

عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

الثقافة التنظيمية وأثرها على المهارات الناعمة في القطاع الحكومي
الفلسطيني
(وزارة التربية والتعليم إنموذجا)

رانية نعيم صالح الشريف

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1443هـ - 2022م

الثقافة التنظيمية وأثرها على المهارات الناعمة في القطاع الحكومي
الفلسطيني
(وزارة التربية والتعليم إنموذجا)

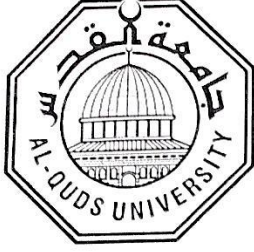
إعداد

رانية نعيم صالح الشريف

المشرف: الدكتور سعدي الكرنز

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية
الموارد البشرية، من معهد التنمية المستدامة/كلية الدراسات العليا/جامعة القدس

1443هـ - 2022م



عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس
التنمية المستدامة

إجازة رسالة

الثقافة التنظيمية وأثرها على المهارات الناعمة في القطاع الحكومي الفلسطيني

"وزارة التربية والتعليم إنموذجاً"

اسم الطالبة: رانية نعيم صالح الشريف

الرقم الجامعي: 2182003

المشرف: الدكتور سعدي الكرنز

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 28/5/2022 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

التوقيع:
التوقيع:
التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. سعدي الكرنز

2. ممتحناً داخلياً: د. إياد لافي

3. ممتحناً خارجياً: د. عودة الله مشاركة

القدس - فلسطين

1443 هـ - 2022 م

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من مهد الطريق أمامي وساعدني في مسيرتي للوصول إلى هذه الدرجة العلمية

أبي....أمي....أخي

إلى من ساندني ووقف في جانبي لمواجهة التحديات وتخطي الصعاب

زوجي

إلى كل من دعمي وقدم لي النصح والإرشاد

عائلتي....صديقاتي

رانية نعيم صالح الشريف

إقرار

أقرُّ انا مُعدَّة الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها، لم يُقدَّم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة، أو معهد آخر.

التوقيع:

الاسم: رانية نعيم صالح الشريف

التاريخ: 2022/ 5 /28 م

شكر وعرّفان

الشكر لله رب العالمين الذي أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع فاللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

وأقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى المشرف الفاضل الدكتور سعدي الكرنز الذي قدم لي كل الدعم والنصح والمشورة ولم يبخل علي بتوجيهاته وإرشاداته.

كما أقدم بالشكر والتقدير لأعضاء هيئة التدريس بمعهد التنمية المستدامة من أكاديميين وإداريين وفنيين على ما بذلوه من مساعدة طوال فترة الدراسة.

ويسعدني أيضًا أن أقدم بالشكر والعرّفان للأساتذة الأفاضل المحكمين الذي كان لهم الأثر الإيجابي في إنجاز دراستي من خلال نصائحهم وتوجيهاتهم.

كما وأقدم بالشكر إلى مسؤولي وموظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وذلك لما قدموه من تسهيلات في مجال جمع البيانات والمعلومات.

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا الجهد المتواضع.

رانية نعيم صالح الشريف

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والمهارات الناعمة التي يمتلكها العاملون فيها، وفحص العلاقة بينهما، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في البحث والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وعددهم (670) موظف وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (244) مفردة من مجتمع الدراسة، ووزعت عليهم الاستبانة حيث استُرُجعت (217) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرجاع بلغت (89%) وهي نسبة مقبولة تفي بأهداف الدراسة، وتم إجراء التحليل الإحصائي والاختبارات الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم المبحوثين للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.5)، وأن تقييمهم لكافة مجالات الثقافة التنظيمية كان مرتفعاً باستثناء (الأعراف التنظيمية) فقد جاءت بدرجة متوسطة، وجاء تقييمهم لامتلاك العاملين في الوزارة للمهارات الناعمة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.42) وجاءت مجالات (إدارة الوقت، الاتصال والتواصل، حل المشكلات وإدارة الأزمات، التنظيم والتخطيط) بدرجة مرتفعة، بينما جاءت مجالات (الاحتراف أو الإبداع، اتخاذ القرار، التأقلم والمرونة) بدرجة متوسطة.

كما تبين وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة والمهارات الناعمة التي يمتلكها العاملون فيها بمعامل ارتباط بلغت قيمته (0.938)، وبلغت قيمة معامل التحديد (0.88) مما يعني أن التغيير في الثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة تفسر ما قيمته (88%) من التغيير في المهارات الناعمة التي اكتسبها العاملون فيها، وهي نسبة مرتفعة جداً تفسر حجم التأثير الكبير للثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة على اكتساب العاملين فيها للمهارات الناعمة، وأن الزيادة في إيجابية الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة تزيد من اكتساب العاملين للمهارات الناعمة وامتلاكهم لها (1.03) وحدة أو بمعنى آخر أن الثقافة التنظيمية والمهارات الناعمة يسيران جنباً إلى جنب.

كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الضابطة باستثناء متغير الجنس، فقد كانت الفروق في الثقافة التنظيمية وفي المهارات الناعمة لصالح الإناث، ومتغير الفئات العمرية والذي كانت الفروقات فيه لصالح الفئات العمرية الوسطى، وفيما عدا

ذلك تؤكد الدراسة وجود درجة عالية من التوافق بين المبحوثين في استجاباتهم دون أي أثر يذكر للمتغيرات الضابطة الأخرى.

وتوصي الدراسة بضرورة العمل باستمرار على تطوير الثقافة التنظيمية وتعزيزها وصولاً إلى الثقافة التنظيمية المفضلة التي من شأنها اكساب العاملين المهارات الناعمة اللازمة والضرورية لتحقيق الأهداف المحددة.

Organizational culture and its impact on soft skills in the Palestinian government sector

(Ministry of Education as a model)

Prepared by: Rania Naim Saleh Al-Shareef

Supervised by: Dr.Saadi Al-krounz

Abstract

The study aimed to identify the reality of the organizational culture prevailing in the Palestinian Ministry of Education, the soft skills possessed by its employees, and to examine the relationship between them, and the researcher used the descriptive curriculum and questionnaire as a tool for study, and the study community is made up of all the 670 employees of the Palestinian Ministry of Education and Education, and a simple random sample was selected. Its strength (244) is a single of the study community distributed to them questionnaire where it recovered (217) a valid analysis rate of 89%, which is acceptable to meet the objectives of the study, and was carried out as a result of statistical analysis and statistical tests using the program statistical packages (SPSS).

The study found that the evaluation of the organizational culture prevailing in the Ministry of Education came high, with an average calculation (3.5), and that their assessment of all areas of organizational culture was high, except (organizational customs) came to an a medium degree, and their assessment came from the possession of soft skills by ministry employees to a high degree and an average account (3.42) areas came (time management, communication, problem solving and crisis management, organization and planning) are high, while areas (professionalism or creativity, decision-making, adaptation and flexibility) have come to a medium degree.

It was also found that there was a very strong correlation between the organizational culture prevailing in the ministry and the soft skills of its employees with a correlation factor of 0.938, and the value of the selection factor (0.88), which means that the change in the organizational culture prevailing in the ministry explains the value of 88% of the change in soft skills. The fact that its employees have gained a very high percentage explains the significant impact of the organizational culture prevailing in the ministry on the acquisition of soft skills by its employees, and that the increase in the positive organizational culture in one unit increases the

acquisition of soft skills by workers and their possession of 1.03 units or in other words that the organizational culture and soft skills go hand in hand.

It was also found that there were no statistically significant differences in the responses of the respondents due to the variables controlled except for the sex variable, the differences in the organizational culture and in the soft skills for females, and the variable age groups in which the differences were in favor of the middle age groups, otherwise the study confirms a high degree of compatibility between the respondents in their responses without any significant effect of other control variables.

The study recommends that we continue to develop and promote organizational culture to the preferred organizational culture that will give workers the necessary and needful soft skills to achieve the specific goals.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تناولت العديد من الدراسات دور القيادة الإدارية في إدارة المؤسسة خاصة في القطاع الحكومي، وانفردت بعضها بدراسات تتناول سياسة معينة للقيادة، وتناولت أخرى سياسات عدة، كما تناولت بعض الدراسات رؤية العاملين في المؤسسة ومدى انسجامهم مع رؤية المؤسسة، وقد تجد مؤسسات ذات كفاءة عالية بسبب انسجام الإدارة مع العاملين وتوافقهم على مصلحة المؤسسة، وفي المقابل تجد إخفاقات وتراجع ملموس لدى بعض المؤسسات بسبب اختلاف الإدارة مع العاملين فيما يتعلق بسياسة المؤسسة من جهة، ومتطلبات العاملين من جهةٍ أخرى.

وتعمل المؤسسات كافة من أجل القيام بأعمالها وأنشطتها المختلفة بمستوى عالٍ من الكفاءة، إذ يكون هذا نتاج للعملية الإدارية الناجحة نتيجة لما يقدمه العامل إسهامًا منه في تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة، ويمثل العامل أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها و برامجها وتحقيق أهدافها، وما تزال المؤسسات تبحث عن كيفية جعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لصالحها، بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها نحو النمو والتطور وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الأرباح أو تقديم الخدمات بكفاءة، إذ إن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العاملين من خلال جودة أدائهم في المؤسسة. (قويدر، 2017).

ونجد من الأهمية بمكان الاطلاع على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة المعنية، وذلك لدراسة مدى تناسب هذه الثقافة مع المهارات الناعمة من جهة، ومدى انسجامها مع متطلبات العاملين من جهة أخرى، مع ضرورة التأكد من مدى مرونتها وشموليتها، وآليات تطبيقها في المؤسسة، وهذا يعتمد على خبرات القيادة الإدارية ومدى تمتعها بحسن التنظيم، وسلاسة الأداء، وفن التعامل اللائق.

وأهم سبيل لنجاح أي مؤسسة يعتمد على وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل هذه المؤسسة، ولكي تضمن المؤسسة ولاء أفرادها لابدًا من وجود اتفاق بين أهدافها من جهة وقيم هؤلاء الأفراد وثقافتهم من جهة أخرى، وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، إذ أنها تؤثر بالدرجة الأولى على أداء

العاملين، وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالهم، وذلك لأن كفاءة الأداء دالة من دوال القيم والمعتقدات التي يتبناها الأفراد داخل المؤسسة (سالم، 2006).

والاتجاه الحديث في إدارة الموارد البشرية وفي مجال العمل عمومًا يسعى إلى الاهتمام بنوع جديد من المهارات ألا وهو المهارات الناعمة؛ بسبب التحول في متطلبات العمل ومواصفات العمال، ففي حين كان الاهتمام بالمهارات التخصصية هو الفيصل والمحدد لعملية التوظيف، نجد توسع الاهتمام حديثًا بما يجب أن يتوفر في الأفراد من مهارات تجعلهم يتكيفون مع مختلف المواقف التي يتعرضون إليها خلال قيامهم بأعمالهم بالإضافة إلى المهارات السابقة، وهذا النوع من المهارات اصطلح على تسميته بالمهارات الناعمة.

ويُعدُّ موضوع المهارات الناعمة من الموضوعات الحديثة نسبيًا، إذ بدأ الاهتمام بها مع انتشار المقابلات الوظيفية وظهور معايير الاختيار الصحيح للعاملين، إذ كانت في بدايتها تعتمد على ما يتمتع به الفرد من أساسيات من شأنها أن تساعد على القيام بالمهام الموكلة إليه، والمتمثلة في القراءة والكتابة والحساب والمؤهل العلمي، أو الشهادة المتوافقة مع التخصص المطلوب (عمر وعبد الحفيظ، 2017).

ولهذا قامت الباحثة بهذه الدراسة لتكشف عن مدى تأثير الثقافة التنظيمية في المهارات الناعمة داخل مؤسسة حيوية وهامة، هي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية التي تُعتبر مؤسسة تعتمد على العنصر البشري خير اعتماد، فانسجام القيادة الإدارية وتوافقها مع العاملين بما يتفق وينسجم مع الثقافة التنظيمية المصاحبة للمهارات الناعمة للقيادة الإدارية والعاملين على حدٍ سواء من شأنه أن يؤدي إلى نتائج فضلى.

2.1 مشكلة الدراسة

تبرز أهمية وجود ثقافة تنظيمية فاعلة في ظل وجود تحديات كبيرة وتغيرات بيئية متسارعة، بما في ذلك التطورات التكنولوجية الحديثة التي تعيشها المؤسسات وما رافقها من تطور في وسائل الاتصال والتواصل، في دور هذه الثقافة التنظيمية بالإسهام في تعزيز استقرار المنظمة وتنمية الإلتزام لدى العاملين والتأثير إيجابًا في السلوك التنظيمي، بما يخدم تطوير المهارات الناعمة لدى العاملين

وتتميّتها بقوة، ولكي تتواءم وتتكيف المؤسسات مع تلك التغيرات وتستمر، ينبغي لها بناء قدراتها الذاتية وتدعيمها بالمهارات اللازمة من أجل أن تتمكن من التغيير والتطوير المستمر، والمبادرة لبناء متطلبات الاستمرار والبقاء.

ويكتنف مؤسسات القطاع العام في يومنا هذا تغييرات متسارعة في ظل التطورات المتلاحقة في البيئة المحيطة التي باتت أكثر تعقيداً من أي وقت مضى، فقد كانت عمليات التوظيف في السابق تهتم بالخبرات المهنية والتخصص للأفراد، ولكنها اليوم بدأً توجهها ينصب إلى ما بات يُسمى بالمهارات الناعمة باعتبارها ميزة ذات قيمة مضافة ليس لمن يمتلكها من الأفراد فحسب، بل للمؤسسات أيضاً بعد ثبوت مساهمتها الإيجابية في العمل والإنتاجية وكفاءة الأداء.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي: ما واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وأثرها على توفر المهارات الناعمة فيها؟

3.1 مبررات الدراسة

لقد جاءت مبررات اختيار موضوع الدراسة بناءً على:

1. محاولة تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية وآليات تنميتها في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وتبيان أثرها على المهارات الناعمة السائدة فيها.
2. دوافع شخصية ورغبات في تعلم موضوع جديد من الموضوعات المتعلقة بالموارد البشرية وتطوير القدرات الشخصية والمعرفية في هذا المجال.
3. عدم وجود دراسات تناولت الحديث عن موضوع الثقافة التنظيمية وأثرها على المهارات الناعمة.

4.1 أهمية الدراسة

تنبثق هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تتناوله، وذلك من منظرين اثنين هما:

أولاً: المنظار النظري:

إذ تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى:

- إعطاء أهمية لهذه الدراسة من خلال البحث في القطاع المدروس وهو القطاع الحكومي المهم ممثلاً بوزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والتأكيد على مدى أهمية الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمهارات الناعمة السائدة فيها.
- محاولة تكوين إطار نظري يشكل إضافة هامة في مجال المهارات الناعمة لدى القطاع الحكومي، وجمع شمل العديد من الدراسات وينظمها في إطار معرفي محدد ومختزل.
- الكشف عن أهمية الموضوع من جانب المجتمع وأثره في تحقيق التنمية المستدامة.
- إبراز أهمية علمية من خلال إثراء القطاع الحكومي بأبحاث علمية؛ لتطوير عمله بشكل علمي مدروس، ومواكبةً لتكنولوجيا المعلومات والثورة الاتصالية.

ثانياً: المنظار التطبيقي:

إذ تسعى الباحثة من خلاله إلى:

- تحديد متطلبات الثقافة التنظيمية الجيدة في القطاع الحكومي وعلى رأسه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والعمل على إضافة متطلبات جديدة تسهم في تحسين أداء القيادة الإدارية والعاملين.
- تحديد متطلبات توفر المهارات الناعمة اللازمة في القطاع الحكومي، وامتلاك العاملين لتلك المهارات وخاصة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والعمل على إضافة متطلبات جديدة تسهم في تنمية روح العطاء والانتماء والنشاط والفاعلية لدى القيادة الإدارية والعاملين على حدٍ سواء.
- تطبيق المهارات الناعمة بجدية ومتابعة حثيثة على القيادة الإدارية والعاملين، والعمل على جعلها منسجمة ومتوافقة مع الثقافة التنظيمية السائدة في القطاع الحكومي وعلى رأسه وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بحيث تكون أنموذجاً لقطاعات الأخرى في تحسين الأداء، وتفعيل دور القيادة الإدارية والعاملين في الوزارة.

5.1 أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في: التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وأثرها على توفر المهارات الناعمة فيها، ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

1. التعرف إلى واقع الثقافة التنظيمية السائدة والكشف عن مستوى تحقق أبعادها الهامة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في وزارة التربية والتعليم.
2. التعرف إلى واقع توفر المهارات الناعمة وبعض أبعادها الهامة (مهارة الاتصال والتواصل، مهارة الاحتراف أو الإبداع، مهارة حل المشكلات وإدارة الأزمات، مهارة التأقلم والمرونة، مهارة التنظيم والتخطيط، مهارة إدارة الوقت، مهارة اتخاذ القرار) في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
3. التعرف إلى مدى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبين المهارات الناعمة في وزارة التربية والتعليم.
4. التعرف إلى الفروقات في إجابات المبحوثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في وزارة التربية والتعليم تُعزى للمتغيرات الضابطة (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي).
5. التعرف إلى الفروقات في إجابات المبحوثين حول أبعاد المهارات الناعمة (مهارة الاتصال والتواصل، مهارة الاحتراف أو الإبداع، مهارة حل المشكلات وإدارة الأزمات، التأقلم والمرونة، مهارة التنظيم والتخطيط، مهارة إدارة الوقت، مهارة اتخاذ القرار) في وزارة التربية والتعليم تُعزى للمتغيرات الضابطة (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي).

6.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي: ما واقع الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وأثرها على توفر المهارات الناعمة فيها؟ ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة وأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في وزارة التربية والتعليم؟
2. ما واقع توفر المهارات الناعمة وأبعادها (مهارة الاتصال والتواصل، مهارة الاحتراف أو الإبداع، مهارة حل المشكلات وإدارة الأزمات، مهارة التأقلم والمرونة، مهارة التنظيم والتخطيط، مهارة إدارة الوقت، مهارة اتخاذ القرار) في وزارة التربية والتعليم؟

3. هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والمهارات الناعمة السائدة في وزارة التربية والتعليم؟
4. هل توجد فروقات في إجابات المبحوثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في وزارة التربية والتعليم تعزى للمتغيرات الضابطة (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي)؟
5. هل توجد فروقات في إجابات المبحوثين حول أبعاد المهارات الناعمة (مهارة الاتصال والتواصل، مهارة الاحتراف أو الإبداع، مهارة حل المشكلات وإدارة الأزمات، مهارة التأقلم والمرونة، مهارة التنظيم والتخطيط، مهارة إدارة الوقت، مهارة اتخاذ القرار) في وزارة التربية والتعليم تعزى للمتغيرات الضابطة (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي)؟

7.1 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى فحص الفرضيات الرئيسية الآتية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية وبين المهارات الناعمة في وزارة التربية والتعليم.
2. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية وأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في القطاع الحكومي تُعزى للمتغيرات الضابطة (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي).
3. لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول المهارات الناعمة وأبعادها (مهارة الاتصال والتواصل، مهارة الاحتراف أو الإبداع، مهارة حل المشكلات وإدارة الأزمات، مهارة التأقلم والمرونة، مهارة التنظيم والتخطيط، مهارة إدارة الوقت، مهارة اتخاذ القرار) تُعزى للمتغيرات الضابطة (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي).

8.1 نموذج الدراسة ومتغيراتها

جدول (1-1) يحدد المتغيرات المستقلة والتابعة والمتغيرات الضابطة للدراسة:

المتغيرات الضابطة	المتغير التابع: المهارات الناعمة	المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية
العمر	الاتصال والتواصل	القيم التنظيمية
الجنس	الاحتراف أو الإبداع	المعتقدات التنظيمية
المؤهل العلمي	حل المشكلات وإدارة الأزمات	الأعراف التنظيمية
الحالة الاجتماعية	التأقلم والمرونة	التوقعات التنظيمية
عدد سنوات الخبرة في العمل	التنظيم والتخطيط	
المسمى الوظيفي	إدارة الوقت	
	اتخاذ القرار	

9.1 حدود الدراسة

- **الحدود الزمانية:** تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام (2021-2022) حسب التقويم الأكاديمي لجامعة القدس.
- **الحدود المكانية:** المقر الرئيسي لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة.
- **الحدود البشرية:** تقتصر على القيادة الإدارية والعاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المقر الرئيسي في محافظة رام الله والبيرة.
- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على البحث في واقع العلاقة بين الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وأثرها على المهارات الناعمة السائدة في الوزارة.

10.1 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من القيادة الإدارية والموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مقرها الرئيسي في محافظة رام الله والبيرة.

11.1 هيكلية الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول على النحو الآتي:

الفصل الأول: ويأتي كإطار عام للدراسة، إذ يشمل: (المقدمة، مشكلة الدراسة، أسئلتها، مبرراتها، فرضياتها، أهدافها، حدودها، متغيراتها، أهميتها، مصطلحاتها، وهيكلتها).

الفصل الثاني: ويأتي كإطار نظري، ودراسات سابقة للدراسة، ويشمل: (الإطار النظري: إذ يتناول الثقافة التنظيمية (كالأعراف، والقيم، والاتجاهات، والمبادئ، والخطط) والمهارات الناعمة (كالاتصال والتواصل، العمل في فريق، التخطيط، القدرة على القيادة، تحديد الوقت، التعاون، المرونة والتأقلم) ووزارة التربية والتعليم الفلسطينية ورؤيتها، وأهدافها، وتطلعاتها، علاوة على الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الموضوعين معاً أو كل موضوع على حدة.

الفصل الثالث: ويأتي كمنهجية وإجراءات متعلقة بالدراسة، ويشمل: (المنهجية، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، صدق الأداة، ثباتها، والمعالجات الإحصائية).

الفصل الرابع: يأتي ليتم فيه الكشف عن نتائج الدراسة من خلال: (تفريغ الاستبانة، معرفة إجابات العينة المستهدفة، تحليل النتائج، والإجابة عن السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية).

الفصل الخامس: يأتي ليتم فيه مناقشة نتائج الدراسة والتعقيب عليها، وتحديد أهم ما تم التركيز عليه ضمن هذه النتائج، ثم الخروج بالتوصيات المطلوبة نهاية الدراسة.

قائمة المصادر والمراجع.

الملاحق.

12.1 مصطلحات الدراسة (تعريفات إجرائية)

1. **الثقافة:** مجموع المعارف عن الحياة ضمن إطار معيّن يُحدده منطلق هذه الثقافة واتجاهها.
2. **الثقافة التنظيمية السائدة:** مجموع الأعراف، والقيم، والاتجاهات التي تسود في مؤسسة عامة أو خاصة، وتلتزم بها وتُلزم العاملين بالسير وفقها؛ لتحقيق أهداف المؤسسة نحو النجاح والتطوير.
3. **الأثر:** ما يتركه الفعل الناتج عن تفاعل بين عنصرين، بحيث يكون الأول مؤثراً والثاني متأثراً به، وفي هذه الدراسة جاء المؤثر الثقافة التنظيمية، والمُتأثر المهارات الناعمة السائدة.
4. **المهارة:** قدرة عقلية أو عملية ترتبط بمجهود ذهني أو عضلي يقوم به الفرد لإنتاج مهمة محددة.
5. **المهارات الناعمة:** مجموعة من المهارات الحياتية اللازمة للعمل، والتواصل، والتفاعل التي تؤدي إلى القيام بأنشطة فعلية، تسهم في زيادة الوعي والإنتاج، وتحقيق الأهداف الخاصة والعامة لمؤسسة ما ذات ثقافة تنظيمية واضحة وناجحة.
6. **القطاع الحكومي:** مزيج من المنظمات والمؤسسات والمراكز والأجهزة التابعة للمؤسسة الحكومية التي تُشرف على تقديم الخدمات المتعددة للمواطنين على صعيد التعليم والصحة، والاقتصاد والإسكان، والاتصالات والمواصلات وغيرها.
7. **الوزارة:** مؤسسة حكومية عامة تُشرف على قطاع حكومي محدد كالتعليم، والصحة، والاقتصاد وغيرها.
8. **التربية:** عملية سلوكية تدريجية تهدف إلى متابعة الطفل في مراحل نموه الحركي، واللغوي، والعقلي والسلوكي، بما يضمن تقويم هذا النمو حتى يتحقق ذات الطفل، ويصبح قادراً على شق طريقه في الحياة وبناء ذاته.
9. **التعليم:** عملية عقلية، معرفية، وإدراكية تهدف إلى اكتساب مهارات معرفية، ووجدانية، وحركية، تمكن المتعلم من الحصول على المعارف، والمهارات، والخبرات التي تساعد في تحقيق ذاته وبناء مستقبله.
10. **وزارة التربية والتعليم الفلسطينية:** مؤسسة فلسطينية عامة تُشرف على قطاع التربية والتعليم، وما يرتبط بها من علاقات تربوية وتعليمية وخدمات طلابية، لتسهيل العملية التعليمية في فلسطين، وتقديم الخدمات في هذا المجال لأبناء فلسطين في أي مكان.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

في هذا الفصل تم التطرق الى الإطار النظري للدراسة، وقد تم تقسيمة الى أربع مباحث رئيسة حيث يتناول في المبحث الأول الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثاني فيتناول المهارات الناعمة، والمبحث الثالث يتناول الحديث عن وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، بينما البحث الرابع والأخير يتناول الدراسات السابقة العربية والاجنبية ذات العلاقة بمجال الدراسة الحالية.

1.2 المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

ترتبط الثقافة التنظيمية بالمهارات الناعمة والمهارات الصلبة من خلال علاقة تشاركية تكاملية، ففي الوقت الذي يلتزم فيه الموظف في المؤسسة بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، ويحرص على التطوير التنظيمي من جهةٍ أخرى، ونجده ساعياً للتمتع بالمهارات الناعمة التي تؤهله ليكون موظفًا ناجحًا، متقنًا لعمله، ومستقيمًا في سلوكه، وإذا ما كانت مهاراته الصلبة داعمة له من حيث الشهادات، والخبرات، وتطوير الذات، فإنه يكون بذلك قد امتلك حق الاستمرار والتقدم في المؤسسة، والمسؤول الناجح والموظف المتابع للتطورات التكنولوجية يؤكد على قدرته في الالتزام بالثقافة التنظيمية التي تُعتبر من متطلبات العمل الإجبارية في المؤسسة المستهدفة، ففي الوقت الذي يمتلك فيه القادة المسؤولون للمهارات الصلبة المتمثلة (بمهارات التفكير التحليلي، ومهارة الاستنتاج، ومهارة الصرامة)، نجد الموظفين العاملين يمتلكون المهارات الناعمة المهمة في حسن التعامل، وانضباط السلوك كمهارات (الوعي الذاتي، والتحفيز، والتعارف، والتواصل، وتقييم الذات) ومعظمها مهارات اجتماعية ترتبط بسلوك الفرد مع الآخرين من معارفه وزملائه في العمل، وهذا لا يعني اقتصار المهارات الصلبة على المسؤولين والمهارات الناعمة على الموظفين؛ بل إنهم جميعًا يجب أن يمتلكوا المهارات الناعمة والمهارات الصلبة بنسبٍ عالية، تضمن سير العمل بنجاح، وضبط السلوك بالالتزام وتوافق وانتظام، بما يحقق مبادئ الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة. (الحدراوي ومحمد، 2020).

وتشتمل الثقافة التنظيمية على طرق تنظيم عمل الموظفين، وطبيعة قيادتهم، ونظم مكافئاتهم وتقييمهم، والجدير ذكره أن لكل منظمة أو مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، والتي تنشأ من تفاعل مجموعة عوامل مختلفة وهذه العوامل وليدة قيم وعادات وسلوكيات ومبادئ واتجاهات موروثه ومستحدثه يغلب

عليها المزج بين القديم والحديث، مع ملاحظة أن تأثير القديم الجوهري هو السائد، رغم أن التدريبات والاهتمامات والمتابعة يكون غالباً لكل ما هو جديد (عليان، 2012).

وترتبط الثقافة التنظيمية بالقيم والعادات والأعراف، والمعتقدات الدينية كذلك، ولهذه المؤثرات دور كبير في التأثير في سلوكيات القادة المسؤولين في المنظمة أو المؤسسة، مما يجعلها تُصبغ بصبغة ترتبط بمدى توجه هذه القيادات، ومن هنا جاء التأكيد على وجود ثقافة خاصة بكل مؤسسة أو منظمة على الأغلب والثقافة التي تنبثق عن حضارة الأمة لا شك تتأثر بعضها ببعض، ومهما كانت محاولة التأثير الدخيل عليها فلن يكون هناك تأثير حقيقي ولا تغيير واضح، وهذا يؤدي إلى حدوث خروقات وخلل في الثقافة السائدة، مما يؤثر على المؤسسة أو المنظمة سلباً (عبد الرزاق وآخرون، 2019).

1.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية وأنواعها

الثقافة لغة: من الفعل ثقف، أي صار فطنا حاذقا فهو تَقِفٌ، وتَقَفَ الإنسان أي أصبح متقفاً ومهذباً ومؤدباً ومعلماً، وامتلكت ثقافة (أنيس وآخرون، 2011).

والثقافة اصطلاحاً: مجموعة من المعارف والعلوم والفنون والسلوكيات التي يتم تكوينها ومشاركتها ضمن فئة معينة من الناس، والثقافة التي يكونها أي شخص يكون لها تأثير قوي على سلوكه، وتدل الثقافة على مجموعة من السمات التي تميز أي مجتمع عن غيره من المجتمعات، ومن مصادرها: الأعراف، والعادات والتقاليد، والقيم، والفنون، والموسيقى، وغيرها (الطائي، 2017: 64).

أما التنظيم: فيعني تنسيق وترتيب الخطط والإجراءات والعمليات المنوي القيام بها وفق خطة معدة، وتوقيت معين، تنتهي جميعها بتحقيق الأهداف المرجوة (النعيمي: 2008: 34).

الثقافة التنظيمية: هي ثقافة عقلانية اجتماعية تطويرية هيكلية تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة أو مؤسسة معينة، وهذه القيم تؤثر بدورها على الجوانب الإنسانية الملموسة، وفي سلوكيات الأفراد وتعبر عن مدى تفاعلهم في نطاق العمل والتعامل (القيوتي، 2000: 286).

والثقافة التنظيمية أيضاً منظومة المعاني والرموز التي تعبر عن المعتقدات والممارسات التي تطورت عبر الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تكشف فهم أعضاء التنظيم لماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه بعد التزامهم بهذه الثقافة المعتمدة (العطية، 2003: 326).

وكذلك هي نموذج من الافتراضات الأساسية طوّرها الأعضاء العاملون ضمن مجموعة معينة للتغلب على مشكلات التكيف الخارجي، ومعوقات التكامل الداخلي، ولها مصداقية معتبرة من الوعي والإدراك والتفكير المؤدي إلى نظام كامل يعمل لصالح المنظمة (حريم، 2004: 328).

ومما سبق يتضح أن الثقافة التنظيمية تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات التي تؤثر في سلوك العاملين ونظام من المعاني المشتركة والأسس الخاصة التي تميز كل منظمة عن غيرها من المنظمات، ومجموعة الخصائص المميزة للمنظمة، وأهم المبادئ والمعايير والرؤى التي اعتمدها (عبد الرازق وآخرون، 2019).

أما التعريف الإجرائي لها حسب رأي الباحثة فإنها منظومة الأفكار والعادات والتقاليد وأساليب التفكير والترتيبات المتفق عليها بين أعضاء فريق المنظمة أو المؤسسة والقيم التي يتشاركونها، والتي بدورها تربط أعضاء هذا الفريق وتبلور وتوجه سلوكياتهم، وتُوجد شخصية واضحة للمنظمة، وتتحكم بخبراتهم التي بدورها تؤثر على إنتاجية المنظمة، وتكشف عن مدى الكفاءات والنتائج المهمة التي انبثقت عنها.

2.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية

من الطبيعي أن يكون للثقافة التنظيمية أنواع كثيرة ومتعددة نظرًا لتعدد ثقافات الشعوب وتعدد الثقافات التنظيمية للمنظمات باختلاف نشاطاتها وقطاعاتها، فمن أنواعها الثقافة الرسمية وغير الرسمية والتسويقية، وكذلك ثقافة الرجل القوي، والعمل الجاد، والمراهنه، والعمليات، وأيضًا الثقافة البيروقراطية، والمساعدة، والمهنة، والدور، والضعيفة، والقوية، وأما التقسيم الذي اشتمل عليها جميعها فقد وضعه (المربع، 2008: 57)، إذ قسم الثقافة التنظيمية إلى عشرة أقسام على النحو الآتي:

1. **الثقافة الرسمية:** تعني القيم والقوانين والإجراءات المعيارية للعمل، والتي يضعها كبار المسؤولين ويلزمون بها العاملين في المنظمة جميعهم، ويحرصون على أن تكون صالحة ومنسقة وواضحة بحيث يسهل على العاملين تطبيقها، ولا تكون عرضة للنقد والتجريح.
2. **الثقافة غير الرسمية:** تتمثل في الولاء والالتزام الذاتي للعامل بالعمل، والتربية الشاملة، والإدارة الذاتية، والتأثير الاجتماعي في بيئة العمل، وقدرة العامل على التكيف فيها.

3. **الثقافة البيروقراطية:** هي الثقافة التي تُحدّد فيها السلطات والمسؤوليات، إذ يكون العمل فيها منظماً تسلسلياً وفق نظام السلطة بشكل هرمي، ويتم بناؤها على أساس التحكم والالتزام.
4. **الثقافة الإبداعية:** تقوم هذه الثقافة على توفير بيئة تنظيمية مساعدة للعمل، إذ يتّصف أفرادها بالمغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات، ويتّصف أعضاؤها بقدرتهم على إيجاد قواعد جديدة وأنظمة تقوم على حل المشكلات وإدارة الأزمات، ومتابعة ما هو جديد.
5. **الثقافة المساعدة:** تتميز بالعمل الجماعي التعاوني، إذ يسود بين أفرادها روح العمل بفريق، وتسيطر الثقة المتبادلة والمساواة في العمل، وتوزيع الأدوار، والتركيز على الجانب الإنساني.
6. **ثقافة العمليات:** وتركّز على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج المتحققة، أي لا تركز على التغذية العكسية، وإنما على العمليات المنجزة، وفي هذه الثقافة يسود بين الأفراد جو الحيلة والحذر، ويعملون على حماية أنفسهم من خلال الجد والاهتمام وتحمل المسؤوليات، والتأكد من تحقق الأهداف وإنجاز المهمات بنجاح، ويميل الأفراد فيها إلى اللقاءات غير الرسمية والتحدّث في أمور العمل وبحث سبل إنجاز المهمات، مما يُشير إلى تعلق أفراد هذه الثقافة بالعمل حتى خارج نطاقه، وفي ظروف بعيدة عنه.
7. **ثقافة المهنة:** وتركّز على تحقيق الأهداف المُعدّة مسبقاً، وإنجاز الأعمال المهنية من خلال استغلال الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.
8. **ثقافة الدور:** وهذه الثقافة تهتم بنوع التخصص الوظيفي وإعطاء كل فرد من أفراد العمل مطلبه في تخصصه، من أجل القيام بدوره على أكمل وجه، وذلك لأن الدور الذي يقوم به الفرد بناءً على تخصصه يوجب عليه الإبداع فيه، ويستحق الملاحظة والمحاسبة عند التقصير، ومن خصائص القيادة الناجحة استغلال قدرات العاملين والأتباع فيما يُدعون فيه، والعمل على توفير احتياجاتهم ضمن هذا الدور حتى يكون الإنجاز كاملاً وشاملاً.
9. **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي يُمكن للعاملين استغلالها بقوة؛ لأنها تحظى بالقبول والثقة بين الأفراد العاملين، ومن مميزات أنها تفتقر إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات والتوافق الإلزامي مع أهدافها وقيمتها، فهي المتنقّس الذي ينشده العاملين، ولا يتابعه المسؤولون.
10. **الثقافة القوية:** هي تلك الثقافة التي تُحصّن العلاقة بين المسؤولين والعاملين، وترتبط عناصر بيئة العمل بعضها ببعض، وتساعد على توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة، واستجابة سريعة لاحتياجات العمّال ومطالب الأطراف ذوي العلاقة، علاوة على أنها تساعد على إزالة الغموض

بين جهات العمل، والعمل على تكثيف الجهود والأنظار بفاعلية ليتم البناء على هذه المساعي والعمل على تحقيق الأهداف وإنجاز المتطلبات (صباح، 2008: 66).

3.1.2 المكوّنات الأساسية للثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية أساسًا من مكونات تتعلق باستراتيجية المنظمة ورؤيتها، والمبادئ والمعايير التي يضعها الخبراء والمسؤولين عن هذه المنظمة، ويمكن ترتيبها في أربعة مكونات على النحو الآتي:

1. **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن قواعد ثابتة واتفاقات مشتركة منعقدة بين أفراد التنظيم الاجتماعي الواحد، في ظل منظمة عمالية أو بيئة عمل معينة، وتعمل هذه القيم على توجيه سلوكيات العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة، وتحديد ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وتتمثل هذه القيم بالمساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، واحترام العمال، والتعاون مع الزملاء، ومتابعة أداء الآخرين، وملاحظة سيرورة القرار، واتجاه السلوكيات (شريف، 2012: 7).

2. **المعتقدات التنظيمية:** هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية في بيئة العمل، ومن هذه المعتقدات التركيز على أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي الفعال والمؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، والسعي الدؤوب بين العاملين للاعتقاد بأهمية تحقيق الأهداف وإنجاز المهام التي يسعون إلى تحقيقها في بيئة العمل، لأن هذه المهام تركز على معتقدات العمل التنظيمية، والأفكار التي تتعلق بكيفية إنجاز العمل، والقيام بالمهام الموكلة إليهم داخل المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة (العميان، 2005: 312).

3. **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة لها، مثل الالتزام بعدم تعيين الأب والابن في المنظمة نفسها، أو عدم تعيين اثنين من الأسرة نفسها، وهي عبارة عن معايير وأعراف متفق عليها رغم أنها غير مكتوبة في لوائح وشروط التوظيف، وهذه الأعراف أساسية وملزمة للعاملين، وواجبة التنفيذ لاعتبارات تتعلق بالفائدة العائدة على المنظمة وبيئة العمل (العوفي، 2005: 14).

4. **التوقعات التنظيمية:** وتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والتي يتوقعها العاملون من المنظمة وما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين فيها، فالعاملون يتوقعون أن تقوم المنظمة بتبنيّ إبداعاتهم وتعمل على رفعة شأنهم ومدّهم بالحوافز والاهتمامات، في حين تتوقع المنظمة من العاملين أن يُطبّقوا القوانين واللوائح المُتَّبعة جميعها، مع ضرورة توفير الاحتياجات المطلوبة، والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية، ومناخ تنظيمي يساعد في دعم احتياجات العاملين النفسية والاقتصادية (عبد الرازق وآخرون: 2019: 160).

وحدد (Cameron and Quinn, 2011) من جامعة ميتشغان (University Of Michigan) أربعة أنواع مختلفة من الثقافة التنظيمية، قد تلتزم المؤسسة بنوع واحدٍ منها، أو غالبًا ما تمارس أكثر من نوعٍ في آنٍ واحدٍ، يكون أحدها هو الثقافة السائدة في المؤسسة، وقسمها على النحو التالي كما أوردها (الكرنز، 2012: 25-26):

1. ثقافة العشيرة: وهي تلك الثقافة السائدة في المؤسسات التي ترى أن فاعليتها وكفاءتها في الوصول إلى تحقيق أهدافها تكمن في مرونة هيكلها التنظيمي، وتماسك بنيتها الوظيفية وتوافقهم، والتعاون والمشاركة فيما بينهم، وتوجه جزء مهم من مواردها في تأهيل وتطوير موظفيها وتعزيز التواصل فيما بينهم للعمل بروح الفريق ومنحهم الشعور بالتقدير والاهتمام.

وتكون فيه المنظمة مكان مريح للعمل وكأنها عائلة تتشارك الكثير فيما بينها، والقيادة هي مثل أعلى مسهلة وميسرة وموجهة تركز على المشاركة والعمل بروح الفريق، وإجماع الآراء والثقة المتبادلة والالتزام والولاء للمنظمة والانفتاح وتنمية الموارد البشرية فيها كمعايير للنجاح.

2. ثقافة الأهداف المحددة: وهي تلك الثقافة السائدة في المؤسسات التي تتسم بالديناميكية والمبادرة واغتنام الفرص المتاحة، وتسعى لبناء روح الابتكار والإبداع والأفكار الخلاقة لدى موظفيها لإنتاج سلع وخدمات جديدة ومتطورة، وتعمل على تعزيز قدرتهم على التأقلم وسرعة الاستجابة للتغيير في متطلبات السوق وتقديم كل ما هو جديد ومبتكر من المنتجات والخدمات. ويكون هذا النوع من الثقافة ناجح في المؤسسات العاملة في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات مثل غوغل، أبل وغيرها، وأيضًا في الشركات الناشئة حديثًا والصناعات التي تطلب تطور وتغيير مستمر ومعايير النجاح لها ما تحققه من إبداعات وابتكارات وتَميُز وفي أن تكون الرائدة والفريدة من نوعها.

3. **ثقافة السوق:** وتتميز تلك المؤسسات التي تسود بها هذه الثقافة بدرجة عالية من المركزية، وتركز على الإنتاجية وتعزيز قدرتها التنافسية ورفع حصتها السوقية وربحيتها، وتتطلب قدر عالي من السيطرة والتحكم والثبات والاستقرار ويكون لديها رغبة شديدة في تحقيق سقف الأهداف والنتائج التي وضعتها لنفسها (التوقعات)، ومعايير النجاح لديها هي الفوز دائماً.

4. **ثقافة احترام التسلسل الوظيفي:** وتتميز تلك المؤسسات التي تسود بها هذه الثقافة بهيكلها التنظيمي الهرمي وبالاحترام الشديد والتطبيق الحازم للتسلسل الوظيفي في اتخاذ القرار والتنفيذ، وبدرجة عالية من المركزية، وأدلة إجراءات تتسم بالدقة والوضوح، وتستند في عملياتها إلى البراعة والقدرة والسلاسة والكفاءة والانسجام مع الأهداف المحددة، واحترام الجداول الزمنية المحددة والرسميات، ويؤدي ذلك إلى اتباع إجراءات ضبط داخلي يعتمد عليها، وأدوات لقياس الأداء والمراجعة والتدقيق تطبق بصرامة وإحكام، ونرى ذلك في الشركات التي تنتج الحواسيب الشخصية كشركة ديل مثلاً أو وكالة ناسا للفضاء وشركات توليد الكهرباء، وبالعديد من الشركات المالية والبنوك وغيرها. ومعايير النجاح لديها هو الكفاءة.

4.1.2 أبعاد الثقافة التنظيمية

حدد (Cameron and Quinn,2011) ستة أبعاد كأداة لتقييم وتحديد الثقافة التنظيمية

السائدة في المنظمة وتميز كل من تلك الثقافات التنظيمية الأربعة وذلك على النحو الآتي:

1. الخصائص المهيمنة في المنظمة.
2. النمط القيادي.
3. العمليات وإدارة العمل والعاملين.
4. الروابط التي تميز المنظمة وتحدد شخصيتها (التماسك التنظيمي).
5. الأولويات الاستراتيجية (التركيز الاستراتيجي للمنظمة).
6. معايير ومحددات النجاح للمنظمة.

5.1.2 نموذج القيم المتنافسة (The Competing Values Framework)

وقد اقترحه كاميرون وكوين، والذي استخدم أبعاد الثقافة التنظيمية المميزة الستة، وحدد الخطوات التسعة اللازمة لتطوير أو تغيير الثقافة التنظيمية وصولاً للثقافة التنظيمية المفضلة والمرغوب بها لكي تسود في المنظمة وهذه الخطوات هي:

1. الوصول لتوافق واسع لآراء العاملين في المنظمة ليتم من خلاله تحديد الثقافة التنظيمية الحالية السائدة في المنظمة.
2. الوصول إلى توافق واسع للآراء حول نوع الثقافة التنظيمية المفضلة والمرغوب بها أن تسود في المنظمة في المستقبل.
3. تحديد وسائل التغيير وألوياته وماذا يعني أو لا يعني التغيير كانعكاسات له على أداء المنظمة، وذلك وصولاً لإنجاز الثقافة التنظيمية المفضلة للمنظمة.
4. تحديد قصص نجاح توضح ثقافة المستقبل المرغوب بها أن تكون السائدة في المنظمة.
5. البدء بالتنفيذ من خلال تحديد أجندة العمل الاستراتيجية اللازمة للتنفيذ.
6. تحديد النجاحات الصغيرة الآنية المتحققة مع بدء التطبيق والالتزام بتلك الثقافة المفضلة المختارة.
7. تحديد متطلبات القيادة وتأثيراتها في تعزيز تلك الثقافة المفضلة المختارة.
8. تحديد المعايير والمقاييس والمتطلبات اللازمة لضمان الحفاظ على الشفافية والمساءلة عن أي تقصير.
9. تحديد استراتيجية الاتصال والتواصل لضمان التنفيذ الدقيق لعملية التغيير الموصلة للثقافة المفضلة.

6.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية

تختص الثقافة التنظيمية بخصائص مهمة جداً للعاملين أولاً، وضرورية للمسؤولين والقادة ثانياً، تجعل منهم قياديين بارعين، ومحل ثقة للعاملين، وموطن راحة وطمأنينة، وتأتي هذه الخصائص على النحو الآتي:

1. الإنسانية: يتسم الإنسان عن باقي المخلوقات بقدرة عقلية وإمكانية فكرية قادرة على الاحتراف والإبداع، ولذلك فهو قادر على الإتيان بسلوكيات ناتجة عن ثقافة متأصلة في تراثه وميراثه، ومن

هنا يمكن القول أن تعامله بإنسانية مع أخيه الإنسان تجعل منه أقرب إلى التفاعل الإيجابي وخلق جوانب سلوكية متلائمة مع المتعاملين معه، وخاصة زملائه في العمل (العوفي: 2005: 19).

2. **الاكتساب والتعلم:** يكتسب الفرد العامل ثقافته من مصادر متعددة كالكتب والمعارف والفنون، وكذلك من مجتمعه نتيجة تفاعله معهم، ومن منظّمته التي يعمل فيها من خلال التأثير والتأثر بينه وبين زملائه، ومن خلال الدورات واللقاءات والمؤتمرات التي تُعقد تحت ظل المنظمة العامل فيها، ومن يستطيع تكوين ثقافته واكتساب المعلومات الناتجة عن التعلم وممارسة الثقافة من مصادرها المختلفة (الساعاتي: 1998: 74).

3. **الاستمرارية:** وتعني استمرارية الثقافة القديمة التي بنت المنظمة عليها أسس ثقافتها وجوهرها، مع وجود تطور في الثقافة تبعًا لتطور الحضارة والمدنية، لذلك فإن الأجيال المتعاقبة تحتفظ بثقافة المنظمة أولاً، وتأخذ بالثقافة الجديدة متابعة لتطورات الحداثة والتقدم التكنولوجي، والتطور الحضاري والمدني، وهذا ما يُسمى بالتوازن المطلوب إحداثه مع تطورات الظروف والأماكن والأزمنة، وتحول الأشخاص وتبدلهم كذلك (جلبي، 1996: 73).

4. **التراكمية:** إن الموروث الثقافي للمنظمة ثم التحديثات المتعاقبة في الثقافة تؤدي إلى وجود ثقافة تراكمية لدى المنظمة، مما يضطرها إلى إعادة بلورة هذه التراكمية وغربلتها وأخذ ما هو مفيد ومجرب وقد ثبت نجاحه، وترك ما هو روتيني بدون فائدة، وذلك تقادياً لتلك التراكمية التي تؤدي إلى تداخل الثقافة وتوهان العاملين فيها (الساعاتي، 1998: 93).

5. **الانتقائية:** تتطلب تراكمية الثقافة النظر فيها جيداً، والعمل على انتقاء الثقافة التي تخدم المنظمة وتؤدي إلى تحقيق الأهداف، لذلك تأتي الانتقائية ضرورة ملحة عندما يكون هناك تراكمية للثقافة، وفي المقابل يتوجب على المسؤولين التأقلم مع هذه التراكمية ريثما يتم بلورتها وغربلتها، والعمل مع العاملين على تخطي هذه المعضلة (العتيبي، 1995: 24).

6. **القابلية للانتشار:** يكمن الانتشار الثقافي السريع اليوم بسبب انتشار وسائل التواصل الاجتماعي، ووسائل الاتصال المتطورة، والتطورات التكنولوجية المتسارعة، جعل المنظمات تتأثر بهذا الانتشار وتعمل على محاولة أخذ ما يفيدها، ولكن الانتشار المادي للثقافة أصبح أكثر من الانتشار المعنوي لها، لذلك فكان لزاماً على المسؤولين إحداث توازن بين الواقع المادي والواقع المعنوي للثقافة بما يخدم مصلحة المنظمة ويحقق أهدافها (إسماعيل، 1986: 95).

7. **التكامل:** تتكامل في نهاية المطاف الثقافة التنظيمية للمنظمة بجهود المسؤولين والعاملين فيها ويؤدي هذا التكامل إلى إحداث تأثير داخل التنظيمات الإدارية للمنظمة بتنسيق متبادل بين المسؤولين والعاملين، وهذا يزيد من وضوح الثقافة، وينعكس على السلوك للعاملين جميعهم في المؤسسة، ويتم تحديد أنماط السلوك والتعاملات بناءً على ثقافة متفق عليها، تُسهم في إيجاد التكيف الإيجابي لدى كل عضو في المنظمة من رأس الهرم إلى قاعدته (الساعاتي، 1998: 97).

8. **التغيير:** يحدث التغيير عندما يسبقه التقبل للثقافة، والنجاح في التكيف الإيجابي للعاملين معها، فالإلتزام الذاتي والدافعية نحو تقبل التوجيهات الجديدة تصنع التغيير، وتؤدي إلى قيام نظام ثقافي تكاملي، وبوجود تقنيات جديدة مواكبة للتطور الحضاري يصبح الفرد العامل متكيفًا مع هذه التقنيات كما يتكيف مع الثقافة المصاحبة لها، وهذا هو التغيير الحقيقي (جلبي، 1996: 57).

7.1.2 العوامل المؤثرة في ثقافة العاملين التنظيمية

تعمل كل منظمة على كسب خبرات العاملين لديها والاستحواذ عليها، وتتميز بتميز هؤلاء العاملين، لذلك نجدها تركز على تطوير العاملين لديها، وتثقيفهم بثقافتها، وإلزامهم بقوانينها، ومتى حدث لها ذلك وتمكنت من احتوائهم، يبقى الأمر مرتبطاً باتفاقهم وتكيفهم وانضباطهم ذاتياً قبل انضباطهم قانونياً، لذلك فقد نجد عوامل محددة تؤثر في الثقافة التنظيمية للعاملين، وتأتي على النحو الآتي:

1. الصفات الفردية للأفراد ومعرفة ما لديهم من اهتمامات وميول ودوافع وقيم.
2. الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للفرد العامل.
3. مدى تقبل الفرد العامل للتنظيم الإداري، وما ينعكس عليه من خصائص ترتبط بخطوط السلطة والمسؤولية وأساليب الاتصال والتواصل، وأنماط اتخاذ القرارات.
4. المعرفة بالمنافع التي يحصل عليها العضو العامل في المنظمة، من خلال التعريف بالحقوق المادية والمالية المتعلقة بمكاسب العضو مقابل خدماته التي يؤديها للمنظمة.
5. المكانة الوظيفية التي يصل إليها الفرد الموظف وانعكاسها على سلوكياته، ومدى توافقها مع الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة.

6. التبادلية الأخلاقية بين العاملين والتي تركز على القيم والسلوكيات الإيجابية، وأساليب التعامل بين الأفراد من جهة وبين العاملين والمسؤولين، وكذلك التعامل مع الأطراف الخارجية وتوظيف الثقافة التنظيمية في سبيل ذلك (المرسي وآخرون، 2002: 352).

8.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة الخطوط القانونية والسلوكية والإجرائية للمنظمة، لذلك فهي مهمة للعاملين؛ إذ تعمل على توضيح رؤية المنظمة لهم، وتحديد آليات العمل والإجراءات القانونية التي يجب الالتزام بها، والقيم والسلوك المعتمدة في المنظمة، إذ يؤكد ذلك وجود حرص شديد من المسؤولين تجاه التزام العاملين بالثقافة التنظيمية للمنظمة، إذ أنها ثقافة تميزها عن غيرها من المنظمات. وترتكز الثقافة التنظيمية الإيجابية على إعطاء كل ذي حق حقه، فهي تحمي العاملين القادرين على التكيف معها، ولكنها لا تضمن الحماية لأي فرد عامل لا يتكيف بثقافتها، وتعمل إيجابياً على خلق فرص نجاح للعاملين الخبراء من خلال العلاوات والحوافز، والتكاليف ذات المكانة الإدارية والفخرية، وهذا من شأنه أن يجعل انتماء العامل للمنظمة قوياً ويؤدي إلى تحقيق التكاملية ثقافياً وتطويرياً وإنتاجياً (القريوتي، 2000: 228).

ونستج مما سبق وجود عدة أبعاد للثقافة التنظيمية تم الحديث عنها في الدراسة، وسيتم توجيه الأنظار على الأبعاد الآتية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية).

9.1.2 قياس الثقافة التنظيمية

لقياس الثقافة التنظيمية في أي منظمة عاملة وفاعلة، تم الرجوع إلى هذا الجدول الذي أعدته الباحثة مستفيدة من الدراسات السابقة، إذ يبين نموذج الباحث في القياس، واسم الباحث، والأبعاد التي استخدمها في القياس على النحو الآتي:

جدول (1-2): بعض نماذج قياس الثقافة التنظيمية

أبعاد القياس التنظيمية	اسم الباحث	نموذج الباحث
1. الرموز. 2. الفلسفة. 3. الديانة والنشاط المتعاطف.	Thompson (1993)	نظرة ثومبسون لأبعاد الثقافة التنظيمية
1. درجة توزيع القوى وتجنب المخاطر. 2. درجة عدم التأكد. 3. هيمنة قيم العاملين السائدة وقبولها.	Hofstede (1994)	محددات هوفستيد لأبعاد الثقافة التنظيمية
1. الانتماء (التحويل، توجيه الفريق، تطوير القابلية) 2. التكيف (التغيير الخلاق، التركيز على الزبون، والتعلم التنظيمي) 3. المهمة (الرؤية، توجه وقصد استراتيجي واضح، الأهداف والغايات) 4. الاتساق (القيم، الاتفاق، والتناسق والتكامل)	Denison and Mishra (1995)	نموذج Denison
1. الشبكية (مؤازرة منخفضة واختلاط عالي) 2. الممزقة (مؤازرة منخفضة واختلاط منخفض) 3. المرتزقة (مؤازرة عالية واختلاط منخفض) 4. التشاركية (مؤازرة عالية واختلاط عالي)	Goffee and Jones (1996)	نموذج Goffee and Jones
1. الثقافة الهرمية 2. الثقافة الإبداعية 3. ثقافة العشيرة 4. ثقافة السوق	Quinn & Cameron (2011)	أداة تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI)
1. الثقافة التكيفية 2. ثقافة الإنجاز 3. ثقافة الاهتمام ومشاركة العاملين 4. ثقافة الإتساق/القوام	Daft (2005)	نموذج Daft
1. ثقافة الرقابة 2. ثقافة العلاقات 3. ثقافة الأداء 4. ثقافة الاستجابة	Mcshane & Glinow (2005)	نموذج Mcshane & Glinow
1. الشفافية والمسائلة 2. الإبداعية 3. الاستجابة 4. الإنجاز.	Vigoda (2008)	أنموذج الإدارة العامة الجديد (NPN)

(إعداد الباحثة من دراسات سابقة)

2.2 المبحث الثاني: المهارات الناعمة

المهارات الناعمة هي مهارات سلوكية شخصية واجتماعية تُعبّر عن قيم وأخلاق وعادات فردية وجماعية، يمكن ممارستها في البيئة الاجتماعية سواء كانت بيئة أسرية أو بيئة العمل، وتحمل هذه المهارات سمات خاصة وعامة للأفراد والجماعات، لذلك لا بدّ من العمل على تكريسها في المجتمع لينعكس تأثيرها في الأسرة والبيئة العملية، وخاصة قطاع العمل الحكومي الأكثر اتساعاً. والمهارات الناعمة تتميز من شخص لآخر تبعاً لحياته الاجتماعية الأسرية أولاً، ثم علاقاته بالمحيطين به ثانيًا، ويكون تأثيرها على زملائه في العمل هو الأكثر اهتمامًا في الرؤية العملية والسلوكيات المتّبعة، ولكونها تركّز على الجانب النفسي والسمات الشخصية والسلوكيات الخلقية والقدرات العقلية الحيوية للأداء الفعّال أكثر من تركيزها على الجوانب التقنية والفنية الأساسية اللازمة في مجال العمل كالمهارات الصلبة، فإنها لا شك تلعب دورًا كبيرًا في استمرار العامل أو الموظف في عمله أو تركه للعمل نتيجة سيادة المهارات الصلبة على المهارات الناعمة التي يمارسها قادة العمل أو المؤسسة، ومن هنا كانت الأولوية في تنمية المهارات الناعمة وجودها لدى قيادة العمل أو أصحاب المسؤولية؛ لأن نجاح القائد في تسيير العمل، واحتواء العاملين تعتبر من أهم المهارات الناعمة.

وتحتاج المنظمات بكافة أنواعها وتخصصاتها، كما أشار العديد من الباحثين والمختصين بهذا الشأن إلى قيادة منتّمة، وقادرة على التعامل بالمهارات الناعمة بنسبة عالية جدًا مقارنة بالتعامل بالمهارات الصلبة، ولذلك لا بد من امتلاك قيادة العمل أو المؤسسة على مهارة التواصل الجيد، والتفاوض أو الحوار الفعّال، والتخطيط الناجح، وإدارة العمل بروح الفريق، والتعاون المستمر واتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة، وإدارة الوقت وتنظيمه بما يتناسب مع إمكانيات العاملين واحتياجات ومتطلبات العمل، والقدرة الجيدة على إدارة الأزمات وحل المشكلات، وضرورة تفعيل التفكير الناقد المؤدي إلى البناء لا إلى الهدم، والتمتع بالمرونة من جانب القيادة، والعمل على أقلّمة الموظفين وتسيير أمورهم، وأخيرًا التحفيز المؤدي إلى التنافس لتحقيق الابتكار والإبداع والاحتراف، والنهوض بالمؤسسة نحو النجاح والتّميّز.

المهارة لغة: من الفعل مَهَرَ أي حذق في الشيء وأتقنه، والحذاقة هي القدرة على إتقان العمل،

والماهر هو الشخص الحاذق المتميز في عمله (البستاني، 1998: ص866).

المهارة اصطلاحًا: تعني القدرة على القيام بالأعمال المطلوبة على أكمل وجه، وبما يتسم بالسهولة والإحاطة والدقة، وتوفير الوقت والجهد، واستحقاق الجدارة للعامل الماهر (الآغا، 2018: ص11-12).

والمهارة تعني إبداع المصمم وقدرة يده في تجسيد الفكرة بالمادة وتجسيد الخيال بالواقع (الدباغ، 2017: 322).

وهي نمط محدد من الأداء الملاحظ وغير الملاحظ الذي يستدعي معالجة وتنسيق لما تحقق لدى الفرد من خبرات سابقة، ويتضمن ذلك أداءات جسمية، وفيزيولوجية، أو ذهنية، مرتبطة بالمشيرات التي يواجهها الفرد وتجري في موقف يمكن تحديده أو التنبؤ به (عدس، قطامي، منيزل، خالد 2012:161).

المهارة إجرائيًا حسب تعريف الباحثة هي القدرة الشخصية الموجودة لدى الفرد، والمحصلة التي بلغها نتيجة الممارسة العملية والمواظبة المستمرة على التفاعل، والعمل لبلوغ المهارة والحدائق في المجال المستهدف.

1.2.2 مفهوم المهارات الناعمة

هي مهارات حيوية للأداء الفعال في القرن الحادي والعشرين، ومتطلبًا ضروريًا للقيادة الآن وفي المستقبل؛ لأنها أصبحت أولوية للأداء العالي، وعنصرًا فعّالًا ومهمًا في نجاح أي منظمة، ولها تأثير واضح وكبير في سلوك الأفراد والقيادات في الانضباط والالتزام والانتماء للمنظمة وتحقيق أهدافها (Sadq,2019:3).

وتُعرّف بأنها مجموعة من السمات الشخصية التي تميّز علاقة الشخص في البيئة، وتشمل تلك المهارات مهارات الاتصال والتواصل، والمهارات اللغوية الحوارية، وإدارة الوقت، والعمل الجماعي، والسمات القيادية، وتعتبر المهارات الناعمة من الأمور الحاسمة للبقاء في مستوى عالٍ في مكان العمل، وتعتبر أيضًا مكملًا للمهارات الصلبة وأساسية وفعالة للأداء الإنتاجي في مكان العمل بشكل مستمر (Gupta,Mishra,kumer, 2019:2141).

وعُرفت أيضًا بأنها الصفات والخصائص الشخصية التي يتمتع بها كل إنسان، وهي بشكل عام المواقف والعادات والتفاعل مع الآخرين، وتشمل القدرات النفسية والاجتماعية ومهارات التعامل مع

الآخرين التي تساعد الناس في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، والتفكير الناقد، والتواصل الفعال، وبناء العلاقات الجيدة، وإظهار صفات القائد، وبناء الفريق، وإدارة الوقت، والتعامل مع ضغوط الحياة وتوترها بطريقة جيدة ومنتجة (Joshi,2017:8).

والمهارات الناعمة إجرائيًا حسب تعريف الباحثة هي تلك المهارات التي تتضمن القدرات العقلية، والسمات الشخصية، والسلوكيات الخُلقية التي يمتلكها الفرد سواء كان قائدًا أو مقودًا، بحيث تجعل منه إنسانًا خبيرًا قادرًا على التكيف وتكييف العاملين تحت إمرته أو معه لينسجموا في التعامل معه، ويتعاملوا براحة وطمأنينة وبروح تنافسية، وتفاعل نشط من شأنه أن يرفع من قيمة المؤسسة، ويُحقق أهدافها جميعها دون معوقات وإجراءات مزعجة.

2.2.2 المهارات الناعمة والمهارات الصلبة وأنواعهما

ظهر خلال القرن الأخير تصنيف مهم للمهارات المطلوبة في سوق العمل والذي يقسمها إلى ناعمة وصلبة، فتشير المهارات الناعمة إلى المهارات الشخصية والاجتماعية المستخدمة في الحياة اليومية، في حين تضم المهارات الصلبة كل المهارات التقنية والفنية الأساسية اللازمة في مجال العمل.

كما وجدت دراسات من معهد ستانفورد للأبحاث ومؤسسة كارنيغي ميلون أن النجاح في العمل على المدى الطويل يعتمد على المهارات الناعمة بنسبة (75%)، وعلى المهارات الصلبة بنسبة (25%) فقط، حيث يستخدم القادة ورؤساء العمل المهارات الشخصية بشكل كبير لبناء فرق العمل والتشجيع على الابتكار والتدريب. ويقال: المهارات الصلبة هي السبب الرئيسي في التوظيف، ولكن فقدان المهارات الناعمة سيتسبب في طرد الموظف (سجيني، 2018).

وبناءً على ما تقدّم، يمكن القول إن المهارات الناعمة التي لا بدّ من تواجدها والتعامل بها في مؤسسة كوزارة التربية والتعليم _ لخصوصيتها وطبيعتها عملها، ومتطلبات رسم السياسات التعليمية فيها، ومتابعة تنفيذها وتقييم نتائجها _ أو في أي مؤسسة مشابهة تأتي على النحو الآتي:

1. مهارة الاتصال والتواصل: وتعني التعامل المتبادل بين الإداريين والموظفين والزملاء داخليًا بلطفٍ ولباقة واحترام، وتبادل الخبرات والمعلومات، ونقل المعرفة فيما بينهم، وانعكاس ذلك على التعامل مع جمهور المستفيدين كالطلبة وأولياء أمورهم.

أهمية الاتصال والتواصل: تُعتبر مهارة الاتصال والتواصل ضرورة ملحة في أي مؤسسة، إذ إنها تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتجعل التفاعل بين أطراف العمل من رئيس ومرؤوسين سهلاً وميسوراً، وتزيد من إمكانية المنافسة المطلوبة، وتساعد في اكتشاف الجوانب الإيجابية للشخصية، وقد أثبتت الأبحاث أن (85%) من النجاح مرده إلى نجاح فن الاتصال والتواصل بين فريق العمل، بينما وجدت أن (15%) فقط مردها إلى المعرفة والعلم والخبرة في العمل، لذلك فإن نجاح العلاقات بين أفراد المجتمع أو المؤسسة هي نتاج الاتصال والتواصل الجيد والفعال (السكرانة، 2009: 50).

2. مهارة التفاوض والحوار الهادف: وتعني قدرة الفرد على عرض أفكاره وتسويقها للمسؤولين أو جمهور المستهدفين بما يخدم المؤسسة التي ينتمي إليها، وقدرته على إقناع الجهات المسؤولة بوجهات نظره حول أي قضية مفيدة للمؤسسة، وهذا يتطلب اللباقة في الحوار، ودعم الفكرة بأدلة مقنعة، وجعل الفكرة قابلة للتنفيذ وغير مكلفة وقتاً وجهداً ومالاً (الحدراوي ومحمد، 2020).

أهمية مهارة التفاوض والحوار الهادف: التفاوض مهارة تستدعي القدرة على الإقناع وحث الطرف الآخر على القبول بالفكرة المعروضة، وخير أدلة للتفاوض هي الحوار، ولذلك فإن امتلاك مهارة التفاوض وحسن الحوار يُفيد القائد أولاً، والمقود ثانياً في التوصل إلى نقاط مشتركة تُسهم في تحسين العمل والأداء، وتوجد قدرة تنافسية وطمأنينة مستمرة بين أفراد المؤسسة، مما يدعم الوصول إلى الأهداف، وتحقيق نتائج مثمرة (ميرو، 2017).

3. مهارة الاحتراف أو الإبداع: وتعني القدرة على استغلال وسائل التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصال والتواصل في اختراع أساليب ووسائل جديدة تقيد المؤسسة والمستفيدين فيها، وهذا يتطلب قيام الفرد بالبحث عن تقنيات جديدة، ومثيرات قادرة على جذب الجمهور المستهدف، والعمل على تطوير بيئة العمل، والرغبة في التفاعل المستمر، وإيجاد محفزات جاذبة للعاملين والمستهدفين.

أهمية مهارة الاحتراف أو الإبداع: يمكن القول أن مهارة الاحتراف أو الإبداع مهارة تقع ضمن المهارات الناعمة والمهارات الصلبة، فهي تصلح لأن تكون ضمن النعومة والصلابة، فهي بماهيتها وعلاقتها بالتكنولوجيا والتقنيات الحديثة ومدى امتلاكها واحترافيتها تدرج تحت المهارات الصلبة، وأما إذا أخذنا الجانب الإبداعي في التعامل باحترافية وإبداع مع أعضاء الفريق، وتوظيف التكنولوجيا في تفعيل دور العاملين من المسؤولين والزملاء، واستغلال الاحترافية في التكنولوجيا للوصول إلى

الاحترافية في التعامل مع الآخرين بإبداع واحترافية، ونيل الود والاحترام والتقدير والاستعداد لإفادة الفريق، وجعل النجاح جماعياً لا فردياً هو مهارة ناعمة (الدوسري، 2016).

4. مهارة حل المشكلات وإدارة الأزمات: وتعني القدرة على مواجهة الأزمات والمشكلات بقوة، والعمل على حلها أو إدارتها بما يتناسب ومتطلبات العمل وصولاً إلى حلها في نهاية المطاف، وهذا يتطلب من المسؤول أو الموظف الخبير أن يكون قادراً على توقع المخاطر والصعوبات، ووضعاً الحلول المناسبة لها قبل حدوثها، والتعامل بحذاقة عند حدوثها، والتنبؤ بسلوك الآخرين ممن لهم علاقة بالمشكلات أو الأزمات (الزيان ، 2020).

أهمية مهارة حل المشكلات وإدارة الأزمات: مهارة حل المشكلات من المهارات المهمة في الإدارة التربوية؛ لأنها تعني القضاء على أي مشكلة تواجه المؤسسة بسلاسة وسرعة، وأما إدارة الأزمات فتعني الاستعداد التام لأي أزمة متوقعة وتوفير الحلول المقترحة مسبقاً، ولذلك تعتبر هذه المهارة من المهارات التي يجب على القائد امتلاكها وتوفيرها لدى الموظفين، ليكون بوسعهم مواجهة الأزمة وحلها قبل تدخل القائد مما يسهل الاستمرارية في العمل دون معوقات، ومن أجل ذلك يتم عقد دورات تدريبية للمسؤولين والعاملين على حد سواء تتمحور هذه الدورات حول كيفية حل المشكلات وإدارة الأزمات والقضاء عليها قبل تفاقمها (عيّاد، 2015).

5. مهارة التفكير الناقد: وتعني قدرة الفرد على التفكير خارج الصندوق، وإصدار الأحكام المفيدة والقادرة على تطوير العمل وتحسين بيئته، وتتمثل كذلك في النقد البناء الذي ينتج عنه تغيير مسار الخطة إيجابياً، وتحويل الفكرة إلى مفهوم قابل للتنفيذ (ميرو ، 2020).

أهمية مهارة التفكير الناقد: تكمن أهمية التفكير الناقد في عملية تطوير المهارات أولاً، وتطوير العمل والأفكار العملية في المؤسسة ثانياً، ولكن التفكير الناقد يتطلب قدرة فائقة على جعله تفكيراً ناقداً بناءً لا تفكيراً ناقداً لأجل النقد فقط، فلا يجوز أن يكون هناك عاملون نشطون، وآخرون ناقدون فحسب؛ بل على الذي يمتلك مهارة التفكير الناقد أن يكون عاملاً فاعلاً نشيطاً، ويتم اتخاذه مرجعية لبقية العاملين، وبالتالي فعند استخدامه لهذه المهارة لا شك بأن يكون نقده بناءً لا هداماً، وكذلك فإن العاملين يتقبلون منه النقد ولا يرفضونه؛ بل يعتبرونه تطويراً لهم وللعمل على حدٍ سواء، فحتى تكون ناقداً مميزاً عليك أن تكون عاملاً مميزاً قبل ذلك (رضوان، 2013).

6. مهارة التأقلم والمرونة: وتعني القدرة على التلاؤم مع بيئة العمل واستيعاب متطلباته، والتعامل معها بمرونة وسهولة، وتحمل ضغط العمل، والعمل في نطاقات متعددة، وتقبل النقد، والتفاعل بإيجابية، واتساع الأفق (Gopi &Reddy,2013,23).

أهمية مهارة التأقلم والمرونة: يمكن القول إن مهارة التأقلم تخص العاملين أكثر من المسؤولين والقادة، في حين أن مهارة المرونة تخص المسؤولين والقادة أكثر من العاملين، ولكن الدمج بينهما مهم جدًا، فالعامل قد يُصبح قائد في أي لحظة، وبالتالي امتلاك المهارتين مهما له، ولا بدّ من التأقلم في العمل وتقبل المؤسسة والعاملين فيها، وعلى رأسهم القائد المسؤول، وهذا يتطلب التجاوب السريع، والشعور القوي بجعل المؤسسة والعاملين فيها بيت العامل الثاني، وفي المقابل لا بدّ من تحمل ضغط العمل، وتذكّر كل ما هو جميل في المكان وأهله، وملاحظة إيجابيات القائد ومرونته، من خلال التعامل بمرونة معه، فربّ رسالة تأتي من المقود إلى القائد تجعله يصبح قائدًا مرئيًا بفعل تلك الرسالة، ومن هنا فالتأقلم والمرونة مهارة ممزوجة بين المسؤولين والعاملين تأتي ثمارها إذا مورست بجدارة (ميرو، 2017).

7. مهارة العمل بروح الفريق: وتعني القدرة على إدارة المجموعة في العمل وتمثيلها والعمل على تنفيذ الأدوار بفاعلية، وبناء فريق عمل فاعل، والتعاون مع فريق العمل، والاتباع الواعي للتعليمات والقواعد، وقيام كل موظف بدوره كاملاً (Wisetrinthong, Sirisuthi,) (Sairam,2017:145).

أهمية مهارة العمل بروح الفريق: إن العمل بروح الفريق يُشبه عمل آلة الإنتاج متعددة المهام كآلة التي تصنع معلّبات اللحوم، إذ تبدأ إحدى جزئياتها بتقطيع اللحم، وتقوم الجزئية الثانية بإزالة العظم، ثم تقوم الجزئية الثالثة بفرم اللحم إلى قطعٍ صغير، ثم تقوم الجزئية الرابعة بقص اللحم إلى كميات قليلة لوضعها في المعلبات، وتقوم الجزئية الخامسة بتعبئة اللحم في المعلبات، ثم الجزئية السادسة التي تقوم بإغلاق العلبة بإحكام ثم وضعها في كراتين مخصصة للتغليف وتلك جزئية أخيرة تقوم بتغليف الكرتون، وهؤلاء الجزئيات السبع في الآلة هي بمثابة فريق العمل، لذلك فإن أي جزئية تتعطل أو تكسل تؤثر بعطلها وكسلها على بقية الأعضاء، وهكذا لا بدّ من اختيار أعضاء فريق فاعلين منسجمين، قائمين بأدوارهم ومهامهم على أكمل وجه حتى لا يؤدي أي تعطل لعضو منهم إلى تعطيل العملية الإنتاجية (أبو النصر، 2012).

8. **مهارة التنظيم والتخطيط:** وتعني القدرة على تحديد أولويات العمل والبدايات المهمة، وترتيب الخطوات التي تتطلبها العملية التعليمية التعلمية وفق برنامج واضح ومبلور، مع ضرورة تنظيم الوقت، وإدارة المهام، ومتابعة تطبيق الخطة بتسلسل دقيق ومرتب لبلوغ الأهداف، والحصول على الفوائد المطلوبة كترتيب الأولويات، وإدارة الوقت، والالتزام بالمواعيد، واتخاذ القرارات المناسبة والعمل على وضع خطط مستقبلية للتطوير (ميرو، 2017).

أهمية مهارة التنظيم والتخطيط: التخطيط يعني وضع خطط آنية ومستقبلية للمؤسسة المستهدفة والتنظيم يعني ترتيب الأولويات ووضعها حسب الأهمية، وهاتان المهمتان ضمن مهارة التخطيط والتنظيم تكمنان في قدرة القائد أو المسؤول أولاً، ثم العامل ثانياً في السير على طريقٍ صحيح لبلوغ الأهداف. والخطوط العريضة لأي مؤسسة مهمة جداً في تعريف العاملين فيها، وتعريف أهدافها ثم تركيز الخطوات العملية ضمن نطاق التدرج، والإلمام بالمعوقات من جهة، والطرق المؤدية إلى الهدف دون معوقات من جهةٍ أخرى، وأي مؤسسة تسير دون تخطيط مُسبق، وتخطيط آني، وتخطيط مستقبلي، فمصيرها الضياع والخسران، إلا إذا أوجدت البديل المحافظ على صيرورتها دون أي أضرار حقيقية، فالتنظيم السليم، والتخطيط الدقيق من قبل القائد يضع المؤسسة على طريق معبّد وواسع، ومتجّه نحو أفقٍ صافٍ واضح المعالم (قطناني، 2010).

9. **مهارة إدارة الوقت:** الوقت مقدار من الزمن تم تقديره لتحديد الحياة والعمل ومتطلباتهما، وهو مهم في الأمرين، إذ يكمن في حياة الإنسان حتى مماته ضمن نطاق زمني محدود، وفي مجريات العمل من بدايته حتى نهايته المكلفة بتحقيق الأهداف وبلوغ النتائج، ومن هنا كان لا بدّ من العمل على إدارته جيّداً بما يصلح للتطوير والإنتاج، ضمن نطاق زمني مناسب (العلاق، 2009).

أهمية إدارة الوقت: إن الحياة تقوم على زمنٍ محدد، كما يقوم العمل على جداول زمنية ونهاية محددة، وبالتالي فإن إدارة الوقت بما يناسب متطلبات العمل، وتحديد الأولويات، وتخطيط مجريات العمل، يتطلب قدرة عالية ومهارة فائقة لدى القائد من جهة، والعامل ضمن نطاق عمله من جهةٍ أخرى، بحيث يتطلب وضع خطة محكمة للجهات العاملة لإنجاز العمل في نطاق زمني محدود وواضح المعالم، ووراء ذلك يكمن الجِد والنشاط بالتوافق مع السير على الخطة المحكمة حتى النهاية المرجو منها تحقيق الأهداف، وتحقيق النتائج والغايات (قويدر، 2017).

10. **مهارة اتخاذ القرار:** القرار هو الحكم الاضطراري في مسألة مهمة يتم الإفصاح عنها نتيجة متطلبات مفاجئة أو مرتبة ترتيباً مسبقاً، وتنتظر الفصل فيها، وهو حكمٌ مهمٌ يأتي بعد انتظار محدود يتخذه من هو في موضع المسؤولية عادة، وقد يتخذه العامل في أمر يُناط به ضمن جزئية عمله، وعادة ما تُتخذ القرارات في ظروف صعبة أو ظروف تحتاج إلى تفكير عميق ونظرة ثاقبة، ومن هنا كان لزاماً على صاحب القرار أن يتصف بصفات البداهة، والنظرة العميقة، والتأني والإحاطة والشمولية حتى يتمكن من اتخاذ القرار الناجح (السكرانة، 2006).

أهمية مهارة اتخاذ القرار: تأتي أهمية اتخاذ القرار حسب الظروف المحيطة به من جهة، والحاجة الملحة لاتخاذها من جهة أخرى، لذلك لا بدّ من امتلاك هذه المهارة لكل من هو في موضع مسؤولية، وهذا يتطلب معرفته بشروط اتخاذ القرار الجيد والناجح، كضرورة وجود تخطيط مسبق لاتخاذ القرار، ودراسة مستفيضة قبل اتخاذه، وإحاطة بمتعلقاته، والنتائج المتوقعة بعد اتخاذه، ومعرفة مدى خطورة اتخاذه إن وُجدت، والتأكيد على أهمية اتخاذه من خلال جمع الأدلة الثابتة المؤيدة لنجاحه، والتقليل من شأن خطورته بعد إزالة أي معوقات قد تعترضه، أو تؤثر سلباً على خطة سيره حتى بلوغ الهدف (المنصور وجواد، 2000: 111).

3.2.2 تنمية المهارات الناعمة وتطويرها

بعد التأكيد على المهارة الناعمة المطلوبة في المؤسسة المستهدفة، لا بدّ من إثبات عوامل تنميتها وتطويرها ويمكن استعراض أهم وسائل تنمية المهارات الناعمة وتطويرها في المؤسسة المستهدفة على النحو الآتي:

1. تحديد ما ينقص الموظف العامل في المؤسسة من مهارات وتزويده بها.
2. القراءة الواعية والاطلاع المستمر على المهارات المستهدفة حتى بلوغ حد الإتقان.
3. ضرورة العمل على الالتحاق ببرامج ودورات تدريبية يمكنها تنمية المهارات الناعمة.
4. الاتصال والتواصل مع الجهات التي تمتلك المهارات الناعمة، للاستفادة منها.
5. اكتشاف مهارات جديدة وأساليب جديدة في تنمية هذه المهارات الناعمة.
6. تعميم المهارات على الزملاء الموظفين للاستفادة منها، والعمل بمقتضاها (ميرو، 2017).

4.2.2 معوقات المهارات الناعمة والصلبة

في الوقت الذي يتم العمل فيه على تنمية المهارات الناعمة وتدعيم المهارات الصلبة، نجد بعض المعوقات التي تحول دون هذه التنمية أو ربما تعطل - لبعض الوقت - سير هذه الخطة التنموية، فلا بد من الوقوف على هذه العوامل لمعرفة أسبابها، والعمل على تفاديها أو القضاء عليها حسب درجة تأثيرها السلبي أو موافقتها للتوقيت المناسب دون أي خطورة على الخطة التنموية للمهارات بنوعها الناعم والصلب، وتأتي هذه المعوقات على النحو الآتي:

1. وجود تركيز كبير واهتمام واضح مُنصب على تقديم المهارات الصلبة على المهارات الناعمة.
2. غياب المعرفة الخاصة أو العامة لدى القائد أو المسؤول حول أهمية المهارات الناعمة.
3. ضعف القدرة لدى العاملين على إتقان المهارات الناعمة ذات الخصوصية المنوطة بهم.
4. الوضع الاقتصادي والموازنة المنخفضة للمؤسسة من شأنهما أن يحولا دون تنمية المهارات الناعمة.
5. انتشار المحسوبيات وتأثير الوساطة على العمل بروح الفريق من جهة، وفقدان الكفاءات من جهة أخرى.
6. ضعف شخصية القائد، وفقدانه لكثير من المهارات الناعمة، وتخطبه في الفحص الدقيق للمهارات الصلبة (حجاج ، 2014).

لذلك، فإن مكونات العمل الناجح والقيادة الماهرة والعاملين الفاعلين تكمن في مهارات ناعمة مسيطرة وفاعلة، ومعرفة شاملة وواضحة بهذه المهارات لدى القيادة والعاملين، ومهارات صلبة تؤكد على اختيار كفاءات وأصحاب خبرات، وإعداد سليم لهذه الكفاءات والخبرات، وتخطيط ممنهج، وتنظيم دقيق للعمل. وهذه المكونات الأساسية للكفاءات (المهارات الصلبة، والمعرفة، والمهارات الناعمة) تُسهم في تعزيز أداء الموظفين وتؤدي في نهاية المطاف إلى النجاح المؤسسي من خلال توفير خريطة طريق لزيادة القدرة الإنتاجية (الزيان، 2020).

ومثل هذا التوجه يحتاج إلى ربط السلوكيات الفردية بثقافة المؤسسة، مع التركيز على كيفية تحقيق النتائج وليس فقط التركيز على النتيجة النهائية بصورة مجردة، وهذا النهج يسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي، وسد الفجوة بين إدارة الأداء، وتطوير الموظفين من خلال بيئة دائمة للتعلم تنمو مع

المتغيرات في سوق العمل وتتناغم مع آخر التطورات التكنولوجية، أو أنها تقود تلك التطورات من خلال الابتكار وريادة الأعمال (العلوان والزيادات، 2020).

وهذه المهارات من الممكن أن تتمتع بها قيادة وزارة التربية والتعليم الفلسطينية إذا تمعّنت في متطلباتها وعملت على تطبيق هذه المهارات في الوزارة، ومراقبة مدى تحققها، ومنحت فترة مناسبة ليتسنى للقادة والعاملين في الوزارة العمل على تنمية هذه المهارات لديهم وتطويرها حسب الإمكانيات، ولا بدّ من وضع الموازنة اللازمة على رأس الأولويات، من أجل تطبيق مطالب الموظفين، وبالتالي العمل على تحقيقها.

والجدول الآتي يوضّح الفرق بين المهارات الناعمة والمهارات الصلبة ونسبة كل منهما.

جدول (2-2): الفرق بين المهارات الناعمة والصلبة والنسبة الأنسب لهما

المهارات الصلبة	المهارات الناعمة	قائمة الفروقات
المهارات التقنية والفنية الأساسية التي تؤهل الفرد في مجال العمل وتجعله متخصصاً في مجال عمله، ومتقناً له.	المهارات التي تتضمن القدرات العقلية، والسمات الشخصية، والسلوكيات الخلقية التي يمتلكها الفرد للتكيف في عمله وموقعه.	المفهوم
<ol style="list-style-type: none"> 1. الاختصاص. 2. العمل التقني. 3. إتقان لغة ثانية. 4. إتقان برامج الحاسوب. 5. التصميم. 6. الطباعة. 7. عمل الخطط والبرامج. 8. إنتاج مواد تخصص. 9. تعدد الدورات. 10. الخبرة. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. التنظيم والتخطيط. 2. الاتصال والتواصل. 3. اتخاذ القرار. 4. إدارة الأزمات. 5. حل المشكلات. 6. المرونة والتأقلم. 7. التعاون والتكيف. 8. العمل بروح الفريق. 9. التفاوض والحوار. 10. إدارة الوقت. 	الأنواع
<ol style="list-style-type: none"> أ. تستخدم الذكاء المنطقي. ب. قواعدها ثابتة. ت. مكتسبة من التعليم. ث. تزيد بالممارسة والتدريب. ج. مرتبطة ببرنامج دراسي. ح. تعتمد على الشهادة. خ. يمكن رصدها وقياسها. د. تدخل في صلب العمل. 	<ol style="list-style-type: none"> أ. تعتمد على الذكاء الوجداني. ب. تتغير قواعدها وفق سياسة المنظمة. ت. شخصية وذاتية وموضوعية. ث. بسيطة التعلم إذا توفرت الدافعية. ج. مهاراتها مطلوبة في الحياة اليومية. ح. مطلوبة في الوظائف جميعها. خ. غير قابلة للمراقبة والقياس. د. تُسهم في تميز الفرد ورفع شأنه. 	الخصائص
تدعيم التدريبات والخبرات في سبيل إتقان العمل، ومواكبة التطور، وزيادة الإنتاج، ومنح الحوافز للمبدعين.	تدعيم التكيف الإيجابي للمسؤولين والعاملين في المنظمة، وتقوية العلاقة بين المسؤولين والعاملين مما يشبع جواً من الحيوية والتفاعل والمحبة.	الهدف
<ol style="list-style-type: none"> 1. تزيد من خبرة العامل. 2. تكشف عن إبداعات العامل. 3. ترسخ قوة التخصص. 4. تكشف عن قدرات جديدة للعامل. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. تُسهم في تشغيل العامل بقوة. 2. تقوي العلاقة بين المسؤول والعامل. 3. تعمل على زيادة نسبة النجاح. 4. تقيد في استمرارية العمل وارتقاء العامل. 5. تزيد من فرصة رفع درجات العامل. 	الأهمية
يرى بعض الخبراء أهمية وجود توازن في النسبة بين المهارات الناعمة والصلبة، ولكن غالبية الخبراء يرى أن النسبة للمهارات الصلبة هي (25%) فقط.	يطرح الخبراء نسبة أعلى للمهارات الناعمة في سبيل تطوير العمل، ومنح العامل الفرص الأقوى للتميز، فتصل النسبة إلى (75%)، وهي ثلاثة أضعاف نسبة المهارات الصلبة.	النسبة المثوية المفضلة

من إعداد الباحثة من خلال الاستعانة بدراسات سابقة.

نلاحظ أن الكفة الراجحة تميل نحو المهارات الناعمة رغم أنها مهارات وجدانية مشاعرية، في حين تقل الأهمية بالنسبة للمهارات الصلبة رغم أنها تحمل الصبغة العملية المادية التي تؤثر في مستوى الإنتاج والتطوير، وإطلاق الإبداعات والمواهب، إلا أن رؤية الخبراء تتمحور حول وجود سلوكيات لها تأثير قوي على المهارات الناعمة والصلبة على حدٍ سواء، إلا أن هذه السلوكيات تندرج تحت المهارات الناعمة كالداغية، وقوة الإرادة، والتأقلم والمرونة، والتعاون، والانتفاء، وغيرها.

ومن هنا رجّح الخبراء كفة المهارات الناعمة التي تفوقت على المهارات الصلبة من حيث الأنواع والهدف والأهمية، وأخيراً النسبة المئوية التي بلغت حسب رأي الخبراء واقتراحاتهم (75%)، أي بثلاثة أضعاف نسبة المهارات الصلبة التي جاءت بنسبة (25%)، مما يؤكّد على أهمية التركيز على المهارات الناعمة، وجعل السيرة الذاتية المُعدّة للتوظيف تهتم بالمهارات الناعمة، وتعمل على تدعيمها في السيرة الذاتية من أجل زيادة فرصة الحصول على العمل في أي منظمة كانت.

بناءً على ما سبق نجد أن هناك عدة أبعاد للمهارات الناعمة تناولتها الباحثة في الدراسة، وسيتم تسليط الضوء في هذه الدراسة على اختيار الأبعاد الآتية وهي: (مهارة الاتصال والتواصل، مهارة الاحتراف أو الإبداع، حل المشكلات وإدارة الأزمات، التأقلم والمرونة، مهارة التنظيم والتخطيط، مهارة إدارة الوقت، ومهارة اتخاذ القرار)

3.2 المبحث الثالث: وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

هي مؤسسة فلسطينية حيوية، أنشأت عام 1994م، بموجب اتفاقية أوسلو مع الجانب الإسرائيلي الموقعة عام 1993م. وفي عام 1996م، أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم، وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام 2002م، تم إعادة دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي.

تتولى الوزارة مسؤولية الإشراف على التعليم الفلسطيني وتطويره في مختلف مراحلها في قطاعي التعليم العام والتعليم العالي، وتسعى لتوفير فرص الالتحاق لجميع من هم في سن التعليم، وكذلك تحسين نوعية وجودة التعليم والتعلم للارتقاء به بما يتلاءم مع مستجدات العصر، وكذلك تنمية القوى

البشرية العاملة في القطاع التعليمي من أجل إعداد المواطن الفلسطيني المؤهل، والقادر على القيام بواجباته بكفاءة واقتدار .

حرصت وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية منذ توليها قيادة دفة التعليم النهوض بالعملية التربوية، وبذلت جهوداً كبيرة في هذا المجال.

وفي عام 2012م، أُعيد فصل وزارة التعليم العالي عن وزارة التربية والتعليم، واستمرت بتنفيذ كافة أعمالها وتطوير برامجها ووسائل إشرافها. وفي عام 2013م إعيد دمج وزارة التعليم العالي مع وزارة التربية والتعليم في وزارة واحدة، في حين أُعيد فصلهما عام 2019م إلى وزارتين. (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2021)

1.3.2 هيكلية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

تقوم هيكلية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على المعايير الآتية:

1. تُنشئ الوزارة الوحدات الإدارية والإدارات العامة حسب الحاجة، ووفق الأصول القانونية المتبعة.
2. تساعد الوحدات الإدارية والإدارات العامة الوزير في تسيير أعمال الوزارة.
3. للوزير الحق في تفويض بعض الصلاحيات إلى وكيل الوزارة أو غيره من موظفي الإدارة العليا في الوزارة، وذلك في حدود القواعد الناضمة للتفويض الإداري.

2.3.2 إحصائيات وأرقام

بلغ عدد الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم من الوزير حتى أصغر موظف فيها حوالي (47833) موظفًا، يشمل ذلك موظفي مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية والجنوبية، والهيئات التدريسية في مدارس المحافظات كلها، أما موظفو وزارة التربية والتعليم فقط، أي الذين يعملون في مقر الوزارة وفروعها باستثناء مديريات التربية والتعليم والهيئات التدريسية حتى عام 2020م، فلا يوجد رقم معين يُحدّد عدد العاملين في مقر الوزارة (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2021).

3.3.2 رؤية الوزارة

ترى وزارة التربية والتعليم أن مهمتها الأساسية وهدفها السامي هو بناء مجتمع فلسطيني يمتلك القيم والعلم والثقافة والتكنولوجيا؛ لإنتاج المعرفة وتوظيفها بغية الوصول إلى التحرر والتنمية المستمرة (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2021).

4.3.2 رسالة الوزارة

تتمثل رسالة وزارة التربية والتعليم في بناء نظام تعليمي يسهم في ترسيخ القيم الأخلاقية الوطنية والإنسانية، ويشكل حاضنة للتفكير النقدي، ويطور أسس البحث والشغف والمعرفة من خلال تمكين الكوادر التربوية المتميزة والقادرة على إحداث تغير إيجابي في العملية التعليمية، وتسهم مخرجات النظام التعليمي الجديد في تلبية متطلبات التنمية الشاملة، وإنشاء فرص اقتصادية واعدة تحقق أهداف المجتمع الفلسطيني المتطور الحديث.

5.3.2 الأهداف الاستراتيجية للوزارة

تتمحور الأهداف الاستراتيجية للوزارة حول الخطوط العريضة الآتية:

1. ضمان التحاق آمن وشامل وعادل في التعليم على مستويات النظام جميعها.
2. تطوير أساليب تعليمية وبيئة مناسبة للتعليم والتعلم متمحورة حول الطالب.
3. تعزيز المساءلة، والقيادة المبنية على النتائج، والحوكمة، والإدارة، وخدمة التعليم الفلسطيني عموماً.

وهذه الأهداف بعيدة المدى (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2021).

6.3.2 الخطة الاستراتيجية المعدة للأعوام 2017-2022م

في إطار التوجهات العالمية الجديدة التي تبلورت باعتماد أهداف التنمية المستدامة حتى عام 2030م، خاصة الهدف الرابع والغايات التي يتضمنها، والتي تم إقرارها من وزارة التربية والتعليم في قمة أنشيون في كوريا عام 2015م، وتبني الحكومة الفلسطينية لأجندة سياسية وطنية معبّرة عن الأولويات الوطنية للسنوات الست ابتداءً من عام 2017 حتى عام 2022م، وفي طليعة هذه الأولويات التعليم الجيد لأبنائنا، فقد بدأت الوزارة في قطاع التعليم الفلسطيني بإعداد الخطة

الاستراتيجية للأعوام 2017 و 2018 و 2019 و 2020 و 2021 و 2022م، مستندة إلى الخطة الاستراتيجية الثالثة للتعليم، والمقررة في الأعوام من 2014 حتى 2019م، وما تم تأسيسه من هياكل عمل وبرامج يُعَوَّل عليها في التطوير المنشود، وبناءً على ذلك فقد قامت وزارة التربية والتعليم بتكليف فريق من كبار المسؤولين بإعداد الخطة الاستراتيجية القطاعية للتعليم ما بين عامي 2017 - 2019م، منطلقاً من رؤية التعليم المعدة سلفاً والتي تقوم على بناء مجتمع فلسطيني يمتلك القيم والعلم والثقافة والتكنولوجيا لإنتاج المعرفة وتوظيفها في التعليم، مع التزامها بأجندة السياسات الوطنية الرامية إلى التحرر والاستقلال، ومستظلة بإطار أهداف التنمية المستدامة حتى عام 2030م وملتزمة بالسياسة الوطنية بين الأعوام 2017 - 2022م (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2021).

7.3.2 أنظمة وقوانين وقرارات وزارية

المادة رقم (4) من قانون من التربية والتعليم العام، وتنص على ما يلي:
تتولى الوزارة المهام الآتية:

1. وضع السياسات العامة والخطط لتطوير العمل التربوي بما يتلاءم والخطة الوطنية للتنمية.
2. وضع السياسات التي تفعّل العلاقة بين المؤسسة التربوية والتعليمية ومجتمعاتها.
3. تفعيل الأنشطة التي تخدم المجتمع وتوثق دور المؤسسة بمحيطها الاجتماعي.
4. إنشاء مراكز التخطيط والتطوير والإبداع والأبحاث ودعمها بمواكبة التطورات العلمية والتربوية.
5. توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوفير بيئة تعليمية تتبع فيها أساليب تربوية حديثة.
6. إنشاء المؤسسات التعليمية الحكومية بأنواعها ومستوياتها المختلفة والعمل على تطويرها.
7. توفير فرص التعليم للطلبة على اختلاف فروقهم الفردية، وميولهم ومستويات أدائهم، وقدراتهم.
8. توفير البيئة التعليمية المطابقة للمواصفات العالمية وفق معايير تتناسب والمراحل العمرية.
9. توفير الكادر البشري المؤهل أكاديمياً للإشراف على المؤسسات التعليمية الحكومية وغيرها.
10. عقد امتحانات عامة وتشخيصية وتقييمية بهدف تطوير العملية التعليمية.
11. تهيئة الفرص المتكافئة للمعلمين في المؤسسة التعليمية لتنمية مهاراتهم العلمية والتربوية.
12. تشجيع الطلبة على المشاركة في الأنشطة اللامنهجية والمسابقات على المستوى الوطني والعربي والدولي.

13. تقديم خدمات الإرشاد النفسي والتوعوي والصحي والمهني للطلبة جميعهم بالتعاون مع الجهات ذات الاختصاص، ومنع استخدام العنف بأنواعه كوسيلة تأديبية، وتوفير الحماية للطلبة كافة (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2021).

وتنص المادة رقم (22) على تكليف اللجان المختصة في الوزارة للمساهمة في تطوير التربية والتعليم وفق الخطوط العريضة الآتية:

1. تنشأ اللجان المختصة للمساهمة في تطوير التربية والتعليم، وتحقيق أهداف العملية التربوية.
2. تُحدد مهام اللجان المختصة والعمل على تشكيلها بتعليمات من الوزير أو الذي يفوضه في ذلك.
3. تُرفع اللجان المختصة توصياتها إلى الوزير للمصادقة عليها.

وتنص المادة رقم (32) والمعنونة بـ (مدونة السلوك) على: (التزام كل من يعمل في التربية والتعليم بأخلاقيات مهنة التعليم الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، ومدونة السلوك الصادرة عن مجلس الوزراء).

والمادة رقم (33) المتعلقة بإنشاء المجلس الاستشاري، وتنص على ما يلي:

1. ينشأ بموجب أحكام هذا القرار بقانون مجلس استشاري للتربية والتعليم العام.
2. يتكون المجلس الاستشاري من (18) عضواً من مختلف الفعاليات التربوية والاجتماعية والاقتصادية والمؤسسات الحكومية ذات العلاقة، يتم تعيينهم بقرار من مجلس الوزراء بناءً على تنسيب الوزير.

3. يرأس وزير التربية والتعليم المجلس الاستشاري (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2021).

ومن مهام المجلس:

1. تولي تقديم التوصيات والاستشارات اللازمة للنهوض بالعملية التربوية التعليمية إلى الوزير.
2. إصدار نظام عن مجلس الوزراء يحدد مهام وآليات عمل المجلس الاستشاري.

وكذلك المادة رقم (44) المعنونة بـ (التزامات الحكومة)، التي تنص على: (تلتزم الحكومة بتمويل برامج التعليم العام وخطته بناءً على ما تقترحه الوزارة لتنفيذ الالتزامات الواردة في أحكام هذا القرار بقانون مُلزم للجهات المعنية (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2021).

4.2 الدراسات السابقة

تناولت العديد من الدراسات المهارات الناعمة وتناولت دراسات أخرى عديدة الثقافة التنظيمية في منظمات ومؤسسات تمثل مختلف القطاعات فلسطينياً وعربياً ودولياً، وقد قام الباحثون بتطوير أدوات قياس متعددة لقياس مدى توفر المهارات الناعمة ومستوياتها، وكذلك للتعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات المستهدفة، ومدى جودتها وملائمتها لطبيعة عمل المؤسسة، وربطت تلك الدراسات ما بين المهارات الناعمة والعديد من المتغيرات الأخرى كالإداء الوظيفي والسلوك التنظيمي وغيرها، وكذلك قامت دراسات أخرى بفحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة ما وتلك المتغيرات وغيرها، ومع ذلك وبالرغم من أهمية الموضوع لم تجد الباحثة من بين تلك الدراسات ما يربط بين الثقافة التنظيمية السائدة في منظمة ما وبين درجة امتلاك المهارات الناعمة وتوافرها في تلك المنظمة، وهو ما دفع الباحثة لمحاولة التعرف على العلاقة ومدى التأثير المتبادل ما بين الثقافة التنظيمية والمهارات الناعمة، خاصة وأن القيادة في المنظمة والأداء المؤسسي لها من جهة والعاملين طول فترة وجودها من جهة أخرى لهم الدور الأكبر في توطين هذه الثقافة، ولأن المهارات الناعمة في جزء مهم منها يتم اكتسابه اكتساباً من خلال التعليم والتعلم والخبرات المتراكمة والتجارب المختلفة التي تفرضها بيئة العمل، وكذلك الثقافة التنظيمية السائدة في تلك البيئة، أما الجزء الآخر فيكون متعلقاً بسلوك الشخص أصلاً والمرتبط بالقيم والعادات والمعتقدات التي نشأ عليها، إضافةً لتلك السلوكيات المتأثرة والمرتبطة بالثقافة المجتمعة والتي تؤثر في الثقافة التنظيمية للمنظمة كونها تمثل بيئتها الخارجية التي لا تستطيع الانفصال عنها.

وفي هذه الدراسة التي تتناول المهارات الناعمة وأثرها على الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، فإن المطلوب الكشف عن واقع الثقافة التنظيمية في هذه الوزارة، وكيف أثرت المهارات الناعمة في تنمية هذه الثقافة ودعمها وجعلها ثقافة سائدة في الوزارة وواضحة ومميزة لها عن غيرها، وسوف نتطرق لدراسات تناولت المهارات الناعمة وأثرها في الثقافة التنظيمية السائدة في هذه المنظمات أو المؤسسات أو الوزارات، وملاحظة الفروق بين هذه الدراسات والدراسة التي نحن بصددتها، كما سيتم ملاحظة نتائج الدراسات السابقة في سيادة الثقافة التنظيمية وتأثير المهارات الناعمة في هذه الثقافة، وهل يمكن الاستنتاج بأن الثقافة التنظيمية في مؤسسات السلطة الفلسطينية واحدة، وتأثير المهارات الناعمة فيها متقارب أو متشابه.

وسنقوم هنا باستعراض دراسات حول المهارات الناعمة وأخرى حول الثقافة التنظيمية فلسطينياً وعربياً ودولياً.

1.4.2 أولاً: الدراسات العربية: وقد جاءت على النحو الآتي:

1. دراسة (خرموش وبحري، 2021)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة".

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السوك الإيجابي في المنظمة، سواء كان الأمر متعلقاً بالأفراد أو المنظمة ككل، وقد قام الباحثان باتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف الثقافة التنظيمية، وتحليل مكوناتها وأبعادها المتمثلة بـ (الولاء التنظيمي، الأداء الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الإبداع التنظيمي، الدافعية، التأثير على مدركات الأفراد، التخطيط الاستراتيجي، المناخ التنظيمي، الجودة والتطوير التنظيمي) وهذه الأبعاد لا بد أن تؤثر على السلوكيات في تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة، واستخدمت الدراسة الوثائق كأداة لقياس الدراسة، إذ كشفت هذه الوثائق عن مدى تحقق الثقافة التنظيمية في المنظمة، وتعزيز سلوك العاملين فيها من خلال الدور الذي يلعبه المسؤولون في تسهيل عملية انتقال الثقافة التنظيمية للأفراد، وجاءت النتائج لتشير إلى وجود تفاعل إيجابي بين المديرين والموظفين على أساس الثقافة التنظيمية، وأكدت الدراسة على وجود فروق فردية في نسب التفاعل بين الموظفين والثقافة التنظيمية، وخاصة فيما يتعلق ببعدي (الولاء التنظيمي، والإبداع التنظيمي) إذ أنهما أقل بعدين متفاعلين في المنظمة، وجاءت الأبعاد المتعلقة (بالأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي، والمناخ التنظيمي، والتطوير التنظيمي) بأعلى نسبة، وتوسطت النسب بقية الأبعاد (كالجودة، والدافعية، والتأثير في مدركات الأفراد، والتخطيط الاستراتيجي)، وإن كان خاصاً بالمسؤولين فحسب، ولكن قد يكون للمبادرة من قبل الموظفين دور في ذلك.

2. دراسة (ناصر الدين، 2021)، بعنوان: "درجة امتلاك معلمات الصفوف الثلاثة الأولى للمهارات الناعمة من وجهة نظرهن".

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة امتلاك معلمات الصفوف الثلاثة الأولى للمهارات الناعمة من وجهة نظرهن، وتم اختيار مجتمع الدراسة من المعلمات العاملات في مدارس مديرية التربية

والتعليم في منطقة القويسمة في محافظة العاصمة عمان، وبلغت عينة الدراسة (237) معلمة من معلمات المرحلة الأساسية الأولى، وتحديدًا معلمات الصفوف الثلاثة الأولى في المدارس المستهدفة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، إذ تم وصف مجتمع الدراسة وعلاقته بالمهارات الناعمة، ثم تم مسح العينات وتحديد الاستبانة كأداة قياس، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد على أن درجة امتلاك المعلمات المستهدفات للمهارات الناعمة جاءت متوسطة في مجالات الاستبانة جميعها، كما أكدت الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في امتلاك معلمات الصفوف الثلاثة الأولى تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

3. دراسة (الغولة، 2020)، بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للعاملين في

المؤسسات الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها (وزارة التربية والتعليم أنموذجًا)".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي، والمتعلق (بالهيكل التنظيمي، ونمط الاتصال، والتكنولوجيا المستخدمة، والقرار التشاركي، ونمط القيادة)، وعلاقة ذلك بالسلوك التنظيمي (كالإدراك والتعلم، والدافعية للعمل والاتجاهات نحو العمل)، وتم إجراء الدراسة على العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، وشملت العينة (112) استبانة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي في الدراسة، وجاءت نتائج الدراسة تُشير إلى أن المناخ التنظيمي الكلي جاء بدرجة كلية مرتفعة، والنمط التشاركي ونمط القيادة جاء بدرجة كلية متوسطة، وواقع السلوك التنظيمي للموظفين جاء بدرجة مرتفعة، وجاء التعلم والإدراك بدرجة مرتفعة، أما الدافعية للعمل والاتجاهات نحو العمل جاء بدرجة متوسطة، وأثبتت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية معنوية بين المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي، وأن التغيير في مستوى المناخ التنظيمي يُفسر ما قيمته (57.4) من التغيير في السلوك التنظيمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

4. دراسة (الزيان، 2020)، بعنوان: "دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق

التميز المؤسسي (دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية)".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز، وقام الباحث باختيار مجتمع الدراسة الذي تكوّن من القيادات الإدارية في مجموعة الاتصالات

الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، ومن ثم تم اختيار عينة الدراسة والتي بلغت (230) موظف من الإداريين والعاملين في الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وأتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، إذ بلغت الاستبانات المستردة (186) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى بلوغ المهارات الناعمة نسبة عالية من التعامل فيها بين الإداريين والعاملين إذ بلغت (74.5%)، وحصلت مهارة اتخاذ القرار على المرتبة الأولى، وجاءت مهارة إدارة الأزمات في المرتبة السادسة والأخيرة، أما محور التميّز المؤسسي فقد وصل إلى نسبة منفردة وعالية بلغت (78.6%)، كما وتبين وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية الناعمة والتّميّز المؤسسي لمجموعة الاتصالات الفلسطينية.

5. دراسة (مخامرة وعجوة، 2020)، بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مديرية التربية والتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لديهم من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة تأثير متغيرات كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) على درجة ممارسة المهارات الناعمة ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية، إذ قام الباحثان بتصميم استبانة المهارات الناعمة واستبانة الالتزام التنظيمي كأداة للقياس، وتم اتباع المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى نتائج تؤكد على أن درجة ممارسة المهارات الناعمة جاءت بدرجة متوسطة، ومستوى الالتزام التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة مع وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة المهارات الناعمة ومستوى الالتزام التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة المهارات الناعمة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وعدم وجود فروق لصالح متغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، وأيضًا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل، وسنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة تضمين برنامج التدريب لمديري ومديرات المدارس إضافة للمعلمين والمعلمات ما يمكنهم من ممارسة المهارات الناعمة في وظائفهم، والعمل على رفع مستوى المهارات الناعمة

وتتميتها بشكل أكبر، والمحافظة على المستوى المرتفع للالتزام التنظيمي، علاوة على القيام بإجراء دراسات أخرى حول المهارات الناعمة والالتزام التنظيمي في المدارس، مع الاهتمام الكبير بالمتغيرات المستقلة كالجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمتغيرات التابعة الأخرى كالروح المعنوية، والثقة التنظيمية، والسمعة التنظيمية، والأداء الوظيفي.

6. دراسة (الحدراوي ومجد، 2020)، بعنوان: "استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير

التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلیمانية)".

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات المفاهيمية والتطبيقية التي تحدد مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بمهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي، علاوة على اختبار علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية، وقد اختار الباحثان المعهد التقني في محافظة السلیمانية ميداناً تطبيقياً للدراسة، من خلال تحديد عينة عشوائية من الموظفين في المعهد شملت (50) موظفاً، واعتمدت الاستبانة أداة للقياس، إذ يتم بها جمع المعلومات والبيانات، وبالإعتماد على المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتضمنت الاستبانة (37) فقرة خاصة بمتغيرات الدراسة وانقسمت إلى قسمين، إذ تناولت (21) فقرة المهارات الناعمة وحددت مهارات (التواصل والاتصال، العمل الجماعي، القدرة على القيادة، المبادرة، التنمية والتدريب، الفاعلية الشخصية، ومهارة تقديم الذات)، وتناولت (16) فقرة أبعاد التطوير التنظيمي وحددت أبعاد (الدخول والتعاقد، التشخيص، تخطيط وتنفيذ التغيير، وتقييم التغيير)، وجاءت النتائج لتؤكد على ضرورة الاهتمام الجيد بمتغيري البحث الأساسيين (المهارات الناعمة والتطوير التنظيمي)، مع التركيز على مهارة الاتصال والتواصل لدى المسؤولين في المنظمة المستهدفة، علاوة على التأكيد على دعم المهارات الناعمة للتطوير التنظيمي، والنظر إلى مهارتي (القدرة على القيادة، والتنمية والتدريب) بقليل من الاهتمام؛ لأنهما لا تؤثران على التطوير التنظيمي، ولهذا لا بد من إعادة النظر في تفعيلهما بأساليب وإجراءات جديدة مؤثرة، علاوة على إضافة دراسات أخرى حول الموضوع.

7. دراسة (عبد الرزاق وآخرون، 2019)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة (دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية)".

وهدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر عناصر الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم والمعتقدات، والتوقعات والأعراف التنظيمية في تحديد التوجه الاستراتيجي بعناصره المتمثلة في الاستراتيجية، والدافعية والتحليلية، والاستجابة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، واستخدم البرنامج الإحصائي (SPSS) في اختبار العينات وتحليل النتائج، إذ تم اعتماد المنهج الوصفي، وتم اختيار مجتمع الدراسة من الموظفين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، وجاءت عينة الدراسة مكونة من (50) موظفًا إداريًا في الوزارة، وتم توزيع الاستبانة عليهم كأداة قياس للدراسة، واسترجاع (46) نسخة معبأة منها، وجاءت النتائج لتؤكد على وجود علاقة ارتباطية وأثر إيجابي معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي للوزارة، وهذا يؤكد أهمية وجود دور مهم وفاعل في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة، وتكمن أهمية الدراسة في تقديمها تأصيل فكري لطبيعة متغيرات البحث مستندة إلى جهد تطبيقي من خلال تطبيق المفاهيم النظرية في الميدان العلمي.

8. دراسة (عطا الله، 2018)، بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تشكيل الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات المقاولات الفلسطينية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في تشكيل الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات المقاولات الفلسطينية، واتّبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، وتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في قطاع المقاولات في شركات المقاولات الفلسطينية في محافظات غزة وعددها (247) شركة، والتي تضم حوالي (1235) عاملاً بمتوسط حسابي (5) أفراد موظفين في كل شركة، وقد تم تصميم استبانة كأداة قياس للدراسة، مكونة من (104) فقرة، وتوصّلت الدراسة إلى نتائج تؤكد على أن نسبة المعرفة لدى الموظفين في شركات المقاولات جاءت فوق المتوسط إذ بلغت (68.74%)، وتقاربت النسبة مع نسبة المعرفة بالثقافة التنظيمية لدى الشركات إذ بلغت النسبة (66.55%)، وأظهرت هذه النتائج أن نسبة التغير في الثقافة التنظيمية البالغ (73%) جاء بسبب تأثير كل من المتغيرات المستقلة (نشر المعرفة، خلق المعرفة، تبادل المعرفة) وباقي النسبة البالغة (27%) تعود

لمتغيرات تابعة وليست مستقلة، وجاء متغير خلق المعرفة في المرتبة قبل الأخيرة، إذ بلغت نسبته (67.84%) في حين جاءت نسبة الوزن النسبي لمجال مرونة التنظيم (69.13%)، وفي مجال أهمية التنمية والإدارة والتدريب جاءت النسبة متوسطة وجاءت في المرتبة الأخيرة إذ بلغت (62.31%).

9. دراسة (العدوان، 2017)، بعنوان: "دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي والبرنامج الإحصائي (SPSS)، واستُخدمت الاستبانة كأداة قياس للدراسة بتوزيعها عشوائياً على عينة الدراسة البالغة (70) موظفاً من مجتمع الدراسة الذي يشمل الموظفين العاملين في الشركات الصناعية الأردنية، وقد خلُصت الدراسة إلى نتائج تؤكد على أن درجة امتلاك الموظفين المستهدفين في الدراسة للمهارات الناعمة جاءت متوسطة، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وأثر فعال بين نظم المعلومات الإدارية والمهارات الناعمة لدى العاملين في الشركات الصناعية الأردنية.

10. دراسة (قويدر، 2017)، بعنوان: "دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات من المصادر المتعددة في أكثر من وزارة فلسطينية، وبلغ حجم مجتمع الدراسة في الوزارات المستهدفة (2624) موظفاً في الوظائف الإشرافية فقط، في حين تم توزيع الاستبانة بطريقة عشوائية على عينة الدراسة التي بلغ حجمها (340) موظف، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للقياس، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق المهارات الناعمة كان جيداً، إذ بلغت نسبته (75.88%)، بينما جاء مستوى أداء العاملين في الوزارات متوسطاً وقد بلغت نسبته (69.3%)، وجاءت نسبة تأثير المتغير المستقل (المهارات الناعمة) على المتغير التابع (أداء العاملين) (75.88%)، وكانت النسبة المتبقية (24.12%) وهي نسبة المتغيرات الأخرى، وتبين أن

مستوى الأداء تأثر بصورة جوهرية بكل من المتغيرات المتعلقة بالمهارات الناعمة (الاتصال والتواصل، العمل كفريق، إدارة الأزمات، إتخاذ القرار، التخطيط، إدارة الوقت، العمل تحت الضغط) على الترتيب. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول المهارات الناعمة في الوزارات الفلسطينية تُعزى للمؤهل العلمي، ومكان العمل (الوزارة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لبيانات (الجنس، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، وأظهرت الدراسة كذلك أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول أداء الموظفين في الوزارات الفلسطينية تُعزى للبيانات التالية (الجنس، عدد سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل (الوزارة)).

11. دراسة (شبير، 2016)، بعنوان: "المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة، واتبع الباحث المنهج الوصفي في دراسته لوصف المهارات الناعمة والتوجهات الريادية وتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبانة كأداة للقياس، والتي تم توزيعها على عينة من مجتمع الدراسة مكونة من (450) استبانة، تم استرجاع (388) منها، أي بنسبة (86%) واستخدم الباحث برنامج (SPSS) الإحصائي في تحليل بيانات الدراسة التي خرجت بنتائج تكشف وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة، وتبين أن الطلبة يتمتعون بمجموعة من المهارات الناعمة كمهارات (القيادة، الاتصال والتواصل، العمل ضمن فريق، اتخاذ القرارات، حل المشكلات والتفاوض، التخطيط، إدارة الوقت)، بدرجة عالية بنسبة تصل إلى (78.05%)، وتبين وجود توجه ريادي لدى الطلبة بدرجة عالية وبنسبة (79.79%)، وأثبتت الدراسة أن التوجه الريادي يتأثر بالمتغيرات المستقلة تأثيراً جوهرياً بنسبة تصل إلى (44.6%)، وأن النسبة المتبقية لتأثير المتغيرات الأخرى بلغت (55.4%)، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة المبحوثين حول المهارات الناعمة وحول التوجهات الريادية تعزى لمتغيرات (الجنس، الكلية، مكان السكن، عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها المستجيب في مجال ريادة الأعمال، طبيعة عمل الأب، الأعمال التي يُفضّل

المستجيب الالتحاق بها مستقبلاً)، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابة الباحثين تُعزى إلى (الدرجة العلمية، والقسم).

12. دراسة (العشيري، 2015)، بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية في مملكة البحرين".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في الهيئات الحكومية في مملكة البحرين، مع دراسة الأسباب المؤثرة فيها، وقياس مستوى أداء الموظفين، ودراسة أثر سنوات الخبرة العملية على أدائهم، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة قياس للدراسة، إذ تم توزيعها على عينة الدراسة البالغة (70) موظفًا من مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئات الحكومية في مملكة البحرين، وهي (هيئة ضمان جودة التعليم والتدريب، وهيئة تنظيم سوق العمل، وهيئة مجلس النواب)، وخلصت الدراسة إلى نتائج تؤكد على سيادة (الأداء الوظيفي، يليه الدافعية نحو العمل، وبعدها الانضباط، ثم روح الفريق، وأخيرًا العلاقات الإنسانية)، وجاء في الدراسة أن أهم العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية للهيئات الحكومية (الإدارة، ثم جنسية المدير (عربي - أجنبي)، ثم نمط الإدارة التي يتبعها المدير، وأخيرًا جنس المدير (ذكر - أنثى)، وجاء التناسب الطردي في خبرة الموظف، فكلما زادت خبرة الموظف كلما زاد أدائه الوظيفي.

13. دراسة (حجاج، 2014)، بعنوان: "دور المهارات الناعمة في اقتناص الوظائف الإدارية (دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة)".

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه المهارات الناعمة في اقتناص فرص التوظيف في الوظائف الإدارية في المؤسسات المختلفة في قطاع غزة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واختارت مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإدارية في مؤسسات قطاع غزة خلال الفترة الواقعة بين عامي 2009 إلى 2013م، وقامت باختيار (150) موظفًا إداريًا كعينة للدراسة ورزعت عليهم أداة الدراسة وهي عبارة عن استبانة، وبعد تعبئتها واسترجاعها، وتحليل البيانات والمعلومات، خرجت الباحثة بنتائج تُظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات الباحثين حول المهارات الناعمة تعزى للمؤهل الجامعي، كما المتغيرات المستقلة

(كالتشبيك، والتفكير الناقد، وتقديم الذات، والاحتراف، والتفاوض، وإدارة الأزمات، وإدارة الغضب)، جاءت جميعها مؤثرة بصورة جوهرية.

14. دراسة (عليان، 2012)، بعنوان: "الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و رام الله والبيرة".

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر الثقافة التنظيمية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظتي القدس ورام الله والبيرة، والفرق بين نسبة توفرهما من وجهة نظر المعلمين العاملين في هذه المدارس، وبيان مدى توفر هذه الثقافة والممارسات الإدارية بناء على متغيرات (المؤهل العلمي، والجنس، ومكان العمل، وعدد المعلمين في المدرسة، وعمر المعلم، وسنوات خبرته، وعدد الطلبة في الصف الواحد)، وتكون مجتمع الدراسة من المعلمين العاملين في المدارس الحكومية في محافظتي القدس ورام الله والبيرة، والبالغ عددهم (8493) معلمًا للعام الدراسي (2011-2012م)، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة قياس، وتم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة من المعلمين البالغ عددهم (457) معلمًا بطريقة عشوائية واتبعت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي، وخُصت الدراسة إلى نتائج تؤكد وجود درجة عالية من الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى المديرين من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي لاستجابة المعلمين للثقافة التنظيمية (4.01)، وبلغ المتوسط الحسابي لاستجابة المعلمين لممارسات الإدارية (4.06)، وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية تُعزى لمتغير مكان المدرسة فكان لصالح معلمي مدارس القرى، ومتغير العمر فكان لصالح المعلمين الأكبر سنًا، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات المبحوثين في مجالات الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة العملية)، وأثبتت الدراسة وجود ارتباط إيجابي دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين.

2.4.2 ثانيًا: الدراسات الأجنبية: وقد جاءت على النحو الآتي:

1. دراسة (Raja, S, 2018) بعنوان: "EFFECT OF ORGANIZATION CLIMATE ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOUR" (تأثير مناخ التنظيم على سلوك العمل المبتكر).

وقد تناولت أثر الثقافة التنظيمية على سلوكيات العاملين الابتكارية في شركات الاتصالات بمدينة حيدر آباد في باكستان، واتبع الباحث المنهج الوصفي، واستخدم المقابلات التليفونية كأداة قياس للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (200) موظف في شركات الاتصالات تلك، وقد تمكن الباحث من تحديد السلوك القيادي الأنسب لتحفيز السلوك المبتكر للموظف، وهو السلوك الموجّه نحو الهدف، مثل: توفير التدريب والمشورة، وتوفير فرص لتنمية المهارات، والسماح بسلطة تقديرية أكبر، وتقدير في أنشطة العمل، وإظهار التعاطف لتكون هذه المهارة الأكثر أهمية في تحفيز السلوك المبتكر للموظفين، وكشفت نتائج الدراسة أن وجود علاقة جيدة بين القائد والموظف تُعدُّ أمرًا حاسمًا وضروريًا لتعزيز هذا النوع من السلوك، إلى جانب منح الثقة للموظف الذي يعد العامل الرئيسي لتحفيز الاستعداد والإبداع لدى الموظفين مع ضرورة الاستفادة من نسخة معدلة من تصنيف سلوك القيادة، وقد تم تحديد أثر السلوك المحفز الذي تستخدمه القيادة مع الموظفين من أجل تحفيزهم وجعلهم أكثر إبداعًا وابتكارًا في التفكير.

2. دراسة (Jason A. Kaufman, 2016)، بعنوان: "Organizational Culture in Higher Education: Learning from the Best" (الثقافة التنظيمية في التعليم العالي: التعلم من الأفضل).

وقد تناولت الثقافة التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي التي تم دراسة مكوناتها بدقة، ووصفها مؤلفون مثل: Tierney (1988) و Valimaa (1998)، وقد ركّز الباحث على عناصر الثقافة التنظيمية التي تحدد هوية مؤسسة التعليم العالي: لماذا المؤسسة موجودة؟ وكيف تصل المؤسسة إلى أهدافها ورسالتها؟ وماذا تقدم المؤسسة لجمهورها الداخلي والخارجي؟ وقام الباحث بتحليل المهمة والهيكل، وعمليات الحوكمة، واتخاذ القرار، والتدريس، والبحث من منظور مقارن بين جامعة هارفارد (HU) في الولايات المتحدة الأمريكية وجامعة بوخارست (UB) في رومانيا، ومن خلال النظر في الثقافة التنظيمية لأفضل وهي جامعة هارفارد الأولى عالميًا في

البحث والتدريس، وكانت التوصية بأن هذا النموذج قد يلهم ويحفز ويحث على التميز إذا أرادت (UB) التقدم حتى تصبح يوماً ما رقمًا بارزًا بين مؤسسات التعليم العالي عالميًا.

3. دراسة (Ariratana et al., 2015) بعنوان: **"Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administration"** (تنمية المهارات القيادية الناعمة بين مديري التعليم).

هدفت الدراسة إلى تنمية وتطوير المهارات القيادية الناعمة لدى مديري المؤسسات التعليمية، وأجريت الدراسة على عينة قوامها (477) مديرًا من مجتمع الدراسة الذي شمل مديري التعليم في مديريات التعليم في كوالالمبور في ماليزيا، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي والبرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل النتائج، وخلصت الدراسة إلى نتائج أكدت أن مستوى المهارات القيادية الناعمة لدى مديري التعليم في ماليزيا كان مرتفعًا، وأنهم يستخدمون مهارات التكنولوجيا في الاتصال والتواصل، وعلاقتهم مع العاملين معهم جيدة، وأنهم يعززون روح الفريق.

4. دراسة (El Halabi, Mr. Al Moutasem Billah S., 2014) بعنوان: **"Determining the Needed Soft Skills for Fakhora Students"** (تحديد المهارات الناعمة المحتاجة لطلبة الفاخورة).

وهدف هذه الدراسة إلى تحليل البيانات وتحديد المهارات الناعمة التي يحتاجها خريجي الجامعات من طلبة الفاخورة، وقد قامت الدراسة بدراسة حالة لطلاب الفاخورة جميعهم من أجل تحديد المهارات الناعمة التي تلزمهم، وقامت بتصنيف طلبة الفاخورة إلى (6) تخصصات، إذ أن كل تخصص يتميز عن التخصصات الأخرى، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والمسحي لخصر الطلبة والتخصصات، وحاجة سوق العمل لهذه التخصصات بدرجات متفاوتة، وفي المقابل حللت الدراسة وحددت المهارات الناعمة اللازمة لسوق العمل حسب التخصص المستهدف، ومن خلال استخدام المقابلة كأداة قياس للدراسة، إذ أعرب أحد أصحاب العمل عن رأيه في اعتبار أن المهارات الناعمة جميعها مهمة في سوق العمل وبعضهم اعتبر أن المهارات الناعمة المتعلقة بالأخلاق تقع أعلى اهتمام لأصحاب العمل، ووضعت الدراسة اهتمام الطلبة بدراسة اللغة الإنجليزية وكتابة التقارير، وقد لوحظ أن (12) مهارة متكررة أكثر من غيرها من بين

(25) مهارة، واستخدم فريق البحث (25) مهارة من المهارات الناعمة في دراسة الحالة لتشمل التخصصات كافة، وكشفت النتائج عن اهتمام المشغّلين بالمهارات الناعمة جميعها، إلا أن المهارات الناعمة المتعلقة بالأخلاق كانت على رأسها، كما حددت المهارات المهمة بـ (12) مهارة لأهم التخصصات في سوق العمل، رغم أن حاجة سوق العمل جاءت لتشمل (25) مهارة، علاوة على اكتشاف اهتمام الطلبة باللغة الإنجليزية وكتابة التقارير.

5. دراسة (Seethe,2013)، بعنوان: "Necessity of Soft Skills Training for Students and Professionals, India" (أهمية التدريب على المهارات الناعمة للطلبة والمهنيين في الهند).

وهدفت هذه الدراسة إلى التأكيد على ضرورة دمج برامج التدريب على المهارات الناعمة مع المناهج الدراسية؛ لإبراز الأهداف المرجوة من تلك المهارات في أساليب التدريس المختلفة لتطبيقها عليها، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتطرقت الدراسة إلى أهداف البرنامج التدريبي للمهارات الناعمة التي تتمثل في تطوير مهارات الاتصال الفعالة، ومهارات العرض، وإدارة الفريق، ومهارات القيادة، والتركيز على المهارات الشخصية كالعامل ضمن فريق، والمهارات السلوكية، وحصلت الدراسة على تغذية راجعة من الطلبة المشاركين في الدورات التدريبية من خلال أداة المقابلة كأداة قياس للدراسة، وقدم الطلبة المستهدفين المقترحات اللازمة لتطوير البرنامج مستقبلاً، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد على أهمية الاتصال الفعال، والمهارات الشخصية في زيادة فرص التوظيف والمنافسة بشكل قوي في سوق العمل، والتأكيد على أن المهارات الناعمة تنمي وتحسن فرص التوظيف والمنافسة، وتتميز المهارات الشخصية الناعمة بالانتقال السلس لدى الطالب، معبرة عن طموحاته وميوله وتوجهاته إلى النجاح.

6. دراسة (Jason A. Kaufmann, 2013)، بعنوان: "Organizational Culture : a Function of Institutional Type in Higher Education" (الثقافة التنظيمية كدالة على النوع المؤسسي في التعليم العالي).

وهدفت الدراسة إلى التعرف على ما إذا كانت الثقافة التنظيمية تختلف باختلاف نوع مؤسسة التعليم العالي ودالة عليها، وتحديد مدى التوافق بين الثقافة التنظيمية وسلوك القائد باستخدام أداة

تقييم الثقافة التنظيمية (OCAI) التي طورها كامبيرون وكوين (1999، 2006، 2011)، وتم جمع البيانات من خلال عينة من العمداء الأكاديميين مكونة من (84) عميداً يمثلون الكليات والجامعات في خمس ولايات في الغرب الأوسط الأعلى في الولايات المتحدة الأمريكية، وأشارت النتائج إلى توجه عام نحو ثقافة العشيرة، وتوافق بين تلك الثقافة والسلوك القيادي في كافة أنواع مؤسسات التعليم العالي فيها، كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود تباين بين الثقافة الحالية السائدة في الأنواع الأربعة من مؤسسات التعليم العالي والثقافة المرغوب فيها منهم وهي ثقافة العشيرة لتسود في المستقبل على مؤسساتهم.

7. دراسة (Robles ,2012) بعنوان: "Executive Perspective Of The Top Ten Soft Skills Needed in Today's Workplace" (أفضل عشرة مهارات ناعمة مطلوبة في مكان العمل اليوم من وجهة نظر المدراء التنفيذيين).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم عشرة مهارات ناعمة تحتاجها منظمات الأعمال من وجهة نظر المدراء التنفيذيين، وأوضحت الدراسة أن المهارات الصلبة المطلوبة هي الخبرة التقنية والعملية، والمعرفة الإلزامية بالعمل، بينما اشتملت المهارات الناعمة المطلوبة في منظمات الأعمال على الصفات الشخصية السلوكية والاجتماعية، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي، إذ استهدفت الدراسة مجتمع أرباب العمل واستخدمت الاستبانة كأداة قياس، إذ تم توزيع الاستبانة على (57) شخصاً من رجال الأعمال، وتم استرجاعها جميعها بعد تعبئتها، وأظهرت النتائج اهتمام أرباب العمل بالأشخاص الذين يمتلكون من (22) إلى (25) مهارة ناعمة لكي يقوموا بتوظيفهم، واستهدفت الدراسة أهم رجال الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية، وجاءت نتيجة الدراسة لتؤكد على المهارات الناعمة التي يطلبها أرباب العمل هي (النزاهة، الاتصال والتواصل، المجاملة، المسؤولية، المهارات الاجتماعية، الموقف الإيجابي، الكفاءة المهنية، المرونة، العمل الجماعي، أخلاقيات العمل)، وأوضحت الدراسة أنه رغم اعتبار أن المهارات جميعها مهمة إلا أن أهميتها تتفاوت من مهارة إلى أخرى حسب طبيعة العمل ومجاله، إذ تصدرت مهارة الاتصال والتواصل، ومهارة المجاملة، ومهارة النزاهة القائمة وجاءت هذه المهارات في سلم أولويات أرباب العمل.

3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت بعض الدراسات السابقة المهارات الناعمة وعلاقتها بمتغيرات أخرى كالأداء الوظيفي أو الالتزام التنظيمي وسلوكيات العاملين أو غيرها من المتغيرات، وأخرى تناولت الثقافة التنظيمية وربطت بينها وبين متغيرات أخرى مثل: (السلوك القيادي، وثقافة العشيرة، وعمليات الحوكمة، والممارسات الإدارية، وتطوير السلوك الإيجابي)، ولم تجد الباحثة دراسات عربية أو أجنبية تربط بين الثقافة التنظيمية من جهة بأبعادها المختلفة والمهارات الناعمة بأنواعها، ويمكن استعراض الدراسات السابقة على النحو الآتي:

• أولاً: الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية:

من خلال استعراض العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الثقافة التنظيمية، وجدت دراسات تشابهت مع الدراسة الحالية في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي وأداة الدراسة المتبعة وهي الاستبانة كدراسة الغولة (2020)، ودراسة عبد الرزاق وآخرون (2019)، ودراسة عطا الله (2018)، ودراسة العشيرى (2015)، ودراسة عليان (2012)، بينما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة خرموش وبحري (2021)، ودراسة Raja, S (2018) في المنهج المتبع بينما اختلفت في أداة الدراسة، حيث استخدمت دراسة خرموش وبحري (2021) الوثائق كأداة لقياس الدراسة، بينما دراسة Raja, S (2018) استخدمت المقابلات التليفونية كأداة قياس للدراسة.

• ثانياً: الدراسات التي تناولت المهارات الناعمة:

من خلال الدراسات السابقة التي تناولت المهارات الناعمة هناك تشابه بين تلك الدراسات والدراسة الحالية في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي وأداة الدراسة المتبعة وهي الاستبانة، كدراسة الزيان (2020)، ودراسة مخامرة وعجوة (2020)، ودراسة الحدراوي ومحمد (2020)، ودراسة العدوان (2017)، ودراسة قويدر (2017)، ودراسة شبير (2016)، ودراسة حجاج (2014)، ودراسة Ariratana et al., (2015)، ودراسة Robles (2012)، بينما اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة ناصر الدين (2021) في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي المسحي، واتفقت في أداة الدراسة وهي الاستبانة، أما دراسة Mr. Talal O. El Abadla, Mr. Al MoutasemBillah S. (2014) اختلفت مع الدراسة الحالية في المنهج المتبع حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

المسحي، وكذلك اختلفت في أداة الدراسة حيث استخدمت الدراسة المقابلة، بينما دراسة Seethe(2013) اتفقت مع الدراسة الحالية في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي، بينما اختلفت في أداة الدراسة المتبعة حيث استخدمت الدراسة المقابلة كأداة دراسة.

• **بماذا تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:**

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها أول دراسة -في حدود علم الباحثة- تتناول الثقافة التنظيمية وأثرها على المهارات الناعمة في القطاع الحكومي الفلسطيني، حيث أن الدراسات السابقة تناولت جانب المهارات الناعمة بشكل منفرد وكذلك موضوع الثقافة التنظيمية بشكل منفرد ولم تكن هناك دراسة تجمع بين الجانبين: المهارات الناعمة والثقافة التنظيمية. وكذلك تميزت بتناولها لقطاع مهم وهو قطاع التعليم حيث يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في المقر الرئيسي بمحافظة رام الله والبيرة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 المقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً دقيقاً لطريقة الدراسة وإجراءاتها، من حيث تصميم الدراسة ومنهجيتها المتبعة وأداتها ومتغيراتها والحدود المعتمدة فيها، ومجتمع الدراسة المستهدف وعينتها، والمعالجات الإحصائية المستخدمة من الباحثة في الدراسة وهي كما يلي:

2.3 منهج الدراسة

للاوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي بالأسلوب التحليلي في هذه الدراسة، إذ إنه المنهج المناسب للدراسات القائمة على الوصف العام والخاص وجمع المعلومات ضمن إطار نظري محدد، كما ترتبط الدراسة بتحليل البيانات والمعلومات التي يتم جمعها من مجتمع الدراسة وعينته، ومن خصائص هذه الدراسة ومثلها أنها تقوم على معلومات ميدانية تم جمعها ومعالجتها وتحليلها ثم الخروج بنتائج تكون بمثابة إجابات عن الأسئلة المتعلقة بالدراسة، ومعالجة الفرضيات التي تم تحديدها في بداية الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة

اختارت الباحثة مجتمع الدراسة، وحدّته بالعاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، وقد تكون مجتمع الدراسة من (670) موظفاً موزعين على كافة المسميات الوظيفية.

4.3 عينة الدراسة

1.4.3 العينة الاستطلاعية

بعد الانتهاء من تصميم أداة الدراسة وتحكيمها من قبل (10) محكمين مختصين وذلك لإجراء ما يروونه من تعديلات وملاءمات ما بين محتوى الدراسة وموضوعها، ومن حيث الصياغة وانتماء الفقرات للمجال الذي، تمثله وقدرتها على قياس ما وضعت لقياسه، حيث كانت نسبة موافقة المحكمين على فقرات المقياس لا تقل عن (85%)، وبعد عرضها على المشرف وإجراء التعديلات اللازمة

عليها، مما يعني أن الأداة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة، قامت الباحثة باعتمادها وبشكلها النهائي بعد القيام باختبارات الصدق والثبات عليها.

وقد قامت الباحثة بتوزيع (35) استبانة عشوائياً على مجتمع الدراسة لأغراض إجراء اختبارات الصدق والثبات عليها قبل استبعادها من عينة الدراسة، وقد تم استعادة (33) استبانة منها والتي بدورها أخضعت للاختبار كما يلي:

أولاً : صدق البناء (الاتساق الداخلي)

جرى التحقق من صدق البناء (الاتساق الداخلي) للاستبانة بحساب معامل ارتباط بيرسون، باستخدام العينة الاستطلاعية بين كل من مجالي (الثقافة التنظيمية والمهارات الناعمة) والمحور الكلي لهما كل مجال من المجالات ومحوره، وبين كل فقرة مع مجالها، مع العلم أنه سيتم حذف أي فقرة يقل معامل ارتباطها عن (0.30)، وذلك كما يأتي:

جدول (3-1): معامل ارتباط بيرسون للمحاور والمجالات

الرقم	المحور ١ المجال	عدد العبارات	معامل الارتباط كل مجال مع المحور الكلي	الدلالة الاحصائية
	ارتباطات المحاور مع المحور الكلي	82		
1	الثقافة التنظيمية	32	0.976	0.000
2	المهارات الناعمة	50	0.992	0.000
مجالات المحور الأول: الثقافة التنظيمية				
1	القيم التنظيمية	8	**0.894	0.000
2	المعتقدات التنظيمية	8	**0.918	0.000
3	الأعراف التنظيمية	6	**0.915	0.000
4	التوقعات التنظيمية	10	**0.923	0.000
مجالات المحور الثاني: المهارات الناعمة				
1	الاتصال والتواصل	7	**0.952	0.000
2	الاحتراف أو الإبداع	6	**0.831	0.000
3	حل المشكلات وإدارة الأزمات	8	**0.960	0.000

0.000	**0.968	8	التأقلم والمرونة	4
0.000	**0.955	7	التنظيم والتخطيط	5
0.000	**0.910	7	إدارة الوقت	6
0.000	**0.956	7	اتخاذ القرارات	7

** دال إحصائيا عند قيمة ألفا 0.01 أو أصغر

جدول (2-3): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة مع مجالها (محور الثقافة التنظيمية)

الدالة الإحصائية	معامل بيرسون	#	المحور	الدالة الإحصائية	معامل بيرسون	#	محور الثقافة التنظيمية
0.000	0.689**	1	المعتقدات التنظيمية	0.000	0.828**	1	القيم التنظيمية
0.000	0.889**	2		0.000	0.883**	2	
0.000	0.781**	3		0.000	0.852**	3	
0.000	0.864**	4		0.000	0.843**	4	
0.000	0.837**	5		0.000	0.844**	5	
0.000	0.900**	6		0.000	0.862**	6	
0.000	0.786**	7		0.000	0.741**	7	
0.000	0.797**	8		0.000	0.850**	8	
الأعراف التنظيمية							
				0.000	0.873**	1	
				0.000	0.892**	2	
				0.000	0.875**	3	
				0.000	0.906**	4	
				0.000	0.891**	5	
				0.000	0.757**	6	
التوقعات التنظيمية							
0.000	0.887**	6		0.000	0.613**	1	
0.000	0.820**	7		0.000	0.696**	2	
0.000	0.817**	8		0.000	0.830**	3	
0.000	0.559**	9		0.000	0.777**	4	
0.000	0.896	10		0.000	0.853**	5	

** دال إحصائيا عند قيمة ألفا 0.01 أو أصغر

جدول (3-3): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة مع مجالها (محور المهارات الناعمة)

المهارات الناعمة	# الفقرة	معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية	المحور	#	معامل بيرسون	الدلالة الإحصائية	
الاتصال والتواصل					الاحتراف أو الإبداع			
	1	0.878**	0.000		1	0.956**	0.000	
	2	0.891**	0.000		2	0.954**	0.000	
	3	0.889**	0.000		3	0.917**	0.000	
	4	0.921**	0.000		4	0.929**	0.000	
	5	0.905**	0.000		5	0.970**	0.000	
	6	0.839**	0.000		6	0.876**	0.000	
	7	0.866**	0.000		7		0.000	
حل المشكلات					التأقلم والمرونة			
	1	0.892**	0.000		1	0.850**	0.000	
	2	0.927**	0.000		2	0.702**	0.000	
	3	0.920**	0.000		3	0.842**	0.000	
	4	0.921**	0.000		4	0.838**	0.000	
	5	0.920**	0.000		5	0.920**	0.000	
	6	0.865**	0.000		6	0.929**	0.000	
	7	0.837**	0.000		7	0.901**	0.000	
	8	0.853**	0.000		8	0.911**	0.000	
التنظيم والتخطيط					إدارة الوقت			
	1	0.894**	0.000		1	0.845**	0.000	
	2	0.896**	0.000		2	0.891**	0.000	
	3	0.873**	0.000		3	0.804**	0.000	
	4	0.693**	0.000		4	0.760**	0.000	
	5	0.867**	0.000		5	0.812**	0.000	
	6	0.922**	0.000		6	0.772**	0.000	
	7	0.930**	0.000		7	0.704**	0.000	
اتخاذ القرار								
	1	0.833**	0.000		5	0.922**	0.000	
	2	0.911**	0.000		6	0.904**	0.000	
	3	0.922**	0.000		7	0.846**	0.000	
	4	0.916**	0.000					

مما تقدم من معاملات ارتباط في الجداول من (3-1) وحتى (3-3) أعلاه، تستطيع الباحثة القول بأن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وذلك بدلالة معاملات الارتباط المرتفعة لكل من المحاور والمجالات والعبارات (ارتباط طردي موجب بدلالة إحصائية عالية عند $\alpha \leq 0.01$) بمعاملات ارتباط أدناها (0.559) وأعلاها (0.992) لكافة المحاور والمجالات.

ثانياً : ثبات أداة الدراسة

استخدمت الباحثة (معادلة كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، بتطبيقها على نفس العينة الاستطلاعية المكونة من (33) مفردة من مجتمع الدراسة، والتي تم استبعادها من عينة الدراسة بعد ذلك. والجدول رقم (3-4) أدناه يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة للمحاور (الثقافة التنظيمية، المهارات الناعمة، المحور الكلي).

جدول (3-4): معاملات ثبات أداة الدراسة للمحاور (الثقافة التنظيمية، المهارات الناعمة، المحور الكلي).

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل الارتباط كل مجال مع المحور الكلي
1	الكلي	82	0.992
2	الثقافة التنظيمية	32	0.990
3	المهارات الناعمة	50	0.974

يبين الجدول (3-4) أعلاه أن هناك درجة عالية جداً من الثبات لأداة الدراسة، مما يؤهلها لتكون أداة مرجعية للدراسات المشابهة، حيث يمكن إعادة استخدامها لما لها من موثوقية وثبات عاليين.

تصحيح أداة الدراسة

اختارت الباحثة (الاستبانة) كأداة للدراسة لمناسبتها للدراسة المتعلقة بعرض المقارنة ومدى التوافق بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع (المهارات الناعمة)، وارتباط المتغيرين بالمتغيرات الضابطة المذكورة في وصف العينة، وقد اشتملت الدراسة على مجالات تابعة للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وهذه المجالات هي: (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، وجاء مجموع المجالات (4) مجالات، وعدد الفقرات التي تناولتها

(32) فقرة، ومجالات تابعة للمتغير التابع (المهارات الناعمة) وهذه المجالات هي: (مهارة الاتصال والتواصل، مهارة الاحتراف أو الإبداع، مهارة حل المشكلات وإدارة الأزمات، مهارة التأقلم والمرونة، مهارة التنظيم والتخطيط، مهارة إدارة الوقت، مهارة اتخاذ القرار)، وعدد هذه المجالات (7) مجالات، وقد جاء عدد الفقرات التي اندرجت تحتها (50) فقرة، وبإجمالي (82) فقرة .

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا)، ويقابلها الأرقام (1,2,3,4,5) للإجابة على أسئلة الأداة وإعدادها للتحليل، وذلك حسب الجدول الآتي:

مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	الوسط الحسابي
منخفضة جدًا	أقل من 1.8
منخفضة	2.59-1.8
متوسطة	3.39-2.6
مرتفعة	4.19-3.4
مرتفعة جدًا	4.2 فما فوق

2.4.3 العينة الحقيقية للدراسة

تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة العام المتمثل بالعاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، وهذه العينة بلغ حجمها (244) اعتمادًا على معادلة (ستيفن ثامبسون) لاختيار العينات صغيرة الحجم، وتم إدراج الأرقام في برنامج (SPSS) لاختيار (244) رقمًا عشوائيًا من مجتمع البحث، تم توزيع الأداة عليهم، وقد تم استعادة (217) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل ونسبة (89%) من العينة المختارة.

3.4.3 وصف العينة تبعًا لمتغيراتها الضابطة

الجدول (3-5) التالي يبين توزيع عينة الدراسة بالأرقام والنسب المئوية، ومتغيراتها الضابطة

(ن = 217)

جدول (3-5): مواصفات العينة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	نكر	104	0.48
	أنثى	113	0.52
العمر	أقل من 30 سنة	38	0.175
	30 وأقل من 40 سنة	55	0.253
	40 وأقل من 50 سنة	83	0.382
	من 50 سنة فأكثر	41	0.188
الحالة الاجتماعية	أعزب/عزباء	79	0.364
	متزوج/متزوجة	135	0.622
	مطلق/هـ	3	0.111
المؤهل العلمي الحالي	دراسات عليا	42	0.193
	بكالوريوس	111	0.511
	دبلوم فأقل	64	0.294
سنوات الخبرة في مقر وزارة التربية والتعليم	أقل من 5 سنوات	72	0.331
	5- أقل من 10 سنوات	10	0.46
	10 سنوات- أقل من 15 سنة	50	0.230
	15 سنة فأكثر	85	0.391
المسمى الوظيفي	مدير عام فأعلى	5	0.023
	مدير دائرة أو رئيس وحدة	26	0.119
	رئيس قسم أو رئيس شعبة	89	0.410
	موظف	97	0.447

من خلال مراجعة الجدول (3-5) أعلاه، يمكن القول أن نسبة الإناث في العينة هي الأعلى، حيث جاءت (0.52) مقابل (0.48) للذكور مما يعكس التركيبة الفعلية لمجتمع الدراسة الذي تبلغ الإناث فيه العدد الأكبر من بين الموظفين. كما نلاحظ أن الفئة العمرية (40 - أقل من 50 سنة) هي الأكبر بواقع (83) مفردة ونسبة (38%) من العينة، تليها الفئة العمرية (30- أقل من 40 سنة) بواقع (55) مفردة ونسبة (0.253)، مما يعني أن هاتان الفئتان تشكلان ما نسبته (0.633) من العينة هم ما بين (30-50) سنة . كما نلاحظ أن نسبة المتزوجين من العينة يشكلون (0.622) من

العينة، وأن حملة شهادة البكالوريوس هم الأكبر عددًا بواقع (111) ونسبة (0.511)، وأن سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر) تشكل الفئة الأكبر عددًا بواقع (85) مفردة وبنسبة (0.391)، وأن الدرجة الوظيفية (موظف بدون مسمى إداري) هي النسبة الأكبر بواقع (0.447) من العينة، هذا الأمر الذي يمكننا من القول إننا أمام عينة متجانسة مع المجتمع وتتسم بالاستقرار من الناحية الاجتماعية والخبرانية والمعرفية، الأمر الذي يؤشر إلى إمكانية المساهمة الفعالة في الحصول على نتائج أكثر موضوعية وقليلة التحيز من قبل المبحوثين.

5.3 المعالجات الإحصائية

تمت المعالجة الإحصائية للبيانات والمعلومات الرقمية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.26)، إذ تم استخدام الإحصائيات الوصفية للتعرف على خصائص العينة، واستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق البناء والاتساق الداخلي للاستبانة، واستخدام معامل الارتباط (كرونباخ ألفا) (Cronbach Alpha)، لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، كما تم استخدام اختباري (أنوفا، واختبار T للعينات المستقلة، ISD) لإجابة الأسئلة وفحص الفرضيات الخاصة بالمتغيرات الضابطة، وتم إجراء اختبار الإنحدار البسيط والمتعدد لفحص أثر المتغيرات المستقلة ومجالاتها على المتغيرات التابعة ومجالاتها.

6.3 إجراءات الدراسة

تسير إجراءات الدراسة وفق المخطط على النحو الآتي:

1. قامت الباحثة باختيار موضوع الدراسة بالاتفاق مع المشرف الأكاديمي على الرسالة.
2. تم وضع خطة الرسالة والإطار العام لها من خلال الفصل الأول للدراسة.
3. تمت صياغة الإطار النظري للدراسة وتضمن معايير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل، ومعايير المهارات الناعمة كمتغير تابع، وعلاقة هذين المتغير مع المتغيرات الضابطة.
4. تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرات، ومعاييرها بشكل منفصل أو مرتبط بمتغيرات أخرى ذات علاقة ببعضها بعضًا، كما تم مناقشة هذه الدراسات والتعقيب عليها بالكشف عن مدى توافقها أو اختلافها مع الدراسة الحالية.
5. تم اختيار مجتمع الدراسة وعينتها بعد تحديد منهجية الدراسة وأداة القياس (الاستبانة).

6. تم تصميم استبانة الدراسة لعرضها على المحكّمين، وإجراء التعديلات المطلوبة بالتشاور مع المشرف الأكاديمي على الدراسة.
7. تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية عشوائية مكونة من (30) فردًا من مجتمع الدراسة الكلي.
8. تم جمع الاستبانات المعبأة وتحليل الإجابات وفق أسئلة الدراسة وفرضياتها، ثم الخروج بالنتائج الإحصائية، والمتوسطات الحسابية، والنسب المئوية التي تكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على المهارات الناعمة السائدة في المؤسسات التابعة للسلطة الفلسطينية، وقد تم اختيار وزارة التربية والتعليم الفلسطينية كدراسة حالة.
9. بعد تحليل النتائج ومناقشها، تم الخروج بالتوصيات الهامة فيما يتعلق برفع مستوى المهارات الناعمة لتتناسب مع الثقافة التنظيمية، فتصبح العلاقة بين المسؤولين كقيادة والعاملين كمقودين علاقة وديّة يسودها الحب والاحترام المتبادل والتقدير للعاملين، مما يُشيع حالة من الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى انعاش العمل، والتفاني في الخدمة، والإخلاص التام.

الفصل الرابع : نتائج التحليل

1.4 مقدمة

لقد قامت الباحثة في هذا الفصل بإجراء الاختبارات اللازمة على أداة الدراسة، وذلك في سبيل الإجابة على أسئلتها وفرضياتها، بحيث شمل استخراج النتائج والتعليق عليها ومناقشتها من قبل الباحثة، وذلك تمهيداً لتلخيص النتائج وبناء استنتاجات وتوصيات الدراسة.

2.4 إجابة أسئلة وفرضيات الدراسة

السؤال الأول: ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة وأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في وزارة التربية والتعليم؟

إجابة السؤال الأول

قامت الباحثة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على التوالي للمحور الكلي الخاص بالثقافة التنظيمية ككل، ولكل مجال من مجالاتها الأربعة كل على حدة، وتبين الجداول من (1-4) وحتى (5-4) نتائج الاختبار.

جدول (1-4): المتوسطات الحسابية لمحور الثقافة التنظيمية ومجالاته

المحور / المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيم التنظيمية	3.6071	0.80922
التوقعات	3.5940	0.77239
المعتقدات	3.5282	0.80048
الأعراف	3.1897	0.90692
المحور الكلي (الثقافة التنظيمية)	3.5050	0.73857

بالنظر إلى الجدول (1-4) أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي العام لمحور (الثقافة التنظيمية) جاء (3.5)، وهذا يعني أن واقع الثقافة التنظيمية العام في وزارة التربية والتعليم هو واقع جيد جداً

(مرتفع) بحسب المقياس المستخدم. كما نجد أن أعلى المجالات تقيماً من قبل العينة المبحوثة كان مجال القيم التنظيمية بمتوسط حسابي (3.60) بدرجة عالية، وأن أدنى هذه المجالات تقيماً جاء مجال (الأعراف) بمتوسط (3.18) بدرجة متوسطة، كما تقع بقية المجالات بين هذين المتوسطين بدرجة مرتفعة (أكبر من 3.4).

والجداول التالية بين (2-4 / 5-4) تبين المتوسطات الحسابية لفقرات كل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية كما يلي:

1. مجال القيم التنظيمية

بالنظر إلى الجدول (2-4) أدناه، نجد أن أكثر العبارات تقيماً من قبل المبحوثين كانت "تقوم العلاقة بين القيادة والموظفين على أساس الاحترام المتبادل" بمتوسط حسابي (3.79) بدرجة عالية، وأدنى الفقرات تقيماً كانت "يتم التعامل مع كافة الموظفين بالعدل والمساواة" بمتوسط (3.34) بدرجة متوسطة، تليها الفقرة "يتم نقل المعلومات في الوزارة بالاتجاهين (صعوداً ونزولاً)" بمتوسط حسابي (3.38) وبدرجة متوسطة، مما يعني أن تقييم المبحوثين لمجال القيم التنظيمية جاء بدرجة مرتفعة لكل عباراته، باستثناء العبارتين (7) و(8) وهذا يتطلب إيلاءهما المزيد من الاهتمام من قيادة الوزارة، وجاء تقييم المبحوثين لمجال القيم التنظيمية ككل بمتوسط حسابي (3.6) وبدرجة مرتفعة.

جدول (2-4): المتوسطات الحسابية لمجال القيم التنظيمية

القيم التنظيمية			
الترتيب العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تقوم العلاقة بين القيادة والموظفين على أساس الاحترام المتبادل	3.7926	0.89667
2	توجد بوصلة أخلاقية تحكم كافة مناحي العمل في الوزارة.	3.7834	0.88407
3	تشجع الوزارة التعاون بين الزملاء والعمل بروح الفريق	3.7143	0.96773
4	تركز الوزارة على قيم الإخلاص والنزاهة والممارسات التربوية السليمة	3.6959	0.92778

1.00977	3.6359	يتواصل الموظفون مع المسؤولين في الوزارة بسهولة ويسر	5
0.91856	3.5023	يتم نقل المعلومات أفقيًا داخل الوزارة بمرونة ودون تعقيد	6
1.12522	3.3871	يتم نقل المعلومات في الوزارة بالاتجاهين (صعودًا ونزولًا)	7
1.20393	3.3456	يتم التعامل مع كافة الموظفين بالعدل والمساواة	8
0.9917	3.6071	المتوسط الحسابي لمجال القيم التنظيمية	
		n= 217	

2. مجال المعتقدات التنظيمية

يبين الجدول (3-4) أدناه أن أكثر العبارات تقييمًا من قبل المبحوثين كانت "تتسم العلاقة بيني وبين زملائي بالألفة والوئام" بمتوسط حسابي (3.76) بدرجة مرتفعة، وأدنى الفقرات تقييمًا كانت "تحرص الوزارة على رضا الموظفين وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتراعي خصوصياتهم" بمتوسط (3.15) بدرجة متوسطة، مما يعني أن المعتقدات التنظيمية تميل إلى الانخفاض عند الدخول في الحقول الخاصة بامتيازات وحقوق العاملين، تليها الفقرة "يساهم الموظفون في طرح أفكار جديدة للعمل" بمتوسط (3.39) وبدرجة متوسطة، مما يتطلب مزيدًا من الاهتمام بذلك لما له أثر على تعزيز الإبداع والابتكار في الوزارة، وقد جاء مجال المعتقدات التنظيمية ككل بمتوسط (3.52) وبدرجة مرتفعة.

جدول (3-4): المتوسطات الحسابية لمجال المعتقدات التنظيمية

المعتقدات التنظيمية			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ترتيب العبارة
1.05747	3.7604	تتسم العلاقة بيني وبين زملائي بالألفة والوئام	1
0.85818	3.6544	يلتزم الموظفون جميعهم بقوانين الوزارة والأنظمة والتعليمات المطبقة فيها.	2
0.93284	3.6406	يتم إنجاز الأعمال في وقتها دون تأخير	3
1.04233	3.5853	يعلم الموظفون جميعهم بقوانين الوزارة والأنظمة والتعليمات المطبقة فيها	4

0.99562	3.5253	5	تحرص الوزارة على سيادة المحبة والاحترام والتسامح وإشاعة التآلف والعمل بروح الفريق بين الموظفين
1.22520	3.5069	6	تسري القوانين المعتمدة في الوزارة على الجميع دون استثناء
1.01360	3.3963	7	يساهم الموظفين في طرح أفكار جديدة للعمل
1.04233	3.1567	8	تحرص الوزارة على رضا الموظفين وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتراعي خصوصياتهم
1.0209	3.5282		المتوسط الحسابي لمجال المعتقدات التنظيمية
			n= 217

3. مجال الأعراف التنظيمية

يبين الجدول (4-4) أدناه أن أكثر العبارات تقييماً من قبل المبحوثين "تسود المودة والاحترام والتعاطف بين الموظفين في الوزارة" بمتوسط حسابي (3.60) بدرجة مرتفعة، تليها العبارة "تتبع الوزارة تسلسل إداري هرمي يتسم بالمرونة في التعامل مع الموظفين" والتي جاءت بمتوسط (3.54) وبدرجة مرتفعة، وباقي الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. باستثناء الفقرة الأدنى تقييماً والتي كانت "تقوم الوزارة بتعزيز الموظفين بمكافآت للمستحقين لها بجدارة" بمتوسط (2.55) بدرجة ضعيفة، كما نلاحظ أن العبارات من العبارة رقم (3) وحتى رقم (5) حصلت على متوسطات حسابية بدرجة متوسطة، مع العلم أن هذا المجال يقيس تقييم المبحوثين للأعراف التنظيمية السائدة في الوزارة، الأمر الذي يعني وجود إشكالية فيما يتعلق بحقوق العاملين القانونية، كما تعكسه هذه الأعراف من خلال رؤية المبحوثين لها، حيث جاءت الدرجة الكلية للمجال بمتوسط (3.18) وبدرجة متوسطة.

جدول (4-4): المتوسطات الحسابية لمجال الأعراف التنظيمية

الأعراف التنظيمية			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ترتيب العبارة
0.89677	3.6083	تسود المودة والاحترام والتعاطف بين الموظفين في الوزارة	1
1.01341	3.5438	تتبع الوزارة تسلسل إداري هرمي يتسم بالمرونة	2

		في التعامل مع الموظفين	
1.08243	3.2028	تحفز الوزارة الموظفين نحو الدافعية والإبداع	3
1.14257	3.1521	تشارك الوزارة الموظفين في صنع القرارات ووضع الخطط التطويرية	4
1.11973	3.0737	تتجنب الوزارة التحيز لأي من الموظفين وتتعامل بعدالة	5
1.06617	2.5576	تقوم الوزارة بتعزيز الموظفين بمكافآت للمستحقين لها بجدارة	6
0.9975	3.1897	المتوسط الحسابي لمجال الأعراف التنظيمية	
		n= 217	

4. مجال التوقعات التنظيمية

يبين الجدول (4-5) أدناه أن أكثر العبارات تقييماً من قبل المبحوثين كانت "زاد العمل في الوزارة من خبرتي المتصاعدة" بمتوسط حسابي (3.90) بدرجة مرتفعة، وأدنى الفقرات تقييماً كانت "أتوقع دائماً أن أنال مكافآت من قيادتي على إنجازاتي" بمتوسط (2.80) بدرجة متوسطة، كما نلاحظ أن العبارة "لا يوجد تصرفات تقوم بها القيادة تعيق عملي" حصلت على درجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.38) من التقييم أيضاً مما يدعم مؤشرات نتائج المجالات السابقة حول العبارات المتعلقة بالمزايا ومراعاة الحقوق الخاصة بالعاملين.

جدول (4-5): المتوسطات الحسابية لمجال التوقعات التنظيمية

التوقعات التنظيمية			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ترتيب العبارة
0.86861	3.9032	زاد العمل في الوزارة من خبرتي المتصاعدة	1
1.04776	3.8664	أنا مرتاح في العمل الموكل إلي في الوزارة، وملتزم به	2
1.02572	3.8111	لدي معلومات كافية عن الهيكل التنظيمي وتفرعاته	3
1.05775	3.7926	أضف لي التدريب على العمل واستخدام	4

		تكنولوجيا المعلومات خبرات جديدة	
1.06593	3.6774	لا يوجد خلاقات ظاهرة أو خفية بيني وبين زملائي في الوزارة	5
0.88368	3.5853	تدفعني أفكار الوزارة لتوقع ما سيحصل من توجيهات	6
1.08619	3.5806	لا أتفاجأ بقرارات تغيّر مسار حياتي العملية في الوزارة	7
1.06266	3.5392	اتصالاتي مع القيادة والموظفين ميسورة، ومفيدة للعمل والدافعية وتحقيق الأهداف	8
1.01665	3.3825	لا يوجد تصرفات تقوم بها القيادة تعيق عملي	9
1.22187	2.8018	أتوقّع دائماً أن أنال مكافآت من قيادتي على إنجازاتي	10
1.0337	3.5940	المتوسط الحسابي لمجال التوقعات التنظيمية	
		n= 217	

بناءً على ما تقدم يمكن الإجابة على السؤال الأول للدراسة "ما واقع الثقافة التنظيمية السائدة وأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في وزارة التربية والتعليم؟ بالقول إن واقع الثقافة التنظيمية ككل في وزارة التربية والتعليم هو واقع مرتفع، وأن مجالات هذه الثقافة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية) تمتلك واقع مرتفع أيضاً بمتوسطات حسابية (3.6، 3.5، 3.59) على التوالي، في حين أن واقع مجال (الأعراف التنظيمية) هو واقع متوسط بمتوسط حسابي (3.18) كما يقيمه مجتمع العاملين في الوزارة.

السؤال الثاني: ما واقع توفر المهارات الناعمة وأبعادها (مهارة الاتصال والتواصل، مهارة الاحتراف أو الإبداع، مهارة حل المشكلات وإدارة الأزمات، مهارة التأقلم والمرونة، مهارة التنظيم والتخطيط، مهارة إدارة الوقت، مهارة اتخاذ القرار) في وزارة التربية والتعليم؟

إجابة السؤال الثاني

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور (المهارات الناعمة) والمجالات السبع المرتبطة به في سبيل الإجابة عن هذا السؤال، وتبين الجداول بين (6-4) و (4-14) هذا الواقع كما تراه العينة المبحوثة.

1. المحور الكلي للمهارات الناعمة ومجالاته

يبين الجدول (6-4) أدناه المتوسطات الحسابية للمحور ومجالاته، حيث نلاحظ أن المبحوثين قاموا بتقييم المحور ككل بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.42)، كما قيموا كل من المجالات على الترتيب والتوالي (إدارة الوقت، الاتصال والتواصل، حل المشكلات، التخطيط) بمتوسطات حسابية (3.63، 3.53، 3.41، 3.4) كما قيموا مجالات (الإبداع، اتخاذ القرار) بمتوسطات (3.36، 3.35) على التوالي بدرجات متوسطة.

جدول (6-4): المتوسطات الحسابية لمحور المهارات الناعمة ومجالاته

المحور / المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
إدارة الوقت	3.6300	0.73015	مرتفعة
الاتصال والتواصل	3.5332	0.85319	مرتفعة
حل المشكلات	3.4136	0.91177	مرتفعة
التخطيط	3.4036	0.89433	مرتفعة
الإبداع	3.3602	1.02999	متوسطة
اتخاذ القرار	3.3594	0.87752	متوسطة
التأقلم والمرونة	3.2782	0.86443	متوسطة
المحور الكلي (المهارات الناعمة)	3.4236	0.81197	مرتفعة

وتبين الجداول من (7-4) إلى (4-14) أدناه، تقييم المبحوثين لمجالات محور (المهارات الناعمة).

1. مجال الاتصال والتواصل

يبين الجدول (4-7) أدناه أن أكثر العبارات تقييماً من قبل المبحوثين كانت " تعمل الوزارة على تسهيل الاتصال والتواصل بين الموظفين من أجل تنفيذ الأعمال المناطة بهم بسرعة ودقة" بمتوسط حسابي (3.70) بدرجة مرتفعة، وأدنى الفقرات تقييماً كانت "يتم التواصل والاتصال بين كافة المستويات الإدارية في الوزارة بسهولة ويسر" بمتوسط (3.33) بدرجة متوسطة، كما حصلت الفقرة رقم (6) من المجال على درجة متوسطة أيضاً، وهذا يتطلب من الوزارة الإهتمام بآلية تسهيل عملية الإتصال والتواصل بين الموظفين، وحصلت بقية الفقرات على درجات عالية من التقييم.

جدول (4-7): المتوسطات الحسابية لمجال (الاتصال والتواصل)

الاتصال والتواصل			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ترتيب العبرة
0.96396	3.7097	تعمل الوزارة على تسهيل الاتصال والتواصل بين الموظفين من أجل تنفيذ الأعمال المناطة بهم بسرعة ودقة	1
0.88830	3.6636	التواصل بين الوزارة والمديريات التابعة لها في المدن والبلدات سهل وميسور	2
0.93323	3.5991	تحرص الوزارة على تزويد الموظفين بوسائل الاتصال والتواصل لتمكنهم دائماً من إنجاز مهامهم	3
1.02270	3.5392	تعزز الوزارة التعاون بين الموظفين من أجل تقديم أعمال جماعية مفيدة، وداعمة لتحقيق الأهداف	4
1.04096	3.5300	يسير الاتصال والتواصل بين الموظفين في الوزارة بطريقة سلسة ومريحة	5
1.01827	3.3594	تعدّ الوزارة دورات تدريبية دورية للموظفين لتعزيز مهارات الاتصال والتواصل بين الموظفين	6

1.12651	3.3318	يتم التواصل والاتصال بين كافة المستويات الإدارية في الوزارة بسهولة ويسر	7
0.9991	3.5332	المتوسط الحسابي لمجال (الاتصال والتواصل)	
		n= 217	

2. مجال الاحتراف أو الإبداع

يبين الجدول (4-8) أدناه أن أكثر العبارات تقييماً من قبل المبحوثين كانت "تركز الوزارة على التعلّم، واكتساب مهارات قيادية وتطويرية جديدة، تُسهم في نجاح القيادة، وتحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي (3.51) بدرجة مرتفعة، وأدنى الفقرات تقييماً كانت "تشجع الوزارة توجهات موظفيها الإبداعية الريادية، وتستغل الطاقات الجديدة، وترفع من شأن المبدعين فيها" بمتوسط (3.17) بدرجة متوسطة، كما حصلت العبارتين رقم (4،5) على درجات متوسطة من التقييم، وهذا يتطلب من الوزارة إيلاء الإهتمام بشكل أكبر لمجال الاحتراف والابداع وإعطاء الموظفين فرصة لأبراز الابداع والابتكار لديهم.

جدول (4-8): المتوسطات الحسابية لمجال (الاحتراف أو الإبداع)

الاحتراف أو الإبداع			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ترتيب العبرة
1.08907	3.5161	تركز الوزارة على التعلّم، واكتساب مهارات قيادية وتطويرية جديدة، تُسهم في نجاح القيادة، وتحقيق الأهداف	1
1.00920	3.4654	ترى الوزارة أن معايير النجاح لديها تتمثل في ريادتها وقدرتها على الإبداع	2
1.19633	3.4286	ترى الوزارة أن الإتيان بأفكار إبداعية جديدة، يُميز الوزارة عن غيرها لذلك تدفع بالموظفين إلى التنافس في هذا المجال	3
1.17837	3.3041	يتسم العمل في الوزارة بالديناميكية. تُشجع الوزارة المبادرة والاحتراف والابتكار بوجود معززات ومكافآت على ذلك	4

1.14362	3.2673	تدفع الوزارة الموظفين إلى التواصل مع العالم الخارجي للتعرف على تجارب ناجحة لتطبيقها فيها لتحقيق التفوق المقارن	5
1.12215	3.1797	تُشجع الوزارة توجهات موظفيها الإبداعية، وتستغل الطاقات الجديدة، وترفع من شأن المبدعين فيها	6
1.1231	3.3602	المتوسط الحسابي لمجال (الاحتراف أو الإبداع)	
		n= 217	

3. مجال حل المشكلات وإدارة الأزمات

يبين الجدول (4-9) أدناه أن أكثر العبارات تقييماً من قبل المبحوثين كانت "تحرص الوزارة على تحقيق الانسجام والاستقرار الداخلي، ومنع أي فوضى أو مشكلات طارئة" بمتوسط حسابي (3.58) بدرجة مرتفعة، وأدنى الفقرات تقييماً كانت "تضع الوزارة خطأً استشرافية استباقية لإدارة أي أزمات طارئة وتضع حلولاً متوقعة لهذه الأزمات" بمتوسط (3.28) بدرجة متوسطة، كما قيمت العبارتان (6،7) من المجال بدرجة متوسطة أيضاً، مما يستدعي اهتمام أكثر من قيادة الوزارة في مجال تنمية مهارات حل المشكلات، والعناية بوضع خطط استباقية لإدارة الأزمات والتعامل معها.

جدول (4-9): المتوسطات الحسابية لمجال (حل المشكلات وإدارة الأزمات)

حل المشكلات وإدارة الأزمات			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ترتيب العبارة
1.19187	3.5806	تحرص الوزارة على تحقيق الانسجام والاستقرار الداخلي، ومنع أي فوضى أو مشكلات طارئة	1
0.97209	3.5253	يتصرف الموظفون في حال وقوع أزمة بروح الفريق، ويتم تقديم الحلول اللازمة	2
1.07482	3.4424	تحرص الوزارة على القيام بسلسلة إجراءات تنفيذ العمل وتدعم تطلعات الموظفين، وتسبق التوقعات نحو تحقيق النجاح، وتنمية الكفاءات	3

0.85167	3.4147	تعمل الوزارة عند حدوث أزمة فيها على حلها ذاتياً، دون انتظار أوامر السلطة العليا	4
0.97638	3.3963	يوجد قدرة كافية لدى الوزارة للتعامل مع الأزمات الطارئة فيها بفاعلية	5
1.08535	3.3364	تحرص الوزارة على وضع سلسلة قوانين إنقاذية جاهزة للحالات الطارئة، والتوقعات القائمة لأي أزمة	6
1.04918	3.3272	تحرص الوزارة على تفعيل مهارة حل المشكلات لديها ولدى الموظفين فيها	7
1.15527	3.2857	تضع الوزارة خطاً استشرافية استباقية لإدارة أي أزمات طارئة وتضع حلولاً متوقعة لهذه الأزمات	8
1.0446	3.4136	المتوسط الحسابي لمجال (حل المشكلات وإدارة الأزمات)	
		n= 217	

4. مجال التأقلم والمرونة

يبين الجدول (4-10) أدناه أن أكثر العبارات تقييماً من قبل المبحوثين كانت "أشعر بالأمان الوظيفي لأنني أقوم بعملتي على أكمل وجه" بمتوسط حسابي (3.48) بدرجة مرتفعة، وأدنى الفقرات تقييماً كانت "أشعر أن توزيع العمل والأدوار داخل الوزارة يتم بعدل وإنصاف وتشاركية" بمتوسط (3.0) بدرجة متوسطة، كما جاء تقييم الفقرات (5،6،7) حول صلاحية الهيكل التنظيمي لتمكين الموظفين من القيام بالمهام المنوطة بهم، ووجود العوائق أمام الموظفين في وجه تطوير أنفسهم، وتلبية الوزارة لاحتياجات الموظفين وتلبية رغباتهم بدرجة متوسطة أيضاً، مما يستدعي الانتباه من قبل قيادة الوزارة لمراعاة هذه المتطلبات، إضافة إلى بروز الحاجة لتكييف الهيكل التنظيمي ليصبح منسجماً وميسراً لأداء المهام المناطة بالموظفين.

جدول (4-10): المتوسطات الحسابية لمجال (التأقلم والمرونة)

التأقلم والمرونة			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ترتيب العبرة
1.04132	3.4885	أشعر بالأمان الوظيفي لأنني أقوم بعملتي على أكمل وجه	1

0.97481	3.3825	تتميز الوزارة بالقدرة السريعة للاستجابة لكل ما يساهم في تطوير العملية التعليمية	2
1.03946	3.3502	لدى الوزارة القدرة على التعامل مع المتغيرات في البيئة الخارجية بكفاءة	3
0.90109	3.3502	يمتلك الموظفون في الوزارة القدرة على التأقلم مع التطورات العلمية والتكنولوجية	4
1.00706	3.3180	يوفر الهيكل التنظيمي للوزارة المتطلبات اللازمة لتمكين الموظفين من القيام بالمهام المناطة بهم بفاعلية	5
1.04237	3.1705	لا يوجد عوائق تحول دون تطوير الموظف لنفسه	6
0.98735	3.1429	تحرص الوزارة على تلبية احتياجات الموظفين وإشباع رغباتهم لما فيه مصلحة العمل	7
1.20355	3.0230	أشعر أن توزيع العمل والأدوار داخل الوزارة يتم بعدل وإنصاف وتشاركية	8
1.0246	3.2782	المتوسط الحسابي لمجال (التأقلم والمرونة)	
		n= 217	

5. مجال التنظيم والتخطيط

يبين الجدول (4-11) أدناه أن أكثر العبارات تقييماً من قبل المبحوثين كانت "تمتلك الوزارة خطة استراتيجية واضحة ورؤية لتحقيقها" بمتوسط حسابي (3.59) بدرجة مرتفعة، وأدنى الفقرات تقييماً كانت "يتميز الهيكل التنظيمي في الوزارة بقدر عالٍ من اللامركزية والمرونة التنظيمية" بمتوسط (3.12) بدرجة متوسطة، كما جاء تقييم الفقرتان (5،6) حول حرص الوزارة على تنظيم العمل حسب الأولويات، واعتمادها لأسلوب تنظيمي دقيق يعزز الولاء والانتماء والالتزام لدى الموظفين بدرجة متوسطة أيضاً، مما يستدعي لفت الانتباه إلى تعزيز عملية التفويض والحد من مركزية العمل ووضع أولويات العمل ضمن خطط مدروسة وشفافة، إضافة إلى الحاجة لوضع لوائح وإجراءات عامة لتعزيز عملية التنظيم وبالتالي الانتماء والولاء والالتزام.

جدول (4-11): المتوسطات الحسابية لمجال (التنظيم والتخطيط)

التنظيم والتخطيط			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ترتيب العبرة
1.04996	3.5991	تمتلك الوزارة خطة استراتيجية واضحة ورؤية لتحقيقها	1
0.99128	3.5023	تركز الوزارة على تنمية العمل لتحقيق الأهداف، وحشد الجهود نحو بناء قاعدة عملياتية تطويرية متسلسلة	2
1.10577	3.4747	يعاد النظر في الخطط الموضوعة بين سنة وأخرى	3
1.13709	3.4332	تضع الوزارة الخطط، وتطلع الموظفين عليها أولاً بأول	4
1.06121	3.3825	تحرص الوزارة على تنظيم العمل حسب الأولويات	5
1.00073	3.3088	تعتمد الوزارة أسلوباً تنظيمياً دقيقاً، يُعزز الولاء والانتماء وسياسة الالتزام لدى موظفيها تجاهها	6
1.02659	3.1244	يتميز الهيكل التنظيمي في الوزارة بقدر عالٍ من اللامركزية والمرونة التنظيمية	7
1.0532	3.4036	المتوسط الحسابي لمجال (التنظيم والتخطيط)	
		n= 217	

6. مجال إدارة الوقت

يبين الجدول (4-12) أدناه أن أكثر العبارات تقيماً من قبل المبحوثين كانت "تحرص الوزارة على محاسبة الموظفين للالتزام بالوقت" بمتوسط حسابي (3.89) بدرجة مرتفعة، وأدنى الفقرات تقيماً كانت "تعقد الوزارة ندوات تركز على أهمية التعامل مع إدارة الوقت" بمتوسط (3.12) بدرجة متوسطة، وهنا تقف الباحثة لتتساءل حول إتباع أسلوب العقاب في سبيل الحصول على الالتزام بالوقت مقابل الإهمال في المجال التثقيفي حول أهمية الوقت وإدارته في سبيل الوصول إلى الالتزام به، الأمر الذي يستوجب إعادة النظر فيه من قبل إدارة الوزارة.

جدول (4-12): المتوسطات الحسابية لمجال (إدارة الوقت)

إدارة الوقت			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	ترتيب العبرة
1.00869	3.8986	تحرص الوزارة على محاسبة الموظفين للالتزام بالوقت	1
0.81840	3.8433	يغادر المسؤولون والموظفون موقع العمل في المواعيد المحددة	2
1.04153	3.6912	يتم إنجاز الأعمال المرتبطة بوقت في وقتها دون تأخر	3
0.92150	3.6774	يصل المسؤولون والموظفون موقع العمل في المواعيد المحددة	4
0.85122	3.6313	تتم القيادة والموظفون أهمية الوقت في إنجاز الأعمال في الوزارة	5
1.02345	3.4977	يحرص الموظفون على إنجاز المهام المكلفين بها وإن تطلب ذلك العمل خارج أوقات الدوام الرسمي	6
0.94450	3.1705	تعقد الوزارة ندوات تركز على أهمية التعامل مع إدارة الوقت	7
0.9442	3.6300	المتوسط الحسابي لمجال (إدارة الوقت)	
		n= 217	

7. مجال اتخاذ القرار

يبين الجدول (4-13) أدناه أن أكثر العبارات تقييماً من قبل المبحوثين كانت "تحرص الوزارة في تخطيطها وصنع قراراتها على تحقيق الأهداف المحددة لها" بمتوسط حسابي (3.64) بدرجة مرتفعة، تلتها الفقرات (4،3،2) حول امتلاك الوزارة للكفايات اللازمة لاتخاذ القرارات الهامة، وتقييم القرارات المتخذة من خلال النتائج المتحققة، والتكامل بين السياسات والقرارات المتخذة، وبدرجة مرتفعة، وأدنى الفقرات تقييماً كانت "تشارك الوزارة الموظفين فيها في عملية اتخاذ القرار" بمتوسط (3.0) بدرجة متوسطة، سبقتها الفقرتان (5، 6) حول المراجعة الدورية للقرارات للتأكد

من فاعليتها، وإتاحة المجال للموظفين للعمل دون الرجوع للرئيس المباشر فيما يتعلق بإنجاز أعمالهم، وبدرجة متوسطة، الأمر الذي يصب في صالح العمل المركزي والبعد عن التفويض وإعطاء الموظفين مساحات من الحرية في مجال تنفيذ الأعمال والقرارات المتخذة، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر فيه من قبل قيادة الوزارة.

جدول (4-13): المتوسطات الحسابية لمجال (اتخاذ القرار)

اتخاذ القرار			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة	ترتيب العبارة
0.98055	3.6452	تحرص الوزارة في تخطيطها وصنع قراراتها على تحقيق الأهداف المحددة لها	1
0.94798	3.5253	تمتلك الوزارة الكفايات اللازمة لإتخاذ قرارات هامة عند الحاجة ودون تأخير	2
1.00517	3.4931	تقوم الوزارة بتقييم القرارات المتخذة وذلك من خلال النتائج المتحققة	3
1.01848	3.4700	هناك تكامل بين القرارات التي تتخذها الوزارة وبين السياسات والإجراءات المتبعة فيها	4
1.07801	3.2350	يتم عمل مراجعة دورية للقرارات المتخذة للتأكد من فاعليتها وإمكانيتها في تحقيق أهداف الوزارة	5
1.03491	3.1106	يتاح للموظف إنجاز معظم أعماله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر	6
0.99001	3.0369	تشارك الوزارة الموظفين فيها في عملية اتخاذ القرار	7
1.0079	3.3594	المتوسط الحسابي لمجال (اتخاذ القرار)	
		n= 217	

- مما تقدم يمكن الإجابة على السؤال الثاني للدراسة" ما واقع توفر المهارات الناعمة وأبعادها (مهارة الاتصال والتواصل، مهارة الاحتراف أو الإبداع، مهارة حل المشكلات وإدارة الأزمات، مهارة التأقلم والمرونة، مهارة التنظيم والتخطيط، مهارة إدارة الوقت، مهارة اتخاذ القرار) في وزارة التربية والتعليم؟

بالقول إن المبحوثين قاموا بتقييم محور (المهارات الناعمة) ككل بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.42)، كما قيموا كل من المجالات على الترتيب والتوالي (إدارة الوقت، الاتصال والتواصل، حل المشكلات، التخطيط) بمتوسطات حسابية (3.63، 3.53، 3.41، 3.4) كما قيموا مجالات (الإبداع، اتخاذ القرار، التأقلم والمرونة) بمتوسطات (3.36، 3.35، 3.27) على التوالي بدرجات متوسطة.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والمهارات الناعمة السائدة في وزارة التربية والتعليم؟

- الفرضية الأولى: لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الثقافة التنظيمية وبين المهارات الناعمة في وزارة التربية والتعليم.

إجابة السؤال الثالث:

للإجابة على السؤال قامت الباحثة بإجراء اختبار الارتباط البسيط والمتعدد حسب الحاجة ومتطلبات الإجابة على السؤال:

بإجراء اختبار الارتباط بين محوري الدراسة المستقل (الثقافة التنظيمية) والتابع (المهارات الناعمة)، تبين أن هناك علاقة ارتباط طردية مرتفعة جدًا بدلالة معامل الارتباط (0.938) وذات دلالة إحصائية بين المحورين بدلالة قيمة ألفا (0.000) كما يبينها الجدول (4-14) أدناه.

جدول (4-14): معامل ارتباط بيرسون بين محوري الدراسة

المهارات الناعمة		
.938**	معامل ارتباط بيرسون	الثقافة التنظيمية
0.000	مستوى الدلالة	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

ولمعرفة طبيعة هذه العلاقة بين المحورين، تم إجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط الذي يبينه الجدول (4-15) والشكل (4-1) أدناه:

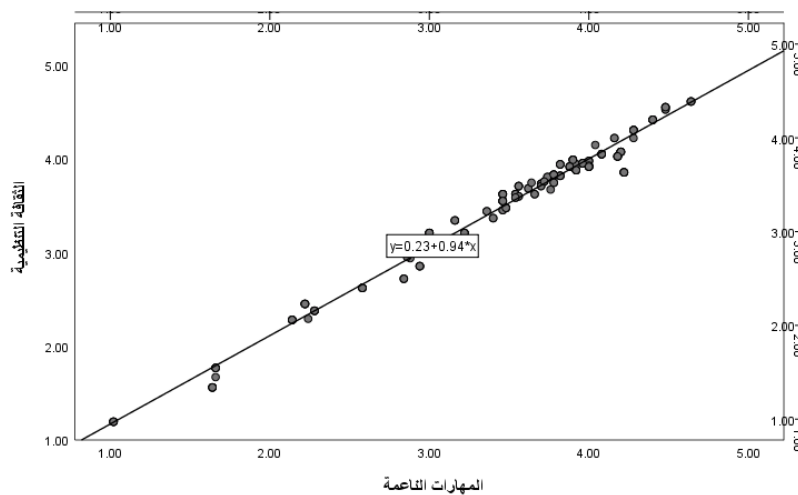
جدول (4-15): الانحدار الخطي البسيط لمحوري الدراسة

المتغيرات	ر	دلالة ر	ر ²	بيتا	ف	دلالة ف	ت	دلالة ت
الثقافة التنظيمية	0.938	0.000	0.880	0.938	158	0.000	39.7	0.000
المهارات الناعمة								

فمن خلال الجدول (4-15) أعلاه، يمكن ملاحظة الارتباط المذكور ودلالته، كما يتبين لنا أن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) يفسر (88%) من التغير على المتغير التابع (المهارات الناعمة) وذلك بدلالة معامل التفسير (R²) وقيمته (0.880)، وتبين قيمة (ف) البالغة (158) بدلالة (0.000) أن نموذج الانحدار معنوي، كما توضح قيمة بيتا (0.938) ودلالة (ت) البالغة (0.000) طبيعة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع.

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن المهارات الناعمة معتمدة اعتمادًا كبيرًا وبنسبة (88%) على الثقافة التنظيمية لوزارة التربية والتعليم والوزارات ذات الثقافات المشابهة، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تترك (12%) فقط للمتغيرات الأخرى المؤثرة على المهارات الناعمة في الوزارة، كما أن التغيير في الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى التغيير في المهارات الناعمة بمقدار (0.938) وحدة، بمعنى أن المهارات الناعمة تتحسن بشكل كبير. والشكل (4-1) أدناه يبين طبيعة هذه العلاقة.

الشكل (4-1): العلاقة بين المحاور الكلية للدراسة



من خلال الشكل (1-4) أعلاه، نستطيع كتابة معادلة خط الانحدار البسيط بين المحورين المستقل (الثقافة التنظيمية) والتابع (المهارات الناعمة):

$$Y=0.23 + .94 X$$

أو المهارات الناعمة = 0.23 + 0.94 (الثقافة التنظيمية).

ولتفصيل طبيعة العلاقة بين المحورين على المستوى الجزئي من خلال مجالتهما، فقد تم إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (STEPWISE) بمعنى حذف المجال الذي لا يمتلك أثرًا دال إحصائيًا على المتغير التابع (المهارات الناعمة) - أي أن المتغيرات ذات الارتباط الدال معنويًا هي التي يتم اعتمادها- لمجالات محور (الثقافة التنظيمية) على المحور الكلي للمهارات الناعمة مرة، وعلى كل مجال من مجالات السبعة مرة ثانية، والجداول من (4-16) وحتى (4-24) تعرفنا على طبيعة هذه العلاقات:

1. العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية والمحور الكلي للمهارات الناعمة

الجدول (4-16) أدناه يوضح هذه العلاقات الجزئية:

جدول (4-16): العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية والمحور الكلي للمهارات الناعمة

المتغيرات	ر	دلالة ر	ر ²	بيتا	ف	دلالة ف	ت	دلالة ت
القيم التنظيمية	0.867	0.000	0.751	0.393	674	0.000	11.4	0.000
المعتقدات التنظيمية	0.781	0.000	0.610	0.103	591	0.007	2.7	0.000
الأعراف التنظيمية	0.892	0.000	0.796	0.291	836	0.000	8.6	0.000
التوقعات	0.869	0.000	0.755	0.445	696	0.000	11.3	0.000

بالنظر إلى الجدول (4-16) أعلاه، نستطيع القول أن كل من مجالات محور الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) تفسر منفردة وعلى التوالي ما نسبته (0.751، 0.610، 0.796، 0.775) من التغير في محور المهارات الناعمة، بدلالة قيم (r²) المذكورة. كما يبين أنه كلما تحسن كل من المجالات (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) بوحدة واحدة، فإن محور المهارات الناعمة يتحسن بالمقادير

(0.393، 0.103، 0.291، 0.445) وحدات على التوالي، وذلك بدلالة معاملات التغيير (بيتا) المذكورة، وبدلالاتها الإحصائية (ت = 0.000)، كما يُظهر النموذج معاملات الارتباط بين كل مجالات الثقافة التنظيمية ومحور المهارات الناعمة والتي جاءت كلها عالية بدلالة (ر) ودالة إحصائياً (0.000).

2. العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال (الاتصال والتواصل)

جدول (4-17): العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال الاتصال والتواصل (R²=86.2)

المتغيرات	ر	دلالة ر	ر ²	بيتا	ف	دلالة ف	ت	دلالة ت
القيم التنظيمية	0.80	0.000	0.64	0.415	331	0.000	8.8	0.000
المعتقدات التنظيمية	0.717	0.000	0.514	0.249	227	0.000	4.8	0.000
الأعراف التنظيمية	0.806	0.000	0.650	0.110	399	0.000	2.3	0.000
التوقعات	0.881	0.000	0.77	0.777	741	0.000	14.6	0.022

بالنظر إلى الجدول (4-17) أعلاه، نستطيع القول أن كل من مجالات محور الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) تفسر منفردة وعلى التوالي ما نسبته (0.64، 0.51، 0.65، 0.77) من التغيير في مجال (الاتصال والتواصل) بدلالة قيم (r²) المذكورة. كما يبين أنه كلما تحسن كل من المجالات (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) بوحدة واحدة، فإن مجال (الاتصال والتواصل) يتحسن بالمقادير (0.415، 0.249، 0.110، 0.777) وحدات على التوالي، وذلك بدلالة معاملات التغيير (بيتا) المذكورة وبدلالاتها الإحصائية (ت = 0.000)، كما يُظهر النموذج معاملات الارتباط بين كل مجالات الثقافة التنظيمية ومجال (الاتصال والتواصل) والتي جاءت كلها عالية بدلالة (ر) ودالة إحصائياً (0.000).

3. العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال (الاحتراف أو الإبداع)

جدول (4-18): العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال الاحتراف أو الإبداع (R²=0.753)

المتغيرات	ر	دلالة ر	ر ²	بيتا	ف	دلالة ف	ت	دلالة ت
القيم التنظيمية	0.802	0.000	0.64	0.581	216	0.000	11.3	0.000
المعتقدات التنظيمية	0.507	0.000	0.51	0.533	227	0.000	7.4	0.000
الأعراف التنظيمية	0.756	0.000	0.65	0.642	397	0.000	8.9	0.000

بالنظر إلى الجدول (4-18) أعلاه، نستطيع القول أن مجالات محور الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) تفسر منفردة وعلى التوالي ما نسبته (0.64، 0.51، 0.65) من التغير في مجال (الاحتراف أو الإبداع) بدلالة قيم (r²) المذكورة. كما يبين أنه كلما تحسن كل من المجالات (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة، فإن مجال (الاحتراف أو الإبداع) يتحسن بالمقادير (0.581، 0.533، 0.642) وحدات على التوالي، وذلك بدلالة معاملات التغيير (بيتا) المذكورة وبدلالاتها الإحصائية (ت=0.000)، كما يظهر النموذج معاملات الارتباط بين كل مجالات الثقافة التنظيمية ومجال (الاحتراف أو الإبداع) والتي جاءت كلها عالية بدلالة (ر) ودالة إحصائياً (0.000)، في حين نجد أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً لمجال (التوقعات) على مجال (الاحتراف أو الإبداع).

4. العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال (حل المشكلات)

جدول (4-19): العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال حل المشكلات (R²=0.846)

المتغيرات	ر	دلالة ر	ر ²	بيتا	ف	دلالة ف	ت	دلالة ت
القيم التنظيمية	0.842	0.000	0.71	0.417	390	0.000	8.2	0.000
الأعراف التنظيمية	0.866	0.000	0.75	0.346	645	0.000	6.4	0.000
التوقعات	0.817	0.000	0.66	0.346	432	0.000	6.5	0.000

بالنظر إلى الجدول (4-19) أعلاه، نستطيع القول أن مجالات محور الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) تفسر منفردة وعلى التوالي ما نسبته (0.71، 0.75، 0.66) من التغير في مجال (حل المشكلات) بدلالة قيم (r^2) المذكورة. كما يبين أنه كلما تحسن كل من المجالات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) بمقدار وحدة واحدة، فإن مجال (حل المشكلات) يتحسن بالمقادير (0.417، 0.346، 0.346) وحدات على التوالي، وذلك بدلالة معاملات التغيير (بيتا) المذكورة وبدلالاتها الإحصائية (ت = 0.000)، كما يُظهر النموذج معاملات الارتباط بين كل مجالات الثقافة التنظيمية ومجال (حل المشكلات) والتي جاءت كلها عالية بدلالة (ر) ودالة إحصائيًا (0.000)، في حين نجد أنه لا يوجد أثر دال إحصائيًا لمجال (المعتقدات التنظيمية) على مجال (حل المشكلات).

5. العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال (التأقلم والمرونة)

جدول (4-20): العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال المرونة ($R^2=88.6$)

المتغيرات	ر	دلالة ر	ر ²	بيتا	ف	دلالة ف	ت	دلالة ت
القيم التنظيمية	0.810	0.000	0.656	0.245	409	0.000	5.6	0.000
الأعراف التنظيمية	0.884	0.000	0.78	0.354	771	0.000	7.9	0.000
التوقعات	0.880	0.000	0.77	0.524	342	0.000	11.5	0.000

بالنظر إلى الجدول (4-20) أعلاه، نستطيع القول أن مجالات محور الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) تفسر منفردة وعلى التوالي ما نسبته (0.656، 0.78، 0.77) من التغير في مجال (التأقلم والمرونة) بدلالة قيم (r^2) المذكورة. كما يبين أنه كلما تحسن كل من المجالات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) بمقدار وحدة واحدة، فإن مجال (التأقلم والمرونة) يتحسن بالمقادير (0.245، 0.354، 0.524) وحدات على التوالي، وذلك بدلالة معاملات التغيير (بيتا) المذكورة وبدلالاتها الإحصائية (ت = 0.000)، كما يُظهر النموذج معاملات الارتباط بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال (التأقلم والمرونة) والتي جاءت كلها عالية بدلالة (ر) ودالة إحصائيًا (0.000)، في حين نجد أنه لا يوجد أثر دال إحصائيًا لمجال (المعتقدات التنظيمية) على مجال (التأقلم والمرونة).

6. العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال (التنظيم والتخطيط)

جدول (4-21): العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال التخطيط ($R^2 = 82.4$)

المتغيرات	ر	دلالة ر	ر ²	بيتا	ف	دلالة ف	ت	دلالة ت
القيم التنظيمية	0.836	0.000	0.70	0.437	332	0.000	8.3	0.000
الأعراف التنظيمية	0.842	0.000	0.71	0.260	426	0.000	4.7	0.000
التوقعات	0.813	0.000	0.66	0.369	339	0.000	6.8	0.000

بالنظر إلى الجدول (4-21) أعلاه، نستطيع القول أن مجالات محور الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) تفسر منفردة وعلى التوالي ما نسبته (0.70، 0.71، 0.66) من التغير في مجال التنظيم والتخطيط بدلالة قيم معامل التفسير (r^2) المذكورة. كما يبين أنه كلما تحسن كل من المجالات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) بمقدار وحدة واحدة، فإن مجال (التنظيم والتخطيط) يتحسن بالمقادير (0.437، 0.260، 0.369) وحدات على التوالي وذلك بدلالة معاملات التغيير (بيتا) المذكورة وبدلالاتها الإحصائية ($t = 0.000$)، كما يُظهر النموذج معاملات الارتباط بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال (التنظيم والتخطيط) والتي جاءت كلها عالية بدلالة (ر) ودالة إحصائية (0.000)، في حين نجد أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً لمجال (المعتقدات التنظيمية) على مجال (التنظيم والتخطيط).

7. العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال (إدارة الوقت)

جدول (4-22): العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال إدارة الوقت ($R^2 = 0.728$)

المتغيرات	ر	دلالة ر	ر ²	بيتا	ف	دلالة ف	ت	دلالة ت
القيم التنظيمية	0.687	0.000	0.47	0.176	286	0.000	4	0.000
التوقعات	0.841	0.000	0.707	0.655	412	0.000	14	0.000

بالنظر إلى الجدول (4-22) أعلاه، نستطيع القول أن مجالات محور الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، التوقعات) تفسر منفردة وعلى التوالي ما نسبته (0.47، 0.70) من التغير في مجال (إدارة الوقت) بدلالة قيم معامل التفسير (r^2) المذكورة. كما يبين أنه كلما تحسن كل من المجالات

(القيم التنظيمية، التوقعات) بمقدار وحدة واحدة، فإن مجال (إدارة الوقت) يتحسن بالمقدارين (0.176، 0.665) وحدات على التوالي، وذلك بدلالة معاملات التغيير (بيتا) المذكورة، وبدلالاتها الإحصائية (ت = 0.000)، كما يُظهر النموذج معاملات الارتباط بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال (إدارة الوقت) والتي جاءت كلها عالية بدلالة (ر) ودالة إحصائيًا (0.000)، في حين نجد أنه لا يوجد أثر دال إحصائيًا لمجالي (المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) على مجال (إدارة الوقت).

8 . العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال (اتخاذ القرار)

جدول (4-23): العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال اتخاذ القرار (R2=0.826)

المتغيرات	ر	دلالة ر	ر2	بيتا	ف	دلالة ف	ت	دلالة ت
القيم التنظيمية	0.807	0.000	0.65	0.290	581	0.000	5.96	0.000
الأعراف التنظيمية	0.855	0.000	0.75	0.311	317	0.000	7.9	0.000
التوقعات	0.834	0.000	0.69	0.391	421	0.000	5.72	0.000

بالنظر إلى الجدول (4-23) أعلاه، نستطيع القول أن مجالات محور الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) تفسر منفردة وعلى التوالي ما نسبته (0.65، 0.75، 0.69) من التغيير في مجال (اتخاذ القرار) بدلالة قيم معامل التفسير (r2) المذكورة. كما يبين أنه كلما تحسن كل من المجالات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) بمقدار وحدة واحدة، فإن مجال (اتخاذ القرار) يتحسن بالمقادير (0.290، 0.311، 0.391) وحدات على التوالي، وذلك بدلالة معاملات التغيير (بيتا) المذكورة وبدلالاتها الإحصائية (ت = 0.000)، كما يُظهر النموذج معاملات الارتباط بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال (اتخاذ القرار) والتي جاءت كلها عالية بدلالة (ر) ودالة إحصائيًا (0.000)، في حين نجد أنه لا يوجد أثر دال إحصائيًا لمجال (المعتقدات التنظيمية) على مجال (اتخاذ القرار).

الجدول (4-24) أدناه يلخص العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجالات محور المهارات الناعمة من خلال معادلات الانحدار الخطي المتعدد بينهم:

جدول (4-24): الانحدار بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجالات (المهارات الناعمة)

المحور / المجال	معادلة خط الانحدار
الكلي (الثقافة التنظيمية)	(المهارات الناعمة = $0.23 + 0.938$ (الثقافة التنظيمية))
الاتصال والتواصل	$0.234 + (0.415 \text{ القيم} + 0.249 \text{ المعتقدات} + 0.110 \text{ الأعراف} + 0.524 \text{ التوقعات})$
الإبداع	$0.188 + (0.859 \text{ القيم} + 0.533 \text{ المعتقدات} + 0.642 \text{ الأعراف})$
حل المشكلات	$0.420 + (0.417 \text{ القيم} + 0.346 \text{ الأعراف} + 0.346 \text{ التوقعات})$
المرونة	$0.426 + (0.245 \text{ القيم} + 0.354 \text{ الأعراف} + 0.524 \text{ التوقعات})$
التخطيط	$0.392 + (0.437 \text{ القيم} + 0.260 \text{ الأعراف} + 0.369 \text{ التوقعات})$
إدارة الوقت	$0.631 + (0.176 \text{ القيم} + 0.665 \text{ التوقعات})$
اتخاذ القرار	$0.238 + (0.290 \text{ القيم} + 0.311 \text{ الأعراف} + 0.391 \text{ التوقعات})$

وبهذا يمكن تلخيص الإجابة على السؤال الثالث للدراسة بالقول: إن هناك علاقة بين محوري (الثقافة التنظيمية) و (المهارات الناعمة) تتلخص في العلاقة الطردية الدالة إحصائيًا بينهما، وتتمثل العلاقة في المعادلة (المهارات الناعمة = $0.23 + 0.938$ (الثقافة التنظيمية)).

وأن هناك مزيج من العلاقات بين مجالات محور (الثقافة التنظيمية) ومجالات محور (المهارات الناعمة) تتلخص في المعادلات الواردة ضمن جدول (4-24) أعلاه.

• إجابة الفرضية الأولى:

من خلال ما تقدم من إجابة للسؤال الثالث للدراسة، يمكن نفي هذه الفرضية والقول بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين الثقافة التنظيمية وبين المهارات الناعمة السائدة في وزارة التربية والتعليم وتتخلص في هذه العلاقة.

السؤال الرابع: هل توجد فروقات في إجابات المبحوثين حول أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في وزارة التربية والتعليم تُعزى للمتغيرات الضابطة (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي).

• الفرضية الثانية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية وأبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في القطاع الحكومي تُعزى للمتغيرات الضابطة (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي).

السؤال الخامس: هل توجد فروقات في إجابات المبحوثين حول أبعاد المهارات الناعمة (مهارة الاتصال والتواصل، مهارة الاحتراف أو الإبداع، مهارة حل المشكلات وإدارة الأزمات، مهارة التأقلم والمرونة، مهارة التنظيم والتخطيط، مهارة إدارة الوقت، مهارة اتخاذ القرار) في وزارة التربية والتعليم تُعزى للمتغيرات الضابطة (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي).

• الفرضية الثالثة: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات المبحوثين حول المهارات الناعمة وأبعادها (مهارة الاتصال والتواصل، مهارة الاحتراف أو الإبداع، مهارة حل المشكلات وإدارة الأزمات، مهارة التأقلم والمرونة، مهارة التنظيم والتخطيط، مهارة إدارة الوقت، مهارة اتخاذ القرار) تُعزى للمتغيرات الضابطة (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل، المسمى الوظيفي).

وللإجابة على السؤالين الرابع والخامس من الدراسة وفحص الفرضيات المرتبطة بهما، قامت الباحثة بإجراء الاختبارات الملائمة (اختبار تي، واختبار أنوفا، والاختبار البعدي LSD) وقد جاءت النتائج كما يأتي:

1. أثر الجنس

جدول (4-25): أثر الجنس على كافة المحاور والمجالات

المحاور والمجالات	جنس المبحوث	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	مستوى الدلالة
المهارات الناعمة	ذكر	104	3.2615	0.89276	-2.867	0.005
	أنثى	113	3.5727	0.70121	-2.839	0.005
الاتصال والتواصل	ذكر	104	3.3668	0.94295	-2.801	0.006
	أنثى	113	3.6865	0.73264	-2.772	0.006
الاحتراف أو الإبداع	ذكر	104	3.2244	1.06320	-1.875	0.062
	أنثى	113	3.4853	0.98666	-1.869	0.063
حل المشكلات	ذكر	104	3.2500	0.98840	-2.568	0.011
	أنثى	113	3.5642	0.81063	-2.547	0.012
المرونة	ذكر	104	3.1478	1.00360	-2.149	0.033
	أنثى	113	3.3982	0.69608	-2.118	0.036
التخطيط	ذكر	104	3.2102	0.97440	-3.117	0.002
	أنثى	113	3.5815	0.77632	-3.088	0.002
إدارة الوقت	ذكر	104	3.4519	0.78097	-3.538	0.000
	أنثى	113	3.7939	0.64085	-3.509	0.001
اتخاذ القرار	ذكر	104	3.1923	0.99389	-2.732	0.007
	أنثى	113	3.5133	0.72583	-2.697	0.008
الثقافة التنظيمية	ذكر	104	3.3891	0.82124	-3.062	0.002
	أنثى	113	3.6117	0.63860	-3.060	0.002
قيم المنظمة	ذكر	104	3.4351	0.80162	-1.457	0.147
	أنثى	113	3.7655	0.78688	-1.450	0.149
معتقدات المنظمة	ذكر	104	3.4459	0.84775	-1.538	0.126
	أنثى	113	3.6040	0.75017	-1.521	0.130
أعراف المنظمة	ذكر	104	3.0913	1.01735	-1.998	0.047
	أنثى	113	3.2802	0.78562	-1.976	0.048
التوقعات	ذكر	104	3.4856	0.86814	-2.239	0.026
	أنثى	113	3.6938	0.66067	-2.216	0.028

مما تقدم في الجدول (4-25) أعلاه، نجد أن هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محاور ومجالات الدراسة تعزى لمتغير الجنس، وذلك لمحور (المهارات الناعمة) وكل من مجالاته (الاتصال والتواصل، حل المشكلات، المرونة، التخطيط، إدارة الوقت، واتخاذ القرار) وذلك بمستوى دلالة ما بين (0.000 كحد أدنى و كحد أعلى 0.036) وكلها أصغر من (0.05)، فيما تبين أن هذه الفروق لا توجد في مجال (الإبداع أو الاحتراف) بدلالة أن مستوى الدلالة جاء (0.062) وهو أكبر من (0.05). وقد جاءت هذه الفروق لصالح الإناث، بدلالة المتوسطات الحسابية الأعلى لإجابات الإناث على محور (المهارات الناعمة ومجالاته).

كما يتبين أيضًا أن هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محور الثقافة التنظيمية واثنين من مجالاته (أعراف المنظمة، التوقعات) وذلك بدلالة قيم (ت) ومستوى الدلالة الإحصائية الذي جاء ما بين (0.002، و 0.048) وهو أقل من (0.05). وقد جاءت هذه الفروقات لصالح الإناث بدلالة المتوسطات الحسابية الأعلى لإجاباتهم، وهذا يعني أن هناك اختلاف بين وجهات النظر من قبل الذكور والإناث حول المحاور والمجالات التي أظهرت هذا التباين.

2. أثر الفئات العمرية

جدول (4-26): أثر الفئات العمرية على كافة المحاور والمجالات

المحور - المجال	مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المهارات الناعمة	26.681	16.369	0.000
بين المجموعات			
خلال المجموعات	115.727		
المجموع	142.408		
الاتصال والتواصل	30.445	17.049	0.000
بين المجموعات			
خلال المجموعات	126.790		
المجموع	157.235		

0.000	7.400	21.629	بين المجموعات	الاحتراف أو الإبداع
		207.520	خلال المجموعات	
		229.149	المجموع	
0.000	16.691	34.178	بين المجموعات	حل المشكلات
		145.389	خلال المجموعات	
		179.567	المجموع	
0.000	19.238	34.410	بين المجموعات	المرونة
		126.995	خلال المجموعات	
		161.405	المجموع	
0.000	6.887	15.276	بين المجموعات	التخطيط
		157.487	خلال المجموعات	
		172.762	المجموع	
0.000	25.938	30.812	بين المجموعات	إدارة الوقت
		84.341	خلال المجموعات	
		115.153	المجموع	
0.000	15.840	30.339	بين المجموعات	اتخاذ القرار
		135.991	خلال المجموعات	
		166.330	المجموع	

0.000	8.185	14.620	بين المجموعات	قيم المنظمة
		126.826	خلال المجموعات	
		141.446	المجموع	
0.000	10.373	17.643	بين المجموعات	معتقدات المنظمة
		120.762	خلال المجموعات	
		138.405	المجموع	
0.000	16.043	32.746	بين المجموعات	أعراف المنظمة
		144.917	خلال المجموعات	
		177.663	المجموع	
0.000	16.350	24.120	بين المجموعات	التوقعات
		104.742	خلال المجموعات	
		128.862	المجموع	
0.000	14.274	19.723	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		98.103	خلال المجموعات	
		117.826	المجموع	

بالنظر إلى الجدول (4-26) أعلاه، نجد أن هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين على محاور ومجالات الدراسة تُعزى للفئات العمرية لهم، وذلك بدلالة قيم (ف) والدلالات الإحصائية المرتبطة بها (0.00)، والجدول (4-26-1) أدناه يبين لصالح أي الفئات العمرية جاءت هذه الفروق ذوات الدلالة الإحصائية.

جدول (4-26-1): الاختبار البعدي (LSD)

المحور - المجال	الفئة العمرية	الفئات العمرية	فروق المتوسطات (I-J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
المهارات الناعمة	من 30 - أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	1.00979*	0.15549	0.000
		من 50 سنة فأكثر	.50449*	0.15209	0.001
	من 40 - أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.83133*	0.14437	0.000
		من 50 سنة فأكثر	.32603*	0.14070	0.021
	من 50 سنة فأكثر	أقل من 30 سنة	.50530*	0.16598	0.003
الاتصال والتواصل	من 30 - أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	1.05865*	0.16275	0.000
		من 50 سنة فأكثر	.55470*	0.15919	0.001
	من 40 - أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.89582*	0.15112	0.000
		من 50 سنة فأكثر	.39188*	0.14728	0.008
	من 50 سنة فأكثر	أقل من 30 سنة	.50394*	0.17373	0.004
الإبداع	من 30 - أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	.83533*	0.20821	0.000
		من 50 سنة فأكثر	.61678*	0.20366	0.003
	من 40 - أقل من 50 سنة	أقل من 30 سنة	.68162*	0.19333	0.001
		من 50 سنة فأكثر	.46307*	0.18842	0.015
حل المشكلات	من 30 - أقل من 40 سنة	أقل من 30 سنة	1.07297*	0.17428	0.000
		من 50 سنة فأكثر	.76552*	0.17047	0.000

0.000	0.16182	.85487*	أقل من 30 سنة	من 40 - أقل من 50 سنة	
0.001	0.15771	.54742*	من 50 سنة فأكثر		
0.000	0.16288	1.06501*	أقل من 30 سنة	من 30 - أقل من 40 سنة	المرونة
0.000	0.15932	.65543*	من 50 سنة فأكثر		
0.000	0.15124	.94598*	أقل من 30 سنة	من 40 - أقل من 50 سنة	
0.000	0.14740	.53640*	من 50 سنة فأكثر		
0.019	0.17387	.40958*	أقل من 30 سنة	من 50 سنة فأكثر	
0.000	0.18138	.81230*	أقل من 30 سنة	من 30 - أقل من 40 سنة	التخطيط
0.029	0.17742	.39107*	من 50 سنة فأكثر		
0.001	0.16842	.54461*	أقل من 30 سنة	من 40 - أقل من 50 سنة	
0.031	0.19363	.42124*	أقل من 30 سنة	من 50 سنة فأكثر	
0.000	0.13274	1.12153*	أقل من 30 سنة	من 30 - أقل من 40 سنة	إدارة الوقت
0.035	0.10941	.23214*	من 40 - أقل من 50 سنة		
0.050	0.12984	.25632*	من 50 سنة فأكثر		
0.000	0.12325	.88939*	أقل من 30 سنة	من 40 - أقل من 50 سنة	
0.000	0.14170	.86521*	أقل من 30 سنة	من 50 سنة فأكثر	
0.000	0.16855	1.06090*	أقل من 30 سنة	من 30 - أقل من 40 سنة	اتخاذ القرار

0.000	0.15650	.96589*	أقل من 30 سنة	من 40 - أقل من 50 سنة	
0.000	0.17993	.81212*	أقل من 30 سنة	من 50 سنة فأكثر	
0.001	0.16277	.54414*	أقل من 30 سنة	من 30 - أقل من 40 سنة	قيم المنظمة
0.000	0.15114	.69808*	أقل من 30 سنة	من 40 - أقل من 50 سنة	
0.004	0.14730	.42867*	من 50 سنة فأكثر		
0.000	0.15883	.60999*	أقل من 30 سنة	من 30 - أقل من 40 سنة	معتقدات المنظمة
0.000	0.14748	.80101*	أقل من 30 سنة	من 40 - أقل من 50 سنة	
0.000	0.16955	.72152*	أقل من 30 سنة	من 50 سنة فأكثر	
0.000	0.17400	1.11770*	أقل من 30 سنة	من 30 - أقل من 40 سنة	أعراف المنظمة
0.014	0.17019	.42365*	من 50 سنة فأكثر		
0.000	0.16156	.97199*	أقل من 30 سنة	من 40 - أقل من 50 سنة	
0.079	0.15745	0.27794	من 50 سنة فأكثر		
0.000	0.18574	.69405*	أقل من 30 سنة	من 50 سنة فأكثر	
0.000	0.14792	.95598*	أقل من 30 سنة	من 30 - أقل من 40 سنة	التوقعات
0.000	0.13735	.85029*	أقل من 30 سنة	من 40 - أقل من 50 سنة	
0.000	0.15791	.72516*	أقل من 30 سنة	من 50 سنة فأكثر	

0.000	0.14316	.79685*	أقل من 30 سنة	من 30 - أقل من 40 سنة	الثقافة التنظيمية
0.000	0.13293	.82274*	أقل من 30 سنة	من 40 - أقل من 50 سنة	
0.000	0.15282	.60448*	أقل من 30 سنة	من 50 سنة فأكثر	

بالنظر إلى الجدول (4-26-1) أعلاه نجد أن الفروق جاءت كما يأتي:

1. محاور ومجالات (المهارات الناعمة)

- محاور المهارات الناعمة: جاءت الفروق لصالح الفئة العمرية (من 30 سنة - أقل من 40 سنة) مقابل الفئات العمرية (أقل من 30 سنة، من 50 سنة فأكثر)، كما جاءت لصالح الفئة العمرية (من 40 سنة - أقل من 50 سنة) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة، أكثر من 50 سنة) ولصالح الفئة (أكثر من 50 سنة) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).
- مجال الاتصال والتواصل: جاءت الفروق لصالح الفئة (من 30 سنة - أقل من 40 سنة) مقابل الفئة (50 سنة فأكثر)، وللغئة (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة)، ولصالح الفئة (50 سنة فأكثر) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).
- مجال الإبداع: جاءت الفروقات لصالح الفئة (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) مقابل الفئتان (أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة)، وللغئة (من 40 سنة - أقل من 50 سنة) مقابل (أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة).
- مجال حل المشكلات: جاءت الفروقات لصالح الفئة (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) مقابل الفئتان (أقل من 30 سنة إلى أكثر من 50 سنة)، وللغئة (من 40 سنة - أقل من 50 سنة) مقابل (أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة).
- مجال المرونة: جاءت الفروقات لصالح الفئة (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) مقابل الفئتان (أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة)، وللغئة (من 40 سنة - أقل من 50 سنة) مقابل (أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة)، ولصالح الفئة (أكبر من 50 سنة) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).

- مجال التخطيط: جاءت الفروقات لصالح الفئة (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) مقابل الفئتان (أقل من 30 سنة وأكثر من 50 سنة)، وللجنة (من 40 سنة - أقل من 50 سنة) مقابل (أقل من 30 سنة)، ولصالح الفئة (أكبر من 50 سنة) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).
- مجال إدارة الوقت: جاءت الفروقات لصالح الفئة (من 30 سنة - أقل من 40 سنة) مقابل الفئات الأخرى، وللجنة (من 40 سنة - أقل من 50 سنة) مقابل الفئتان (أقل من 30 سنة)، ولصالح الفئة (أكبر من 50 سنة) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).
- مجال اتخاذ القرار: جاءت الفروقات لصالح الفئات (من 30 سنة - أقل من 40 سنة، من 40 سنة - أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).

2. محور ومجالات (الثقافة التنظيمية)

- محور الثقافة التنظيمية: جاءت الفروقات لصالح الفئات (من 30 سنة - أقل من 40 سنة، من 40 سنة - أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).
- مجال القيم التنظيمية: جاءت الفروقات لصالح الفئة (من 30 سنة - أقل من 40 سنة) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة)، وللجنة (من 40 سنة - أقل من 50 سنة) مقابل الفئات (أقل من 30 سنة، 50 سنة فأكثر).
- مجال معتقدات المنظمة: جاءت الفروقات لصالح الفئات (من 30 سنة - أقل من 40 سنة، من 40 سنة - أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).
- مجال أعراف المنظمة: جاءت الفروقات لصالح الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) مقابل الفئات العمرية (أقل من 30 سنة، من 30 سنة فأكثر)، كما جاءت لصالح الفئة العمرية (من 40 سنة - أقل من 50 سنة) مقابل الفئات (أقل من 30 سنة، أكثر من 50 سنة) ولصالح الفئة (50 سنة فأكثر) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).
- مجال التوقعات: جاءت الفروقات لصالح الفئات (من 30 سنة - أقل من 40 سنة، من 40 سنة - أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).

3. أثر الحالة الاجتماعية

جدول (4-27): أثر الحالة الاجتماعية على محاور ومجالات الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة ت	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحالة الاجتماعية	العبرة
0.707	-0.014	0.78286	3.4187	متزوج	المهارات الناعمة
	-0.013	0.87371	3.4203	أعزب	
0.755	-0.142	0.82444	3.5270	متزوج	الاتصال والتواصل
	-0.138	0.91846	3.5443	أعزب	
0.462	0.208	0.99137	3.3617	متزوج	الاحتراف أو الإبداع
	0.202	1.10377	3.3312	أعزب	
0.741	-0.153	0.90874	3.4009	متزوج	حل المشكلات
	-0.152	0.93567	3.4209	أعزب	
0.506	0.003	0.84717	3.2741	متزوج	المرونة
	0.003	0.91069	3.2737	أعزب	
0.496	0.266	0.87321	3.4138	متزوج	التخطيط
	0.261	0.94702	3.3797	أعزب	
0.539	-0.068	0.69559	3.6222	متزوج	إدارة الوقت
	-0.066	0.79589	3.6293	أعزب	
0.801	-0.197	0.86518	3.3460	متزوج	اتخاذ القرار
	-0.195	0.91173	3.3707	أعزب	
0.326	0.543	0.76638	3.6259	متزوج	قيم المنظمة
	0.521	0.89220	3.5633	أعزب	
0.333	0.282	0.76838	3.5352	متزوج	معاقدات المنظمة
	0.274	0.85765	3.5032	أعزب	
0.719	-0.608	0.88875	3.1556	متزوج	أعراف المنظمة
	-0.597	0.95277	3.2342	أعزب	
0.667	-0.033	0.78328	3.5926	متزوج	التوقعات
	-0.033	0.76886	3.5962	أعزب	
0.542	0.074	0.71636	3.5046	متزوج	ثقافة المنظمة
	0.072	0.72145	3.4968	أعزب	

بالنظر إلى النتائج في الجدول (4-27) أعلاه، نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محاور ومجالات الدراسة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية للمبحوثين، وذلك بدلالة قيم (ت) ومستويات الدلالة التي جاءت كلها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، الأمر الذي يجزم بصحة الفرضية القائلة بعدم وجود فروق تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية بين إجابات المبحوثين.

4. أثر المؤهل العلمي

جدول (4-28): أثر المؤهل العلمي على محاور ومجالات الدراسة

المحور - المجال	الفروق	مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المهارات الناعمة	بين المجموعات	1.294	0.981	0.377
	خلال المجموعات	141.114		
	المجموع	142.408		
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	1.507	1.036	0.357
	خلال المجموعات	155.727		
	المجموع	157.235		
الاحتراف أو الإبداع	بين المجموعات	3.216	1.523	0.220
	خلال المجموعات	225.933		
	المجموع	229.149		
حل المشكلات	بين المجموعات	2.527	1.527	0.219
	خلال المجموعات	177.040		
	المجموع	179.567		
المرونة	بين المجموعات	1.355	0.906	0.406
	خلال المجموعات	160.050		
	المجموع	161.405		

0.325	1.130	1.805	بين المجموعات	التخطيط
		170.957	خلال المجموعات	
		172.762	المجموع	
0.059	2.860	2.997	بين المجموعات	إدارة الوقت
		112.156	خلال المجموعات	
		115.153	المجموع	
0.240	1.436	2.203	بين المجموعات	اتخاذ القرار
		164.128	خلال المجموعات	
		166.330	المجموع	
0.324	1.133	1.482	بين المجموعات	قيم المنظمة
		139.964	خلال المجموعات	
		141.446	المجموع	
0.272	1.311	1.675	بين المجموعات	معتقدات المنظمة
		136.730	خلال المجموعات	
		138.405	المجموع	
0.360	1.027	1.689	بين المجموعات	أعراف المنظمة
		175.974	خلال المجموعات	
		177.663	المجموع	
0.325	1.130	1.346	بين المجموعات	التوقعات
		127.516	خلال المجموعات	
		128.862	المجموع	
0.416	0.881	0.963	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		116.863	خلال المجموعات	
		117.826	المجموع	

بالنظر إلى النتائج في الجدول (4-28) أعلاه، نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محاور ومجالات الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) للمبحوثين، وذلك بدلالة قيم (ت) ومستويات الدلالة التي جاءت كلها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، الأمر الذي يجزم بصحة الفرضية القائلة بعدم وجود فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين إجابات المبحوثين.

5. أثر المسمى الوظيفي

جدول (4-29): أثر المسمى الوظيفي على محاور ومجالات الدراسة

المحور - المجال	الفروق	مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المهارات الناعمة	بين المجموعات	2.551	1.295	0.277
	خلال المجموعات	139.857		
	المجموع	142.408		
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	2.850	1.311	0.272
	خلال المجموعات	154.384		
	المجموع	157.235		
الاحتراف أو الإبداع	بين المجموعات	3.592	1.131	0.338
	خلال المجموعات	225.557		
	المجموع	229.149		
حل المشكلات	بين المجموعات	2.627	1.054	0.370
	خلال المجموعات	176.941		
	المجموع	179.567		
المرونة	بين المجموعات	2.984	1.337	0.263
	خلال المجموعات	158.421		
	المجموع	161.405		

0.189	1.606	3.822	بين المجموعات	التخطيط
		168.940	خلال المجموعات	
		172.762	المجموع	
0.109	2.040	3.216	بين المجموعات	إدارة الوقت
		111.937	خلال المجموعات	
		115.153	المجموع	
0.129	1.911	4.359	بين المجموعات	اتخاذ القرار
		161.971	خلال المجموعات	
		166.330	المجموع	
0.371	1.050	2.061	بين المجموعات	قيم المنظمة
		139.385	خلال المجموعات	
		141.446	المجموع	
0.042	2.777	5.210	بين المجموعات	معتقدات المنظمة
		133.195	خلال المجموعات	
		138.405	المجموع	
0.119	1.970	4.797	بين المجموعات	أعراف المنظمة
		172.865	خلال المجموعات	
		177.663	المجموع	
0.203	1.547	2.748	بين المجموعات	التوقعات
		126.114	خلال المجموعات	
		128.862	المجموع	
0.125	1.936	3.127	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		114.698	خلال المجموعات	
		117.826	المجموع	

بالنظر إلى النتائج في الجدول (4-29) أعلاه، نجد أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محاور ومجالات الدراسة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) للمبحوثين، وذلك بدلالة قيم (ت) ومستويات الدلالة التي جاءت كلها أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ، الأمر الذي يجزم بصحة الفرضية القائلة بعدم وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بين إجابات المبحوثين.

6. أثر سنوات الخبرة

جدول (4-30): أثر سنوات الخبرة على محاور ومجالات الدراسة

المحور - المجال	الفروق	مجموع المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المهارات الناعمة	بين المجموعات	7.179	3.769	0.011
	خلال المجموعات	135.229		
	المجموع	142.408		
الاتصال والتواصل	بين المجموعات	7.381	3.497	0.016
	خلال المجموعات	149.854		
	المجموع	157.235		
الاحتراف أو الإبداع	بين المجموعات	4.669	1.477	0.222
	خلال المجموعات	224.480		
	المجموع	229.149		
حل المشكلات	بين المجموعات	5.189	2.113	0.100
	خلال المجموعات	174.379		
	المجموع	179.567		
المرونة	بين المجموعات	10.282	4.831	0.003
	خلال المجموعات	151.123		
	المجموع	161.405		

0.088	2.206	5.207	بين المجموعات	التخطيط
		167.556	خلال المجموعات	
		172.762	المجموع	
0.001	5.653	8.492	بين المجموعات	إدارة الوقت
		106.661	خلال المجموعات	
		115.153	المجموع	
0.000	6.177	13.312	بين المجموعات	اتخاذ القرار
		153.019	خلال المجموعات	
		166.330	المجموع	
0.595	0.633	1.249	بين المجموعات	قيم المنظمة
		140.197	خلال المجموعات	
		141.446	المجموع	
0.044	2.744	5.150	بين المجموعات	معتقدات المنظمة
		133.255	خلال المجموعات	
		138.405	المجموع	
0.002	5.171	12.061	بين المجموعات	أعراف المنظمة
		165.601	خلال المجموعات	
		177.663	المجموع	
0.032	2.978	5.188	بين المجموعات	التوقعات
		123.674	خلال المجموعات	
		128.862	المجموع	
0.034	2.948	4.697	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		113.129	خلال المجموعات	
		117.826	المجموع	

بالنظر إلى النتائج في الجدول (4-30) أعلاه، نجد أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محور (المهارات الناعمة) وكل من مجالاته (الاتصال والتواصل، المرونة، إدارة الوقت، اتخاذ القرار)، وأن هناك فروق بين متوسطات هذه الإجابات حول محور (الثقافة التنظيمية) وكل من مجالاته (المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وذلك بدلالة قيم (ت) ومستويات الدلالة التي جاءت كلها أقل من مستوى الدلالة (0.05) لكافة المحاور والمجالات المذكورة، فيما لم تبرز هذه الفروق في كل من المجالات (الاحتراف أو الإبداع، حل المشكلات، التخطيط) من محور المهارات الناعمة، وكل من المجالات (القيم التنظيمية) من محور الثقافة التنظيمية، وذلك بدلالة قيم (ف) ومستويات الدلالة التي جاءت أكبر من المستوى (0.05) لكافة المجالات المذكورة.

والجدول (4-30-1) أدناه يبين لصالح أي من فئات متغير (سنوات الخبرة) جاءت هذه الفروق:

جدول (4-30-1): اختبار (LSD) البعدي لسنوات الخبرة

المحور - المجال	الفئة	الفئات	الفرق بين المتوسطات (J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
المهارات الناعمة	من أقل - 10 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.47520*	0.14668	0.001
الاتصال والتواصل	من أقل - 10 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.48984*	0.15441	0.002
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	0.26480	0.13434	0.050
المرونة	من أقل - 10 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.52549*	0.15506	0.001
إدارة الوقت	من أقل - 10 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.51929*	0.13027	0.000
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.30231*	0.11334	0.008
اتخاذ القرار	من أقل - 10 15 سنة	أقل من 5 سنوات	.63595*	0.15603	0.000
	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.41057*	0.13576	0.003

0.006	0.14561	.40028°	أقل من 5 سنوات	من أقل - 10 سنة	المعتقدات التنظيمية
0.013	0.29757	.74676°	أقل من 5 سنوات	10 أقل من -5 سنوات	الأعراف التنظيمية
0.001	0.16232	.55676°	أقل من 5 سنوات	من أقل - 10 سنة	
0.012	0.14123	.35852°	أقل من 5 سنوات	15 سنة فأكثر	
0.005	0.1171	0.6701	أقل من 5 سنوات	أقل من -10 15	التوقعات
0.005	0.13416	.37748°	أقل من 5 سنوات	من أقل - 10 سنة	الثقافة التنظيمية

- بالنظر إلى نتائج الجدول (4-30-1) أعلاه حول تحديد الفروق بين متوسطات الإجابات بالربط مع المتغير الضابط (سنوات الخبرة)، نجد أن كافة المحاور والمجالات ذات الأثر الدال إحصائياً جاءت فروقاتها مقابل فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات)، وذلك كما يلي:
1. محور المهارات الناعمة: جاءت الفروقات لصالح الفئة (10- أقل من 15 سنة).
 - مجال الاتصال والتواصل: جاءت الفروقات لصالح الفئتان (10- أقل من 15 سنة ، 15 سنة فأكثر).
 - مجال المرونة: الفروقات لصالح الفئة (10- أقل من 15 سنة).
 - مجال إدارة الوقت: جاءت الفروقات لصالح الفئتان (10 - أقل من 15 سنة ، 15 سنة فأكثر).
 - مجال اتخاذ القرار: جاءت الفروقات لصالح الفئتان (10 - أقل من 15 سنة ، 15 سنة فأكثر).
2. محور الثقافة التنظيمية: الفروقات لصالح الفئة (10 - أقل من 15 سنة).
 - مجال المعتقدات التنظيمية: (10 - أقل من 15 سنة ، 15 سنة فأكثر).
 - مجال الأعراف التنظيمية: كافة الفئات لسنوات الخبرة مقابل الفئة (أقل من 5 سنوات).
 - مجال التوقعات التنظيمية: الفروقات لصالح الفئة (10 - أقل من 15 سنة).

بناءً على نتائج التحليل أعلاه، يمكن الإجابة على السؤال الرابع للدراسة بالقول: إن هناك فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محور (الثقافة التنظيمية) وكل مجالاته، وأن هذه الفروقات جاءت حسب كل أو بعض المتغيرات الضابطة على كل أو بعض المجالات كالاتي:

1. أثر الجنس

هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محور الثقافة التنظيمية واثنين من مجالاته (أعراف المنظمة، التوقعات) وذلك بدلالة قيم (ت) ومستوى الدلالة الإحصائية الذي جاء ما بين (0.002 ، و 0.048) وهو أقل من (0.05). وقد جاءت هذه الفروقات لصالح الإناث.

2. أثر الفئات العمرية

هناك أثر للفئات العمرية للمبحوثين على متوسطات إجاباتهم حول محور (الثقافة التنظيمية) ككل وكافة مجالاته (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، ولصالح الفئات العمرية الموضحة في الجدول (4-26-1) سالف الذكر والشروحات.

3. أثر الحالة الاجتماعية

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محور الثقافة التنظيمية وكافة مجالاته تعزى لمتغير (الحالة الاجتماعية) للمبحوثين، وذلك بدلالة قيم (ت) ومستويات الدلالة التي جاءت كلها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

4. أثر المؤهل العلمي

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محور الثقافة التنظيمية وكافة مجالاته تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) للمبحوثين، وذلك بدلالة قيم (ت) ومستويات الدلالة التي جاءت كلها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

5. أثر المسمى الوظيفي

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محور الثقافة التنظيمية وكافة مجالاته تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) للمبحوثين، وذلك بدلالة قيم (ت) ومستويات الدلالة التي جاءت كلها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

6. أثر سنوات الخبرة

هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محور (الثقافة التنظيمية) وكل من مجالاته (المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) كما يبينها الجدول (4-30-1) وشروحاته.

ونفي الفرضية الثانية للدراسة بالقول: أن هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محور (الثقافة التنظيمية) وكل من مجالاته.

والإجابة على السؤال الخامس بالقول: أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محور (المهارات الناعمة) وكل من مجالاته (الاتصال والتواصل، المرونة، إدارة الوقت، اتخاذ القرار، الاحتراف أو الإبداع، حل المشكلات، التخطيط)، وأن هذه الفروقات جاءت حسب كل أو بعض المتغيرات الضابطة على كل أو بعض المجالات كآآتي:

1. أثر الجنس

هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس، وذلك لمحور (المهارات الناعمة) وكل من مجالاته (الاتصال والتواصل، حل المشكلات، المرونة، التخطيط، إدارة الوقت، واتخاذ القرار) بمستوى دلالة ما بين (0.000 كحد أدنى و كحد أعلى 0.036) وكلها أصغر من (0.05)، فيما لا توجد فروقات في مجال (الاحتراف أو الإبداع).

2. أثر الفئات العمرية

هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محور المهارات الناعمة وكافة مجالاته تعزى للفئات العمرية، وذلك حسب الفروق الموضحة في الجدول (4-26-1) سالف الذكر والشروحات.

3. أثر الحالة الاجتماعية

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محور المهارات الناعمة وكافة مجالاته تعزى لمتغير (الحالة الاجتماعية) للمبحوثين، وذلك بدلالة قيم (ت) ومستويات الدلالة التي جاءت كلها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

4. أثر المؤهل العلمي

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محور المهارات الناعمة وكافة مجالاته تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) للمبحوثين، وذلك بدلالة قيم (ت) ومستويات الدلالة التي جاءت كلها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

5. أثر المسمى الوظيفي

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محور المهارات الناعمة وكافة مجالاته تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) للمبحوثين، وذلك بدلالة قيم (ت) ومستويات الدلالة التي جاءت كلها أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

6. أثر سنوات الخبرة

هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محور (المهارات الناعمة) وكل من مجالاته (الاتصال والتواصل، المرونة، إدارة الوقت، اتخاذ القرار) كما يبينها الجدول (4-30-1) وشروحاته. ونفي الفرضية الثالثة بالقول: أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محور المهارات الناعمة ككل، وكل من مجالاته تعزى للمتغيرات الضابطة.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات

يشمل هذا الفصل على تلخيص لنتائج الدراسة، ومناقشة لهذه النتائج في ضوء الأدبيات السابقة التي تم التطرق لها، والتي عالجت موضوعي الثقافة التنظيمية والمهارات الناعمة، إضافة إلى استنتاجات خاصة بالباحثة منبثقة عن هذه النتائج والمناقشات.

1.5 ملخص نتائج الدراسة

1. إن واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم هو واقع جيد جدًا (مرتفع) بمتوسط حسابي (3.5).
2. إن تقييم مجالات الثقافة التنظيمية من الأعلى إلى الأدنى تقييماً من قبل العينة المبحوثة كان مجال (القيم التنظيمية) بمتوسط حسابي (3.60) بدرجة مرتفعة، تلاه مجال (التوقعات) بمتوسط (3.59) وبدرجة مرتفعة، ثم مجال (المعتقدات التنظيمية) بمتوسط حسابي (3.52) وبدرجة مرتفعة، وكان أدنى المجالات تقييماً من قبل العينة المبحوثة (الأعراف التنظيمية) بمتوسط (3.18) بدرجة متوسطة.
3. إن واقع توافر المهارات الناعمة العام لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم هو واقع جيد جدًا (مرتفع) بمتوسط حسابي (3.42).
4. قِيمَت العينة المبحوثة مجالات المهارات الناعمة من الأعلى إلى الأدنى (مجال إدارة الوقت، الاتصال والتواصل، حل المشكلات وإدارة الأزمات، التخطيط) بدرجة مرتفعة، ومتوسطات (3.63، 3.53، 3.41، 3.40) على التوالي، وكل من مجالات (الاحتراف أو الإبداع، اتخاذ القرار، التأقلم والمرونة) بدرجة متوسطة، ومتوسطات حسابية (3.36، 3.35، 3.27) على التوالي.
5. هناك علاقة ارتباط طردية موجبة ومرتفعة جدًا بمعامل ارتباط (0.938) بين الثقافة التنظيمية والمهارات الناعمة في الوزارة.
6. هناك تأثير دال إحصائياً للثقافة التنظيمية في الوزارة على توافر المهارات الناعمة لدى العاملين فيها، حيث أن التغيير في الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية يُفسر ما قيمته (88%) من التغيير في توافر المهارات الناعمة لدى العاملين فيها وهي نسبة مرتفعة جداً

وتفسر حجم التأثير الكبير للثقافة التنظيمية السائدة في الوزارة على توافر المهارات الناعمة لدى العاملين فيها وامتلاكهم لها، وكذلك تؤكد معادلة خط الانحدار البسيط أن الزيادة أو التحسن في إيجابية الثقافة التنظيمية السائدة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في توافر المهارات الناعمة لدى العاملين فيها وامتلاكهم لها بواقع (1.03) وحدة، وهو ما يؤكد أن الثقافة التنظيمية والمهارات الناعمة متلازمتان وتسيران جنبًا إلى جنب باتساق تام بينهما.

7. هناك تأثير لمجالات (الثقافة التنظيمية) على مجالات (المهارات الناعمة) في الوزارة، وذلك كما يلي:

1-7 تفسر مجالات الثقافة التنظيمية ما مقداره (86.2) من التغير في مجال الاتصال والتواصل.
1-1-7 تفسر مجالات محور الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) منفردة وعلى التوالي ما نسبته (0.64، 0.51، 0.65، 0.77) من التغير في مجال (الاتصال والتواصل) بدلالة قيم (r2).

2-1-7 كلما تحسن كل من المجالات (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) بوحدة واحدة، فإن مجال (الاتصال والتواصل) يتحسن بالمقادير (0.415، 0.249، 0.110، 0.777) وحدات على التوالي وذلك بدلالة معاملات التغير (بيتا).

2-7 تفسر مجالات الثقافة التنظيمية ما مقداره (0.753) من التغير في مجال الإبداع.
1-2-7 تفسر مجالات محور الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) تفسر منفردة وعلى التوالي ما نسبته (0.64، 0.51، 0.65) من التغير في مجال (الإبداع) بدلالة قيم (r2) المذكورة.

2-2-7 كلما تحسن كل من المجالات (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) بمقدار وحدة واحدة، فإن مجال (الإبداع) يتحسن بالمقادير (0.581، 0.533، 0.642) وحدات على التوالي.

3-7 تفسر مجالات الثقافة التنظيمية ما مقداره (0.846) من التغير في مجال حل المشكلات.
1-3-7 تفسر مجالات محور الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) منفردة وعلى التوالي ما نسبته (0.71، 0.75، 0.66) من التغير في مجال (حل المشكلات) بدلالة قيم (r2).

7-3-2 كلما تحسن كل من المجالات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) بمقدار وحدة واحدة، فإن مجال (حل المشكلات) يتحسن بالمقادير (0.417، 0.364، 0.364) وحدات على التوالي.

7-4-4 تفسر مجالات الثقافة التنظيمية ما مقداره (0.886) من التغير في مجال المرونة.
7-4-1 تفسر مجالات محور الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) منفردة وعلى التوالي ما نسبته (0.656، 0.78، 0.77) من التغير في مجال (المرونة) بدلالة قيم (r2).

7-4-2 كلما تحسن كل من المجالات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) بمقدار وحدة واحدة، فإن مجال (المرونة) يتحسن بالمقادير (0.245، 0.354، 0.524) وحدات على التوالي.
7-5-5 تفسر مجالات الثقافة التنظيمية ما مقداره (0.824) من التغير في مجال التخطيط.
7-5-1 تفسر مجالات محور الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) منفردة وعلى التوالي ما نسبته (0.70، 0.71، 0.66) من التغير في مجال (التخطيط) بدلالة قيم معامل التفسير (r2).

7-5-2 كلما تحسن كل من المجالات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) بمقدار وحدة واحدة، فإن مجال (التخطيط) يتحسن بالمقادير (0.437، 0.260، 0.369) وحدات على التوالي.

7-6-6 تفسر مجالات الثقافة التنظيمية ما مقداره (0.728) من التغير في مجال إدارة الوقت.
7-6-1 مجالات محور الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، التوقعات) تفسر منفردة وعلى التوالي ما نسبته (0.47، 0.70) من التغير في مجال (إدارة الوقت) بدلالة قيم معامل التفسير (r2).
7-6-2 كلما تحسن كل من المجالات (القيم التنظيمية، التوقعات) بمقدار وحدة واحدة، فإن مجال (إدارة الوقت) يتحسن بالمقدارين (0.176، 0.665) وحدات على التوالي.

7-7-7 تفسر مجالات الثقافة التنظيمية ما مقداره (0.826) من التغير في مجال اتخاذ القرار.
7-7-1 كلما تحسن كل من المجالات (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات) بمقدار وحدة واحدة، فإن مجال (اتخاذ القرار) يتحسن بالمقادير (0.290، 0.311، 0.391) وحدات على التوالي.

8. علاقات خط الانحدار البسيط والمتعدد بين محور ومجالات الثقافة التنظيمية ومحور ومجالات المهارات الناعمة تلخصت كما يلي:

المحور / المجال	معادلة خط الانحدار
الكلي (الثقافة التنظيمية)	(المهارات الناعمة = 0.23 + 0.938 (الثقافة التنظيمية)
الاتصال والتواصل	0.234 + (0.415 القيم + 0.249 المعتقدات + 0.110 الأعراف + 0.524 التوقعات)
الإبداع	0.188 + (0.859 القيم + 0.533 المعتقدات + 0.642 الأعراف)
حل المشكلات	0.420 + (0.417 القيم + 0.346 الأعراف + 0.346 التوقعات)
المرونة	0.426 + (0.245 القيم + 0.354 الأعراف + 0.524 التوقعات)
التخطيط	0.392 + (0.437 القيم + 0.260 الأعراف + 0.369 التوقعات)
إدارة الوقت	0.631 + (0.176 القيم + 0.665 التوقعات)
اتخاذ القرار	0.238 + (0.290 القيم + 0.311 الأعراف + 0.391 التوقعات)

9. هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محاور ومجالات الدراسة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، وذلك لمحور (المهارات الناعمة) وكل من مجالاته (الاتصال والتواصل، حل المشكلات، المرونة، التخطيط، إدارة الوقت، واتخاذ القرار).

10 هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محور الثقافة التنظيمية واثنين من مجالاته (أعراف المنظمة ، التوقعات) تعزى لمتغير الجنس، وقد جاءت هذه الفروق لصالح الإناث.

11. هناك فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين على محاور ومجالات الدراسة تعزى للفئات العمرية لهم، وقد كانت هذه الفروق في محور ومجالات الثقافة التنظيمية كالاتي:

11- 1 محور الثقافة التنظيمية

- محور الثقافة التنظيمية: جاءت الفروقات لصالح الفئات (30- أقل من 40 سنة، 40 - أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).

- مجال القيم التنظيمية: جاءت الفروقات لصالح الفئة (30- أقل من 40 سنة) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة)، وللجنة (40- أقل من 50 سنة) مقابل الفئات (أقل من 30 سنة، 50 سنة فأكثر).

- مجال معتقدات المنظمة: جاءت الفروقات لصالح الفئات (30- أقل من 40 سنة، 40 - أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).
- مجال أعراف المنظمة: جاءت الفروق لصالح الفئة العمرية (30 إلى أقل من 40 سنة) مقابل الفئات العمرية (أقل من 30 سنة، من 50 سنة فأكثر)، كما جاءت لصالح الفئة العمرية (40 - أقل من 50 سنة) مقابل (أقل من 30 سنة، أكثر من 50 سنة) ولصالح الفئة (50 سنة فأكثر) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).
- مجال التوقعات: جاءت الفروقات لصالح الفئات (30- أقل من 40 سنة، 40 - أقل من 50 سنة، 50 سنة فأكثر) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).

11-2 محور المهارات الناعمة

- محور المهارات الناعمة: جاءت الفروق لصالح الفئة العمرية (30 إلى أقل من 40 سنة) مقابل الفئات العمرية (أقل من 30 سنة، من 50 سنة فأكثر)، كما جاءت لصالح الفئة ذالعمرية (40 - أقل من 50 سنة) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة، أكثر من 50 سنة) ولصالح الفئة (أكثر من 50 سنة) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).
- مجال الاتصال والتواصل: جاءت الفروق لصالح الفئة (من 30 - أقل من 40 سنة) مقابل الفئة (50 سنة فأكثر)، وللجنة (40 إلى أقل من 50 سنة) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة)، ولصالح الفئة (50 سنة فأكثر) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).
- مجال الإبداع : جاءت الفروقات لصالح الفئة (30 إلى أقل من 40 سنة) مقابل الفئتان (أقل من 30 وأكثر من 50 سنة)، وللجنة (40- أقل من 50 سنة) مقابل الفئة (أقل من 30 وأكثر من 50 سنة).
- مجال حل المشكلات: جاءت الفروقات لصالح الفئة (30 إلى أقل من 40 سنة) مقابل الفئتان (أقل من 30، وأكثر من 50 سنة)، وللجنة (40- أقل من 50 سنة) مقابل الفئة (أقل من 30 وأكثر من 50 سنة).
- مجال المرونة: جاءت الفروقات لصالح الفئة (30 إلى أقل من 40 سنة) مقابل الفئتان (أقل من 30، وأكثر من 50 سنة)، وللجنة (40- أقل من 50 سنة) مقابل الفئة (أقل من 30 وأكثر من 50 سنة)، ولصالح الفئة (أكبر من 50 سنة) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).

- مجال التخطيط: جاءت الفروقات لصالح الفئة (30 إلى أقل من 40 سنة) مقابل الفئتان (أقل من 30، وأكثر من 50 سنة)، وللفئة (40- أقل من 50 سنة) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة، ولصالح الفئة (أكبر من 50 سنة) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).
- مجال إدارة الوقت: جاءت الفروقات لصالح الفئة (30- أقل من 40 سنة) مقابل الفئات الأخرى، وللفئة (40- أقل من 50 سنة) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة)، ولصالح الفئة (أكبر من 50 سنة) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).
- مجال اتخاذ القرار : جاءت الفروقات لصالح الفئات (30 - أقل من 40 سنة، 40 - أقل من 50 سنة ، 50 سنة فأكثر) مقابل الفئة (أقل من 30 سنة).

12. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محاور ومجالات الدراسة تعزى لمتغير (الحالة الاجتماعي) للمبحوثين.

13. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محاور ومجالات الدراسة تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) للمبحوثين.

14. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محاور ومجالات الدراسة تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) للمبحوثين.

15. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين حول محور (المهارات الناعمة) وكل من مجالاته (الاتصال والتواصل، المرونة، إدارة الوقت، اتخاذ القرار)، وأن هناك فروق بين متوسطات هذه الإجابات حول محور (الثقافة التنظيمية) وكل من مجالاته (المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية).

1-15 محور المهارات الناعمة: جاءت الفروقات لصالح الفئة (10- أقل من 15 سنة).

- مجال الاتصال والتواصل: جاءت الفروقات لصالح الفئتان (10- أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).

- مجال المرونة: الفروقات لصالح الفئة (10- أقل من 15 سنة).

- مجال إدارة الوقت: جاءت الفروقات لصالح الفئتان (10- أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).

- مجال اتخاذ القرار: جاءت الفروقات لصالح الفئتان (10- أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).

15-2 محور الثقافة التنظيمية: الفروقات لصالح الفئة (10- أقل من 15 سنة).

- مجال المعتقدات التنظيمية: (10- أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).

- مجال الأعراف التنظيمية: كافة الفئات لسنوات الخبرة مقابل الفئة (أقل من 5 سنوات).

- مجال التوقعات التنظيمية: الفروقات لصالح الفئة (10-أقل من 15 سنة).

2.5 مناقشة النتائج

لقد توصلت الدراسة إلى نتائج متشابهة في مجال تقييم بعض المجالات والمحاور مع العديد من الدراسات السابقة، منها الزيان (2020)، عليان (2012)، قويدر (2017)، كما تشابهت مع نتائج بعض الدراسات حول تأثير الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل على عدة من المتغيرات التابعة، منها دراسة خرموش وبحري (2021)، عبد الرازق (2019)، عليان (2012)، الغولة (2020)، Raja (2018)، وتقاربت من حيث العلاقة والتأثير والتقييم مع هذه الدراسات، إلا أنه من الملاحظ عدم ورود المهارات الناعمة كمتغير تابع بقدر ظهورها كمتغير مستقل مثل دراسة قويدر (2017)، Arirantana (2015)، الأمر الذي جعل من هذه الدراسة مجالاً فريداً من الناحية الموضوعية.

3.5 الاستنتاجات

تؤكد نتائج هذه الدراسة على مدى الترابط بين الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وبين توافر المهارات الناعمة لدى العاملين في الوزارة وامتلاكهم لها، لذا فكلما حرصت الوزارة على ترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية في الوزارة مرغوبة ومفضلة من العاملين فيها بما تحتويه هذه الثقافة من قيم ومعتقدات وتوقعات وأعراف تنظيمية داعمة، فإن ذلك يعني تمكين العاملين فيها بامتلاكهم المهارات الناعمة اللازمة والضرورية للوزارة لتحقيق أهدافها.

وبالعودة إلى محاور ومجالات الدراسة ومتوسطات الفقرات التي عبرت عن تلك المجالات، ترى الباحثة أن هناك ضعف اتجاه ما يتعلق بحقوق العاملين الوظيفية والإجراءات الداعمة لتطورهم الشخصي والعملية، حيث ظهر ضعف في تقييم المبحوثين لكل من تعامل الوزارة بالعدل والمساواة،

وتشارك المعلومات، والحرص على تلبية الاحتياجات، والتشجيع على طرح أفكار جديدة، إضافة إلى ضعف ثقة الموظفين بآليات توزيع المكافآت وانخفاض آمالهم اتجاه منح هذه المكافآت بناءً على الإنجاز، كما تبين أن هناك إعاقة لعمل الموظفين في بعض المناحي، وأن هناك مركزية عالية في التعامل معهم، هذا كله انعكس سلباً على مهارات التأقلم والمرونة، اتخاذ القرار، الإبداع، مهارات التواصل مع المحيط والعالم الخارجي، ومهارات حل المشكلات وإدارة الأزمات، والذي من شأنه إذا استمر أن يأتي بانعكاسات سلبية على الأداء وعلى تطور عمل الوزارة وقدرتها على تحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها اتجاه المجتمع الفلسطيني، مما يستدعي التنبه إلى ضرورة البدء بالتأسيس لثقافات جديدة تعززها سياسات واضحة وهادفة للحد من هذه العقبات، وإضفاء نوع من المرونة الإيجابية عليها.

4.5 التوصيات

في ظل ما تقدم، توصي الدراسة بما يلي:

1. مراعاة الحفاظ على الميزات والجوانب الإيجابية للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، والعمل على معالجة الجوانب السلبية والضعيفة والتي أصبحت جزء من هذه الثقافة كأعراف تنظيمية.
2. الاهتمام بمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم، والتقليل من المركزية واللجوء إلى التفويض في إطار إدارة أعمال الدوائر والإدارات.
3. التوجه إلى برامج تدريبية تزيد من مهارات الموظفين في مجال الاتصال والتواصل والتعامل مع الجمهور كمهارات ناعمة ضرورية لتطوير العمل والعاملين.
4. الاهتمام بوضع خطط وإجراءات لإدارة الأزمات وحل المشكلات في الوزارة .
5. الابتعاد عن تكريس ثقافة العقاب والبحث عن وسائل أخرى تهتم بتعديل السلوك من خلال غرس ثقافات جديدة تهتم بالثواب والتحفيز أكثر من العقاب.
6. إفساح المجال للابتكار والتطور الفردي في إطار منح مساحات كافية لاستقلالية الموظفين أثناء أدائهم لمهامهم الوظيفية، والتقليل من التدخلات غير الضرورية من قبل المدراء والمسؤولين.
7. نشر الوعي بأهمية امتلاك الموظفين للمهارات الناعمة مما يسهم في تطورهم الشخصي الذي ينعكس على تطور العمل.

8. توصي الباحثة بعمل دراسة خاصة عن ثقافة الثواب والعقاب في الوزارات الفلسطينية وأثارها على مرونة الموظفين في التعامل مع الجمهور المستهدف.
9. وتوصي الدراسة بضرورة العمل باستمرار على تطوير الثقافة التنظيمية وتعزيزها في وزاراتنا ومؤسساتنا وصولاً إلى الثقافة التنظيمية المفضلة والمرغوبة من العاملين فيها، والتي من شأنها اكسابهم المهارات الناعمة اللازمة والضرورية لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر والمراجع العربية

1. أبو النصر، مدحت، (2012). *مفهوم وقواعد إدارة الوقت والمهارات*، منشورات دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر.
2. إسماعيل، زكي محمد، (1986). *الأنثروبولوجيا الثقافية*، دار الثقافة، الدوحة، قطر.
3. أنيس، إبراهيم والزيات، أحمد وعبد القادر، حامد والنجار، محمد، (2011). *معجم الوسيط*، الطبعة الخامسة، إصدار مجمع اللغة العربية، منشورات مكتبة الشروق الدولية، القاهرة_ مصر، النسخة الأصلية صدرت عام 1960م.
4. الأغا، محمد، (2018). *المهارات الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى العاملين في بنوك محافظات فلسطين*، (دراسة تطبيقية على العاملين في بنوك محافظات فلسطين الجنوبية)، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة.
5. البستاني، بطرس (1998). *محيط المحيط (قاموس مطول اللغة العربية)*، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان.
6. جليبي، عبد الله، (1996). *المجتمع والثقافة الشخصية*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر.
7. حجاج، علا، (2014). *دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الوظائف الإدارية*. (دراسة حالة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة). رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
8. الحدراوي، رافد حميد ومحمد، جلال عبد الله (2010). *استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمان)*، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، كلية الاقتصاد، جامعة الكوفة، جمهورية العراق مج (28)، ع (3)، ص ص (233-206).
9. حريم، حسين، (2004). *السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
10. خرموش، منى وبحري، صابر، (2021). *الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة*، مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية

- والإنسانية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف (2)، الجزائر، مج (5)، ع (1)، ص ص (117-138).
11. الدباغ، إيناس، (2017). *تأثير الرشاقة التنظيمية في الأداء العالي* (بحث ميداني)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج (105)، ع (24)، ص ص (325-351).
- رؤية المملكة العربية السعودية (2030) استرجع من موقع: [https:// vision 2030.gov.sa/](https://vision2030.gov.sa/)
12. الدوسري، محمد سعد حويل، (2016). *المهارات الناعمة*، على الرابط التالي: <http://www.new-educ.com>.
13. رضوان، محمود، (2013). *المهارات الناعمة وأهميتها في إدارة الأعمال*، مقال صحفي، صحيفة الخليج العربي، ع (45)، ص (23).
14. الزيان، مازن، (2020). *دور المهارات الناعمة لدى القيادات الإدارية في تحقيق التميز المؤسسي* دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والأعمال، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
15. سجينى، منال، (2018). *المهارات الصلبة والناعمة وتأثيرها على المجتمع الوظيفي*، موقع إلكتروني (مكة المكرمة) على الرابط التالي: <https://makkahnewspaper.com/article/1066605/%D8>
16. السكارنة، بلال، (2009). *المهارات الإدارية في تطوير الذات* (الإصدار الأول). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباع، عمان، الأردن.
17. الساعاتي، سامية حسن، (1998). *الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي*، منشورات دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
18. سالم، إلياس، (2006). *تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة) الشركة الجزائرية للألمنيوم- ALGAL ، وحدة EARA بالمسيلة*، رسالة ماجستير، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

19. شبير، رمضان صلاح، (2016). *المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظات غزة*، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
20. شريفي، مسعودة وحاجي، كريمة، (2012). *المسؤولية الاجتماعية والثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المعاصرة*، رحلة ألف ميل تبدأ بخطوة، مقدمة للمشاركة في الملتقى الدولي الثالث "منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية" الذي تنظمه جامعة بشار بالجزائر.
21. صباح، ترغيني، (2008). *ثقافة المنظمة*، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، على الرابط التالي: Faculty download/ Sa. edu mu.
22. الطائي، منى حيدر عبد الجبار، (2017). *دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة*، المجلة العربية للإدارة، كلية التربية (بنات)، جامعة بغداد، جمهورية العراق، مج (37)، ع (3) ص ص (59-79).
23. عبد الرزاق، خالدية مصطفى وعباس، سامي أحمد وأحمد، حميد علي، (2019). *الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية*، المجلة العربية للإدارة، مج (المجلة العربية للإدارة)، مج (39)، ع (1)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، جمهورية العراق، ص ص (151- 178).
24. العتبي، سعود محمد السواط. وخلف عوض الله، (1995). *الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه*، معهد الإدارة العامة، مسقط، السنة (19)، ع (7)، ص ص (11-61).
25. عدس، قطامي ومنيزل، خالد وعبد الرحمن، يوسف وعبد الله، يوسف (2012). *علم النفس التربوي*، دار النشر لجامعة القدس المفتوحة، عمان - الأردن.
26. العدوان، منور محمود، (2017). *دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية*، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الأعمال بربيع، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

27. العشيرى، هشام أحمد، (2015). *أثر الثقافة التنظيمية في الأداء الوظيفي لموظفي الهيئات الحكومية في مملكة البحرين*، ورقة بحثية قُدمت في المؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، الجامعة العربية المفتوحة، المنامة، مملكة البحرين، ص ص (1175-1133).
28. عطا الله، عبد الحكيم محمود سعيد، (2018). *دور إدارة المعرفة في تشكيل الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركة المقاولات الفلسطينية*، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
29. العطية، ماجد، (2003). *سلوك المنظمة... سلوك الفرد والجماعة*. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
30. العلاق، بشير، (2009). *أساسيات إدارة الوقت* (الإصدار الأول)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
31. العلوان، محمد وزيادات، زيد، (2020). *أثر نظم المعلومات الإدارية على جودة صناعة القرارات الإدارية من وجهة نظر متخذي القرارات في البنوك الأردنية*، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، غزة، فلسطين، مج (28)، ع (2)، ص ص (90-113).
32. عليان، ديما عبد علي، (2012). *الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس و"رام الله والبيرة"*، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين.
33. عمر، بن شريك وعبد الحفيظ، مَنِي، (2017). *نموذج نظري لأهم المهارات المرنة في بيئة العمل*، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، مج (10)، ع(3)، ص ص (220-207).
34. العميان، محمود سلمان، (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
35. العوفي، محمد بن غالب، (2005). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي*، (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير

غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة السعودية.

36. عيَّاد، لؤي، (2015). *أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على*

الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، (دراسة ميدانية على مدراء ونواب ورؤساء أقسام البنوك في قطاع غزة)، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين.

37. الغولة، نائرة محمد الغول، (2020). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي*

للعاملين في المؤسسات الحكومية من وجهة نظر العاملين فيها (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية أنموذجاً)، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس - أبو ديس، القدس - فلسطين.

38. القريوتي، محمد قاسم، (2000). *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي*

والجماعي في المنظمات المختلفة. دار الشروق، عمان، الأردن.

39. قطناني، محمد، (2010). *تطوير المهارات الحياتية دورات تدريبية (الإصدار الأول)*.

دار جريب للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

40. قويدر، أريج (2017). *دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات*

الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

41. الكرنز، سعدي، (2017). *مساق الحوكمة وبناء المؤسسات*، عمادة الدراسات

العليا، جامعة القدس - أبو ديس، فلسطين.

42. مخامرة، كمال خليل وعجوة، محمد عبد الفتاح، (2020). *درجة ممارسة مديري*

المدارس الثانوية الحكومية في مديرية تربية وتعليم شمال الخليل للمهارات الناعمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الخليل، فلسطين، مج (6)، ع(2)، ص ص (83-115).

43. المربع، صالح بن سعد، (2008). *القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة*

التنظيمية في الأجهزة الأمنية (دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات

والمديرية العامة للدفاع المدني)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

44. المرسي، جمال الدين محمد وثابت، عبد الرحمن إدريس، (2000). *السلوك التنظيمي*

- نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

45. المنصور، كاسر وجواد، شوقي، (2000). *إدارة المشروعات الصغيرة* (الإصدار

الأول). دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

46. ميرو، شراز طه، (2017). *دور المهارات الناعمة للقيادة الإدارية في الارتجال*

المنظمي، مجلة جامعة دهوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية التربية، جامعة دهوك، جمهورية العراق، مج (2)، ع (2)، ص ص (23-55).

47. النعيمي، عدنان تايه والتميمي، أرشد فؤاد، (2008). *التحليل والتخطيط المالي-*

اتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان_الأردن.

48. ناصر الدين، فادية إلياس، (2021). *درجة امتلاك معلمات الصفوف الثلاثة الأولى*

للمهارات الناعمة من وجهة نظرهن، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

49. وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، (2021). *الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم*

(2017-2022)، النسخة المطورة للاستراتيجية القطاعية الثالثة للتعليم، نيسان (2017)،

رام الله _ فلسطين.

ثانيًا: قائمة المصادر والمراجع الأجنبية

1. Ariratana Wallapha, Sirisookslip Saowanee, Ngang Tang Keow.

(2005). *Development of Leadership soft Skills Among Educational*

Administrators, 186,331-336. Procedia – social and Behavioral

Sciences.

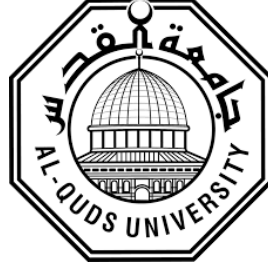
2. Cameron, Kim S., & Quinn, Robert. E. (2011). ***Diagnosing and Changing Organizational culture***:Based on the Competing Values Framework, Jossey–Bass, A Wiley Imprint.San Fransisco, CA.
3. Gupta, Mishra, Kumar, Suman, Neetu Shukla, Indu Babra (2019). ***Harness Soft Skills to Everyday Life: A Scientific Technique to Gain Success***, International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, India, Volume–8 Issue–12, 2141–2145.
4. Jason A. Kaufmanm, (2013). ***Organizational Culture as a Function of Institutional Type in Higher Education***, Minnesota State University, Mankato, Minnesota.
5. Jason A. Kaufman, 2016. ***Organizational Culture in Higher Education: Learning from the Best***, Minnesota State University, Mankato, Mankato, Minnesota.
6. Joshi, Mohammed, (2017): ***Soft Skills***, Bangalore.
7. Mr. Talal O. El Abadla, Mr. Al MoutasemBillah S. ElHalabi, (2014). ***Determining the Needed Soft Skills for Al Fakhora Students***, Department of Business and Finance, University College of Applied Sciences, Gaza Strip, State of Palestine, Vol.(23), N.(2), p.p (19–30).
8. Raja, S (2018) ***Effect of organization climate on innovative work behavior***.retreived from:
<https://www.researchgate.net/publication/330080125>.
9. Reddy, Gopi, Sunethri, B. A. (2013). « ***The Importance of Soft Skills from Modren Day Professions*** », Journal of Business Communication, 5 (2).

10. Robles, Marcel. (2012). ***Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace***, Business Communication Quarterly, 75 (4).
11. Robles, M .M (2012).***Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace***. Business Communication Quarterly, 75 (4), 453 – 465.
12. Sadq, Zana (2019).***The Role of Leadership Soft Skills in Promoting The Learning Entrepreneurship***,(JPMNT) Journal of Process Management – New Technologies, International, Koya University, Iraq, Vol. 7, No 1, 31–48 .
13. Sairam, Sirisuthi, Wisetrinthong, Boonchaay, Chaiyuth, Kanjan (2017). ***Development of Program to Enhance Team Building Leadership Skills of Primary School Administrator***, International Education Studies, Mahasarakham University, Thailand, Vol. 10, No. 7, P.P:143–154 .
14. Seetha , S. (2013). ***Necessity of Soft Skills Training for Students and professionals***. 4(2) March–may,2013, PP. 171–174. India: International Journal of Engineering, Business and Enterprise Applications.

الملاحق

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم المحكم	مكان العمل
.1	د. عبد الوهاب الصباغ	جامعة القدس
.2	د. منصور غرابية	جامعة القدس المفتوحة
.3	د. عروبة البرغوثي	جامعة القدس
.4	د. نايف جراد	جامعة القدس
.5	د. ابراهيم عوض	جامعة القدس
.6	د. عمر رحال	مركز شمس
.7	د. ذياب جرار	جامعة القدس المفتوحة
.8	د. إياد لافي	جامعة القدس
.9	د. أكرم رحال	جامعة القدس
.10	د. ياسر شاهين	جامعة فلسطين الأهلية



جامعة القدس

كلية الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

حضرات الموظفين المحترمين

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية وأثرها على المهارات الناعمة السائدة فيها"، وذلك في إطار استكمال متطلبات حصولها على درجة الماجستير/ تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية، لذا أرجو منكم التفضل بتعبئة الاستبانة التي أعدت خصيصًا لهذا الغرض، ويرجى منكم الإجابة بموضوعية عن الأسئلة المرفقة، علمًا بأنه سيتم التعامل مع الإجابات بسرية تامة، وسيتم استخدامها كمجاميع إحصائية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحثة: رانية الشريف

بإشراف: الدكتور سعدي الكرنز

القسم الأول: المتغيرات الضابطة

أرجو وضع دائرة حول رقم الإجابة التي تنطبق عليه الحالة المطلوبة في الجدول المرفق:

الرقم	الحالة المطلوبة	الخيار الأول	الخيار الثاني	الخيار الثالث	الخيار الرابع
1-	الجنس	ذكر	أنثى	-	-
2-	العمر	أقل من 30 سنة	من 30 وأقل من 40 سنة	40 وأقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر
3-	الحالة الاجتماعية	أعزب/عزباء	متزوج/متزوجة	غير ذلك	-
4-	المؤهل العلمي الحالي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا	-
5-	سنوات الخبرة في مقر وزارة التربية والتعليم	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	10-15 سنوات	أقل من 15 سنة فأكثر
6-	المسمى الوظيفي	مدير عام فأعلى	مدير دائرة أو رئيس وحدة	رئيس قسم أو رئيس شعبة	موظف

القسم الثاني: محورا الدراسة ومعاييرهما

المحور الأول: الثقافة التنظيمية: هي مجموع القيم، والمعتقدات والأعراف، والتوقعات التي تسود في مؤسسة عامة أو خاصة، وتلتزم بها وتُلزم العاملين بالسير وفقها لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها.

المجال الأول A: القيم التنظيمية: هي عبارة عن قواعد ثابتة، واتفاقات مشتركة منعقدة بين أفراد التنظيم الاجتماعي الواحد، في ظل منظمة عمالية أو بيئة عمل معينة .

A	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
A1	يتم التعامل مع كافة الموظفين بالعدل والمساواة.					
A2	تقوم العلاقة بين القيادة والموظفين على أساس الاحترام المتبادل.					
A3	تشجع الوزارة التعاون بين الزملاء والعمل بروح الفريق.					
A4	يتواصل الموظفون مع المسؤولين في الوزارة بسهولة ويسر.					
A5	يتم نقل المعلومات في الوزارة بالاتجاهين(صعودًا ونزولًا).					
A6	يتم نقل المعلومات أفقيًا داخل الوزارة بمرونة ودون تعقيد.					
A7	تركز الوزارة على قيم الإخلاص والنزاهة والممارسات التربوية السليمة.					
A8	توجد بوصلة أخلاقية تحكم كافة مناحي العمل في الوزارة.					

المجال الثاني B: المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل، والحياة الاجتماعية، وكيفية إنجاز المهام التنظيمية في بيئة العمل.

B	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
B1	يساهم الموظفون في طرح أفكار جديدة للعمل.					
B2	تسري القوانين المعتمدة في الوزارة على الجميع دون استثناء.					
B3	يعلم الموظفون جميعهم بقوانين الوزارة والأنظمة والتعليمات المطبقة فيها.					
B4	يلتزم الموظفون جميعهم بقوانين الوزارة والأنظمة والتعليمات المطبقة فيها.					
B5	يتم إنجاز الأعمال في وقتها دون تأخير.					
B6	تحرص الوزارة على سيادة المحبة والاحترام والتسامح وإشاعة التآلف والعمل بروح الفريق بين الموظفين.					
B7	تتسم العلاقة بيني وبين زملائي بالألفة والوئام.					
B8	تحرص الوزارة على رضا الموظفين وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم وتراعي خصوصياتهم.					

المجال الثالث C: الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة لها.

C	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
C1	تسود المودة والاحترام والتعاطف بين الموظفين في الوزارة.					
C2	تتبع الوزارة تسلسل إداري هرمي يتسم بالمرونة في التعامل مع الموظفين.					
C3	تحفز الوزارة الموظفين نحو الدافعية والإبداع.					
C4	تشارك الوزارة الموظفين في صنع القرارات ووضع الخطط التطويرية.					

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرات	C
					تتجنب الوزارة التحيز لأي من الموظفين وتتعامل بعدالة.	C5
					تقوم الوزارة بتعزيز الموظفين بمكافآت للمستحقين لها بجدارة.	C6

المجال الرابع D: التوقعات التنظيمية: وتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والتي يتوقعها العاملون من المنظمة، وما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين فيها.

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرات	D
					لدي معلومات كافية عن الهيكل التنظيمي وتفرعاته.	D1
					تدفعني أفكار الوزارة لتوقع ما سيحصل من توجيهات.	D2
					لا يوجد تصرفات تقوم بها القيادة تعيق عملي.	D3
					زاد العمل في الوزارة من خبرتي المتصاعدة.	D4
					أضف لي التدريب على العمل واستخدام تكنولوجيا المعلومات خبرات جديدة.	D5
					أنا مرتاح في العمل الموكل إلي في الوزارة، وملتزم به.	D6
					لا يوجد خلافات ظاهرة أو خفية بيني وبين زملائي في الوزارة.	D7
					لا أتفاجأ بقرارات تغير مسار حياتي العملية في الوزارة.	D8
					أتوقع دائماً أن أنال مكافآت من قيادتي على إنجازاتي.	D9
					اتصالاتي مع القيادة والموظفين ميسورة، ومفيدة للعمل والدافعية وتحقيق الأهداف.	D10

المحور الثاني: المهارات الناعمة: مجموعة من المهارات الحياتية اللازمة للعمل، والتواصل، والتفاعل التي تؤدي إلى القيام بأنشطة فعلية، تسهم في زيادة الوعي والإنتاج، وتحقيق الأهداف الخاصة والعامّة لمؤسسة ما ذات ثقافة تنظيمية واضحة وناجحة.

المجال الأول: الاتصال والتواصل: مهارات ناعمة تتعلق بطبيعة العلاقة بين القيادة والعاملين من جهة، والعاملين مع بعضهم من جهة أخرى، لتحقيق أهداف الوزارة جميعها.

A	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
A1	يتم التواصل والاتصال بين كافة المستويات الإدارية في الوزارة بسهولة ويسر.					
A2	يسير الاتصال والتواصل بين الموظفين في الوزارة بطريقة سلسة ومريحة.					
A3	تحرص الوزارة على تزويد الموظفين بوسائل الاتصال والتواصل لتمكنهم دائماً من إنجاز مهامهم.					
A4	تعمل الوزارة على تسهيل الاتصال والتواصل بين الموظفين من أجل تنفيذ الأعمال المناطة بهم بسرعة ودقة.					
A5	تعزز الوزارة التعاون بين الموظفين من أجل تقديم أعمال جماعية مفيدة، وداعمة لتحقيق الأهداف.					
A6	التواصل بين الوزارة والمديريات التابعة لها في المدن والبلدات سهل وميسور.					
A7	تعدّ الوزارة دورات تدريبية دورية للموظفين لتعزيز مهارات الاتصال والتواصل بين الموظفين.					

المجال الثاني B: الاحتراف أو الإبداع : وهو القدرة على استغلال وسائل التكنولوجيا الحديثة، ووسائل الاتصال والتواصل في ابتكار أساليب ووسائل جديدة تفيد الوزارة والعاملين فيها، وتحقيق الهدف.

B	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
B1	يتسم العمل في الوزارة بالديناميكية. تُشجع الوزارة المبادرة والاحتراف والابتكار بوجود معززات ومكافآت على ذلك.					
B2	تُشجع الوزارة توجهات موظفيها الإبداعية الريادية، وتستغل الطاقات الجديدة، وترفع من شأن المبدعين فيها.					
B3	ترى الوزارة أن الإتيان بأفكار إبداعية جديدة، يُميّز الوزارة عن غيرها لذلك تدفع بالموظفين إلى التنافس في هذا المجال.					
B4	تدفع الوزارة الموظفين إلى التواصل مع العالم الخارجي للتعرف على تجارب ناجحة لتطبيقها فيها لتحقيق التفوق المقارن.					
B5	تركز الوزارة على التعلّم، واكتساب مهارات قيادية وتطويرية جديدة، تُسهم في نجاح القيادة، وتحقيق الأهداف.					
B6	ترى الوزارة أن معايير النجاح لديها تتمثل في ريادتها وقدرتها على الإبداع وابتكار آليات ووسائل جديدة واستقطابها للكفاءات المبدعة والمتميزة التي تمكنها من تحقيق ذلك.					

المجال الثالث C: حل المشكلات وإدارة الأزمات: القدرة على مواجهة الأزمات والمشكلات بقوة، والعمل على حلها أو إدارتها بما يتناسب ومتطلبات العمل وصولاً إلى حلها في نهاية المطاف.

C	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
C1	تحرص الوزارة على تحقيق الانسجام والاستقرار الداخلي، ومنع أي فوضى أو مشكلات طارئة.					
C2	تضع الوزارة خططاً استشرافية استباقية لإدارة أي أزمات طارئة و تضع حلولاً متوقعة لهذه الأزمات.					
C3	تحرص الوزارة على وضع سلسلة قوانين إنقاذية جاهزة للحالات الطارئة، والتوقعات القائمة لأي أزمة.					
C4	يتصرف الموظفون في حال وقوع أزمة بروح الفريق، ويتم تقديم الحلول اللازمة.					
C5	تحرص الوزارة على القيام بسلسلة إجراءات تقييد العمل وتدعم تطلعات الموظفين، وتسبق التوقعات نحو تحقيق النجاح وتنمية الكفاءات.					
C6	يوجد قدرة كافية لدى الوزارة للتعامل مع الأزمات الطارئة فيها بفاعلية.					
C7	تحرص الوزارة على تفعيل مهارة حل المشكلات لديها ولدى الموظفين فيها.					
C8	تعمل الوزارة عند حدوث أزمة فيها على حلها ذاتياً، دون انتظار أوامر السلطة العليا.					

المجال الرابع D: التأقلم والمرونة: المعاملات المتبادلة بين القيادة والعاملين التي من شأنها أن تجعل العمل مرناً، والعامل متأقلم ومطمئن في عمله، ويمارسه براحة ونشاط.

D	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
D1	تحرص الوزارة على تلبية احتياجات الموظفين وإشباع رغباتهم لما فيه مصلحة العمل.					
D2	لا يوجد عوائق تحول دون تطوير الموظف لنفسه.					

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرات	D
					أشعر بالأمان الوظيفي لأنني أقوم بعملتي على أكمل وجه.	D3
					أشعر أن توزيع العمل والأدوار داخل الوزارة يتم بعدل وإنصاف وتشاركية.	D4
					يوفر الهيكل التنظيمي للوزارة المتطلبات اللازمة لتمكين الموظفين من القيام بالمهام المناطة بهم بفاعلية.	D5
					لدى الوزارة القدرة على التعامل مع المتغيرات في البيئة الخارجية بكفاءة.	D6
					يملك الموظفين في الوزارة القدرة على التأقلم مع التطورات العلمية والتكنولوجية.	D7
					تتميز الوزارة بالقدرة السريعة للاستجابة لكل ما يساهم في تطوير العملية التعليمية.	D8

المجال الخامس E: التنظيم والتخطيط: القدرة على تحديد أولويات العمل، والبدايات المهمة، وترتيب الخطوات التي تتطلبها العملية التعليمية وفق برنامج واضح ومبلور.

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرات	E
					تضع الوزارة الخطط، وتطلع الموظفين عليها أولاً بأول.	E1
					تحرص الوزارة على تنظيم العمل حسب الأولويات.	E2
					يتميز الهيكل التنظيمي في الوزارة بقدر عالٍ من اللامركزية والمرونة التنظيمية.	E3
					تعتمد الوزارة أسلوباً تنظيمياً دقيقاً، يُعزز الولاء والانتماء وسياسة الالتزام لدى موظفيها تجاهها.	E4
					تمتلك الوزارة خطة استراتيجية واضحة ورؤية لتحقيقها	E5

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرات	E
					تركز الوزارة على تنمية العمل لتحقيق الأهداف، وحشد الجهود نحو بناء قاعدة عملياتية تطويرية متسلسلة.	E6
					يعاد النظر في الخطط الموضوعة بين سنة وأخرى.	E7

المجال السادس F: إدارة الوقت: وهو الوقت الذي يحتاجه العامل لإنجاز عمله، والبداية والنهاية المنوطتان بالعمل، ومدى التزام القيادة والعاملين بأهمية الوقت في إنجاز الأعمال في الوزارة.

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	الفقرات	F
					يصل المسؤولون والموظفون موقع العمل في المواعيد المحددة.	F1
					يتم إنجاز الأعمال المرتبطة بوقت في وقتها دون تأخر.	F2
					تحرص الوزارة على محاسبة الموظفين للالتزام بالوقت.	F3
					تعقد الوزارة ندوات تركز على أهمية التعامل مع إدارة الوقت.	F4
					يغادر المسؤولون والموظفون موقع العمل في المواعيد المحددة.	F5
					يحرص الموظفون على إنجاز المهام المكلفين بها وإن تطلب ذلك العمل خارج أوقات الدوام الرسمي.	F6
					تتمن القيادة والموظفون أهمية الوقت في إنجاز الأعمال في الوزارة.	F7

المجال السابع G: اتخاذ القرار: قدرة القيادة على وضع الخطط الاستراتيجية، وصنع القرارات، وبناء القدرات التفاعلية الهادفة إلى تحقيق الأهداف المنشودة للوزارة.

G	الفقرات	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
G1	تمتلك الوزارة الكفايات اللازمة لاتخاذ قرارات هامة عند الحاجة ودون تأخير.					
G2	تحرص الوزارة في تخطيطها وصنع قراراتها على تحقيق الأهداف المحددة لها.					
G3	تقوم الوزارة بتقييم القرارات المتخذة وذلك من خلال النتائج المتحققة.					
G4	تشارك الوزارة الموظفين فيها في عملية اتخاذ القرار.					
G5	هناك تكامل بين القرارات التي تتخذها الوزارة وبين السياسات والإجراءات المتبعة فيها.					
G6	يتم عمل مراجعة دورية للقرارات المتخذة للتأكد من فاعليتها وإمكانيتها في تحقيق أهداف الوزارة.					
G7	يتاح للموظف إنجاز معظم أعماله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر.					

وجزيل الشكر لتقبلكم وتعاونكم معنا

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
127	قائمة المحكمين	1
128	أداة الدراسة	2

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
79	شكل (1-4): العلاقة بين المحاور الكلية للدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
7	جدول (1-1) يحدّد المتغيّرات المستقلة والتابعة والمتغيرات الضابطة للدراسة
21	الجدول رقم (1-2) بعض نماذج قياس الثقافة التنظيمية
32	الجدول رقم (2-2) الفرق بين المهارات الناعمة والصلبة والنسبة الأنسب لهما
55	جدول (1-3) معامل ارتباط بيرسون للمحاور والمجالات
56	جدول (2-3) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة مع مجالها (محور الثقافة التنظيمية)
57	جدول (3-3) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة مع مجالها (محور المهارات الناعمة)
58	جدول (4-3) معاملات ثبات أداة الدراسة للمحاور (الثقافة التنظيمية، المهارات الناعمة، المحور الكلي)
60	جدول (5-3) مواصفات العينة
63	جدول (1-4) المتوسطات الحسابية لمحور الثقافة التنظيمية ومجالاته
64	جدول (2-4) المتوسطات الحسابية لمحور القيم التنظيمية
65	جدول (3-4) المتوسطات الحسابية لمجال المعتقدات التنظيمية
66	جدول (4-4) المتوسطات الحسابية لمجال الاعراف التنظيمية
67	جدول (5-4) المتوسطات الحسابية لمجال التوقعات التنظيمية
69	جدول (6-4) المتوسطات الحسابية لمحور المهارات الناعمة ومجالاته
70	جدول (7-4) المتوسطات الحسابية لمجال (الاتصال والتواصل)
71	جدول (8-4) المتوسطات الحسابية لمجال (الاحتراف او الابداع)
72	جدول (9-4) المتوسطات الحسابية لمجال (حل المشكلات)
73	جدول (10-4) المتوسطات الحسابية لمجال (التأقلم والمرونة)
75	جدول (11-4) المتوسطات الحسابية لمجال (التنظيم والتخطيط)
76	جدول (12-4) المتوسطات الحسابية لمجال (إدارة الوقت)
77	جدول (13-4) المتوسطات الحسابية لمجال (اتخاذ القرار)
78	جدول (14-4) معامل ارتباط بيرسون بين محوري الدراسة

79	جدول (4-15) الانحدار الخطي البسيط لمحوري الدراسة
80	جدول (4-16) العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية والمحور الكلي للمهارات الناعمة
81	جدول (4-17) العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال الاتصال والتواصل
82	جدول (4-18) العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال الاحتراف او الابداع
82	جدول (4-19) العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال حل المشكلات
83	جدول (4-20) العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال التأقلم والمرونة
84	جدول (4-21) العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال التنظيم والتخطيط
84	جدول (4-22) العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال إدارة الوقت
85	جدول (4-23) العلاقة بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجال اتخاذ القرار
86	جدول (4-24) الانحدار بين مجالات الثقافة التنظيمية ومجالات (المهارات الناعمة)
88	جدول (4-25) أثر الجنس على كافة المحاور والمجالات
89	جدول (4-26) أثر الفئات العمرية على كافة المحاور والمجالات
92	جدول (4-26-1) الاختبار البعدي (LSD)
97	جدول (4-27) أثر الحالة الاجتماعية على محاور ومجالات الدراسة
98	جدول (4-28) اثر المؤهل العلمي على محاور ومجالات الدراسة
100	جدول (4-29) اثر المسمى الوظيفي على محاور ومجالات الدراسة
102	جدول (4-30) اثر سنوات الخبرة على محاور ومجالات الدراسة
104	جدول (4-30-1) اختبار (LSD) البعدي لسنوات الخبرة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	إجازة الرسالة
ج	الإهداء
د	إقرار
هـ	شكر وعرهان
و	ملخص الدراسة
ح	Abstract
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1	1.1 المقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 مبررات الدراسة
3	4.1 أهمية الدراسة
4	5.1 اهداف الدراسة
5	6.1 أسئلة الدراسة
6	7.1 فرضيات الدراسة
7	8.1 نموذج الدراسة ومتغيراتها
7	9.1 حدود الدراسة
7	10.1 مجتمع الدراسة
8	11.1 هيكلية الدراسة
9	12.1 مصطلحات الدراسة (تعريفات إجرائية)
10	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
10	1.2 المبحث الأول: الثقافة التنظيمية
11	1.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية وأنواعها
12	2.1.2 أنواع الثقافة التنظيمية
14	3.1.2 المكونات الأساسية للثقافة التنظيمية
16	4.1.2 أبعاد الثقافة التنظيمية

17	5.1.2 نموذج القيم المتنافسة (The Competing Values Framework)
17	6.1.2 خصائص الثقافة التنظيمية
19	7.1.2 العوامل المؤثرة في ثقافة العاملين التنظيمية
20	8.1.2 أهمية الثقافة التنظيمية
20	9.1.2 قياس الثقافة التنظيمية
22	2.2 المبحث الثاني: المهارات الناعمة
23	1.2.2 مفهوم المهارات الناعمة
24	2.2.2 المهارات الناعمة والمهارات الصلبة وأنواعهما
29	3.2.2 تنمية المهارات الناعمة وتطويرها
30	4.2.2 معوقات المهارات الناعمة والصلبة
33	3.2 المبحث الثالث: وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
34	1.3.2 هيكلية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية
34	2.3.2 إحصائيات وأرقام
35	3.3.2 رؤية الوزارة
35	4.3.2 رسالة الوزارة
35	5.3.2 الأهداف الاستراتيجية للوزارة
35	6.3.2 الخطة الاستراتيجية المعدة للأعوام 2017-2022 م
36	7.3.2 أنظمة وقوانين وقرارات وزارية
38	4.2 الدراسات السابقة
39	1.4.2 أولاً: الدراسات العربية
48	2.4.2 ثانياً: الدراسات الأجنبية
52	3.4.2 التعقيب على الدراسات السابقة
54	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
54	1.3 المقدمة
54	2.3 منهج الدراسة
54	3.3 مجتمع الدراسة
54	4.3 عينة الدراسة
54	1.4.3 العينة الاستطلاعية
59	2.4.3 العينة الحقيقية للدراسة

59	3.4.3 وصف العينة تبعاً لمتغيراتها الضابطة
61	5.3 المعالجات الإحصائية
61	6.3 إجراءات الدراسة
63	الفصل الرابع: نتائج التحليل
63	1.4 المقدمة
63	2.4 إجابة أسئلة وفرضيات الدراسة
109	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والإستنتاجات والتوصيات
109	1.5 ملخص نتائج الدراسة
115	2.5 مناقشة النتائج
115	3.5 الإستنتاجات
116	4.5 التوصيات
118	قائمة المصادر والمراجع
139	فهرس الملاحق
140	فهرس الأشكال
141	فهرس الجداول
143	فهرس المحتويات

