

القيادة التبادلية وعلاقتها بالمهارات الناعمة - دراسة ميدانية على العاملين بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية - بنغازي

* د. أنس سليمان الخفيفي، ** أ. احسين إبراهيم القطعاني، *** أ. يوسف عبد الواحد العمروني
(* أستاذ مساعد بقسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد. ** باحث أكاديمي. *** محاضر بقسم إدارة الأعمال -
كلية الاقتصاد - جامعة بنغازي - ليبيا)
ansalkhfyfy19@gmail.com

الملخص:

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين القيادة التبادلية والمهارات الناعمة لدى العاملين بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من (37) موظف، استخدم أسلوب الحصر الشامل لإجراء البحث، وزعت عليهم استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى تطبيق نمط القيادة التبادلية بالشركة عالٍ جداً، بالإضافة إلى أن مستوى تطبيق المهارات الناعمة لدى العاملين في الشركة مرتفع، كما توصل البحث لوجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التبادلية بأبعادها والمهارات الناعمة بأبعادها. كما أوصت الدراسة لتعزيز وتقوية المكافآت المشروطة ويتم ذلك من خلال: مواصلة الاستثمار في نظام المكافآت المرتبط بالأداء الفعلي، كذلك تطوير بعد الإدارة بالاستثناء الإيجابية بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية، وأوصت أيضاً بتحسين مهارات الاتصال والتواصل بالشركة، كما أكدت على تعزيز دور القيادة التبادلية في التطوير الوظيفي بالشركة وذلك من خلال تصميم برامج تدريبية لتأهيل القادة في القيادة التبادلية.

الكلمات المفتاحية: القيادة التبادلية، المهارات الناعمة.

Abstract

The study aimed to identify the relationship between transactional leadership and soft skills among employees at Al-Fuwaihat Communications and Technology Company in Benghazi. The study relied on a descriptive analytical approach. The study population consisted of (37) employees. A comprehensive survey method was used to conduct the research. A questionnaire was distributed to them as a data collection tool. The data was analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS). The study reached several conclusions, the most important of which is that the level of application of the transactional leadership style within the company is very high, in addition to the high level of application of soft skills among the company's employees. The study also found a strong, statistically significant, direct relationship between transactional leadership and its dimensions and soft skills. The study also recommended strengthening conditional rewards, which can be achieved through continuing to invest in a reward system linked to actual performance, as well as developing the positive management-by-exception dimension at Al-Fuwaihat Communications and Technology Company. It also recommended improving communication skills within the company. It also emphasized enhancing the role of transactional leadership in career development within the company by designing training programs to qualify leaders in transactional leadership.

Keywords: leadership, exchange, soft skills.

- مقدمة:

في عالم يتسم بالتغيرات المتسارعة والتحديات المتزايدة، لم تعد القيادة فيه تقاس بقدرة القائد فقط على إصدار الأوامر أو فرض السلطة، بل أصبحت تقاس بمدى فاعليته وقدرته على بناء علاقات إنسانية متبادلة، وأيضاً تقوم على تحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، ومن هنا برزت القيادة التبادلية كأحد أبرز أنماط القيادة الحديثة (أمين وبوهالي، 2024) والتي تقوم على مبدأ التفاعل الإيجابي بين القائد والعاملين، حيث يلهم القائد العاملين ويمنحهم الثقة، في مقابل التزامهم وتحقيقهم للأداء المتميز (بودودة وبلعور، 2024). بذلك تعد القيادة التبادلية نموذجاً متقدماً يركز على تبادل المنافع النفسية والمهنية بين القادة والعاملين، مما يسهم في خلق بيئة عمل محفزة، ويعزز من روح الانتماء والولاء التنظيمي، فهي ليست مجرد أسلوب اداري، بل فلسفة قيادية تعيد توضيح العلاقة بين القائد والعاملين. (Chalise & Paudel, 2023) كما تعد المهارات الناعمة مهمة ويجب أن يتمتع بها العاملين لتحقيق النجاح والتميز في المنظمة، وتعد من أولويات المنظمات المتقدمة وسمّة شخصية مرتبطة بالتواصل مع الآخرين عبر التعاون والتفاعل، وتشمل هذه المهارات (مهارات التواصل، إدارة الازمات، والعمل الجماعي)، مما يتطلب من العاملين ان يمتلكوا مهارات عالية المستوى يحققون من خلالها الأهداف المرجوة (مسعود واحمد، 2024). وتمثل المهارات الناعمة مهارات غير ملموسة، ولا ترتبط بنتائج محددة أثناء العمل، لذا فهي مهارات غير تقنية وترتبط بالعمل الجماعي، وضمان رضا العملاء، وخلق بيئة عمل إيجابية لتكون قادرة على تحقيق أهداف بجودة عالية (المعشر، 2021).

وعليه تعتبر القيادة التبادلية والمهارات الناعمة من العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين أداء العاملين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية داخل المنظمات العامة والخاصة، حيث يتطلب العمل تعاوناً وثيقاً بين الفرق المختلفة وتفاعلاً مستمراً مع العملاء، لذلك تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين القيادة التبادلية والمهارات الناعمة لدى العاملين في شركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي.

- مشكلة الدراسة:

تسعى المنظمات المتقدمة إلى اعتماد أسلوب قيادي يعمل على تحفيز العاملين لإنجازهم المهام المطلوبة منهم بأفضل جودة، وهي بذلك تعتمد على نمط القيادة المتبادلة بوصفه اسلوباً إدارياً حديثاً يهدف لتحقيق التوازن بين الأداء الوظيفي والمكافآت، إذ تشير الملاحظات الميدانية والدراسات السابقة إلى أن القيادة التبادلية تعمل على تحفيز العاملين وتعزيز مستويات رضاهم الوظيفي داخل المنظمة، وهذا ما تقتصر إليه المنظمات الخاصة أو العامة في الدول النامية (Yang, 2023) كما تعمل المنظمات المتقدمة في ظل التطور والتغير السريع والديناميكي على ضرورة التوجه نحو تطوير الكوادر البشرية بشأن العمل في هذه الظروف وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف (Remedios, 2012) وأكدت العديد من الدراسات والأبحاث أن أحد أهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية في مكان العمل هي ما تسمى المهارات الناعمة، حيث أن المنظمات المتقدمة لم تعد تعتمد على المؤهلات العلمية فقط للقيام بعمل معين، بقدر ما أصبحت تنظر إلى ما تمتلكه الكوادر البشرية من مهارات متعددة، وبموجب ذلك أصبحت المنظمات تطلب تزويد مواردها البشرية بمجموعة واسعة وذات قيمة عالية من المهارات، حتى تتمكن من التعامل مع بيئة العمل بنحو فعال، وهي تعد مهارات غير ملموسة يتم تعلمها من تجارب الحياة (حميد والجمعان، 2022: 188)، بذلك تمثل المهارات الناعمة في المنظمات اللببية في الوقت الحالي ضرورة حتمية يجب على العاملين اكتسابها لتساعدهم على التطوير والتقدم والنجاح في العمل، لذلك تمثلت مشكلة هذا البحث في التساؤل الرئيسي التالي: ما العلاقة بين القيادة التبادلية والمهارات الناعمة لدى العاملين في شركة الفويهات للاتصالات والتقنية؟

- أهداف الدراسة:

تمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- التعرف على مستوى القيادة التبادلية لدى العاملين بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية.
- تحديد مستوى المهارات الناعمة لدى العاملين بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية.
- استكشاف العلاقة بين القيادة التبادلية والمهارات الناعمة لدى العاملين بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية.
- تقديم ما يلزم من توصيات بناءً على النتائج لتحسين القيادة التبادلية والمهارات الناعمة في بيئة العمل.

- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة مما يترتب عليه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين العلمية والعملية، كما يتضح من النقاط التالية:

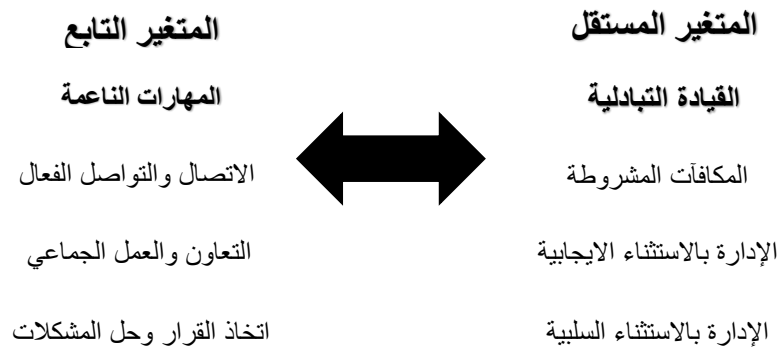
1. من الناحية العلمية يعتبر إضافة الى الدراسات السابقة ومساهمة بحثية متواضعة عربياً ومحلياً.
2. الأهمية العملية التي تحلها شركة الفويهات للاتصالات والتقنية بشكل خاص كونها تشكل محور رئيسياً أساسياً في نهضة قطاع الاتصالات بمدينة بنغازي، وعاملاً من عوامل الرقي لما تقوم به من دور فعال ومؤثر في تطوير خدمات الاتصالات وذلك لتقديم أفضل الخدمات لجميع العملاء والمستفيدين.

- فرضيات الدراسة: الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التبادلية والمهارات الناعمة لدى العاملين بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية. وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المكافآت المشروطة والمهارات الناعمة بأبعادها (الاتصال والتواصل الفعال، التعاون والعمل الجماعي، اتخاذ القرار وحل المشكلات) لدى العاملين بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية.
- 2) توجد وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة بالاستثناء الايجابية والمهارات الناعمة بأبعادها (الاتصال والتواصل الفعال، التعاون والعمل الجماعي، اتخاذ القرار وحل المشكلات) لدى العاملين بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية.
- 3) توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة بالاستثناء السلبية والمهارات الناعمة بأبعادها (الاتصال والتواصل الفعال، التعاون والعمل الجماعي، اتخاذ القرار وحل المشكلات) لدى العاملين بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية.

- نموذج الدراسة:



نموذج الدراسة: من اعداد الباحث

- متغيرات الدراسة:

تمثلت متغيرات الدراسة في متغيرين رئيسيين هما:

- **المتغير المستقل:** القيادة التبادلية بأبعادها (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية).
- **المتغير التابع:** المهارات الناعمة بأبعادها (الاتصال والتواصل الفعال، التعاون والعمل الجماعي، اتخاذ القرار وحل المشكلات).

- منهجية الدراسة:

سيتم استخدام أسلوبيين متكاملين لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة هما:

- **الدراسة النظرية:** سيتم في الدراسة النظرية تغطية الجانب النظري لموضوع الدراسة وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والدوريات والمقالات والأبحاث المنشورة وغير المنشورة ذات العلاقة بموضوع الدراسة باللغتين العربية والإنجليزية، والاستعانة بشبكة الإنترنت للوصول إلى الأبحاث والدوريات لبناء الإطار النظري للدراسة.
- **الدراسة الميدانية:** سيتم في الدراسة الميدانية تجميع البيانات الأولية للدراسة باستخدام استمارة الاستبانة المعدة لذلك التي تم تصميمها بالاعتماد على الدراسات السابقة وتعديلها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحلي، وتحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بما يخدم أهداف الدراسة.

- حدود الدراسة: اقتصر نطاق الدراسة على النحو الآتي:

أ. **الحدود الموضوعية:** شملت الدراسة متغيرين هما:

- القيادة التبادلية بأبعادها (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية).

- المهارات الناعمة بأبعادها (الاتصال والتواصل الفعال، التعاون والعمل الجماعي، اتخاذ القرار وحل المشكلات).

ب. **الحدود المكانية:** تم تطبيق الدراسة على شركة الفويهات للاتصالات والتقنية.

ت. **الحدود البشرية:** اقتصر على العاملين في مقر شركة الفويهات للاتصالات والتقنية.

ث. **الحدود الزمنية:** النصف الثاني من عام 2025م.

- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في شركة الفويهات للاتصالات والتقنية وأجراء مسح كامل عليهم والبالغ عددهم (37) موظف.

- الدراسات السابقة:

- **دراسة أمين وبوهالي (2024):** سعت الدراسة للتعريف بنظرية القيادة التبادلية والقيادة التحويلية والتعرف على مستوى ممارسة وتطبيق ابعاد هذه القيادات الإدارية بأحد اقسام جامعة قسنطينة وعلاقتها بمستوى مقاومة التغيير، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، تكونت عينة عشوائية قوامها (56) مفردة، وزعت عليهم استمارة استبانة لجمع البيانات، كان من أبرز نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأساليب القيادة التبادلية والتحويلية على مقاومة التغيير.

- **دراسة بودودة وبلعور (2024):** سعت الدراسة لمعرفة علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بالمخاطرة في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل الأغواط بالجزائر، حيث تقوم على اعتبار الحافز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، والاستثارة الفكرية، كأبعاد للقيادة التحويلية، والإدارة بالاستثناء، والمكافأة المشروطة كأبعاد للقيادة التبادلية، إلى جانب عدم التدخل، ممثلين في مجموعهم أبعاد القيادة التبادلية والتحويلية، استخدمت استبانة كأداة لجمع البيانات وكذلك المقابلة الشخصية، وزعت على عينة مكونة من (98) فردا موزعين على ثلاث مؤسسات ريادية، كما تعتمد في تحليل البيانات على النمذجة بالمعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى باستخدام برنامج (smartpls4) وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المخاطرة والقيادة التبادلية والتحويلية.
- **دراسة (Chalise & Paudel 2023):** تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة العلاقة بين أسلوب قيادة التبادلية والرضا الوظيفي في سياق البنوك التجارية النيبالية، استخدمت الدراسة تقنيات أخذ العينات العشوائية البسيطة، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان تطلب من المستجيبين تقييم مستوى رضاهم الوظيفي مع أبعاد أنماط القيادة التبادلية، تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد أسلوب قيادة التبادلية والرضا الوظيفي في البنوك التجارية النيبالية.
- **دراسة (Shillie & Nchang 2023):** استعرضت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المهارات الناعمة للموظفين والأداء الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة بامبندا بالكامبيرون، اعتمد المنهجية في هذه الورقة على تصميم بحث مختلط بين المنهج (كمي ونوعي) جمعت البيانات من (241) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم باستخدام استبيان مُنظَّم، تُظهر النتائج أن تحسين مهارات التواصل يؤدي إلى أداء وظيفي أعلى، علاوةً على ذلك، وُجد أنه كلما زادت قدرة الموظفين على تمييز مشاعرهم وإدارتها، كان الأداء الوظيفي أفضل، كما ثبت أن العمل الجماعي يرفع مستوى الأداء الوظيفي، أما أخلاقيات العمل فتأثيرها ضئيل.
- **دراسة (Akla & Indradewa 2022):** تهدف هذه الدراسة تأثير المهارات الناعمة، والدافعية، والرضا الوظيفي على أداء الموظفين من خلال الالتزام التنظيمي، تكون مجتمع البحث من موظفو التسويق في بنك مانديري في المكتب الإقليمي الرابع، تعتمد منهجية البحث على توزيع استبانة على (400) موظف، وذلك من خلال اختبار الحالة الطبيعية ومسار SEM، أظهرت النتائج أن جميع المتغيرات المهارات الناعمة والدافعية وأهداف العمل كان لها تأثير كبير على أداء الموظفين من خلال الالتزام التنظيمي.
- **دراسة الشعار (2021):** هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمدارس مديرية التربية والتعليم في لواء الأغوار الجنوبية من وجهة نظر مديري المدارس، وتحقيقاً لهذا الهدف تم إعداد استبانة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة تكوّنت من (38) مديراً ومديرة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة أفراد عينة الدراسة للقيادة التبادلية ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في لواء الأغوار الجنوبية جاء متوسطاً، وأظهرت النتائج أن أبعاد القيادة التبادلية (المكافأة المشروطة، والإدارة بالاستثناء (النشطة) كان لهما أثراً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- **من حيث هدف الدراسة:** تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي هدفت إلى بيان تأثير كل من القيادة التبادلية والمهارات الناعمة بشكل منفصل، في حين سعت الدراسة الحالية إلى معرفة علاقة بين القيادة التبادلية والمهارات الناعمة.

- من حيث متغيرات الدراسة: تعددت أبعاد المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة فيما يخص المتغير المستقل القيادة التبادلية حيث جاءت أبعاده مجتمعة في هذه الدراسة الحالية، وكذلك المتغير التابع المهارات الناعمة.
- من حيث مجتمع الدراسة وعينته: تنوعت الاتجاهات البحثية السابقة في تحديد مجتمع الدراسة وعينته، حيث تم تطبيق الدراسة الحالية على شركة الفويهات للاتصالات والتقنية.

- الجانب النظري للدراسة:

- مفهوم القيادة التبادلية:

اختلف الباحثين في مجال القيادة بتحديد مفهوم للقيادة التبادلية، مما تعدد وجهات النظر حول هذا المفهوم على النحو التالي: "ينظر لها على إنها عملية تفاعلية بين القيادة والعاملين لتعزيز قدرات العاملين الفردية والجماعية لإنجاز المهام على النحو الفعال، من خلال أساليب التحفيز المالي والمعنوي (Chalise & Paudel, 2023: 110) كما تعرف القيادة لتبادلية على إنها "قيادة تبادل العلاقات بين القائد والعاملين لتحقيق مصالحهما الخاصة، وهي بذلك تأخذ شكل المكافأة المحتملة، حيث يوضح القائد للعاملين ما يجب عليهم القيام به نظير حصولهم على المكافآت، كما قد تأخذ شكل الإدارة بالاستثناء، حيث يشرف القائد على أداء العاملين، ويعمل على تصحيح بعض إجراءات العمل، وإذا فشل العامل في تحقيق الأهداف وفق المعايير الموضوعية فإن القائد يقوم بتوقيع العقوبة أو الجزاء نظير الفشل والمخالفة أو التقصير" (الطاهر، 2011: 69) وتبرز بأنها "أسلوب من أساليب القيادة يركز على النظام والبنية والتخطيط الموجه نحو الهدف، والقائد التبادلي وفقاً لهذا المنظور سيخبر فريقه بشكل مباشر بما يجب القيام به، ويؤكد في ذلك الوقت على الأداء والإنتاجية والالتزام بالقواعد والإجراءات" (Yang, 2023: 110).

- أهداف القيادة التبادلية:

تمثل القيادة التبادلية أسلوب قيادي يركز على تحديد التوقعات الواضحة واستخدام المكافآت والعقوبات كمحفزات، وعند استخدامها عن قصد يمكن اخراج أفضل ما لدى العاملين، أي أن هذا الأسلوب يمكن أن يختلف من قائد لآخر، وتكون النقطة الأساسية هو تحقيق الهدف من تطبيق الأسلوب (Hyseni & Hoxha, 2021) وفقاً لـ (Yang, 2023) تبرز أهم أهداف القيادة التبادلية فيما يلي:

- بناء الثقة بين القادة والاتباع.
- التركيز على تحقيق الأهداف.
- تحفيز العاملين لبذل مزيد من الجهود.
- ارتفاع الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة.
- تحقيق مبدأ الرقابة الذاتية للأداء.
- الفهم العميق لدوافع الموارد البشرية والجهد اللازم للوصول إلى الهدف المرغوب.

- أبعاد القيادة التبادلية:

لقد تعدد ابعاد القيادة التبادلية في الابحاث السابقة، حيث تمثلت أبعاد القيادة التبادلية وفقاً لـ (امين وبوهالي، 2024) والتي استخدمت للدراسة الحالية فيما يلي:

1. المكافأة المشروطة: تشير إلى تبادل المكافآت بين القائد والمرؤوسين، حيث يتم تقديم المكافآت للمرؤوسين مقابل أدائهم الجيد والمطلوب منهم، أو وضع العقوبات على الأداء الضعيف تجاه ما كلفوا

العدد الثاني - 30 / سبتمبر - 2025

- به، بالتالي يحدد القائد مع العاملين أهدافاً يتفوقون عليها بشكل متبادل، ويربط القائد تحقيق هذه الأهداف بآليات التحفيز، والقائد هنا يحدد التوقعات بوضوح ويوفر الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.
2. الإدارة بالاستثناء الإيجابية: أن نجاح الإدارة بالاستثناء يعتمد على درجة تفويض السلطة وتمكين العاملين، حيث يراقب القائد عن كثب نشاط العاملين وادائهم، وسوف يتخذ إجراءات تصحيحية فورية إذا انحرف عن المبادئ التوجيهية والتوقعات المحددة.
3. الإدارة بالاستثناء السلبية: في هذا البعد يتدخل القائد فقط عندما لا يتم تلبية توقعات الأداء لاتخاذ الإجراءات، من الممكن أن يتخذ إجراءات تأديبية أو عقوبات ضد الأداء الغير المرغوب فيه.

- مفهوم المهارات الناعمة:

اختلف العديد من الكتاب والباحث في تحديد مفهوم المهارات الناعمة، حيث عرفها (Akla & Indradewa, 2022: 6072) بأنها "مجموعة من القدرات والصفات الشخصية التي تمكن الأفراد من التفاعل بفعالية مع الآخرين وتحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، تتضمن هذه المهارات القدرة على التواصل، العمل الجماعي، والقيادة وحل المشكلات والتكيف مع التغييرات"، كما يرى (محمود وجاسم، 2021: 436) بأنها "المهارات المتعلقة بالجوانب الإنسانية والتي تركز على الكفاءة في العمل مع الافراد الآخرين"، أما (الطاهر، 2022: 71) فيرى بأنها "مجموعة من السمات الشخصية التي تحفز التواصل مع الآخرين بما يحسن من الأداء الوظيفي للفرد، وحددها بأنها صفات شخصية للفرد التي تميز علاقته بالآخرين في مجال وظيفته وهي مكملة لمهاراته الصلبة المتمثلة في معارفه المهنية"، وأما (Shillie & Nchang, 2023: 11) فيقصد بها "قدرات غير تقنية تمكن من العمل ضمن فرق متعددة التخصصات، فضلاً عن فهم المسؤولية الوظيفية والأخلاقية في مكان العمل".

- أهمية المهارات الناعمة:

التركيز على تنمية المهارات الناعمة للعاملين في المنظمة له أهمية كبيرة، لأنها تكتسب بالممارسة والتعايش الإيجابي مع الآخرين حيث تحتاج إلى ذكاء عاطفي يضع الأولوية لمراعاة مشاعر الآخرين وحل المشكلات بأساليب مبتكرة، وتكتشف من خلال المواقف والسلوك في حال الرضا والغضب ويعبر عنها أحياناً بالأخلاقيات، وفقاً لـ (Akla & Indradewa, 2022) تكمن أهمية المهارات الناعمة فيما يلي:

1. تحسين العلاقات الشخصية والمهنية: حيث تعزز القدرة على التواصل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين.
2. تعزيز الأداء الوظيفي: تساهم المهارات الناعمة في تحسين الكفاءة والإنتاجية في بيئة العمل.
3. تطوير القيادة: تمكن الأفراد من قيادة الفرق وتحفيزها نحو تحقيق الأهداف.
4. التكيف مع التغييرات: تساعد الأفراد على التكيف مع التحديات والفرص الجديدة.

- أبعاد المهارات الناعمة:

1. الاتصال والتواصل الفعال: تمثل هذه المهارة القدرة على التعبير عن الأفكار بوضوح وفهم احتياجات وآراء الآخرين، مما يعتمد الفرد العامل على مهارة الاتصال والتواصل في بناء علاقات مع العاملين في المنظمة والعلماء الخارجيين، وتبادل المعرفة والمعلومات، ولا يقتصر هذا التواصل على الجانب اللفظي فقط، بل يعتمد على نبرة الصوت التي تتحدث بها، ومدى قدرتنا على الاستماع، بالإضافة إلى لغة الجسد، دون أن ننسى التكنولوجيا المساعدة المختلفة (قويدر، 2017).
2. التعاون والعمل الجماعي: ويقصد بها القدرة على التعاون مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة، فهي تمثل قدرة الفرد على تكامل مع مجموعته في العمل بنحو مثالي، توضح هذه المهارة القدرة على العمل

بفعالية، وتحقيق التميز في فرق العمل، وتتضمن هذه المهارة في قدرة الموظف على التواصل والتعاون مع الزملاء في تحقيق الأهداف المشتركة، مما يجب على العاملين أن يكون قادرين على تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بنحو فعال، وان يكونوا قادرين على انجاز العمل بروح الفريق، وتتضمن هذه المهارة القدرة على تنظيم وتقسيم المسؤوليات والمهام بين أعضاء الفريق (بن قسمي، 2024).

3. مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات: القرار يعني الاختيار بين بدائل عديدة مطروحة لتحقيق هدف معين أو اهداف عديدة (العدوان، 2014: 54) ويقصد بحل المشكلة مدى القدرة على تحليل المشكلات وإيجاد حلول فعالة لها (جبر، 2020) وتعد طريقة حل المشكلات طريقة منظمة ذات مراحل وخطوات تهدف إلى المساعدة للوصول إلى الأفضل الحلول والأفكار لحل مشكلة محددة (مساعدة وأحمد، 2024) بالتالي فحل المشكلة هي المهارة المطلوبة لكل فرد في كل جانب من جوانب الحياة، فنادرًا ما تمر ساعة دون أن يواجه الفرد الحاجة إلى حل نوع من المشكلات، لذا فحل المشكلات تحتاج مهارة وقدرة وحكمة لحلها (العدوان، 2014).

- العوامل المؤثرة التي تحد من مهارات العاملين الناعمة:

تتأثر المهارات الناعمة لدى العاملين بعدة عوامل تحد منها داخل المنظمة، وأبرز هذه العوامل وفقاً لـ (محمود وجاسم، 2021) هي:

- القيادة العليا في المنظمة: تمثل القيادة العليا في المنظمة الركيزة الأساسية التي من خلالها يتم توجيه المرؤوسين والعاملين في جميع المستويات الإدارية لتحقيق اهداف المنظمة، فإذا ما كان نمط القيادة يتسم بالدكتاتورية فسوف يحد من ابراز العاملين لمهاراتهم الناعمة، فالمهارات الناعمة تحتاج لقيادة حازمة تعتمد على أسلوب التواصل بينها وبين العاملين، والتعاون فيما بينهم لتنفيذ المهام، عبر مجموعة من المهارات التي يقدمونها، ومجموعة من الأدوات التي يعتمدون عليها في أداء العمل (عمران، 2011).
- بيئة المنظمة: تؤثر بيئة المنظمة الداخلية في ابراز العاملين لمهاراتهم لإنجاز ما هو مطلوب منهم بشكل أفضل وبجودة عالية، فبيئة المنظمة التي يسودها التواصل الفعال بين العاملين والتعاون فيما بينهم، تجعلهم قادرين على تحقيق أهدافهم واهداف المنظمة.

- الإطار العملي للبحث:

مجتمع الدراسة والمنهجية المتبعة: قام الباحث باستهداف العاملين في شركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي، واجراء مسح شامل عليهم والبالغ عددهم (37) موظف، وقد تم التواصل معهم والحصول على إجابات حقيقية، وعليه أمكن إجراء الاختبارات الإحصائية على النتائج التي تم الحصول عليها من هذا المجتمع.

ثبات وصدق مقياس الدراسة: تم قياس درجة الصدق الذاتي أو الإحصائي بعد اجراء دراسة استطلاعية لعينة مكون من (15) موظف، وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، تم الحصول على معاملات الثبات والصدق الاتية:

الجدول رقم (1) معاملات ثبات وصدق أداة الدراسة

المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة التبادلية	0.783	0.941
المهارات الناعمة	0.715	0.880
الإجمالي	0.871	0.911

من خلال الجدول رقم (1) بلغ قيمة معامل الثبات للاستبانة ب 0.87 أي بنسبة (87%) في حين بلغت قيمة محور القيادة التبادلية 0.783 أي بقيمة (78.3%) كما أن محور المهارات الناعمة بلغ 0.715 أي بقيمة (71.5%) في حين تراوحت معاملات الصدق لقياس متغيري الدراسة على التوالي (0.941 و 0.880) وبلغ الإجمالي (0.911) مما يفسر ثبات الاستبانة وصدقها وإمكانية الاعتماد عليها في البحث. عرض البيانات العامة لمجتمع الدراسة: في هذا الجزء تم تحديد الخصائص العامة لمجتمع البحث من حيث (النوع، العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

جدول رقم (2) توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية %	التكرار	المتغيرات الديموغرافية	
70.5	26	ذكور	الجنس
25.5	11	إناث	
100	37	المجموع	
69.8	28	من 30 - أقل من 40 سنة	العمر
22.0	7	من 40 - أقل من 50 سنة	
8.2	2	من 50 سنة فأكثر	
100.0	37	المجموع	
60.0%	24	بكالوريوس	المؤهل العلمي
32.7%	9	دبلوم عالي	
7.3%	4	دبلوم فني	
100.0	37	المجموع	
71.3	27	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
18.0	7	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
10.7	3	أكثر من 10 - أقل من 15 سنة	
100.0	37	المجموع	
9.4%	3	مدير إدارة	المسمى الوظيفي
24.6%	8	رئيس قسم	
66.0%	26	موظف	
100.0	37	المجموع	

من الجدول (2) يتضح ما يلي:

- أن مفردات الدراسة تتوزع بين الذكور والإناث، حيث كانت نسبة الذكور هي الغالبة بنسبة (70.5%) بينما بلغت نسبة الإناث (25.5%) وهذا ما يدل على أن أغلب العاملين بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية هم من الذكور في مختلف المستويات الوظيفية.
- توزيع أفراد مجتمع البحث حسب العمر، ويلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة العمرية (من 30 - أقل من 40 سنة) التي كانت نسبتها (69.8%) ثم تليها الفئة العمرية (من 40 - أقل من 50 سنة) بنسبة (22.0%) ثم ليها الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) حيث كانت نسبتها (8.2%) ويلاحظ من ذلك أن أغلب العاملين بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي من فئة صغار السن المحصورة أعمارهم في أقل من 40 سنة.
- عدد ونسبة كل مستوى علمي لأفراد مجتمع البحث في شركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي، حيث يلاحظ أن حملة (بكالوريوس) هي الغالبة بنسبة (60.0%) ويليه حملة (الدبلوم العالي) بنسبة (32.7%) ثم يليها حملة (الدبلوم الفني) بنسبة (7.3%) بذلك نجد أن شركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي تركز على حملة الشهادات في كل الوظائف.

- توزيع أفراد مجتمع البحث على أربع فئات حسب سنوات الخدمة بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية محل الدراسة، ويلاحظ أن الفئة (أقل من 5 سنوات) هي الفئة الغالبة حيث كانت نسبتها (71.3%) ثم يلي ذلك الفئة (من 5 - أقل من 10 سنة خدمة) بنسبة (18.0%) وتليها الفئة (من 10 - أقل من 15 سنة خدمة) حيث أخذت نسبة (10.7%) وهذا ما يدل على أن العاملين يتمتعون بالخبرة في مجال أعمالهم ووظائفهم بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي مما يعني أن آراءهم تكون سليمة وتخدم البحث.
- توزيع أفراد مجتمع البحث على ثلاث فئات حسب المسمى الوظيفي في شركة الفويهات للاتصالات والتقنية، ويلاحظ أن فئة (موظف) بنسبة (66.0%) ويليهما فئة (رئيس القسم) بنسبة (24.6%) ويليهما فئة (مدير الإدارة) بنسبة (9.4%) وهذا يدل على أن استمارة الاستبانة وزعت على شرائح من مختلف المستويات الوظيفية بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي لمعرفة رأي العاملين بموضوع الدراسة ومشكلتها.

- وصف استجابات المجتمع لمتغيرات الدراسة وبيان أهميتها:

أولاً: عرض نتائج المتغير المستقل القيادة التبادلية: فيما يلي عرض لأهم المقاييس الإحصائية، لل فقرات الخاصة بمتغير المستقل القيادة التبادلية بأبعادها (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء الايجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية) والذي تكون من (1-12) فقرة استجاب لها أفراد عينة الدراسة وفق مقياس ليكرت الثلاثي.

جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى القيادة التبادلية بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية

الترتيب الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد القيادة التبادلية
1	0.08	0.36	4.41	المكافآت المشروطة
2	0.18	0.81	4.37	الإدارة بالاستثناء الايجابية
3	0.11	0.49	4.32	الإدارة بالاستثناء السلبية
	0.17	0.78	4.36	الوسط الحسابي العام للقيادة التبادلية

يظهر الجدول (3) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر مجتمع البحث بخصوص القيادة التبادلية، التي تم قياسها من خلال ثلاث أبعاد تم حصرها بالفقرات من (1-12) اذ عكست هذه الفقرات وسطاً حسابياً أجمالياً مقداره (4.36) وهو قيمة عالية، اكبر من قيمة الوسط المعياري البالغ (3) مع وجود الانسجام في الإجابات الذي يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.78)، (0.17) على التوالي، هذه النتيجة طبيعية تعكس واقع اهتمام شركة الفويهات للاتصالات والتقنية بالقيادة التبادلية، تشير النتائج بأن هناك ارتفاعاً ملحوظاً في الأطواس الحسابية الإجمالية، مما يدل ذلك على أن إجابات مجتمع البحث كانت قريبة من الاتفاق مع فقرات ابعاد القيادة التبادلية، وسيتم وصف استجابات كل بعد من ابعاد المتغير المستقل القيادة التبادلية كما يلي:

- بعد المكافآت المشروطة: فيما يلي عرض لأهم المقاييس الإحصائية، لل فقرات الخاصة بعد المكافآت المشروطة الذي تتكون من (4) فقرات استجاب لها أفراد مجتمع البحث وفق مقياس ليكرت الثلاثي:

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى بعد المكافآت المشروطة

الترتيب الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ت	بعد المكافآت المشروطة
3	0.19	0.84	4.41	1	رئيسي يناقش المسؤوليات الملقاة على عاتقي للوصول إلى أهداف.
2	0.16	0.72	4.47	2	رئيسي يعبر عن رضاه وسروره عند حسن الإنجاز.
1	0.14	0.62	4.53	3	رئيسي يعتبر أن مستوى الإنجاز هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة.
4	0.17	0.69	4.19	4	رئيسي يوفر الدعم والمساندة اللازمة لإنجاز العمل.
	0.08	0.36	4.41		المتوسط الحسابي لبعده المكافآت المشروطة

يتبين من الجدول (4) أن بعد المكافآت المشروطة الذي تم قياسه وفقاً لل فقرات (1-4) بلغ مقدار الوسط الحسابي العام (4.41) وهو فوق الوسط الحسابي المعياري البالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري له (0.36) ومعامل الاختلاف (0.08) مما يدل على درجة الانسجام جيدة بين إجابات أفراد المجتمع، واما على مستوى الفقرات فقد حققت الفقرة التي تنص على (رئيسي يعتبر أن مستوى الإنجاز هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة) أعلى قيمة للوسط الحسابي والبالغة (4.53) وهي قيمة عالية، وقد بلغت قيمتي الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.62) و(0.14) على التوالي، بينما نلاحظ أدنى قيمة للوسط الحسابي تمثلت في الفقرة التي تنص (رئيسي يوفر الدعم والمساندة اللازمة لإنجاز العمل) والبالغة (4.19) وهي أكبر من قيمة الوسط المعياري، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.96) ومعامل اختلاف (0.17) وهذا يدل على وجود تشتت لكنه مقبول في الإجابة.

- بعد الادارة بالاستثناء الإيجابية: فيما يلي عرض لأهم المقاييس الإحصائية، للفقرات الخاصة بعد الادارة بالاستثناء الايجابية الذي تتكون من (4) فقرات استجاب لها أفراد مجتمع البحث وفق مقياس ليكرت الثلاثي.

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى بعد الادارة بالاستثناء الايجابية

الترتيب الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ت	بعد الادارة بالاستثناء الايجابية
	0.16	0.72	4.44	5	رئيسي يتابع الإخفاقات ولا ينتظر ان تستفحل.
	0.20	0.91	4.49	6	رئيسي يحرص على تزويدي بالتغذية الراجعة باستمرار.
	0.14	0.62	4.50	7	رئيسي يصحح الأخطاء او انحرافات اول بأول.
	0.24	0.98	4.06	8	رئيسي يضع قواعد ومعايير موحدة للأداء.
	0.19	0.81	4.37		المتوسط الحسابي لبعده الادارة بالاستثناء الايجابية

يتبين من الجدول (5) أن بعد الادارة بالاستثناء الايجابية الذي تم قياسه وفقاً لل فقرات (5-8) بلغ مقدار الوسط الحسابي العام (4.37) وهو فوق الوسط الحسابي المعياري البالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري له (0.81) ومعامل الاختلاف (0.19) مما يدل على درجة الانسجام جيدة بين إجابات أفراد المجتمع، واما على مستوى الفقرات فقد حققت الفقرة التي تنص على (رئيسي يصحح الأخطاء او انحرافات اول بأول). أعلى قيمة للوسط الحسابي والبالغة (4.50) وهي قيمة عالية، وقد بلغت قيمتي الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.62) و(0.24) على التوالي، بينما نلاحظ أدنى قيمة للوسط الحسابي تمثلت في الفقرة التي تنص (رئيسي يضع قواعد ومعايير موحدة للأداء) والبالغة (4.06) وهي أقل من قيمة الوسط المعياري، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.98)، ومعامل اختلاف (0.24) وهذا يدل على وجود تشتت لكنه مقبول في الإجابة.

- بعد الادارة بالاستثناء السلبية: فيما يلي عرض لأهم المقاييس الإحصائية، للفقرات الخاصة بعد الادارة بالاستثناء السلبية الذي تتكون من (4) فقرات استجاب لها أفراد مجتمع البحث وفق مقياس ليكرت الثلاثي.

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى بعد الادارة بالاستثناء السلبية

الترتيب الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد الادارة بالاستثناء السلبية	ت
1	0.15	0.67	4.44	رئيسي يعتبر الانحرافات معوق للعمل	9
4	0.21	0.87	4.13	رئيسي ينتظر حدوث المشكلات أو الأخطاء ومن ثم يوجه الموظف.	10
3	0.19	0.81	4.28	رئيسي يترك الموظف حرية الإنجاز المهام الموكلة اليه دون تدخل.	11
2	0.22	0.93	4.31	رئيسي يؤمن بأنه لا حاجة لأي اجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد.	12
	0.11	0.49	4.32	المتوسط الحسابي لبعاد الادارة بالاستثناء السلبية	

يتبين من الجدول (6) أن بعد الادارة بالاستثناء السلبية الذي تم قياسه وفقاً للفقرات (9-12)، بلغ مقدار الوسط الحسابي العام (4.32) وهو فوق الوسط الحسابي المعياري البالغ (3)، وبلغ الانحراف المعياري له (0.49)، ومعامل الاختلاف (0.11)، مما يدل على درجة الانسجام جيدة بين إجابات افراد المجتمع، واما على مستوى الفقرات فقد حققت الفقرة التي تنص على (رئيسي يعتبر الانحرافات معوق للعمل) أعلى قيمة للوسط الحسابي والبالغة (4.44) وهي قيمة عالية، وقد بلغت قيمتي الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.67) و(0.15) على التوالي، بينما نلاحظ أدنى قيمة للوسط الحسابي تمثلت في الفقرة التي تنص (رئيسي ينتظر حدوث المشكلات أو الأخطاء ومن ثم يوجه الموظف.) والبالغة (4.13) وهي أعلى من قيمة الوسط المعياري، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.87)، ومعامل اختلاف (0.21) وهذا يدل على وجود تشتت لكنه مقبول في الإجابة.

ثانياً: عرض نتائج المتغير التابع المهارات الناعمة:

السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق المهارات الناعمة بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي؟ للإجابة على هذا السؤال والتعرف على مستوى تطبيق المهارات الناعمة بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي، استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وأهمية الفقرة كما يلي:

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى المهارات الناعمة بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية

الترتيب الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ابعاد المهارات الناعمة
3	0.17	0.70	4.17	الاتصال والتواصل الفعال
2	0.18	0.76	4.27	التعاون والعمل الجماعي
1	0.19	0.81	4.30	مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات
	0.08	0.36	4.32	الوسط الحسابي العام للمهارات الناعمة

يظهر الجدول (7) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والايوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر عينة البحث بخصوص المهارات الناعمة، التي تم قياسها من

خلال ثلاث أبعاد تم حصرها بالفقرات من (13-24) اذ عكست هذه الفقرات وسطاً حسابياً اجمالياً مقداره (4.32) وهو قيمة عالية، اكبر من قيمة الوسط المعياري البالغ (3) مع وجود الانسجام في الإجابات الذي يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.36) (0.08) على التوالي، هذه النتيجة طبيعية تعكس واقع اهتمام شركة الفويحات للاتصالات والتقنية بالمهارات الناعمة، تشير النتائج بأن هناك ارتفاعاً ملحوظاً في الأوساط الحسابية الإجمالية، مما يدل ذلك على أن إجابات مجتمع البحث كانت قريبة من الاتفاق مع فقرات ابعاد المهارات الناعمة، وسيتم وصف استجابات كل بعد من ابعاد المتغير التابع المهارات الناعمة كما يلي:

- **بعد الاتصال والتواصل الفعال:** فيما يلي عرض لأهم المقاييس الإحصائية، للفقرات الخاصة ببعد الاتصال والتواصل الفعال الذي تتكون من (4) فقرات استجاب لها أفراد مجتمع البحث وفق مقياس ليكرت الثلاثي.

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى بعد الاتصال والتواصل الفعال

الترتيب الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتصال والتواصل الفعال	ت
3	0.16	0.68	4.16	أتكيف مع أسلوب في التواصل حسب الموقف أو الشخص.	13
1	0.20	0.85	4.28	أستطيع التعبير عن أفكاري بوضوح أمام الآخرين.	14
2	0.17	0.72	4.25	أحسن الاستماع للآخرين قبل الرد عليهم.	15
4	0.23	0.92	4.00	اتلقى النقد بصدر رحب وأسعى لتحسين نفسي بناءً عليه.	16
	0.17	0.70	4.17	الاتصال والتواصل الفعال	

يتبين من الجدول (8) أن بعد الاتصال والتواصل الفعال الذي تم قياسه وفقاً للفقرات (13-16) بلغ مقدار الوسط الحسابي العام (4.17) وهو فوق الوسط الحسابي المعياري البالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري له (0.70) ومعامل الاختلاف (0.17) مما يدل على درجة الانسجام جيدة بين إجابات افراد المجتمع، واما على مستوى الفقرات فقد حققت الفقرة التي تنص على (أستطيع التعبير عن أفكاري بوضوح أمام الآخرين). أعلى قيمة للوسط الحسابي والبالغة (4.28) وهي قيمة عالية، وقد بلغت قيمتي الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.85) و(0.20) على التوالي، بينما نلاحظ أدنى قيمة للوسط الحسابي تمثلت في الفقرة التي تنص (اتلقى النقد بصدر رحب وأسعى لتحسين نفسي بناءً عليه) والبالغة (4.00) وهي أعلى من قيمة الوسط المعياري، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.92) ومعامل اختلاف (0.23) وهذا يدل على وجود تشتت لكنه مقبول في الإجابة.

- **بعد التعاون والعمل الجماعي:** فيما يلي عرض لأهم المقاييس الإحصائية، للفقرات الخاصة ببعد التعاون والعمل الجماعي الذي تتكون من (4) فقرات استجاب لها أفراد مجتمع البحث وفق مقياس ليكرت الثلاثي.

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى بعد التعاون والعمل الجماعي

الترتيب الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التعاون والعمل الجماعي	ت
1	0.17	0.75	4.38	أفضل العمل ضمن فريق على العمل الفردي	17
2	0.17	0.73	4.28	أسهم بفاعلية في إنجاز أهداف الفريق.	18
4	0.17	0.69	4.19	أتحمل المسؤولية المشتركة في نجاح أو فشل الفريق.	19
3	0.12	0.50	4.24	أتحمل المسؤولية المشتركة في نجاح أو فشل الفريق	20
	0.18	0.76	4.27	التعاون والعمل الجماعي	

يتبين من الجدول (9) أن بعد التعاون والعمل الجماعي الذي تم قياسه وفقاً لل فقرات (17-20) بلغ مقدار الوسط الحسابي العام (4.27) وهو فوق الوسط الحسابي المعياري البالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري له (0.76) ومعامل الاختلاف (0.18) مما يدل على درجة الانسجام جيدة بين إجابات أفراد المجتمع، واما على مستوى الفقرات فقد حققت الفقرة التي تنص على (أفضل العمل ضمن فريق على العمل الفردي) أعلى قيمة للوسط الحسابي والبالغة (4.38) وهي قيمة عالية، وقد بلغت قيمتي الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.75) و(0.17) على التوالي، بينما نلاحظ أدنى قيمة للوسط الحسابي تمثلت في الفقرة التي تنص (أتحمل المسؤولية المشتركة في نجاح أو فشل الفريق) والبالغة (4.19) وهي أعلى من قيمة الوسط المعياري، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.69) ومعامل اختلاف (0.17) وهذا يدل على وجود تشتت لكنه مقبول في الإجابة.

- بعد مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات: فيما يلي عرض لأهم المقاييس الإحصائية، للفقرات الخاصة ببعده مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات الذي تتكون من (4) فقرات استجاب لها أفراد مجتمع البحث وفق مقياس ليكرت الثلاثي.

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى بعد مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات

الترتيب الاهمية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات	ت
3	0.12	0.50	4.24	أستخدم المنطق والتفكير النقدي في حل المشكلات.	21
4	0.17	0.69	4.19	أحتفظ بهدوئي عند مواجهة المشكلات أو التحديات المفاجئة.	22
2	0.17	0.75	4.38	أتمكن من تحليل المشكلة قبل اتخاذ أي قرار.	23
1	0.19	0.84	4.41	أستفيد من أخطائي السابقة لتحسين طريقة حلي للمشكلات.	24
	0.19	0.81	4.30	مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات	

يتبين من الجدول (10) أن بعد مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات الذي تم قياسه وفقاً لل فقرات (21-24) بلغ مقدار الوسط الحسابي العام (4.30) وهو فوق الوسط الحسابي المعياري البالغ (3) وبلغ الانحراف المعياري له (0.81)، ومعامل الاختلاف (0.19) مما يدل على درجة الانسجام جيدة بين إجابات أفراد المجتمع، واما على مستوى الفقرات فقد حققت الفقرة التي تنص على (أستفيد من أخطائي السابقة لتحسين طريقة حلي للمشكلات) أعلى قيمة للوسط الحسابي والبالغة (4.41) وهي قيمة عالية، وقد بلغت قيمتي الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (0.84) و(0.19) على التوالي، بينما نلاحظ أدنى قيمة للوسط الحسابي تمثلت في الفقرة التي تنص (أحتفظ بهدوئي عند مواجهة المشكلات أو التحديات المفاجئة.) والبالغة (4.19) وهي أعلى من قيمة الوسط المعياري، في حين بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.69) ومعامل اختلاف (0.17) وهذا يدل على وجود تشتت لكنه مقبول في الإجابة.

- اختبار فرضيات الدراسة:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام معامل الارتباط سبيرمان لتحليل علاقات الارتباط بين القيادة التبادلية والمهارات الناعمة

الجدول رقم (11) تحليل علاقات الارتباط بين القيادة التبادلية والمهارات الناعمة

القيادة التبادلية	الإدارة بالاستثناء السلبية	الإدارة بالاستثناء الايجابية	المكافآت المشروطة	القيادة التبادلية المهارات الناعمة
**0.786	**0.510	**0.627	**0.727	الاتصال والتواصل الفعال
**0.662	**0.715	**0.661	**0.619	التعاون والعمل الجماعي
**0.725	**0.541	**0.711	**0.801	مهاراة اتخاذ القرار وحل المشكلات
**0.736	**0.602	**0.626	**0.711	اجمالي المهارات الناعمة
الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05				
الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01				

1. تحليل علاقة الارتباط بين بعد المكافآت المشروطة ومتغير المهارات الناعمة بأبعادها: يتبين من الجدول (11) أن قيم معاملات الارتباط بين بعد المكافآت المشروطة وابعاد المهارات الناعمة بلغت (**0.727، **0.619، **0.801) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) و(0.05)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد المكافآت المشروطة وجمالي المهارات الناعمة (**0.711) وهي علاقة موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى للبحث التي أشارت إلى "وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المكافآت المشروطة و المهارات الناعمة في شركة الفويهات للاتصالات والتقنية".

2. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الإدارة بالاستثناء الايجابية ومتغير المهارات الناعمة بأبعادها: يتبين من الجدول (11) أن قيم معاملات الارتباط بين بعد الإدارة بالاستثناء الايجابية وابعاد المهارات الناعمة بلغت (**0.627، **0.661، **0.711) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) و(0.05) كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الإدارة بالاستثناء الايجابية وجمالي المهارات الناعمة (**0.626) وهي علاقة موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية للبحث التي أشارت إلى "وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة بالاستثناء الايجابية والمهارات الناعمة في شركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي".

3. تحليل علاقة الارتباط بين بعد الإدارة بالاستثناء السلبية ومتغير المهارات الناعمة بأبعادها: يتبين من الجدول (11) أن قيم معاملات الارتباط بين بعد الإدارة بالاستثناء السلبية وابعاد المهارات الناعمة بلغت (**0.510، **0.715، **0.541) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) و(0.05) كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الإدارة بالاستثناء السلبية وجمالي المهارات الناعمة (**0.602) وهي علاقة موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث التي أشارت إلى "وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة بالاستثناء السلبية و المهارات الناعمة في شركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي".

4. يتضح من الجدول (11) أن قيمة معامل الارتباط بين اجمالي متغير المستقل القيادة التبادلية وجمالي المتغير التابع المهارات الناعمة بلغت (**0.736) وهي علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة (0.01) وعلى مستوى الابعاد الفرعية لمتغير القيادة التبادلية فقد تحققت (16) علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة معنوية مع متغير المهارات الناعمة وابعادها، أي ما يعادل نسبة (100%) من اجمالي علاقات الارتباط، وهذه النتائج تؤكد أهمية دور القيادة التبادلية في زيادة

وتحسين المهارات الناعمة، بذلك نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التبادلية والمهارات الناعمة لدى العاملين بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي.

- مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

أولاً: نتائج تحليل مستوى تطبيق القيادة التبادلية بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي للقيادة التبادلية، والمقاسة من خلال ثلاثة أبعاد (المكافآت المشروطة، الإدارة بالاستثناء الإيجابية، الإدارة بالاستثناء السلبية)، أن مستوى تطبيق هذا النمط القيادي بالشركة عالٍ جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (4.36)، مما يدل على وعي وتطبيق فعال لمبادئ القيادة التبادلية داخل الشركة، أما على مستوى أبعاد القيادة التبادلية فقد كان مستوى التطبيق كما يلي:

1. **بعد المكافآت المشروطة:** سجل هذا البعد أعلى متوسط حسابي (4.41) وهو مرتفع جداً مما يعكس تركيزاً استراتيجياً على ربط الأداء بالتحفيز.
2. **بعد الإدارة بالاستثناء الإيجابية:** حقق هذا البعد متوسطاً مرتفعاً (4.37) وهو مرتفع جداً مما يوضح مدى قدرة القادة على وضع معايير أداء واضحة ومفهومة.
3. **بعد الإدارة بالاستثناء السلبية:** سجل متوسطاً جيداً (4.32) وهو مرتفع جداً ويدل على وجود وعي بقيادة تصحيحية متأخرة، لكنها لا تنسم بالتجاهل، حيث تؤكد الاستجابات أن المديرين يتدخلون عند الضرورة، مع ميل أقل للتوجيه الاستباقي.

ثانياً: نتائج تحليل مستوى تطبيق المهارات الناعمة بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية:

أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمهارات الناعمة والمقاسة من خلال ثلاثة أبعاد (الاتصال والتواصل الفعال، التعاون والعمل الجماعي، اتخاذ القرار وحل المشكلات) أن مستوى تطبيق المهارات الناعمة لدى العاملين في الشركة مرتفع، بمتوسط حسابي عام (4.32) وهو مؤشر قوي على نضج بيئة العمل من الناحية السلوكية والمهنية، أما على مستوى أبعاد المهارات الناعمة فقد كان مستوى التطبيق كما يلي:

1. **بعد الاتصال والتواصل الفعال:** رغم تحقيقه لمتوسط مرتفع (4.17)، إلا أنه جاء أقل الأبعاد الثلاثة تقييماً.
2. **بعد التعاون والعمل الجماعي:** حقق مستوى جيداً جداً (4.27)، مما يعكس ثقافة مؤسسية داعمة للعمل التشاركي، وبرزت أهمية العمل ضمن الفريق كمحدد أساسي في سلوكيات الموظفين.
3. **بعد اتخاذ القرار وحل المشكلات:** سجل أعلى المتوسطات (4.30) من بين أبعاد المهارات الناعمة، ما يدل على نضج التفكير التحليلي والنفدي لدى العاملين.

ثالثاً: مناقشة فرضيات الدراسة:

- أ. **الفرضية الرئيسية:** باستخدام معامل ارتباط سبيرمان، ثبت وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين القيادة التبادلية والمهارات الناعمة، حيث بلغت قيمة الارتباط (0.736^{**}) وهي علاقة قوية، بذلك نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على "وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين القيادة التبادلية والمهارات الناعمة لدى العاملين بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي.
- ب. **الفرضيات الفرعية:** أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

✓ **العلاقة بين بعد المكافآت المشروطة والمهارات الناعمة بأبعادها (الاتصال والتواصل الفعال، التعاون والعمل الجماعي، اتخاذ القرار وحل المشكلات):** ثبت وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين بعد المكافآت المشروطة والمهارات الناعمة بأبعادها (الاتصال والتواصل الفعال، التعاون والعمل الجماعي، اتخاذ القرار وحل المشكلات) حيث بلغت قيمة الارتباط بين بعد المكافآت المشروطة واجمالي المهارات الناعمة (0.711**) وهي علاقة ارتباط قوية، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى للبحث التي أشارت إلى "وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المكافآت المشروطة و المهارات الناعمة لدى العاملين بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي.

✓ **العلاقة بين بعد الإدارة بالاستثناء الإيجابية والمهارات الناعمة بأبعادها (الاتصال والتواصل الفعال، التعاون والعمل الجماعي، اتخاذ القرار وحل المشكلات):** ثبت وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين بعد الإدارة بالاستثناء الإيجابية والمهارات الناعمة بأبعادها (الاتصال والتواصل الفعال، التعاون والعمل الجماعي، اتخاذ القرار وحل المشكلات) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الإدارة بالاستثناء الإيجابية واجمالي المهارات الناعمة (0.626**) وهي علاقة موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية للبحث التي أشارت إلى "وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة بالاستثناء الإيجابية والمهارات الناعمة لدى العاملين بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي.

✓ **العلاقة بين بعد الإدارة بالاستثناء السلبية ومتغير المهارات الناعمة بأبعادها (الاتصال والتواصل الفعال، التعاون والعمل الجماعي، اتخاذ القرار وحل المشكلات):** ثبت وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة احصائية بين بعد الإدارة بالاستثناء السلبية والمهارات الناعمة بأبعادها (الاتصال والتواصل الفعال، التعاون والعمل الجماعي، اتخاذ القرار وحل المشكلات) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين بعد الإدارة بالاستثناء السلبية واجمالي المهارات الناعمة (0.602**) وهي علاقة موجبة ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01) وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة للبحث التي أشارت إلى "وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الإدارة بالاستثناء السلبية والمهارات الناعمة لدى العاملين بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي.

ربعاً: **توصيات الدراسة:** توصي الدراسة ببناءً على ما اخرجته نتائج الدراسة الحالية ما يلي:

- 1. تعزيز وتقوية المكافآت المشروطة: ويتم ذلك من خلال:**
 - مواصلة الاستثمار في نظام المكافآت المرتبط بالأداء الفعلي.
 - تطوير آليات شفافة للمكافآت تُعزز العدالة والمساءلة.
- 2. تطوير نظام الإدارة بالاستثناء الإيجابية بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي: وذلك وفقاً للآتي:**
 - تحسين قدرة القادة على وضع معايير أداء واضحة ومفهومة.
 - تكثيف التدريب على التغذية الراجعة المستمرة للموظفين.
- 3. تحسين مهارات الاتصال والتواصل بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي: وذلك على النحو التالي:**
 - تنظيم ورش عمل حول الاتصال الفعال، الاستماع النشط، وتقبل النقد.
 - تعزيز ثقافة الحوار المفتوح وتقنيات الإقناع وبناء الثقة.
- 4. ترسيخ ثقافة التعاون وتحفيز العمل الجماعي بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي: كما يلي:**
 - توثيق وبناء نظام لتقييم أداء الفريق وليس فقط الفرد.
 - تطوير مبادرات "العمل التعاوني بين الإدارات" لزيادة الانسجام الأفقي بين الفرق.
- 5. صقل مهارات اتخاذ القرار بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي: كما وفقاً للآتي:**
 - تأهيل وتدريب الموظفين على أدوات تحليل المشكلات واتخاذ القرار المنطقي.

- دعم ثقافة "الفشل كفرصة تعلم" لتشجيع المبادرة وتحمل المسؤولية.
- 6. تعزيز دور القيادة التبادلية في التطوير الوظيفي بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي: وذلك من خلال:
 - تصميم برامج تدريبية لتأهيل القادة في القيادة التبادلية.
 - قياس أثر القيادة التبادلية على رضا وتحفيز الموظفين بشكل دوري.

- قائمة المراجع:

- المراجع العربية:

- امين، بن ساسي وبوهالي، رتيبة (2024). "نجاعة القيادة التبادلية والتحويلية للحد من مقاومة التغيير"، *دفاثر البحوث العلمية، الجزائر، المجلد (12)، العدد (1)*، 511-530.
- بودودة، الصديق وبلعور، سليمان (2024). "علاقة القيادة التبادلية والتحويلية بالمخاطرة كمقوم لريادة الأعمال في مؤسسات الخدمات البترولية بالمنطقة الصناعية حاسي الرمل (الأغواط)"، *مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد (7)، العدد (1)*، 807-820.
- جبر، نورهان سلامه عوض (2020). "فاعلية استخدام استراتيجيات التفكير الجانبي في تنمية بعض المهارات الناعمة لدى الطالبة المعلمة بكلية التربية للطفولة المبكرة بحافظة مطروح"، *رسالة ماجستير غير منشور، جامعة مطروح، مرسى مطروح، مصر.*
- حميد، منتظر والجمعان، صفاء (2022). "المهارات الناعمة لدى المرشدين التربويين"، *مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد (150)*، 185-241.
- خليل، أسيل محمد (2019). "القوة وتكتيكات النفوذ في القيادة وأثرها على المهارات الناعمة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن"، *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاعمال جامعة عمان العربية، الأردن.*
- شبير، رمضان صلاح (2016). "المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجيهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية بمحافظات غزة"، *رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، غزة، فلسطين.*
- الشعار، فوزي (2021). أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لدى مدارس مديرية التربية والتعليم اللواء الاغوار الجنوبية"، *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث التربوية والنفسية، المجلد (5)، العدد (33)*، 38-66.
- الطاهر، عبد الحميد (2016). "أثر تحديد الإحتياجات التدريبية في أداء العاملين بالمنظمات"، *مجلة البحوث العلمية، جامعة افريقيا للعلوم الإنسانية والتطبيقية، المجلد (1)، العدد (1)*، 81-106.
- عتيبة، أمال (2021). "المهارات الناعمة: مدخل لموائمة مخرجات الجامعات لمتطلبات سوق العمل"، *مجلة البحوث التربوية التوعوية، العدد (5)*، 66-86.
- العدوان، واصف توفيق (2014). "المهارات الناعمة لدى مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم"، *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش، الأردن.*
- عمران، تغريد عبد الله (2011). "المهارات الحياتية"، *مكتبة زهراء الشرق للتوزيع والنشر، القاهرة، مصر، طبعة أولى.*
- قويدر، أريج محمد (2017). "دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية"، *رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى، غزة: فلسطين.*

- محمود، ناجي وجاسم، عدنان (2021)، "تأثير المهارات الناعمة في تعزيز الديمومة التنظيمية"،
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (17)، العدد (54)، 432-452.
- مساعد، منير واحمد، جمال (2024). "المهارات الناعمة وأثرها على التنمية المستدامة من وجهة
نظر القيادات الاكاديمية في جامعة العلوم والتكنولوجيا عدن"، مجلة الدراسات الاجتماعية، المجلد
(30)، العدد(5)، 103-131.

- المراجع الأجنبية:

1. Abdelwahed, N. A. A., Soomro, B. A. and Shah, N. 2023. Predicting Employee Performance through Transactional Leadership and Entrepreneur's Passion among the Employees of Pakistan. **Asia Pacific Management Review**, 28(1): 60-68.
2. Akla, S., & Indradewa, R. (2022). The effect of soft skill, motivation and job satisfaction on employee performance through organizational commitment. **BIRCI Journal**, 5(1), 6070-6083.
3. Chalise, D. R., & Paudel, V. (2023). Cultivating job satisfaction: Influence of transactional leadership in Nepali commercial banks. **Management Dynamics**, 26(1), 1-9.
4. Hyseni Duraku, Z., & Hoxha, L. (2021, June). Impact of transformational and transactional attributes of school principal leadership on teachers' motivation for work. In *Frontiers in Education* (Vol. 6, p. 659919). **Frontiers Media SA**.
5. Ichsan, R. N., Nasution, L., Sinaga, S. and Marwan, D. 2021. The Influence of Leadership Styles, Organizational Changes on Employee Performance with an Environment Work as an Intervening Variable at Pt. Bank Sumut Binjai Branch. **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, 27(2): 258-264.
6. Mahdinezhad, M., Bin Suandi, T., bin Silong, A. D., & Omar, Z. B. (2019). Transformational, transactional leadership styles and job performance of academic leaders. **International Education Studies**, 6(11), 29-34.
7. Shillie, P. N., & Nchang, N. N. (2023). Influence of Employee Soft Skills on Job Performance: **Evidence from SMEs**.
8. Yang, X. (2023). The Transactional Leadership Style of University Leaders in the Teachers Job Satisfaction in Hunan Province: Basis for Managers Leadership Program. **International Journal of Education and Humanities**, 11(3), 99-111.

السيدات والسادة العاملين بشركة الفويهات للاتصالات والتقنية بنغازي.

تحية طيبة وبعد:

يجري الباحث من خلال هذه الاستمارة دراسة بعنوان " القيادة التبادلية وعلاقتها بالمهارات الناعمة" حيث تعد هذه الاستمارة مقياساً يعتمد لأغراض البحث العلمي، وأن تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، الرجاء منكم تعبئتها والاجابة على الأسئلة.

وعليه يأمل الباحث من شخصكم الكريم قراءة جميع العبارات أولاً ثم البدء بتأشير كل منها ضمن سلم الإجابة وبما يعبر عن موقفكم الدقيق، ويرجى بيان مدى اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعطي دقة في وصفك للموقف المطلوب وكما تعكسه حقيقة ما موجود فعلاً.

شاكرين لكم حسن تعاونكم والمشاركة في الإجابة على فقرات الاستبانة.

البحاث

- المتغيرات الشخصية والوظيفية

(1) النوع: ذكر انثى

(2) العمر:

أقل من 35 سنة من 35 - أقل من 40 سنة

من 40 - أقل من 45 سنة من 45 فما فوق

(3) المؤهل العلمي:

بكالوريوس دبلوم عالي دبلوم فني

(4) عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات من 5 - أقل من 10 سنة خدمة

من 10 - أقل من 15 سنة خدمة 15 سنة خدمة فأكثر

القسم الثاني: المتغير المستقل (القيادة التبادلية):

نرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عن العبارات، وذلك بوضع علامة (✓) في المربع المناسب لاختيارك.

غير موافق	محايد	موافق	ابعاد القيادة التبادلية	ت	
ا. المكافآت المشروطة					
			رئيسي يناقش المسؤوليات الملقاة على عاتقي للوصول إلى أهداف.	1	المكافآت المشروطة
			رئيسي يعبر عن رضاه وسروره عند حسن الإنجاز.	2	
			رئيسي يعتبر أن مستوى الإنجاز هو المعيار الحقيقي لمنح المكافأة.	3	
			رئيسي يوفر الدعم والمساندة اللازمة لإنجاز العمل.	4	
ب. الإدارة بالاستثناء الايجابية					
			رئيسي يتابع الإخفاقات ولا ينتظر ان تستقل.	5	الإدارة بالاستثناء الايجابية
			رئيسي يحرص على تزويدي بالتغذية الراجعة باستمرار.	6	
			رئيسي يصحح الأخطاء او انحرافات اول بأول.	7	
			رئيسي يضع قواعد ومعايير موحدة للأداء.	8	
ج. الإدارة بالاستثناء السلبية					
			رئيسي يعتبر الانحرافات معوق للعمل	9	الإدارة بالاستثناء السلبية
			رئيسي ينتظر حدوث المشكلات أو الأخطاء ومن ثم يوجه الموظف.	10	
			رئيسي يترك الموظف حرية الإنجاز المهام الموكلة اليه دون تدخل.	11	
			رئيسي يؤمن بأنه لا حاجة لأي اجراء طالما أن الأمور تسير بشكل جيد.	12	

ثالثاً: المتغير التابع (المهارات الناعمة): نرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عن العبارات، وذلك بوضع علامة (✓) في المربع المناسب لاختيارك.

غير موافق	محايد	موافق	ابعاد المهارات الناعمة	ت	
ا. مهارات التواصل الفعال					
			أتكيف مع أسلوب في التواصل حسب الموقف أو الشخص.	13	مهارات التواصل الفعال
			أستطيع التعبير عن أفكار بوضوح أمام الآخرين.	14	
			أحسن الاستماع للآخرين قبل الرد عليهم.	15	
			اتلقى النقد بصدر رحب وأسعى لتحسين نفسي بناءً عليه.	16	
ب. مهارات العمل الجماعي والتعاون					
			أفضل العمل ضمن فريق على العمل الفردي	17	مهارات العمل الجماعي والتعاون
			أسهم بفاعلية في إنجاز أهداف الفريق.	18	
			أتحمل المسؤولية المشتركة في نجاح أو فشل الفريق.	19	
			أتحمل المسؤولية المشتركة في نجاح أو فشل الفريق	20	
ج. مهارات حل المشكلات					
			أستخدم المنطق والتفكير النقدي في حل المشكلات.	21	مهارات حل المشكلات
			أحتفظ بهدوني عند مواجهة المشكلات أو التحديات المفاجئة.	22	
			أتمكن من تحليل المشكلة قبل اتخاذ أي قرار.	23	
			أستفيد من أخطائي السابقة لتحسين طريقة حلي للمشكلات.	24	

اتتهت الاسئلة لكم منا الاحترام والتقدير.