

The Impact of Soft Skills on Employee Selection: أثر المهارات الناعمة في اختيار الموظفين: دراسة ميدانية على مجموعة لاند مارك العربية A Field Study on Landmark Group

Maram Mohammed Alshamrani^{1*}, Amjad Abdullah Alshahrani²,
Bayan Abdullah Misfer³, Ali Ahmed Al Adhadi⁴

¹ Master's Degree, Businesswoman, Kingdom of Saudi Arabia.

² Master of Business Administration, Employee at Al Rajhi Bank, Kingdom of Saudi Arabia.

³ Executive Master of Business Administration, Employee at the Ministry of Education, Kingdom of Saudi Arabia.

⁴ Assistant Professor, College of Business, Department of Business Administration, King Khalid University, Kingdom of Saudi Arabia.

* Corresponding Author: Maram Alshamrani (maromaah-m@hotmail.com)

مرام محمد الشمراني^{1*}، أمجاد عبدالله الشهراني²، بيان عبدالله مسفر³، علي أحمد العضاضي⁴

¹ ماجستير - سيدة أعمال - المملكة العربية السعودية.

² ماجستير إدارة أعمال - موظفة بنوك الراجحي - المملكة العربية السعودية.

³ ماجستير إدارة الأعمال التنفيذية - موظفة في وزارة التربية والتعليم - المملكة العربية السعودية.

⁴ أستاذ مساعد - كلية الأعمال - قسم إدارة الأعمال - جامعة الملك خالد - المملكة العربية السعودية.

* الباحث المراسل: مرام الشمراني (maromaah-m@hotmail.com)



This file is licensed under a

[Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Accepted

قبول البحث

2025/7/21

Revised

مراجعة البحث

2025/7/2

Received

استلام البحث

2025/6/15

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.5.3>

Abstract:

Objectives: This study aimed to examine the impact of soft skills and their dimensions (self-marketing, critical thinking, networking, and job-hunting skills) on employee selection.

Methods: A descriptive-analytical approach was employed, using a questionnaire as the primary data collection tool. The sample consisted of 250 employees from the Landmark Group in Saudi Arabia (KSA).

Results: The study revealed several findings, including that both the level of soft skills practice and the effectiveness of employee selection in the company were high. A statistically significant impact was found for the combined dimensions of soft skills on employee selection. However, self-marketing skills did not show a statistically significant effect on employee selection.

Conclusions: The study recommended enhancing soft skills within the company through the development of internal training programs aimed at improving performance and achieving organizational objectives. It also suggested updating recruitment policies to include soft skills alongside technical skills, thereby attracting well-rounded talent. Furthermore, the study proposed adopting soft skills as a key recruitment criterion by designing clear indicators for each skill to enhance the employee selection process in alignment with the company's strategic goals.

Keywords: Soft skills; employee selection; self-marketing; critical thinking; Landmark Group KSA.

الملخص:

الأهداف: هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المهارات الناعمة بأبعادها (مهارة تسويق الذات، مهارة التفكير الناقد، مهارة التشبيك، مهارة اقتناص الوظيفة) في اختيار الموظفين.

المنهجية: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، من خلال عينة مكونة من (250) من العاملين بشركة مجموعة لاند مارك العربية.

النتائج: توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها إن درجة ممارسة المهارات الناعمة واختيار الموظفين بالشركة، جاءت بمستوى مرتفع، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المهارات الناعمة مجتمعة في اختيار الموظفين بالشركة، عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة تسويق الذات في اختيار الموظفين بالشركة.

الخلاصة: أوصت الدراسة بالإنشاء بمستوى المهارات الناعمة بالشركة من خلال تطوير مهارات التدريب الداخلي لتحسين الأداء وتحقيق أهداف الشركة، تطوير سياسات اختيار الموظفين بالشركة من خلال تحديث معايير التوظيف لتتضمن المهارات الناعمة إلى جانب المهارات الفنية، لضمان استقطاب كفاءات متكاملة، اعتماد المهارات الناعمة كأحد آليات التوظيف بالشركة، من خلال تصميم مؤشرات واضحة لكل مهارة لتحسين عملية اختيار الموظفين بما يحقق أهداف الشركة.

الكلمات المفتاحية: مهارات ناعمة؛ اختيار وظيفي؛ تسويق الذات؛ تفكير ناقد؛ مجموعة لاند مارك العربية.

الاستشهاد

Citation

الشمراني، مرام وآخرون. (2025). أثر المهارات الناعمة في اختيار الموظفين: دراسة ميدانية على مجموعة لاند مارك العربية. *المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال*, 15 (5), 517-527.

Alshamrani, M. M., et al. (2025). The Impact of Soft Skills on Employee Selection: A Field Study on Landmark Group KSA. *Global Journal of Economics and Business*, 15(5), 517-527. <https://doi.org/10.31559/GJEB2025.15.5.3> [In Arabic]

المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال تطورات متسارعة، فلم تعد المؤهلات العلمية والخبرة العملية كافية لضمان نجاح الموظفين داخل منظمات الأعمال، حيث أصبح التركيز أكثر نحو ما يعرف بالمهارات الناعمة، وتتضمن مجموعة من المهارات مثل مهارة تسويق الذات، التفكير الناقد، التشبيك، اقتناص الوظيفة، ويركز على هذه المهارات لكونها لحسين بيئة العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

أصبحت الشركات الرائدة تساوي بين المهارات الناعمة والمهارات التقنية، بل أحياناً تضع المهارات الناعمة في المرتبة الأولى، عند تقييم المرشحين للوظائف، لأهميتها في تحقيق التكيف مع التغيرات، وبناء علاقات مهنية ناجحة، والتأثير الإيجابي في فرق العمل، لذا فإن عملية الاختيار لشغل الوظائف لم تعد تقتصر على الكفاءات الفنية فقط، بل أصبحت تتضمن أدوات وأساليب تقيس قدرة المرشح على التفاعل مع الزملاء، والإبداع والقيادة. إن احتدام المنافسة بين المنظمات على الكفاءات والموارد البشرية المدربة والمؤهلة، فالفرد الذي يمتلك مهارات ناعمة يمكن أن يكون إضافة للمنظمة، حتى ولو كانت خبرته الفنية محدودة، حيث أن المهارات التقنية يمكن أن يتم صقلها بالتدريب، بينما المهارات الناعمة تأخذ وقتاً أطول وجهداً مضاعفاً لبنائها وتطويرها. بناءً على ما سبق تسعى الدراسة للكشف على أثر المهارات الناعمة في اختيار الموظفين.

مشكلة الدراسة:

إن الشركات لا تزال تركز على المؤهلات العلمية والخبرات الفنية عند اختيار الموظفين مما قد يؤدي إلى تعيين أفراد يفتقرون إلى مهارة تسويق الذات، التفكير الناقد، التشبيك، اقتناص الوظيفة، كما أن القدرات الفنية وحدها غير كافية لضمان الأمن الوظيفي. بناءً على ما سبق يمكن طرح مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي: ما أثر المهارات الناعمة في اختيار الموظفين بشركة مجموعة لاند مارك العربية؟

يتفرع من هذا السؤال عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

- هل تؤثر مهارة تسويق الذات في اختيار الموظفين بالشركة؟
- هل تؤثر مهارة التفكير الناقد في اختيار الموظفين بالشركة؟
- هل تؤثر مهارة التشبيك في اختيار الموظفين بالشركة؟
- هل تؤثر مهارة اقتناص الوظيفة في اختيار الموظفين بالشركة؟

أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية: تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالمهارات الناعمة واختيار الموظفين، كما تقدم إطاراً نظرياً يساعد الباحثين إلى فهم العلاقة بين المهارات الناعمة واختيار الموظفين، وتطوير المفاهيم العلمية المتعلقة بالاختيار والتعيين.
- الأهمية العملية: المساهمة في تقديم توصيات يؤمل الباحث أن تفيد إدارة الموارد البشرية في تحسين آليات اختيار الموظفين، كما تسهم في التوعية بأهمية المهارات الناعمة مما يزيد من فرص التوظيف، وتحسين الأداء الوظيفي بالشركة.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة بشكل أساسي على التعرف أثر المهارات الناعمة في اختيار الموظفين بشركة مجموعة لاند مارك العربية. من خلال الأهداف الفرعية

التالية:

- التعرف على أثر مهارة تسويق الذات في اختيار الموظفين بالشركة.
- التعرف على أثر مهارة التفكير الناقد في اختيار الموظفين بالشركة.
- بيان أثر مهارة التشبيك في اختيار الموظفين بالشركة.
- بيان أثر مهارة اقتناص الوظيفة في اختيار الموظفين بالشركة.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة في اختيار الموظفين بشركة مجموعة لاند مارك العربية. يتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة تسويق الذات في اختيار الموظفين بالشركة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة التفكير الناقد في اختيار الموظفين بالشركة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة التشبيك في اختيار الموظفين بالشركة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة اقتناص الوظيفة في اختيار الموظفين بالشركة.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود المكانية: مجموعة لاند مارك العربية- المملكة العربية السعودية.

- الحدود الزمانية: 2025/6/10-1/7 م.
- الحدود البشريّة: عينة من العاملين بمجموعة لاند مارك العربية في المملكة العربية السعودية.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

الإطار النظري:

أولاً: المهارات الناعمة

وفقاً للطائي والجبوري (2022) هي السمات الشخصية التي تميز الأفراد وتؤهلهم للنجاح في بيئة العمل، يرى (Quintans-Júnior & et al., 2023) بأنها مجموعة الكفاءات غير التقنية، مثل العمل الجماعي، التفكير النقدي، التواصل الفعال، التي تهدف لتحسين جاهزية الفرد لسوق العمل. أوضح (Lamri & Lubart, 2023) بأنها قدرات سلوكية ومعرفية تمكن الأفراد من التفاعل مع الآخرين بإيجابية في المواقف المهنية والاجتماعية المختلفة. كما ذكر أحمد (2024) قدرات تتيح للفرد العمل بشكل متناسق ومتناغم مع الآخرين. أيضاً ذكر جدي (2025) بأنها مهارات تؤثر بشكل مباشر في القدرة على النجاح المهني والاندماج في بيئة العمل.

ذكر كلاً من السلمي (2023) وزيان (2024) أن المهارات الناعمة تتضمن المهارات التالية:

- مهارة تسويق الذات: قدرة الفرد على تقديم نفسه بطريقة مثالية أثناء بحثه عن وظيفة في سوق العمل.
- مهارة التفكير الناقد: قدرة الفرد على تحليل المعلومات وتفسيرها بطريقة منهجية وتحديد المشكلات واقتراح الحلول لها.
- مهارة التشبيك: قدرة الفرد على بناء علاقات مهنية بهدف تبادل المعرفة وتحقيق النمو والتطور الوظيفي.
- مهارة اقتناص الوظيفة: هي قدرة الفرد على التعرف على الفرص الوظيفية المتوقعة، وتقديم نفسه بطريقة مثالية تقنع جهة التوظيف بملاءمته لها.

ثانياً: اختيار الموظفين

عرفها عبد الخالق وآخرون (2022) بأنها عملية تقييم المتقدمين لشغل الوظائف بهدف تحديد الشخص الأنسب لشغل الوظائف بناءً على إجراءات ومعايير محددة مسبقاً. يرى (Hauwa & Ringim, 2022) بأنها عملية فرز وتحليل طلبات المتقدمين لشغل الوظائف وإجراء المقابلات والاختبارات لاختيار أنسب المرشحين. كما يرى (Almarashdi, 2022) بأنها اختبارات ومقابلات تهدف إلى تحديد مدى توافق المتقدمين للوظيفة مع متطلبات العمل. ذكر (Ogunsola & et al., 2023) بأنها أدوات وأساليب علمية تهدف إلى التوفيق بين خصائص المتقدمين لشغل الوظيفة ومتطلباتها. أوضح موسى (2024) بأنها إجراءات وسياسات محددة للمفاضلة بين عدد من المتقدمين لشغل الوظيفة لاختيار الشخص الذي يمتلك الخصائص الأكثر توافقاً مع متطلبات الوظيفة.

أوضح الرجبي (2024) بأن أهمية الاختيار الوظيفي، تكمن في تحقيق التوافق بين الموظف والوظيفة، تحسين إنتاجية المنظمة، تقليل دوران العمل، خفض التكاليف التشغيلية، تحسين بيئة العمل، تحسين الصورة الذهنية للمنظمة، دعم الابتكار والتطوير، الحد من المشكلات الإدارية، العدالة التنظيمية).

الدراسات السابقة:

- دراسة (Soelistya, 2025) هدفت الدراسة إلى تحليل دور المهارات الشخصية في تحسين أداء وإنتاجية الموارد البشرية. تم استخدام المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات المنهجية (SLR)، توصلت الدراسة إلى أن المهارات الشخصية لها تأثير كبير على تحسين أداء الموارد البشرية وإنتاجيتها. وقد ثبت أن مهارات مثل التواصل والعمل الجماعي والقيادة وإدارة الوقت تساهم بشكل كبير في كفاءة العمل وفعاليتها مما يؤثر بدوره بشكل إيجابي على الأداء التنظيمي.
- دراسة (Bedoya & et al., 2024) هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين المهارات الشخصية وأهميتها في قابلية توظيف طلاب الدراسات العليا عبر الإنترنت. تم استخدام نهج مختلط على مستوى المنهجية وغير التجريبي والتوضيحي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، من خلال عينة مكونة من (192) طالب دراسات عليا عبر الإنترنت من جامعة في شمال الإكوادور. توصلت نتائج الدراسة إلى أن المهارات الشخصية الأكثر طلباً لقابلية التوظيف هي القيادة والعمل الجماعي، وأن المهارات الشخصية تلعب دوراً أساسياً في تكوين مهنيين أكفاء وقادرين على سوق العمل.
- دراسة السقاف (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات الناعمة وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال عينة مكونة من (54) من الموظفين بمكاتب مدراء المديرية بمحافظة عدن، توصلت نتائج الدراسة إلى توفر المهارات الناعمة بمستوى عال بإبعادها الثلاثة بوسط حسابي (3.81)، وكذلك توفر التميز المؤسسي بمستوى عال لكل فقراتها وبوسط حسابي (3.88)، واتضح وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للمهارات الناعمة بأبعادها الثلاثة في التميز المؤسسي بمقدار (0.94) ومعامل ارتباط طردي قوي جداً.

- دراسة الجرجري والدبوني (2023) هدفت الدراسة لايضاح العلاقة بين المهارات الناعمة و الاداء الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باعتماد اسلوب الاستبانة، من خلال عينة مكونة من مجموعة من التدريسيين بجامعة الموصل بلغت (136) مفردة، توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير دالة إحصائية بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي.
- دراسة شاوش وآخرون (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المركز الرئيس للمؤسسة العامة للاتصالات اليمنية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال عينة عشوائية طبقية بلغت (314) مفردة، تبين وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد المهارات الناعمة والأداء الوظيفي للعاملين. كما أشارت نتائج تحليل الانحدار البسيط إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمهارات الناعمة بأبعادها على الأداء الوظيفي.
- دراسة زهراني وآخرون (2023) هدفت الدراسة التحقق من درجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظفي جامعة أم القرى ومن مستوى تميز الأداء الوظيفي لديهم مع الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بينهما، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة كأداة للدراسة حيث طبقت على عينة عشوائية مكونة من (267) موظف وموظفة في جامعة أم القرى، وأظهرت النتائج أن درجة توافر المهارات الناعمة في أداء موظفي جامعة أم القرى من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة قد جاءت متوسطة، كما أن مستوى تميز الأداء الوظيفي لديهم جاء عاليًا. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين توافر المهارات الناعمة ومستوى تميز الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة أم القرى من وجهة نظرهم.
- دراسة صيام (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء المتميز في شركات التأمين في قطاع غزة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال عينة مكونة من (100) من العاملين في شركات التأمين بقطاع غزة، وأشارت نتائج الدراسة أن نسبة المهارات الناعمة لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة التي بلغت (81%) وهو مستوى "مرتفع"، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والأداء المتميز لدى العاملين في شركات التأمين في قطاع غزة لجميع المجالات، كما يوجد دور للمهارات الناعمة في تعزيز الاداء المتميز في شركات التأمين في قطاع غزة.
- دراسة محمود وجاسم (2021) هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة تأثير المهارات الناعمة على الديمومة التنظيمية، في المنظمة الصحية المبحوثة. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات من خلال عينة مكونة من (160) من القيادات الإدارية العاملين في دائرة صحة ديالى، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: وجود تأثير للمهارات الناعمة على الديمومة التنظيمية.
- دراسة (Abdullah & et al., 2021) هدفت الدراسة إلى دراسة آثار المهارات الشخصية التي يمتلكها خريجو الجامعات الحكومية على فرصهم في التوظيف. تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع المعلومات، من خلال عينة مكونة من (234) خريجي الجامعات الماليزية. توصلت نتائج الدراسة إلى أن قابلية التوظيف ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمهارات القيادة ومهارات العمل الجماعي ومهارات التواصل. وإن مهارات القيادة التي يمتلكها الخريجون لها التأثير الأقوى على فرص العمل من بين المتغيرات المستقلة الثلاثة.

الفجوة البحثية بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع (المهارات الناعمة) من جوانب مختلفة، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تربط بين (المهارات الناعمة واختيار الموظفين). كما أن العديد من الدراسات السابقة ركزت على دور المهارات الناعمة في جوانب مختلة مثل دراسة محمود وجاسم (2021) التي ركزت على تأثيرها في الديمومة التنظيمية، ودراسة الجرجري والدبوني (2023) التي سعت أيضاً إلى العلاقة بينها والأداء الوظيفي، وكذلك دراسة شاوش وآخرون (2023) التي تناولت دورها في تحسين الأداء الوظيفي، ودراسة زهراني وآخرون (2023) التي ركزت على بيان العلاقة بينها وتميز الأداء الوظيفي، ودراسة صيام (2023) التي سعت إلى التعرف على بيان دورها في تعزيز الأداء المتميز، و دراسة (Bedoya & et al., 2024) التي هدفت إلى تقييم علاقتها بقابلية التوظيف بالأكوادور، وأيضاً دراسة السقاف (2024) التي تناولت أثرها في التميز المؤسسي، ودراسة (Soelistya, 2025) التي ركزت على دورها في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، دون التطرق إلى دورها في اختيار الموظفين. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل لدور المهارات الناعمة في اختيار الموظفين.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأنسب لأغراض الدراسة التي تسعى للتعرف على درجة المهارات الناعمة وأثرها على اختيار الموظفين، حيث يهتم بوصف الظاهرة وصفاً تفصيلياً كما توجد على الواقع من خلال منهجية علمية سليمة، وبين النتائج التي تم التوصل إليها بطريقة كمية يمكن تفسيرها، ويقترح الأساليب المثلى التي يجب أن تكون عليها.

مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بشركة مجموعة لاند مارك في بمدينة أبها بالملكة العربية السعودية، البالغ عددهم (1680)، واشتملت عينة الدراسة على (250) من العاملين بالشركة، تم توزيع الاستبانة عليهم، وكانت كل الاستبانات التي تم جمعها صالحة للتحليل. جدول (1) يبين وصف أفراد

عينة الدراسة المبحوثة.

جدول (1): خصائص الأفراد المبحوثين عينة الدراسة

المتغير	البيان	العدد	النسبة
النوع	ذكر	26	10.4%
	أنثى	224	89.6%
	المجموع	250	100%
العمر	20 إلى 30 سنة	90	36%
	31 إلى 40 سنة	80	32%
	41 إلى 50 سنة	57	22.8%
	51 إلى 60 سنة	23	9.2%
	المجموع	250	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	60	24%
	دبلوم	32	12.8%
	جامعي	131	52.4%
	فوق الجامعي	27	10.8%
	المجموع	250	100%
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	108	43.2%
	5 إلى 10 سنوات	49	19.6%
	10 سنوات فأكثر	93	37.2%
	المجموع	250	100%

يلاحظ من جدول (1) خصائص أفراد العينة المبحوثة، حيث كان غالبية أفراد العينة المبحوثة من الإناث بنسبة 89.6%، وأن 10.4% من الفئة ذكور، أما من حيث العمر، فإن الفئة الأكثر تمثيلاً كانت (20 إلى 30 سنة)، بنسبة 36%، تليها الفئة (31-40 سنة)، بنسبة 32%، بينما تمثل الفئة (41 إلى 50 سنة) نسبة 22.8%، وجاءت الفئة (51 إلى 60 سنة) بنسبة 9.2% من إجمالي العينة المبحوثة، أما المؤهل العلمي، فقد جاء حملة المؤهل الجامعي بنسبة 52.4% وهي تمثل أعلى فئة، تليها الفئة حملة الشهادة الثانوية بنسبة 24%، وحملة المؤهل دبلوم بنسبة 12.8%، وأخيراً جاء المؤهل فوق الجامعي بنسبة 10.8%، أما فيما يتعلق بالخبرة أن أكثر الفئات تمثيلاً كانت الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 43.2%، تليها الفئة (10 سنوات فأكثر) بنسبة 37.2%، أما الفئة (5 وأقل من 10 سنوات) فقد جاءت بنسبة 19.6% من إجمالي العينة المبحوثة.

أداة الدراسة:

بعد الإطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تطرقت إلى المهارات الناعمة واختيار الموظفين مثل دراسة محمود وجاسم (2021)، دراسة (Abdullah & et al., 2021)، ودراسة الجرجري والدبوني (2023)، دراسة شاوش وآخرون (2023)، دراسة زهراني وآخرون (2023)، دراسة صيام (2023)، دراسة السقاف (2024).

لتحقيق الهدف من الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، تم تطوير أداة الدراسة بناءً على الواقع الميداني، وتكون من جزأين: الجزء الأول: البيانات الديموغرافية: وتشتمل على (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية)، الجزء الثاني يشتمل على محوري الدراسة يتضمن المحور الأول المهارات الناعمة (31) عبارة، موزعة على أبعادها الأربعة (مهارات تسويق الذات، مهارة التفكير الناقد، مهارة التشبيك، مهارة اقتناص الوظيفة)، ويتضمن المحور الثاني اختيار الموظفين (6) عبارات. وقد تم تصميم الأداة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، ضعيف، ضعيف جداً)، لتحديد درجة أثر المهارات الناعمة في اختيار الموظفين بالشركة.

ثبات أداة الدراسة:

تم استخدام معامل (ألفا كرونباخ) لقياس الثبات، وتلاحظ من جدول (2) أنّ معامل الثبات الكلي بلغ (0.857)، وأنّ قيم الثبات لمتغيرات الدراسة تراوحت ما بين (0.801-0.901)، وهذا يدل على أنّ الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

جدول (2): معاملات ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	عدد الفقرات	الفاكرونباخ
مهارة تسويق الذات	6	0.801
مهارة التفكير الناقد	6	0.871
مهارة التشبيك	7	0.882
مهارة اقتناص الوظيفة	6	0.835
اختيار الموظفين	6	0.897
المجموع	31	0.857

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، استخدم الباحث الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (version.25) ولجأت إلى الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة المبحوثة.
- أدوات التحليل الإحصائي الوصفي الذي تستخدم فيه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بما يفيد في وصف عينة الدراسة واتجاهاتها.
- اختبار (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- اختبار التوزيع الطبيعي، لأيجاد معامل الألتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis).
- تحليل الانحدار: تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

يشتمل هذا الجزء على تحليل محاور الدراسة للتمكن من مناقشة فرضياتها من خلال استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية وترتيب مجالات الدراسة على النحو التالي:

المحور الأول: المهارات الناعمة

لمعرفة مستوى المهارات الناعمة بالشركة موضع الدراسة، حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والترتيب لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول أبعاد المهارات الناعمة، كما مبينة بجدول (3).

جدول (3): الإحصاء الوصفي للمهارات الناعمة

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	مهارة تسويق الذات	3.85	1.14	76.9	4
2	مهارة التفكير الناقد	3.98	1.14	79.5	2
3	مهارة التشبيك	3.95	1.12	78.9	3
4	مهارة اقتناص الوظيفة	4.01	1.13	80.2	1
-	الدرجة الكلية	3.95	1.13	78.9	-

يلاحظ من جدول (3) الإحصاء الوصفي للمهارات الناعمة، حيث جاء بعد (مهارة اقتناص الوظيفة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (1.13) وأهمية نسبية بلغت (80.2%)، مما يدل على وجود إدراك عالي لأهميتها في تحسين فرص الاختيار الوظيفي، إما (مهارة تسويق الذات) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (1.14)، وأهمية نسبية بلغت (76.9%)، كما يظهر المتوسط العام، متوسطاً عاماً (3.95)، وبانحراف معياري (1.13)، وأهمية نسبية (78.9%)، مما يدل على توافر درجة مرتفعة للمهارات الناعمة لدى أفراد العينة المبحوثة. تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة صيام (2023) التي أظهرت وجود مستوى مرتفع للمهارات الناعمة.

وفيما يلي عرض وتحليل لنتائج إجابات المبحوثين على كل بعد من محور المهارات الناعمة، على النحو التالي:

جدول (4): الإحصاء الوصفي لمهارة تسويق الذات

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	يتم اختيار الموظف ذو سيرة ذاتية جذابة واضحة	3.97	1.14	79.4	3
2	يعمل الموظف على إبراز نقاط قوته حتى يتم قبوله	4.02	1.08	80.4	2
3	يستطيع المتقدم للوظيفة أحداث انطباع قوي في الدقائق الأولى من المقابلة	3.96	1.13	79.2	4
4	يستطيع الموظف الناجح تسويق نفسه لأصحاب العمل	4.09	1.09	81.8	1
5	يمتلك المتقدم للوظيفة مهارات التحدث عن نفسه باللغة الانجليزية بطلاقة	3.49	1.21	69.8	6
6	يتم الحكم على الموظف من خلال نوعية ملبسه التي تناسب طبيعة العمل	3.55	1.21	71.0	5
-	الدرجة الكلية	3.85	1.14	76.9	-

يلاحظ من جدول (4) الإحصاء الوصفي لفقرات مهارات تسويق الذات، حيث احتلت الفقرة (يستطيع الموظف الناجح تسويق نفسه لأصحاب العمل)، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (1.09)، وأهمية نسبية (81.8)، مما يدل على أهمية القدرة على إبراز الذات في سوق العمل، جاءت الفقرة (يمتلك المتقدم للوظيفة مهارات التحدث عن نفسه باللغة الانجليزية بطلاقة) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (1.21)، وأهمية نسبية (69.8%)، مما يشير إلى وجود تباين في آراء المبحوثين حول أهمية الجوانب اللغوية، وتظهر الدرجة الكلية لبعد (مهارة تسويق الذات)، بمتوسط حسابي (3.85)، وانحراف معياري (1.14)، وأهمية نسبية (76.9%) مما يدل على توافر مستوى مرتفع لمهارة تسويق الذات من وجهة نظر المبحوثين.

جدول (5): الإحصاء الوصفي لمهارة التفكير الناقد

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	تسعى الشركة إلى إيجاد الموظف الذي يستطيع إيجاد طرق وحلول للمشكلات	3.94	1.10	78.8	5
2	يستطيع الموظف إعطاء الآخرين حلولاً منطقية لمشكلاتهم	3.97	1.14	79.4	4
3	الموظف قادراً على ابتكار أفكار وأساليب جديدة لأداء عمله	3.94	1.14	78.8	5
4	يملك الموظف القدرة على التفكير والتحليل والربط والاستنتاج	3.98	1.15	79.6	3
5	يعمل الموظف على توظيف مهاراته المكتسبة في المواقف الحياتية المتنوعة	4.01	1.16	80.2	2
6	يستطيع الموظف استخدام العبارات الصحيحة والمناسبة في تعامله مع الآخرين	4.02	1.12	80.4	1
-	الدرجة الكلية	3.98	1.14	79.5	-

يلاحظ من جدول (5) الإحصاء الوصفي لفقرات مهار التفكير الناقد، حيث احتلت الفقرة الأولى (يستطيع الموظف استخدام العبارات الصحيحة والمناسبة في تعامله مع الآخرين)، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.02)، وانحراف معياري (1.12)، وأهمية نسبية (80.4)، مما يدل على امتلاك الموظفين القدرة على اختيار الألفاظ المناسبة كجزء من التفكير النقدي في المواقف الاجتماعية، جاءت الفقرتان (تسعى الشركة إلى إيجاد الموظف الذي يستطيع إيجاد طرق وحلول للمشكلات) و (الموظف قادراً على ابتكار أفكار وأساليب جديدة لأداء عمله) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (1.10) و (1.14) لكل منهما على التوالي، وأهمية نسبية (78.8%)، مما يشير إلى أن الشركة تولي اهتمام بالموظف الذي يتمتع بالقدرة على الابتكار وحل المشكلات، وتظهر الدرجة الكلية لبعده (مهارة التفكير الناقد)، متوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (1.14)، وأهمية نسبية (79.5%) مما يدل على توافر مستوى مرتفع لمهارة التفكير الناقد من وجهة نظر المبحوثين.

جدول (6): الإحصاء الوصفي لمهارة التشبيك

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	يعمل الموظف على البحث عن تفاصيل الوظيفة التي يرغب بالتقدم إليها	3.86	1.14	77.2	6
2	يحاول الموظف استنباط أهم المهارات اللازمة للوظيفة قبل التقدم للوظيفة	3.97	1.09	79.4	3
3	يستطيع الموظف من الاستفادة من شبكة علاقاته الشخصية في معرفة تفاصيل الوظيفة التي يتقدم إليها	3.99	1.12	79.8	2
4	يعمل الموظف على التواصل مع الأشخاص الذين يشغرون نفس الوظيفة المتقدم إليها	4.01	1.12	80.2	1
5	يقوم الموظف بجمع المعلومات عن الشركة التي يتقدم للوظيفة فيها	3.96	1.15	79.2	4
6	يعمل الموظف على استشارة علاقاته الشخصية في الشركة المعلنة عن الوظيفة	3.96	1.08	79.2	4
7	يحاول الموظف معرفة الأشخاص الذين يشكلون لجنة المقابلة	3.87	1.11	77.4	5
-	الدرجة الكلية	3.95	1.12	78.91	-

يلاحظ من جدول (6) الإحصاء الوصفي لفقرات مهارة التشبيك، حيث احتلت الفقرة الأولى (يعمل الموظف على التواصل مع الأشخاص الذين يشغرون نفس الوظيفة المتقدم إليها)، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (1.12)، وأهمية نسبية (80.2)، مما يدل على أهمية بناء علاقات مباشرة مع أصحاب الخبرة السابقة لتحسين فرص الحصول على الوظيفة، جاءت الفقرة (يعمل الموظف على البحث عن تفاصيل الوظيفة التي يرغب بالتقدم إليها) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (1.14)، وأهمية نسبية (77.2%)، وتظهر الدرجة الكلية لبعده (مهارة التشبيك)، متوسط حسابي (3.95)، وانحراف معياري (1.12)، وأهمية نسبية (78.9%) مما يدل على توافر مستوى مرتفع لمهارة التشبيك من وجهة نظر المبحوثين.

جدول (7): الإحصاء الوصفي لمهارة اقتناص الوظيفة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	يعتمد الحصول على الوظيفة على التخصص الجامعي	3.90	1.16	78.0	6
2	يرتبط الحصول على الوظيفة على المعدل الجامعي	4.05	1.09	81.0	2
3	يرجع الحصول على الوظيفة على امتلاك الموظف مهارات تميزه عن الآخرين	3.95	1.12	79.0	5
4	يستطيع الموظف الوصول إلى الوظيفة عن طريق البحث المستمر عن التفاصيل الخاصة بالوظائف قبل التقدم إليها	4.00	1.15	80.0	4
5	يؤثر عامل الخبرة على تطور الموظف في عمله بشكل أساسي	4.12	1.07	82.4	1
6	يكتسب الموظف العديد من المهارات من خلال التجربة والممارسة العملية	4.04	1.17	80.8	3
-	الدرجة الكلية	4.01	1.13	80.2	-

يلاحظ من جدول (7) الإحصاء الوصفي لفقرات مهارة اقتناص الوظيفة، حيث أحتلت الفقرة الأولى (يؤثر عامل الخبرة على تطور الموظف في عمله بشكل أساسي)، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.12)، وانحراف معياري (1.07)، وأهمية نسبية (82.4%)، مما يدل على أهمية بناء علاقات مباشرة مع أصحاب الخبرة السابقة لتحسين فرص الحصول على الوظيفة، جاءت الفقرة (يعتمد الحصول على الوظيفة على التخصص الجامعي) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.16)، وأهمية نسبية (78.0%)، وتظهر الدرجة الكلية لبعدها (مهارة التشبيك)، متوسط حسابي (4.01)، وانحراف معياري (1.13)، وأهمية نسبية (80.2%) مما يدل على توافر مستوى مرتفع لمهارة اقتناص الوظيفة من وجهة نظر المبحوثين.

جدول (8): الإحصاء الوصفي لاختيار الموظفين

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالشركة باستمرار	3.95	1.12	79.0	4
2	يملك المتقدم للوظيفة الخبرة المطلوبة	4.01	1.12	80.2	3
3	يتم اختيار الموظفين أصحاب مهارات معينة	4.09	1.08	81.8	1
4	يتم اختيار الموظف الحاصل على مؤهل حسب طبيعة العمل المعلن عنه	3.88	1.15	77.6	5
5	يجب أن يكون المتقدم للوظيفة من أبناء المنطقة التي تعمل بها الشركة	4.04	1.10	80.8	2
6	يجب أن تتوفر في المتقدم للوظيفة المميزات التي تفيد في تطوير الشركة	3.88	1.14	77.6	5
-	الدرجة الكلية	3.98	1.12	79.5	-

يلاحظ من جدول (8) الإحصاء الوصفي لمحور اختيار الموظفين، حيث أحتلت الفقرة الأولى (يتم اختيار الموظفين أصحاب مهارات معينة)، المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.09)، وانحراف معياري (1.08)، وأهمية نسبية (81.8%)، مما يدل على وجود إدراك واضح بأن امتلاك مهارة محددة هو معيار أساسي في عملية التوظيف، جاءت الفقرتان (يتم اختيار الموظف الحاصل على مؤهل حسب طبيعة العمل المعلن عنه) و(يجب أن تتوفر في المتقدم للوظيفة المميزات التي تفيد في تطوير الشركة) في المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.15) و(1.14)، وأهمية نسبية (77.6%)، وتظهر الدرجة الكلية لمحور اختيار الموظفين، متوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (1.12)، وأهمية نسبية (79.5%) مما يدل على توافر مستوى مرتفع لاختيار الموظفين من وجهة نظر المبحوثين.

اختبار فرضيات الدراسة:

قبل البدء في إجراء تحليل الانحدار المتعدد تم إجراء بعض الاختبارات، لضمان مدى صلاحية البيانات لتحليل الانحدار باستخدام تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، كما تم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، باحتساب معامل الالتواء (Skewness) وجدول (9) يبين نتائج الاختبارات:

جدول (9): اختبارات التحقق من ملائمة البيانات لتحليل الإحصائي

المهارات الناعمة	التباين المسموح به Tolerance	معامل التضخم VIF	معامل الالتواء Skewness
مهارة تسويق الذات	.979	1.021	-.608
مهارة التفكير الناقد	.539	1.854	.073
مهارة التشبيك	.612	1.635	.514
مهارة اقتناص الوظيفة	.672	1.488	.029

يلاحظ من جدول (9) أن قيم معامل Tolerance تشير إلى عدم وجود مشكلة ارتباط خطي حاد بين المتغيرات، كما أن جميع قيم معامل التضخم VIF جاءت أقل من الحد الحرج (10)، مما يدل على عدم وجود تضخم في التباين، وبالتالي لا توجد مشكلة في تعدد التداخل بين المتغيرات، أما من حيث قيمة معامل الالتواء (Skewness) فقد جاءت ضمن الحدود المقبول إحصائياً التي تتراوح ما بين (±1) لكل متغير من متغيرات الدراسة، فبالتالي بيانات الدراسة تصلح لإجراء التحليلات الإحصائية.

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة في اختيار الموظفين بالشركة

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد للتعرف على أثر كل متغير في المتغير التابع (اختيار الموظفين) وجدول (10) يبين نتائج التحليل:

جدول (10): تحليل الانحدار المتعدد لأثر المهارات الناعمة في اختيار الموظفين

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية
الثابت	.702	.366		1.919	.056
مهارة تسويق الذات	.079	.077	.052	1.023	.307
مهارة التفكير الناقد	.232	.074	.216	3.149	.002
مهارة التشبيك	.161	.065	.159	2.470	.014
مهارة اقتناص الوظيفة	.353	.063	.345	5.603	.000
تحليل التباين ANOVA					
قيمة اختبار F	36.892		Sig		.000 ^b
R ²	.376		R		.613 ^a

يتضح من جدول (10) اختبار الانحدار المتعدد إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة في اختيار الموظفين بشركة مجموعة لاند مارك العربية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.376)، مما يشير إلى أن المهارات الناعمة تفسر 37.6% من التباين في عملية اختيار الموظفين. كما أن تحليل التباين (ANOVA) أظهر قيمة (F) بلغت (36.892) عند مستوى دلالة ($Sig=0.000$)، وهي دالة إحصائية عند مستوى أقل من (0.05)، وأن معاملات الانحدار تبين أن مهارات التفكير الناقد، التشبيك، واقتناص الوظيفة لها تأثير معنوي في اختيار الموظفين، حيث جاءت قيم (t) ذو دلالة إحصائية، في حين لا يوجد تأثير دال إحصائيًا لمهارة تسويق الذات. بناءً على ما سبق يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل الذي ينص على: (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة في اختيار الموظفين بشركة مجموعة لاند مارك العربية). تتفق هذه النتيجة مع دراسة محمود وجاسم (2021) التي أظهرت وجود تأثير للمهارات الناعمة على الديمومة التنظيمية، ودراسة (Abdullah & et al., 2021) التي أكدت أن قابلية التوظيف ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمهارات القيادة ومهارات العمل الجماعي ومهارات التواصل، ودراسة الجرجري والدبوني (2023) التي بينت وجود علاقة ارتباط وتأثير دالة إحصائية بين المهارات الناعمة والأداء الوظيفي، ودراسة شاوش وآخرون (2023) التي أظهرت وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمهارات الناعمة بأبعادها على الأداء الوظيفي، ودراسة زهراني وآخرون (2023) التي أوجدت علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين توافر المهارات الناعمة ومستوى تميز الأداء الوظيفي لدى موظفي، ودراسة صيام (2023) التي بينت وجود دور للمهارات الناعمة في تعزيز الاداء المتميز، ودراسة (Bedoya & et al., 2024) التي بينت أن المهارات الشخصية تلعب دوراً أساسياً في تكوين مهنيين أكفاء وقادرين على سوق العمل، ودراسة السقاف (2024) التي أوضحت وجود علاقة تأثير إيجابية وذات دلالة معنوية للمهارات الناعمة بأبعادها الثلاثة في التميز المؤسسي، دراسة (Soelistya, 2025) التي أكدت أن المهارات الشخصية لها تأثير كبير على تحسين أداء الموارد البشرية وإنتاجيتها.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

يمكن تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

- إن درجة ممارسة المهارات الناعمة (مهارة تسويق الذات، مهارة التفكير الناقد، مهارة التشبيك، مهارة اقتناص الوظيفة) بشركة مجموعة لاند مارك العربية جاءت بدرجة مرتفعة، وجاءت جميع أبعاد المهارات الناعمة بدرجة مرتفعة، ويعزى ذلك إلى وجود وعي وإدراك بأهمية المهارات في أداء المهام وتحقيق الأهداف المنشودة بالشركة.
- أشارت نتائج الدراسة أن اختيار الموظفين بشركة مجموعة لاند مارك العربية جاء بدرجة مرتفعة ويعزى ذلك إلى اهتمام الشركة باختيار الموظفين أصحاب المهارات والخبرات.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المهارات الناعمة مجتمعة في اختيار الموظفين بشركة مجموعة لاند مارك العربية، وهذا يعني أن تطبيق المهارات الناعمة يساهم في اختيار الموظفين الذين يمتلكون المميزات التي يمكن أن تفيد في تطوير الشركة.
- بينت نتائج الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمهارة تسويق الذات في اختيار الموظفين بشركة مجموعة لاند مارك العربية.

التوصيات:

- بناءً على نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:
- الإلتقاء بمستوى المهارات الناعمة بشركة مجموعة لاند مارك العربية من خلال تطوير مهارات التدريب الداخلي لتحسين الأداء وتحقيق أهداف الشركة.
- تطوير سياسات اختيار الموظفين بشركة مجموعة لاند مارك العربية من خلال تحديث معايير التوظيف لتتضمن المهارات الناعمة إلى جانب المهارات الفنية، لضمان استقطاب كفاءات متكاملة.
- اعتماد المهارات الناعمة كأحد آليات التوظيف بشركة مجموعة لاند مارك العربية، من خلال تصميم مؤشرات واضحة لكل مهارة لتحسين عملية اختيار الموظفين بما يحقق أهداف الشركة.
- إعادة تقييم مهارة تسويق الذات خلال عملية التوظيف بشركة مجموعة لاند مارك العربية، وتوعية المتقدمين والموظفين بأهميتها لتقديم أنفسهم ومهارات بطريقة احترافية.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، م. أ. (2024). حجم الأثر لدراسات تحسين المهارات الناعمة باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي لدى تلاميذ المرحلة الابتدائية. *المجلة العربية للعلوم التربوية والتقنية*، 17(1)، 36-17. [CrossRef]
- جدي، م. (2025). أهمية المهارات الناعمة للطلبة المحترفين. *مجلة عطاء للدراسات والأبحاث*. (عدد خاص). 142-136.

- الجرجري، أ. ح. ح.، والدبوني، ز. ر. م. (2023). المهارات الناعمة ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*.
- ذبيان، أ. (2024). أثر المهارات الناعمة ومهارة اللغة في زيادة توظيف خريجي كلية العلوم السياحية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*, 49(146), 49-57. [CrossRef]
- الرجبي، ن. (2024). ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين: (دراسة حالة: شركة رويال الصناعية للتجارة). *مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث*, 12(3). [CrossRef]
- زهراني، ه. أ. ج.، والغامدي، م. أ. ع. (2023). المهارات الناعمة وعلاقتها بتميز أداء موظفي جامعة أم القرى. *مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية*, 42(200), 305-342. [CrossRef]
- السقاف، ن. ع. م. (2024). أثر المهارات الناعمة في تحقيق التميز المؤسسي بالإدارة المحلية اليمنية دراسة ميدانية لموظفي مكاتب المديرية م/ عدن. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*, 177. [CrossRef]
- السلي، ف. س. (2023). مستوى توافر المهارات الناعمة لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة جدة. *العلوم التربوية*, 31(3), 101-134. [CrossRef]
- شاوش، ز. والأشول، م.، والزنداني، ع. (2023). دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. *مجلة جامعة عمران*, 3(6). [CrossRef]
- صيام، ع. ن. ع. (2023). دور المهارات الناعمة في تعزيز الأداء المتميز في شركات التأمين في قطاع غزة. *المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية*, 324. <https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/article/view/324> (AJASHSS), 2(2), 266-283.
- الطائي، ر. والجبوري، ع. (2022). المهارات الناعمة لدى المرشدين التربويين. *مجلة ديالى للبحوث الإنسانية*, 3(93). [CrossRef]
- عبد الخالق، م.، فريد، أ.، وهلال، ه. (2020). دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق نظم الإدارة البيئية الحديثة لتحسين الأداء بقطاع الكهرباء دراسة ميدانية على شركة شمال القاهرة لتوزيع الكهرباء. *مجلة العلوم البيئية*, 49(8), 415-448.
- محمود، ن. ع.، وجاسم، ع. س. (2021). تأثير المهارات الناعمة في تعزيز الديمومة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادة الإدارية في دائرة صحة ديالى. *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*, 17(54). [CrossRef]
- موسى، أ. (2024). دور إستراتيجية الإختيار والتعيين في تحقيق التميز الوظيفي بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج في مصر. *مجلة العلوم الإدارية والسياسية*, 2(1), 409-455. [CrossRef]

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Abdullah, A., Mohd. Z., & Nasir, A. (2021). The Role of Soft Skills on Business Graduates Employability. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 7, 83-94. [CrossRef]
- Almarashdi, F. (2022). Impact of Recruitment Processes on Work Turnover & Job Satisfaction. *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 1587-1596.
- Bedoya-Guerrero, A., Basantes-Andrade, A., Rosales, F. O., Naranjo-Toro, M., & León-Carlosama, R. (2024). Soft Skills and Employability of Online Graduate Students. *Education Sciences*, 14(8), 864. [CrossRef]
- Hauwa, A., Ringim, K. (2022). Effect Of Human Resources Recruitment on Organizational Performance of Niger State Internal Revenue Service, Minna. *Lapai International Journal of Administration LIJAD*, 4(2), 1-15.
- Lamri, J., & Lubart, T. (2023). Reconciling Hard Skills and Soft Skills in a Common Framework: The Generic Skills Component Approach. *Journal of Intelligence*, 11(6), 107. [CrossRef]
- Ogunsola, K., Arikewuyo, K. & Odunayo, A & Okwegbe, V. (2023). Employee Selection Process: An Approach for Effective Organizational Performance. *International Journal of Social Science and Human Research*, 6. [CrossRef]
- Quintans-Júnior, L. J., Correia, D., & Martins-Filho, P. R. (2023). The Rising Significance of Soft Skills in Postgraduate Education: Nurturing Well-Rounded Professionals for the Modern World. *Revista da Sociedade Brasileira de Medicina Tropical*, 56, e02452023. [CrossRef]
- Soelistya, D. (2025). The Role of Soft Skills in Improving Human Resource Performance and Productivity. *MSJ: Majority Science Journal*, 3, 82-89. [CrossRef]

ثالثًا: ترجمة المراجع العربية

- Abdel-Khaleq, M., Farid, A., & Hilal, H. (2020). The role of human resource management in applying modern environmental management systems to improve performance in the electricity sector: A field study on the North Cairo Electricity Distribution Company. *Journal of Environmental Sciences*, 49(8), 415-448. [In Arabic]
- Ahmed, M. A. (2024). The effect size of studies on improving soft skills using social media among primary school students. *Arab Journal of Educational and Technological Sciences*, 1(1), 17-36. [In Arabic]

- Al-Jarjari, A. H. H., & Al-Dubouni, Z. R. M. (2023). Soft skills and their role in enhancing job performance: An analytical study of the opinions of a sample of faculty members at the College of Administration and Economics, University of Mosul. *Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*. [In Arabic]
- Al-Rajabi, N. (2024). Human resource management practices and their relationship to achieving employee job satisfaction: A case study of Royal Industrial Trading Company. *Palestine Technical University Research Journal*, 12(3). [In Arabic]
- Al-Saqqaf, N. A. M. (2024). The impact of soft skills on achieving institutional excellence in Yemeni local administration: A field study of district office employees in Aden Governorate. *Al-Andalus Journal for Humanities and Social Sciences*, 177. [In Arabic]
- Al-Sulami, F. S. (2023). The level of availability of soft skills among secondary school teachers in Jeddah Governorate. *Educational Sciences*, 31(3), 101–134. [In Arabic]
- Al-Taie, R., & Al-Jubouri, A. (2022). Soft skills among educational counselors. *Diyala Journal for Humanities*, 3(93). [CrossRef] [In Arabic]
- Al-Zahrani, H. A. J., & Al-Ghamdi, M. A. A. (2023). Soft skills and their relationship to the excellence of employees' performance at Umm Al-Qura University. *Peer-Reviewed Journal of Educational, Psychological, and Social Research*, 42(200), 305–342. [In Arabic]
- Dhibyan, A. (2024). The impact of soft skills and language proficiency on increasing the employability of graduates of the College of Tourism Sciences. *Journal of Management and Economics*, 49(146), 49–57. [CrossRef] [In Arabic]
- Jadi, M. (2025). The importance of soft skills for professional students. *Atae Journal of Studies and Research*, (Special Issue), 136–142. <https://journals.imist.ma/index.php/Atae/article/view/3108> [In Arabic]
- Mahmoud, N. A., & Jassim, A. S. (2021). The impact of soft skills on enhancing organizational sustainability: An exploratory study of the opinions of a sample of administrative leaders in the Diyala Health Department. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 17(54). [In Arabic]
- Mousa, A. (2024). The role of recruitment and selection strategy in achieving job excellence: An application to the textile sector in Egypt. *Journal of Administrative and Political Sciences*, 2(1), 409–455. [In Arabic]
- Shaoush, Z., Al-Ashoul, M., & Al-Zandani, A. (2023). The role of soft skills in job performance: A field study in the Public Telecommunications Corporation of Yemen. *Amran University Journal*, 3(6). [In Arabic]
- Siyam, A. N. A. (2023). The role of soft skills in promoting outstanding performance in insurance companies in the Gaza Strip. *African Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Sciences (AJASHSS)*, 2(2), 266–283. <https://aaasjournals.com/index.php/ajashss/article/view/324> [In Arabic]