

المهارات الناعمة ودورها في تحقيق الاستقرار المهني في الإدارات الرياضية الجزائرية

The role of soft skills in achieving professional stability among the employees of the Directorate of Youth and Sports

موسى غربي*¹، عبد الله بافة*²

¹مخبر الأبعاد المعرفية التصورات التطبيقية في علوم التدريب الرياضي، جامعة ثليجي عمار، الأغواط، الجزائر،

mou.karbi@lagh-univ.dz

²مخبر الأبعاد المعرفية التصورات التطبيقية في علوم التدريب الرياضي، جامعة ثليجي عمار، الأغواط، الجزائر،

a.baffa@lagh-univ.dz

تاريخ النشر: 2023/06/10

تاريخ القبول: 2023/06/01

تاريخ الاستلام: 2023/02/17

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة الدور بين المهارات الناعمة والاستقرار المهني وطبقت هذه الدراسة على الموظفين في مديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بجمع البيانات من مصادرها المختلفة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من العاملين داخل المؤسسات الرياضية، وبذلك فإن حجم العينة المناسب في هذه الحالة يساوي 30 موظفاً، حيث تم توزيع 30 استبانة على مجتمع الدراسة، ومع استخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل بيانات الدراسة، وتوصل الباحث إلى أن لكل من مهارة الاتصال والتواصل، مهارة العمل ضمن فريق، مهارة إدارة الأزمات، مهارة التخطيط دور في تحسين الاستقرار المهني في المؤسسات الرياضية.

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة، الاستقرار المهني، المؤسسات الرياضية.

ترميز JEL : M540, M510, Z230

Abstract:

The study aimed to identify the nature of the role between soft skills and occupational stability. This study was applied to employees in the Directorate of Youth and Sports in M'sila Province.

To achieve the objectives of the study, the researcher collected data from its various sources, and the descriptive analytical approach was used, and the questionnaire was a main tool for data collection. On the study population, and with the use of the SPSS statistical program to analyze the study data, the researcher concluded that each of the communication and communication skills, the skill of working within a team, the skill of crisis management, the skill of planning have a role in improving job stability in sports institutions.

Keywords : Soft skills, job stability, sports institutions.

JEL Classification Codes: M540, M510, Z230

مقدمة:

تحرص كافة المؤسسات على القيام بأعمالها ونشاطاتها المختلفة بمستوى عال من الكفاءة والفعالية وهو نتاج العملية الإدارية لما يقوم به العنصر البشري إسهاماً منه في تحقيق هدف يسعى إليه، ويمثل العنصر البشري "الموظف" أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال المؤسسات تبحث عن كيفية أن تجعل العنصر البشري يقدموا أفضل ما لديهم لصالح المؤسسة، بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح أو تقديم الخدمات بكفاءة حيث أن أفضل إستغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري وأداء العاملين في المؤسسة. ولتأمين إستمراريتها في تحقيق أهدافها بنجاح على الأمد الطويل من خلال إكتساب مهارات نوعية "المهارات الناعمة" التي لم تعد كماله بل أصبحت أمراً حتمياً وهي من اهم أولويات المؤسسات ذات الأداء العالي وذلك للحفاظ على ميزة التنافسية لديها (Glenn, 2008, p. 15)

فالمهارات الناعمة هي جملة من السمات في الشخصية ترتبط بمجال التواصل مع الآخرين في جو من الود والتعاون وهي (الاتصال والتواصل وإتخاذ القرارات وإدارة الوقت والتخطيط، والعمل كفريق، والعمل تحت الضغط وإدارة الإزمات)، وكذلك في أنماط العمل الإداري والمهني في أي مؤسسة من المؤسسات الجزائرية، وهي السبب في الحصول على الوظيفة لأن أرباب العمل يبحثون عن القادرين والناضجين فكراً ويتمتعون بقدرة على التواصل مع الأشخاص في العمل (Williams, 2015, p. 38).

لقد صاحب هذا التطور السريع لإقتصاديات الدول الغربية وبعض الدول النامية تغيرات عميقة دفعتها إلى التفكير في التنوع من نمط إنتاجها خارج قطاع الصناعة نحو قطاعات أخرى مثل قطاع الخدمات خصوصاً بعد التطور الهائل للتقنية الذي حصر في ضوئه سوق العمل وأصبحت فئات كثيرة من العمال والراغبين في العمل مهددين في أمنهم الوظيفي، ويعيشون بذلك حالة من عدم الإستقرار الوظيفي. ومنه تبرز أهمية العلاقة بين متغيري المهارات الناعمة والاستقرار المهني بالنسبة للعامل، وهو موضوع مسته العديد من الدراسات في أوروبا في سياق تبعات الأحداث الاقتصادية العالمية الكبرى كالثورة الصناعية والأزمة المالية العالمية الأولى، حيث ظهر تهديد حقيقي بتسريح العمالة ومنهم من سرح فعلاً، فمع ظهور التقنية أصبحت إمكانية الاستغناء عن اليد العاملة خصوصاً الفئة البعيدة عن التخصص أمر ممكن حدوثه في أي لحظة (الصيرفي، 2007، صفحة 262).

وفي هذا الإطار يأتي الهدف من هذه الدراسة لمحاولة الربط بين المهارات الناعمة وبين الاستقرار المهني لدى موظفي مديرية الشباب والرياضية، وفي ضوء ما سبق تم صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

- هل للمهارات الناعمة دور في تحقيق الاستقرار المهني لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة؟

تساؤلات الجزئية:

- هل لمهارة الاتصال والتواصل دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة؟
- هل لمهارة العمل ضمن فريق دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة؟
- هل لمهارة التخطيط دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة؟
- هل لمهارة إدارة الأزمات دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

- للمهارات الناعمة دور في تحقيق الاستقرار المهني لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

الفرضيات الجزئية:

- لمهارة الاتصال والتواصل دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة.
- لمهارة العمل ضمن فريق دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة.
- لمهارة التخطيط دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة.
- لمهارة إدارة الأزمات دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة.

أهداف البحث

يهدف البحث عموماً إلى البحث في المهارات الناعمة ودورها في تحقيق الإستقرار المهني داخل المؤسسات الرياضية سواء كانت هذه الظروف فيزيقية أو تنظيمية أو متغيرة تخص مسائل العمل، والتي هي بالضرورة تنعكس على الأداء الفردي والأداء الجماعي داخل المؤسسة، مبرراً ذلك كله لجودة الخدمة المقدمة، كما يهدف البحث أيضاً إلى:

- معرفة دور مهارة الاتصال والتواصل في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة.
- معرفة دور مهارة العمل ضمن فريق دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة.
- معرفة دور مهارة التخطيط دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة.
- معرفة دور مهارة إدارة الأزمات دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة.

2. الجانب النظري:

1.2 المهارات الناعمة (Soft Skills)

1.1.2 تعريفها:

أ- **التعريف العلمي:** تلك المهارات الأساسية التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الآخرين، وعرض أفكاره بصورة مقنعة لبقه، وقدرته على التواصل والاتصالات، واستخدام السلوكيات القيادية التي تميز علاقاته مع الآخرين، والمبادرة، والتفاعل مع الموظفين أثناء خدمتهم، والعمل ضمن فريق عمل مشترك... إلخ. (منصور،

2015، صفحة 14)

المهارات الناعمة ودورها في تحقيق الاستقرار المهني في الإدارات الرياضية الجزائرية

التعريف الإجرائي: هي تلك القدرات والخصائص التي يمكن أن يكتسبها الموظف ، والتي تساعده على تعزيز قدرته على التفاعل مع الآخرين ك (مهارات الاتصال، ومهارات العمل ضمن فريق، ومهارات حل المشكلات والقدرة على تحمل المخاطرة، والإبداع)، وبما يسهم في تطوير أداءه الوظيفي.

ب- المهارات الصلبة (Hard Skills)

التعريف العلمي: عُرفت بأنها المهارات التقنية القابلة للتعلّم، واللازمة لأداء مهمة معينة. (chiu, 2016, p. 58)

التعريف الإجرائي: هي المهارات التخصصية اللازمة للموظف ليتمكن من أداء المهام المطلوبة منه، والتي تكتسب من خلال الدراسة المتخصصة قبل الالتحاق بالوظيفة.

2.1.2. أنواع المهارات الناعمة:

أ- مهارة الاتصال والتواصل:

تعريف الاتصال (عدنان، 2005، صفحة 27)

الاتصال: من الناحية اللغوية أصله - وصال - بمعنى بلغ أو إتصل إليه أي بلوغ الهدف لقول الله عز وجل «إلا الذين يصلون الى قوم بينكم وبينهم ميثاق» النساء 59.

والاتصال (communication) هو عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما في كل زمان ومكان نلتقي فيه بأشخاص، أو نريد أن نوصل معلومة أو فكرة أو أمراً إليهم مع أنه من أكثر الأنشطة التي يقوم بها الإنسان في حياته، وبطبيعة الحال أكثر من تناوله للطعام والشراب وبذلك يحدث الاتصال بين الصغار والكبار والأصدقاء والأعداء والرجال والنساء مع بعضهم البعض ومع غيرهم من البشر.

التواصل:

لغة: الإقتران والاتصال والصلة والترابط والإلتئام والجمع والإبلاغ والإنتهاء والإعلام.

إصطلاحاً: يدل التواصل على عملية نقل الأفكار والتجارب وتبادل المعارف والمشاعر بين الذوات والأفراد والجماعات.

ب- مهارة العمل كفريق:

مفهوم فرق العمل:

تعددت آراء الكتاب والمفكرين حول تحديد مفهوم وتعريف فريق العمل ونذكر منها:

أورد (مدحت، 2012، صفحة 21) تعريفين لفريق العمل وهما: أنها "وحدة تتألف من الأفراد، الذين يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل معاً لتحقيق هدف مشترك، ضمن بيئة تجمعهم"، وكذلك عرفها بأنها مجموعة أعضاء من ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة أو مهام معينة في زمن محدد.

ويرى (سالم، 2008، صفحة 124) أن الفريق الحقيقي "عدد صغير من الأفراد تكمل مهارات كل منهم مهارات الآخرين، وهم ملتزمون بتحقيق غاية مشتركة وأهداف أداء ومنهج، ويعتبرون أنفسهم مسؤولين أمام بعضهم بشكل متبادل.

أما (محمد، 2005، صفحة 510) فإنه يلخص مفهوم فريق العمل " بأنه مجموعة من الأفراد يعملون عملاً محدداً ويحاولون من خلال المشاركة والتعاون إنجاز أهدافهم والأهداف التنظيمية، ويحققون المكاسب المرغوبة.

ج- مهارة العمل تحت الضغط-

مفهوم ضغط العمل:

ضغط العمل مصطلح ومفهوم فيزيائي يعني المضاعفات التي تؤثر في حركة ضغط الدم في الجسم، أما في مفهوم علم النفس فإن الضغوط تعني المطالب التي تجعل الفرد يتكيف ويتعاون لكي يتلائم مع من حوله، وتتمثل الضغوط النفسية في القلق والإحباط والصراع والنزاع والشعور بالألم. مصطلح ضغوط العمل فإنها لم تستخدم إلا في القرن الثامن عشر ويقصد بها " جهد قوي وإجهاد وتوتر لدى الفرد أو لأعضاء الجسم أو قواه العقلية" (محمد ح.، 1997، صفحة 378)

مما سبق يعرف الباحث مهاره العمل تحت الضغط بأنها:

هي إنعكاس على صحة الفرد نتيجة للمتطلبات المتزايدة في بيئة العمل من قوى خارجية والتي تفوق قدرته على العطاء في كثير من الأحيان والتي يترتب عليها آثار نفسية وسلوكية.

د- مهارة إدارة الأزمات: مفهوم الأزمة:

الأزمة في اللغة: تعني الضيق والشدة والقحط ويقال أصابتنا أزمة وبمعنى آخر (نقطة تحول وحالة متوقعة للانتقال)، أي شدة ويقال أزمات عليهم السنة أي اشتد قحطها (مختار الصحاح) والأزمة جمع إزم وأزم وأزمات وأوزام الشدة والضيقة، نقول أزمة إقتصادية، وأزمة سياسية...الخ. (أحمد، 2002، صفحة 39) الأزمة في الاصطلاح: هي " حالة وصول حل مشكلة ما إلى طريق مسدود يعيق التقدم تجاه حلها "، وبشكل عام هي " خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية وغالباً ما تكون بفعل الإنسان " (محمد ع.، 2001، صفحة 58)

مما سبق يعرف الباحث مهارة ادارة الازمة:

هي الإجراءات العملية والمستمرة بالتنبؤ بالأزمات المتوقعة لمواجهه الأخطار المتوقعة لأفراد العمل أو المؤسسة وإيجاد حل لهذه الأخطار بأسرع وقت وأقل تكلفة والعودة إلى الوضع السابق " .

هـ - مهارة التخطيط:

هو مرحلة التفكير التي تسبق كل عمل والتي تنتهي بإتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف ومتى يتم، وهو العنصر الأول والأهم من عناصر الإدارة، وله أولوية على جميع العناصر الأخرى إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على أكمل وجه دون تخطيط لها فالتخطيط وثيق الصلة بعناصر العملية الإدارية الأخرى

المهارات الناعمة ودورها في تحقيق الاستقرار المهني في الإدارات الرياضية الجزائرية

كالتنظيم والتنسيق وغيرها، فهو الذي يحدد ما يجب تنفيذه وكيف يتم التنفيذ ومن هو الشخص المناسب للتنفيذ، فإذا لم تكن هناك واجبات محددة على أساس من التخطيط فلا معنى لوجود التنظيم"، فالتخطيط هو الخطوة الأولى في العملية الإدارية حيث تحدد فيه الإدارة ما تريد أن تعمل وماذا يجب عمله، وأين، وكيف، وما هي الموارد التي تحتاج إليها لإتمام العمل، وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل وتصميم البرامج وتفصيل الخطوات والإجراءات والقواعد اللازمة في إطار زمني محدد وبياني محسن في ضوء التوقعات للمستقبل والعوامل المؤثرة المحتمل وقوعها فالتخطيط لا يمكن الإستغناء عنه، فهو من الضروريات في الإدارة الحديثة وبالإضافة لذلك فإن التخطيط له أولوية على الوظائف الادارية الأخرى من تنظيم وتشكيل وتوجيه ورقابة. (خلف، المهارات الإدارية في تطوير الذات، 2009، صفحة 95)

و- مهارة إدارة الوقت:

الوقت من موارد الإدارة المهمة، وتكمن أهميته في أنه يؤثر في الطريقة التي تستخدم فيها الموارد الأخرى، كما أنه وعاء لكل عمل وكل إنتاج فهو رأس المال الحقيقي للإنسان (أحمد أ.، 2009، صفحة 47) وورد في معجم الوسيط معنى الوقت (التعريف اللغوي) بأنه " مقدار من الزمن قدر لأمر ما"، وللقوف على تعريف العلماء القدماء للوقت: طاليس (384 322) ق. م: عبارة عن تعداد للحرك". تعريف نيوتن (1642 - 1727) م: عبارة عن شيء مطلق يتدفق دائما بالتتابع والاتساق نفسه، وبصرف النظر عن أية عوامل خارجية"، وتعريف كانط (1724 1804) م: "الزمن ليس شيئا موضوعياً قائماً بذاته، وأن الزمن يعود في الأساس لأداء العقل".

ز- مهارة إتخاذ القرار:

القرار هو إفصاح إكراهي عن الارادة، لأنه يأتي عادةً لمواجهة موقف يفرض نفسة ولكن المواجهة تتم معبرة عن إرادة صاحب القرار أو صاحب السلطة في مواجهة هذا الموقف، والقرار في الحقيقة عبارة عن اختيار بين عدة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما وازمة تسيير عمل معين. (خلف، الإبداع الإداري، 2011، صفحة 80) القرار لغة (العزیز، 1993، صفحة 341): هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف كما عرف القرار على أنه " يعني إختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل "الأحسن " من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة،

والقرار: مشتق من القر وأصل معناه هو التمكن " فيقال قرّ في المكان، أي قربه وتمكن فيه.

القرار اصطلاحاً: ويعرف درويش وليلى (ليلى، 1997، صفحة 15) القرار بأنه: " البت النهائي والإرادة

المحددة لصناع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية.

2.2. الإستقرار المهني :

1.2.2. تعريف الاستقرار المهني:

لغة: من القرار والتبوت (الفضل، 2008، صفحة 897) " كما يعني أيضا " ثبات، رسوخ، متانة". (بدوي م.، 2002، صفحة 1036)

اصطلاح: " ثبات على حالة معينة من دون تبدل". (المنجد في اللغة العربية المعاصرة، 2001، صفحة

(1541)

تعريف الوظيفة لغة: "ما يقدر من عمل وطعام ورزق وغير ذلك -و- العهد والشرط يقال بينهما وظيفة) أي: عهد وشرط وظائف ووظف، ولا ربما استعملت الوظيفة بمعنى المنصب أو الخدمة المعينة (حاقا، 2007، الصفحات 2226-2227)، كما تعني وظيفة وظائف ما يتولاه شخص من عمل (وآخرون، 2001، صفحة 1541).

أما وظيفي: " متعلق بعظام التوظيف عملي: (إجراءات وظيفية). " (وآخرون، 2001، صفحة 1541)
تعريف الوظيفة اصطلاحا: وتعني مجموعة واجبات ومسؤوليات محددة في الغالب تقوم بأدائها مجموعة من الأفراد ويتقاضون عنها أجرا". (علاق، 1996، صفحة 273)
تعريف الاستقرار المهني :

يعبر عن الاستقرار المهني في معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية بأنه "بقاء العامل في نفس العمل لمدة عمل طويلة". (بدوي أ.، 1993، صفحة 239)

والملاحظ أن هذا التعريف يركز على مدة مكوث العامل في عمله كأحد أهم مؤشرات الاستقرار الوظيفي، هذه الأخيرة التي يعبر عنها بمسمى "أقدمية العمل" في المصطلحات المهنية.

أما هنري فايول Henri Fayol و يقصد عنده " بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل. (الشوبكي، 2010، صفحة 41)"
ويضيف هنري فايول إلى ما سبق مظهرا آخر يتعلق بعدم نقل العامل من عمل لآخر، والنقل قد يكون بطلب من العامل لأسباب معينة، أو من طرف الإدارة كأسلوب تنتهجه بعض الإدارات بغرض زيادة التعلم والتقليل من روتين العمل.

2.2.2. أهمية الاستقرار المهني :

لقد سبق وأن عرفنا أن من معاني مصطلح الاستقرار هو القرار والثبوت والرسوخ والمتانة على حال أو وضع معين، ولذلك فإن معاني الاستقرار في النظم الإدارية (الاستقرار الإداري) لا تخرج عن هذه المعاني، فهو " استمرارية في التصميم الأداء الوظيفي، وفي توجيه التنظيم " وهو أنواع: (ماثير، 2013، صفحة 215)

- الاستقرار الهيكلي ويعني المحافظة على المعالم التنظيمية على مدار الوقت.
- استقرار الوجود (الغرض): ويعني تماسك أهداف الوحدة التنظيمية بمرور الزمن.
- استقرار الإنتاج أو التكنولوجيا ولذلك علاقة مباشرة بنظم الإدارة، وعلى رأسها نظم الحوكمة.
- الاستقرار الإجرائي ويتعلق الأمر بإجراءات العمل من مجموعة القواعد واللوائح وإجراءات التشغيل، واستقرار الإجراءات بما يخلق تنسيق أكبر بين عدد كبير من الأفراد بأقل تكلفة وجهد ممكنين.
- استقرار المستخدمين (الاستقرار المهني) وقد تم تدارسه في كتابات قليلة من زوايا مختلفة مثل استقرار القيادة، واستحقاق التعيين مدى الحياة، معدل دوران العمل.

لا تخرج أهمية الاستقرار في الحياة المهنية عن أهمية مفهوم الاستقرار في حياة الفرد عموما، فالبحث عن الوظيفة ما هو في الحقيقة إلا مسعى لتأمين دخل من خلاله ينفق الفرد عن نفسه وعلى أسرته، إلا أن

المهارات الناعمة ودورها في تحقيق الاستقرار المهني في الإدارات الرياضية الجزائرية

الاستمرار بالوظيفة يبقى مرهون بما تتيحه له الوظيفة المتاحة من مزايا مقارنة بفرص التوظيف الأخرى في سوق العمل، فالأجر يمثل أهم الدوافع المادية الجاذبة وعلاقات العمل والحوافز المعنوية تمثل أهم الدوافع المعنوية الجاذبة كذلك. لذلك أضحت قدرة إدارة الموارد البشرية في التعرف على هذه الحاجات والدوافع وإشباعها احد أهم التحديات التي تواجه المنظمة الحديثة حالياً.

3.2. الدراسات السابقة:

1.3.2. دراسة (شبير 2016): المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة)، دراسة تطبيقية، وهدفت إلى تعرف على طبيعة العلاقة بين المهارات الناعمة والتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة. حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من طلبة كل من الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة، والكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا بخان يونس، وكلية فلسطين التقنية بدير البلح، حيث تم توزيع (450) استبانة بطريقة عشوائية.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة، كما وتبين أن الطلبة يتمتعون بمجموعة من المهارات الناعمة على الترتيب التالي: (القيادة العمل ضمن فريق الاتصال والتواصل، اتخاذ القرارات وحل المشكلات التفاوض التخطيط، إدارة الوقت) بنسبة (78.05%). كما بينت أن الطلبة لديهم توجه ريادي على الترتيب التالي: (المبادرة الإبداع، تحمل المخاطرة بنسبة (79.79%). حيث بينت الدراسة أن التوجه الريادي يتأثر بصورة جوهرية بالمتغيرات المستقلة على الترتيب التالي: (اتخاذ القرارات وحل المشكلات التفاوض القيادة العمل ضمن فريق التخطيط الاتصال والتواصل، إدارة الوقت).

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة أن يُولي الطلبة اهتماماً أكبر في إكتساب وتنمية المهارات الناعمة وتنميتها لديهم، بجانب توصيته في تطبيق نفس نموذج الدراسة على الطاقم التدريسي بالكليات التقنية والمهنية بقطاع غزة، للتعرف إلى واقع تلك المهارات لدى من يقدمون الخدمات التدريسية التدريبية بتلك الكليات.

2.3.2. دراسة (إسعادي فارس 2016): أثر الظروف الفيزيائية على ظهور بعض الإضطرابات التنظيمية والنفسية لدى العاملين في المؤسسات الصناعية» أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، هدفت الدراسة لمعرفة أثر الظروف الفيزيائية على ظهور بعض الاضطرابات النفسية والتنظيمية لدى العاملين في المؤسسات الصناعية الوطنية، ولقد تم تحديد الظروف الفيزيائية في الحرارة والضوضاء، أما الإضطرابات النفسية فقد تم حصرها في القلق والإكتئاب في حين تم حصر الإضطرابات المهنية في العلاقات الإجتماعية دوران العمل التسبب المهني، الإغتراب المهني. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج المقارن، لكونهما المناسب لهذه الدراسة، حيث قارن الباحث بين مستوى الإضطرابات النفسية ومستوى الإضطرابات المهنية بين مجموعتين من العمال حيث كانت المجموعة الأولى تعمل في ورشات ذات مستوى ضوضاء مرتفع وكان عددها 80 وعينة تعمل في ورشات ذات مستوى حرارة مرتفعة وكان عددها أفرادها

60، والمجموعة الثانية تعمل في ورشات ذات ظروف عمل عادية وعدد أفرادها 200، وكانت نتائج الدراسة كالاتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإضطرابات النفسية القلق والإكتئاب لصالح العمال الذين يعملون في ورشات ذات مستوى حرارة أو ضوضاء مرتفع.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دوران العمل لصالح العمال الذين يعملون في ورشات ذات مستوى ضوضاء مرتفعة، في حين لم تكن هناك فروق بين المجموعتين في مستوى دوران العمل بالنسبة للحرارة المرتفعة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دوران العمل لصالح العمال الذين يعملون في ورشات ذات مستوى ضوضاء مرتفعة، في حين لم تكن هناك فروق بين المجموعتين في مستوى دوران العمل بالنسبة للحرارة المرتفعة.

3.3.2. دراسة (حجاج (2014) بعنوان (دور) المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة، وهدفت إلى تعرف على دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية في قطاع غزة من خلال تحديد أهم المهارات الناعمة التي تؤثر على عملية اقتناص الوظائف الإدارية ومن خلال التعرف على أهم المهارات الناعمة المطلوبة في سوق العمل الإداري. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة والاستبانة أداة رئيسة لجمع المعلومات، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في وظائف إدارية، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية وبلغ حجمها (150) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى أن للمهارات الناعمة دور كبير في عملية اقتناص الوظائف الإدارية.

4.3.2. دراسة: Annette Bergemann 2004 Antje Mertens

Job Stability Trends, Layoffs, and Transitions to Unemployment: An "

Empirical Analysis for West Germany بحث تجريبي بألمانيا الغربية بمعهد ماكس بلانك للتنمية البشرية أكتوبر سنة 2004، يعنى البحث بدراسة تطور الاستقرار الوظيفي في ألمانيا الغربية، وقد سعى البحث إلى التمييز بين أسباب الفصل الوظيفي وحالات الانتقال المختلفة، وتفترض الدراسة أن الانخفاض في الاستقرار الوظيفي يمكن أن يعزى في وظائف الرجال جزئياً إلى زيادة في تسريح العمال وجزئياً إلى زيادة في التحولات إلى البطالة. ومع ذلك كله لا يرتبط هذان التطوران بشكل كبير بعضهما البعض. تم تقديم بعض الأدلة على أن تقليص حجم الشركات الكبيرة قد يكون مسؤول عن جزء كبير من الانخفاض في استقرار الوظيفة.

قدمت نتائج البحث بعض الأدلة لدعم الرأي القائل بأن الاستقرار الوظيفي في الغرب انخفض في ألمانيا بالفترة 1980 و 1990. ومع ذلك لم تتأثر كل المجموعات السكانية في سوق العمل بالتساوي. حيث بين فريق البحث الألماني (GSOEP) أن العمال الذكور الذين تتراوح أعمارهم بين 16 و 56 شهدت انخفاضا في متوسط فترة المكوث من 9.4 سنوات في عام 1984 إلى 7.5 سنة في عام 1999.

3. الجانب التطبيقي:

1.3. الطرق المنهجية المتبعة:

1.1.3. الدراسة الاستطلاعية:

- عينة الدراسة الاستطلاعية:

في هذه المرحلة قمت بجمع المعلومات والاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والمذكرات التي لها صلة بموضوع البحث، من أجل توفير المعلومات والمعطيات الكافية والإلمام بالموضوع من جميع النواحي حتى يتسنى لنا تكوين فكرة شاملة وكاملة وبالتالي تكوين أسس وخلفية نظرية لهذا الموضوع، وقبل توزيع الاستمارات المتعلقة بالبحث قمت بإجراء دراسة استطلاعية على عينة البحث قصد الاطلاع على الممارسة الميدانية في المؤسسة الرياضية المختارة للدراسة والاتصال ببعض الموظفين من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي يمكن من خلالها معالجة المشكل المطروح، والتعرف أكثر على مجتمع الدراسة، قمت بدراسة على عينة تتكون من (05) موظفين.

2.1.3. المنهج المتبع:

لتحقيق أهداف الدراسة والبرهنة على فرضياتها اعتمدنا على المنهج الوصفي المناسب لطبيعة موضوع الدراسة "هذا المنهج يهدف إلى دراسة ظاهرة بجمع خصائصها وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم". (عثمان، 1998، صفحة 29)

وفي دراستنا والتي هي دراسة ميدانية عن طريق استبيان المهارات الناعمة على موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وسنقوم أساسا في هذه الدراسة الميدانية باختيار الفرضيات التي وضعت في دراستنا أما بالتأكيد أو النفي لذلك استعمالها للمنهج الوصفي التحليلي بحيث نقوم بوضع جدول للأسئلة يتضمن عدد من الاجابات لكل فرضية مجموعة اسئلة تدرج عن كل سؤال جدول خاص به.

2.1.3. مجتمع وعينة البحث:

- **المجتمع:** مجتمع البحث هو مجموعه عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها على غيرها من العناصر الاخرى والتي سوف يجري عليها البحث أو الدراسة. (عبيدات، 1999، صفحة 25)

وتمثل مجتمع البحث في جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة والبالغ عددهم 35 موظفا.

- **العينة:** اعتمدنا في الدراسة الحالية على أسلوب الحصر الشامل، وذلك نظرا لصغر مجتمع الدراسة، وهذا ما سهل علينا توزيع استمارة الاستبيان على جميع الموظفين والمتمثلة في (30) موظف، وذلك بعد استبعاد أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية.

3.1.3. أدوات جمع البيانات:

تطلب لتحقيق أهداف البحث بناء استبيان خاص بالمهارات الناعمة ولغرض تحديد مجال المقياس قام الباحث من خلال القراءات النظرية والاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع المهارات الناعمة والاستقرار المهني بإجراء بعض التعديلات على بعض العبارات حتى تتلاءم مع عينات الدراسة.

- استبيان المهارات الناعمة: يحتوي على 24 عبارة مقسمة إلى أربعة محاور:
- المحور الأول: مهارة الاتصال والتواصل ويتكون من 06 عبارات (01-06).
- المحور الثاني: مهارة العمل ضمن فريق ويتكون من 06 عبارات (07-12).
- المحور الثالث: مهارة إدارة الأزمات ويتكون من 06 عبارات (13-18).
- المحور الرابع: مهارة التخطيط ويتكون من 06 عبارات (19-24).

4.1.3. الشروط العلمية للأداة:

- صدق الاتساق الداخلي للمقياس: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها على عينة قوامها 05 موظفين بمديرية الشباب و الرياضة، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، تم حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبيان خاص بالمهارات الناعمة باستخدام معامل الارتباط بيرسون عن طريق استخراج معامل ارتباط كل عبارة بدرجة المحور الذي تنتمي إليه.

تبين من خلال النتائج أن جميع أبعاد استبيان الخاص بالمهارات الناعمة حققت ارتباط دال مع الدرجة الكلية للاستبيان عند مستوى دلالة (0.01)، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.86-0.90)، وهي درجة مرتفعة، مما يدل على أن الاستبيان في صورته الحالية يتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، وهو ما معناه أن جميع فقرات وأبعاد المقياس تحقق الهدف المصمم من أجله.

- ثبات اداة الدراسة: استخدمت الباحث المعالجة بألفا كرونباخ لقياس ثبات استبيان المهارات الناعمة، حيث تحصل على قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور المقياس، وللمقياس ككل. قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل المحاور، وقد بلغت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبيان الكلي للمهارات الناعمة 0.90، وبلغت قيمة ثبات مقياس الأداء المتميز 0.40 وهو معامل ثبات مرتفع، وعليه يكون الاستبيان قابلاً للتوزيع، مما يجعله على ثقة تامة بصحة النتائج.

5.1.3. الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

بعد مرحلة التطبيق ثم التفرغ للاستبيانات الصالحة و المستوفية لشروط الإجابة في الحاسب الآلي بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية حيث تم الأخذ بعين الاعتبار فسط الاستثمارات التي استوفت شرط الإجابة.

وللإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من فروضها، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

اختبار الارتباط بيرسون: لمعرفة مدى صدق عبارات الاستبيان.

المهارات الناعمة ودورها في تحقيق الاستقرار المهني في الإدارات الرياضية الجزائرية

اختبار ألفا كرومباخ: لمعرفة مدى ثبات عبارات الاستبيان.

اختبار كا2: للدلالة الاحصائية على وجود فروق في إجابات العينة على أسئلة أداة الدراسة.

2.3. عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها:

1.2.3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

الفرضية(01): لمهارة الاتصال والتواصل دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة.

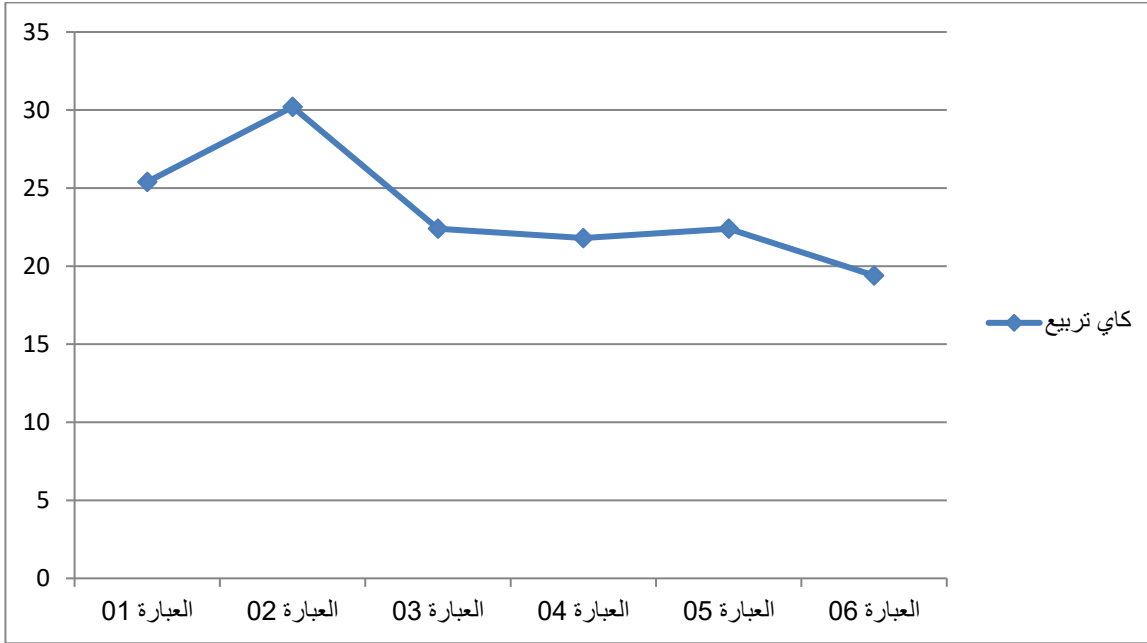
الجدول رقم (01): يوضح نتائج الفرضية الأولى

العبرة	المتوسط	الانحراف	كاي تربيع	درجة الحرية	Sig	نتيجة دلالة كا2
العبرة 01	2,6667	,66089	25,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا
العبرة 02	2,7667	,50401	30,200 ^a	2	0.000	دال احصائيا
العبرة 03	2,6667	,60648	22,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا
العبرة 04	2,6333	,66868	21,800 ^a	2	0.000	دال احصائيا
العبرة 05	2,6667	,60648	22,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا
العبرة 06	2,6333	,61495	19,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا

المصدر: إعداد الطالب الباحث بالاعتماد على بيانات برنامج (spss 22)

نجد أن كل أسئلة المحور الأول دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من المجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن لمهارة الاتصال والتواصل دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة وهذا حسب آراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

الشكل رقم (01): يوضح نتائج اختبار كاي تربيع للفرضية الأولى



المصدر: إعداد الطالب الباحث

2.2.3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

الفرضية (02): لمهارة العمل ضمن فريق دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة.

الجدول رقم (02): يوضح نتائج الفرضية الثانية

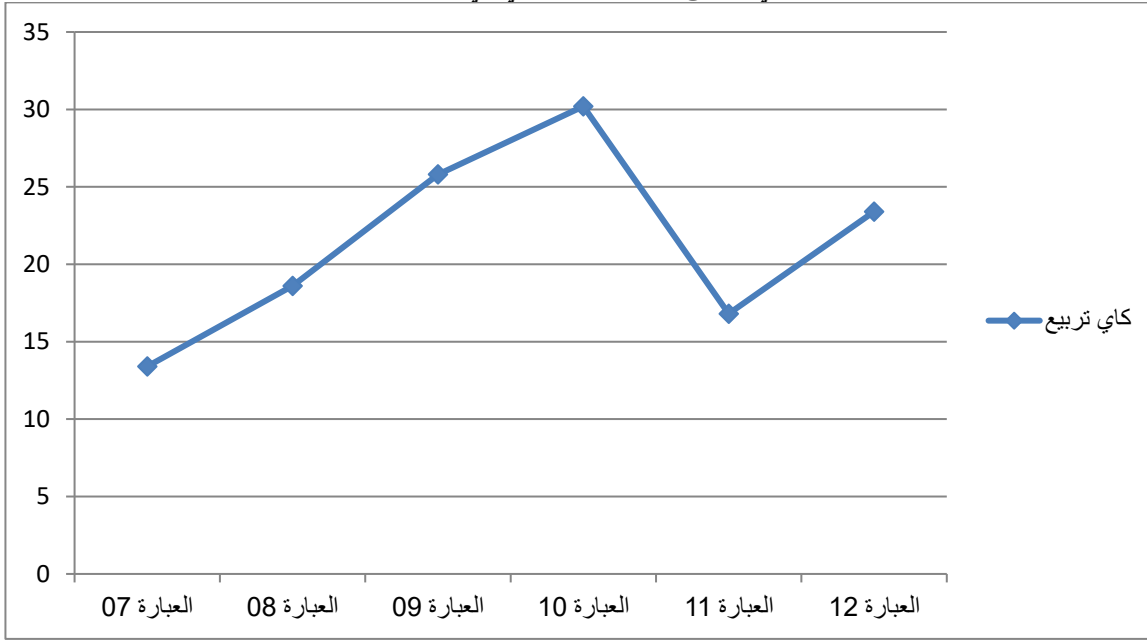
العبارة	المتوسط	الانحراف	كاي تربيع	درجة الحرية	Sig	نتيجة دلالة كا 2
العبارة 07	2,5333	,68145	13,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا
العبارة 08	2,6000	,67466	18,600 ^a	2	0.000	دال احصائيا
العبارة 09	2,7000	,59596	25,800 ^a	2	0.000	دال احصائيا
العبارة 10	2,7667	,50401	30,200 ^a	2	0.000	دال احصائيا
العبارة 11	2,6000	,62146	16,800 ^a	2	0.001	دال احصائيا
العبارة 12	2,7000	,53498	23,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا

المصدر: إعداد الطالب الباحث بالاعتماد على بيانات برنامج (spss 22)

نجد أن كل أسئلة المحور الأول دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن لمهارة العمل ضمن فريق دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة وهذا حسب آراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

الشكل رقم (02): يوضح نتائج اختبار كاي تربيع للفرضية الثانية

المهارات الناعمة ودورها في تحقيق الاستقرار المهني في الإدارات الرياضية الجزائرية



المصدر: إعداد الطالب الباحث

3.2.3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

الفرضية (03): لمهارة التخطيط دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة.

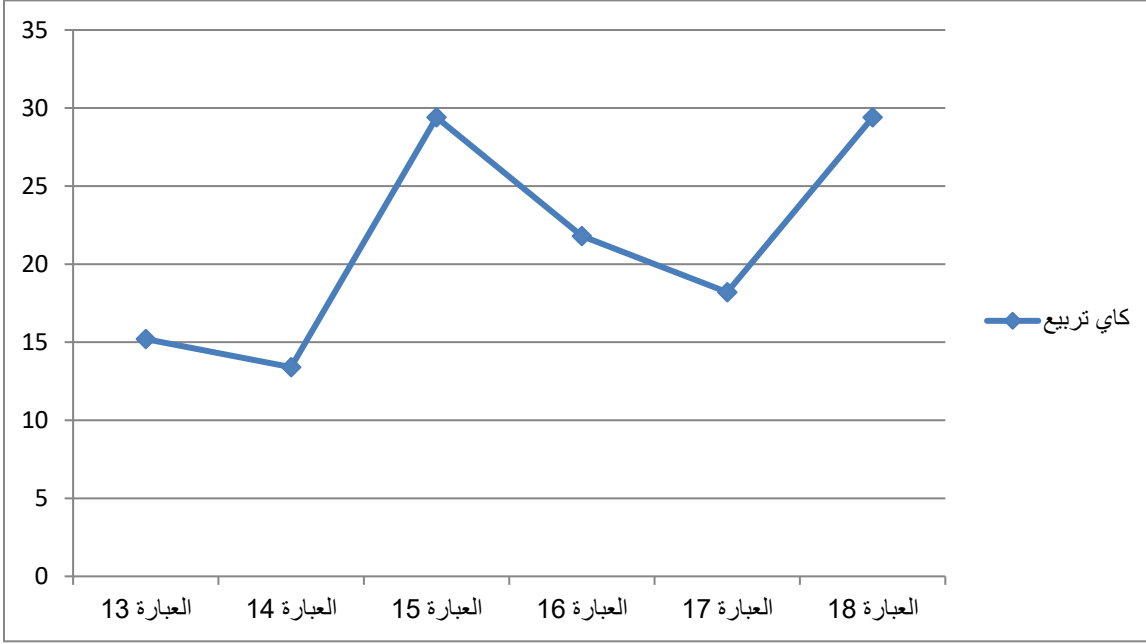
الجدول رقم (03): يوضح نتائج الفرضية الثالثة

العبارة	المتوسط	الانحراف	كاي تربيع	درجة الحرية	Sig	نتيجة دلالة كا 2
العبارة 13	2,5333	,73030	15,200 ^a	2	0.001	دال احصائيا
العبارة 14	2,5333	,68145	13,400 ^a	2	0.001	دال احصائيا
العبارة 15	2,7000	,65126	29,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا
العبارة 16	2,6333	,66868	21,800 ^a	2	0.000	دال احصائيا
العبارة 17	2,5667	,72793	18,200 ^a	2	0.001	دال احصائيا
العبارة 18	2,7000	,65126	29,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا

المصدر: إعداد الطالب الباحث بالاعتماد على بيانات برنامج (spss 22)

نجد أن كل أسئلة المحور الأول دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من المجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن لمهارة التخطيط دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة وهذا حسب آراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

الشكل رقم (03): يوضح نتائج اختبار كاي تربيع للفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الطالب الباحث

4.2.3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

الفرضية (04): لمهارة إدارة الأزمات دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة.

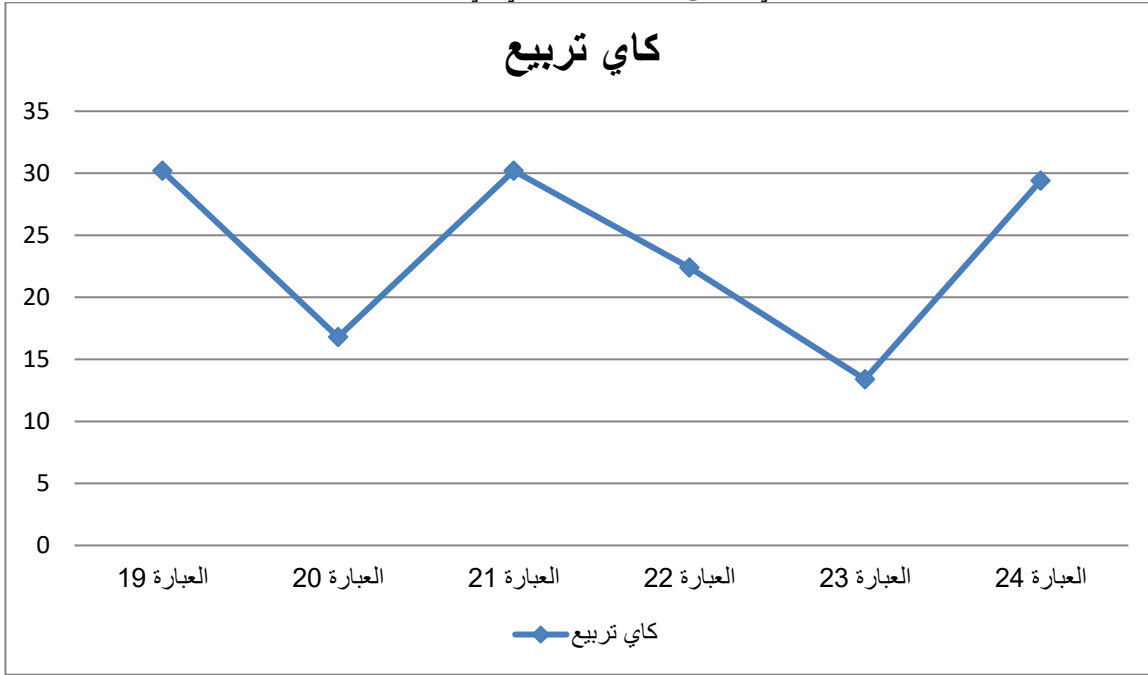
الجدول رقم (03): يوضح نتائج الفرضية الرابعة

العبارة	المتوسط	الانحراف	كاي تربيع	درجة الحرية	Sig	نتيجة دلالة كا 2 احصائيا
العبارة 19	2,7667	,50401	30,200 ^a	2	0.000	دال احصائيا
العبارة 20	2,6000	,62146	16,800 ^a	2	0.001	دال احصائيا
العبارة 21	2,7667	,50401	30,200 ^a	2	0.000	دال احصائيا
العبارة 22	2,6667	,60648	22,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا
العبارة 23	2,5333	,68145	13,400 ^a	2	0.001	دال احصائيا
العبارة 24	2,7000	,65126	29,400 ^a	2	0.000	دال احصائيا

المصدر: إعداد الطالب الباحث بالاعتماد على بيانات برنامج (spss 22)

نجد أن كل أسئلة المحور الأول دالة إحصائيا لصالح الإجابة أكثر تكرارا دائما عند مستوى دلالة (0.05)، حيث كا 2 المحسوبة أكبر من الجدولة في معظمها وأيضا قيمة مستوى احتمال الخطأ SIG أقل من مستوى الدلالة 0.05 وذلك ما يثبت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول تأكيدهم في مدى أن مهارة إدارة الأزمات دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة وهذا حسب آراء واتجاهات الموظفين المستجوبين بمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة.

الشكل رقم (03): يوضح نتائج اختبار كاي تربيع للفرضية الرابعة



المصدر: إعداد الطالب الباحث

4. الخاتمة:

بناءً على الدراسة المتعلقة بالمهارات الناعمة ودورها في تحسين الاستقرار المهني للموظفين في الإدارات الرياضية الجزائرية وإستعراض التحليلات السابقة للبيانات التي جمعها الباحث من مجتمع الدراسة من خلال المقابلات والإستبانة كأداة للدراسة، إستطاع الباحث تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في التعرف على دور المهارات الناعمة في تحقيق الاستقرار المهني . وفي ضوء التحليل الإحصائي الذي قام به الباحث خرجت الدراسة من خلال هذا بعددٍ من النتائج التي مكنت الباحث من تقديم عدد من التوصيات ذات الأهمية لمجتمع الدراسة (الموظفين في المؤسسات الرياضية) وكذلك أصحاب القرار ووضع الباحث بعض التوصيات الخاصة لتطبيقها، والتي يأمل من خلالها الباحث أن تسهم في دعم وتعزيز نقاط القوة، وكذلك معالجة وتصحيح نقاط الضعف من أجل تحقيق الهدف الرئيسي من الدراسة.

وعلى ضوء ما تقدم من هذا البحث يمكن تسجيل النتائج التالية:

- تحققت الفرضية الأولى والتي تنص لمهارة الاتصال والتواصل دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة.
- تحققت الفرضية الثانية والتي تنص لمهارة العمل ضمن فريق دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة.
- تحققت الفرضية الثالثة والتي تنص لمهارة التخطيط دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة.
- تحققت الفرضية الرابعة والتي تنص لمهارة إدارة الأزمات دور في تحقيق الاستقرار المهني للموظفين بمديرية الشباب والرياضة.

توصيات البحث:

- إصدار دليل يوضح معايير ومقاييس أداء الخدمات والأنشطة التي تقدمها الإدارة للمستفيدين من خدماتها.
- تبادل الأفكار والمهارات بين العاملين والإدارة في حتي يسهل الإلمام بالمهارات والإستفادة من الخبرات.
- التركيز على إدارة فريق العمل والعمل ضمن فريق وتطويرها وخصوصاً في أوقات الأزمات.
- التركيز على عامل الوقت بإعتبارة من الموارد الهامة لإنجاز المهام الوظيفية في الفترة الزمنية المحددة ولارتباطه بضغط العمل.
- تطوير العمل والأداء في الأزمات بالإعتماد على توقع المشاكل قبل وقوعها وإتخاذ القرار المناسب رغم التحديات.
- تطوير عملية الاتصال والتواصل للإلمام بأكبر قدر من المعلومات الوظيفية والعملية مما يقوي العاملين في الوظائف الإشرافية على الاتصال والتواصل وتطوير عملهم وأدائهم لمهامهم بشكل أفضل.
- تطوير مهارة العمل تحت الضغط لأنها أهم متطلبات العمل.
- تنشيط الحافز المعنوي والمادي للحفاظ على الأفراد ذوي المهارات العالية والمبدعين.
- رفع مستوى تخطيط الأعمال في الإدارات الرياضية لدوره في تنظيم العمل والموارد بكفاءة وفعالية.
- زيادة مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات لرفع مستوى التنسيق والتشاور بين المستويات الإدارية والإشرافية والإدارة العليا لإتخاذ القرار المناسب في أوقات الأزمات والضغوطات.
- العمل على عقد اللقاءات والورشات اللازمة لتزويد العاملين بالمؤسسات الرياضية بالمفاهيم الصحيحة لدور المهارات الناعمة في تحقيق الاستقرار المهني .

5. المراجع:

chiu, L. K. (2016). *Assessing Students' Knowledge and Soft Skills Competency in the Industrial Training Programme: The Employers' Perspective* (Vol. Vol.8, No.1). published by Candian Center of Scienceand Education.

Glenn, J. (2008). *The "new" customer service model: Customer advocate*. Business Education.

Williams, B. &. (2015). *A Measure ofSoft Skill Gains Acquisition with engagement in baccalaureate Nursing Programs*. Disertation. paper 100.

ابن منظور محمد أبو الفضل. (2008). *لسان العرب* (المجلد 1). بيروت، لبنان: دار الفكر للطباعة والنشر.

أبو النصر مدحت. (2012). *مفهوم وقواعد إدارة الوقت والمهارات*. مصر: دار الكتب المصرية.

أبو شيخة نادر أحمد. (2009). *مدخل إلى إدارة الوقت* (الإصدار الإصدار الأول). عمان: إدارة المسيرة للنشر والتوزيع.

أحمد أبو حاقّة. (2007). *معجم النفائس الكبير* (المجلد 1). بيروت، لبنان: دار النفائس.

المهارات الناعمة ودورها في تحقيق الاستقرار المهني في الإدارات الرياضية الجزائرية
أحمد زكي بدوي. (1993). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (المجلد 1). الرياض، السعودية: دار علم
الكتاب.

الجمري منصور. (9 4, 2015). المهارات الناعمة وأهميتها في إدارة الأعمال. الوسيط يومية سياسية مستقلة.

السكرانة بلال خلف. (2009). المهارات الإدارية في تطوير الذات (الإصدار الإصدار الأول). عمان: دار
الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

السكرانة بلال خلف. (2011). الإبداع الإداري. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

الشعلان فهد أحمد. (2002). إدارة الأزمات الأسس- المراحل- الآليات. الرياض: دار الوطنية للتوزيع.

الفايدي سالم. (2008). فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في دائرة العاملين في الأجهزة الأمنية- دراسة
مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض. الرياض، السعودية: جامعة نايف.

أنطوان نعمة وآخرون. (2001). المنجد في اللغة العربية المعاصرة (المجلد 2). بيروت، لبنان: دار المشرق.

بشير عباس علاق. (1996). المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية. المحاسبة التمويل والمصارف،
انجليزي-عربي (المجلد 1). ليبيا: دار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان.

جاد الرب، سيد محمد. (2005). إدارة الإبداع والتميز التنافسي. مصر: مطابع الدار الهندسية.

حريم، حسين محمد. (1997). تصميم المنظمة- الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل. عمان: دار النهضة.

درويش، عبد الكريم، تكلا ليلي. (1997). أصول الإدارة العامة. القاهرة: مطبعة الأنجو المصرية.

سمير الشوبكي. (2010). المعجم الإداري. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

شبحا، ابراهيم عبد العزيز. (1993). الإدارة العامة. بيروت: الدار الجامعية للطباعة.

عثمان حسن عثمان. (1998). المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية. باتنة، الجزائر: منشورات
الشهاب.

عليان ربحي والطوباسي عدنان. (2005). الاتصال والعلاقات العامة. عمان: دار الصفا.

عليق أحمد محمد. (2001). وسائل الاتصال والخدمة الاجتماعية. القاهرة: دار الفكر للنشر والتوزيع.

لورانس أوتول كينيث ماثير. (2013). كامبردج في الإدارة العامة: المنظمات والحوكمة والأداء (المجلد 1).
(عبد الحكيم أحمد الخزامي، المترجمون) القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

محمد الصيرفي. (2007). السلوك الإداري (العلاقات الانسانية) (المجلد 1). الاسكندرية، مصر: دار الوفاء
لدنيا الطباعة والنشر.

محمد بدوي. (2002). قاموس أكسفورد المحيط انكليزي-عربي (المجلد طبعة انجليزية). بيروت، لبنان:
الاكاديمية للنشر والطباعة.

محمد عبيدات. (1999). منهجية البحث العلمي. الأردن: دار وائل للنشر والطباعة.

موسى غريبي، عبد الله باقة