400	0.15614	β_4	t_5
مقبول	0.08106161	0.001577424	0.21629	β_5	t_6
مقبول	0.09895528	0.001853273	0.27185	β_6	t_7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

توضح نتائج حساب المقدرات باستخدام تقنية (bootstrap) من خلال سحب (1000) عينة، ثم تحديد القيم الدنيا والقيم العليا لكل مقدر، النتائج التالية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

- الرمز (t_1) وهو يشير الى المقدر (β_0) الذي يمثل المقدار الثابت في النموذج، والذي يمكن ان ينعلم في حدود العينات المولدة، حيث تراوحت قيمته بين (-0.009013528) و(0.36105125)، وبالتالي نرفض الفرضية (H_1) القائلة بوجوده في النموذج الممثل للظاهرة المدروسة في المجتمع، ونقبل فرضية العدم، فهو ليس ذو دلالة إحصائية عن عتبة معنوية قدرها ($=0.05$).
- الرمز (t_2) وهو يشير الى المقدر (β_1) وهو معامل بعد الابداع في النموذج، والذي لا يمكن ان ينعلم في حدود العينات المولدة، حيث تراوحت قيمته بين (0.004237335) و(0.09530058)، وبالتالي نرفض فرضية العدم (H_0) القائلة بعدم وجوده في النموذج الممثل للظاهرة المدروسة في المجتمع، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، فهو ليس ذو دلالة إحصائية عن عتبة معنوية قدرها ($=0.05$).
- الرمز (t_3) وهو يشير الى المقدر (β_2) الذي يمثل معامل إدارة الضغوط في النموذج، والذي يمكن ان ينعلم في حدود العينات المولدة، حيث تراوحت قيمته بين (-0.011461817) و(0.06504472)، وبالتالي نرفض الفرضية (H_1) القائلة بوجوده في النموذج الممثل للظاهرة المدروسة في المجتمع، ونقبل فرضية العدم، فهو ليس ذو دلالة إحصائية عن عتبة معنوية قدرها ($=0.05$).
- الرمز (t_4) وهو يشير الى المقدر (β_3) وهو معامل بعد التخطيط في النموذج، والذي لا يمكن ان ينعلم في حدود العينات المولدة، حيث تراوحت قيمته بين (0.001645307) و(0.07928452)، وبالتالي نرفض فرضية العدم (H_0) القائلة بعدم وجوده في النموذج الممثل للظاهرة المدروسة في المجتمع، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، فهو ليس ذو دلالة إحصائية عن عتبة معنوية قدرها ($=0.05$).
- الرمز (t_5) وهو يشير الى المقدر (β_4) وهو معامل بعد الذكاء العاطفي في النموذج، والذي لا يمكن ان ينعلم في حدود العينات المولدة، حيث تراوحت قيمته بين (0.003653400) و(0.09341582)، وبالتالي نرفض فرضية العدم (H_0) القائلة بعدم وجوده في النموذج الممثل للظاهرة المدروسة في المجتمع، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، فهو ليس ذو دلالة إحصائية عن عتبة معنوية قدرها ($=0.05$).
- الرمز (t_6) وهو يشير الى المقدر (β_5) وهو معامل بعد التعلم المستمر في النموذج، والذي لا يمكن ان ينعلم في حدود العينات المولدة، حيث تراوحت قيمته بين (0.001577424) و(0.08106161)، وبالتالي نرفض فرضية العدم (H_0) القائلة بعدم وجوده في النموذج الممثل للظاهرة المدروسة في المجتمع، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، فهو ليس ذو دلالة إحصائية عن عتبة معنوية قدرها ($=0.05$).
- الرمز (t_7) وهو يشير الى المقدر (β_6) وهو معامل بعد التأثير في النموذج، والذي لا يمكن ان ينعلم في حدود العينات المولدة، حيث تراوحت قيمته بين (0.001853273) و(0.09895528)، وبالتالي نرفض

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

فرضية العدم (H_0) القائلة بعدم وجوده في النموذج الممثل للظاهرة المدروسة في المجتمع، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، فهو ليس ذو دلالة إحصائية عن عتبة معنوية قدرها ($=0.05$).

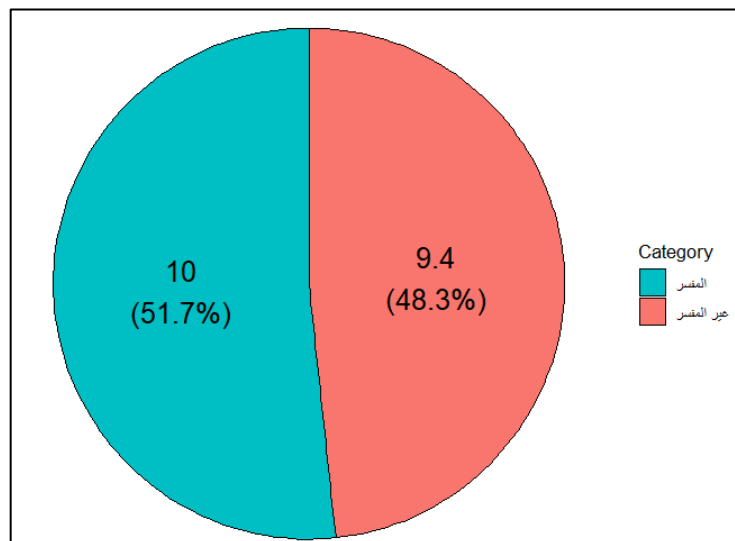
أ. تقدير النموذج:

جدول 24: تقدير نموذج الانحدار الخطي البسيط.

	المقدر	الانحراف المعياري	P-value
β_0	0.76784	0.31398	$P < 0.001$
β_1	0.83694	0.07482	$P < 0.001$

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

رسم توضيحي 22: الدائرة النسبية لتحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

اختبار الفرضيات بتقنية **BOOTSTRAP**:

جدول 25: نتائج اختبار الفرضيات لنموذج الانحدار الخطي البسيط باستخدام تقنية **Bootstrap**

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

القرار	الحد الأعلى	الحد الأدنى	القيمة الأصلية	المقدر	الرمز
مرفوض	0.37939516	- 0.014427095	0.7678408	β_0	t_1
مقبول	0.08875954	0.003228323	0.8369374	β_1	t_2

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برمجية R (انظر الملحق رقم 11)

توضح نتائج حساب المقدرات باستخدام تقنية (bootstrap) من خلال سحب (1000) عينة، ثم تحديد القيم الدنيا والقيم العليا لكل مقدر، النتائج التالية:

- الرمز (t_1) وهو يشير الى المقدر (β_0) الذي يمثل المقدار الثابت في النموذج، والذي يمكن ان ينعلم في حدود العينات المولدة، حيث تراوحت قيمته بين (-0.014427095) و(0.37939516)، وبالتالي نرفض الفرضية (H_1) القائلة بوجوده في النموذج الممثل للظاهرة المدروسة في المجتمع، ونقبل فرضية العدم، فهو ليس ذو دلالة إحصائية عن عتبة معنوية قدرها ($=0.05$).
- الرمز (t_2) وهو يشير الى المقدر (β_1) وهو معامل متغير المهارات الناعمة في النموذج، والذي لا يمكن ان ينعلم في حدود العينات المولدة، حيث تراوحت قيمته بين (0.003228323) و(0.08875954)، وبالتالي نرفض فرضية العدم (H_0) القائلة بعدم وجوده في النموذج الممثل للظاهرة المدروسة في المجتمع، ونقبل الفرضية البديلة (H_1)، فهو ليس ذو دلالة إحصائية عن عتبة معنوية قدرها ($=0.05$).

جدول 26: نتائج اختبار الفرضيات.

الرقم	الفرضية	مقبولة	مرفوضة
01	يوجد مستوى مقبول من امتلاك وممارسة للمهارات الناعمة لدى المدرسين في المدارس الخاصة.	X	
02	يوجد مستوى مقبول من امتلاك وممارسة الأداء الوظيفي لدى المدرسين في المدارس الخاصة.	X	
03	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المهارات الناعمة على الأداء الوظيفي عند عتبة معنوية $\alpha = 0.05$		X
04	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل بعد الإبداع على الأداء الوظيفي عند عتبة معنوية $\alpha = 0.05$	X	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

05	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل بعد إدارة الضغوط على الأداء الوظيفي عند عتبة معنوية $\alpha=0.05$	X
06	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل بعد التخطيط على الأداء الوظيفي عند عتبة معنوية $\alpha=0.05$	X
07	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل بعد الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي عند عتبة معنوية $\alpha=0.05$	X
08	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل بعد التعلم المستمر على الأداء الوظيفي عند عتبة معنوية $\alpha=0.05$	X
09	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية ل بعد التأثير على الأداء الوظيفي عند عتبة معنوية $\alpha=0.05$	X

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول السابقة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج.

يُعزى اختلاف تأثير أبعاد المهارات الناعمة في عملية التدريس إلى مجموعة من العوامل المترابطة. أولاً، يرتبط مدى تأثير كل بُعد بمدى اتساقه مع طبيعة مهنة التدريس؛ فالمهارات التي تمسّ صميم العمل التربوي، كالتأثير والتعلم المستمر، يظهر تأثيرها بشكل أوضح. ثانياً، تلعب الممارسة الفعلية لتلك المهارات دوراً حاسماً، حيث إن عدم تفعيل بعض الأبعاد، كالإبداع، داخل القسم، يُضعف من أثرها رغم أهميتها النظرية. ثالثاً، يتأثر الأمر بطبيعة التكوين الأكاديمي والمهني، إذ قد يغيب التكوين الكافي في بعض المهارات، ما يجعل استخدامها محدوداً. رابعاً، يساهم السياق المؤسسي والثقافي في تعزيز أو إضعاف أثر هذه المهارات، حسب ما إذا كانت بيئة العمل داعمة لها أو لا. وأخيراً، يؤثر وعي المدرّس بأهمية كل مهارة في مدى استعداده لتطويرها وتوظيفها، ما ينعكس بدوره على فعاليتها في تحسين الأداء الوظيفي.

أولاً: نتائج عامة حول مستوى المتغيرات.

- أظهرت النتائج أن مستوى توافر المهارات الناعمة لدى الأساتذة في المدارس الخاصة بولاية غرداية جاء بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، خصوصاً في بعدي مهارات التأثير والتعلم المستمر.
- كما بيّنت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي المدرك كان جيداً.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

ثانيًا: الاستنتاج العام:

- تُؤكد النتائج صحة الفرضية العامة التي تنص على وجود تأثير دال للمهارات الناعمة على الأداء الوظيفي لدى الأساتذة.
- تبرز أهمية تعزيز المهارات السلوكية إلى جانب المؤهلات العلمية لتحسين فعالية الأساتذة في المدارس الخاصة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمتغيرات الدراسة بالمدارس الخاصة محل الدراسة

خلاصة:

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث تم توظيف الإطار النظري في سياق عملي من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة من الأساتذة العاملين في المدارس الخاصة بولاية غرداية. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق المهارات الناعمة في البيئة التعليمية، ومدى مساهمتها في تعزيز الأداء الوظيفي لدى الأساتذة، وذلك انطلاقًا من الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي لدى الأساتذة في المدارس الخاصة بولاية غرداية؟

وقد تم تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات بدقة باستخدام أدوات إحصائية مناسبة، أظهرت النتائج من خلالها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مستوى امتلاك الأساتذة للمهارات الناعمة ومستوى أدائهم الوظيفي . كما بينت نماذج الانحدار الخطي أن بعض أبعاد المهارات الناعمة تمثل عامل تأثير فعلي ومباشر في تحسين الأداء. تعكس هذه النتائج أهمية تنمية المهارات السلوكية والشخصية في الوسط التربوي، مما يدعم التوجه نحو إدماج المهارات الناعمة ضمن استراتيجيات التكوين والتقييم المهني في قطاع التعليم الخاص.

الخاتمة العامة

خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المدرسين العاملين في المدارس الخاصة بولاية غرداية، وذلك من خلال اختبار مجموعة من الفرضيات التي تناولت تأثير أبعاد محددة من المهارات الناعمة على مستوى الأداء المهني. ولتحقيق هذا الهدف، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، مع توظيف نموذج الانحدار الخطي المتعدد كأداة إحصائية لتحليل البيانات المستخلصة من عينة الدراسة.

وقد أسفرت المعالجة الإحصائية عن مجموعة من النتائج المهمة، يمكن تلخيصها كما يلي:

أولاً: أبرز النتائج

- كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وتأثير دال إحصائياً بين مستوى امتلاك المهارات الناعمة ومستوى الأداء الوظيفي، مما يدل على أن هذه المهارات تلعب دوراً محورياً في تحسين فعالية المدرسين داخل البيئة التعليمية.
- بُعد التأثير جاء في مقدمة الأبعاد الأكثر تأثيراً، حيث أظهر ارتباطاً مباشراً بتحفيز الآخرين وخلق بيئة تعليمية إيجابية.
- كما سجل بُعد التعلم المستمر تأثيراً معنوياً واضحاً، مؤكداً أهمية التكوين الذاتي المستمر في تحسين الأداء.
- تبين أن بعدي التخطيط وإدارة الضغوط ساهما في تعزيز الأداء، وإن بدرجات متفاوتة، مما يبرز دور التنظيم الذاتي والمرونة النفسية في التعامل مع متطلبات العمل اليومي.
- بُعد الإبداع أظهر علاقة ضعيفة نسبياً بالأداء، غير أن تأثيره لم يكن دالاً إحصائياً، ما يشير إلى وجود فجوة محتملة بين الإبداع كمهارة فردية وتفعيله في السياق التربوي.

بوجه عام، تؤكد نتائج الدراسة أن المهارات الناعمة تمثل رافداً أساسياً في دعم الأداء الوظيفي وتحقيق جودة العملية التعليمية، مما يستدعي إدماجها بفاعلية ضمن سياسات التكوين والتقييم.

ثانياً: التوصيات والمقترحات

استناداً إلى النتائج السابقة، تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز الأداء الوظيفي من خلال تنمية المهارات الناعمة:

الخاتمة العامة

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية ممنهجة موجهة للمدرسين، تُركز على الأبعاد التي أظهرت تأثيراً ملموساً، مثل: التأثير، التعلم المستمر، التخطيط، وإدارة الضغوط.
- تطوير آليات فعّالة لدعم الإبداع في البيئة المدرسية، من خلال تشجيع المبادرات الفردية وتخصيص فضاءات للتجريب التربوي.
- تعزيز ثقافة التقييم الذاتي والتكوين المستمر لدى المدرسين، باعتبارها مدخلاً أساسياً لتطوير المهارات السلوكية والمهنية.
- إدراج مؤشرات المهارات الناعمة ضمن معايير تقييم الأداء الوظيفي، لضمان تحقيق التوازن بين المؤهلات الأكاديمية والكفاءات الشخصية.
- تهيئة بيئة عمل محفزة تسمح بالتعبير عن القدرات الشخصية والاجتماعية، وتدعم التفاعل الإيجابي بين الزملاء والإدارة والمتعلمين.

آفاق الدراسة:

- تفتح نتائج هذه الدراسة المجال أمام عدد من الأبحاث المستقبلية التي يمكن أن تعزز الفهم وتدعم الممارسات في هذا المجال، ومن أبرز هذه الآفاق:
- إجراء دراسات مقارنة بين المدارس الخاصة والحكومية فيما يتعلق بتأثير المهارات الناعمة على الأداء الوظيفي.
 - تحليل دور متغيرات ديموغرافية مثل الجنس، سنوات الخبرة، والتخصص الأكاديمي في العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء.
 - دراسة تأثير برامج تدريب محددة في تنمية بُعد معين من المهارات الناعمة ومدى انعكاسه على الأداء الفعلي.
 - توسيع نطاق البحث ليشمل فئات وظيفية أخرى كالإداريين أو المستشارين التربويين لتقييم الدور الشمولي للمهارات الناعمة في المؤسسة التعليمية.

قائمة المراجع

1. الكتب:

- صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية - مصر، 2002.
- شحادة نظمي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان - الأردن، 2000.
- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2003.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 2000.
- زهير ثابت، كيف تقيم أداء العاملين والشركات، دار قباء للنشر، القاهرة - مصر، 2001.
- حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار النهضة للطباعة، بيروت - لبنان، 2003.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة مصر، 2003.
- آمال صادق وفؤاد أبو حطب، علم النفس التربوي (ط4)، الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994.
- محمد بن مكرم بن منظور، لسان العرب (ج 4)، دار صادر، بيروت، 2003.
- قريسي ظريفة، اللغة العربية تكون المعلمين، الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد، 2007.
- حسن شحاتة وزينب النجار، معجم مصطلحات التربية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، 2003.
- محمد أبو الشقيير وداد درويش حلس، محاضرات في مهارات التدريس، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.
- مشهور وثروت، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- ديري زاهد محمد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- نبيل ذنون الصائغ، الإدارة: مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2011.
- طالب علاء فرحان وزينب مكي محمود، استراتيجيات المحيط الأزرق والميزة التنافسية المستدامة، دار الحامد، 2012.
- فايز علي الأسود وضياء رأفت أبو شرح، درجة ممارسة مديري المدارس للذكاء العاطفي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية، 2020.
- التميمي وجمال حسن، التعليم المستمر كمدخل لتحقيق التنمية المهنية، دار الرضوان، عمان، 2022.
- عوض وإيمان محمد، أسس ومداخل التعليم المستمر، مكتبة الأنجلو المصرية، 2021.
- مراد ومحمود عبد الله، استراتيجيات التعليم مدى الحياة، دار المسيرة، 2020.
- الزيود وأحمد حسين، التعليم المستمر وتطوير الذات المهنية، دار الفكر، 2019.
- الشحات، مهارة التأثير في بيئة العمل، دار النشر الأكاديمي، مصر، 2017.
- حسن، التأثير في السياقات التعليمية، مكتبة المعارف، السعودية، 2019.
- الزهراني، التأثير الاجتماعي وأثره على اتخاذ القرارات، دار العلم للنشر، السعودية، 2018.
- علي، التأثير في القيادة وإدارة الفرق، دار الفكر للإنتاج الثقافي، دبي، 2020.

2. المقالات المحكمة:

- أرفيس مريم، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة - دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، العدد 6، 2019.
- مزراق سولاف، قبايلي أمال، نحو فهم أعمق للمهارات الناعمة، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 2020.
- رشيد سعادة، الذكاء الانفعالي وعلاقته بإدارة الضغوط المهنية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد 38، 2012.

3. الأطروحات والمذكرات:

- بن جدو خضرة فطيمة الزهرة، الإدارة الإلكترونية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2020.
- قرماش وهيبة، الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2015.
- الدراجي سالم، رأس المال البشري وتحسين الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة تبسة، 2023.
- عبد الحق جبايلي، المسؤولية الأخلاقية والأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2، 2018.
- رانيا جاسر أبو عوض، هندرة إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، غزة، 2015.
- الباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2013.
- بوكرك أسامة، أثر المهارات الناعمة على الأداء المتميز في التعليم العالي، مذكرة ماجستير، جامعة ميله، 2023.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. كتب:

- Stephan J. Motowidlo & Harrison J. Kell, *Job Performance*, in *Handbook of Psychology: Vol 12*, Wiley, 2013.
- Brigitte Charles-Pauvers et al., *La Performance Individuelle au Travail*, in *Gestion des performances au travail*, Boeck Supérieur, 2007.
- Besseyere desHortes, *Gérer les ressources humaines dans l'entreprise*, Edition d'organisation, Paris, 1992.
- Gropley, D.H & Patston, T., *Supporting Creative Teaching and Learning*, in *Creativity Under Duress in Education?*, 2011.
- Al-Ababneh, Mukhles M, *The Concept of Creativity*, *International Journal of Tourism & Hotel Business Management*, 2020.

2. مقالات أكاديمية:

- Dustin K. Jundt et al., *Individual Adaptive Performance in Organizations*, *Journal of Organizational Behavior*, 2014.

- Charlene K. Stoke et al., *Adaptive Performance: A Criterion Problem, Team Performance Management*, 2010.
- Ian O'Boyle, *Individual Performance Management, Asia-Pacific Management and Business Application*, 2013.
- Jorn Hetland, *Daily Work Pressure and Task Performance, Frontiers in Psychology*, 2022.
- Andrews, J., & Higson, H., *Graduate Employability: Soft Skills, Higher Education in Europe*, 2014.
- Lippman, L. et al., *Key Soft Skills that Foster Workforce Success, Child Trends*, 2015.
- Matteson, M. L., Anderson, L., & Boyden, C., *Soft Skills: A Phrase in Search of Meaning, Portal: Libraries and the Academy*, 2016.
- Rao, M. S., *Enhancing Employability through Soft Skills, Industrial and Commercial Training*, 2014.
- Robles, M. M., *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills, Business Communication Quarterly*, 2012.
- Wongkalasin et al., *Leadership Soft Skills and Organizational Climate, Asia-Pacific Journal of Science and Technology*, 2013.
- Singh, Promeet Jaswant, *Soft Skills for New Graduates*, Dissertation in Educational Leadership, 2018.
- Aldulaimi, S. H., *Leadership Soft Skills in Higher Education Institutions, Social Science Learning Education Journal*, 2018.

3. مواقع إلكترونية ومصادر رقمية:

1. Will Kenton. (2025, March 8). *What Are Soft Skills? Definition, Importance, and Examples*. Investopedia. Retrieved from <https://www.investopedia.com/terms/s/soft-skills.asp>
2. Defense Technical Information Center – DTIC. (n.d.). *CONARC Soft Skills Training Conference*. Retrieved March 9, 2025, from https://archive.org/stream/DTIC_ADA099612/DTIC_ADA099612_djvu.txt
3. Marcel M. Robles. (2025, March 9). *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*. SAGE Journals. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1080569912460400>
4. Koji, Maria, Katarzyna, Hiroko, Elodie. (2015, March). *Skills for Social Progress: The Power of Social and Emotional Skills*. OECD. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/2015/03/skills-for-social-progress_glg4c895.html

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: تسهيل مهمة لمدرسة فساتل الأمل الخاصة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: 369 / ج. ت / 2025

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

غرداية في: 07 ج. ت / 2025
إلى السيد: مدرسة فساتل الأمل الخاصة

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

المراجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.
في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بمهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل إجراء بحث أكاديمي لصالح الطالبتين:

- 1- العابد سلمى..... المستوى: ...ثانية ماستر. التخصص: ...إدارة أعمال.
- 2- لعور مريم..... المستوى: ...ثانية ماستر. التخصص: ...إدارة أعمال.

لمذكرة نيل شهادة الماستر تحت عنوان:
"دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي"
تقبلوا منا فائق التقدير و الإحترام.

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلة

ع/ رئيس القسم

ابن يامي
المدير

مساهمة رئيس قسم علوم التسيير
مكلف بالتدريس والتقييم في التدرج
ببشار عبيد العزيز

الملحق رقم 03: تسهيل مهمة لمدرسة الغفران.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: 44/ت.ر.ع.ت / 2025

غرداية في: 28 مارس 2025

إلى السيد: مدير مؤسسة الغفران
والتعليم الخيرية - الغفران

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.
في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل مهمة إجراء بحث أكاديمي معمق بمؤسستكم لصالح الطالبتين :

- 1- العابد سلمى..... المستوى: ...ثانية ماستر. التخصص: ...إدارة أعمال.
- 2- بلعور مريم..... المستوى: ...ثانية ماستر. التخصص: ...إدارة أعمال.

للمذكرة نيل شهادة الماستر تحت عنوان:

"دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي"

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: 04/2025

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

غرداية في: 28/05/2025

إلى السيد: مدير مدرسة تاونزة العلمية

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل مهمة إجراء بحث أكاديمي معمق بمؤسستكم لصالح الطالبتين:

- 1- العابد سلمى..... المستوى: ...ثانية ماستر. التخصص: ...إدارة أعمال.
- 2- بلعور مريم..... المستوى:ثانية ماستر. التخصص: ...إدارة أعمال.

لمذكرة نيل شهادة الماستر تحت عنوان:

"دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي"

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلة

رئيس القسم

مدير الموارد البشرية

الملحق رقم 05: طلب تسهيل مهمة لمدرسة الريادة للتربية والتعليم.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques ,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: A3.3 / ت.ع.ت / 2025

غرداية في: 2-8-2025

إلى السيد: مدير مؤسسة الريادة للتربية
والتعليم

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

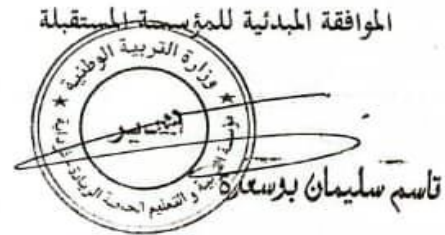
المراجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.
في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل مهمة إجراء بحث أكاديمي معمق بمؤسستكم لصالح الطالبتين :

- 1- العابد سلمى..... المستوى: ...ثانية ماستر. التخصص: ...إدارة أعمال.
- 2- بلعور مريم..... المستوى: ...ثانية ماستر. التخصص: ...إدارة أعمال.

لمذكرة نيل شهادة الماستر تحت عنوان:

"دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي"

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي		
Université de Ghardaïa Faculté des sciences économiques et commerciales et sciences de Gestion Département des sciences de gestion		جامعة غرداية كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير الرقم: 85/ق.ع.ت/2025
غرداية يوم: 26 فبراير 2025		

إلى السيد:

مدير مؤسسة التربية والتعليم
-الرضوان الخاصة-

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

في إطار تعزيز التعاون والتبادل ما بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي، ويهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل مهمة إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم لصالح الطلبة الآتية أسماؤهم:

- العابد سلمى.....المستوى: ثانية ماستر..... التخصص: إدارة أعمال
- بلعور مريم.....المستوى: ثانية ماستر..... التخصص: إدارة أعمال

لإنجاز مشروع نهاية الدراسة (مذكرة ماستر أكاديمي) بعنوان :

"دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي"

تقبلوا منا فائق التقدير والإحترام.

رئيس القسم
رئيس قسم التسيير
ميلود بن علي

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلة




الملحق رقم 07: وثيقة الاستبيان قبل التحكيم.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة خروانية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
القسم علوم التسيير
مختبر إدارة الأعمال



القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: أقل من 25 سنة ☐ 25 سنة حتى 30 سنة ☐ 30 سنة حتى 35 سنة ☐ أكثر من 35 سنة ☐

المستوى التعليمي: ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ مؤهلات أخرى لا أعرفها ☐

رغبتك:

سنوات الإقامة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

وثيقة الاستبيان

(المسند رقم 03) التحكيم (03):

تجربة طلبة معهد:

نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تدخل ضمن إعداد مكررا لترح تدفع ضمن متطلبات دليل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال بعنوان: "دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء الوظيفي لدى المدارس الخاصة". راجع منكم إيداع أركم بملف وموضوعية حول العبارات الواردة في الاستمارة، كما نرجوكم علما أن المعلومات ستعاط بأسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تلقائيا منا عائل الإحترام والتقدير

من إعداد: المعلمين:

سليم العابد

مكة بلعيز

تحت إشراف: أ. د. جميلة العوي

(السنة الجامعية: 2025/2024)

المحور الأول: المهارات الناعمة

#	البيان	نعم	لا	لا أعرف	لا	نعم	لا	لا أعرف
1	أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية							
2	أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية							
3	أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية							
4	أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية							
5	أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية							
6	أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية							
7	أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية							
8	أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية							

23						أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية
24						أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية
25						أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية
26						أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية
27						أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية
28						أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية
29						أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية
30						أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية

المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

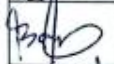
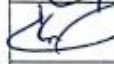
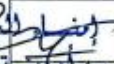
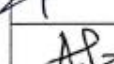
#	البيان	نعم	لا	لا أعرف	لا	نعم	لا	لا أعرف
1	أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية							
2	أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية							
3	أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية							
4	أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية							
5	أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية							

6						أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية
7						أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية
8						أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية
9						أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية
10						أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية
11						أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية
12						أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية
13						أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية
14						أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية
15						أستطيع التمييز بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية

الملحق رقم 08: وثيقة الاستبيان بعد التحكيم.

15	تتبع تخطيط المخطط وأقوم بتدعيمها بناداً على النتائج المحققة				
#	مهارة البناء المعنوي: القدرة على فهم المشاعر، وبناء علاقات إيجابية، وإدارة النزاعات بنجاح.				
16	التحكم في مشاعري بشكل جيد عند التعامل مع الطلاب وأولياء الأمور.				
17	التصالح مع الطلاب وإقناعهم ومشاعرهم وإحتياجاتهم العاطفية				
18	استطيع بناء علاقات إيجابية مع زملائي في العمل.				
19	أتعامل مع المشكلات والصراعات بحكمة وبدون انفعال.				
20	أحرص على تعزيز بيئة صحية إيجابية وداعمة للطلاب.				
#	مهارة التعلم المستمر: السعي لكتساب مهارات جديدة، متابعة التطورات المهنية، وتحسين الأداء التعليمي باستمرار.				
21	أحرص على تطوير مهاراتي التعليمية من خلال الدورات التدريبية والورشات.				
22	أولئك المستحدثات التربوية والتقنيات الحديثة في مجال التدريس.				
23	أعلم من زملائي وأشارك في تبادل الخبرات والمعرفة				
24	أسعى لتحسين أساليب التدريس بناداً على التغذية الراجعة من الطلاب والإدارة.				
25	أخصص وقتاً أسبوعياً لقراءة أو دراسة موضوعات جديدة في مجال التعليم.				
#	مهارة التفكير: القدرة على إلهام وتحفيز الآخرين، تقديم الأفكار بوضوح، والتأثير الإيجابي في بيئة العمل.				
26	أستطيع تحفيز الطلاب على تحقيق أفضل أداء أكاديمي لديهم.				
27	أساهم في توجيه زملائي نحو نواحي أساليب تدريس أكثر فعالية				
28	أتمكن من إيسال الأفكار ومقترحاتي بطريقة مقنعة لإثارة والطلاب.				
29	أحرص على أن تكون فروع إيجابية للطلاب من خلال سلوكي وأخلاقتي.				
30	أستخدم أساليب تواصل فعالة للتأثير بشكل إيجابي على بيئة المدرسة				

قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم الأستاذ	الرتبة	البريد الإلكتروني	الجامعة	الإمضاء
1	بن علي ميلود	أستاذ محاضر "ب"	benali.miloud@univ-ghardaia.edu.dz	جامعة غرداية	
2	بوقرة إيمان	أستاذ التعليم العالي	bouguerra.Imane@univ-ghardaia.dz	جامعة غرداية	
3	شخوم رحيمة	أستاذ محاضر "ب"	chekhoum.rahima@univ-ghardaia.dz	جامعة غرداية	
4	طالب احمد نور الدين	أستاذ محاضر "أ"	taleb.amed@univ-ghardaia.dz	جامعة غرداية	
5	بن اودينة بوحفص	أستاذ محاضر "أ"	benoudina.bouhafs@univ-ghardaia.dz	جامعة غرداية	
6	بن حمدون عبد الله	أستاذ محاضر "ب"	benhamdoune.abdallah@univ-ghardaia.dz	جامعة غرداية	
7	عزوزة فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر "ب"	azzouza.fatima-zahra@univ-ghardaia.dz	جامعة غرداية	
8	بياز عبد العزيز	أستاذ محاضر "ب"	babaz.abdelaziz@univ-ghardaia.dz	جامعة غرداية	
9	كسنة محمد	أستاذ التعليم العالي	ksenna.mohammed@univ-ghardaia.dz	جامعة غرداية	
10	بن شاعة وليد	أستاذ محاضر "أ"	Benchaa.oualid@univ-ghardaia.dz	جامعة غرداية	

بني اودينة بوحفص

الملحق رقم 10: تعريف برمجية R.

يعود ظهور أول إصدار من برمجية R إلى سنة 1993، من خلال أعمال كلٍّ من روبرت جنتلمان (Robert Gentleman) وروس إيهكا (Ross Ihaka) في قسم الإحصاء بجامعة أوكلاند النيوزيلندية، وقد تم إطلاق الإصدار الرسمي لها عام 1996. (Ihaka & Gentleman, 1996) أُطلق عليها اسم R باعتبار الحرف الأول من اسمي المؤسسين (Ross & Robert)، وهي بيئة برمجة ولغة موجهة أساسًا لتحليل البيانات وإنشاء الرسومات البيانية.

تُستخدم برمجية R على نطاق واسع في مجالات متنوعة مثل الإحصاء الحيوي، الاقتصاد القياسي، القياس النفسي، وغيرها، إذ تتيح جدولة البيانات وتحليلها وتمثيلها بيانيًا، إضافةً إلى توليد التقارير، إنشاء الرسومات، الخرائط، الصور، الرسوم المتحركة التفاعلية، استخراج البيانات من المواقع، إرسال البريد الإلكتروني، وحتى الرسم الإبداعي ومحاكاة الفن التجريدي.

تتميز R عن البرمجيات الجاهزة بأنها مفتوحة المصدر (Free Open Source Software)، مما يمنح المستخدمين القدرة على تعديل الشيفرات أو تطوير وظائف جديدة ومشاركتها بحرية. كما أنها متوافقة مع مختلف أنظمة التشغيل مثل Windows و Macintosh و Unix (Ruiz-Ruano & Puga, 2016). وقد أشار بعض الباحثين إلى تسميتها بـ "لغة الإحصاء" نظرًا لإمكاناتها المتقدمة وتوافقها العالي مع معظم البرمجيات الإحصائية التجارية مثل:

SPSS, Stata, SAS, JMP, Minitab, XLStat, STATISTICA, SYSTAT, PSPP, JASP وغيرها. (Mizumoto & Plonsky, 2015)

تدعم R عددًا كبيرًا من امتدادات الملفات من بينها .txt, .csv, .xls, .xlsx, .sav, .dta, .json, .xml, .html, .shp, وغيرها.

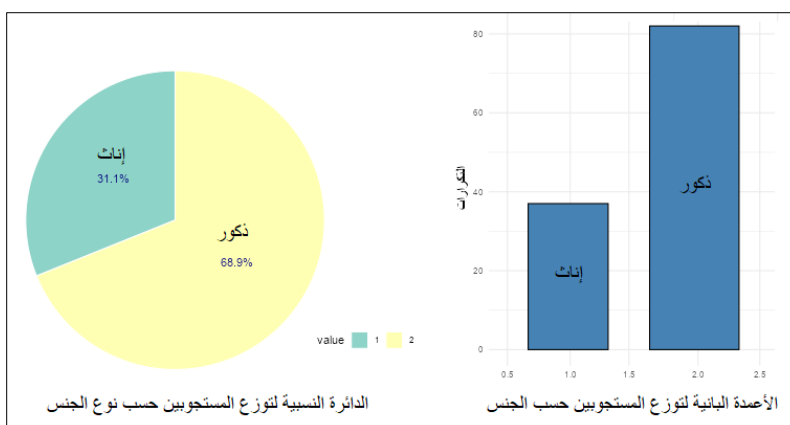
الملاحق

وُتستخدم عبر الحزم (Packages) ، وهي مجموعات من الأوامر المتخصصة في وظائف تحليلية أو رسومية معينة، ويبلغ عددها أكثر من 18,000 حزمة على مستودع CRAN ، وأكثر من 20,000 إذا احتسبنا مستودعات أخرى مثل GitHub و Bioconductor.

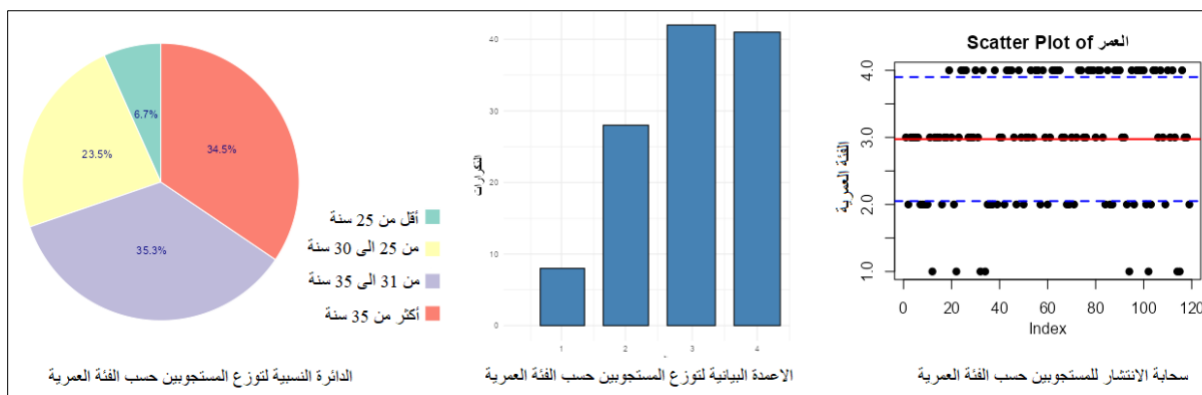
ولتبسيط استخدام R وتسهيل التعامل مع تعليماته المعقدة، تم تطوير بيئة تطوير متكاملة RStudio ، وهي واجهة رسومية تسهل كتابة الأوامر البرمجية، وتوفر أدوات مساعدة لتصحيح التعليمات واختصار الوقت والجهد.

الملحق رقم 11: مخرجات برمجية R.

1. نوع الجنس:



1.1. الفئة العمرية:



1. الاتساق الداخلي لبعد الابداع:

الملاحق

الابداع	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	الابداع
الابداع	1.00	0.73	0.52	0.73	0.83	0.86
X1.1	0.73	1.00	0.29	0.48	0.48	0.50
X1.2	0.52	0.29	1.00	0.28	0.21	0.27
X1.3	0.73	0.48	0.28	1.00	0.47	0.53
X1.4	0.83	0.48	0.21	0.47	1.00	0.71
X1.5	0.86	0.50	0.27	0.53	0.71	1.00
الابداع	1.00	0.73	0.52	0.73	0.83	0.86

n= 119

P

الابداع	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	الابداع
الابداع	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X1.1	0.000	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000
X1.2	0.000	0.001	0.002	0.020	0.003	0.000
X1.3	0.000	0.000	0.002	0.000	0.000	0.000
X1.4	0.000	0.000	0.020	0.000	0.000	0.000
X1.5	0.000	0.000	0.003	0.000	0.000	0.000
الابداع	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

2. الاتساق الداخلي لبعء إدارة الضغوط:

ادارة الضغوط	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	ادارة الضغوط
ادارة الضغوط	1.00	0.73	0.67	0.65	0.71	0.59

الملاحق

X2.1	0.73	1.00	0.44	0.45	0.40	0.17	0.73
X2.2	0.67	0.44	1.00	0.34	0.38	0.17	0.67
X2.3	0.65	0.45	0.34	1.00	0.38	0.15	0.65
X2.4	0.71	0.40	0.38	0.38	1.00	0.25	0.71
X2.5	0.59	0.17	0.17	0.15	0.25	1.00	0.59
ادارة الضغوط	1.00	0.73	0.67	0.65	0.71	0.59	1.00

n= 119

P

	ادارة الضغوط	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	ادارة الضغوط
ادارة الضغوط	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X2.1	0.000		0.000	0.000	0.000	0.069	0.000
X2.2	0.000	0.000		0.000	0.000	0.056	0.000
X2.3	0.000	0.000	0.000		0.000	0.094	0.000
X2.4	0.000	0.000	0.000	0.000		0.006	0.000
X2.5	0.000	0.069	0.056	0.094	0.006		0.000
ادارة الضغوط	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

3. الاتساق الداخلي لبعء الذكاء العاطفي:

	الذكاء العاطفي	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	الذكاء العاطفي
الذكاء العاطفي	1.00	0.62	0.78	0.71	0.72	0.68	1.00
X3.1	0.68		0.37	0.36	0.34	1.00	0.68
X3.2	0.72	0.34		0.33	0.49	1.00	0.72

الملاحق

X3.3	0.71	0.36	0.33	1.00	0.51	0.24	0.71
X3.4	0.78	0.37	0.49	0.51	1.00	0.29	0.78
X3.5	0.62	0.46	0.27	0.24	0.29	1.00	0.62
الذكاء العاطفي	1.00	0.68	0.72	0.71	0.78	0.62	1.00

n= 119

P

	الذكاء العاطفي	X3.5	X3.4	X3.3	X3.2	X3.1	الذكاء العاطفي
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الذكاء العاطفي
X3.1	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	
X3.2	0.000	0.000	0.000	0.000	0.003	0.000	
X3.3	0.000	0.000	0.000	0.000	0.007	0.000	
X3.4	0.000	0.000	0.000	0.000	0.001	0.000	
X3.5	0.000	0.000	0.003	0.007	0.001	0.000	
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	الذكاء العاطفي

4. الاتساق الداخلي لبعده التخطيطي:

	التخطيط	X5.1	X4.5	X4.4	X4.3	X4.2	X4.1	التخطيط
	1.00	0.19	0.64	0.62	0.64	0.68	1.00	التخطيط
X4.1	0.68	0.05	0.17	0.36	0.36	0.37	1.00	
X4.2	0.69	0.13	0.39	0.19	0.28	0.37	0.69	
X4.3	0.64	0.11	0.33	0.15	1.00	0.28	0.64	
X4.4	0.62	0.14	0.26	1.00	0.15	0.36	0.62	
X4.5	0.64	0.18	0.26	0.33	0.39	0.17	0.64	
X5.1	0.19	1.00	0.18	0.14	0.11	0.13	0.19	

الملاحق

التخطيط 1.00 0.68 0.69 0.64 0.62 0.64 0.19 1.00

n= 119

P

	التخطيط	X5.1	X4.5	X4.4	X4.3	X4.2	X4.1	التخطيط
	0.000	0.040	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X4.1	0.000	0.557	0.060	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X4.2	0.000	0.168	0.000	0.036	0.002	0.000	0.000	0.000
X4.3	0.000	0.239	0.000	0.104	0.002	0.000	0.000	0.000
X4.4	0.000	0.124	0.004	0.104	0.036	0.000	0.000	0.000
X4.5	0.000	0.045	0.004	0.000	0.000	0.060	0.000	0.000
X5.1	0.040	0.045	0.124	0.239	0.168	0.557	0.040	0.040
	0.000	0.040	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

5. الاتساق الداخلي لبعء التعلم المستمر:

التعلم المستمر	X5.5	X5.4	X5.3	X5.2	X5.1	التعلم المستمر
1.00	0.74	0.58	0.65	0.70	0.69	1.00
X5.1	0.41	0.21	0.26	0.38	1.00	0.69
X5.2	0.35	0.18	0.43	1.00	0.38	0.70
X5.3	0.25	0.42	1.00	0.43	0.26	0.65
X5.4	0.29	1.00	0.42	0.18	0.21	0.58
X5.5	1.00	0.29	0.25	0.35	0.41	0.74
1.00	0.74	0.58	0.65	0.70	0.69	1.00

n= 119

P

	التعلم المستمر	X5.1	X5.2	X5.3	X5.4	X5.5	التعلم المستمر
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X5.1	0.000		0.000	0.004	0.021	0.000	0.000
X5.2	0.000	0.000		0.000	0.046	0.000	0.000
X5.3	0.000	0.004	0.000		0.000	0.006	0.000
X5.4	0.000	0.021	0.046	0.000		0.001	0.000
X5.5	0.000	0.000	0.000	0.006	0.001		0.000
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

6. الاتساق الداخلي لبعء التأثير:

التأثير X6.1 X6.2 X6.3 X6.4 X6.5

الملاحق

	1.00	0.74	0.70	0.73	0.55	0.74	1.00	التأثير
X6.1	0.74	1.00	0.42	0.43	0.37	0.38	0.74	
X6.2	0.70	0.42	1.00	0.37	0.14	0.36	0.70	
X6.3	0.73	0.43	0.37	1.00	0.30	0.46	0.73	
X6.4	0.55	0.37	0.14	0.30	1.00	0.32	0.55	
X6.5	0.74	0.38	0.36	0.46	0.32	1.00	0.74	
	1.00	0.74	0.70	0.73	0.55	0.74	1.00	التأثير

n= 119

P

	التأثير	X6.1	X6.2	X6.3	X6.4	X6.5	التأثير
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	التأثير
X6.1	0.000		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
X6.2	0.000	0.000		0.000	0.137	0.000	0.000
X6.3	0.000	0.000	0.000		0.001	0.000	0.000
X6.4	0.000	0.000	0.137	0.001		0.000	0.000
X6.5	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000		0.000
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

7. الاتساق الداخلي لمتغير المهارات الناعمة:

المهارات الناعمة التخطيط الابداع ادارة الضغوط التعلم المستمر التأثير						
المهارات الناعمة	1.00	0.66	0.70	0.71	0.76	0.75
التخطيط	0.66	1.00	0.27	0.42	0.38	0.49

الملاحق

0.70	0.27	1.00	0.39	0.49	0.43
0.71	0.42	0.39	1.00	0.38	0.33
0.76	0.38	0.49	0.38	1.00	0.55
0.75	0.49	0.43	0.33	0.55	1.00
0.81	0.39	0.49	0.52	0.57	0.53
1.00	0.66	0.70	0.71	0.76	0.75

الذكاء العاطفي المهارات الناعمة

0.81	1.00
0.39	0.66
0.49	0.70
0.52	0.71
0.57	0.76
0.53	0.75
1.00	0.81
0.81	1.00

n= 119

P

المهارات الناعمة التخطيط الابداع ادارة الضغوط التعلم المستمر التأثير

0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
0.000	0.003	0.000	0.000	0.000
0.000	0.003	0.000	0.000	0.000
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

الملاحق

0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
الذكاء العاطفي المهارات الناعمة					
0.000	0.000	المهارات الناعمة 0.000			
0.000	0.000	التخطيط 0.000			
0.000	0.000	الابداع 0.000			
0.000	0.000	ادارة الضغوط 0.000			
0.000	0.000	التعلم المستمر 0.000			
0.000	0.000	التأثير 0.000			
الذكاء العاطفي 0.000					
المهارات الناعمة 0.000					

8. الاتساق الداخلي لبعء أداء المهام:

أداء المهام	Y1.1	Y1.2	Y1.3	أداء المهام
أداء المهام	1.00	0.72	0.81	1.00
Y1.1	0.72	1.00	0.42	0.72
Y1.2	0.81	0.42	1.00	0.81
Y1.3	0.80	0.27	0.54	0.80
أداء المهام	1.00	0.72	0.81	1.00

n= 119

P

أداء المهام	Y1.1	Y1.2	Y1.3	أداء المهام
أداء المهام	1.00	0.72	0.81	1.00
Y1.1	0.72	1.00	0.42	0.72
Y1.2	0.81	0.42	1.00	0.81
Y1.3	0.80	0.27	0.54	0.80
أداء المهام	1.00	0.72	0.81	1.00

الملاحق

	أداء المهام	0.000	0.000	0.000	0.000
Y1.1	0.000		0.000	0.003	0.000
Y1.2	0.000	0.000		0.000	0.000
Y1.3	0.000	0.003	0.000		0.000
	أداء المهام	0.000	0.000	0.000	0.000

9. الاتساق الداخلي لبعء التكيفي:

الأداء التكيفي Y2.1 Y2.2 Y2.3 الأداء التكيفي						
	الأداء التكيفي	1.00	0.82	0.75	0.74	1.00
Y2.1		0.82	1.00	0.43	0.33	0.82
Y2.2		0.75	0.43	1.00	0.44	0.75
Y2.3		0.74	0.33	0.44	1.00	0.74
	الأداء التكيفي	1.00	0.82	0.75	0.74	1.00
n= 119						
P						
الأداء التكيفي Y2.1 Y2.2 Y2.3 الأداء التكيفي						
	الأداء التكيفي	0	0	0	0	
Y2.1	0		0	0	0	
Y2.2	0	0		0	0	
Y2.3	0	0	0		0	

الملاحق

الأداء التكيفي 0 0 0

10. الاتساق الداخلي لبعء الأداء السياقي:

	الأداء السياقي Y3.1	Y3.2	Y3.3	الأداء السياقي
الأداء السياقي	1.00	0.72	0.75	0.74
Y3.1	0.72	1.00	0.32	0.26
Y3.2	0.75	0.32	1.00	0.37
Y3.3	0.74	0.26	0.37	1.00
الأداء السياقي	1.00	0.72	0.75	0.74

n= 119

P

	الأداء السياقي Y3.1	Y3.2	Y3.3	الأداء السياقي
الأداء السياقي	0.000	0.000	0.000	0.000
Y3.1	0.000	0.000	0.005	0.000
Y3.2	0.000	0.000	0.000	0.000
Y3.3	0.000	0.005	0.000	0.000
الأداء السياقي	0.000	0.000	0.000	0.000

11. الاتساق الداخلي لمتغير الأداء الوظيفي:

الملاحق

الأداء الوظيفي أداء المهام الأداء التكيفي الأداء السياقي الأداء الوظيفي				
1.00	0.74	0.82	0.80	1.00
أداء المهام	0.74	1.00	0.41	0.38
0.82	0.41	1.00	0.51	0.82
0.80	0.38	0.51	1.00	0.80
1.00	0.74	0.82	0.80	1.00

n= 119

P

الأداء الوظيفي أداء المهام الأداء التكيفي الأداء السياقي الأداء الوظيفي				
0	0	0	0	0
أداء المهام	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0

2. الصدق والثبات:

الثبات من خلال معامل الفا كرونباخ:

أ. معامل الثبات لعبارات الاستبيان:

Cronbach's Alpha: 0.917586

Reliability analysis

الملاحق

```
Call: psych::alpha(x = reliability_data, na.rm = TRUE)
```

raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	ase	mean	sd	median_r
0.92	0.92	0.96	0.23	12	0.011	4.2	0.34	0.22

95% confidence boundaries

lower alpha upper

Feldt 0.89 0.92 0.94

Duhachek 0.90 0.92 0.94

ب. معامل الثبات لعبارات قياس متغيرالمهارات الناعمة:

Cronbach's Alpha: 0.8959336

Reliability analysis

```
Call: psych::alpha(x = reliability_data, na.rm = TRUE)
```

raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	ase	mean	sd	median_r
0.9	0.9	0.94	0.23	9	0.014	4.2	0.35	0.22

95% confidence boundaries

lower alpha upper

Feldt 0.87 0.9 0.92

Duhachek 0.87 0.9 0.92

ج. معامل الثبات لعبارة قياس متغير الأداء الوظيفي:

Cronbach's Alpha: 0.7733159

Reliability analysis

Call: psych::alpha(x = reliability_data, na.rm = TRUE)

raw_alpha	std.alpha	G6(smc)	average_r	S/N	ase	mean	sd	median_r
0.77	0.78	0.79	0.28	3.6	0.031	4.3	0.41	0.28

95% confidence boundaries

	lower	alpha	upper
--	-------	-------	-------

Feldt	0.71	0.77	0.83
-------	------	------	------

Duhachek	0.71	0.77	0.8
----------	------	------	-----

3. اختبار الفرضيات:

4.1 اختبار فرضيات الفروق (T-test):

أ- المهارات الناعمة:

One Sample t-test

data: المهارات الناعمة

$t = 130.85$, $df = 118$, $p\text{-value} < 2.2e-16$

alternative hypothesis: true mean is not equal to 0

95 percent confidence interval:

الملاحق

```
4.118781 4.245364
sample estimates:
mean of x
4.182073
```

ب- الأداء الوظيفي:

One Sample t-test

```
data: x
t = 114.7, df = 118, p-value < 2.2e-16
alternative hypothesis: true mean is not equal to 0
95 percent confidence interval:
 4.194288 4.341660
sample estimates:
mean of x
4.267974
```

نموذج الانحدار الخطي المتعدد:

Call:

```
lm(formula = as.formula(paste(input$regression_dependent, "~ .")),
    data = regression_data)
```

Residuals:

Min	1Q	Median	3Q	Max
-0.80731	-0.14975	-0.02409	0.17708	0.77471

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	0.56787	0.32759	1.733	0.085763 .
CREAT	0.12958	0.06721	1.928	0.056406 .
STR	0.13101	0.05990	2.187	0.030802 *
EMINT	-0.02509	0.06850	-0.366	0.714894
PLAN	0.15614	0.07261	2.150	0.033689 *
CNTRLRN	0.21629	0.07602	2.845	0.005282 **
IMPCT	0.27185	0.07633	3.561	0.000543 ***

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.2786 on 112 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.553, Adjusted R-squared: 0.529

F-statistic: 23.09 on 6 and 112 DF, p-value: < 2.2e-16

ت. اختبار الفرضيات بتقنية bootstrap:

ORDINARY NONPARAMETRIC BOOTSTRAP

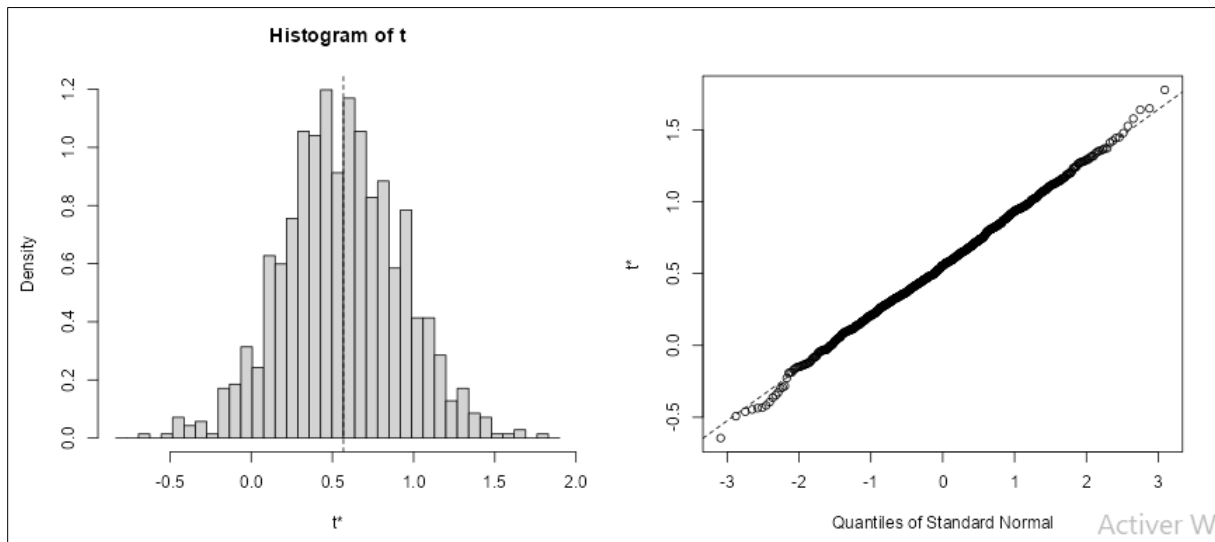
Call:

```
boot::boot(data = regression_data, statistic = function(data,
  indices) {
    d <- data[indices, ]
    fit <- lm(as.formula(paste(input$regression_dependent, "~ .")),
      data = d)
    return(coef(fit))
  })
```

$\}, R = 1000)$

Bootstrap Statistics :

	original	bias	std. error
t1*	0.56786710	-0.009013528	0.36105125
t2*	0.12957983	0.004237335	0.09530058
t3*	0.13100828	-0.011461817	0.06504472
t4*	-0.02508737	0.001645307	0.07928452
t5*	0.15613614	0.003653400	0.09341582
t6*	0.21628747	0.001577424	0.08106161
t7*	0.27185448	0.001853273	0.09895528



4.2.2 نموذج الانحدار الخطي البسيط:

أ. تقدير النموذج:

Call:

```
lm(formula = as.formula(paste(input$regression_dependent, "~ .")),
   data = regression_data)
```

Residuals:

Min	1Q	Median	3Q	Max
-0.7803	-0.1459	-0.0040	0.1747	0.7194

Coefficients:

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
(Intercept)	0.76784	0.31398	2.446	0.016 *
SFTSK	0.83694	0.07482	11.186	<2e-16 ***

Signif. codes: 0 '***' 0.001 '**' 0.01 '*' 0.05 '.' 0.1 ' ' 1

Residual standard error: 0.2834 on 117 degrees of freedom

Multiple R-squared: 0.5168, Adjusted R-squared: 0.5127

F-statistic: 125.1 on 1 and 117 DF, p-value: < 2.2e-16

:BOOTSTRAP اختبار الفرضيات بتقنية

ORDINARY NONPARAMETRIC BOOTSTRAP

Call:

```
boot::boot(data = regression_data, statistic = function(data,
  indices) {
```

```
d <- data[indices, ]  
fit <- lm(as.formula(paste(input$regression_dependent, "~ .")),  
  data = d)  
return(coef(fit))  
, R = 1000)
```

Bootstrap Statistics :

	original	bias	std. error
t1*	0.7678408	-0.014427095	0.37939516
t2*	0.8369374	0.003228323	0.08875954