أثر المهارات الناعمة في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي وحدة الميلية

The impact of soft skills on the organizational development process in an economic organization: A field study at the Sanitary Ceramics Organization in El-Milia

بلال هري[1]، ياسر عبد الرحمان[2]، نبيل سوفي[3]

[1] جامعة جيجل، الجزائر، b.herri@univ-jijel.dz

[2] جامعة جيجل، الجزائر، مخبر اقتصاد المنظمات والتنمية المستدامة، abderrahmane.yasser@univ-jijel.dz

[3] جامعة جيجل، الجزائر، مخبر البحث في المقاولاتية واستراتيجيات الابتكار في بيئة المال والأعمال، nabil.soufi@univ-jijel.dz

تاريخ الاستلام: 2024/05/10 تاريخ القبول: 2025/02/17 تاريخ النشر: 2025/03/17

ملخص:

يسعى هذا البحث إلى اختبار أثر المهارات الناعمة في عملية التطوير التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي وحدة الميلية، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة من مفردات عينة الدراسة والبالغ حجمها 85 عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية. ولتحليل البيانات التي تم تجميعها إحصائيا استخدم الباحثون برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS*). خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: توفر المهارات الناعمة بدرجة متوسطة لدى القيادات الإدارية بالمؤسسة المعنية، وجود درجة عالية من الاهتمام بعملية التطوير التنظيمي بذات المؤسسة. كما أكدت النتائج وجود أثر إيجابي للمهارات الناعمة في عملية التطوير التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

كلمات مفتاحية: المهارات الناعمة، التفاوض، الاتصال، فرق العمل، التطوير التنظيمي.

تصنيفات JEL: M12، D23، J24 .

Abstract:

This research aims to examine the impact of soft skills in the organizational development process at the Sanitary Ceramics Institution, El-Milia Unit, and to achieve this goal, the questionnaire was used as the main tool to collect the necessary data from the study sample of 85 workers who were randomly selected. To analyze the collected data statistically, the researchers used the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program. The study concluded with a number of results, the most important of which are: The availability of soft skills to a moderate degree among the administrative leaders of the concerned organization, and the existence of a high degree of interest in the organizational development process in the same organization. The results also confirmed the existence of a positive impact of soft skills soft skills in the organizational development process at the Sanitary Ceramics Institution in El-Milia.

Keywords: Soft skills, negotiation, communication, teams, organizational development

Jel Classification Codes : D23, J24, M12.

1. مقدمة :

يعتبر التطوير التنظيمي في المنظمات من أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء فعال وناجح، وتنبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التطورات والتغيرات المستمرة والسريعة في مختلف المجالات، كما أن بقاء منظمات الأعمال واستمراريتها يعتمد على مدى قدرة تكيفها مع بيئة عملها، والتغيرات الحاصلة فيها.

إن التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال لا يتم إلا بوجود عناصر قيادية تؤمن بضرورة وأهمية هذه العملية، وهذه العناصر القيادية لا تأتي من فراغ، بل هي نتاج لثقافة وإستراتيجية معينتين تشجعان على التغيير والتطوير والإبداع، ولعل موضوع القيادة الإدارية أصبح من أكثر المواضيع إثارة للاهتمام في الحقل الإداري، فهي أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة المنظمات.

على صعيد آخر؛ يعتبر التطوير التنظيمي عملية صعبة ومعقدة، وبالتالي فهي بحاجة لقادة متميزين تتوافر فيهم مهارات متنوعة وموجهة نحو تشجيع التعاون بين جميع أعضاء المنظمة، وتعد المهارات الناعمة بأبعادها المختلفة أحد أهم هذه المهارات لما لها من دور في حشد الهمم وكسب دعم وتأييد الفاعلين في المنظمة، وفتح قنوات الاتصال والتفاعل مع جميع الأطراف المعنيين بعملية التغيير التنظيمي وتفعيل دور فرق العمل، وخاصة أثناء إحداث عمليات التطوير التنظيمي.

1.1. إشكالية الدراسة: في ضوء العرض السابق يمكن حصر إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: **ما طبيعة أثر المهارات الناعمة في التطوير التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي وحدة الميلية؟** وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما طبيعة أثر مهارة الاتصال في عملية التطوير التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي وحدة الميلية؟
- ما طبيعة أثر مهارة العمل ضمن فريق في عملية التطوير التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي وحدة الميلية؟
- ما طبيعة أثر مهارة التفاوض في عملية التطوير التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي وحدة الميلية؟
- ما طبيعة أثر مهارة روح المبادرة وريادة الأعمال في عملية التطوير التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي وحدة الميلية؟
- ما طبيعة أثر مهارة حل المشكلات في عملية التطوير التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي وحدة الميلية؟

2.1. فرضيات الدراسة: للإجابة عن الإشكالية المطروحة ومختلف أسئلتها الفرعية، انطلق الباحثون من **الفرضية التالية: يوجد أثر إيجابي للمهارات الناعمة في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.** وتندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر إيجابي لمهارة الاتصال في عملية التطوير التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي وحدة الميلية؛
- يوجد أثر إيجابي لمهارة العمل ضمن فريق في عملية التطوير التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي وحدة الميلية؛
- يوجد أثر إيجابي لمهارة التفاوض في عملية التطوير التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي وحدة الميلية؛
- يوجد أثر إيجابي لمهارة روح المبادرة وريادة الأعمال في عملية التطوير التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي وحدة الميلية؛
- يوجد أثر إيجابي لمهارة حل المشكلات في عملية التطوير التنظيمي بمؤسسة الخزف الصحي وحدة الميلية.

3.1. أهداف الدراسة: يمكن تلخيص الهدف الدراسة من هذه الدراسة في النقاط التالية:

- تقديم إطار نظري لكل من المهارات الناعمة والتطوير التنظيمي؛

- الكشف عن مدى توافر المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية بالمؤسسة محل البحث؛
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية التطوير التنظيمي؛
- الكشف عن أثر أبعاد المهارات الناعمة في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة.

4.1. منهج الدراسة: استخدم الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظواهر محل البحث كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، من خلال جمع البيانات المعلومات المتعلقة بها وتبويبها من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، ثم القيام بالتحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

5.1. الدراسات السابقة: بعد البحث والتنقيب في الأدبيات النظرية ذات الصلة بالموضوع محل البحث، وجدنا القليل من الدراسات التي حاولت الربط بين مهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي، نذكر أهمها على النحو الآتي:

- دراسة (**الحدراوي وجلال، 2020**) بعنوان: **استثمار مهارات القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني بالسليمانية.**

سعت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى اهتمام المنظمة محل البحث بمهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي، وكذا اختبار علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية. من أجل ذلك اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات العينة البالغ حجمها 50 موظفا من المعهد التقني بالسليمانية. خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة لها اهتمام مقبول نوعا ما بمتغيرات البحث، فضلا عن أن المهارات الناعمة على المستوى العام تدعم التطوير التنظيمي، أما على مستوى الأبعاد الفرعية فتبين أن مهارتي (القدرة على القيادة والتنمية والتدريب) لا تؤثر بالطوير التنظيمي.

- دراسة **(El-Tabal, 2020)**بعنوان:

Soft skills and its impact on an organizational creativity-A field study

كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين المهارات الناعمة والإبداع التنظيمي في الشركة المصرية للاتصالات في مناطق السويس وجنوب سيناء والبحر الأحمر. لتحقيق أهداف البحث، تمت صياغة ثلاث فرضيات أساسية، واختبارها باستخدام البيانات الأولية التي تم تجميعها من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة التي ضمت 251 عامل. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية وتأثير معنوي لأبعاد المهارات اللينة (الاتصال، العمل الجماعي، الابتكار الفردي، الإدارة الذاتية، التفكير النقدي، حل المشكلات) على الإبداع التنظيمي.

- دراسة (**عبد السلام، 2023**) بعنوان: **المهارات القيادية لتحقيق التطوير التنظيمي ببعض بالمؤسسات الرياضية.**

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الكشف عن دور المهارات القيادية في التطوير التنظيمي ببعض المؤسسات الرياضية ببورسعيد، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي متبعا الأسلوب المسحي وذلك لملائمته لطبيعة البحث. بلغ عدد عينة البحث من (60) فرد من المؤسسات الرياضية ببورسعيد وهي (مديرية الشباب والرياضة، المدينة الرياضية، النادي المصري، مركز شباب الزهور، مركز شباب السلام)، حيث قام الباحث بسحب عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجتمع البحث، توصلت الدراسة إلى أن للمهارات القيادية دور فعال في تحقيق التطوير التنظيمي، وعليه يجب تعزيزها واستغلالها في خلق قيادات إدارية فعالة، من خلال خلق بيئة تنظيمية صحية تشجع الأفراد العاملين التي تؤثر بشكل إيجابي على كفاءة وفاعلية وأهدافها المؤسسة.

2. الإطار النظري للدراسة

1.2. مفهوم المهارات الناعمة

يرى (Rao, 2012, p. 71) أن المهارات الناعمة تشير إلى تلك القدرات المطلوبة في مكان العمل؛ التي يحتاجها الشخص لتحقيق النجاح المهني، وهي الطريقة المثلى لتقديم الفرد نفسه للآخرين، وهذه المهارات ذات صلة كبيرة بشخصية الفرد وسلوكه وتصرفاته في المواقف التي يمر بها في مكان عمله.

أما (Robles, 2012) فيعرف المهارات الناعمة بأنها صفات مرغوبة لا تعتمد على المعرفة المكتسبة، فهي تشمل الحس السليم والقدرة على التعامل السلس والايجابي مع الآخرين. في حين يرى كل من (Moss & Tilly) المهارات الناعمة بأنها المهارات والقدرات والسمات التي تتعلق بالشخصية والعادات والسلوك بدلا من المعرفة الرسمية أو التقنية (AL- Mamun, 2012, p. 327).

في تعريف آخر؛ أشار كل من (Binsaeed, Unnisa, & Javed Rizvi, 2017, p. 458) إلى أن المهارات الناعمة هي مجموع الصفات أو السمات الشخصية التي تجعل أي شخص محترفا أو موظفا جيدا أو عضوا فعالا في فريق عمل، والمعروفة أيضا باسم "مهارات التعامل مع الأشخاص" أو "مهارات التعامل مع الآخرين"، وبذلك ترتبط المهارات الناعمة بالطريقة التي يتعامل بها الشخص مع الآخرين ويتفاعل معهم.

من خلال ما سبق من تعريفات للمهارات الناعمة يمكننا القول: بأنها عبارة عن تلك المهارات التي ليس لها علاقة بالتفكير المجرد، وإنما تعتبر غير تقنية وغير ملموسة، وتعتمد بالأساس على القدرات الفردية للشخص نفسه ومدى قدرته على أداء الأعمال المحددة بتقنية عالية.

2.2. أهمية المهارات الناعمة

في دراسة استطلاعية أجريت على عينة شملت 250 مديرا ارتأوا بأنه من أهم أسباب فشل المشاريع هو ضعف المهارات الناعمة لدى إدارات تلك المشاريع وذلك لأن المهارات الصلبة (المهارات التقنية) قد تطورت بشكل كبير لا يوازي التطور في المهارات الناعمة (Bancino & Claire, 2007).

على صعيد آخر يرى كل من (Heckman, Kautz, & Heckman , 2012) بأن المهارات الناعمة تقوم بأدوار محورية وأساسية تسهم بشكل أساسي في نجاح المنظمة؛ وخاصة تلك التي تتعامل مع العملاء، وتكون هذه المنظمة أكثر نجاحا مقارنة مع غيرها من المنظمات، وإذا كان الأفراد العاملون تنقصهم هذه المهارات، فعليها تأهيلهم وتدريبهم وإكسابهم مثل هذه المهارات؛ لأنها أصبحت في نظره مطلبا مصاحبا للمهارات الأكاديمية والإدارية الأخرى.

3.2. أبعاد المهارات الناعمة

حاول الباحثين في حقل السلوك التنظيمي وضع أبعاد محددة للمهارات الناعمة، حيث نجد العديد من الأبعاد، ويعود ذلك إلى اختلاف وجهات النظر بين الدارسين والمهتمين بهذا الموضوع. في دراستنا الحالية اعتمدنا على الأبعاد التالية:

1.3.2. مهارة الاتصال: يمكن تعريف الاتصال بأنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات أو توجيهات من الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغير أو تعديل في الطريقة أو المحتوى أو الأداء، أي أنها تلك العملية التي يتم من خلالها نقل التوجيهات والمعلومات وغيرها من شخص لآخر أو مجموعة لأخرى داخل تنظيم معين (سلامة، 2000، صفحة 5). فالاتصال إذا يقصد به الطريقة التي يتم بواسطتها انتقال المعرفة من شخص لآخر والمشاركة في الخبرة والتفاعل بين طرفين داخل نفس التنظيم.

2.3.2. مهارة العمل ضمن الفريق: يلعب فريق العمل دورا محوريا داخل منظمات الأعمال في مجال تحديد المشاكل ووضع المقترحات من أجل حلها، فهو يمثل توجها حديثا لموضوع المشاركة في صنع القرارات. حيث تعد المشاركة وسيلة لتحسين الأداء وتجسيدا لمفهوم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، فهي تطوير لعمليات التفاعل بين العاملين أنفسهم من جهة وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى مما يسمح باحترام الذات وتقديرها وتوقع المبادرات لدى العاملين وتفجير طاقاتهم وبالتالي ينعكس ايجابيا على الأداء وزيادة الإنتاجية (عسكر حاوي، 2009، صفحة 146). والمقصود بمهارة العمل ضمن الفريق؛ القدرة على إدارة وتمثيل المجموعة في العمل، والقدرة على تنفيذ الأدوار بفعالية، وتتمثل القدرة على بناء فريق عمل في التعاون مع أعضاء المجموعة، إضافة إلى الإتباع الواعي للتعليمات والقواعد. حيث أشارت **(Bokaii, 2023, p. 46)** إلى أن العمل كفريق من شأنه أن يعزز كفاءة وفعالية المنظمة.

3.3.2. مهارة التفاوض: تعتبر مهارات التفاوض ضرورية جدا لنجاح الأعمال أو المنظمات، حيث يحتاج الأفراد إلى زيادة معرفتهم وفهمهم لأهمية هذه المهارات ومختلف الجوانب المرتبطة بها. في هذا السياق؛ أشار (Moore) إلى أن التفاوض هو علاقة مساومة وصراع بين الأطراف التي لديها إدراك حقيقي حول المصالح أثناء المفاوضات، حيث ينضم المشاركون طوعا إلى علاقة مؤقتة صممت لكي يعلم كل منهما الطرف الآخر حول احتياجاته ومصالحه، ولتبادل موارد محددة أو لتثبيت وترسيخ مواضيع غير محسوسة مثل شكل العلاقات في المستقبل أو الإجراءات التي سيتم إتباعها لحل المشكلات **(Deepa & Manisha , 2013, p. 14).**

4.3.2. مهارة روح المبادرة وريادة الأعمال: تعد روح المبادرة وريادة الأعمال مهمة جدا لكل من رواد الأعمال ورجال الأعمال، لأنها تتكون من الابتكار والإبداع وتعتبر كعامل للتغيير والتطوير، ويقصد بها قدرة الفرد على تحويل الأفكار إلى أفعال، وتشمل الإبداع والابتكار والمخاطرة، زيادة عن القدرة على تخطيط وإدارة المشاريع، من أجل تحقيق الأهداف. ويمكن القول بأن روح المبادرة لا يحتاجها رائد الأعمال فحسب، بل يحتاجها المدير أيضا في جعل شركته منافسة في السوق، في هذا الصدد يشير **(Drucker)** أنه لكي تتمكن الشركة من المنافسة، يجب عليها أن تتغير وتبتكر أو تمتلك مهارة في ريادة الأعمال **(Genoveva & Tanardi, 2020, p. 1)**.

5.3.2. مهارة حل المشكلات: يعتبر التفكير الإبداعي وحل المشكلات أدوات قابلة للتكيف تستخدم للتعامل مع مجموعة متنوعة من المواقف غير المألوفة بطريقة مرنة تعزز السلوك التكيفي البناء دخل منظمات الأعمال **(Adeoye & Jimoh, 2023, p. 52)**؛ خصوصا في هذا العصر الذي نعيش فيه اليوم والذي يتسم بالتقدم التكنولوجي السريع، المنافسة الشرسة والعولمة، فالبيئة التي تنشط فيها منظمات الأعمال هي بيئة ديناميكية ومعقدة للغاية.

يرى كل من **(Choudhar, Bi, Nath Sing, & Talwa, 2022, p. 47)** أنه بإمكان الأفراد الاستفادة مهارات حل المشكلات لمعرفة سبب المشكلة والتوصل إلى حل عملي. أما وفقا للباحثين **(Galate & Galate, 2023)** مهارة حل المشكلات هي

طريقة حل التحديات التي تتم مواجهتها في سبيل تحقيق الهدف المنشود من خلال استكشاف الأسباب والتداعيات، أي القدرة على تحديد السبب الجذري بسرعة للمشكلة والعمل على وضع الحلول المناسبة لها. ويعرف (عبد الرحمن، 2016) هاته المهارة بأنها عملية فكرية مركبة يستعمل فيها الفرد ما لديه من معارف سابقة ومهارات من أجل أداء مهمة غير مألوفة أو معالجة موقف جديد أو تحقيق هدف لا يوجد حل جاهز لتحقيقه.

4.2. مفهوم التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي هو جهد التغيير الذي يركز على الجانب الإنساني للمنظمة ويتعامل مع عمليات مثل الدافع الفردي، السلطة، التصورات، العلاقات بين الأشخاص، والعلاقات بين المجموعات وداخلها **(Porras & Berg, 1978, p. 250)**. في حين يرى كل من **(Fagenson & Burke, 2017)** أن الاتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي يشير إلى أنه مجموعة وسائل التدخل للتغيير، والمهارات، والنشاطات، والأساليب المستخدمة، لمساعدة المنظمة عموما والعنصر البشري ليكونا أكثر كفاءة. في نفس السياق؛ أكد **(Mishra, 2023)** أن التطوير التنظيمي هو جهد يركز على تحسين قدرة المنظمة من خلال مواءمة الإستراتيجية والهيكل والأشخاص والمكافآت وعمليات الإدارة، وهو مجال متعدد التخصصات مدعوم علميا ومتأصل في علم النفس والثقافة والابتكار والعلوم الاجتماعية والتعليم وإدارة الموارد البشرية وإدارة التغيير والسلوك التنظيمي وتحليل الأبحاث.

أما عربيا فيعرف (عقيلي، 2001) التطوير التنظيمي بأنه نشاط يهدف إلى إحداث تغيرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

بشكل عام، يعد التطوير التنظيمي امتدادا للمدارس السلوكية التي أسهمت في تطوير المدارس الفكرية الحديثة التي ركزت بشكل أساسي على الجانب الإنساني، وهو ينظر إليه على أنه الأساس في العمليات الإنتاجية، إذ يعبر عن الجهد الشامل المخطط لتغيير وتطوير العاملين في المنظمة عبر التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، بالإضافة إلى تغيير التكنولوجيا المستخدمة والعمليات والهياكل التنظيمية، وذلك من أجل تحسين الموارد البشرية والروح المعنوية، أو لتحقيق الأهداف التنظيمية.

5.2. أهمية التطوير التنظيمي

يشير كل من **(Kathleen & Cabler, 2018)** إلى أن هدف التطوير التنظيمي هو زيادة الفعالية التنظيمية من خلال التدخلات المخططة المتعلقة بتعزيز الاستراتيجيات والهياكل والعمليات التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسينات في الإنتاجية وتحقيق الأهداف ورضا الموظفين. في نفس السياق؛ يعتبر كل من **(Chinoperekweyi & Trottier, 2023)** التطوير التنظيمي وسيلة هامة في تحقيق التقدم والتغيير في المنظمات، وذلك لما له من دور كبير في تحسين ثقافة المنظمة وترقية أداء مواردها البشرية، ويمكن إبراز أهميته في النقاط التالية (الصيرفي، 2006، الصفحات 31-32):

- دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كما ونوعا وتقليل هدر الموارد؛
- توفير مناخ ملائم وبيئة متوازنة ومجاراة المشكلات والطوارئ ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة؛

- الاستفادة من التطورات والاستكشافات في مجال العلوم الأخرى؛
- العمل على تكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين. حتى لا تتعارض الأهداف، وتنشب عنها صراعات داخلية؛
- تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وإذكاء الإبداع والقدرة على الابتكار ومجاراة قدرات المتفوقين، وهذا من خلال تكثيف البرامج التدريبية وتنويعها بما يتناسب مع احتياجات المنصب؛
- يعتبر التطوير التنظيمي أسلوبا لحلّ المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية، الثقافية والاجتماعية، ولإثبات القدرة على حلّ المشكلات والتجديد المستمر للمنظمة من خلال التحليل واتخاذ القرارات الملائمة واستغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التي تواجه المنظمة.

3. الدراسة الميدانية

1.3 مجتمع وعينة الدراسة

يضم مجتمع الدراسة جميع عمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية والبالغ عددهم 380 عامل، ونظرا لصعوبة الوصول إلى جميع مفردات مجتمع الدراسة لجأ الباحثون إلى اعتماد أسلوب المعاينة، من خلال اختيار عينة عشوائية بسيطة، حيث تم توزيع 100استبانة على عمال المؤسسة بشكل عشوائي، وتم استرجاع 93 استبانة، وبعد الفحص والتدقيق تم استبعاد 08 استبانات بسبب عدم اكمال الإجابة على كامل فقراتها، ليتبقى لدينا 85 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

2.3 أداة الدراسة

من أجل جمع البيانات الضرورية للدراسة التطبيقية، اعتمد الباحثون على الاستبيان؛ والذي تم تصميمه وتطويره بالاعتماد على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. هذا الأخير تضمن 32 عبارة، خصص منها 20 عبارة لقياس للمتغير المستقل المتمثل في المهارات الناعمة بأبعادها المختلفة (الاتصال تضمن 4 عبارات، فريق العمل احتوى على 5 عبارات، التفاوض تضمن 4 عبارات، روح المبادرة وريادة الأعمال تضمن 4 عبارات، حل المشكلات تصمن 3 عبارات)، في حين تم تخصيص 12 عبارة لقياس المتغير التابع المتمثل في التطوير التنظيمي.

ويقابل كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة خمس خيارات للإجابة وفق سلم ليكرث الخماسي: غير موفق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة. وقد حددت أوزانها وفئاتها ودلالاتها كما هو موضح في الجدول رقم (01).

الجدول 1: درجات سلم ليكرث الخماسي ودلالاتها.

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
الفئات	]1.80-1]	] 2.60-1.80]	]3.40-2.60]	]4.20-3.40]	[5-4.20]
مستوى الدلالة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على سلم ليكرث الخماسي.

3.3 أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة من أفراد عينة الدراسة تم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج (**spss**) والمتمثلة في: معامل الثبات ألفاكرونباخ، معامل ارتباط بيرسون، معاملي الالتواء والتفلطح، معاملي تضخم التباين والتباين المسموح، اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

4.3 صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحثون على طريقة صدق الاتساق الداخلي والذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل عبارة بالبعد أو المحور الذي تنتمي إليه. حيث نقول عن أداة الدراسة أنها تتميز بدرجة عالية من الصدق البنائي إذا كانت معاملات الارتباط بيرسون أكبر من القيمة 0.50(Park & Hwang, 2017, p.2) .

الجدول 2: الصدق البنائي لمحاور ومؤشرات الاستبيان

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0.825^{**}	09	0.734^{**}	17	0.792^{**}	25	0.879^{**}
02	0.736^{**}	10	0.749^{**}	18	0.783^{**}	26	0.887^{**}
03	0.851^{**}	11	0.874^{**}	19	0.872^{**}	27	0.806^{**}
04	0.752^{**}	12	0.731^{**}	28	0.774^{**}	28	0.788^{**}
05	0.837^{**}	13	0.673^{**}	21	0.804^{**}	29	0.809^{**}
05	0.633^{**}	14	0.873^{**}	22	0.689^{**}	30	0.698^{**}
07	0.610^{**}	15	0.765^{**}	23	0.672^{**}	31	0.701^{**}
08	0.708^{**}	16	0.615^{**}	24	0.772^{**}	32	0.853^{**}
** دال إحصائيا عند 0.01							

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من النتائج الواردة في الجدول 2 أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين العبارة والبعد أو المحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائيا، حيث كانت محصورة بين (0.610) و(0.879) وهي قيم أكبر من (0.50)، وعليه نستطيع القول إن أداة الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

5.3 صدق أداة الدراسة

للتأكد من ثبات أدارة الدراسة قام الباحثون بحساب معامل الثبات ألفاكرونباخ لكل من متغيري الدراسة (المستقل والتابع)، حسب (Saidi & Siew, 2019) الاستبيان يتميز بدرجة ثبات مقبولة كلما كان معامل الثبات أكبر من القيمة (0.70). والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول رقم **3**.

الجدول 3: نتائج اختبار معامل ثبات أدارة الدراسة

محاور الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات ألفاكرونباخ
المهارات الناعمة	20	0.937
التطوير التنظيمي	12	0.843
الاستبيان ككل	32	0.882

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من النتائج في الواردة في الجدول 3 أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.882)، كما بلغت قيمة الثبات لمحوري المهارات الناعمة والتطوير التنظيمي (0.937) و(0.843) على التوالي. وجميع هذه القيم أعلى من الحد الأدنى المقبول وهو (0.70)، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى ثبات جيد ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

4. عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

فيما يلي عرض لنتائج الدراسة المتعلقة بمستوى المهارات الناعمة والتطوير التنظيمي، واختبار فرضيات الدراسة.

1.4 عرض النتائج المتعلقة بدرجة توافر المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية

جاءت النتائج المتعلقة بمستوى توافر المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة كما يوضحها الجدول 4.

الجدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التوفر	الترتيب
الاتصال	3.386	0.894	**متوسطة**	02
فرق العمل	3.567	0.762	**مرتفعة**	01
التفاوض	3.294	0.862	**متوسطة**	04
روح المبادرة وريادة	3.289	0.667	**متوسطة**	05
مهارة حل المشكلات	3.374	0.769	**متوسطة**	03
المهارات الناعمة	3.382	0.782	**متوسطة**	-

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (04) أن درجة توافر المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، حيث بلغ المستوى الكلي لمحور المهارات الناعمة (3.382)، وقد احتل بعد فرق العمل المرتبة الأولى بمتوسط قدره (3.567)، يليه مباشرة بعد الاتصال بمتوسط قدره (3.386)، في حين جاء بعد مهارة حل المشكلات بمتوسط حسابي قدره (3.374)، أما بعد مهارة التفاوض فحل رابعا بمتوسط قدره (3.294)، وفي المرتبة الأخيرة نجد بعد روح المبادرة وريادة الأعمال بمتوسط قدره (3.289).

كما يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه وجود تشتت ضعيف في أراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات محور المهارات الناعمة، حيث كانت معاملات الانحراف المعياري أقل من الواحد، مما يعكس تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر هذه المهارات في القيادات الإدارية للمؤسسة محل الدراسة.

2.4 عرض النتائج المتعلقة بدرجة توافر المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية

جاءت النتائج المتعلقة بمستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتطوير التنظيمي كما يوضحها الجدول رقم (05).

الجدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاهتمام
التطوير التنظيمي	3.736	0.839	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

توضح النتائج الواردة في الجدول 5 أن مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية التطوير التنظيمي جاء مرتفعا، حيث بلغ المستوى الكلي لمحور التطوير التنظيمي (3.736)، كما يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه وجود تشتت ضعيف في أراء مفردات عينة الدراسة حول عبارات هذا المحور، حيث كان معامل الانحراف المعياري يساوي (0.839) وهي قيمة أصغر من الواحد وتقترب إلى الصفر، مما يعكس تقارب وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول درجة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتطوير التنظيمي.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة باستعمال اختبار الانحدار الخطي المتعدد، ينبغي أولا التحقق من توفر بعض الشروط والمتمثلة في: خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي، عدم وجود تداخل خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة.

1.3.4. اختبار التوزيع الطبيعي: للتحقق من أن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي قام الباحثون بحساب معاملي الاتواء والتفلطح، حسب (Aminu & Shariff, 2014, p.127) تخضع بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي إذا كانت قيم معامل الالتواء تنتمي للمجال [3+، 3-]، وقيم معامل التفلطح أقل من 10 والنتائج المتوصل إلها موضحة في الجدول رقم 6.

الجدول 6: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح	المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
الاتصال	-0.908	0.616	**روح المبادرة والريادة**	0.410	0.081
فرق العمل	-1.256	2.103	**حل المشكلات**	-1.201	2.402
التفاوض	-0.726	0.367	**التطوير التنظيمي**	0.281	0.543

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبرز لنا النتائج الواردة في الجدول 6 أن قيم معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة كانت محصورة بين (**-1.256**) في حدها الأدنى و (**0.410**) في حدها الأعلى، وهي قيم تنتمي للمجال [3+، 3-]، كما نلاحظ أن قيم معامل التفلطح كانت محصورة بين (**0.081**) في حدها الأدنى و (**2.402**) في حدها الأعلى، وهي جميعا قيم أقل من (**10**)، وبالتالي فشرط التوزيع الطبيعي محقق.

2.3.4. اختبار التعددية الخطية: للتأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة للدراسة تم حساب معاملي تضخم التباين (**VIF**) والتباين المسموح (**Tolérance**)، فهذه المشكلة غير موجودة إذا كانت معاملات تضخم التباين أقل من 10 ومعاملات التباين المسموح أقل من 0.01 (Aminu & Shariff, 2014, p. 128)، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول رقم 7.

الجدول 7: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Tolérance	VIF	المتغيرات	Tolérance	VIF	المتغيرات
0.391	3.319	**روح المبادرة والريادة**	0.390	2.567	**الاتصال**
0.495	2.022	**حل المشكلات**	0.382	2.620	**فرق العمل**
-	-	**-**	0.291	3.431	**التفاوض**

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

توضح لنا النتائج الواردة في الجدول 7 أن جميع قيم معاملات تضخم التباين أقل من (10) حيث كانت محصورة بين (2.022) و(3.431)، وأن قيم معاملات التباين المسموح كانت محصورة بين (0.291) و(0.435) وهي جميعها أكبر من (0.01)، وبالتالي يمكن القول إن شرط عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة محقق.

بعد معرفة أن شروط تطبيق الانحدار الخطي المتعدد محققة، يمكن اختبار فرضيات الدراسة والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول 8:

الجدول 8: نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد

المهارات الناعمة	قيمة Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
الاتصال	0.098	2.764	0.004	0.769	0.591	7.457	0.000
فرق العمل	0.135	3.972	0.000				
التفاوض	0.092	2.730	0.006				
روح المبادرة والريادة	0.146	4.103	0.000				
حل المشكلات	0.121	3.544	0.000				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ معامل التحديد R^2 (0.591)، وهذا يعني ما نسبته 59.1% من التغير الذي يطرأ في التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة يرجع إلى تأثير الأبعاد الخمسة التي تمثل المهارات الناعمة مجتمعة، وأن 40.9% راجع لمتغيرات أخرى غير مدرجة في نموذج الدراسة. ويؤكد دلالة هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (7.457)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي **فالفرضية الرئيسية مقبولة.**

ويمكن تفسير ذلك كون أن المهارات الناعمة تلعب دورا حيويا في تحقيق التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال، من خلال مساهمتها في توفير وخلق مناخ عمل إيجابي وفعال، وتعزز العلاقات بين الأفراد العاملين، وتعمل على تحسين أداء الفرق والأفراد على حد سواء، مما يعزز فرص النجاح والاستمرارية في بيئة العمل المتطورة.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فيمكن عرض نتائجها على النحو الآتي:

– بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: من الجدول 8 نلاحظ أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة الاتصال في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (2.764) وهي دالة إحصائيا، كما أن قيمة (β) كانت تساوي (0.098) وهي موجبة أي أنه كلما زاد الاتصال بوحدة واحدة زادت قيمة التطوير التنظيمي بمقدار (9.8%)، وتأسيسا على ما سبق فالفرضية **الفرعية الأولى مقبولة.**

وهذه نتيجة منطقية كون أن لعملية الاتصال دور كبير في عملية التطوير التنظيمي وعنصرا أساسيا لنجاح المنظمات في أداء مهامها ووظائفها، فهو يساعد في تحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام والإدارات، وتحديد المشكلات والعراقيل التي تواجه المؤسسة، وتحديد الأولويات، والأهداف، وخطط وإجراءات التنفيذ، وكذا تحديد الموارد المطلوبة، وهذا ما يسهل من عملية التطوير التنظيمي.

– **بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية:** من الجدول 8 يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة العمل ضمن الفريق في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (3.972) وهي دالة إحصائيا، كما أن قيمة (β) كانت تساوي (0.135) وهي موجبة أي أنه كلما زاد الاهتمام بمهارة العمل ضمن الفريق بوحدة واحدة زادت قيمة التطوير التنظيمي بمقدار (13.5%)، وتأسيسا على ما سبق فالفرضية **الفرعية الثانية مقبولة**.

ويرجع الباحثون هذه النتيجة إلى الدور الفعال الذي تلعبه فرق العمل في عملية التطوير التنظيمي، حيث تساعد في تحسين الإنتاجية، الجودة والكفاءة، والابتكار والتغيير. وتختلف أدوار فرق العمل في عملية التطوير التنظيمي حسب المرحلة التي تمر بها المؤسسة، ففي بعض المراحل يكون دورها هو تحديد المشكلات والتحسينات، وفي بعض المراحل يكون دورها هو تطبيق التغييرات والابتكارات.

– **بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة:** يتضح من الجدول 8 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة التفاوض في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (2.730) وهي دالة إحصائيا، كما أن قيمة (β) كانت تساوي (0.092) وهي موجبة أي أنه كلما زاد الاهتمام بالتفاوض بوحدة واحدة زادت قيمة التطوير التنظيمي بمقدار (9.2%)، وتأسيسا على ما سبق فالفرضية **الفرعية الثالثة مقبولة**.

وهذا أمر منطقي كون أن مهارة التفاوض تعد أمرا ضروريا يجب أن يتوفر في المدير لتحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسة، حيث يحتاج المدير إلى التفاوض مع مختلف الأطراف المعنية، سواء كان ذلك مع الفريق الإداري أو مع العاملين في المؤسسة أو مع الشركاء الخارجيين، ويمكن لمهارة التفاوض أن تساعد المدير في تحقيق الأهداف المحددة لعملية التطوير التنظيمي، من خلال الوصول إلى حلول مقبولة لجميع الأطراف المعنية، علاوة على ما تتضمنه هذه المهارة من القدرة على التحليل والتفكير الإستراتيجي، والقدرة على إدارة الصراعات والمواقف المتعارضة، والمرونة والتكيف مع التغيير، والقدرة على الاستماع والتواصل بفاعلية مع الآخرين.

– **بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة:** من الجدول 8 يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمهارة روح المبادرة وريادة الأعمال في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (4.103) وهي دالة إحصائيا، كما أن قيمة (β) كانت تساوي (0.146) وهي موجبة أي أنه كلما زاد الاهتمام بالمبادرة وريادة الأعمال بواحدة واحدة زادت قيمة التطوير التنظيمي بمقدار (14.6%)، وتأسيسا على ما سبق فالفرضية **الفرعية الرابعة مقبولة**.

وتفسير ذلك يرجع إلى أن مهارة روح المبادرة وريادة الأعمال من الصفات الرئيسية التي ينبغي أن يتحلى بها المدير أو المشرف، فهي تسهم بشكل كبير في تطوير التنظيم داخل المؤسسة وتحقيق النجاح والإنجازات الكبيرة، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال بعض العمليات التي لها علاقة وثيقة بروح المبادرة والريادة، مثل: الابتكار والإبداع، والقدرة على التكيف مع التغيير، تطوير المهارات والقدرات، وتحسين العمليات الإدارية في المؤسسة.

– **بالنسبة للفرضية الفرعية الخامسة:** يتضح من الجدول 8 أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبعد مهارة حل المشكلات في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (3.544) وهي دالة إحصائيا، كما أن قيمة (β) كانت تساوي (0.121) وهي موجبة أي أنه كلما زاد الاهتمام بمهارة حل المشكلات بوحدة واحدة زادت قيمة التطوير التنظيمي بمقدار (12.1%)، وتأسيسا على ما سبق فالفرضية **الفرعية الخامسة مقبولة**.

وهي نتيجة منطقية كون أن مهارة حل المشكلات تعتبر من أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها القادة والمسؤولون عن عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة، فعملية التطوير التنظيمي تنطوي على تحسين أداء المؤسسة، وتحقيق أهدافها ورؤيتها بطريقة أفضل، ومن المحتمل أن تواجه المؤسسة خلال هذه العملية بعض المشكلات والتحديات التي يجب على القائمين على العملية التعامل معها، من هنا تأتي أهمية مهارة حل المشكلات، حيث يمكن لهذه المهارة أن تساعد في تحليل المشكلات الموجودة وفهم أسبابها، ومن ثم تقديم حلول عملية وفعالة للتغلب عليها، وبالتالي يمكن لمهارة حل المشكلات أن تساعد في تحقيق أهداف عملية التطوير التنظيمي للمؤسسة. لذلك يجب على المسؤولين عن هذه العملية أن يدربوا أنفسهم على مهارة حل المشكلات وتحسينها باستمرار، بحيث يتمكنوا من تحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

5. خاتمة:

تلعب المهارات الناعمة دورا حاسما في تحقيق التطوير التنظيمي داخل المنظمات، فهي مهارات ضرورية لبناء بيئة عمل إيجابية، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وانطلاقا من أهمية متغيرات الدراسة كان الهدف من هذه الدراسة هو البحث في طبيعة تأثير المهارات الناعمة في عملية التطوير التنظيمي، حيث كانت مؤسسة الخزف الصحي وحدة الميلية بولاية جيجل مكانا لإجراء الدراسة الميدانية.

خلصت الدراسة إلى جملة من الأهداف المهمة، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- توفر المهارات الناعمة بدرجة متوسطة لدى القيادات الإدارية مؤسسة الخزف الصحي وحدة الميلية؛
- وجود درجة عالية من الاهتمام بعملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- أكدت النتائج وجود تأثير إيجابي للمهارات الناعمة في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؛
- كشفت النتائج وجود تأثير إيجابي لجميع أبعاد المهارات الناعمة (الاتصال، العمل ضمن فريق، التفاوض، حل المشكلات، روح المبادرة وريادة الأعمال) في عملية التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

في ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتي نوجزها فيما يلي:

- العمل على تحسين نظام الاتصال داخل المؤسسة حتى يسمح بتوصيل الأفكار والمعلومات بوضوح، وحل النزاعات، والتعاون بشكل جيد، مما يعزز أداء الفريق والنجاح التنظيمي الشامل؛
- تشجيع القيادات الإدارية بالمؤسسة اعتماد أسلوب فرق العمل على نطاق واسع وفق المفاهيم الحديثة، مع مراعاة الجوانب الإنسانة والاجتماعية للعاملين؛

- العمل على تنمية مهارات التفاوض ومهارات حل المشكلات لدى القيادات الإدارية بالمؤسسة من خلال تنظيم دورات تدريبية، أو لقاءات علمية تنظمها الجهات المختصة بحضور مدربين مؤهلين في المجال؛
- ضرورة ترسيخ ثقافة روح المبادرة وريادة الأعمال في المؤسسة لما لها من دور حيوي في تحقيق عملية التطوير والتنظيمي والتغيير.

6. قائمة المراجع:

1.6. المراجع باللغة العربية

- إيمان عسكر حاوي. (2009). بناء فريق العمل وعلاقته بالمشاركة في صناعة القرار، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الورقية. *مجلة العلوم الإدارية، 22*(5)، 146-164.
- بان عدنان عبد الرحمن. (2016). تطور التفكير التخيلي وعلاقته بحل المشكلات لدى الراشدين. *مجلة كلية التربية للبنات، 27*(3)، 821-846.
- رافد حميد الحدراوي، و عبد الله محمد جلال. (2020). استثمار مهارات القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني بالسليمانية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28*(3)، 206-233.
- عبد الحافظ سلامة. (2000). *الوسائل التعليمية والمنهج*. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- عمرو احمد محمد عبد السلام. (2023). المهارات القيادية لتحقيق التطوير التنظيمي ببعض بالمؤسسات الرياضية. *مجلة بحوث التربية البدنية وعلوم الرياضة، 3*(2)، 184-215.
- عمر وصفي عقيلي. (2001). *مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة*. عمان: دار وائل للنشر.
- محمد الصيرفي . (2006). *التطوير التنظيمي*. الإسكندرية: الدار الفكر الجامعي.

2.6. المراجع باللغة الأجنبية

- Adeoye, M., & Jimoh, H. (2023). Problem-Solving Skills Among 21st-Century Learners Toward Creativity and Innovation Ideas. *Thinking Skills and Creativity Journal, 6*(1), 52-58.
- AL- Mamun, M. (2012). The Soft Skills Education for the Vocational Graduate: Value as Work Readiness Skills,. *British Journal of Education, Society and Behavioral Science, 2*(4), 326-338.
- Aminu, I., & Shariff, M. (2014). Strategic Orientation, Access to Finance, Business Environment nd SMEs Performance in Nigeria: Data Screening and Preliminary Analysis. *European Journal of Business and Management, 6*(35), 124-131.
- Bancino, R., & Claire, Z. (2007). Soft Skills: The New Curriculum for Hard-Core Technical Professionals. *Techniques: Connecting Education and Careers (J1), 82*(5), 20-22.
- Binsaeed, R., Unnisa, S., & Javed Rizvi, L. (2017). The big impact of soft skills in today's workplace. *International Journal of Economics, Commerce and Management, 7*(1), 456-463.

- Bokaii, L. (2023). The impact of teamwork on the performance of the employees in the non-governmental sector. *The EUrASEANs: journal on global socio-economic dynamics, 2*(39), 45-58.
- Chinoperekweyi, J., & Trottier, P. (2023). Organization Development (OD) Consulting Mindsets to Co-create High-value Organizations. *The Institute of Emergent Organizational Development & Emergent Change*, 1-15.
- Choudhar, S., Bi, N., Nath Sing, P., & Talwa, P. (2022). Study on Problem Solving Skills and Its Importance. *World Journal of English Language, 12*(3), 47-54.
- Deepa, S., & Manisha , S. (2013). Do Soft Skills Matter? - Implications for Educators Based on Recruiters' Perspective. *The IUP Journal of Soft Skills, 7*(1), 7-20.
- El-Tabal, A. (2020). Soft skills and its impact on an organizational creativity-A field study. *Journal of Business and Retail Management Research, 14*(3), 78-87.
- Fagenson , E., & Burke, W. (2017). The current Activities and Skills of Organization Development Practitioners. *Academy of Management Proceedings, 1989*(1), 251-254.
- Galate, R., & Galate, M. (2023). Problem-Solving And Decision-Making Skills of School Administrators Influenced by their Individual Preferences. *Journal for Educators, Teachers and Trainers, 14*(1), 267-278.
- Genoveva , G., & Tanardi, J. (2020). Entrepreneurial Spirit of The Entrepreneurs and Non-Entrepreneurs Millennials. *EJBMR, European Journal of Business and Management Research, 5*(1), 1-8.
- Heckman, J., Kautz, T., & Heckman , J. (2012). Hard Evidence on Soft Skills. *Labour Economics Journal, 19*(4), 451-464.
- Kathleen , N., & Cabler, D. (2018). The Impact of Organizational Development (OD) Methodology on Leadership Training: A More Intentional Consulting Approach. *Journal of Practical Consulting, 1*(6), 37-44.
- Mishra, S. (2023). The Essence of OD: An Exploration on Organization Development & Organizational Development. *Journal of the Management Training Institute, 51*(2), 6-19.
- Park, S., & Hwang, S. (2017). Validation of general job satisfaction in the Korean Labor and Income Panel Study. *Annals of Occupational and Environmental Medicine, 10*(29), 1-4.
- Porras, J., & Berg, P. (1978). The Impact of Organization Development. *The Academy of Management Review, 3*(2), 249-266.
- Rao, M. (2012). *Soft Skills for Students: Classroom to Corporate.* Hardcover: Aadi Publications.
- Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly, 75*(4), 453-465.
- Saidi, S., & Siew, N. (2019). Investigating the Validity and Reliability of Survey Attitude towards Statistics Instrument among Rural Secondary School Students. *International Journal of Educational Methodology, 5*(4), 651-661.