



## توظيف المهارات الناعمة في الحد من الجمود التنظيمي<sup>1</sup>

بحث تحليلي استطلاعي في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل

### Employing soft skills in reducing organizational inertia

An exploratory analytical research in Al-Etihad Company for Food Industries Ltd in Babil Governorate

أ.د. حسين حريجة الحسناوي

Hussein Hurajah Al –Hasnawi

[Hussein.alhasnawi@uokerbala.edu.iq](mailto:Hussein.alhasnawi@uokerbala.edu.iq)

الباحث/ اية غازي فيصل الجنابي

Aya Ghazi Faisal Al-janabi

[gazyaya3@gmail.com](mailto:gazyaya3@gmail.com)

كلية الإدارة والاقتصاد\_ جامعة كربلاء

Economics and Administration College – Karbala University

### المستخلص

هدف البحث الحالي الى التعرف على مدى توظيف المهارات الناعمة في الحد من الجمود التنظيمي على مستوى القيادات الإدارية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل، إذ جرى قياس المهارات الناعمة عن طريق ستة ابعاد وهي (مهارة الاتصال، مهارة العمل كفريق، مهارة التخطيط والتنظيم، المهارات القيادية، مهارة الاتقان الشخصي، مهارة المبادرة)، في حين تم قياس الجمود التنظيمي بثلاثة ابعاد هي (جمود البصيرة، جمود العمل، الجمود النفسي)، و للتوصل الى النتائج اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي في جمع و تحليل البيانات و تفسيرها، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات في عينة بلغت (132) (فردا من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب والوحدات) وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات ابرزها وجود علاقة تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للمهارات الناعمة في الجمود التنظيمي وهذا يشير الى إمكانية استثمار مهارات القادة التي تزيد من قدرتهم على التكيف مع المتغيرات البيئية كافة فضلا عن تحقيق النجاح في العمل والتغلب على الصعوبات.

الكلمات المفتاحية : المهارات الناعمة ، الجمود التنظيمي

### Abstract

The current study aimed to identify the extent to which soft skills are employed in reducing organizational inertia at the level of administrative leadership of the Etihad Company for Food Industries Ltd. in Babylon Governorate ,as soft skills were measured

1 - بحث مستل من رسالة الماجستير الموسومة (توظيف سمات الشخصية الريادية والمهارات الناعمة في الحد من الجمود التنظيمي)

through six dimensions (Communication skill, teamwork skill, planning and organizing skill, leadership skills, personal mastery skill, initiative skill), while the Organizational inertia was measured through three dimensions (Insight inertia, Action inertia, psychological inertia). In order to reach the results, the current study relied on the descriptive analytical approach in collecting, analyzing and interpreting data, and the questionnaire was used as a main tool in collecting data in a sample of (132) individuals from (Heads of departments and officials of divisions and units). The study reached a set of conclusions, the most prominent of which is the existence of a negative effect relationship with a significant significance of soft skills in organizational inertia and this indicates the possibility of investing in the skills of leaders that increase their ability to adapt to all environmental variables as well as achieving success at work and overcome difficulties.

**Keywords:** soft skills, organizational inertia

## المقدمة

تمثل المهارات الناعمة للموارد البشرية احد المفاهيم المعاصرة و ذات أهمية بالغة للمنظمات العامة و الخاصة ، اذ ان اي منظمة يعتمد نجاحها بشكل أساس على قدرات الموارد البشرية ونوع التعاون الذي يمكنهم تأسيسه ، فالمهارات الناعمة تعد من المهارات الأساسية التي ترتبط بقدرة الفرد على التعامل مع الآخرين ، و عرض أفكاره و تقديم سلوكياته بطريقة مقنعة و لبقة ، و قدرته على الاتصال و التفاعل مع الزبائن اثناء خدمتهم ، فضلا عن ذلك فإن الإمكانيات الشخصية تميز علاقة الشخص مع الآخرين في مكان العمل ، كما تساعد الأشخاص على التكيف و التصرف بشكل إيجابي لكي يتمكنوا من التعامل بفعالية مع تحديات حياتهم المهنية و اليومية ، في هذه الحالة تتعلق المهارات الناعمة بمجموعة واسعة من الكفاءات الشخصية و الاجتماعية التي يمكن نقلها عبر القطاعات الاقتصادية و الصناعات ، و تعد المهارات الناعمة مكملة للمهارات الصلبة و التي تشير الى معرفة الفرد و مهاراته المهنية . وان هذه المهارات مهمة للمنظمات و تساعد في تحقيق أهدافها و ينعكس على أدائها و من ثم تقلل من ظاهرة الجمود التنظيمي و الذي يشير الى عدم قدرة المنظمات على مجاراة التغيرات البيئية المتسارعة التي تواجهها ، الامر الذي يتسبب بحدوث الجمود التنظيمي لديها مما يفقدها القدرة على اجراء تطورات و تكوين ميزة تنافسية ، فضلا عن عدم قدرتها على تكوين و تنمية مواردها الداخلية بالشكل الذي يساعدها على مواجهة التطورات العالمية و المنافسة السريعة في المنظمات ، لذا يعد الجمود التنظيمي احد اهم التحديات التي تحاول المنظمات مقاومتها التخلص منها . ولتحقيق ذلك تضمن البحث أربع مباحث تحددت أهدافها بالآتي : احتوى الأول على الأطار المنهجي بفقراته الأساسية أما الثاني تضمن الخلفية النظرية لمتغيرات البحث أما الثالث عرض نتائج البحث الميداني وإختبار الفرضيات والمبحث الاخير تضمن الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها الباحثان.

## المبحث الأول منهجية البحث

1- **مشكلة البحث:** تعد الصناعات الوطنية ذات أهمية كبيرة لجميع البلدان بشكل عام و العراق بشكل خاص، فنلاحظ ان معظم الشركات العراقية تعاني من مشاكل كبيرة في احراز تقدم ملحوظ في الأسواق العراقية ، و يرى الباحثان ان هذه المشكلة يمكن وصفها على انها نوع من الجمود التنظيمي والمتمثلة بعدم قدرة الشركات على تحقيق الاكتفاء الذاتي و تلبية احتياجات الزبائن ، و تظهر هذه المشكلة لدى الباحثين دافعا لمحاولة استكشاف مدى توافر متغيرات الدراسة في الشركة عينة الدراسة و إمكانية بناء نموذج فكري قابل للتنفيذ داخل المنظمة المبحوثة و الذي من الممكن ان يوجد فهم متبادل لكيفية تشخيص المعوقات و معالجتها ، و بهدف تحديد مشكلة الدراسة ووضع اطر يمكن قياس تلك التصورات من خلالها تم صياغة مجموعة من التساؤلات:

أ. ما مستوى أهمية متغيرات الدراسة (المهارات الناعمة ، الجمود التنظيمي) بأبعادها الفرعية على مستوى المنظمة المبحوثة ؟

ب. كيف تستطيع المنظمة المبحوثة توظيف المهارات الناعمة للحد من الجمود التنظيمي ؟

ج. ما مستوى الارتباط بين المهارات الناعمة و الجمود التنظيمي في المنظمة المبحوثة؟

د. هل تؤثر المهارات الناعمة في الحد من الجمود التنظيمي في المنظمة المبحوثة ؟

2- **أهمية البحث:** ان أهمية البحث الحالي تتوقف على أهمية ظاهرة موضوع الدراسة و جدوى دراستها و ما يمكن ان تحققه الدراسة من نتائج بالإمكان الاستفادة منها و ما يمكن ان تخرج به من معلومات قد يتم الاستناد لها لاحقا ، و ان أهمية البحث الحالي يمكن تمثيلها في الاتي :

أ. تتبع أهمية البحث الحالي عن طريق استعراض فكري ومفاهيمي لموضوعات حديثة في الفكر الإداري المعاصر لا سيما في حقل الموارد البشرية والسلوك التنظيمي اذ بدأت الإدارة المعاصرة بالبحث عن مفاهيم حديثة لإدارة السلوك الإنساني للموارد البشرية تتناسب مع أهمية وحيوية الدور الذي يقوم به.

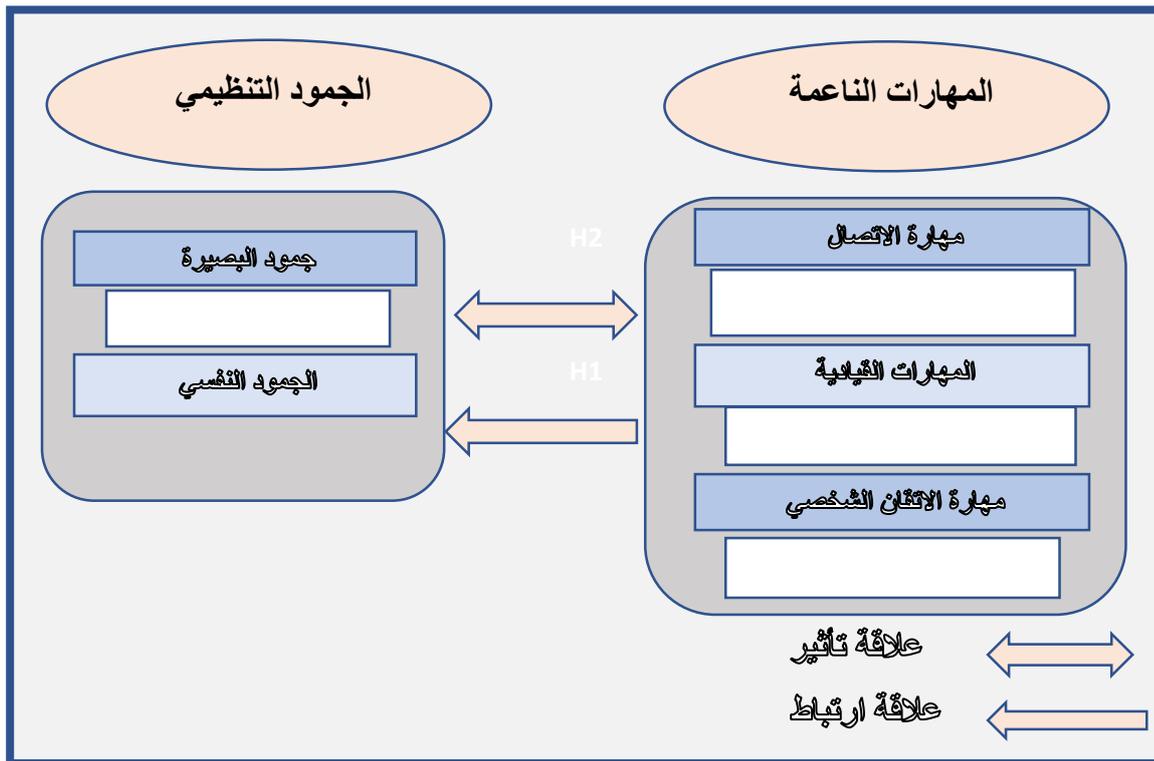
ب. يستمد البحث أهميته من سرعة التغيرات والتطورات التي تشهدها البيئة الصناعية ، و ضرورة تنمية المهارات الناعمة لدى قادة(شركة)الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة) بشكل يمكنها من مواكبة التطورات و الحد من الجمود التنظيمي.

ج. تبرز أهمية البحث الحالي عن طريق أهمية فحص وتشخيص المهارات الناعمة لدى قادة (شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة) وأهمية تحديد سبل توظيفها بما ينعكس إيجابيا في الحد من الجمود التنظيمي .

3- **اهداف البحث :** استنادا الى مشكلة البحث و تساؤلاتها فأن الدراسة الحالية تسعى الى تحقيق مجموعة من الأهداف و هي كالاتي:

1- بناء اطار نظري يعطي رؤية واضحة لمتغيرات البحث الرئيسة وابعادها الفرعية عن طريق تتبع الجهود المعرفية والفكرية التي قدمها الباحثين والكتاب لتحديد المفاهيم الدقيقة لهذه المتغيرات و معرفة نوع و طبيعة التداخل الفكري و المعرفي بينها.

- 2- تطوير واقع المنظمات الصناعية العراقية خاصة في ظل المنعطفات التنظيمية التي قد تمر بها في الوقت الحاضر والنهوض بواقعها التنظيمي لضمان بقائها واستمرارها في بيئة العمل والريادة في مجالها مستقبلا
- 3- قياس مستوى أهمية المتغيرات الرئيسة على مستوى الشركة المبحوثة و التوقف على ترتيبها الحقيقي لبيان أهميتها الميدانية حسب إجابات افراد عينة الدراسة .
- 4- تحديد مستوى علاقات الارتباط بين المهارات الناعمة و الجمود التنظيمي .
- 5- تحديد مستوى علاقات التأثير بين المهارات الناعمة و الجمود التنظيمي ميدانيا .
- 4- **المخطط الفرضي للبحث :** و يتكون المخطط الفرضي من متغيرين مستقل و متغير تابع ، فالمتغير المستقل يتمثل ب(المهارات الناعمة) اما المتغير التابع او المستجيب فيتمثل ب (الجمود التنظيمي) ، بالتالي فأن كل متغير من هذه المتغيرات يشمل مجموعة من الابعاد الفرعية و كما موضح في الشكل (1) و بالتفصيل التالي:
1. **المتغير المستقل:** يتمثل في المهارات الناعمة و يتضمن ستة ابعاد (مهارة الاتصال ، مهارة العمل ضمن الفريق ، المهارات القيادية ، مهارة الاتقان الشخصي ، مهارة التخطيط و التنظيم ، مهارة المبادرة) .
2. **المتغير التابع :** و يتمثل في الجمود التنظيمي و يتضمن ثلاث ابعاد (جمود البصيرة ، جمود العمل ، الجمود النفسي).



شكل (1) نموذج البحث الفرضي

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات الادارية

5- **فرضيات البحث** : يقوم البحث على فرضيتين رئيسيتين هما :

أولا : الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين المهارات الناعمة و الجمود التنظيمي)

ثانيا : الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للمهارات الناعمة في الجمود التنظيمي)

6- **متغيرات البحث و مقياسه المعتمدة** : يوضح الجدول (1) متغيرات البحث الرئيسية و ابعاده الفرعية و مقياسه المعتمدة ، كما يوضح المصادر المعتمدة لقياس تلك المتغيرات .

الجدول(1) متغيرات البحث الرئيسية و ابعاده الفرعية و المقياس المعتمدة

| المقياس                   | عدد الفقرات | المتغيرات               |   | ت |
|---------------------------|-------------|-------------------------|---|---|
|                           |             | الفرعية                 | الرئيسية                                  |   |
| (Wongkalasin et al.,2013) | 5           | مهارة الاتصال           | المهارات الناعمة<br>soft skills           | 2 |
|                           | 5           | مهارة العمل كفريق       |   |   |
|                           | 5           | مهارة المبادرة          |   |   |
|                           | 5           | مهارة الاتقان الشخصي    |   |   |
|                           | 5           | مهارة التخطيط و التنظيم |   |   |
| (Huang et al., 2012)      | 4           | جمود البصيرة            | الجمود التنظيمي<br>organizational inertia | 3 |
|                           | 4           | جمود العمل              |   |   |
|                           | 4           | الجمود النفسي           |   |   |

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات الإدارية

7- **حدود البحث** : يلبي البحث متطلباته عندما يكون ضمن حدود واضحة المعالم ، اذ تتكون من نوعين هما :

1- **الحدود المكانية** : تمثلت الحدود المكانية للدراسة في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل.

2- **الحدود الزمانية** : امتدت مدة اعداد الدراسة بجانبها النظري و الميداني بالمدة من 2022/11/1 و لغاية 2023/7/1 ، اذ قسمت هذه الفترة الى أربعة اشهر لكتابة الجانب النظري و منهجية البحث و خمسة اشهر لتوزيع الاستبانة و تحليلها وكتابة الجانب الميداني والاستنتاجات و التوصيات.

## 8- مجتمع البحث و عينته

**مجتمع البحث :** يقصد بمجتمع البحث جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة و التي يسعى الباحثان الى إتمام نتائج الدراسة عليها ، (شهاب ،2018:1) ، و لتحقيق هدف البحث فلا بد من تقديم وصفا دقيقا لمجتمع البحث و المتمثل بشركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل و التي تأسست عام (2012) و تعد واحدة من اهم المشاريع التي تعمل على تكرير السكر و الزيت النباتي الخام و هي مشروع تنموي يشكل رافعة حقيقية للاقتصاد الوطني تدفع به نحو النمو و التطور و تلبى احتياجات المجتمع و تطلعاته بتوفير منتجات وطنية ذات مواصفات عالية تسهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي.

**عينة البحث :** شملت عينة البحث عدد من رؤساء الأقسام و مسؤولي الشعب و الوحدات في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل و قد تم تحديد العينة بصورة قصدية ، اذ توجه الباحث الى حصر جميع القادة في الشركة و شملهم في العينة و بذلك قام بتوزيع (146) استبانة كان الراجع منها (135) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (92%) من الاستبانات الموزعة ، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (132) استبانة بنسبة بلغت (98%) من الاستبانات المسترجعة.

## 9- الأساليب الإحصائية المستخدمة

ان البيانات المتعلقة بالبحث و فرضياته تحتاج الى الأدوات إحصائية ، لذا تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برامج ( SPSS V.25, Amos V.25, Excel,2016 ) و بالتحديد فقد تم الاستفادة منها في هذه الأدوات :

- أ. أدوات الصدق و الثبات : و تتمثل بالاتي : اختبار التوزيع الطبيعي ، معامل الثبات ، التحليل العاملي التوكيدي
- ب. الأساليب الإحصائية الوصفية و تتمثل بالاتي : الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ،معامل الاختلاف النسبي ، الأهمية النسبية
- ج. الأدوات الإحصائية التحليلية : و تشمل الاتي : نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، معامل ارتباط بيرسون (Pearson)

## المبحث الثاني

### الاطار النظري للبحث

#### أولا : المهارات الناعمة

#### 1- مفهوم المهارات الناعمة :

المهارات الناعمة من المصطلحات السوسولوجية المتعلقة بالاختبارات الشخصية و خاصة اختبارات "الذكاء العاطفي" و هي مرتبطة بشكل أساسي بالسمات الشخصية و النعم الاجتماعية و الاتصالات و الود و التفاوض الذي يميز علاقتنا مع الآخرين (Symmonds, 2009:52) ، و قد أشار (Truong& Laura,2015:760) ان المهارات الناعمة

حتى الان لم تطور بشكل صحيح ك تخصص اكايمي ، على الرغم من الإشارة اليها لأول مرة منذ اكثر من 50 عاما في عام 1972 ولم يتم استخدامها على نطاق واسع حتى أوائل التسعينيات بالرغم من وجود هذه المهارات في اشكال مختلفة . و في الوقت الحاضر يبحث أصحاب العمل عن هذه المهارات في وقت المقابلة اذ تعرف بأسم (مهارات التوظيف ، المهارات الحياتية ، مهارات الأشخاص ، الذكاء العاطفي ، مهارات التعامل مع الاخرين) . (Rao,2014:43) علاوة على ذلك تعد المهارات الناعمة أقل واقعية ويصعب تحديدها على العكس من المهارات الصلبة التي تكون اكثر معرفية واكثر سهولة في التعلم واسهل في التقييم (Devedzic et al.,2018:238) ، كما يستخدم مصطلح المهارات الناعمة بشكل واسع في الادب للإشارة إلى مجموعة متباينة من السمات الشخصية والسمات والمواقف والسلوكيات ، (Hirudayaraj et al.,2021:4) . وبالنظر الى أهمية المهارات الناعمة فقد تم تعريفها من قبل العديد من الباحثين الذين اسهموا في تحديد مفهومها حيث يبين الجدول (2) بعض اسهامات الباحثين لهذه المفاهيم

### الجدول (2) مفاهيم المهارات الناعمة وفق آراء عدد من الباحثين والكتاب

| ت | المصدر                              | المفهوم  |
|---|-------------------------------------|--|
| 1 | (Taylor ,2016:16)                   | مهارات شخصية أساسية لتحقيق التنمية الشخصية و المشاركة الاجتماعية اللازمة للعمل في بيئة محددة   |
| 2 | (Tang,2020:22)                      | خصائص الشخصية و الرشاقة الاجتماعية و الطلاقة في اللغة و العادات الشخصية و الود و التفاؤل بدرجات متفاوتة ، اذ يمكن تبني المهارات الشخصية كميزة لاختيار الافراد لمهارات المجتمع و سمات الشخصية . |
| 3 | Fernández- et al.,2021:2)<br>(Arias | سمات شخصية وصفات شخصية ترتبط بخصائص الشخصية التي تشمل القدرات مثل المرونة والقيادة والتواصل والأخلاق المهنية والقيادة وهذه المهارات يمكن تطويرها و نقلها من تخصص لآخر و من مهنة لآخرى.         |
| 4 | (Younis et al.,2021:152)            | هي الإمكانيات التي يمتلكها الفرد تشمل (العمل الجماعي ، و اتخاذ القرار ، التعاون ، حل النزاعات ، التواصل)   |

المصدر : من إعداد الباحثين استنادا الى الادبيات الواردة في الجدول اعلاه

و عن طريق ما سبق يمكن تعريف المهارات الناعمة بأنها إمكانيات شخصية و سلوكية تحدد كيفية تعامل الأشخاص بما يخص ادارتهم لأنفسهم كما تحدد كيفية تفاعلهم مع الاخرين و يمكن الحصول عليها او اكتسابها عن طريق التجارب التراكمية في الحياة و هي لا يمكن قياسها بشكل فني او تقني لأنها تركز بشكل كبير على الجانب الاجتماعي و القيادي .

### 2- أهمية المهارات الناعمة

تظهر الأبحاث المتراكمة في القرن الحادي و العشرين ان اكتساب المهارات الناعمة يعد اكثر أهمية بكثير في التعليم و الاعمال و الاعدادات المهنية مما كان معترفا به سابقا . اذ تمثل المهارات الناعمة ما يصل (70%-85%) من نجاح الفرد ، في حين ان المهارات الصعبة او المعرفة التقنية تساهم فقط في النسبة المتبقية (15%-30%) (Truong& Laura,2015:761). و قد أشار (Succi&Canovi,2020:3) الى ان المهارات الناعمة تمثل مزيجا

ديناميكيا من المهارات المعرفية و المهارات الشخصية و الفكرية و العملية . كما تساعد الأشخاص على التكيف و التصرف بشكل إيجابي لكي يتمكنوا من التعامل بفعالية مع تحديات حياتهم المهنية و اليومية ، في هذه الحالة تتعلق المهارات الناعمة بمجموعة واسعة من الكفاءات الشخصية و الاجتماعية التي يمكن نقلها عبر القطاعات الاقتصادية و الصناعات ، و يدرك الممارسون أهمية المهارات الصعبة (المتعلقة أكثر بالعملية) و المهارات الشخصية (العمل مع الناس) ، ولكن يحتاج الممارسون إلى موازنة هذه المهارات ، فالمهارات الصعبة مهمة للتخطيط و التحكم ، بينما تؤدي المهارات الناعمة دورا مهما في تنفيذ هذه البرامج، فإن الردود التالية من الممارسين المختلفين تسلط الضوء على فوائد المهارات الناعمة : فهي مهمة في التغيير و في التعامل مع الناس و في اكتساب المعلومات و الشعور بالتغيير في المقابل يجب ان يمتلك الشخص مهارات صلبة للتحليل و التنبؤ و الاستقراء (Azim et al.,2010:397) . و تمكن أيضا أهمية المهارات الناعمة (Sekhar,2019:114) في تحسين إدارة الوقت و المهارات التنظيمية و مهارات تحديد الأهداف، كما تعزز المهارات الناعمة المهارات القيادية لتحسين العمل الجماعي و الابداع و الكفاءة و الإنتاجية ، و تعمل على تطوير استراتيجيات العصف الذهني و حل المشكلات لزيادة الابداع و النتائج التعاونية بالإضافة الى ذلك تمكن الأشخاص من التواصل بفعالية و مهارة مع زملاء العمل و الموظفين و الأصدقاء و افراد الاسرة...).

### 3- إبعاد المهارات الناعمة

تباينت آراء الباحثين و المتخصصين في مجالات الإدارة و السلوك التنظيمي في تناولها لأبعاد المهارات الناعمة نظرا لتعدد و تنوع هذه الأبعاد بشكل كبير ، ففي البحث الحالي قد تم تصنيف المهارات حسب رأي (Wongkalasin et al,2013:710) و هي (مهارة الاتصال ، مهارة العمل كفريق ، مهارة القيادة ، مهارة الاتقان الشخصي ، مهارة التخطيط و التنظيم ، مهارة المبادرة) ، كونها الأكثر تداولاً في اغلب الدراسات و الكتابات البحثية السابقة و الأكثر توافقاً مع مجال التطبيق في الدراسة الحالية و تعد من اكثر المهارات المطلوبة في الحياة العلمية و العملية ، و فيما يأتي شرح موجز لكل منها :

1. **مهارة الاتصال Communication skills** : الاتصال هو ( نقل المعلومات بشكل دقيق وواضح لا يتحمل التأويلات و التفسيرات المختلفة مع الاستماع للمتحدثين بانتباه و استخدام افضل الوسائل المناسبة ) ، اذ تعد مهارة الاتصال دليل منهجي في عملية التحفيز نحو تحقيق النجاح و الازدهار (Molina,2018:117) . و قد عرف قاموس كامبريدج Cambridge Dictionary الاتصال بأنه " الوسائل المختلفة لارسال المعلومات بين الاشخاص و الاماكن مثل البريد الالكتروني و الهواتف و الكمبيوتر و الراديو" ، تتكون مهارات الاتصال من النقل الفعال للمعلومات بما في ذلك (الاتصال اللفظي) مثل وحدات الكلام و استراتيجيات الاستماع و (الاتصال غير اللفظي) مثل الايماءات و التعبيرات و التواصل البصري و لغة الجسد (Mata et al.,2021:1) ، و تعد مهارة الاتصال من المهارات الناعمة الأكثر شيوعاً و التي يرغب ارباب العمل بتوافرها لدى العاملين فهي تمكنهم من القدرة على الاستماع الى حاجات المستفيدين و التواصل الفعال عبر وسائط متعددة عند العمل باستمرار مع التقنيات المتغيرة (Cobb,2015:116) ، و يوضح (Kickul & Lyons,2020:8) ان تقبل وجهات نظر الاخرين و الثقة بالنفس

من اهم طرق الاتصال، حيث ان النقد المستمر يخلق حاجزا بين الفرد و المحيطين به مما يقلل من تقديم الأفكار الإبداعية التي تساعد المنظمات على التقدم و النمو.

2. **مهارة العمل كفريق Team work skill**: يشير العمل كفريق الى كيفية انجاز الاعمال مع الاخرين بشكل تعاوني و المشاركة في إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم ، فضلا عن اتخاذ القرارات الأكثر ملائمة ، و انتاج شيء لا يمكن انتاجه بسهولة بواسطة شخص واحد ، تسهم أيضا مهارة العمل كفريق في تقليل الصراعات السلبية التي تحدث بين القائد و العاملين في بيئة العمل و يتم التعاون بطريقة غير رسمية ، و عادة ما يتم اختيار أعضاء الفريق على أساس المهارة و المعرفة التي يمتلكونها لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة (Reevy et al,2013:4) . و وضح كلا من (Sairam et al,2017:145) ان فريق العمل يتكون من عدة افراد يتمتعون بمهارات مختلفة و ديناميكيات عمل متكاملة للوصول الى العمل الجماعي التعاوني و تحقيق الأهداف ، و تعد مهارة العمل كفريق هي احدى المهارات القيادية التي تحت ألقائد على ممارسة التأثير في الأعضاء في المنظمة و مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية و كفاءة .

3. **المهارات القيادية Leadership skills** : تتمثل المهارات القيادية في مهارة الفرد على كيفية التأثير في سلوكيات الاخرين و توجيههم نحو تحقيق الأهداف التي يسعون الى تحقيقها حتى و ان كانت تتعارض مع أهدافهم الشخصية ، فضلا عن امتلاك الشخصية الكاريزمية اللازمة لتحريك الموارد الأخرى في المنظمة علما انها غير مرتبطة نهائيا بالمنصب الإداري (Freitas & Routledge,2013:8) ، ويعرف (Ali&Anwar,2021:90) مهارة القيادة بأنها عملية التأثير على الاخرين لتحقيق الأهداف و تنظيم تحول العملية و تحديد المسار و الهام الناس ، و ان مواجهة التحديات و تحريك الشركة نحو مستقبل مثالي كلها جوانب مهمة من العمل . كما تركز مهارة القيادة على التعاطف وكذلك فهي تركز على الجوانب الإنسانية في تشجيع الاخرين (Marques,2013:163) ، علاوة على ذلك يعتبر القادة الفاعلون عنصرا جوهريا تحتاجه كل منظمة تسعى الى النجاح .

4. **مهارة الاتقان الشخصي Personal mastery skill** : يعرف الاتقان الشخصي من وجهات نظر متعددة على انه قدرة الفرد على النمو و التعلم بشكل مستمر من اجل تعميق رؤيته الشخصية و التركيز على الابداع و رؤية الواقع بموضوعية اكبر و زيادة الوعي الذاتي و التنظيم الذاتي في تحسين الأداء التنظيمي، اذ ان الاتقان الشخصي يشير الى المدى الذي تتحكم فيه مشاعر الفرد في حياته و كيف يتكيف مع الظروف غير المتوقعة ( Beni et al,2020:2) ، و يعتقد (Algi & Anuar,2014:218) انه يمكن للاتقان الشخصي ان يحسن قدرة الافراد على الأداء بشكل متميز و تحسين الثقة بالنفس ، فهو يعد وسيلة للتفاهم و تطوير الذات و يؤدي دور مهم في تعزيز النمو و التطوير المهني للأفراد.

5. **مهارة التخطيط و التنظيم** : ان مهارة التخطيط هي مهارة تحديد الطريق السليم لتحقيق الأهداف المرغوبة فهي تعد الجزء الإداري و التنظيمي للجهد العملي للوصول الى الأهداف و تحقيق النتائج المرجوة (Meyers,2011:144) ، اذ يركز هذا البعد على قدرة الافراد العاملين على تحديد أهدافهم لبيئة عملهم و قدرتهم على التعرف على وجود المشكلات و تحديد طبيعتها، و تعد مهارة التخطيط احد اهم المهارات الناعمة حيث تركز الإدارة العليا في منظمات الاعمال على ترتيب الخطوات الخاصة بمهام العمل و تحديد الأخطاء التي من الممكن ان تواجه

العاملين و كذلك تحديد اهم الطرائق لمواجهة الصعوبات ، و التنبؤ بالنتائج المحتملة و المرجوة لنجاح الاعمال وفق أفكار عالية كفاءة ومميزة (Brennefer et al.,2013:64) ، اما مهارة التنظيم فتمثل أهمية كبيرة خاصة في وقتنا الحالي (أبو العجين ،2010:7) لما لها من أهمية في حياة المنظمات و ديمومتها فبدون التنظيم لا يمكن للمديرين القيام بأعمالهم ، فالتنظيم هو الاطار الذي تتحدد بموجبه النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف ، حيث تعد مهارة التنظيم وسيلة للانجاز و ليس غاية بحد ذاتها حيث يتم فيه تحديد المسارات تحديدا دقيقا ، و تتم فيه عمليات تجميع المهام و الأنشطة التي يجب اداؤها داخل الوحدات الإدارية المتعددة كما يتم به تحقيق التنسيق اللازم و الصلاحيات و السلطات اللازمة لبقاء و استمرارية المنظمات الإدارية الحديثة

6. **مهارة المبادرة Initiative skill:** هي احد المهارات الناعمة المرغوبة التي تتطلب من الفرد ان يتحدث عن رأيه و يبحث عن فرص للنمو الشخصي و المهني دون ضغط خارجي من المدربين او المشرفين (Cobb,2015:117) . و تعرف مهارة المبادرة بأنها القدرة على رؤية الصعوبات و التصرف حيالها و احداث الأشياء و اتخاذ موقف مستقل عند الضرورة ، اذ تتضمن مهارة المبادرة انشاء مسارات عمل مناسبة ، و تحقيق الأهداف ، و توقع الحاجات ، و تحديد الأولويات (الحدراوي و محمد،2020:212) ، بالإضافة الى ذلك فإن مهارة المبادرة تسهل المشاركة الفعالة لفريق العمل و تحملهم المسؤولية ، من المتوقع ان يسهم كل عضو في الفريق في عمل الفريق و اخذ زمام المبادرة عند مناقشة المشكلات و اقتراح الحلول الإبداعية و المعرفية بشكل واضح(Osunmuyiwa & Ahlborg,2019:150) .

## ثانيا : الجمود التنظيمي

### 1- مفهوم الجمود التنظيمي

ينشأ أحيانا مفهوم الجمود Inertia من علم الفيزياء تحت تسمية "القصور الذاتي" و يشير الى كيفية تطبيق القوة لتحريك المادة او التوقف عن الحركة ، خلاف ذلك تستمر المادة في الحركة او تظل ثابتة على الترتيب (Airikkala, 2021:31) ، و قد استخدم باحثوا العلوم الاجتماعية هذا المصطلح لوصف صعوبة تغيير الهياكل التنظيمية (Luo et al.,2012:142) ، فعندما يصبح الجمود جزءا لا يتجزأ من الروتين التنظيمي عادة ما يكون رد الفعل التنظيمي مدفوعا بالخبرات السابقة و يميل الى مقاومة التغيير (Sillic, 2019:3) . و يعد مفهوم الجمود اليوم احد العوامل التي تمنع نجاح الافراد و المنظمات، اذ يعكس هذا الجمود عددا من الحالات الداخلية التي تعد حيوية للاستخدام الفعال للموارد البشرية ويمكن ان تبدأ هذه بالأفراد ثم تنتشر في جميع انحاء المنظمة Kaya et al.,2018:41). و اطلق على الجمود التنظيمي عدة تسميات مبدئية حتى استقر العلماء على هذا المفهوم ومنها ( الجمود الهيكلي ، تغيير قوى التنفيذ ، عدم الاستعداد التنظيمي ، الزخم التنظيمي ، اللزوجة التنظيمية ، الاستجابة التنظيمية ، صعوبات التعلم التنظيمي ، مقاومة التغيير ، حواجز التعلم التنظيمي ، الخمول التنظيمي (Kinnear & Roodt, 1998:45) ، و يعد الجمود هو الحالة المضادة للتغيير ، و الجدول ادناه يوضح بعض مفاهيم الجمود التنظيمي وفق آراء عدد من الباحثين :

## الجدول (3) مفاهيم الجمود التنظيمي وفق آراء عدد من الباحثين و الكتاب

| ت | المصدر                      | مفهوم الجمود التنظيمي   |
|---|-----------------------------|---|
| 1 | Ababneh,<br>(2016:163)      | هو حاجز يبطئ و يقاوم عملية التغيير التنظيمي مما يؤدي الى فشل المنظمة في استغلال الفرص و تجنبها الثغرات التنظيمية في الوقت المناسب   |
| 2 | (Wang et al,2021:4)         | يقصد به عدم ملائمة الشركة للتغيرات البيئية التي تهدد استقرار عملياتها التجارية و تطوير منتجاتها .   |
| 3 | Moradi et<br>(al,2021:172)  | هو عدم قدرة المنظمة على اجراء تغييرات داخلية لمواجهة التغييرات الخارجية الهامة عندما يحدث الجمود التنظيمي تدريجيا في إجراءات المنظمة تتفاعل المنظمة تلقائيا بناء على التجارب السابقة و تقاوم بشدة التغييرات |
| 4 | ( Putri et<br>al.,2022:167) | يقصد به التزام منخفض بالتغيير أو ميل المنظمة لمقاومة التغيير عندما يكون التغيير مطلوبا للتعامل مع التغييرات البيئية   |

المصدر: من إعداد الباحثين إستنادا الى الأدبيات المذكورة

و في ضوء ما سبق يمكن ان يعرف الجمود التنظيمي بأنه عجز المنظمات عن اقتناص فرص التطوير و الاستثمار بالإضافة الى عدم القدرة على تغيير الأنماط التي تكمن وراء تلك الاستثمارات و عدم قدرتها على بناء مناخ تنظيمي مناسب يحفز الابداع و الابتكار في المنظمات مما يؤدي الى فقدان الميزة التنافسية للمنظمة و متابعة الاعمال ضمن أنماط تقليدية و روتينية بدون تقدم .

## 2- مسبات الجمود التنظيمي :

عن طريق الاطلاع على العديد من الدراسات التي تناولت الجمود التنظيمي لمعرفة أسبابه وجد ان هناك مجموعة من العوامل و المصادر المتنوعة التي يمكن ان تساهم في حدوثه ، و تختلف هذه الأسباب من مجتمع الى اخر و من منظمة الى أخرى و ذلك تبعا لطبيعة عملها و البيئة التي تعمل بها ، وفقا لذلك يمكن توضيح هذه المسبات في الآتي:

- **إدارة المنظمة :** ان الإدارة العليا هي الجهة المسيطرة و المسؤولة عن صياغة و تنفيذ استراتيجيات المنظمة و كذلك التحكم في قراراتها المستقبلية ، لذلك فأن عدم رغبة الإدارة في الارتقاء بمستوى عمل المنظمة عن طريق التجديد و التكيف مع التغييرات سيؤدي بالضرورة الى حدوث جمود تنظيمي (Dörrenbächer & Gammelgaard,2004:18).
- **شدة المنافسة :** أشار (Malette & Hopkins,2013:107) الى ان شدة المنافسة هي الدافع الرئيسي وراء التغييرات في المنظمات ، بالتالي فأن المنافسة الشديدة تعد عامل مهم تدفع المنظمات الى التقليل او الحد من الجمود و ذلك لأنه كلما قلت المنافسة في المنظمات زاد احتمال حدوث جمود تنظيمي فيها .
- **التواصل :** ان ضعف التواصل داخل المنظمة خلال فترات الاضطراب البيئي هو احد اكثر السلوكيات ضررا على بقاء المنظمة على المدى الطويل ، لان المنظمات التي تفشل في التكيف مع هذه التغييرات البيئية ستكون اول من يفشل ، لذلك فأن احد اهم مكونات النجاح هو القدرة على التواصل الجيد الذي يقود الى اجراء تغييرات تنظيمية (Hollow,2014:749) .

- **طريقة توزيع السلطة و القوة في المنظمة :** تتحدد كمية القوة بالموقع الوظيفي و على وفقها فإن التغيير الحقيقي يتطلب تغييرا في التركيب التنظيمي و وفقا لذلك ستزيد او تنقص قوة و سلطة بعض المديرين و سيقاوم التغيير الذي سيخفض قوتهم بحجة انه لا يحقق الأهداف المطلوبة ، و ترتبط قوة الجمود التنظيمي و قدرته على ابطاء التغيير بمدى نجاح المديرين في تفويض و إعاقه التغيير المرتجى (الصياح،2015:248)

### 3- إبعاد الجمود التنظيمي :

بسبب حداثة مفهوم الجمود التنظيمي ، و ندرة الدراسات التي سلطت على اهم تطبيقاته و مجالاته ، و بعد اطلاع الباحث على مجموعة من الادبيات و الدراسات السابقة ، تم تبني الانموذج الثلاثي (Huang et al.,2012) و التي تشير الى اهم ابعاد و مقاييس الجمود التنظيمي وهذه الابعاد هي: ( جمود البصيرة ، الجمود في العمل ، الجمود النفسي ) و التي سوف يتم توضيحها كما مبين في الفقرات الاتية :

أ. **جمود البصيرة Insight inertia :** يظهر جمود البصيرة عند وجود فارق زمني بين التغييرات الحرجة في البيئة التنظيمية و الوعي التنظيمي لهذه التغييرات (Huang et al.,2012 :984) و بسبب جمود البصيرة قد يستغرق التغيير التنظيمي وقتا أطول من اللازم (Cöster & Petri,2014:225) . و يقصد به عدم فهم التغييرات البيئية للمنظمة، بمعنى آخر ، قد لا يكون للإدارة رؤية و تفسير مناسبين لعلامات البيئة الداخلية والخارجية لتحديد و تكييف سلوكيات المنظمة من أجل مواجهة البيئة الخارجية أو المطالب الداخلية للتغيير (Moradi et al.,2021:172).

ب. **الجمود في العمل Action inertia :** على عكس جمود البصيرة يظهر الجمود في العمل بعد جمع الملاحظات الإدارية للبيئة ، يحدث الجمود في العمل عندما تكون الاستجابة المطلوبة للتغيرات البيئية بطيئة للغاية (Hedberg & Wolff, 2003:542) ، و يمكن القول أيضا ان نقص المعلومات التي ستمكن المنظمة من اتخاذ إجراءات في مواجهة التغيير ستكشف أيضا عن جمود في العمل (Akpolat, 2023:160) .

ج. **الجمود النفسي psychological inertia :** يعد الجمود النفسي احد الحواجز النفسية التي تحد من عمليات الابداع الشخصي ، و القدرة على حل المشكلات ، اذ ان الجمود النفسي غالبا ما يجعل الافراد يسلكون السلوك الانعزالي و المتفرد مع الاعتماد على الافتراضات و الاعمال المألوفة او عدم القدرة على إعادة النظر في الافتراضات البعيدة عن الابداع و التجدد و الذي يمكن ان يوصف بالظاهرة التي تعد بمثابة الحاجز النفسي للتغيير التنظيمي (العبيدي، 2017:11) . و يرى (Gao et al.,2020:273) ان الجمود النفسي ينشأ من السلوك المتكرر في الماضي و يشير السلوك السابق إلى تصرفات الشخص استجابة لمحفزات خارجية او داخلية في الماضي ، اذ يتم تحديد السلوك السابق عن طريق العوامل الموضوعية المتعلقة بالموقف مثل متغيرات مستوى الخدمة ، والعوامل الذاتية مثل السمات الشخصية والعوامل النفسية.

## المبحث الثالث

## الجانب العملي

## أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

يعد من اهم الاساليب الكمية التي تنتمي الى احصاءات جودة الملائمة الخاصة بالمقاييس و يوضح الجدول (4) بان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.064 , 0.079) على الترتيب للمتغيرات الحالية (المهارات الناعمة ، الجمود التنظيمي ) في حين بلغت مستوى المعنوية الاحتمالية لإحصائية الاختبار (0.200 , 0.081) على الترتيب ، وهذه المستويات اكثر من (0.05) ومن ثم فان توزيع البيانات ليس دال من الناحية المعنوية ، وهنا ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تؤكد على ان جميع بيانات متغيرات الدراسة الثلاث تدخل ضمن اعتدالية التوزيع ، وهذا يسمح باعتماد اساليب التحليل المعلمي في كل اجراءات التحليل.

الجدول (4) : اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة

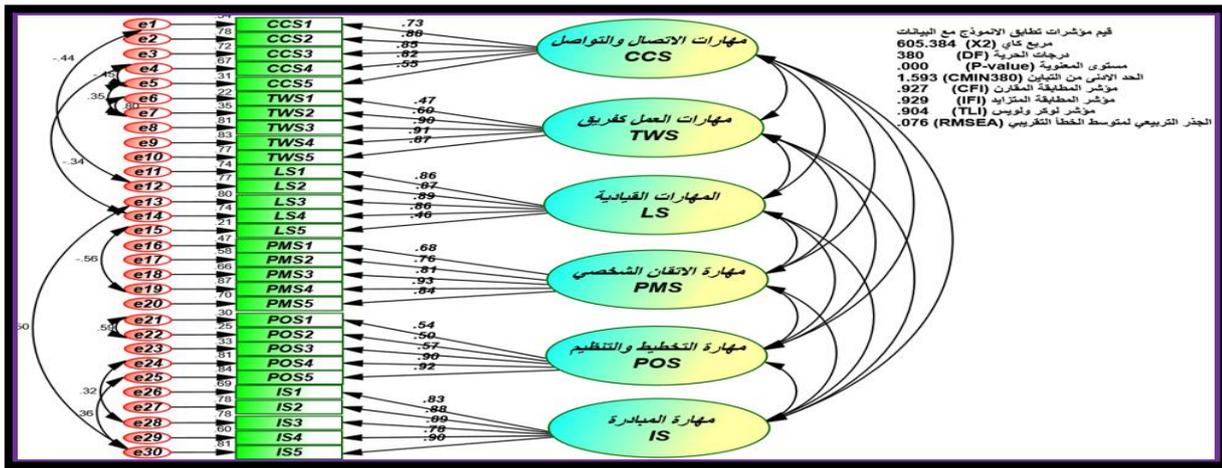
| المتغيرات<br>المعلومات           |                | المهارات الناعمة    | الجمود التنظيمي   |
|----------------------------------|----------------|---------------------|-------------------|
| N                                |                | 132                 | 132               |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | 3.500               | 2.790             |
|                                  | Std. Deviation | .4240               | .7100             |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .064                | .079              |
|                                  | Positive       | .064                | .079              |
|                                  | Negative       | -.076               | -.087             |
| Test Statistic                   |                | .064                | .079              |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .200 <sup>c,d</sup> | .081 <sup>c</sup> |

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

## ثانياً : التحليل العاملي التوكيدي

## 1- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس المهارات الناعمة

يتضمن متغير المهارات الناعمة ستة ابعاد اساسية هي مهارة الاتصال (5) فقرات ، مهارة العمل كفريق (5) فقرات ، المهارات القيادية (5) فقرات ، مهارة الاتقان الشخصي (5) فقرات ، مهارة التخطيط و التنظيم (5) فقرات ، مهارة المبادرة (5) فقرات . اذ يظهر من نتائج الشكل (2) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في الجدول (5) ظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق وبعد اجراء (10) من معايير التعديل فقد اتضحت النتائج بان جميع معايير المطابقة ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها ، وهذا يؤكد ان نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة ، وهذا يضمن ان المهارات الناعمة تتمثل بواقع (30) فقرة موزعة على ست ابعاد بصورة متساوية .



شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي للمهارات الناعمة

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (5) : نتائج التحليل التوكيدي للمهارات الناعمة

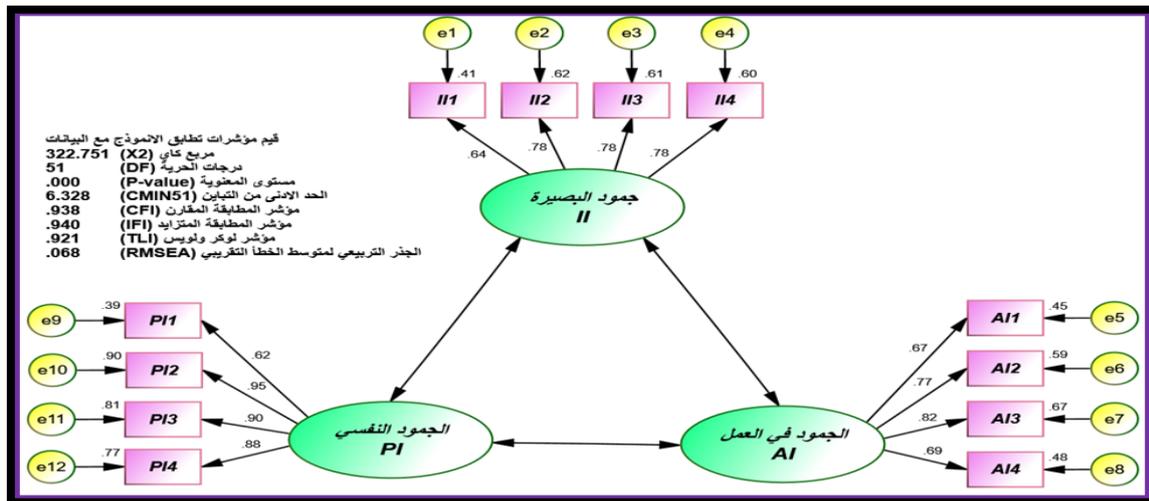
| المسارات |      | التقدير<br>المعياري | التقدير<br>اللامعياري | الخطأ<br>المعياري | النسبة<br>الحرية | نسب<br>المعنوية |
|----------|------|---------------------|-----------------------|-------------------|------------------|-----------------|
| CCS1     | <--- | .733                | .920                  | .136              | 6.770            | ***             |
| CCS2     | <--- | .880                | 1.186                 | .144              | 8.248            | ***             |
| CCS3     | <--- | .846                | 1.101                 | .141              | 7.798            | ***             |
| CCS4     | <--- | .819                | 1.000                 |                   |                  |                 |
| CCS5     | <--- | .554                | .677                  | .160              | 4.231            | ***             |
| TWS1     | <--- | .470                | .573                  | .146              | 3.930            | ***             |
| TWS2     | <--- | .595                | .557                  | .100              | 5.597            | ***             |
| TWS3     | <--- | .900                | 1.000                 |                   |                  |                 |
| TWS4     | <--- | .909                | 1.111                 | .098              | 11.346           | ***             |
| TWS5     | <--- | .875                | 1.057                 | .103              | 10.310           | ***             |
| LS1      | <--- | .860                | .875                  | .090              | 9.696            | ***             |
| LS2      | <--- | .875                | 1.000                 |                   |                  |                 |
| LS3      | <--- | .895                | .913                  | .082              | 11.134           | ***             |
| LS4      | <--- | .858                | .950                  | .095              | 10.049           | ***             |
| LS5      | <--- | .462                | .524                  | .127              | 4.114            | ***             |
| PMS1     | <--- | .685                | .858                  | .143              | 6.001            | ***             |
| PMS2     | <--- | .759                | .717                  | .103              | 6.946            | ***             |
| PMS3     | <--- | .811                | 1.044                 | .136              | 7.688            | ***             |
| PMS4     | <--- | .933                | 1.187                 | .122              | 9.764            | ***             |
| PMS5     | <--- | .840                | 1.000                 |                   |                  |                 |
| POS1     | <--- | .545                | .570                  | .122              | 4.657            | ***             |

|      |      | التنظيم                    |      |       |      |        |     |
|------|------|----------------------------|------|-------|------|--------|-----|
| POS2 | <--- | مهارة التخطيط و<br>التنظيم | .495 | .521  | .126 | 4.125  | *** |
| POS3 | <--- | مهارة التخطيط و<br>التنظيم | .573 | .593  | .119 | 4.981  | *** |
| POS4 | <--- | مهارة التخطيط و<br>التنظيم | .899 | .931  | .086 | 10.874 | *** |
| POS5 | <--- | مهارة التخطيط و<br>التنظيم | .919 | 1.000 |      |        |     |
| IS1  | <--- | مهارة المبادرة             | .832 | .829  | .089 | 9.310  | *** |
| IS2  | <--- | مهارة المبادرة             | .885 | .952  | .089 | 10.736 | *** |
| IS3  | <--- | مهارة المبادرة             | .885 | .850  | .079 | 10.762 | *** |
| IS4  | <--- | مهارة المبادرة             | .775 | .782  | .097 | 8.057  | *** |
| IS5  | <--- | مهارة المبادرة             | .900 | 1.000 |      |        |     |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

## 2- التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الجمود التنظيمي

يتضمن متغير الجمود التنظيمي ثلاثة ابعاد اساسية هي جمود البصيرة (4) فقرات ، جمود العمل (4) فقرات ، الجمود النفسي (4) فقرات. اذ يظهر من نتائج الشكل (3) ان نسب التشبعات قد تجاوزت (0.40) وهي نسب تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في الجدول (6) ظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وعند تدقيق معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق ومن دون القيام بأي مؤشر تعديل فقد اتضحت النتائج بان جميع معايير المطابقة ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها ، وهذا يؤكد ان نموذج التحليل التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة ، وهذا يضمن ان الجمود التنظيمي يتمثل بواقع (12) فقرة موزعة على ثلاثة ابعاد بصورة متساوية .



شكل (3) التحليل العاملي التوكيدي للجمود التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

## جدول (6) : نتائج التحليل التوكيدي للجمود التنظيمي

| المسارات | التقدير المعياري | التقدير اللامعاري | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | نسب المعنوية |       |     |
|----------|------------------|-------------------|----------------|---------------|--------------|-------|-----|
| III1     | <---             | جمود البصيرة      | .570           | 1.000         |              |       |     |
| II2      | <---             | جمود البصيرة      | .787           | 1.339         | .349         | 3.840 | *** |
| II3      | <---             | جمود البصيرة      | .813           | 1.475         | .379         | 3.896 | *** |
| II4      | <---             | جمود البصيرة      | .719           | 1.474         | .403         | 3.655 | *** |
| AI1      | <---             | جمود العمل        | .737           | 1.301         | .271         | 4.793 | *** |
| AI2      | <---             | جمود العمل        | .741           | 1.085         | .225         | 4.818 | *** |
| AI3      | <---             | جمود العمل        | .807           | 1.310         | .252         | 5.209 | *** |
| AI4      | <---             | جمود العمل        | .719           | 1.000         |              |       |     |
| PI1      | <---             | الجمود النفسي     | .628           | .744          | .150         | 4.971 | *** |
| PI2      | <---             | الجمود النفسي     | .959           | 1.125         | .115         | 9.762 | *** |
| PI3      | <---             | الجمود النفسي     | .860           | .974          | .120         | 8.144 | *** |
| PI4      | <---             | الجمود النفسي     | .867           | 1.000         |              |       |     |

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

## ثالثاً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

## 1- وصف وتشخيص متغير المهارات الناعمة :

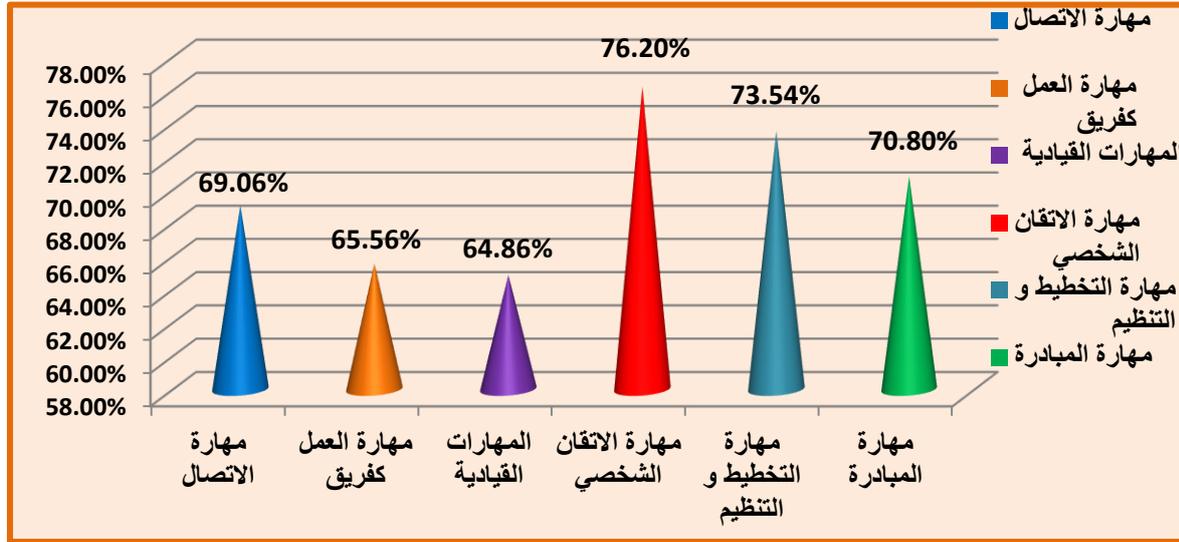
يوضح الجدول (7) الاحصاءات الوصفية لمتغير المهارات الناعمة الرئيسي فقد حقق وسط حسابي قدره (3.500) وقيمة الانحراف المعياري له (0.424) ومعامل اختلاف قدره (12.11%) وكانت الأهمية النسبية المتحققة قد بلغت (70.00%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية مرتفع حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى مرتفع من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات المهارات الناعمة ميدانياً. اما بالنسبة الى الترتيب العام لأبعاد المتغير المهارات الناعمة ميدانياً والذي يعكس مدى اهتمام شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة بهذه الأبعاد ، فقد جاء ترتيبها كما يلي (مهارة الاتقان الشخصي ، مهارة التخطيط و التنظيم ، مهارة المبادرة ، مهارة الاتصال ، مهارة العمل كفريق ، المهارات القيادية ) على الترتيب .

## جدول (7) : الاحصاءات الوصفية لمتغير المهارات الناعمة

| ترتيب الفقرات | مستوى الفقرات | الأهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرات                              |
|---------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|--------------------------------------|
| 4             | مرتفع         | 69.06             | 22.69            | 0.784             | 3.453         | مهارة الاتصال                        |
| 5             | معتدل         | 65.560            | 19.982           | 0.655             | 3.278         | مهارة العمل كفريق                    |
| 6             | معتدل         | 64.86             | 19.99            | 0.648             | 3.243         | المهارات القيادية                    |
| 1             | مرتفع         | 76.20             | 10.52            | 0.401             | 3.810         | مهارة الاتقان الشخصي                 |
| 2             | مرتفع         | 73.54             | 14.06            | 0.517             | 3.677         | مهارة التخطيط و التنظيم              |
| 3             | مرتفع         | 70.80             | 18.03            | 0.638             | 3.540         | مهارة المبادرة                       |
| -             | مرتفع         | 70.00             | 12.11            | 0.424             | 3.500         | المعدل العام لمتغير المهارات الناعمة |

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج (Microsoft Excel) و (SPSS) .

ويهدف تمثيل مستوى اهمية أبعاد متغير المهارات الناعمة بيانيا على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الاهمية النسبية والشكل (4) يوضح ذلك :



الشكل (4) : التمثيل البياني لأبعاد المهارات الناعمة

المصدر : مخرجات برنامج (Microsoft Excel V.2013)

2- وصف وتشخيص متغير الجمود التنظيمي:

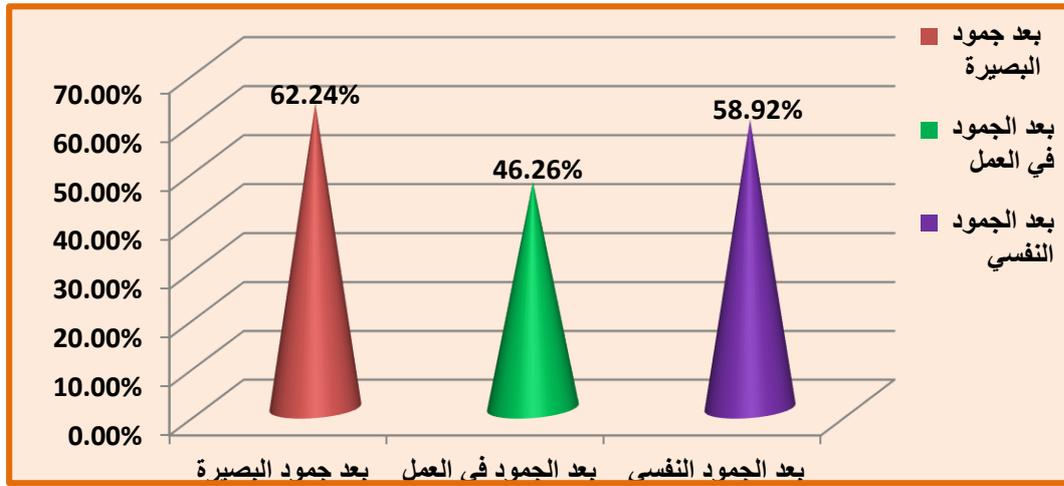
يوضح الجدول (8) الاحصاءات الوصفية لمتغير الجمود التنظيمي فقد حقق وسط حسابي قدره (2.790) وقيمة الانحراف المعياري له (0.710) ومعامل اختلاف قدره (25.45%) وكانت الاهمية النسبية المتحققة قد بلغت (55.80%) وهذا يشير إلى ان هذا المتغير حاز على مستوى اهمية معتدل حسب اجابات افراد العينة وهذه النتائج تدل على توفر مستوى معتدل من الاتفاق لدى افراد العينة المبحوثة حول وجود فقرات الجمود التنظيمي ميدانيا. اما بالنسبة الى الترتيب العام لأبعاد متغير الجمود التنظيمي ميدانيا والذي يعكس مدى اهتمام شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة بهذه الابعاد ، فقد جاء ترتيبها كالاتي (جمود البصيرة ، الجمود النفسي ، الجمود في العمل ) على الترتيب

جدول (8) : الاحصاءات الوصفية لمتغير الجمود التنظيمي

| ترتيب الفقرات | مستوى الفقرات | الاهمية النسبية % | معامل الاختلاف % | الانحراف المعياري | الوسط الحسابي | الفقرات                             |
|---------------|---------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|-------------------------------------|
| 1             | معتدل         | 62.24             | 28.31            | 0.881             | 3.112         | بعد جمود البصيرة                    |
| 3             | منخفض         | 46.26             | 40.08            | 0.927             | 2.313         | بعد الجمود في العمل                 |
| 2             | معتدل         | 58.92             | 28.17            | 0.830             | 2.946         | بعد الجمود النفسي                   |
| -             | معتدل         | 55.80             | 25.45            | 0.710             | 2.790         | المعدل العام لمتغير الجمود التنظيمي |

المصدر : اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS V.25; Microsoft Excel) .

وبهدف تمثيل مستوى اهمية أبعاد متغير الجمود التنظيمي بيانيا على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية عينة الدراسة، تم اختيار الاعمدة البيانية لتحقيق هذا الغرض وحسب قيم الأهمية النسبية والشكل (5) يوضح ذلك :



الشكل (5) : التمثيل البياني لأبعاد الجمود التنظيمي

المصدر : مخرجات برنامج (Microsoft Excel V.2013)

#### رابعاً : اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار فرضية الارتباط الرئيسية: (توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين المهارات الناعمة والجمود التنظيمي)

يوضح الجدول (9) علاقة الارتباط بين المتغير المستقل الثاني (المهارات الناعمة) بأبعاده والمتغير التابع (الجمود التنظيمي) ، اذ تشير نتائج الجدول (41) الى وجود علاقة ارتباط عكسية قوية و ذات دلالة معنوية بين متغير المهارات الناعمة و الجمود التنظيمي ، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (\*\*-0.738) وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة العكسية بين هذين المتغيرين عند مستوى معنوية (0.01) وبدرجة ثقة بلغت (0.99). وبناء على ما تقدم يمكن تفسير هذه النتيجة بان الشركة عينة الدراسة كلما سعت الى توظيف المهارات الناعمة عن طريق الاهتمام بتحسين العمل الجماعي وتعزيز مهارات الاتصال ووضع الخطط اللازمة ودعم مشاركة العاملين في مبادراتهم وقيادة العاملين في المنظمة بالاتجاه الصحيح وفقاً لرؤية المنظمة ورسالتها كلما أدى ذلك الى تقليل مستويات الجمود التنظيمي

جدول (9) معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

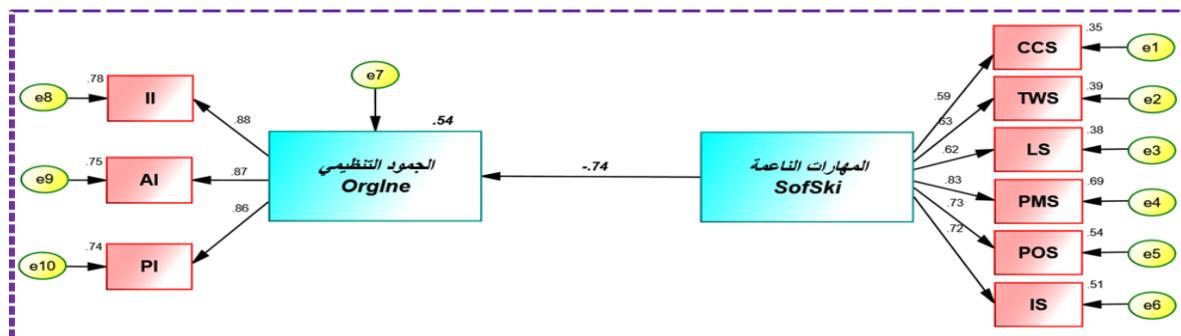
| المتغير التابع  |  | المتغيرات المستقلة  | المهارات الناعمة |
|-----------------|--|---------------------|------------------|
|                 |  | Pearson Correlation | -.738**          |
| الجمود التنظيمي |  | Sig. (2-tailed)     | .000             |
|                 |  | N                   | 132              |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25).

## 2. اختبار فرضية التأثير الرئيسية: (يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية للمهارات الناعمة في الجمود التنظيمي)

يوضح الشكل (6) وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير المهارات الناعمة في الجمود التنظيمي، إذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (-0.74) وهذا يعني ان متغير المهارات الناعمة يؤثر في متغير الجمود التنظيمي بنسبة (-74%) على مستوى الشركة عينة الدراسة ، وهذا يعني ان متغير الجمود التنظيمي سينخفض بمقدار (74%) في حال زيادة الاهتمام بأبعاد المهارات الناعمة بوحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (10) البالغة (-15.409) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (6) ان قيمة معامل التفسير ( $R^2$ ) قد بلغت (0.54) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الجمود التنظيمي يعود (54%) منها الى تغير المهارات الناعمة لدى الشركة المبحوثة والنسبة المتبقية البالغة (46%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج الدراسة . وهذه النتيجة تشير الى وجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لمتغير المهارات الناعمة في الجمود التنظيمي ميدانيا على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة عينة الدراسة . واعتمادا على ما ذكر اعلاه ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (6) : تأثير المهارات الناعمة في الجمود التنظيمي

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (10) : مسارات ومعلمات اختبار تأثير المهارات الناعمة في الجمود التنظيمي

| المسارات             | الاوران الانحدارية المعيارية | التقدير اللامعاري | الخطأ المعياري | النسبة الحرجة | النسبة المعنوية |     |
|----------------------|------------------------------|-------------------|----------------|---------------|-----------------|-----|
| الجمود التنظيمي <--- | المهارات الناعمة             | -0.738            | -1.489         | 0.097         | -15.409         | *** |
| CCS <---             | المهارات الناعمة             | 0.592             | 0.943          | 0.091         | 10.370          | *** |
| TWS <---             | المهارات الناعمة             | 0.627             | 0.821          | 0.072         | 11.342          | *** |
| LS <---              | المهارات الناعمة             | 0.617             | 0.748          | 0.068         | 11.071          | *** |
| PMS <---             | المهارات الناعمة             | 0.832             | 1.328          | 0.063         | 21.122          | *** |
| POS <---             | المهارات الناعمة             | 0.734             | 1.103          | 0.072         | 15.251          | *** |
| IS <---              | المهارات الناعمة             | 0.717             | 1.055          | 0.073         | 14.497          | *** |
| II <---              | الجمود التنظيمي              | 0.884             | 0.882          | 0.033         | 26.743          | *** |
| PI <---              | الجمود التنظيمي              | 0.858             | 0.857          | 0.036         | 23.597          | *** |
| AI <---              | الجمود التنظيمي              | 0.869             | 0.864          | 0.035         | 24.723          | *** |

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. حصل متغير المهارات الناعمة على درجة مرتفعة من الأهمية وهذا يدل على ان الشركة المبحوثة تهتم بتنمية و تطوير المهارات الناعمة لتصل الى مستوى افضل مما هو عليه الان بما يسهم في زيادة فرص العاملين نحو العمل بشكل افضل، و تأتي هذه الأهمية للمتغير عن طريق نتائج الإحصاءات الوصفية الخاصة بأهمية ابعاده الفرعية وكما يأتي: -
  - أ. حاز بعد مهارة الاتقان الشخصي على المرتبة الأولى من الأهمية و بتحصيل مرتفع مما يدل على ان الشركة المبحوثة تحدد اتجاهات الموظفين الحالية و المستقبلية و تفسح المجال امامهم لتحديد هدفهم المهني مما يعزز ثقتهم بأنفسهم فضلاً عن تحسين أدائهم في تقديم الخدمات .
  - ب. حاز بعد مهارة التخطيط و التنظيم على المرتبة الثانية من الأهمية و بتحصيل مرتفع مما يؤكد على ان الشركة المبحوثة يمكنها التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية (طويلة و متوسطة و قصيرة الأمد) التي تؤثر فيها و التكيف مع هذه الاتجاهات لتحقيق الأهداف و استراتيجيات العمل المطلوبة لنجاحها .
  - ت. حاز بعد مهارة المبادرة قد حاز على المرتبة الثالثة من الأهمية و بتحصيل مرتفع مما يدل على قدرة الشركة المبحوثة على استشراف و توقع مختلف التطورات المستقبلية التي تواجهها المنظمة و التي تسهم في توفير الوقت اللازم لاتخاذ القرارات الجريئة التي تسهم في استغلال الفرص و الابتعاد عن التهديدات .
  - ث. حاز بعد مهارة الاتصال على المرتبة الرابعة من الأهمية و بتحصيل مرتفع مما يدل على ان الشركة المبحوثة لديها القدرة على نقل و تداول المعلومات بين القيادات الإدارية لتكوين رؤية استراتيجية افضل توضح للعاملين ما ينبغي القيام به و تسهم في تحفيز الالتزام بمستقبل افضل، كما تمكنها من إزالة الحواجز بين القادة و العاملين في جميع المستويات الإدارية الامر الذي يعزز كفاءة و فاعلية المورد البشري.
  - ج. حاز بعد مهارة العمل كفريق على المرتبة الخامسة من الأهمية و بتحصيل معتدل مما يدل على ان الشركة المبحوثة تعزز حالات التفكير الغير تقليدي عن طريق ما تقوم به فرق العمل من تقديم افضل الأفكار و تحويلها الى منتجات و خدمات ابتكارية تسهم في تحقيق استراتيجية المنظمة في المدى البعيد .
  - ح. حاز بعد المهارات القيادية على المرتبة السادسة من الأهمية و بتحصيل معتدل مما يؤكد ان الشركة المبحوثة تمتلك قيادات إدارية تتصف بالقدرة على مساعدة الاخرين و تحفيزهم و تشجيعهم في انجاز الاعمال و لكن من اتجاه واحد فقط الا و هو المدراء الذين يمتلكون القدرة على اتخاذ القرارات و عدم اشراك الاخرين فيها.
2. حصل متغير الجمود التنظيمي على درجة معتدلة من الأهمية مما يدل على ان الشركات المبحوثة تركز جهودها على تحسين مرونتها و تحد من جمودها ، لما لذلك من اثر في تشييط التكيف للتغيير، و تأتي هذه الأهمية للمتغير عن طريق نتائج الإحصاءات الوصفية الخاصة بأهمية ابعاده الفرعية وكما يأتي :-.

- أ. حقق بعد جمود البصيرة من حيث الأهمية و حسب إجابات افراد العينة على المرتبة الأولى و بتحصيل معتدل ، و هذا يدل على ان افراد المنظمة غير قادرين على رؤية الاحداث بمنظورها الحقيقي و عدم القدرة على تخطي العقبات و صعوبة إيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها .
- ب. حقق بعد الجمود النفسي من حيث الأهمية و حسب إجابات افراد العينة على المرتبة الثانية و بتحصيل معتدل مما يعني ان العاملين في الشركة يعانون من جمود نفسي و الذي يتمثل في عدم الشعور بالأمان و الخوف من المستقبل و عدم قدرة الشركة على التكيف مع التغييرات الجديدة .
- ج. و حقق بعد الجمود في العمل من حيث الأهمية النسبية و حسب إجابات افراد العينة على المرتبة الثالثة و بتحصيل منخفض هذا يعني ان استجابة الشركة للاعمال بطيئة جدا فضلا عن ذلك فأن المعلومات التي تجمع غير كافية لاتخاذ قرارات تحقق منفعة للشركة .

3. اكدت نتائج الاختبارات الإحصائية وجود علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية للمهارات الناعمة في الجمود التنظيمي و هذا يعني ان الشركة المبحوثة كلما سعت الى تعزيز المهارات الناعمة كلما أدى ذلك الى تقليل مستويات الجمود التنظيمي .

### ثانيا : التوصيات

في ضوء النتائج السابقة فأن الدراسة توصي بالاتي :

1. دعوة إدارة الشركة المبحوثة الى الاهتمام بالمهارات الناعمة و تشجيعها و تعزيزها على مستوى قادتها في الاقسام الادارية والانتاجية وكذلك وضع السياسات والاستراتيجيات الكفيلة باستثمارها بأفضل صورة ممكنة ويمكن تحقيق ذلك عن طريق :

أ. لتعاون مع الخبراء و المختصين في شؤون الصناعة الغذائية في تعميق فهم و ادراك القادة لدى الشركة المبحوثة فيما يخص المهارات الناعمة للإفادة منها في الواقع الميداني ، و تشجيعهم على اعداد الأبحاث و الدراسات التي تهدف الى تنمية هذه المهارات لديهم .

ب. السعي الى تنظيم الندوات و الحلقات النقاشية و البرامج التدريبية لنقل المهارات بين المستويات التنظيمية لغرض تطوير المهارات الناعمة لدى قادة الشركة المبحوثة و زيادة وعيهم بمدى أهميتها في رسم مستقبل الشركة و زيادة قدرتها على التكيف مع التغييرات البيئية .

2. ينبغي على الشركة المبحوثة تحسين مهارة الاتصال مع العاملين و ذلك عن طريق بناء علاقات إيجابية معهم و الإنصات لمقترحاتهم وتبادل الأفكار و الآراء و القدرة على إيصال الأفكار الى الآخرين و العمل على إيجاد حلول للمشكلات التي تواجههم اثناء أدائهم لأنشطتهم المختلفة.

3. ضرورة اهتمام الشركة المبحوثة بتوصيات اللجان والاعتماد على نهج فرق العمل وتشجيع الآخرين على العمل الجماعي كوسيلة للتوصل إلى قرارات جماعية عن طريق :

أ. بناء الثقة المتبادلة بين جميع الاطراف لضمان النجاح و العمل ضمن روح الفريق الواحد .

- ب. بناء نظام حوافز فاعل في المجموعة ، يرتبط بأداء فريق العمل و انجازهم للأعمال .
4. ينبغي على الشركة المبحوثة ان تركز جهودها على تحسين مرونتها و الحد من الجمود التنظيمي لما لذلك من اثر كبير في تفعيل الانشطة التنظيمية والتصنيعية ودعم تدفق وانسياب المعلومات والموارد ضمن قنوات الامداد وزيادة التكيف مع التغيرات البيئية و يتم ذلك عن طريق :
- أ. ضرورة اعتماد الشركة المبحوثة عوامل سلوكية ذات اثر عميق تعزز من دافعية الفرد نحو العمل و تؤكد على نوعية العلاقة التشاركية في الشركة المبحوثة
- ب. بناء ثقافة التغيير لدى الافراد وتأسيس الارضية الخصبة لتقبلها وتحديد طبيعة التغيير واليات تنفيذه ودفع العاملين في الشركة الى الالتزام بمبادئه و شروطه .

### قائمة المصادر

#### أولاً: المصادر العربية

1. ابو العجين، تامر يوسف (2010)، أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين
2. الصياح ، عبد الستار مصطفى (2017) ، التحيز المعرفي والجمود التنظيمي دالان للتغيير الاستراتيجي (دراسة اختبارية في عينة من الشركات المدرجة في سوق عمان المالي) ، مجلة العلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد(21) العدد (86) .
3. العبيدي ، عصام عليوي صاحب (2017)، الايولوجية التنظيمية و انعكاسها في الجمود التنظيمي (دراسة حالة في مديرية التربية قضاء المسيب) ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الإدارية العدد (25) .
4. الحدراوي، رافد حميد، و محمد جلال عبدالله، (2020) ، استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي – دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، المجلد(28) ، العدد(3) كردستان العراق .

#### ثانياً : المصادر الأجنبية

1. Ababneh, M. (2016). Structural Inertia, Social Media and Organizational Change. Business and Economic Research, 6(1), 162-174.
2. Airikkala, A. (2021). Dynamic capabilities and organizational inertia during digital transformation , Master's thesis in Strategic Business Development
3. Akpolat, T. (2023). Perception of Organizational Uncertainty as a Predictor of Teacher Inertia. International Journal of Psychology and Educational Studies, 10(1), 159-173.
4. Algi, S., Rahman, A. & Anuar, M., (2014). The Relationship between Personal Mastery and Teachers' Competencies at Schools in Indonesia. Journal of education and learning, 8(3), 217-226.
5. Ali, B. J., & Anwar, G. (2021). Self-leadership skills as intangible resources for sustainable competitive advantage. Advanced Engineering Science, 46(1).
6. Azim, S., Gale, A., Lawlor-Wright, T., Kirkham, R., Khan, A., & Alam, M. (2010). The importance of soft skills in complex projects. International Journal of Managing Projects in Business
7. Beni, K. N., Nursalam, N., & Hasinuddin, M. (2020). Personal mastery nursing models to improve quality and patient safety performance. Int J Psychosoc Rehabil, 24(7), 7837-46.
8. Brendefur, J. L., Thiede, K., Strother, S., Bunning, K., & Peck, D. (2013). Developing Mathematical Thinking: Changing Teachers' Knowledge and Instruction. Journal of Curriculum and Teaching, 2(2), 62-75.
9. Cobb, E. J., Meixelsperger, J., & Seitz, K. K. (2015). Beyond the Classroom: Fostering Soft Skills in Pre-Professional LIS Organizations. Journal of Library Administration, 55(2), 114-120.

10. Cöster, M., & Petri, C. J. (2014). *Influence of insight and manoeuvre inertia on information technology investments and strategic change*. International Journal of Management and Decision Making 18, 13(3), 250-265.
11. Devedzic, V., Tomic, B., Jovanovic, J., Kelly, M., Milikic, N., Dimitrijevic, S., ... & Sevarac, Z. (2018). *Metrics for students' soft skills*. Applied Measurement in Education, 31(4), 283-296.
12. Dörrenbächer, C., & Gammelgaard, J. (2004, July). Subsidiary upgrading? *Strategic inertia in the development of German-owned subsidiaries in Hungary*. In *EGOS (European Group of Organizational Studies)* conference, Ljubljana (pp. 1-3).
13. Fernández-Arias, P., Antón-Sancho, Á., Vergara, D., & Barrientos, A. (2021). *Soft skills of American university teachers: Self-concept*. Sustainability, 13(22), 12397
14. Freitas, S. & Routledge, H. (2013) *Designing leadership and soft skills in educational games: The e-leadership and soft skills educational games design model*, British Journal of Educational Technology submitted article : pp 1-28.
15. Gao, K., Yang, Y., Sun, L., & Qu, X. (2020). *Revealing psychological inertia in mode shift behavior and its quantitative influences on commuting trips*. Transportation research part F: traffic psychology and behaviour, 71, 272-287.
16. Hedberg, B. & Wolff, R. (2003). *Organizing, learning, and strategizing: From construction to discovery*. In *Meinolf Dierkes, Ariane Berthoin Antal, John Child, & Ikujiro Nonaka. (Eds.). Handbook of Organizational Learning & Knowledge*. (535-556).Oxford: Oxfo
17. Hirudayaraj, M., Baker, R., Baker, F., & Eastman, M. (2021). *Soft skills for entry-level engineers: What employers want*. Education Sciences, 11(10), 641.
18. Hollow, M., (2014), *"Strategic inertia, financial fragility and organizational failure: the case of the Birkbeck Bank, 1870–1911"*, Journal of Business History, Vol. 56, No. 5
19. Hopkins, W. E., Mallette, P., & Hopkins, S. A. (2013). *Proposed factors influencing strategic inertia/strategic renewal in organizations*. Academy of Strategic Management Journal, 12(2), 77.
20. Huang, H. C., Lai, M. C., Lin, L. H., & Chen, C. T. (2012). *Overcoming organizational inertia to strengthen business model innovation: An open innovation perspective*. Journal of Organizational Change Management, 26(6), 977-1002.
21. Kaya, Ş. D., Yücel, A., & Yağcı Özen, M. (2018). *Hemşirelerde Atalet Davranışları ve Hasta Güvenliği*. Nobel Medicus, 14(2), 40-48.
22. Kickul, J., & Lyons, T. S. (2020), *Understanding social entrepreneurship: The relentless pursuit of mission in an ever changing world*, Routledge.
23. Kinnear, C & Roodt, G (1998), " *The Development of An Instrument for Measuring Organizational Inertia*", Journal of Industrial Psychology, Vol.24, No.2, p.4
24. Luo, Y., Huang, Y. and Wang, S.L. (2012), "*Guanxi and organizational performance: a meta-analysis*", Management and Organization Review, Vol. 8 No. 1, pp. 139-172.
25. Marques, J. (2013), *Understanding the Strength of Gentleness: Soft-Skilled Leadership on the Rise of Business Ethics*, journal of Business Ethics is the property of Springer Science & Business Media, No. (116).
26. Mata, Á. N. D. S., de Azevedo, K. P. M., Braga, L. P., de Medeiros, G. C. B. S., de Oliveira Segundo, V. H., Bezerra, I. N. M., ... & Piuvezam, G. (2021). *Training in communication skills for self-efficacy of health professionals: a systematic review*. Human resources for health, 19(1), 1-9.
27. Meyers, Shelly .( 2011 ) . *soft Skills Training Through Situated learning Experiences: An Alternative Instructional Model* , International Journal of Special Education. 26(3).142-149
28. Molina, O. A. M., (2018). *Visionary Leadership in the Administrative Staff of The Guapan Educational Unit*. Journal of Technology and Science Education, 8(2), 115-125
29. Moradi, E., Jafari, S. M., Doorbash, Z. M., & Mirzaei, A. (2021). *Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance*. Asia Pacific Management Review, 26(4), 171-179.
30. Osunmuyiwa, O., & Ahlborg, H. (2019). *Inclusiveness by design? Reviewing sustainable electricity access and entrepreneurship from a gender perspective*. Energy Research & Social Science, Vol. 53, 145–158
31. Putri, I. R. H., Angwar, T., Padmalia, M., & Teofilus, T. (2022). *ORGANIZATIONAL INERTIA AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: FAMILY BUSINESS CONTEXT IN*

- INDONESIA**. DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen, 17(2), 162-185.
32. Rao, M. S. (2014). **Enhancing employability in engineering and management students through soft skills. Industrial and Commercial Training.**
  33. Reevy, G. M., Chamberlain, C. J. & Stein, J., (2013). **Identifying Collaboration, Teamwork, and Leadership Practices on Campus.** Currents in Teaching & Learning, 6(1).
  34. Rumelt, R. P. (1995). **Inertia and transformation. In Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis** (pp.13). Boston, MA: Springer
  35. Sadq, Z. M. (2019). **The role of leadership soft skills in promoting the learning entrepreneurship.** Journal of process management and new technologies, 7(1).
  36. Sairam, B., Sirisuthi, C., & Wisetrinthong, K. (2017). **Development of Program to Enhance Team Building Leadership Skills of Primary School Administrators.** International Education Studies, 10(7), 143-154.
  37. Sekhar, G. R. (2019). **Teaching soft skills: a necessity in modern era.** Research Journal of English Language and Literature, 7(1), 109-117
  38. Sillic, M. (2019). **Critical impact of organizational and individual inertia in explaining non-compliant security behavior in the Shadow IT context.** Computers & Security, 80.
  39. Succi, C., & Canovi, M. (2020). **Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. Studies in higher education,** 45(9), 1834-1847
  40. Symmonds, A. etc. (2009). **Smart English through Success Secrets"& other 'SmartEnglish Series,** Career Opportunities News
  41. Tang, K. N. (2020). **The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions.** Kasetsart Journal of Social Sciences, 41(1), 22-27.
  42. Taylor, E. 2016; **Investigating the perception of stakeholders on Soft Skills development of Students;** Evidence from south Africa. Interdisciplinary Journal of e-Skills and life Long Learning, 12,1-18
  43. Truong, H. T., & Laura, R. S. (2015). **Essential soft skills for successful business graduates in Vietnam.** Sociology Study, 5(10), 759-763
  44. Wang, M. C., Chen, P. C., & Fang, S. C. (2021). **How environmental turbulence influences firms' entrepreneurial orientation: the moderating role of network relationships and organizational inertia.** Journal of Business & Industrial Marketing, 36(1), 48-59.
  45. Wongkalasin, Khemakorn ; Bouphan, Prachak; Ngang, Tang Keow;(2013); **Leadership Soft Skills that Affect Organizational Climate of District** Health Offices in Khon Kaen, Thailand; KKU Res. J; Vol. 18 No (4): 709-720.
  46. Younis, A. A., Sunderraman, R., Metzler, M., & Bourgeois, A. G. (2021). **Developing parallel programming and soft skills: A project based learning approach.** Journal of Parallel and Distributed Computing, 158, 151-163.