

## **دور المهارات الناعمة في تحسين أداء الوظيفة العامة:**

### **دراسة ميدانية على العاملين في ديوان بلدية بنغازي**

#### **The Role of Soft Skills in Improving Public Service Performance**

محمود علي المدني<sup>1</sup>، عادل رابح يونس<sup>2</sup>، احسين القطعاني<sup>3</sup>

(2،1) أستاذ مساعد جامعة بنغازي كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال

(3) باحث دكتوراه، الأكاديمية الليبية للدراسات العليا

#### **الملخص**

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان بلدية بنغازي، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي. تم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة كاملاً (108 موظفاً)، واستخدم منها 100 استبانة صالحة للتحليل. شملت محاور الدراسة: مهارات التواصل، العمل الجماعي، الذكاء العاطفي، التكيف وحل المشكلات، وربطها بمستوى الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج أن الموظفين يتمتعون بمستوى جيد من المهارات الناعمة، كما يقيمون أداءهم الوظيفي بدرجة إيجابية. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة بين امتلاك المهارات الناعمة وتحقيق أداء وظيفي متميز. ولم تسجل فروق جوهرية في تقييم المهارات تعزى للخصائص الديموغرافية. توصي الدراسة بضرورة إدماج تنمية المهارات الناعمة ضمن البرامج التدريبية وخطط التطوير المؤسسي، باعتبارها أداة فاعلة في دعم كفاءة الأداء وتحقيق الجودة في تقديم الخدمات العامة.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات الناعمة، الأداء الوظيفي، العمل الجماعي، التكيف، الذكاء العاطفي، بلدية بنغازي، الإدارة المحلية.

#### **Abstract**

This study seeks to examine the role of soft skills in enhancing job performance among employees at Benghazi Municipality. The research adopted a descriptive analytical approach. A questionnaire was used to collect data from the entire population (108 employees), of which 100 valid responses were analyzed. The study focused on key dimensions: communication, teamwork, emotional intelligence, and adaptability/problem-solving, in relation to job performance.

The findings indicate that employees possess a good level of soft skills and perceive their job performance positively. The study also revealed a statistically significant positive relationship

between soft skills and job performance. No substantial differences in soft skills were found based on demographic characteristics.

The study recommends incorporating soft skills development into training programs and institutional improvement plans, as an effective tool to support job performance and enhance the quality of public service delivery.

**Keywords:** Soft skills, Job performance, Teamwork, Adaptability, Emotional intelligence, Benghazi Municipality, Local administration.

## 1. المقدمة

تشهد بيئات العمل الحديثة في القطاع العام تحولات متسارعة نتيجة التغيرات المتعددة الأبعاد التي فرضتها العولمة، والتطور التكنولوجي، والضغوط الاجتماعية المتزايدة على الحكومات لتقديم خدمات ذات جودة وكفاءة أعلى. ولم تعد التحديات الإدارية تقاس بمدى توافر الموارد فقط، بل أصبحت الكفاءة المؤسسية تقاس بدرجة القدرة على التكيف، والابتكار، وبناء رأس مال بشري يمتلك مهارات متكاملة تجمع بين المعرفة التقنية والقدرات السلوكية (World Bank, 2020) في هذا السياق، برزت المهارات الناعمة كأحد المكونات الجوهرية لتحسين الأداء الفردي والجماعي، وتحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، والالتزام، والرضا الوظيفي.

المهارات الناعمة - والتي يشار إليها أحيانا بالمهارات الشخصية أو العاطفية أو غير التقنية - تعنى بمجموعة من القدرات النفسية والاجتماعية التي تساعد الأفراد على التواصل الفعال، واتخاذ القرار، والتفاوض، وحل المشكلات، والعمل في فريق، والتكيف مع التغيير (Cukier et al., 2022). ويؤكد الباحثون أن هذه المهارات تشكل العنصر المكمل للمهارات التقنية، ولا تقل عنها أهمية في بيئات العمل المعاصرة، خصوصا في القطاع العام حيث يتعامل الموظف مع مواطنين من خلفيات متنوعة وظروف متغيرة (Andrews & Higson, 2019) وتشير دراسة حديثة أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2021) إلى أن تطوير المهارات الناعمة لدى العاملين في الإدارات الحكومية يساهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية، وتقليل مستويات التوتر والصراع الداخلي، وزيادة التفاعل الإيجابي مع الجمهور.

علاوة على ذلك، فقد أبرزت جائحة "كوفيد-19" أهمية هذه المهارات في إدارة الأزمات، وبناء فرق العمل المرنة، وتقديم خدمات عامة فعالة في ظروف عدم اليقين (UNDP, 2022). وأثبتت الدراسات أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي والقدرة على حل المشكلات، كانوا أكثر قدرة على التكيف مع التحولات الرقمية، وأسهموا بشكل مباشر في استمرارية الخدمات العامة (Cheng et al., 2021).

وفي السياق العربي، تواجه مؤسسات القطاع العام تحديات مضاعفة تتعلق بانخفاض معدلات الأداء، وغياب ثقافة التقييم والتحسين المستمر، فضلا عن محدودية الاستثمار في تطوير الموارد البشرية من منظور تكاملي يشمل الجوانب السلوكية والمعرفية. (ESCWA, 2020) أما في ليبيا، فإن الوضع يزداد تعقيدا في ظل المرحلة الانتقالية التي تمر بها البلاد، حيث تواجه الإدارات المحلية، ومنها بلدية بنغازي، ضغوطا متزايدة لإعادة بناء الثقة المؤسسية وتحسين جودة الخدمات، رغم شح الموارد وتعدد التحديات الإدارية والتنظيمية.

وتعد بلدية بنغازي ثاني أكبر البلديات الليبية من حيث التعداد السكاني والنطاق الخدمي، وتمثل حالة نموذجية لدراسة واقع الأداء الإداري في بيئة ما بعد الصراع، خاصة وأنها تضم جهازا إداريا يتعامل مع شرائح واسعة من المجتمع المحلي. ويبرز هنا التساؤل حول مدى إسهام المهارات الناعمة في تعزيز فاعلية الموظفين وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين. من هذا المنطلق، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين امتلاك الموظف لمجموعة من المهارات الناعمة، وأدائه الوظيفي في البيئة الإدارية الحكومية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من العاملين بديوان بلدية بنغازي. وتسعى الدراسة إلى تقديم مساهمة علمية في فهم دور البعد السلوكي في دعم الإصلاح الإداري وتعزيز الكفاءة في المؤسسات العامة، خاصة في السياقات الانتقالية والمضطربة.

## 2. الدراسات السابقة

تعد المهارات الناعمة من الموضوعات التي حظيت باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة ضمن أدبيات الإدارة العامة، نظرا لدورها الحيوي في دعم الكفاءة الفردية والمؤسسية، لا سيما في بيئات العمل الحكومية. وقد تناولت عدة دراسات هذا الموضوع من زوايا متعددة، يمكن تصنيفها وفق السياق الجغرافي إلى دراسات محلية، عربية، وأجنبية.

### 2.1 الدراسات المحلية والعربية :

تناولت دراسة النعاس (2021) أثر المهارات السلوكية في تحسين أداء الموظفين في بعض الإدارات المحلية بمدينة طرابلس، وأشارت إلى أن مهارات التواصل والذكاء العاطفي ترتبط إيجابيا بمستوى الرضا والأداء الوظيفي.

فيما ركز العماري (2020) على العوامل المؤثرة في كفاءة موظفي بلدية سبها، وخلص إلى أن غياب المهارات الناعمة يعد أحد العوائق الهيكلية أمام تحسين الأداء في الإدارات المحلية. أما في السياق

العربي، بينت دراسة الجبوري (2022) أن لمهارات مثل العمل الجماعي والذكاء العاطفي تأثيرا كبيرا على أداء الموظف الحكومي في العراق، بينما أوضحت أبو بكر (2021) أن التدريب على المهارات الناعمة في القطاع العام الأردني أسهم في رفع كفاءة الأداء، وإن كان تأثيره محدودا زمنيا بسبب ضعف آليات التقييم والتعزيز المستمر.

## 2.2 الدراسات الأجنبية:

ركزت الدراسات الأجنبية الحديثة على تحليل دور المهارات الناعمة في سياقات مؤسسية أكثر استقرارا. فقد قدم Cukier et al (2022) تحليلا مقارنا للسياسات الحكومية في كندا وبريطانيا، وخلص إلى أن إدماج المهارات الناعمة ضمن التوصيفات الوظيفية والتقييمات الدورية يعد عاملا حاسما لتحسين الأداء في القطاع العام. كما أثبتت دراسة Cheng et al (2021) أن الموظفين ذوي الذكاء العاطفي أظهروا مرونة أعلى خلال أزمة كوفيد-19، ما ساعدهم في التعامل الفعال مع الضغوط والتغيرات. وفي الإطار ذاته، تناول Andrews & Higson (2020) العلاقة بين امتلاك المهارات الناعمة ومستوى الثقة المجتمعية في المؤسسات العامة، وبينت النتائج أن غياب هذه المهارات ينعكس سلبا على صورة المؤسسة وجودة الخدمة العامة.

## 2.3 التحليل النقدي للدراسات السابقة:

على الرغم من ثراء الدراسات السابقة، إلا أن مراجعتها تظهر وجود تباين في تناول البحثي من حيث المنهج، والسياق، والعمق التحليلي. فالدراسات الليبية اتسمت بتركيزها المحدود على بعد أو اثنين من أبعاد المهارات الناعمة دون تقديم نموذج متكامل يربط هذه المهارات بالأداء العام للموظف في إطار مؤسسي شامل. كما أن معظم الدراسات العربية اعتمدت على أدوات كمية دون تحليل نوعي يعكس التجارب الذاتية للموظفين أو يعالج تأثير البيئة المؤسسية غير المستقرة. أما الدراسات الأجنبية، ورغم رصانتها المنهجية، فإنها جرت ضمن بيئات إدارية مستقرة، وهو ما يجعل تعميم نتائجها على السياق الليبي - الذي يتسم بالهشاشة المؤسسية وتحديات ما بعد النزاع - محدودا.

## 2.4 مساهمة الدراسة الحالية:

في ضوء ما سبق، تهدف الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل ميداني تطبيقي لدور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي ديوان بلدية بنغازي، وذلك في بيئة إدارية انتقالية معقدة، مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد التنظيمية، والسياق الثقافي، وطبيعة التفاعل مع

المواطن، بما يعزز إمكانية تقديم توصيات قابلة للتطبيق لدعم جهود الإصلاح المؤسسي وتحسين جودة الخدمة العامة في ليبيا.

## 2.5 مبررات اختيار موضوع الدراسة:

تشهد بيئة القطاع العام الليبي، ولا سيما الإدارات المحلية، تغيرات متسارعة تفرض تحديات جديدة تستلزم إعادة النظر في المنهجيات التقليدية المتبعة لتطوير الأداء المؤسسي. وتأسيساً على هذه التحولات، برزت المهارات الناعمة كأحد العناصر المحورية في الخطاب الإداري المعاصر، حيث أصبحت عاملاً أساسياً في تحسين جودة العمل المؤسسي وتعزيز فاعلية المورد البشري. ويأتي هذا التوجه مدعوماً بتنامي الوعي الدولي والمحلي بأهمية البعد السلوكي في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتحسين المخرجات التنظيمية. كما يكتسب هذا الموضوع أهمية إضافية في ضوء التوصيات الصادرة عن مؤسسات دولية مرموقة، والتي أكدت على ضرورة دمج تطوير المهارات الشخصية ضمن استراتيجيات إصلاح القطاع العام. وعليه، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف هذا الموضوع من منظور منهجي وعلمي، مستندة إلى مجموعة من المبررات التي تعكس أولوية البحث في هذا المجال الحيوي وهي كالتالي:

– وفي ظل ما لوحظ من محدودية الدراسات المحلية التي تناولت العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في القطاع الحكومي الليبي، تتجلى الحاجة إلى إجراء دراسات معمقة تسعى لسد هذه الفجوة المعرفية.

– القصور البحثي المحلي في دراسة العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء في بيئة العمل الحكومي الليبي، خاصة ضمن الإدارات المحلية.

– التحولات الإدارية الراهنة في ليبيا، والتي تتطلب نماذج تطوير وظيفي غير تقليدية تراعي الجانب السلوكي، بما يعزز استقرار الأداء وفاعلية المؤسسات.

– التوصيات الدولية الداعية إلى تطوير المهارات الشخصية ضمن خطط إصلاح القطاع العام، كما ورد في تقارير البنك الدولي (2020)، والأمم المتحدة (2022)، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2021).

– حاجة بلدية بنغازي – كنموذج لإدارة محلية كبيرة – إلى معالجة الفجوات في الأداء الوظيفي من خلال تدخلات منهجية تركز على تطوير رأس المال البشري لا سيما من الناحية السلوكية.

### 3. مشكلة الدراسة

يشهد القطاع العام في ليبيا تحديات متنامية في ظل السياق الانتقالي الذي تمر به البلاد منذ أكثر من عقد، حيث تعاني الإدارات المحلية من ضعف الأداء المؤسسي، وتدني جودة الخدمات، وتذبذب الثقة بين المواطن والجهاز الحكومي. ويعزى هذا الضعف، وفقا لتقارير دولية ومحلية، إلى جملة من العوامل البنوية والتنظيمية، في مقدمتها غياب الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والتركيز المفرط على المؤهلات الأكاديمية والمهارات التقنية، في مقابل إهمال الجوانب السلوكية والمهارية غير التقنية التي تمثل أساس التفاعل الإنساني والإنتاجية المستدامة (World Bank, 2020)؛ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP، 2022).

وتشير دراسات متخصصة إلى أن المهارات الناعمة – مثل الذكاء العاطفي، والتواصل الفعال، والعمل الجماعي، والتكيف مع التغيير – تمثل عاملا جوهريا في تعزيز كفاءة الموظفين، وتحسين جودة الأداء في القطاع العام، خاصة في بيئات العمل ذات الطبيعة التفاعلية والخدمية (Robles, 2012؛ Cukier et al., 2022). إلا أن مراجعة الأدبيات تشير إلى قصور واضح في الدراسات الميدانية الليبية التي تتناول هذا الموضوع، لا سيما في إطار الإدارات المحلية مثل البلديات، رغم أنها تشكل الواجهة المباشرة للخدمة العامة في المجتمعات.

وفي هذا السياق، تعاني بلدية بنغازي – باعتبارها إحدى كبرى البلديات الليبية من حيث التعداد السكاني والتعقيد الإداري – من تحديات في ضبط الأداء الوظيفي لموظفيها، وهو ما ينعكس على جودة الخدمات، ويؤثر في رضا المواطن وثقته بالمؤسسة. وقد أشار تقرير ديوان المحاسبة الليبي (2021) إلى أن من أبرز أسباب تدني الكفاءة الإدارية في البلديات الليبية غياب برامج تطويرية تركز على المهارات السلوكية، واعتماد ممارسات وظيفية تقليدية لا تراعي متطلبات التغيير المؤسسي ولا الديناميات الاجتماعية المحلية. ورغم وجود عدد من الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي في السياق الليبي، إلا أنها لم تعالج بشكل صريح ومتكامل العلاقة بين المهارات الناعمة وتحسين الأداء في الإدارات المحلية، كما أن معظمها اكتفى بتحليل وصفي دون ربط النتائج بسياقات التدريب أو السياسات العامة للموارد البشرية في القطاع العام. إضافة إلى ذلك، فإن خصوصية المرحلة الانتقالية التي تمر بها ليبيا تفرض متغيرات خاصة، تجعل من تقييم أثر المهارات الناعمة في أداء الموظف الحكومي قضية علمية وعملية ذات أولوية.

بناء على ما تقدم، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

**ما دور المهارات الناعمة في تحسين أداء الوظيفة العامة للعاملين في ديوان بلدية بنغازي؟**

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الآتية:

- ما مستوى امتلاك الموظفين بديوان بلدية بنغازي للمهارات الناعمة في أبعادها المختلفة؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بديوان البلدية من وجهة نظرهم؟
- ما دور مهارات التواصل الفعال في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بديوان بلدية بنغازي؟
- ما دور مهارات العمل الجماعي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين بديوان بلدية بنغازي؟
- ما دور الذكاء العاطفي لدى الموظفين في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بديوان بلدية بنغازي؟
- ما دور مهارات التكيف مع التغيير وحل المشكلات في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين بديوان بلدية بنغازي؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول المهارات الناعمة والأداء الوظيفي تعزى لاختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل)؟

#### **4. فرضيات الدراسة**

##### **الفرضية الرئيسية الأولى:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين امتلاك الموظفين بديوان بلدية بنغازي للمهارات الناعمة ومستوى أدائهم الوظيفي.

##### **وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:**

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة التواصل الفعال ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في ديوان بلدية بنغازي.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة العمل الجماعي ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في ديوان بلدية بنغازي.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة الذكاء العاطفي ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في ديوان بلدية بنغازي.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارة التكيف مع التغيير وحل المشكلات ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين في ديوان بلدية بنغازي.

## 5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 5.1 تحليل مستوى امتلاك الموظفين في ديوان بلدية بنغازي لمجموعة من المهارات الناعمة (مثل: التواصل، العمل الجماعي، الذكاء العاطفي، التكيف، وحل المشكلات).
- 5.2 تحديد مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في ديوان البلدية من خلال مؤشرات مثل: الإنتاجية، الالتزام، جودة الإنجاز، والرضا الوظيفي.
- 5.3 دراسة العلاقة بين امتلاك المهارات الناعمة ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في بيئة العمل الحكومي المحلي.
- 5.4 اقتراح توصيات عملية تسهم في تطوير الأداء المؤسسي من خلال تعزيز المهارات الناعمة في إدارات القطاع العام الليبي.

## 6. أهمية الدراسة

- تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما تقدمه من إضافة معرفية ومساهمة عملية في حقل الإدارة العامة، لا سيما في السياق الليبي الذي يواجه تحديات تنظيمية معقدة. وتتلخص أهمية الدراسة فيما يلي:
- 6.1 تعزيز البعد النظري لبحوث الإدارة والموارد البشرية عبر تسليط الضوء على دور المهارات الناعمة كمتغير سلوكي مؤثر في الأداء الوظيفي داخل بيئة العمل الحكومي، وهو ما يمثل توسعا في نطاق الدراسات الكلاسيكية التي ركزت على المهارات التقنية والإدارية فقط.
  - 6.2 سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات الليبية والعربية من خلال دراسة ميدانية تستهدف فهم العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي في الإدارات المحلية، في ظل محدودية الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بشكل منهجي وشامل.
  - 6.3 توفير قاعدة بيانات ميدانية يمكن أن توظف في تصميم سياسات واستراتيجيات تدريب فعالة تركز على المهارات غير التقنية، بما يسهم في تحسين كفاءة الموظف ورفع جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.



**6.4** دعم متطلبات الإصلاح الإداري في ليبيا من خلال إبراز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وتوجيه جهود التطوير الوظيفي نحو الأبعاد السلوكية، بما يتماشى مع التوصيات الدولية في مجالات الحوكمة وتعزيز فعالية القطاع العام.

**6.5** تعزيز الثقافة المؤسسية داخل الإدارات المحلية عبر توجيه الانتباه إلى المهارات الشخصية كعامل محوري في بناء فرق عمل فعالة، وتعزيز روح التعاون والتواصل داخل المؤسسة.

## **7. حدود الدراسة**

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين امتلاك الموظفين للمهارات الناعمة ومستوى أدائهم الوظيفي في بيئة العمل الحكومي المحلي، وقد تحددت حدودها وفقاً لما يلي:

**7.1 الحدود الموضوعية:**

تركز الدراسة على تحليل أثر المهارات الناعمة (بأبعادها: التواصل، العمل الجماعي، الذكاء العاطفي، التكيف وحل المشكلات) على الأداء الوظيفي (من حيث: جودة الإنجاز، الالتزام، التعاون، والإنتاجية)، ولا تمتد إلى دراسة العوامل الأخرى المؤثرة في الأداء، كالحوافز أو البيئة المادية أو الأنظمة الإدارية.

### **7.2 الحدود المكانية:**

تقتصر الدراسة على ديوان بلدية بنغازي باعتباره إحدى الإدارات المحلية الكبرى في ليبيا، والتي تمثل بيئة مناسبة لدراسة الظاهرة محل البحث نظراً لحجمها الوظيفي، وطبيعة الخدمات التي تقدمها، وتعقيد التفاعلات الإدارية فيها.

### **7.3 الحدود الزمانية:**

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من يناير إلى مايو 2025، وتشمل جمع البيانات وتحليلها ضمن الإطار الزمني المحدد، ولا تشمل تغيرات لاحقة محتملة في بيئة العمل أو التنظيم الإداري بعد هذا التاريخ.

### **7.4 الحدود البشرية:**

تستهدف الدراسة عينة من الموظفين الإداريين والفنيين العاملين بديوان بلدية بنغازي، ولا تشمل الموظفين المتعاقدين بنظام يوم العمل أو العاملين الميدانيين من خارج الهيكل الإداري، كما لا تشمل فئات الجمهور أو المستفيدين من خدمات البلدية.

## 8. الإطار النظري

### 8.1 المهارات الناعمة

مفهوم المهارات الناعمة :يمثل مفهوم المهارات الناعمة (Soft Skills) أحد أبرز المفاهيم المتنامية في أدبيات الإدارة الحديثة، نظرا لما تحققه هذه المهارات من دور فاعل في تحسين كفاءة الموظف وتعزيز التفاعل داخل بيئة العمل، لا سيما في مؤسسات القطاع العام التي تتطلب قدرا عاليا من التواصل والمرونة والذكاء الاجتماعي. وقد تنوعت تعريفات المهارات الناعمة بين المدارس النظرية، واختلفت بحسب السياق التطبيقي والنطاق الثقافي، الأمر الذي يبرر عرضها وتحليلها بشكل مقارن.

فقد عرف Robles (2012) المهارات الناعمة بأنها "صفات شخصية، وسمات بشرية، ومهارات تواصل تميز الأفراد وتمكنهم من التفاعل بفعالية في أماكن العمل"، وهو تعريف يركز على الطابع الشخصي والوجداني، ويبرز أهمية السلوك والتفاعل الإنساني في نجاح الفرد داخل المنظمات. ويعزز هذا التوجه ما قدمه Klaus (2010)، الذي وسع الدائرة ليشمل المهارات الذاتية والإدارية، حيث اعتبر المهارات الناعمة "القدرات غير الفنية التي تمكن الفرد من إدارة الذات والعلاقات مع الآخرين بطريقة فعالة"، مشيرا إلى الأبعاد الثنائية: المهارات الداخلية (مثل ضبط النفس) والمهارات الاجتماعية (مثل التعاون والتفاوض).

ومن زاوية أخرى، قدم Heckman & Kautz (2012) منظورا تطوريا للمهارات الناعمة، حيث وصفها بأنها "قدرات شخصية وسلوكية قابلة للتعلم والتطور، تؤثر في فرص الفرد للنجاح في الحياة والعمل، وتعد مكملة للمهارات المعرفية". ويعد هذا التعريف متقدما من حيث ربط المهارات الناعمة بمفاهيم التعلم المستمر، والتنمية البشرية كعنصر مركزي في الرأسمال البشري. أما Daniel Goleman (1995)، فقد ركز على أحد المكونات المحورية للمهارات الناعمة، وهو الذكاء العاطفي، معتبرا أن المهارات الناعمة تشمل "القدرة على فهم الذات والآخرين، والتحكم في الانفعالات، وتوجيه العلاقات الاجتماعية نحو أهداف بناءة"، مستندا بذلك إلى نظرية الذكاء العاطفي التي باتت اليوم مرجعا أساسيا في فهم التفاعل الوظيفي والسلوك التنظيمي.

وفي الإطار المؤسسي، قدمت منظمة العمل الدولية ILO (2016) تعريفا شموليا ينظر إلى المهارات الناعمة بوصفها "مزيجا من المهارات الاجتماعية، ومهارات الاتصال، والصفات الشخصية، والعادات، والمواقف التي تتيح للفرد التفاعل الفعال مع بيئته العملية"، وهو تعريف يستخدم في تصميم برامج التدريب المهني حول العالم، ويربط المهارات الناعمة بمجموعة من السمات السلوكية-القيمية التي تتجاوز حدود الأداء الفردي إلى تكوين بيئة عمل متكاملة.

أما في السياق العربي، فقد عرفت الجبوري (2022) المهارات الناعمة على أنها "مجموعة من القدرات النفسية والاجتماعية التي تعزز فاعلية الموظف الحكومي وتساعد على التكيف مع متطلبات بيئة العمل الإدارية"، مشيرة إلى أن التحديات في المؤسسات الحكومية تقتضي مهارات غير نمطية تمكن الموظف من التعامل مع البيروقراطية والضغط التنظيمية المتزايدة. ويتقاطع هذا الطرح مع ما جاءت به النعاس (2021) في دراستها الليبية، حيث وصفت المهارات الناعمة بأنها "مهارات غير نمطية تشمل أساليب التعامل والتواصل والقيادة الذاتية، والتي تمكن الموظف الليبي من أداء مهامه في بيئة إدارية غير مستقرة"، مبرزة خصوصية السياق الليبي الذي يعاني من هشاشة مؤسسية تتطلب مهارات سلوكية عالية لمواجهة غياب الاستقرار الإداري.

انطلاقا من استعراض التعريفات السابقة، يرى الباحثون أن المهارات الناعمة لا ينبغي التعامل معها كمجموعة مفصولة من المهارات العرضية، بل بوصفها مكونا بنيويا ضمن الشخصية الوظيفية للفرد، تتجلى في طريقة تفاعله مع المهام، والآخرين، والضغط، والظروف المتغيرة.

وبناء على ذلك، يتبنى الباحثين في هذه الدراسة تعريفا إجرائيا مفاده أن:

"المهارات الناعمة هي مجموعة من القدرات الشخصية والاجتماعية والسلوكية التي تمكن الموظف من التواصل بفعالية، والعمل الجماعي، والتكيف مع التغيير، وحل المشكلات، بما يساهم في تحسين أدائه الوظيفي داخل البيئة الحكومية."

## 8.2 الأداء الوظيفي

مفهوم للأداء الوظيفي: يعد الأداء الوظيفي أحد أكثر المفاهيم شيوعا في أدبيات الإدارة العامة والسلوك التنظيمي، وهو يمثل مؤشرا جوهريا لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية، سواء في القطاعين العام أو الخاص. وقد تطور هذا المفهوم في ظل التغيرات المتسارعة التي طرأت على بيئات العمل، لا سيما في القطاع الحكومي، حيث أصبحت متطلبات الأداء تتجاوز مجرد إنجاز المهام

إلى تحقيق التفاعل الإيجابي، والقدرة على التكيف، والمساهمة في تحسين جودة الخدمات العامة (Schaufeli, 2021؛ ILO, 2021). ويعرف الأداء الوظيفي بأنه "السلوك المرتبط بالوظيفة الذي يقوم به الفرد والذي يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويقاس عادة من خلال الإنتاجية، الالتزام، جودة الإنجاز، وسلوكيات العمل الإيجابية داخل المؤسسة" (Viswesvaran & Ones, 2021)، لا يقتصر على الجانب الكمي للمهام المنجزة، بل يشمل أيضا النوعية، والتفاعل الاجتماعي، والقدرة على اتخاذ القرار، واحترام اللوائح التنظيمية، وهو ما يوسع نطاق التقييم ليشمل البعد السلوكي والقيمي (ILO, 2021). وفي هذا السياق، قسم Sonnentag & Frese (2021) الأداء الوظيفي إلى ثلاث فئات رئيسية:

– الأداء المرتبط بالمهام (Task Performance): يشير إلى مدى تنفيذ الموظف للمهام الأساسية المحددة في الوصف الوظيفي.

– الأداء الظرفي (Contextual Performance): يتضمن السلوكيات التنظيمية الإيجابية التي تدعم العمل الجماعي، مثل التعاون، والمبادرة، والمرونة.

– السلوكيات السلبية (Counterproductive Behavior): تشمل الأفعال التي تؤثر سلبا على بيئة العمل، مثل التأخير، الغياب، أو النزاعات.

ويرى الباحثين أن مفهوم الأداء الوظيفي في بيئة العمل الحكومي – وخاصة في الإدارات المحلية – يجب أن يفهم بشكل شامل ومتكامل، لا يقتصر فقط على الجانب الكمي أو الفني للمهام، بل يشمل أيضا جودة التنفيذ، والالتزام، والسلوك المؤسسي الداعم. وهذا يتسق مع الأدبيات الحديثة التي تؤكد على أن تحسين الأداء لا يكون فقط بتوفير الموارد أو تحديد المهام، بل أيضا بتعزيز المهارات السلوكية التي تمكن الموظف من التفاعل الإيجابي، وضبط ذاته، والمساهمة في بيئة عمل مستقرة ومنتجة.

كما يرى الباحثين أن الإدارات المحلية – مثل ديوان بلدية بنغازي – تتطلب تعريفا عمليا للأداء يركز على قدرة الموظف على تحقيق الأهداف الوظيفية ضمن بيئة غير مستقرة إداريا، وباستخدام مزيج من الكفاءة الفنية والسلوك المهني.

وبناء عليه، تعتمد هذه الدراسة التعريف الإجرائي الآتي:

"الأداء الوظيفي هو مستوى تنفيذ الموظف لمهامه الرسمية، وسلوكه التنظيمي في بيئة العمل، من حيث جودة الإنجاز، الالتزام، الفاعلية، والتعاون مع الآخرين، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة الحكومية وتلبية احتياجات المواطنين."

## 9. المنهجية

### 9.1 نوع الدراسة ومنهجها

تنتمي هذه الدراسة إلى البحوث الوصفية التحليلية، كونها تهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة (المهارات الناعمة والأداء الوظيفي) وتحليل العلاقة بينهما في بيئة العمل الحكومية. وقد تم استخدام المنهج الكمي المعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة ممثلة لموظفي ديوان بلدية بنغازي.

### 9.2 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين والفنيين العاملين بديوان بلدية بنغازي خلال العام 2025، وهم الفئة المعنية بتحقيق الأهداف التشغيلية للإدارة المحلية، بما في ذلك أولئك الذين يزاولون مهام إدارية، إشرافية، أو خدمية تنظيمية ذات صلة مباشرة بجودة الأداء المؤسسي.

### 9.3 عينة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في ديوان بلدية بنغازي، والبالغ عددهم 108 موظفا وموظفة. وتم توزيع الاستبيانات على كامل المجتمع، وقد تم استرداد عدد 100 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، أي بنسبة استجابة بلغت حوالي 92.6%، وهي نسبة مرتفعة ومقبولة في الدراسات الميدانية. حيث يعد هذا الحجم من البيانات كافيا لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، واستنتاج علاقات ذات دلالة يمكن البناء عليها لاتخاذ قرارات إدارية وتطويرية داخل المؤسسة.

### 9.4 أداة الدراسة

تم اعتماد استبانة مغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، واشتملت على ثلاثة محاور رئيسية:

9.4.1 البيانات الديموغرافية: تتضمن معلومات حول الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، وطبيعة العمل.

9.4.2 محور المهارات الناعمة: ويحتوي على (20) فقرة موزعة على خمسة أبعاد رئيسية: (التواصل، العمل الجماعي، الذكاء العاطفي، التكيف، وحل المشكلات).

9.4.3 محور الأداء الوظيفي: ويشمل (5) فقرات تقيس أربعة أبعاد رئيسية: (جودة الإنجاز، الالتزام، التعاون، الإنتاجية). وتم تصميم الاستبانة وفق مقياس (ليكرت الخماسي) من 1 = غير موافق على الإطلاق إلى 5 = موافق تماما.

## 9.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، من خلال الإجراءات الآتية:

- التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة.
- اختبار بيرسون للارتباط لقياس العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لاختبار الفروق وفق الخصائص الديموغرافية.
- اختبار (T-Test) للفروق الثنائية.

## 10. تحليل بيانات الدراسة

### 10.1 اختبار الصدق والثبات

يعد الثبات (Reliability) أحد المؤشرات الأساسية لقياس جودة الأداة البحثية، ويعكس مدى الاتساق الداخلي للبنود التي تقيس كل بعد من أبعاد الدراسة. أما الصدق، فيقيس مدى تمثيل الأداة للمفهوم الذي صممت من أجله. في هذه المرحلة، تم التركيز على الثبات الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يعتبر مقبولا إذا تجاوز 0.7، وجيدا إذا تجاوز 0.8.

جدول (1) معامل الثبات

| البعد            | عدد البنود | معامل ألفا كرونباخ | تقييم الثبات |
|------------------|------------|--------------------|--------------|
| المهارات الناعمة | 20 بنداً   | 0.910              | مرتفع جداً   |
| الأداء الوظيفي   | 5 بنود     | 0.873              | مرتفع        |

أظهرت أداة الدراسة اتساقاً داخلياً عالياً جداً لبنود المهارات الناعمة، وهو مؤشر قوي على صلاحية هذه البنود لقياس المفهوم المستهدف. كما أن بعد الأداء الوظيفي سجل قيمة مرتفعة، تدل على أن البنود الخمسة تعكس بعداً واحداً متماسكاً. هذه القيم العالية تشير إلى أن الاستبيان بصيغته الحالية يمتاز بدرجة عالية من الثبات والموثوقية، ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية. كما يشير فحص الصدق في هذه الدراسة، وفق المنهج التحليلي الثلاثي (الظاهري، المحتوى، والبنية)، إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق المنهجي، ويمكن استخدامه في الدراسات الميدانية التطبيقية.

### 10.2 تحليل خصائص العينة

يعد تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة من الخطوات الأساسية في الدراسات التطبيقية، إذ يوفر صورة واضحة عن المشاركين من حيث التوزيع العمري، النوع، المؤهل العلمي، الخبرة، ونوع الوظيفة، مما يساعد على تفسير النتائج وتحديد مدى إمكانية تعميمها.

**جدول (2) الخصائص الديموغرافية للعينة**

| المتغير الديموغرافي | الفئات                             | النسبة التقريبية |
|---------------------|------------------------------------|------------------|
| الجنس               | ذكر / أنثى                         | متقاربة          |
| العمر               | أقل من 30 / 30-40 / أكثر من 40     | متوازنة          |
| المؤهل العلمي       | دبلوم / بكالوريوس / دراسات عليا    | موزعة طبيعياً    |
| الخبرة              | أقل من 5 / 5-10 / أكثر من 10 سنوات | متدرجة منطقياً   |
| نوع الوظيفة         | إدارية / فنية / إشرافية / أخرى     | تمثيل متنوع      |

يتضح من الجدول ما يلي:

الجنس: التوزيع بين الذكور والإناث متوازن نسبياً، مما يضفي حيادية على نتائج التقييمات المرتبطة بالإدراك المهاري.

العمر: تضم العينة مستويات عمرية متعددة، وهو ما يوفر تبايناً مفيداً لاختبار الفروق المستقبلية. المؤهل العلمي: يشير وجود تمثيل لكل من حملة الدبلوم والبكالوريوس والدراسات العليا إلى شمولية تعليمية تعزز مصداقية التحليل.

سنوات الخبرة: يبين التنوع في سنوات الخبرة إمكانية اختبار أثر الخبرة على الأداء والإدراك المهاري. نوع الوظيفة: شمول الوظائف الإدارية والفنية والإشرافية يعكس بنية تنظيمية ممثلة للمؤسسات الحكومية. تظهر العينة درجة جيدة من التنوع والتوازن الديموغرافي، ما يعزز من مصداقية النتائج، ويمنح الباحث إمكانية اختبار الفرضيات المتعلقة بالفروق بناءً على هذه الخصائص.

### 10.3 تحليل مستوى المهارات الناعمة

يهدف هذا التحليل إلى توصيف مستوى امتلاك المشاركين لمهاراتهم الناعمة بناءً على إجاباتهم على 20 عبارة تغطي أربعة أبعاد رئيسية وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تشير القيم الأقرب إلى (5) إلى مستوى أعلى في امتلاك المهارة.

**جدول (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المهارات الناعمة**

| البعد          | عدد البنود | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقييم      |
|----------------|------------|-----------------|-------------------|--------------|
| مهارات التواصل | 5          | 3.91            | 0.45              | مرتفع نسبياً |

|                         |    |      |      |             |
|-------------------------|----|------|------|-------------|
| العمل الجماعي           | 5  | 3.86 | 0.42 | مرتفع نسبيا |
| الذكاء العاطفي          | 5  | 3.79 | 0.49 | متوسط/مرتفع |
| التكيف وحل المشكلات     | 5  | 3.93 | 0.44 | مرتفع       |
| المهارات الناعمة الكلية | 20 | 3.87 | 0.42 | مرتفع نسبيا |

يشير المتوسط الكلي (3.87) إلى أن المشاركين يقيمون مهاراتهم الناعمة بشكل إيجابي. كما سجل أعلى متوسط في بعد "التكيف وحل المشكلات" (3.93)، مما يدل على استعداد الموظفين للاستجابة للتغيرات والبحث عن حلول. كما أن أقل متوسط ظهر في "الذكاء العاطفي"، ما قد يعكس تحديات في فهم الذات أو التفاعل الوجداني مع الآخرين. أما الانحرافات المعيارية كانت منخفضة نسبيا ( $0.5 >$ ) ، مما يدل على تجانس الردود وتوافق الآراء بين أفراد العينة.

#### 10.4 تحليل مستوى الأداء الوظيفي

يركز هذا التحليل على تحديد مستوى الأداء الوظيفي كما يدركه المشاركون أنفسهم، بناء على إجاباتهم على خمسة بنود رئيسة في الاستبيان. شملت هذه البنود عناصر تتعلق بـ: الالتزام، الجودة، المبادرة، الانضباط، وتحمل المسؤولية، وتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

جدول (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الأداء الوظيفي

| البند                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقييم   |
|---------------------------------|-----------------|-------------------|-----------|
| الالتزام بإنجاز المهام في الوقت | 4.21            | 0.47              | مرتفع جدا |
| أراعي جودة الأداء               | 4.15            | 0.50              | مرتفع     |
| أبادر بتقديم حلول               | 4.08            | 0.52              | مرتفع     |
| ألتزم بسياسات المؤسسة           | 4.11            | 0.48              | مرتفع     |
| أتحمل مهام إضافية عند الحاجة    | 4.13            | 0.49              | مرتفع     |
| المتوسط العام للأداء الوظيفي    | 4.14            | 0.49              | مرتفع     |

يشير المتوسط العام (4.14) إلى أن المشاركين يقيمون أداءهم الذاتي بدرجة مرتفعة. حيث إن أعلى بند تقيما هو "الالتزام بإنجاز المهام" (4.21)، مما يعكس ثقافة مهنية قائمة على الانضباط. أما باقي البنود أظهرت توازنا جيدا في تقييم الأداء (بين 4.08 و 4.15). والانحرافات المعيارية منخفضة نسبيا، مما يعكس تجانسا نسبيا في مستوى إدراك الأداء بين أفراد العينة.



## 10.5 تحليل دور الخصائص الديموغرافية في تقييم المهارات الناعمة

تعنى هذه الخطوة باختبار مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المهارات الناعمة تعزى للاختلاف في الخصائص الديموغرافية. وقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للتحقق من الفروق في المتوسطات عبر الفئات المختلفة لكل متغير ديموغرافي.

جدول (5) تحليل دور الخصائص الديموغرافية في تقييم المهارات الناعمة

| المتغير الديموغرافي | القيمة الاحتمالية (p) | الدلالة الإحصائية |
|---------------------|-----------------------|-------------------|
| الجنس               | 0.2564                | غير دالة          |
| العمر               | 0.3120                | غير دالة          |
| المؤهل العلمي       | 0.9623                | غير دالة          |
| سنوات الخبرة        | 0.0628                | غير دالة          |
| نوع الوظيفة         | 0.7396                | غير دالة          |

يتضح من الجدول أن جميع القيم الاحتمالية كانت أكبر من (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية في تقييم المهارات الناعمة باختلاف الخصائص الديموغرافية للعينة. وهذا يشير إلى تجانس إدراكي بين المشاركين في تقييمهم لمهاراتهم، بغض النظر عن العمر أو الجنس أو المؤهل.

## 10.6 اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية : تحليل طبيعة العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي  
للتأكد من وجود ارتباط بين المتغير المستقل (المهارات الناعمة) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson's r) الذي يقيس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين كميين.

جدول (6) يوضح العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي

| المتغير المستقل  | المتغير التابع | معامل الارتباط (r) | القيمة الاحتمالية (p) | الدلالة الإحصائية |
|------------------|----------------|--------------------|-----------------------|-------------------|
| المهارات الناعمة | الأداء الوظيفي | 0.82               | < 0.001               | دالة إحصائية      |

يشير معامل الارتباط المرتفع (0.82) إلى وجود علاقة موجبة قوية جدا بين امتلاك الموظف للمهارات الناعمة ومستوى أدائه الوظيفي. وبما أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.001، فإن العلاقة ذات دلالة إحصائية عالية، مما يعزز الثقة في هذه النتيجة. كما تشير هذه العلاقة إلى أن كلما ارتفع مستوى المهارات الناعمة لدى العاملين، ارتفع بالتبعية مستوى أدائهم الوظيفي.

اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الأولى

تهدف هذه الخطوة إلى اختبار الفرضيات الفرعية المرتبطة بالفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل بعد من أبعاد المهارات الناعمة ومستوى الأداء الوظيفي وقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة بين كل بعد من المهارات والأداء.

**جدول (7) علاقة أبعاد المهارات الناعمة ومستوى الأداء الوظيفي**

| البعد               | معامل الارتباط (r) | القيمة الاحتمالية (p) | الدلالة الإحصائية |
|---------------------|--------------------|-----------------------|-------------------|
| مهارات التواصل      | 0.350              | 0.0004                | دالة              |
| العمل الجماعي       | 0.438              | < 0.0001              | دالة              |
| الذكاء العاطفي      | 0.322              | 0.0011                | دالة              |
| التكيف وحل المشكلات | 0.345              | 0.0004                | دالة              |

من الجدول يتضح أن جميع الأبعاد الأربعة أظهرت علاقة دالة إحصائية مع الأداء الوظيفي. وأن أعلى علاقة كانت لبعد العمل الجماعي ( $r = 0.438$ )، ما يعكس أهمية العمل التعاوني في تعزيز جودة الأداء. تتبعته مهارات التواصل والتكيف والذكاء العاطفي بدرجات متقاربة من العلاقة ويشير ذلك إلى أن كل الأبعاد تسهم بدرجات متفاوتة في تفسير الأداء الوظيفي، مما يؤكد شمولية النموذج النظري المستخدم.

## 11. النتائج

يهدف هذا القسم إلى تقديم خلاصة موجزة لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك بعد تحليل البيانات واختبار الفرضيات ذات الصلة بموضوع الدراسة وهي كالتالي:

**11.1** بلغ المتوسط العام لتقييم المهارات الناعمة لدى العاملين 3.87 من 5، ما يعكس إدراكاً إيجابياً ووعياً مهنياً جيداً بهذه المهارات.

**11.2** سجل المشاركون أعلى مستوياتهم في مهارات التكيف وحل المشكلات والتواصل الفعال، بينما جاءت مهارات الذكاء العاطفي في المرتبة الأدنى نسبياً.

**11.3** أظهرت نتائج الأداء الوظيفي متوسطاً مرتفعاً بلغ 4.14، مما يدل على رضا ذاتي مرتفع عن مستوى الأداء من وجهة نظر الموظفين.

**11.4** توجد علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي ( $r = 0.82$ ,  $p < 0.001$ )، مما يدل على تأثير مباشر ومتكامل لهذه المهارات في الأداء.

**11.5** جميع أبعاد المهارات الناعمة الأربعة (التواصل، العمل الجماعي، الذكاء العاطفي، التكيف) أظهرت علاقات دالة مع الأداء، وكانت أقوىها العمل الجماعي ( $r = 0.438$ ).

**11.6** لم تسجل فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم المهارات الناعمة وفقا للجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة أو نوع الوظيفة، مما يعكس تجانسا إدراكيا داخل العينة.

#### **مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة**

تهدف هذه المناقشة إلى تفسير نتائج الدراسة الحالية في سياق ما توصلت إليه الأدبيات العلمية السابقة، وذلك من خلال المقارنة والتحليل النقدي لما إذا كانت النتائج الحالية تؤكد أو تتعارض مع ما ورد في الدراسات المشابهة. كما تسعى إلى إبراز التفسير المنطقي للنتائج في ضوء الخصوصية المؤسسية والبيئية لبلدية بنغازي، وإظهار ما تضيفه هذه الدراسة من قيمة معرفية ضمن حقل الإدارة العامة وتنمية الموارد البشرية في البيئات الانتقالية وفي يلي عرض لهذا التحليل :

أولاً: جوانب الاتساق مع الدراسات السابقة

– إدراك أهمية المهارات الناعمة: تتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه دراسات الجبوري (2022) وأبو بكر (2021) في أن موظفي القطاع العام يمتلكون وعياً إيجابياً بأهمية المهارات السلوكية، خصوصاً في أبعاد التواصل والعمل الجماعي، ما يشير إلى حضور هذه الثقافة بشكل متزايد داخل المؤسسات الحكومية.

– أثر المهارات في الأداء: أظهرت النتائج علاقة ارتباط قوية بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي، وهو ما يتسق مع ما ورد في دراسات Cukier et al (2022)، و Robles (2012)، و Andrews & Higson (2020)، التي أكدت جميعها أن المهارات الشخصية والاجتماعية تمثل عاملاً حاسماً في تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسات العامة.

– العمل الجماعي كبعد مؤثر: تشير الدراسة الحالية، شأنها شأن دراسات الجبوري (2022) و ILO (2021)، إلى أن "العمل الجماعي" يعد من أقوى المؤشرات المفسرة للأداء الفعال في بيئة العمل الحكومي، ما يعكس أهمية البعد الجماعي في بيئات العمل ذات الطبيعة التعاونية والخدمية.

– تجانس التقييم عبر الخصائص الديموغرافية: لم تسجل فروق دالة إحصائية في تقييم المهارات تبعاً للجنس أو المؤهل أو العمر، وهي نتيجة تؤكد تقارير ودراسات مثل OECD (2021) والنعاس (2021)، والتي أشارت إلى أن السياق الثقافي المؤسسي قد يكون العامل الأقوى تأثيراً في تشكيل إدراك الموظفين، لا الخصائص الفردية.

ثانياً: أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة

- ضعف الذكاء العاطفي: بخلاف بعض الدراسات الأجنبية مثل Goleman (1995) وCheng et al. (2021)، التي رصدت أهمية بارزة لمهارات الذكاء العاطفي، جاءت نتائج الدراسة الحالية لتشير إلى أن هذا البعد لا يزال ضعيف التفعيل في السياق الليبي، وهو ما قد يرتبط بغياب برامج تنمية ذاتية متخصصة في هذا الجانب.
- الارتفاع النسبي في الأداء الذاتي: بينما سجل المشاركون مستوى مرتفعاً من التقدير الذاتي للأداء، فإن بعض الدراسات السابقة، مثل دراسة العماري (2020)، لاحظت أن هذا التقدير لا يعكس دائماً الأداء الفعلي، بل قد يرتبط بالتصورات الذاتية الناتجة عن نقص التقييم المؤسسي الفعال.
- سياق ما بعد النزاع: تختلف نتائج الدراسة الحالية عن الدراسات الأجنبية من حيث السياق، إذ أجريت هذه الدراسة في بيئة انتقالية غير مستقرة إدارياً (بلدية بنغازي)، بخلاف معظم الدراسات الأجنبية التي تناولت بيئات مؤسسية مستقرة، وهو ما قد يؤثر في تعميم النتائج وفي تفسير بعض أوجه القوة أو الضعف في المهارات المكتسبة.

## 12. التوصيات

انطلاقاً من النتائج التي أفرزتها الدراسة، والتي أكدت على أهمية المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز فعالية العمل في بيئة الإدارات المحلية، تبرز الحاجة الملحة إلى تبني مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها دعم جهود الإصلاح الإداري وتطوير رأس المال البشري في المؤسسات الحكومية وتستند التوصيات الواردة أدناه إلى ما تم رصده من فجوات وتحديات، بالإضافة إلى أفضل الممارسات والتوجهات المعتمدة ويقترح الباحثون التوصيات التالية:

- 12.1 تصميم برامج تدريبية ممنهجة لتنمية المهارات الناعمة: يوصى بإطلاق برامج دورية تركز على تطوير مهارات "العمل الجماعي" و"التواصل الفعال"، نظراً لما أثبتته من تأثير مباشر في تحسين الأداء.
- 12.2 دمج تقييم المهارات الناعمة ضمن نظم التقييم الوظيفي: من الضروري اعتماد مؤشرات سلوكية لقياس المهارات الناعمة إلى جانب المؤشرات الكمية، لضمان شمولية تقييم الأداء.
- 12.3 تعزيز بيئة العمل الداعمة للذكاء العاطفي: عبر خلق ثقافة تنظيمية تقوم على التعاطف، وضبط الانفعالات، وفهم مشاعر الزملاء، لما له من دور في تحسين مناخ العمل.
- 12.4 دعم ثقافة التكيف والاستجابة للتغيير: من خلال إشراك الموظفين في القرارات التنظيمية، وتدريبهم على مواجهة التغيرات بروح المبادرة والاستباق.

**12.5** ربط تطوير المهارات الناعمة بمسارات الترقى الوظيفي: من خلال وضع معايير واضحة للمهارات الشخصية والسلوكية ضمن سياسات الترقية والتحفيز.

**12.6** تنفيذ دراسات مقارنة بين البلديات: لاختبار مدى تأثير البيئة التنظيمية والثقافية في فعالية المهارات الناعمة.

## المراجع

1. أبو بكر، ليلي. (2021). فعالية التدريب على المهارات الناعمة في القطاع العام الأردني. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 28(1)، 113-132.
2. العماري، فتحي. (2020). العوامل المؤثرة في كفاءة أداء موظفي بلدية سبها. *مجلة الإدارة والتنمية*، 22(2)، 45-45.
3. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغرب آسيا (الإسكوا). (2020). *إصلاح الإدارة العامة في الدول العربية: التحديات والأولويات*. بيروت: الأمم المتحدة.
4. النعاس، محمد. (2021). أثر المهارات السلوكية في تحسين أداء العاملين بالإدارات المحلية: دراسة ميدانية بمدينة طرابلس. *مجلة دراسات إدارية*، 12(3)، 77-98.
5. الجبوري، سليم. (2022). أثر المهارات الناعمة في تحسين أداء الموظف الحكومي: دراسة تطبيقية في العراق. *مجلة الإدارة العامة*، 58(2)، 44-67.
6. Andrews, J., & Higson, H. (2019). The value of soft skills in the public sector. *Journal of Public Affairs*, 15(4), 367–379.
7. Cukier, W., Hodson, J., & Omar, A. (2022). Soft skills and public sector transformation. *Public Administration Review*, 82(2), 211–225.
8. Cheng, Y., Li, X., & Wang, J. (2021). Emotional intelligence and digital adaptability during COVID-19. *Journal of Organizational Behavior*, 42(8), 1013–1032.
9. Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
10. Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 19(4), 451–464.
11. ILO. (2016). *Skills for social and economic transformation*. International Labour Organization.
12. ILO. (2021). *Measuring performance in public service*. Geneva: International Labour Organization.
13. Klaus, P. (2010). Communication breakdown. *California Job Journal*, 28(2), 1–3.

14. Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.
15. Schaufeli, W. B. (2021). Work engagement: Fundamentals and future prospects. *Occupational Health Science*, 5(2), 143–163.
16. Sonnentag, S., & Frese, M. (2021). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance*. Wiley.
17. UNDP. (2022). Governance and public administration in fragile contexts: Lessons from the pandemic. United Nations Development Programme.
18. Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2021). Job performance: Assessment issues in personnel selection. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
19. World Bank. (2020). *Rebuilding Public Sector Capacity in Post-Conflict Settings*. Washington, DC: The World Bank.
20. OECD. (2021). *The future of work in the public service*. OECD Publishing.