



## مهارات الموارد البشرية الناعمة ودورها في الاحتراق الوظيفي: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد

المدرس علي سعدون علي  
الجامعة المستنصرية، قسم الدراسات والتخطيط  
alisaadoonali@uomustansiriyah.edu.iq

### المستخلص

هدف البحث الى معرفة مهارات الموارد البشرية الناعمة كمتغير مستقل والمتمثلة بأبعادها(الاتصال والتواصل ، التفكير الناقد ، ادارة الوقت ، مهارات القيادة ، اتخاذ القرارات ، العمل الجماعي) ودورها في الاحتراق الوظيفي كمتغير تابع والمتمثل بأبعاده (الإرهاك الوظيفي ، تلبد الشعور، تدني الانجاز الشخصي) في الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد. وتجسدت مشكلة البحث بضعف الاهتمام بالمهارات الناعمة للموارد البشرية وانعكاس ذلك في الاحتراق الوظيفي لدى موظفو الشركة المبحوثة. استعمل البحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات ومعلومات البحث ، كما وزعت تلك الاستبانة بصورة العينة القصدية بمجموع بلغ (١٨٥) فردا ، شملت المستويات الإدارية لكل من الأقسام والشعب والوحدات في الشركة المذكورة انفا ، استخدم الباحث الحزم الإحصائية (spss v26) لتحليل نتائج البحث، اما فيما يخص معالجة البيانات فقد استخدمت أساليب إحصائية منها ( الانحراف المعياري ، الوسط الحسابي ، الانحدار الخطي البسيط، معامل ارتباط بيرسون). اهم النتائج التي توصل اليها البحث وجود علاقة وتأثير عكسي ذو دلالة إحصائية معنوية للمهارات الناعمة في الاحتراق الوظيفي ويشير ذلك الى ضرورة التركيز على المهارات الناعمة ودورها في تقليل مستويات الاحتراق الوظيفي التي تساعد على التكيف مع متغيرات البيئية وضغوطاتها.

الكلمات المفتاحية : المهارات الناعمة ، مهارات القيادة، الاحتراق الوظيفي



## Soft Human Resources Skills and Their Role in Job Burnout A Survey Study in the General Company for Electricity Distribution in Baghdad

Lecturer Ali Saadon Ali  
Al-Mustansiriya University, Studies  
& Planning Department

### Abstract

This research aims to explore the impact of soft skills in human resources as an independent variable, encompassing dimensions such as (communication, critical thinking, time management, leadership skills, decision-making, and teamwork), on job burnout as a dependent variable, represented by its dimensions (emotional exhaustion, cynicism, and reduced personal accomplishment) within the Baghdad Electricity Distribution Company. The research problem stems from the limited attention given to soft skills in human resources and its subsequent impact on job burnout among the company's employees. This research employed a descriptive analytical approach, utilizing a questionnaire as a data collection tool. The questionnaire was distributed to a purposive sample of 185 individuals, encompassing administrative levels across departments, branches, and units within the aforementioned company. SPSS v26 statistical package was used to analyze the research findings. Data analysis involved statistical methods such as (standard deviation, mean, simple linear regression, and Pearson correlation coefficient). The research findings indicate a significant and inverse relationship between soft skills and job burnout. This suggests the importance of emphasizing soft skills and their role in mitigating job burnout levels, which in turn facilitates adaptation to environmental changes and pressures.



**key words** (Soft Skills, Leadership skills ,Job Burnout)

### المقدمة

في بيئة العمل الحديثة، يعد الإرهاق الوظيفي أو الاحتراق الوظيفي ظاهرة متنامية، حيث يواجه العديد من الموظفين تحديات نفسية وعملية تؤثر على أدائهم الوظيفي ورضاهم. ومن المعروف أن المهارات الناعمة للموارد البشرية تلعب دورًا مهمًا في تقليل مستويات الإرهاق لدى الموظفين. ويحاول الباحث في بحثه ان يبين دور مهارات الموارد البشرية الناعمة في الحد من الاحتراق الوظيفي من خلال تقديم نظرة عامة عن مفهوم الاحتراق وأسبابه وتأثيره على الأفراد والمنظمات. وكذلك تقديم توصيات حول كيفية تعزيز المهارات الناعمة للموارد البشرية لتقليل ذلك الاحتراق في بيئات العمل المختلفة بصورة عامة و الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد بصورة خاصة .

### المبحث الاول: منهجية البحث

#### اولا: مشكلة البحث

تعد المهارات الناعمة سر النجاحات في سوق العمل وكذلك تعد هذه المهارات أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على أداء الموظف ورضاه عن بيئة العمل. وان أحد أهم التحديات التي تواجهها الشركات في مجال الموارد البشرية هو الاحتراق الوظيفي ، والذي يمكن أن يكون له تأثير سلبي على أداء الموظفين. ويحاول الباحث تسليط الضوء على الكيفية التي تلعبها المهارات الناعمة للتخلص من الاحتراق الوظيفي في الشركة العاملة لتوزيع كهرباء بغداد. حيث يعد قطاع الكهرباء الشريان الحيوي لديمومة التنمية في المؤسسات العراقية بصورة عامة وعلى حياة المواطنين والاقتصاد وجميع مفاصل الحياة بصورة خاصة. حيث يعاني هذا القطاع منذ فترات طويلة من نقص في تجهيز الطاقة بشكل مستمر للمواطنين. وان اهم مشاكل هذا القطاع هي مشكلة التوزيع ( توزيع الطاقة الكهربائية ) لذا اختار الباحث مجتمع عينة البحث في الشركة المذكورة انفا لما لها من اهمية ضرورية لهذا القطاع الحيوي المهم . ومن خلال الاستطلاع استطاع الباحث ان يلتمس ضعف الاهتمام بالمهارات الناعمة في الشركة المبحوثة. وتتجسد المشكلة بالتساؤلات الآتية :

١- هل تتبنى الشركة المبحوثة المهارات الناعمة لموظفيها.

٢- ما العلاقة بين مهارة الموارد البشرية الناعمة والاحتراق الوظيفي.



٣- هل تسهم مهارة الموارد البشرية الناعمة في التخلص من الاحتراق الوظيفي.

### ثانياً : أهمية البحث

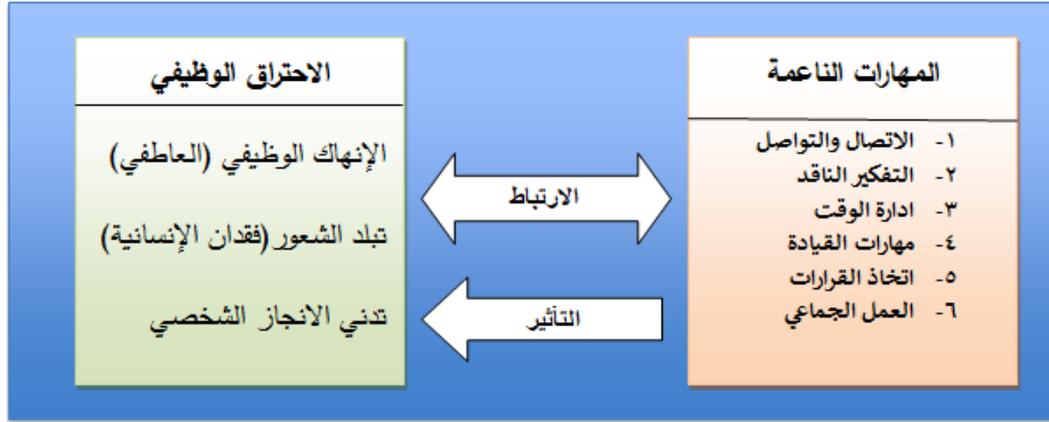
يعد هذا البحث من البحوث التي لم يتطرق لها الباحثين حسب علمي، حيث تطرقوا للمهارات الناعمة وربطها بمتغيرات أخرى لكن ارتباطها بالاحتراق الوظيفي لم يكن وجود له بين الأبحاث. ركز البحث على تطوير وتنمية المهارات الناعمة التي تكاد لا توجد لها أهمية من قبل المنظمات والشركات حيث يصبون اهتمامهم على المهارات الفنية والتقنية أو الأساسية فقط لتوظيف العاملين اما المهارات الناعمة لم يسلطون الأضواء عليها. تعد شركة توزيع الكهرباء في بغداد من الشركات المهمة والخدمية التي تسعى الى تقديم الخدمات الى المواطنين، لذلك فان الاهتمام بالعاملين وتطورهم امر مهم في هذا القطاع . ومن خلال نتائج البحث ودرجة العلاقة والتأثير للشركة المبحوثة، ومن الممكن مساعده اصحاب القرار والجهات العليا في رسم السياسات ووضع البرامج التي توفر بيئة مناسبة للعاملين وتطوير مؤسساتهم. ولمحدودية الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع جعلت الباحث ان يسعى لتقديم اطار فكري جديد يمكن الباحثين من خلاله من تطوير هذه المفاهيم وربطها بمتغيرات أخرى من خلال نتائج البحث التي توصل لها الباحث والتي تقتضي بالاهتمام بالمهارات الناعمة وعلاقتها بالاحتراق الوظيفي والتي بالإمكان اعتمادها كدليل علمي لتطوير مؤسساتهم.

### ثالثاً: اهداف البحث

- ١- تحديد أنواع مهارات الموارد البشرية الناعمة التي تساهم في التخلص من الاحتراق الوظيفي في الشركة المبحوثة.
- ٢- مساعدة الشركة المبحوثة في كيفية توظيف المهارات الناعمة لتخلص من الاحتراق الوظيفي لدى موظفيها .
- ٣- معرفة قوة ونوع العلاقة بين المهارات الناعمة و الاحتراق الوظيفي في الشركة المبحوثة.
- ٤- معرفة تأثير المهارات الناعمة على الاحتراق الوظيفي في الشركة المبحوثة.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث

صمم المخطط الفرضي للبحث لمعرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين ابعاد المهارات الناعمة والاحتراق الوظيفي حيث يمثل الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث وكما في ادناه:



شكل (١) المخطط الفرضي للبحث  
المخطط من اعداد الباحث

#### خامسا : فرضيات البحث

- ١- الفرضية الرئيسية للبحث : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين متغير مهارات الموارد البشرية الناعمة والاحترق الوظيفي، وتنبثق منها عدة فرضيات فرعية وهي :
  - ١- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والتواصل والاحترق الوظيفي
  - ٢- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الناقد والاحترق الوظيفي.
  - ٣- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والاحترق الوظيفي.
  - ٤- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة والاحترق الوظيفي.
  - ٥- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار والاحترق الوظيفي.
  - ٦- الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي والاحترق الوظيفي.
- ٢- الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للمتغير مهارات الموارد البشرية الناعمة في الاحترق الوظيفي. ، وتنبثق منها عدة فرضيات فرعية وهي :



- ١- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لـ الاتصال والتواصل في الاحتراق الوظيفي.
- ٢- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لـ التفكير الناقد في الاحتراق الوظيفي.
- ٣- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لـ إدارة الوقت في الاحتراق الوظيفي.
- ٤- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لـ القيادة في الاحتراق الوظيفي.
- ٥- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لـ اتخاذ القرار في الاحتراق الوظيفي.
- ٦- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لـ العمل الجماعي في الاحتراق الوظيفي.

سادسا: متغيرات البحث الرئيسية والفرعية ومقياسها

تم الاعتماد على المصادر التالية لقياس المتغيرين الرئيسيين وهما مهارات الموارد البشرية الناعمة و الاحتراق الوظيفي وكذلك للمتغيرات الفرعية التابعة لهما وكما في الجدول مبين ادناه:

المصدر	المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي	ت
(بن ساري و بالكامل :٢٠٢٢)	الاتصال والتواصل	مهارات الموارد البشرية الناعمة	١
	التفكير الناقد		
	إدارة الوقت		
	القيادة		
	اتخاذ القرار		
(العزاوي وعبدالله ، ٢٠٢٠)	الإرهاك الوظيفي	الاحتراق الوظيفي	٢
	تبلد الشعور		
	تدني الإنجاز الشخصي		

جدول (١) مصادر قياس الاستبانة



#### سابعا: حدود البحث

**حدود موضوعية:** تمثلت بمعرفة ابعاد كل من المهارات الناعمة والاحتراق الوظيفي

**حدود مكانية :** مقر الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد في العراق

**حدود زمانية :** هي الفترة الزمنية من (٢٠٢٤/٢/١٥) إلى (٢٠٢٤/٩/٧) التي قام الباحث خلالها بجمع البيانات والمعلومات لاستكمال بحثه.

**حدود بشرية :** تمثلت بالمستويات الإدارية من مدراء اقسام و مسؤولي شعب ووحدات في مقر الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد في العراق.

#### ثامنا: مجتمع وعينة البحث

تعد الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد احدى تشكيلات وزارة الكهرباء العراقية التي تأسست لأغراض قانون الشركات رقم (٢٢) لسنة ١٩٩٧. وتقع في بغداد ولديها فروع في الرصافة والصدر والكرخ ، اهم الاعمال التي تقع على مسؤوليتها هي( تشغيل ، صيانة ، توسيع وتطوير شبكات التوزيع الكهربائية ومحطات التحويل) لتأمين سريان التيار الكهربائي الى المواطنين. يبلغ عدد موظفوها في مقرها الرئيس (١١١٢) فرداً.

#### عينة البحث:

اشتملت عينة مجتمع البحث القيادات الإدارية كل من (الأقسام ، الشعب ، الوحدات) في مقر الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد والبالغ عددهم (١٨٥) فرداً , استخدمت الاستبانة فيها وتوزعها بأسلوب العينة القصدية أي شملت جميع القيادات الإدارية المذكورة انفا ليمثلو حجم العينة المبحوثة.

#### تاسعا: أدوات البحث

اعتمد البحث على أدوات عده في الجوانب النظرية والعملية وهي كالتالي :

#### ١/ الجانب النظري:-

لغرض جمع البيانات والمعلومات اعتمد الباحث على مصادر متعددة منها(المصادر الأجنبية والعربية من كتب ورسائل وأبحاث ودراسات) والإنترنت والمواقع العالمية التي تتمثل بالأبحاث المنشورة في قواعد بيانات دولية موثوقة.

#### ٢) الجانب التطبيقي:-

آلية جمع البيانات لأداة البحث الرئيسية هي استبياناه البحث.



## ٣) صدق وثبات المقياس:-

صدق محتوى: بلغت نسبة التطابق (٨٩,٥%) وهذا يدل على سلامة المقياس من الناحية الإدارية والاحصائية واما الثبات : بلغت قيمه معامل الفا كرو نباخ للاستبانة كلها (٨٠,١%) وهو مقبول جدا ودال إحصائيا في نفس الوقت .

## المبحث الثاني: الجانب النظري للمبحث

## اولاً: متغير مهارات الموارد البشرية الناعمة

## ١- مفهوم مهارات الموارد البشرية الناعمة:

تعد المهارات أساس النجاحات في المنظمات لما لها من دور كبير على الأداء الفرد والمنظمة. ومن المهارات التي يجب الاطلاع عليها هي (المهارات الناعمة والصعبة)، لكن قبل التطرق الى تلك المهارات يجب علينا معرفة ماهية المهارة، فالمهارة هي مفهوم متعدد الأوجه تمت دراسته على نطاق واسع في الأدبيات العلمية (Green 2011؛Vallas1990) وفقاً لتعريف قاموس (Merriam-Webster,2023)، فإن المهارة هي"القدرة على استخدام المعرفة بشكل فعال وسريع في التنفيذ أو الأداء"، أي بعبارة أخرى يمكن تصور المهارة على أنها معرفة محددة ذات صلة بموقف معين، مما يؤدي إلى الجمع بين المعرفة والقدرات العقلية الأخرى والقوة البدنية وخفة الحركة والتنسيق والقدرات الحركية. إن مصطلح المهارة" يشمل القدرة على معالجة المعلومات وفهمها وتفسيرها واستخدامها من أجل إكمال المهمة"(Green 2011).

لذا يمكن تقسيم المهارات إلى نوعين هما مهارات الصعبة والمهارات الناعمة. فالمهارات الصعبة هي المهارات الفنية، التي تتألف من المعرفة الأكاديمية والخبرة والتعرض العملي . حيث يجب أن يتمتع طالبو الوظائف بالكفاءة في المهارات الصعبة ، لأنها مهمة مثل المهارات الناعمة. بينما تشير المهارات الناعمة إلى الشخصيات والسمات والصفات والسلوك الشخصي للأفراد. حيث تشمل المهارات الناعمة قدرات معينة مثل مهارات التواصل وحل المشكلات والدافع الذاتي واتخاذ القرار وإدارة الوقت (Bora,2015:7).

ان المهارة الصعبة هو مصطلح يشير إلى القدرة التقنية القابلة للقياس والملموسة والقابلة للقياس التي يمتلكها الشخص لاستخدام المعدات المطلوبة لمهمة محددة. يتم الحصول على المهارات



الصعبة من خلال التعليم والتدريب ليكونوا قادرين على أداء المهام أو العمل بشكل مثالي وإنتاج مخرجات عالية الجودة (Maulana & Maryam, 2024:2010).

بينما يعرف (Nieragden, 2000) في مقالته "المهارات الناعمة في اللغة الإنجليزية للأعمال" على أنها "تلك القيم الشخصية والمهارات الشخصية التي تحدد قدرة الشخص على الاندماج في هيكل معين، مثل فريق أو فرقة أو شركة" (Qizi, 2020:1918).

يرى كل من (Hyder & Hasan, 2020) ان المهارات الناعمة تلعب دورًا رئيسيًا في العالم الحديث، حيث تتغير سرعة تطوير التكنولوجيا وأنماط العمل ومتطلبات الموظفين. بينما يعتقد (Touloumakos, 2020) ان المهارات الناعمة وهي مكملة للمهارات الفنية أو الصعبة المرتبطة بمهنة أو وظيفة معينة. و اضاف (Marin , et al.2022) هناك العديد من الأسباب وراء ذلك التي تساهم في تطوير التفكير الإبداعي والإمكانات المبتكرة للموظفين، مما يسمح لهم بإيجاد طرق جديدة لحل المشكلات وتنفيذ الأفكار، و يعد التواصل الفعال والتعاون والعمل الجماعي مهارات أساسية في بيئة العمل الحديثة والتي تساهم في إقامة علاقات ناجحة والحفاظ عليها مع الزملاء والمديرين والعملاء. كما تعد مهارات الاستماع والتعاطف وحل النزاعات ضرورية لبناء علاقات عمل فعالة، وهذا بدوره له تأثير إيجابي على عمل الشركة أو البلد ككل. واعطه مفهوم واضح كل من (Dewa & Satrya, 2023) عن المهارات الناعمة بأنها السلوكيات الشخصية والتفاعلية التي تعمل على تطوير وتحسين جودة الإنسان حيث ترتبط المهارات الناعمة بالتواصل الشخصي والقدرات الشخصية التي تعتبر مهمة في مكان العمل. بينما اعط مفهوم اخر (Martins et al., 2020) للمهارات الناعمة مجموعة متنوعة من السمات والسلوكيات الشخصية التي تسهل التفاعل الفعال في مكان العمل أو البيئات الاجتماعية. وتشمل الذكاء العاطفي، الذي ينطوي على فهم وإدارة عواطف الفرد وعواطف الآخرين؛ والتواصل، والذي يمكن تعريفه بأنه القدرة على نقل المعلومات بطريقة دقيقة وفعالة؛ والإبداع، الذي ينطوي على توليد أفكار وحلول جديدة؛ وحل المشكلات، وهو القدرة على تحديد المشكلات وتحليلها وإيجاد حلول لها؛ والعمل الجماعي، وهو القدرة على العمل بشكل فعال مع الآخرين نحو هدف مشترك؛ وإدارة الإجهاد، والتي تنطوي على إدارة ضغوط الفرد ومساعدة الآخرين على القيام بنفس الشيء (Maulana , et al.2024,211).

تؤكد الدراسات أن ٧٥٪ من النجاحات الدائمة والمستقرة في العمل ناتج عن المهارات الناعمة و ٢٥٪ فقط عن المهارات الصعبة. وعلى نحو مماثل، تؤكد دراسة استقصائية أجريت في اليابان



حول "الابتكار التكنولوجي وقوى العمل المتقدمة في السن والاستخدام الفعال للموارد البشرية" أن العامل لن يكون مطلوباً منه فقط أداء وظيفة معقدة تتألف من عدة مهام - البرمجة والصيانة والمراقبة والتشغيل، بل سيُطلب منه أيضاً أن يمتلك القوة العقلية المنطقية والقدرة على حل المشكلات والقدرة على التكيف مع التغييرات. مثل هذا "العامل الشامل" سيكون مزوداً بمهارات متنوعة على نطاق واسع والمعرفة المهنية بطريقة تجعله يفهم كل إجراء في أداء المهارات فيما يتعلق بالمعرفة الفنية ذات الصلة (Qizi,2020:1917). الجدول ادناه يوضح تعريف المهارات الناعمة .

### الجدول (٢) تعريف المهارات الناعمة

تعريف المهارات الناعمة	المؤلف
"هي الصفات الشخصية التي تعزز التفاعلات الشخصية، والاداء الوظيفي، والافاق الوظيفية" (Al-Khashab and Hamid, 2021: 369).	(parsons,2008:2)
"خليط من المهارات العامة والعناصر المعرفية المرتبطة بالمهارات غير الأكاديمية (القيم الإيجابية والسمات الشخصية التي يتطلبها النشاط الأكاديمي، ومتطلبات العمل المهني في الجامعات وقد تحدد بالمهارات الخمسة وهي : التواصل التفكير الناقد العمل الجماعي، اخلاقيات المهنة، والقيادة" (Al-Hasnawi & Al-janabi ,2023:92).	(Tang, 2011:9)
"مهارات شخصية أساسية لتحقيق التنمية الشخصية و المشاركة الاجتماعية اللازمة للعمل في بيئة محددة" (Al-Hasnawi & Al-janabi ,2023:186)	(Taylor ,2016:16)
"هي مجموعة من السمات الشخصية والعادات التي تجعل الفرد موظفاً جيداً قادراً على التعامل مع العاملين معه والعمل ضمن الفريق الواحد" (Al-Khashab and Hamid, 2021: 370).	(Aldulaimi,2018:2)
"مجموع من الخصائص والسمات والقدرات التي تركز على شخصية الفرد وسلوكه" (Mahmoud and Jassim, 2021: 436).	(Tsirkas, et al., 2020: 358)
"هي الإمكانيات التي يمتلكها الفرد تشمل العمل الجماعي ، واتخاذ القرار ، التعاون ، حل النزاعات ، التواصل" (Al-Hasnawi & Al-janabi ,2023:186).	Younis et ) (al.,2021:152
"القدرة على نقل المعلومات بطريقة دقيقة وفعالة؛ والإبداع، الذي ينطوي على توليد أفكار وحلول جديدة؛ وحل المشكلات، وهو القدرة على تحديد المشكلات وتحليلها وإيجاد حلول لها؛ والعمل الجماعي، وهو القدرة على العمل بشكل فعال مع الآخرين نحو هدف مشترك؛ وإدارة الإجهاد، والتي تنطوي على إدارة ضغوط الفرد ومساعدة الآخرين على القيام بنفس الشيء" (Maulana& Maryam,2024:211)	Maulana& (Maryam,2024:211)
هي مجموعة من الصفات والسمات الفطرية والمكتسبة التي تجعل الفرد قادر على التكيف مع الزملاء وظروف العمل.	الباحث

المصدر: من اعداد الباحث



## ٢- أهمية مهارات الموارد البشرية الناعمة

حدد كل من (Buajan & Sriruecha, 2017:1342) أهمية المهارات الناعمة والتي أشار إليها كل من (محمود و جاسم, ٢٠٢١: ٤٣٦) وكما في ادناه :

أ. المساهمة الحيوية للمهارات الناعمة في المنظمات من أجل كسب التعاون، والمساعدة في تطوير الموارد البشرية، والحفاظ على دوافع العاملين من خلال أساليب الأقتناع.

ب. تعزيز القدرة على الأداء وبناء الالتزام التنظيمي، وتعزيز حالات الصدق والاخلاص والشفافية بين العاملين.

ج. المساهمة في الحد من الصراع التنظيمي السلبي بين العاملين، فضلا عن تقليل إجهاد العمل. د. تحقيق نوع من التوازن بين حياة العاملين الشخصية والمهنية، وتقوية العلاقات بين الموظفين وزيادة كفاءة الاتصالات التنظيمية.

## ٣- ابعاد مهارات الموارد البشرية الناعمة

اهم ابعاد المهارات الناعمة والتي تعتبر من الصفات الشخصية المهمة في نجاح العمل، كما مبين ادناه (Kumar, et al., 2022:222):

## ١- مهارات القيادة

إن أصحاب العمل يبحثون عن الموظفين القادرين على الإشراف على الآخرين وتوجيههم. كما أن الموظفين القادرين على بناء العلاقات على كافة المستويات وفي جميع أنحاء العمل مطلوبون بشدة. ويتعين على القادة تقييم وإلهام وتشجيع ومعاينة الموظفين، فضلاً عن تشكيل فرق، ومعالجة المشكلات، وخلق الثقافة المرغوبة للشركة. إن فهم كيفية التأثير على الآخرين وتلبية احتياجاتهم يشكل جزءاً مهماً من التحول إلى قائد. فعندما يتم وضع شخص يتمتع بأعلى مهارة فنية في منصب قوة، فإن العديد من الشركات تتجاهل هذا الأمر وغالباً ما يشمل تطوير القيادة تطوير المهارات الشخصية (Kumar, et al., 2022:222).

## ٢- الاتصال و التواصل

يمكن أن تساعد مهارات التواصل الفعالة على النجاح في عملية المقابلة في الوظيفة. إن معرفة كيفية التحدث إلى الأشخاص في سياقات أو أماكن مختلفة تشكل جزءاً من كفاءة التواصل. فعند



العمل على مشروع مع مجموعة، على سبيل المثال، قد تحتاج إلى التعبير عن شعورك عندما تشعر بأن مفهومًا أو إجراءً ما غير ناجح. حيث يحترم أصحاب العمل الموظفين الذين يمكنهم الاختلاف مع الآخرين بشأن العمل بطريقة مدروسة وكفؤة دون التسبب في المواجهة. تُعرف الأساليب الناجحة التي يستخدمها الفرد للتواصل مع نفسه في العمل، سواءً من خلال التحدث أو الكتابة، باسم مهارات التواصل. يُعد التواصل موهبة مبيعات مهمة يمكن استخدامها في مجموعة واسعة من الشركات، من الموارد البشرية إلى الإدارة (Kumar, et al.,2022:223).

### ٣- العمل الجماعي

يبحث أصحاب العمل باستمرار عن المتقدمين الذين يتفوقون في العمل كجزء من فريق. تمكن قدرات العمل الجماعي من العمل بنجاح في مجموعة وإكمال الأشياء بسرعة وكفاءة. في الواقع، تتطلب المهن في أبحاث السوق وتنظيم الفعاليات وهندسة البرمجيات التعاون. يعمل غالبية العمال كجزء من فريق أو قسم، وحتى أولئك الذين ليسوا في فريق رسمي يجب أن يعملوا مع الآخرين. قد يفضل الفرد العمل بمفرده، ولكن من المهم أن يظهر أنه يفهم ويحترم الحاجة إلى العمل الجماعي والتعاون لتحقيق أهداف الشركة. وهذا يوضح أن لديه المهارات الشخصية اللازمة للتعاون بشكل فعال (Kumar, et al.,2022:223).

### ٤- إدارة الوقت

تسمى القدرة على العمل بشكل فعال وناجح من خلال إدارة الوقت بقدرات إدارة الوقت. تقدر معظم الشركات هذه القدرة الناعمة، ولكنها ذات قيمة خاصة إذا كان الفرد مدير مشروع أو مدير فرع أو يعمل في مجال الوقاية من الخسائر أو المهن القانونية (Kumar, et al.,2022:223).

### ٥- اتخاذ القرارات

هو عملية الاختيار بين مسارين أو أكثر للعمل. ويمكن اتخاذ القرارات من خلال عملية بديهية أو منطقية أو مزيج من الاثنين. اتخاذ القرارات الفعالة يجب أن تكون القرارات قابلة للتنفيذ، سواءً على المستوى الشخصي أو التنظيمي. وبالتالي، فإن عملية اتخاذ القرار الفعالة تحتاج إلى ضمان أن تكون قادر على القيام بذلك. هناك عدد من المشاكل التي يمكن أن تمنع اتخاذ القرارات الفعالة. وتشمل هذه: (عدم وجود معلومات كافية أو اتخاذ قرار دون أي أساس، الكثير من المعلومات،



الكثير من الناس، المصالح الخاصة، الارتباطات العاطفية، عدم وجود ارتباطات عاطفية (Bora, 2015:13).

#### ٦- التفكير الناقد

إشارة (Tang, 2019a) الى تعريف مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات على أنها القدرة على حل المشكلة واتخاذ القرار المناسب. يشير التفكير النقدي إلى قدرة رائد الأعمال على فهم المعلومات وتقييمها وافترضها واستخلاص النتائج. علاوة على ذلك، يتطلب اتخاذ القرار وحل المشكلات تجميع معلومات موثوقة، وتقييم المعلومات لمجموعة متنوعة من القرارات، واختيار الخيار الأفضل بناءً على المعايير والموقف. سيكون رائد الأعمال الذي يمتلك هذه المهارة الناعمة قادرًا على تقييم مواقف العمل وحل معظم المشكلات في مهام عمله. ومع ذلك، يجب أن يكون رائد الأعمال الذي يتمتع بهذه المهارة منطقيًا وأن يتخذ قرارًا متماسكًا، ويخطط، وينظم مرؤوسيه بشكل فعال، ومن المحتمل أن ينجح مهام العمل بشكل مناسب لأول مرة. على الرغم من أن القدرة على حل المشكلات واتخاذ الخيارات المناسبة أمر بالغ الأهمية في بعض الأحيان، إلا أنها مفيدة لرجال الأعمال لأنهم يمكنهم توفير المال والوقت (Kuroda & Tang, 2020:2).

#### ثانياً: متغير الاحتراق الوظيفي

#### ١- مفهوم الاحتراق الوظيفي

ظهر مصطلح الاحتراق الوظيفي لأول مرة في سبعينيات القرن العشرين كمشكلة اجتماعية معترف بها في الأدبيات النفسية. يمكن وصف الإحترق بأنه الفشل أو الإرهاق أو التعب الناتج عن الطلب المفرط على الطاقة الشخصية أو القوة أو الموارد. وعليه، يمكن اعتبار الإرهاق المتعلق بالوظائف بمثابة استنزاف موارد العمال بمرور الوقت والذي ثبت أنه مرتبط ببعض المشاكل الصحية الجسدية والعقلية بما في ذلك القلق والاكتئاب واضطرابات الجهاز العضلي الهيكلي. وعلاوة على ذلك، يتوافق الاحتراق الوظيفي مع العديد من نتائج وسلوكيات العمل غير المرغوب فيها مثل انخفاض الرضا الوظيفي والإنتاجية والالتزام التنظيمي بالإضافة إلى زيادة معدل دوران العمل والتغيب (Schaufeli et al., 2001). كذلك يعرف الاحتراق بحسب بعض الدراسات بأنه ينطوي على سلوكيات إزالة الشخصية، أو الانسحاب من مهام العمل، في حين أن معظمها يعرفه بأنه إرهاق عاطفي أو جسدي (Artz, et al., 2022:448). إن الاحتراق الوظيفي، الذي يمكن أن



يحدث بسهولة في بيئة عالية الضغط، هو مشكلة شائعة في المؤسسات أو المنظمات. ستؤثر مشكلة الاحتراق الوظيفي على أداء الوظيفة وتتسبب في انحداره، مما يؤدي إلى إرهاق أكثر خطورة، وتشكيل حلقة مفرغة، وفي النهاية تؤثر على أداء المنظمة. أن الاحتراق الوظيفي يمكن أن يكون له العديد من الآثار السلبية على الموظفين، والتي قد لا تقلل من أداء الوظيفة والرضا الوظيفي فحسب، بل تزيد أيضًا من معدل الغياب / الانفصال، وما إلى ذلك (Maslach et al., 2001). بالإضافة إلى ذلك، أظهرت نتائج إحدى الدراسات أن " الاحتراق الوظيفي يمكن أن يؤدي بسهولة إلى اللامبالاة تجاه الآخرين، ويكون له تأثير سلبي على الفرد، ويكون له تأثير سلبي على المنظمة . في هذا السياق، فإن مفتاح تطوير المؤسسات هو تقليل الاحتراق الوظيفي للموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي" (Gong et al.,2019:1).

فيما يتعلق بالصحة البدنية، أظهر كيم وجي وكاو (٢٠١١) أن العاملين الذين لديهم مستويات عالية من الإرهاق أفادوا بمزيد من الشكاوى الصحية البدنية على مدار دراستهم التي استمرت ثلاث سنوات، بما في ذلك اضطرابات النوم والصداع والتهابات الجهاز التنفسي والتهابات الجهاز الهضمي. أدت المستويات الأعلى من الإرهاق إلى معدل أسرع من التدهور في الصحة البدنية. كما وجد أن متلازمة الإرهاق هي عامل خطر مستقل للعدوى على سبيل المثال، نزلات البرد الشائعة ومرض السكري من النوع ٢ (Mohren et al., 2003). علاوة على ذلك، فإن الاحتراق هو عامل خطير لأمراض القلب والأوعية الدموية، توصلت دراسة استشرافية استمرت عشر سنوات أجراها أهولا، وفانينان، وكوسكينين، وكوفونين، وشيروم (٢٠١٠) إلى أن " الإحتراق، وخاصة الإرهاق المرتبط بالعمل، قد يشكل خطرًا على البقاء بشكل عام" ومع مرور الوقت، وبالتالي، لم يتنبأ ضغط العمل بالإرهاق فحسب؛ بل إن الشعور بالإحتراق يتنبأ أيضًا بمستويات لاحقة من ضغط العمل في علاقة متبادلة السبب وراء هذه العلاقة المتبادلة هو على الأرجح أن الموظفين المنهكين يحتاجون إلى مزيد من الوقت لإنجاز مهامهم، ويرتكبون المزيد من الأخطاء، ويكونون أقل قدرة على تعبئة مواردهم. وهذا يعني أن متطلبات العمل تتراكم بمرور الوقت مما يتسبب في مستويات أعلى من الاحتراق (Bakker& Costa,2014: 113)

تشير الأبحاث إلى أن الإرهاق الوظيفي يرتبط بنتائج سلبية للأفراد. فقد ارتبط الإرهاق الوظيفي، على سبيل المثال، بمشاكل صحية، والقلق، والاكتئاب، وانخفاض احترام الذات، وتعاطي



المخدرات. وبالنسبة للصناعة ذات الصلة، فقد ثبت أن الإرهاق الوظيفي له مجموعة متنوعة من العواقب غير الوظيفية، بما في ذلك دوران العمل، والتغيب، وانخفاض الأداء في العمل، وكل ذلك يؤدي إلى تكاليف كبيرة للفرد والمنظمة (Wu et al., 2019:6).

## ٢- أسباب الإرهاق الوظيفي

بشكل عام، هناك وجهة نظر سائدة مفادها أن الإرهاق الوظيفي يرتبط بشكل جوهري بعوامل العمل وثانيًا بالعوامل الشخصية وقد حظي تأثير متغير الوظيفة بمزيد من الأدلة والاهتمام مقارنة بالتأثيرات الشخصية ومع ذلك، فقد زعمت النظريات الأكثر حداثة أنه ينبغي دراسة خصائص الوظيفة والشخصية في وقت واحد داخل البيئة التنظيمية (Bianchi, 2018).

إشارة كل من (Bianchi, 2018; Maslach and Leiter, 2016a) و (Maslach et al., 2001. p. 414) بأنه تم تجميع عوامل العمل هذه (عوامل الخطر التنظيمية) في ستة مجالات حرجة لسياق مكان العمل (Lubbadeh, 2020:8):

١. **عبء العمل:** يعد عبء العمل أحد أكثر مصادر الإرهاق التي تتم مناقشتها والأكثر ارتباطًا بشكل واضح بجزء الإرهاق من الإرهاق. يمكن أن يحدث الخلل في أبسط الحالات من خلال المتطلبات والمسؤوليات العديدة، على سبيل المثال، (المواعيد النهائية والأهداف)، التي تتم في ظل نقص الموارد.
٢. **التحكم:** يشير إلى مقدار الاستقلال الذي يتمتع به الموظفون في عملهم. تعكس عدم التوافق في التحكم أن الموظف لا يتمتع بالسيطرة الكافية على البعد الحرج والموارد اللازمة للوظيفة.
٣. **المكافأة:** تعكس ردود الفعل الإيجابية والتقدير، سواء كانت مالية أو اجتماعية أو كليهما. يحدث عدم التوافق هنا عندما يشعر الفرد بالافتقار إلى ردود الفعل الإيجابية للعمل الذي يقوم به الأشخاص.
٤. **المجتمع:** يعكس جودة التآزر الاجتماعي (العلاقة الشخصية والتفاعل في العمل الجماعي) في العمل مع الزملاء والمديرين والعملاء.
٥. **الإنصاف:** يعكس الثقة والانفتاح والاحترام في مكان العمل. يحدث عدم التوافق عندما يدرك العامل غياب العدالة في مكان العمل.
٦. **القيم:** تعكس تطلعات الفرد ودوافعه ومثله العليا في وظيفته.



## ٣- ابعاد الاحتراق الوظيفي

يرى كل من ( العزاوي و عبدالله ، ١٦٣:٢٠٢٠) ان ابعاد الاحتراق الوظيفي تتمثل بالاتي :

## ١- الإنهاك الوظيفي (العاطفي) (Emotional Functional Exhaustion)

يعد الانهاك الوظيفي واحد من ابعاد الاحتراق الوظيفي والذي يتسبب في الشعور بعدم القدرة على إعطاء المزيد من الطاقة في العمل لان الموظف ليس لديه ما يعطيه أكثر من ذلك (Sonn, ٢٠١٥:٤١). عندما يشعر العامل انه لم يعد قادراً على الاستمرار في تأدية مسؤولياته نحو المستفيدين بنفس المستوى الذي كان يقدمه من قبل ومن الاعراض الشائعة للإنهاك الوظيفي شعور العاملين بالفزع عند التفكير بالذهاب الى العمل صباح كل يوم (الذبحاوي والذبحاوي، ٢٠١٦: ٣١٥) إن احتراق الوظيفة هو انعكاس للإنهاك العاطفي، ونقص الطاقة والإجهاد الجسدي والأمراض النفسية، والتشاؤم والغضب والاكتئاب، وعدم النجاح الفردي. إن الإنهاك الجسدي والعاطفي هي آثار الاحتراق الوظيفي والتي تتضمن التشاؤم والمشاعر سلبية تجاه الزملاء. بعبارة أخرى، ترتبط هذه المتلازمة بالمشاكل الجسدية والصحة النفسية ومتغيرات الأداء الوظيفي مثل عدم الرضا عن العمل والتغيب وتسبب احتراق الوظيفة في تقليل المصادر العاطفية للأفراد. واليوم ، يقدر حوالي ٣٪ إلى ٧٪ من السكان العاملين في جميع أنحاء العالم يعانون من احتراق الوظيفة ( العزاوي و عبدالله ، ١٦٣:٢٠٢٠).

## ٢- تبلد الشعور (فقدان الإنسانية) (Depersonalization)

ان تبلد الشعور يعد ثاني بعد من ابعاد الاحتراق الوظيفي فهو فيتمثل في نزوعهم نحو تجريد الصفة الشخصية عن المستفيدين الذين يتعاملون معهم سواء كانوا هؤلاء المستفيدين من داخل المنظمة أو خارجها وفي هذه الحالة يتصف العاملين بالقسوة والتشاؤم وكثرة الانتقاد وتوجيه اللوم لزملائه في العمل وكذلك للمستفيدين والمنظمة وكذلك يتسم العاملين في هذه الحالة بالبرود وعدم المبالاة والشعور السلبي نحو المستفيدين من الخدمة وقلة العناية بهم (الكلابي ورشيد ، ٢٠٠١: ١١٨). ويمثل هذا البعد الاتجاه السلبي نحو الذات ونحو الآخرين ويكون هذا البعد واضحاً عند التعامل مع الآخرين ببرود عاطفي ويرفض التعامل مع الآخرين بإنسانية بل يشعر العامل نفسه بانه ليس له قيمة كما ينشأ عندما يظهر الناس سلوكاً سلبياً تجاه مهامهم وعملهم ووظائفهم ومجتمعهم، لذا فهو مصطلح سلبي. قال كايا وإرغون وكيسن (٢٠١٤) إن الشعور بالسلبية وعدم الثقة



والسخرية لأشخاص آخرين وأشياء أخرى هو فقدان الإنسانية، لأنه يظهر موقفا سلبيا تجاه المنظمة وبالتالي لا يستطيع العاملين والمنظمة تحقيق أهدافهم (الغزوي و عبدالله ، ١٦٣:٢٠٢٠).

### ٣- الإنجاز الشخصي (تدني الإنجاز الشخصي) Personal Accomplishment

يعني بها مرحلة التقييم الذاتي للاحتراق الوظيفي والتي يبدأ الفرد فيها بانقاص في قيمه كل ما يتعلق بشخصه، يشك في امكانياته ويفقد الثقة في نفسه مع تأنيب شديد لها الشيء الذي يؤدي الى تدني النتائج فيمتلكه الشعور بالفشل ويصف (شيبوت) انخفاض شعور الفرد بكفاءته وميله الى التقييم السلبي لذاته خاصة فيما يتعلق بعمله مع الآخرين (عاشور وعبد الوهاب ٧٥:٢٠١٧). ويصبح العامل غير راض وغير مقتنع بأدائه المهني اذ يزداد احساسه بعدم تحقيق اي انجاز في عمله واعتقاده بان مجهوداته ذهبت دون فائدة وانه لن يحقق أي نجاح محتمل بل وانه دون مستوى التوقعات التي حددها لنفسه وهو الشعور بتدني الإنجاز الشخصي الذي يتسم بالميل نحو تقويم الذات تقويماً سلبياً وشعور الافراد بالفشل وتدني شعورهم بالكفاءة في انجاز الأعمال بنجاح او تفاعلهم مع الآخرين ويحدث ذلك في حالة شعور العاملين بفقدان الالتزام الشخصي في علاقات العمل او في حالة الشعور كما لو كان الفرد في سفينة تغرق بوسط البحر وتتلاطم بها الأمواج في كل اتجاه (الغزوي و عبدالله ، ١٦٣:٢٠٢٠).

### المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

#### تمهيد:

يهدف هذا المبحث إلى إجراء الاختبارات العملية لتحقيق نتائج دقيقة ومفصلة، من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة البحث. تُنظم هذه الاختبارات لفحص وتقييم جوانب أو متغيرات محددة في سياق البحث، مما يعزز من فهم المعلومات المتاحة بصورة أعمق وأكثر شمولية. تسعى هذه الاختبارات عملياً إلى تحليل الظواهر المرتبطة بموضوع البحث، وتقديم تفاصيل تدعم الفهم الشامل للبيانات، مما يساهم في إثراء عملية البحث وتوسيع نطاقه.

#### اولاً: اختبار الثبات

يتم استخدام "اختبار الثبات" من خلال معامل Cronbach's Alpha، والذي يهدف إلى قياس مدى استقرار النتائج واتساق العناصر المختلفة في أداة القياس أو الاستبانة. يُعتبر Cronbach's



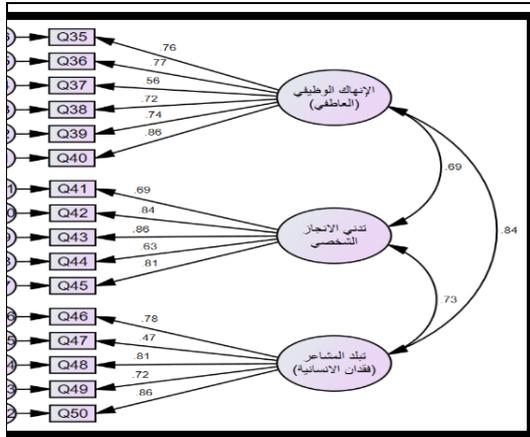
Alpha من المقاييس الشائعة لتقييم التجانس الداخلي لمجموعة من العناصر أو الأسئلة التي تستهدف قياس نفس السمة أو البعد. تتراوح قيمة Cronbach's Alpha بين ٠ و ١، حيث تشير القيم الأعلى إلى مستوى أفضل من الثبات. بشكل عام، يُفضل أن تكون قيمة Alpha أعلى من ٠,٧ لضمان جودة الثبات. لتقييم الثبات باستخدام Cronbach's Alpha، يُطبق الاختبار على مجموعة من العناصر أو الأسئلة المتصلة بقياس نفس السمة. إذا كانت القيمة المحسوبة مرتفعة، يُعد ذلك مؤشراً إيجابياً على ثبات أداة القياس ودقتها. يتم تنفيذ اختبار Cronbach's Alpha على العناصر المختلفة في الأداة المستخدمة بالدراسة لتقدير قوة الثبات، وتُحلل النتائج لتحديد مدى استقرار الأداة والسمة التي تقيسها.

الجدول (٣) قيم الثبات		
المتغيرات والمقاييس	الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
مهارات الموارد البشرية الناعمة	٣٤-١	٠.٩٢٢
الاحترق الوظيفي	٥٠-٣٥	٠.٨٣٨
المقياس	٥٠-١	٠.٨٠١

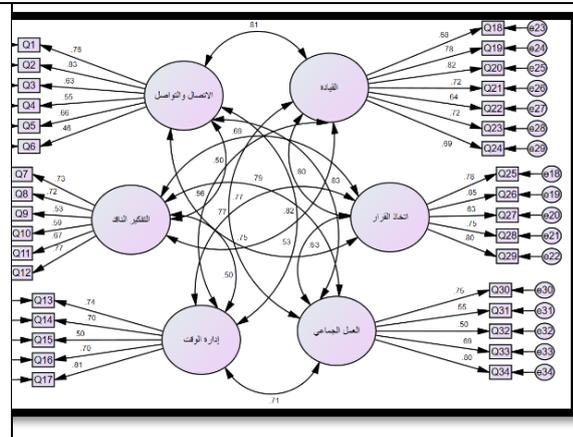
يتضح من الجدول (٣) أن جميع قيم معاملات الثبات للمتغيرات (مهارات الموارد البشرية الناعمة والاحترق الوظيفي) بالإضافة إلى المقياس ككل، قد تجاوزت الحد الإحصائي المقرر البالغ ٠,٧٠. يشير ذلك إلى وجود مستوى عالٍ من الثبات في الاستبانة المستخدمة.

### ثانياً: اختبار التحليل العاملي

يهدف اختبار الصدق البنائي للمقياس إلى تقييم النموذج البحثي المفترض الذي يشمل جميع فقرات الاستبانة وكل جانب من جوانب المتغيرات المدروسة. عندما يتحقق الشرط المحدد في النموذج الافتراضي، حيث تكون تشبعات الفقرات أعلى من ٠,٤٠، يمكن عندها الاستنتاج بأن هذه الفقرات تتمتع بالصدق البنائي. يتضح من الشكل (٢) والشكل (٣) أن فقرات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات مهارات الموارد البشرية الناعمة والاحترق الوظيفي قد حققت قيم تشبع تفوق ٠,٤٠، مما يدل على أنها تتمتع بالصدق البنائي التوكيدي.



الشكل (٣) الصدق التوكيدي للمتغير للاحتراق الوظيفي



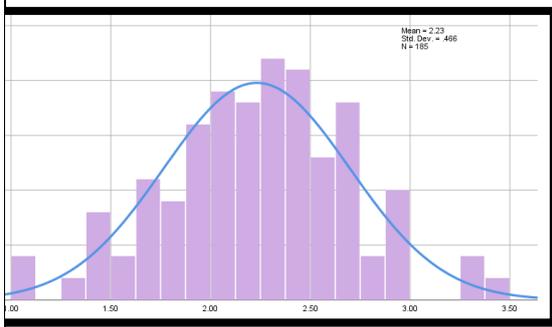
الشكل (٢) الصدق التوكيدي للمتغير لمهارات الموارد البشرية الناعمة

### ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

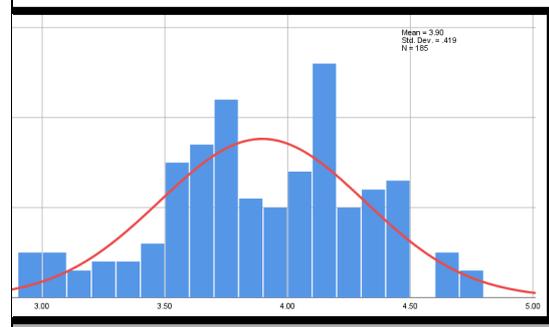
يتم تحديد الأساليب التعليمية والإحصائية المناسبة بناءً على خصائص توزيع البيانات. تُستخدم الأساليب الإحصائية التقليدية للبيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي، بينما تُستخدم أساليب بديلة للبيانات التي لا تتبع هذا التوزيع. ويُجرى هذا التحديد من خلال اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov). يُظهر الجدول (٤) والأشكال (٤) و(٥) أن المتغيرين مهارات الموارد البشرية الناعمة والاحتراق الوظيفي يتبعان توزيعاً طبيعياً، حيث كانت قيمة معنوية الاختبار لكل منهما أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية (٠,٠٥).

الجدول (٤) التوزيع الطبيعي للمتغيرات			
المتغير	احصاءة الاختبار	عدد المفردات	معنوية الاختبار
مهارات الموارد البشرية الناعمة	٠,٠٩١	١٨٥	٠,٠٧٥
الاحتراق الوظيفي	٠,١٠٢	١٨٥	٠,٠٦٨

توضح الأشكال التالية بشكل واضح أن توزيع البيانات للمتغيرين مهارات الموارد البشرية الناعمة والاحتراق الوظيفي يتبعان التوزيع الطبيعي:



الشكل (٥) التوزيع الطبيعي للمتغير الاحتراق الوظيفي



الشكل (٤) التوزيع الطبيعي للمتغير مهارات الموارد البشرية الناعمة

## رابعاً: التحليل الوصفي للمتغيرات

سيتم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي، مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، لتحليل أبعاد ومتغيرات الدراسة. تُعد هذه الأدوات أساسية في البحث والتحليل الإحصائي، حيث تساعد في فهم توزيع البيانات وقياس درجة التباين بين المتغيرات المدروسة. يهدف التحليل الوصفي لأبعاد مهارات الموارد البشرية الناعمة والاحتراق الوظيفي في الجدول (٥) إلى تسليط الضوء على السمات الرئيسية لهذه المتغيرات. يمكن أن يكشف هذا التحليل عن الاتجاهات المركزية للبيانات، مثل الوسط الحسابي، وعن درجة التشتت، مثل الانحراف المعياري، مما يمكن الباحثين من فهم توزيع القيم وقياس مدى اختلاف البيانات بين العناصر المختلفة.

الجدول (٥) التحليل الوصفي للمتغيرين مهارات الموارد البشرية الناعمة والاحتراق الوظيفي						
الترتيب	الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرة	ت
4	89.18%	15.68%	0.699	4.459	النقاش والحوار الذي يدور بيني وبين زملائي في بيئة العمل يكون حديثي دقيق وواضح ومختصر.	١
3	87.56%	14.44%	0.632	4.378	خلال تواصلتي مع الآخرين يساعدني ذلك في تحقيق النجاح والاهداف التي اسعى لها في عملي.	٢
1	88.54%	13.45%	0.596	4.427	لدي أسلوب لإيصال المعلومات من خلال الشواهد والاستدلال بالقصص الواقعية	٣



					والامثلة التي ادعم بها كلامي.	
2	90.38%	14.42%	0.652	4.519	اثاء عملي استخدم وسائل التواصل والاتصال كافة.	٤
5	82.38%	18.02%	0.742	4.119	المعلومات المفيدة التي امتلكها أحاول مشاركتها مع زملائي في العمل.	٥
6	75.46%	21.62%	0.816	3.773	اذا فعلت خطأ يوما ما اعترف بيه ولا القى اللوم على الاخرين.	٦
الاول	<b>85.58%</b>	<b>11.46%</b>	<b>0.490</b>	<b>4.279</b>	<b>بعد الاتصال والتواصل</b>	
4	81.40%	17.38%	0.707	4.070	أحاول دائما ان اجد طرقاً و حلولاً إبداعية للمشكلات.	٧
3	84.54%	17.31%	0.732	4.227	اسعى دائما بان اوظف المهارات التي اكتسبتها من مواقف الحياة المتنوعة في بيئة العمل.	٨
2	86.28%	17.07%	0.737	4.314	اذا حصلت مستجدات في العمل احرص دائما على فتح المجال للنقاشات والحوارات البناءة.	٩
6	72.22%	23.46%	0.847	3.611	اسعى دائما على تشجيع زملائي لطرح الأفكار والحلول الجديدة.	١٠
1	82.70%	16.88%	0.698	4.135	لكي اطور مهاراتي التفكيرية قدر المستطاع اتقبل النقد الموجه لي.	١١
5	79.36%	21.65%	0.859	3.968	لدي حرص في الإسراع والمبادرة بحل الخلافات التي تحدث في محيط العمل.	١٢
الرابع	<b>81.08%</b>	<b>13.83%</b>	<b>0.561</b>	<b>4.054</b>	<b>بعد التفكير الناقد</b>	
5	76.10%	23.00%	0.875	3.805	احرص دائما على وقت العمل واستغلاله بفاعلية.	١٣
4	77.72%	22.81%	0.887	3.886	اعتقادي ان من اهم عوامل نجاحي في العمل وهو امتلاكي مهارة ضبط الوقت.	١٤
2	85.84%	17.37%	0.745	4.292	اكون حريص باستمرار على تحديد الاهداف والاولويات في العمل.	١٥
1	89.18%	12.80%	0.571	4.459	ان ساعات العمل الرسمية تتناسب مع حجم العمل الذي اقوم به.	١٦



3	78.16%	20.79%	0.812	3.908	لدي تخطيط لأنجاز الاعمال قبل البدء بها .	١٧
الخامس	<b>81.40%</b>	<b>14.63%</b>	<b>0.595</b>	<b>4.070</b>	<b>بعد إدارة الوقت</b>	
4	76.76%	24.38%	0.936	3.838	لدي روية واضحة لجميع اهدافي .	١٨
3	75.78%	23.57%	0.893	3.789	لدي استعداد لبذل جهود اضافية لمساعدة زملائي في العمل .	١٩
5	74.82%	24.74%	0.925	3.741	اسعى لرفع الروح المعنوية لزملائي عن طريق عرض لهم نماذج ناجحة .	٢٠
2	79.90%	19.79%	0.791	3.995	استشير زملائي في العمل بالقضايا والامور التي تتعلق بالعمل .	٢١
1	83.46%	17.53%	0.732	4.173	أفتح الباب دائما للحوار والنقاش .	٢٢
6	72.00%	25.61%	0.922	3.600	اخذ بعين الاعتبار الظروف المختلفة التي تحيط بالمراجعين ومراعاتها قدر المستطاع	٢٣
7	48.22%	40.43%	0.975	2.411	اسعى لبناء علاقات تكون مبنية على مبدأ الثقة المتبادلة مع الزملاء والمراجعين .	٢٤
السادس	<b>72.98%</b>	<b>16.32%</b>	<b>0.596</b>	<b>3.649</b>	<b>بعد القيادة</b>	
2	79.56%	19.43%	0.773	3.978	لدي شجاعة في تحمل نتائج القرارات التي اتخذها .	٢٥
1	83.14%	17.95%	0.746	4.157	اثناء عملية اتخاذ القرار احاول البحث عن بدائل وحلول مختلفة .	٢٦
3	77.18%	20.07%	0.774	3.859	بعد تنفيذ القرار احاول ان اقيم نتائج تنفيذ ذلك القرار .	٢٧
4	61.40%	33.28%	1.022	3.070	بعد التغذية الراجعة عند تنفيذ القرارات اتخذ قرارات جديدة .	٢٨
5	48.00%	40.80%	0.979	2.400	اسعى لتعزيز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات .	٢٩
الثاني	<b>69.86%</b>	<b>12.20%</b>	<b>0.426</b>	<b>3.493</b>	<b>بعد اتخاذ القرار</b>	
2	77.52%	17.03%	0.660	3.876	احترم واثقل اراء الاخرين حتى وان كانت تتعارض مع رأيي .	٣٠
3	77.30%	21.88%	0.846	3.865	اسعى دائما الى تقديم الدعم المتواصل لزملائي في العمل .	٣١



4	75.46%	26.39%	0.996	3.773	لدي حرص في تثمان وتشجيع الردود الصادرة من المراجعين.	٣٢
1	87.46%	12.30%	0.538	4.373	اهتم بمشاعر الاخرين من الزملاء في العمل وكذلك المراجعين في الشركة.	٣٣
5	65.52%	31.74%	1.040	3.276	اعمل دائما على المساهمة في حل الخلافات والصراعات بطريقة إيجابية داخل بيئة العمل .	٣٤
الثالث	76.64%	12.74%	0.488	3.832	بعد العمل الجماعي	
الاول	77.92%	10.74%	0.419	3.896	(المتغير مهارات الموارد البشرية الناعمة)	
5	34.70%	39.86%	0.692	1.735	لدي شعور بالاستنزاف عاطفياً من العمل في هذه الشركة.	٣٥
2	36.00%	36.08%	0.649	1.800	لدي شعور في نهاية الدوام اليومي بانني منهك تماماً .	٣٦
4	41.18%	38.61%	0.795	2.059	عندما استيقظ صباحا من نومي اشعر بالتعب واعلم أن علي ان اواجه يوم عمل آخر.	٣٧
3	43.90%	38.15%	0.837	2.195	اشعر بالإحباط والاحترق من عملي في هذه الشركة.	٣٨
6	36.86%	40.88%	0.753	1.843	لدي شعور بانني ابذل جهد شاقا واني على وشك الانهيار في هذه الشركة.	٣٩
1	61.08%	31.61%	0.965	3.054	اشعر ان تعاملي المباشر مع زملائي طوال اليوم يسبب لي الضغط النفسي	٤٠
الثاني	42.28%	24.24%	0.512	2.114	بعد الإنهاك الوظيفي (العاطفي)	
5	42.38%	45.28%	0.959	2.119	لدي شعور ان افهم بسهولة ما هو شعور زملائي اتجاه عملهم.	٤١
2	51.02%	37.87%	0.966	2.551	اشعر بالسعادة والنشاط والحيوية مع زملائي في عمل.	٤٢
1	45.94%	36.68%	0.843	2.297	استطيع بسهولة تهيئه الجو المناسب مع زملائي في العمل لأنني لدي تأثير إيجابي عليهم .	٤٣
3	41.30%	38.32%	0.791	2.065	لدي شعور في هذه الشركة بانني انجزت	٤٤



					العديد من الأشياء المهمة .	
4	43.68%	39.62%	0.865	2.184	اتعامل بكل هدوء مع المشكلات الناتجة من علاقات العمل مع الزملاء .	٤٥
الثالث	<b>44.86%</b>	<b>27.47%</b>	<b>0.616</b>	<b>2.243</b>	بعد تدني الانجاز الشخصي	
1	43.02%	31.73%	0.683	2.151	يحيط بي شعور بانني اتعامل مع بعض زملائي في العمل بأسلوب مجرد من كل العواطف والمجاملات	٤٦
5	40.64%	44.98%	0.914	2.032	لدي شعور بانني منذ توليت هذا العمل أصبحت اكثر قساوة في تعاملي مع زملائي في العمل .	٤٧
4	47.78%	43.85%	1.048	2.389	يثير في نفسي القلق ان يؤدي عملي الحالي الى تبدل مشاعري وزيادة قسوتي .	٤٨
2	60.64%	32.42%	0.983	3.032	أبدي اهتماما بما يحدث لبعض زملائي في العمل .	٤٩
3	41.62%	43.64%	0.908	2.081	لدي شعور بان بعض زملائي يظنون انني سبب لبعض مشكلاتهم .	٥٠
الأول	<b>46.74%</b>	<b>22.57%</b>	<b>0.527</b>	<b>2.337</b>	بعد تبدل المشاعر (فقدان الإنسانية)	
الثاني	<b>44.64%</b>	<b>20.89%</b>	<b>0.466</b>	<b>2.232</b>	المتغير الثاني(الاحترق الوظيفي)	

ان الجدول اعلاه يشير الى متغير مهارات الموارد البشرية الناعمة قد حقق وسطا حسابياً بلغ (٣,٨٩٦)، وهذا يدل على توافر مرتفع لهذه المهارات . اما الانحراف المعياري فقط بلغ (٤١٩،٠)، مما يعكس تشتتاً قليلاً في اراء العينة وبلغ معامل الاختلاف (١٠,٤٧٪) مشيراً الى درجه عالية من التجانس في الرؤى ، ليأتي بذلك في المرتبة الاولى بين المتغيرات المدروسة . بعد "الاتصال والتواصل" قد حقق وسطا حسابياً بلغ (٤,٢٧٩) وهذا يدل على توافر مرتفع جدا لهذا البعد، بينما بلغ الانحراف المعياري (٠,٤٩٠)، مما يعكس تشتتاً قليلاً في اراء العينة ، اما معامل الاختلاف فقد بلغ (١١,٤٦٪)، ذلك يشير الى تجانس كبير في الرؤى، ليأتي بذلك في المرتبة الاولى بين الابعاد المدروسة.

**الفقرة الثالثة :** "الذي اسلوب لإيصال المعلومات من خلال الشواهد والاستدلال بالقصص الواقعية والامثلة التي ادعم بها كلامي" حققت اعلى وسطاً حسابياً بواقع (٤,٤٢٧)، ذلك يعكس توافراً



مرتفعاً جداً لهذه المهارة ، بينما الانحراف المعياري بلغ (٠,٥٩٦) وهو نسبياً منخفض وذلك يشير الى تجانس كبير في الآراء ، وبلغ معامل الاختلاف (١٣,٤٥٪) لتأتي في المرتبة الاولى.

**الفقرة السادسة:** "اذا فعلت خطأ يوماً ما احترف به ولا القي اللوم على الاخرين". حصلت هذه الفقرة على وسط حسابي (٣,٧٧٣) ، ذلك يشير الى توافر معتدل لهذه المهارة . اما الانحراف المعياري فقد بلغ (٠,٨١٦) ، مما يدل على تشتت اكبر في الآراء ، كما بلغ معامل الاختلاف (٢١,٦٢٪) ، مما يعكس تفاوتاً نسبياً في الرؤى ، لتحتل المرتبة السادسة والاخيرة.

البعد "التفكير الناقد" قد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (٤,٠٥٤) ، هذه دلالة على توافر مرتفع لهذا البعد. اما الانحراف المعياري فقد بلغ (٠,٥٦١) ، مما يعكس تشتتاً قليلاً في آراء العينة. كما بلغ معامل الاختلاف (١٣,٨٣٪) ، وهذه اشارة الى درجة جيدة من التجانس في الرؤى ، ليأتي بذلك في المرتبة الرابعة بين الابعاد المدروسة.

**الفقرة الحادية عشرة:** "لكي اطور مهارتي التفكيرية قدر المستطاع اتقبل النقد الموجة لي" سجلت هذه الفقرة اعلى وسطاً حسابياً بلغ (٤,١٣٥) مما يدل على توافر مرتفع لهذه السمة. اما الانحراف المعياري فقد بلغت (٠,٦٩٨) ، مما يعكس تشتتاً متوسطاً في الآراء ، وبلغ معامل الاختلاف (١٦,٨٨٪) ، ويشير الى درجة جيدة من التجانس في الرؤى ، لتحتل بذلك المرتبة الاولى.

**الفقرة العاشرة:** "اسعى دائماً الى تشجيع زملائي على طرح الافكار والحلول الجيدة" حصلت هذه الفقرة على اقل وسط حسابي بلغ (٣,٦١١) ، وهذه اشارة الى توافر معتدل لهذه السمة. اما الانحراف المعياري فقد بلغ (٠,٨٤٧) ، مما يعكس تشتتاً اكبر في آراء العينة. وبلغ معامل الاختلاف (٢٣,٤٦٪) ، هذا يدل على وجود تفاوت نسبياً في الرؤى ، لتأتي في المرتبة السادسة.

بعد "ادارة الوقت" حقق وسطاً حسابياً بلغ (٤,٠٧٠) ، وهذا يدل على توافر مرتفع لهذا البعد. كما بلغ الانحراف المعياري (٠,٥٩٥) ، مما يعكس تشتتاً قليلاً في آراء العينة. اما معامل الاختلاف فقد بلغ (١٤,٦٣٪) مما يشير الى درجة جيدة من التجانس في الرؤى ، ليكون بذلك في المرتبة الخامسة بين الابعاد المدروسة.

**الفقرة السادسة عشرة:** "ان ساعات العمل الرسمية تتناسب مع حجم العمل الذي اقوم به". حصلت اعلى وسط حسابي قدره (٤,٤٥٩) ، وهذا يدل على توافر مرتفع جداً لهذه السمة ، وبلغ الانحراف



المعياري (٠,٥٧١)، مما يعكس تشتتاً قليلاً في آراء العينة. أما معامل الاختلاف فقد بلغ (١٢,٨٠٪)، مما يشير إلى تجانس كبير في الرؤى، لتأتي بذلك في المرتبة الأولى.

**الفقرة الثالثة عشرة:** "أحرص دائماً على وقت العمل واستغلاله بفاعلية". حصلت على أقل وسط حسابي بلغ (٣,٨٠٥)، وهذه دلالة على توافر معتدل لهذه السمة. أما الانحراف المعياري فقد بلغ (٠,٨٧٥)، مما يعكس تشتتاً كبيراً في آراء العينة. كما بلغ معامل الاختلاف (٢٣,٠٠٪)، مما يشير إلى وجود تفاوت نسبي في الرؤى، لتحل بذلك المرتبة الخامسة.

بعد "القيادة" لقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (٣,٦٤٩)، وهذه دلالة على توافر معتدل لهذا البعد. أما الانحراف المعياري فقد بلغ (٠,٥٩٦)، مما يعكس تشتتاً قليلاً في آراء العينة. كما بلغ معامل الاختلاف (١٦,٣٢٪)، مما يشير إلى درجة جيدة من التجانس في الرؤى، حيث يكون في المرتبة السادسة بين الأبعاد المدروسة.

✓ **الفقرة الثانية والعشرون:** "افتح الباب دائماً للحوار والنفاش". حصلت أعلى وسط حسابي قدره (٤,١٧٣)، وهذه دلالة على توافر مرتفع لهذه السمة. وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٣٢)، مما يعكس تشتتاً متوسطاً في آراء العينة. أما معامل الاختلاف بلغ (١٧,٥٣٪)، مما يشير إلى درجة جيدة من التجانس في الرؤى، لتأتي بذلك في المرتبة الأولى.

✓ **الفقرة الرابعة والعشرون:** "أسعى لبناء علاقات تكون مبنية على مبدأ الثقة المتبادلة مع الزملاء والمراجعين" حصلت هذه الفقرة على أقل وسط حسابي قدره (٢,٤١١)، وهذه دلالة على توافر منخفض نسبياً لهذه السمة. بينما بلغ الانحراف المعياري (٠,٩٧٥)، مما يعكس تشتتاً كبيراً في آراء العينة. كما بلغ معامل الاختلاف (٤٠,٤٣٪)، مما يشير إلى وجود تفاوت كبير في الرؤى، لتحل بذلك المرتبة السابعة.

بعد "اتخاذ القرار" لقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (٣,٤٩٣)، مما يدل على توافر معتدل لهذا البعد. في حين بلغ الانحراف المعياري (٠,٤٢٦)، مما يعكس تشتتاً قليلاً في آراء العينة. وبلغ معامل الاختلاف (١٢,٢٠٪)، وهذه دلالة على وجود درجة جيدة من التجانس في الرؤى، ليأتي هذا البعد في المرتبة الثانية بين الأبعاد المدروسة.



✓ الفقرة السادسة والعشرون: "اثناء عمليه اتخاذ القرار احاول البحث عن البدائل وحلول مختلفة" حصلت هذه الفقرة اعلى وسط حسابي قدره (٤,١٥٧) ، هذه دلالة على توافر مرتفع لهذه السمة. وبلغ الانحراف المعياري (٠,٧٤٦)، مما يعكس تشتتاً متوسطاً في اراء العينة. اما معامل الاختلاف فقد بلغ (١٧,٩٥٪)، مما يشير الى درجة جيدة من التجانس في الرؤى ، لتحثل هذه الفقرة المرتبة الاولى.

✓ الفقرة التاسعة والعشرون: "اسعى لتعزيز ثقافة المشاركة في اتخاذ القرارات ". حصلت هذه الفقرة على اقل وسط حسابي قدره (٢,٤٠٠) ، وهذه دلالة على توافر منخفض نسبياً لهذه السمة. وبلغ الانحراف المعياري (٠,٩٧٩)، مما يعكس تشتتاً كبيراً في اراء العينة. اما معامل الاختلاف فقد بلغ (٤٠,٨٠٪) مما يشير الى وجود تفاوت كبير في الرؤى ، لتحثل بذلك المرتبة الخامسة.

بعد "العمل الجماعي" لقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (٣,٨٣٢)، مما يدل على توافر معتدل الى مرتفع لهذا البعد. وبلغ الانحراف المعياري (٠,٤٨٨) ، مما يعكس تشتتاً قليلاً في اراء العينة . اما معامل الاختلاف فقد بلغ (١٢,٧٤٪)، مما يشير الى درجة جيدة من التجانس في الرؤى ، ليحصل على المرتبة الثالثة بين الابعاد المدروسة.

✓ الفقرة الثالثة والثلاثون: "أهتم بمشاعر الاخرين من زملاء في العمل وكذلك المراجعين في الشركة" حققت هذه الفقرة اعلى وسطاً حسابياً قدره (٤,٣٧٣) ، وهذه دلالة على توافر مرتفع لهذه السمة. وبلغ الانحراف المعياري (٠,٥٣٨) ، مما يعكس تشتتاً قليلاً في اراء العينة. اما معامل الاختلاف فقد بلغ (١٢,٣٠٪) ، مما يشير الى درجة من التجانس في الرؤى ، وتتحصل بذلك على المرتبة الأولى.

✓ الفقرة الرابعة والثلاثون: "اعمل دائماً على المساهمة في حل الخلافات والصراعات بطريقة ايجابية داخل بيئة العمل". سجلت هذه الفقرة اقل وسطاً حسابياً بلغ (٣,٢٧٦) ، مما يدل على توافر معتدل الى منخفض لهذه السمة. وبلغ الانحراف المعياري (١,٠٤٠) ، مما يعكس تشتتاً كبيراً في اراء العينة . اما معامل الاختلاف فقد بلغ (٣١,٧٤٪) ، مما يشير الى وجود تفاوت كبير في الرؤى ، ليحصل بذلك على المرتبة الخامسة.

يظهر الجدول ان متغير "الاحتراق الوظيفي" قد سجل وسطاً حسابياً قدره (٢,٢٣٢) ، وهذه دلالة على الى توافر منخفض نسبياً لهذا المتغير. وبلغ الانحراف المعياري (٠,٤٦٦) ، مما يعكس تشتتاً



متوسطاً في آراء العينة. أما معامل الاختلاف فقد بلغ (٢٠,٨٩٪)، مما يدل على وجود تفاوت نسبي في الرؤى، ليأتي بذلك في المرتبة الثانية بين المتغيرات المدروسة.

بعد "الإنهاك الوظيفي (العاطفي)" لقد حقق وسطاً حسابياً بلغ (٢,١١٤)، وهذه دلالة على توافر منخفض لهذا البعد. وبلغ الانحراف المعياري (٠,٥١٢)، مما يعكس تشتتاً قليلاً في آراء العينة. أما معامل الاختلاف فقد بلغ (٢٤,٢٤٪)، مما يشير إلى وجود تفاوت نسبي في الرؤى، ليأتي بذلك في المرتبة الثانية بين الأبعاد المدروسة.

✓ **الفقرة الأربعون:** "أشعر أن تعاملي المباشر مع زملائي طوال اليوم يسبب لي الضغط النفسي." حققت أعلى وسطاً حسابياً بلغ ٣,٠٥٤، مما يدل على توافر معتدل لهذه السمة. أما الانحراف المعياري فقد بلغ ٠,٩٦٥، مما يعكس تشتتاً كبيراً في آراء العينة. وبلغ معامل الاختلاف ٣١,٦١٪، مما يشير إلى درجة ملحوظة من التجانس في الرؤى، لتحتل بذلك المرتبة الأولى.

✓ **الفقرة التاسعة والثلاثون:** "الذي شعور بأنني أبذل جهداً شاقاً وأنني على وشك الانهيار في هذه الشركة." سجلت أقل وسطاً حسابياً قدره ١,٨٤٣، مما يدل على توافر منخفض جداً لهذه السمة. أما الانحراف المعياري فقد بلغ ٠,٧٥٣، مما يعكس تشتتاً كبيراً في آراء العينة. وبلغ معامل الاختلاف ٤٠,٨٨٪، مما يشير إلى وجود تفاوت كبير في الرؤى، لتأتي بذلك في المرتبة السادسة.

١- بعد "تدني الإنجاز الشخصي" قد حقق وسطاً حسابياً بلغ ٢,٢٤٣، مما يدل على توافر منخفض نسبياً لهذا البعد. أما الانحراف المعياري فقد بلغ ٠,٦١٦، مما يعكس تشتتاً متوسطاً في آراء العينة. وبلغ معامل الاختلاف ٢٧,٤٧٪، مما يشير إلى وجود تفاوت ملحوظ في الرؤى، ليأتي بذلك في المرتبة الثالثة بين الأبعاد المدروسة.

✓ تشير الفقرة الثالثة والأربعون: "أستطيع بسهولة تهيئة الجو المناسب مع زملائي في العمل لأنني لدي تأثير إيجابي عليهم." إلى أعلى وسط حسابي قدره ٢,٢٩٧، مما يدل على توافر منخفض نسبياً لهذه السمة. أما الانحراف المعياري فقد بلغ ٠,٨٤٣، مما يعكس تشتتاً كبيراً في آراء العينة. وبلغ معامل الاختلاف ٣٦,٦٨٪، مما يشير إلى وجود تفاوت كبير في الرؤى، لتحتل بذلك المرتبة الأولى.

✓ تشير الفقرة الحادية والأربعون: "الذي شعور أنني أفهم بسهولة ما هو شعور زملائي تجاه عملهم." إلى أقل وسط حسابي قدره ٢,١١٩، مما يدل على توافر منخفض لهذه السمة. أما



الانحراف المعياري فقد بلغ ٠,٩٥٩، مما يعكس تشتتاً كبيراً في آراء العينة. وبلغ معامل الاختلاف ٤٥,٢٨٪، مما يشير إلى وجود تفاوت كبير في الرؤى، لتأتي بذلك في المرتبة الخامسة.

٢- بُعد "تبلد المشاعر (فقدان الإنسانية)" قد حقق وسطاً حسابياً بلغ ٢,٣٣٧، مما يدل على توافر منخفض نسبياً لهذه السمة. أما الانحراف المعياري فقد بلغ ٠,٥٢٧، مما يعكس تشتتاً قليلاً في آراء العينة. وبلغ معامل الاختلاف ٢٢,٥٧٪، مما يشير إلى درجة جيدة من التجانس في الرؤى، ليأتي بذلك في المرتبة الأولى بين الأبعاد المدروسة.

✓ الفقرة السادسة والأربعون: "يحيط بي شعور بأنني أتعامل مع بعض زملائي في العمل بأسلوب مجرد من كل العواطف والمجاملات." حققت وسطاً حسابياً قدره ٢,١٥١، مما يدل على توافر منخفض نسبياً لهذه السمة. أما الانحراف المعياري فقد بلغ ٠,٦٨٣، مما يعكس تشتتاً متوسطاً في آراء العينة. وبلغ معامل الاختلاف ٣١,٧٣٪، مما يشير إلى وجود تفاوت ملحوظ في الرؤى، لتحل بذلك المرتبة الأولى.

✓ الفقرة السابعة والأربعون: "الذي شعور بأنني منذ توليت هذا العمل أصبحت أكثر قسوة في تعاملي مع زملائي في العمل." سجلت وسطاً حسابياً بلغ ٢,٠٣٢، مما يدل على توافر منخفض جداً لهذه السمة. أما الانحراف المعياري فقد بلغ ٠,٩١٤، مما يعكس تشتتاً كبيراً في آراء العينة. وبلغ معامل الاختلاف ٤٤,٩٨٪، مما يشير إلى وجود تفاوت كبير في الرؤى، لتأتي بذلك في المرتبة الخامسة.

#### خامساً: اختبار الفرضيات البحثية

قبل البدء باختبار الفرضيات الخاصة بعلاقات الارتباط يدرج الباحث جدول مدى العلاقات ونوعها بين المتغيرات كما في الجدول (٦) ادناه:

الجدول (٦) مدى العلاقة ونوعها بين المتغيرات						
علاقة طردية قوية	علاقة طردية متوسطة	علاقة طردية ضعيفة	لا توجد علاقة	علاقة عكسية ضعيفة	علاقة عكسية متوسطة	علاقة عكسية قوية
٠,٥ الى ١	٠,٣ الى ٠,٥	٠,١ الى ٠,٣	بين ٠,١ وبين ٠,١-	٠,١ الى ٠,٣	٠,٣ الى ٠,٥	٠,٥ الى ١

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغير مهارات الموارد البشرية الناعمة والاحتراق الوظيفي.



يُظهر الجدول (٧) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ قيمته  $0.718^{**}$ ، مع درجات حرية قدرها ١٨٥، ومعنوية إحصائية بلغت ٠,٠٠٠، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). يشير ذلك إلى وجود ارتباط عكسي قوي بين المتغيرين. بناءً على هذه النتائج، يمكن للباحث قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

ومن هذه الفرضية الرئيسية، تنبثق الفرضيات الفرعية التالية:

١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والتواصل والاحترق الوظيفي.

يُظهر الجدول (٧) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ قيمته  $0.602^{**}$ ، مع درجات حرية قدرها ١٨٥، ومعنوية إحصائية بلغت ٠,٠٠٠، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). يشير ذلك إلى وجود ارتباط عكسي قوي بينهما. بناءً على هذه النتائج، يمكن للباحث قبول الفرضية الفرعية الأولى.

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التفكير الناقد والاحترق الوظيفي.

يُظهر الجدول (٧) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ قيمته  $0.647^{**}$ ، مع درجات حرية قدرها ١٨٥، ومعنوية إحصائية بلغت ٠,٠٠٠، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). يشير ذلك إلى وجود ارتباط عكسي قوي بينهما. بناءً على هذه النتائج، يمكن للباحث قبول الفرضية الفرعية الثانية.

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الوقت والاحترق الوظيفي.

يُظهر الجدول (٧) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ قيمته  $0.507^{**}$ ، مع درجات حرية قدرها ١٨٥، ومعنوية إحصائية بلغت ٠,٠٠٠، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). يشير ذلك إلى وجود ارتباط عكسي قوي بينهما. بناءً على هذه النتائج، يمكن للباحث قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة والاحترق الوظيفي.

يُظهر الجدول (٧) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ قيمته  $0.661^{**}$ ، مع درجات حرية قدرها ١٨٥، ومعنوية إحصائية بلغت ٠,٠٠٠، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). يشير ذلك إلى وجود ارتباط عكسي قوي بينهما. بناءً على هذه النتائج، يمكن للباحث قبول الفرضية الفرعية الرابعة.



٥- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار والاحترق الوظيفي.

يُظهر الجدول (٧) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ قيمته  $-.443^{**}$ ، مع درجات حرية قدرها ١٨٥، ومعنوية إحصائية بلغت  $٠,٠٠٠$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة  $(٠,٠٥)$ . يشير ذلك إلى وجود ارتباط عكسي متوسط بينهما. بناءً على هذه النتائج، يمكن للباحث قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

٦- اختبار الفرضية الفرعية السادسة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي والاحترق الوظيفي.

يُظهر الجدول (٧) أن معامل الارتباط بيرسون بلغ قيمته  $-.535^{**}$ ، مع درجات حرية قدرها ١٨٥، ومعنوية إحصائية بلغت  $٠,٠٠٠$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة  $(٠,٠٥)$ . يشير ذلك إلى وجود ارتباط عكسي قوي بينهما. بناءً على هذه النتائج، يمكن للباحث قبول الفرضية الفرعية السادسة.

الجدول (٧) قيم الارتباط بين المتغير مهارات الموارد البشرية الناعمة وابعاده وبين الاحتراق الوظيفي							
مهارات الموارد البشرية الناعمة	العمل الجماعي	اتخاذ القرار	القيادة	إدارة الوقت	التفكير الناقد	الاتصال والتواصل	المتغيرات والابعاد
-	$-.535^{**}$	$-.443^{**}$	$-.661^{**}$	$-.507^{**}$	$-.647^{**}$	-	قيمة الارتباط
$.718^{**}$	$.000$	$.000$	$.000$	$.000$	$.000$	$.602^{**}$	المعنوية
185	185	185	185	185	185	185	عدد المفردات

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للمتغير مهارات الموارد البشرية الناعمة في الاحتراق الوظيفي.

من الجدول (٨) يتضح أن قيمة الحد الثابت لمهارات الموارد البشرية الناعمة قد بلغت  $(٥,٣٤٩)$ ، وهي القيمة الأساس التي تمثل مستوى الاحتراق الوظيفي. في الوقت نفسه، يظهر أن الميل الحدي  $(٠,٨٠٠)$  يشير إلى وجود تأثير عكسي ومتناقص لمهارات الموارد البشرية الناعمة على الاحتراق الوظيفي، حيث أن كل زيادة في مهارات الموارد البشرية الناعمة تؤدي إلى انخفاض في مستوى الاحتراق الوظيفي. وان معنوية اختبار F جاءت أقل من المعنوية الإحصائية  $٠,٠٥$  مما يدل على قبول الفرضية الرئيسية الثانية وتنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:



١- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لـ الاتصال والتواصل في

الاحتراق الوظيفي.

قيمة الحد الثابت (٤,٦٨١)، مع ميل حدي (-٠,٥٧٢) يعكس تأثيرًا عكسيًا، حيث أن زيادة مهارات الاتصال والتواصل تؤدي إلى تقليل الاحتراق الوظيفي. معامل التحديد بلغ (٠,٣٦٣)، مشيرًا إلى أن نسبة ٣٦,٣٪ من التباين في الاحتراق الوظيفي يمكن تفسيرها من خلال الاتصال والتواصل. وان معنوية اختبار F جاءت اقل من المعنوية الإحصائية ٠,٠٥ مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى.

٢- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لـ التفكير الناقد في الاحتراق

الوظيفي.

قيمة الحد الثابت (٤,٤١٣)، والميل الحدي (-٠,٥٣٨) يشير إلى تأثير عكسي للتفكير الناقد على الاحتراق الوظيفي. معامل التحديد (٠,٤١٩) يعكس أن ٤١,٩٪ من التباين في الاحتراق الوظيفي يُعزى للتغيرات في مهارة التفكير الناقد. وان معنوية اختبار F جاءت اقل من المعنوية الإحصائية ٠,٠٥ مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية.

٣- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لـ إدارة الوقت في الاحتراق

الوظيفي.

قيمة الحد الثابت (٣,٨٤٩)، والميل الحدي (-٠,٣٩٧) يظهر تأثيرًا عكسيًا لإدارة الوقت على الاحتراق الوظيفي، مع معامل تحديد (٠,٢٥٨) يعكس نسبة تفسير تبلغ ٢٥,٨٪ من التباين في الاحتراق الوظيفي. وان معنوية اختبار F جاءت اقل من المعنوية الإحصائية ٠,٠٥ مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

٤- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لـ القيادة في الاحتراق

الوظيفي.

قيمة الحد الثابت (٤,١١٨)، والميل الحدي (-٠,٥١٧) يشير إلى تأثير عكسي للقيادة على الاحتراق الوظيفي. أما معامل التحديد فقد بلغ (٠,٤٣٦)، مما يعني أن ٤٣,٦٪ من التباين في الاحتراق الوظيفي يمكن تفسيره من خلال مهارة القيادة. وان معنوية اختبار F جاءت اقل من المعنوية الإحصائية ٠,٠٥ مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الرابعة.



٥- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لـ اتخاذ القرار في الاحتراق الوظيفي.

قيمة الحد الثابت (٣,٩٢٣)، والميل الحدي (-٠,٤٨٤) يشير إلى تأثير عكسي لاتخاذ القرار على الاحتراق الوظيفي، مع معامل تحديد (٠,١٩٦) يعكس نسبة تفسير تبلغ ١٩,٦٪ من التباين في الاحتراق الوظيفي. وان معنوية اختبار F جاءت اقل من المعنوية الإحصائية ٠,٠٥ مما يدل على قبول الفرضية الفرعية الخامسة.

٦- اختبار الفرضية الفرعية السادسة: يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لـ العمل الجماعي في الاحتراق الوظيفي.

قيمة الحد الثابت (٤,١٨٨)، والميل الحدي (-٠,٥١١) يظهر تأثيرًا عكسيًا للعمل الجماعي على الاحتراق الوظيفي، مع معامل تحديد (٠,٢٨٦) يعكس نسبة تفسير تبلغ ٢٨,٦٪ من التباين في الاحتراق الوظيفي. وان معنوية اختبار F جاءت اقل من المعنوية الإحصائية ٠,٠٥ مما يدل على قبول الفرضية الفرعية السادسة.

الجدول (٨) قيم التأثير لمهارات الموارد البشرية الناعمة وابعادها في الاحتراق الوظيفي

المتغير	$\alpha$	$\beta$	$t(\beta)$	Sig.t( $\beta$ )	$R^2$	F-Test	Sig.F
مهارات الموارد البشرية الناعمة	5.349	-0.800	-13.966	0.000	0.516	195.054	0.000
الاتصال والتواصل	4.681	-0.572	-10.202	0.000	0.363	104.087	0.000
التفكير الناقد	4.413	-0.538	-11.489	0.000	0.419	131.995	0.000
إدارة الوقت	3.849	-0.397	-7.968	0.000	0.258	63.482	0.000
القيادة	4.118	-0.517	-11.905	0.000	0.436	141.721	0.000
اتخاذ القرار	3.923	-0.484	-6.680	0.000	0.196	44.627	0.000
العمل الجماعي	4.188	-0.511	-8.565	0.000	0.286	73.351	0.000

#### المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

١- يظهر لدى المديرين في الشركة العامة لتوزيع كهرباء بغداد مهارات مميزة في إيصال المعلومات بطرق فعالة. ومنها استخدام الامثلة والقصص والشواهد الواقعية التي تعزز من



المتلقي وتساعده على ترسيخ المعلومة في ذهنه بشكل ادق واعمق. لذا ان تقديم المعلومة بهذه الاسلوب يمكن ان يساهم في تحسين الاتصال و زيادة الثقة بين الفريق الواحد كما يسهم في زيادة التفاعل بينهم.

٢- يعد تقبل النقد من الصفات الجيدة التي تزيد من تطوير مهارات وقابليات التفكير لدى الموظفين في الشركة حيث يجد الموظف الصعوبة في تحمل النقد في البداية ، الا ان من يتبناه هذا النقد كفرصة لتعلم والتطوير يكتسب قدرة ومهارة في تحسين أدائه والتعرف على مواطن قوته وضعفه. لذا فان الموظف الذي يتقبل النقد الايجابي يظهر استعداد حقيقي لاستماع لآراء الزملاء والاخرين مما يعزز ذلك في خلق بيئة تعاونية.

٣- نستنتج ان التوافق الايجابي بين ساعات العمل الرسمية وحجم العمل الخاص بالموظفين يعزز من رضاهم وانتاجيتهم في الشركة. حيث يشعر الموظف بالارتياح عندما يكون الوقت المحدد يتناسب مع المهام المطلوبة مما يسهم ذلك في خلق بيئة عمل مريحة خالية من الضغوط مما ينعكس بالإيجاب على الشعور بالإنجاز والتخطيط الجيد والإدارة الفعالة للوقت والموارد. وهذا يؤثر تأثيرا ايجابيا على الاداء العام للفريق.

٤- وجود فجوة بين التواصل الداخلي والتعاون المشترك في اتخاذ القرارات في الشركة المبحوثة. هذه الفجوة تؤدي الى تقلل فرص الابتكار وتقلل من تلاقح الأفكار التي تساهم في حل المشكلات بشكل افضل.

٥- ان الاهتمام بالأخرين ومشاعرهم سواء كانوا مراجعين او موظفين او عاملين تعد من الممارسات الايجابية التي تسهم في خلق بيئة عمل متفهمة ومتعاونة داخل الشركة المبحوثة. لذلك فان الاهتمام يعكس درجة عالية من الذكاء العاطفي للموظفين. مما ساهم في تعزيز العلاقات المهنية وتقليل التوتر والاحتكاك. فعندما يشعر الفرد في المنظمة بان مشاعرهم تحظى بالاهتمام والاحترام والتقدير، يزيد من رضاه ويحفزه على تقديم افضل ما لديه من اداء.

٦- هنالك تحديات كبيرة تواجه الموظفين في الشركة المبحوثة تتعلق بالضغط المستمر والعبء الوظيفي. بمجرد شعور الموظف انه يبذل جهد شاق او انه يكون على وشك الانهيار ، فهذا ان دل على شيء يدل على وجود خلل في إدارة الموارد البشرية وتوزيعها للمهام. كما يضاف الى ذلك نقص الدعم الصحي والنفسي، كلها هذا يؤثر سلبا على أداء وانتاجية الشركة مؤدي هذا الامر في نهاية المطاف الى زيادة معدلات الاستقالة والغياب.



٧- وجود فجوة بين تواصل وتفاهم موظفو الشركة. فإذا كان الموظف يجد صعوبة في فهم مشاعر واحاسيس زملاءه تجاه عمله ، فقد يرجع ذلك السبب نقص الوعي بالاحتياجات او ضعف التواصل الداخلي او الضغوط التي يواجهها الاخرين. كل هذا يؤدي الى سوء الفهم او قلة التعاون الفعال.

٨- تشير نتائج البحث الى ان هناك تغير سلبي في طريقة التعامل بين موظفو الشركة المبحوثة. حيث عندما يشعر الموظف بانه اصبح اكثر قساوة في تعامله مع الزملاء بعد توليه مهام جديدة ، مما يعكس ضغوط العمل المتزايدة او عدم وضوح الدور بين ادارة العلاقات والافراد. ان القساوة في التعامل من الممكن ان تؤدي احتمالا الى تقليل التعاون والانتاجية مما يؤثر سلبا بصورة عامة على بيئة العمل.

٩- تشير نتائج البحث الى وجود علاقة ارتباط بين كل من مهارات الموارد البشرية الناعمة والاحترق الوظيفي. كما ان هناك علاقة عكسية بين هذين المتغيرين، هذا يعني ان تحسين مهارات الموارد البشرية الناعمة قد يكون له تأثير ايجابي على تقليل مستويات الاحترق الوظيفي. لذا هذه العلاقة تعكس اهمية تطوير المهارات الشخصية والادارية للموظفين والذي يسهم في الحد من اثار الضغوط الوظيفية.

#### ثانيا: التوصيات

- ١- لغرض الاستفادة من المهارات الناعمة ، يجب تنظيم ورش عمل وجلسات تدريبية مستمرة يكون الغرض منها التركيز على مهارات الاتصال واستخدام الشواهد الواقعية والامثلة في المجالات كافة. حيث من الممكن ان يصبح المديرون الذين يمتلكون تلك المهارات كمدربون لآخرين حيث تساهم تلك الميزة في تشجيع الحوار البناء والتعلم المستمر، كذلك تعزز الثقافة من خلال تشجيع الموظفين في مشاركة قصص نجاحاتهم وتجاربهم العملية التي تساعد في تعزيز الروح المعنوية والتحفيزية لدى الجميع وتقديم ما هو افضل.
- ٢- ينصح بتبني اسلوب (المرأة العاكسة) لتطوير المهارات بين الموظفين والتي تعني الاستماع الجيد الى الملاحظات وتحليلها بشكل جيد . حيث من خلال عقد الجلسات الحوارية التي تساعد على تبادل الآراء والملاحظات والتي تعزز من قدرات الموظفين الفكرية والمهنية ، مما يسهم ذلك في تحسين الاداء العام للشركة.



- ٣- لتحقيق التوازن بين ساعات العمل المحددة مع حجم العمل يجب توزيع المهام بشكل دوري حيث يساعد التوازن على الحفاظ على مستويات عالية من الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين بشكل أفضل.
- ٤- التشجيع على الاجتماعات الدورية التي تتيح للموظفين تقديم أفضل المقترحات والافكار بشكل مباشر ، كذلك فتح باب النقاشات والشفافية التي تزيد من شعور الموظف بانه جزء فعال ومؤثر في الشركة.
- ٥- تنظيم دورات عمل مستمرة تخص مهارات الذكاء والتواصل الفعال في بيئة العمل. كذلك انشاء قنوات لتواصل بين الموظفين والمراجعين للتعبير عن مشاعرهم و ارائهم بشكل بناء الذي بدوره يعزز الثقة والتفاهم ويسهم في رفع مستوى التفاعل والانتاجية ويحسن من سمعة الشركة.
- ٦- لتقليل الضغط الناتج عن العمل يجب اتخاذ خطوات تساهم في تحسين رفاهية الموظفين من خلال ادال برامج الدعم النفسي والصحي مثل عقد ورش العمل والاستشارات النفسية الداخلية بالاضافة الى تعزيز بيئة عمل داعمة تشجع على تقليل الضغوطات والتواصل المفتوح.
- ٧- لزيادة وتحسين التواصل بين الموظفين يجب تعزيز القدرة على كيفية فهم مشاعر الاخرين وذلك من خلال جلسات تدريبية في تعلم مهارات الاستماع وفهم الاخرين.
- ٨- للحفاظ على العلاقات المهنية يجب تنظيم جلسات فردية او بصورة مجاميع صغيرة لمناقشة الضغوطات والتحديات التي يواجهها الفرد مع الجماعة.
- ٩- التركيز على مهارات الموارد البشرية الناعمة من خلال البرامج التدريبية والندوات وورش العمل والتي يجب ان تستهدف في برنامجها على تحسين مهارات التواصل ، ادارة الوقت و القيادة . ويمكن الاستفادة من المهارات الناعمة من خلال دمجها مع استراتيجيات تطوير الموظفين لضمان ديمومة العمل وتقليل مستويات الاحتراق الوظيفي وكذلك تعزز من قدراتهم لتعامل مع الضغوط ويساهم في تحسين الاداء العام ورضاهم الوظيفي.

### المراجع

- الذبحاوي ، سناء جاسم محمد والذبحاوي ، دجلة جاسم محمد (٢٠١٦) ، " اختبار العلاقة بين العدالة التنظيمية والاحتراق الوظيفي " دراسة تطبيقية في المعهد التقني الكوفة ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثالث عشر – العدد (٤٠).



العزاوي، شفاء محمد علي وسارة العيبي عبد الله (٢٠٢٠) "تأثير الاحتراق الوظيفي في أداء العاملين: بحث ميداني في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية" المجلد ٢٦ ، العدد ١١٧، ص ١٥٢-١٧٨.

عاشور، علوطي وعبد الوهاب، مغار (٢٠١٧)، " علاقة غياب العدالة التوزيعية بأبعاد الاحتراق الوظيفي دراسة ميدانية على مستشاري التوجيه والارشاد التدريسي لولاية سكيكده، مجله العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (٣١).

الكلابي، سعد بن عبدالله و ،رشيد مازن بن فارس (٢٠٠١)، " الاحتراق الوظيفي: دراسة استكشافية لمقياس (ماسلاك) على الموظفين في الرياض بالمملكة العربية السعودية "، مجله جامعه الملك مسعود (١٣) للعلوم الإدارية.

بن ساري، عشور وبالكامل احمد (٢٠٢٢) "أثر المهارات المعنوية (الناعمة) على الأداء التمريضي دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالحجيرة" رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- جزائر.

محمود، ناجي عبدالستار وعدنان سهيل جاسم (٢٠٢١) "تأثير المهارات الناعمة في تعزيز طول العمر التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة ديالى"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ٥٤.

Al, A. P. D. H. T. (2021). Description and diagnosis of the dimensions of soft skills at the University of Mosul/An exploratory study of the opinions of a sample of Teachers working in humanities colleges. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 17(56 part 2)

Aldulaimi, S. H. (2018). Leadership soft skills in higher education institutions. Social Science Learning Education Journal, 3(7), 01-08.

Al-Hasnawi, H. H., & Al-janabi, A. G. F. (2023). Employing soft skills in reducing organizational inertia. Iraqi Journal for Administrative Sciences, 19(77).

Artz, B., Kaya, I., & Kaya, O. (2022). Gender role perspectives and job burnout. Review of Economics of the Household, 20(2), 447-470.



- Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout research*, 1(3), 112-119.
- Bianchi, R. (2018), Burnout is more strongly linked to neuroticism than to work-contextualized factors. *Psychiatry Research*, 270, 901-905.
- Bora, B. (2015). The essence of soft skills. *International Journal of Innovative Research and Practices*, 3(12), 7-22.
- Dewa, I., & Satrya, G. (2023). *International Journal of Business, Economics and Social Development Assistance in Demographic Administration Innovation in Surabaya*. 4(2), 60–63.
- Gong, Z., Chen, Y., & Wang, Y. (2019). The influence of emotional intelligence on job burnout and job performance: Mediating effect of psychological capital. *Frontiers in psychology*, 10, 486722
- Green, Francis. 2011. *What is Skill? An Inter-Disciplinary Synthesis*. London: Centre for Learning and Life Chances in Knowledge Economies and Societies. Available online: <http://www.llakes.org/wp-content/uploads/2011/02/Green-What-is-Skill-reduced.pdf> (accessed on 15 April 2023).
- Hyder, H., Mahmood, Z., & Hasan, H. (2020). Soft skills: A research study on outdoing academics and conquer the world. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt*, 17(7), 7805-7815.
- Kumar, A., Singh, P. N., Ansari, S. N., & Pandey, S. (2022). Importance of soft skills and its improving factors. *World Journal of English Language*, 12(3), 220-227.
- Lubbadeh, T. (2020). Job burnout: A general literature review. *International Review of Management and Marketing*, 10(3), 7.



Mahmoud, N. A. S. (2021). The Effect of Soft Skills In Enhancing Organizational Longevity 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 part 1).

Marin-Zapata, S. I., Román-Calderón, J. P., Robledo-Ardila, C., & Jaramillo-Serna, M. A. (2022). Soft skills, do we know what we are talking about? Review of Managerial Science, 16, 969-1000.

Martins, H., Rouco, C., Piedade, L., & Borba, F. (2020). Soft skills for hard times: Developing a preparedness framework for overcoming crises in higher education students. Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM, 2020-October, 280–290. <https://doi.org/10.34190/IKM.20.079>

Maslach, C., Leiter, M.P. (2016a), Burnout. In: Fink, G., editor. Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior. Amsterdam, Netherlands: Elsevier Science. p351-357.

Maslach, C., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. (2001), Job Burnout. Annual Review of Psychology, 52(1), 397-422.

Maulana, M. B., Dewi, S. R., & Maryam, S. (2024). Analysis of the Effect of Hard Skills, Soft Skills and Self Efficacy on the Quality of Human Resources in Universities in Region 3 Cirebon. *International Journal of Business, Economics, and Social Development*, 5(2), 209-218.

Merriam-Webster. n.d. Skill. In Merriam-Webster.com Dictionary. Available online: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/skill> (accessed on 15 April 2023).

Nieragden, G., (2000). Journal article. The soft skills of Business English. The Weekly Column.



Oxford.(2020).Soft Skills :Definition of soft skills by oxford Dictionary on Lexico .com also meaning of soft skills Retrieved gune 07,2020,form <https://www.lexico .com /definition/soft skills>.

Parsons, T. L., (2008), Definition: Soft skills. Retrieved from <http://searchcio. techtarget. com/definition/soft-skills> No.

Qizi, K. N. U. (2020). Soft skills development in higher education. Universal Journal of Educational Research, 8(5), 1916-1925.

Sonn , Chantel (2015) , "The Relationship Between Burnout And Work Engagement A Mongst Employees With A pharmaceutical Distribution Industry " , Submitted In Accordance With The Requirements For The Degree Of Master Of Commerce In The Subject Industrial And Organisational Psychology At The University Of South Africa.

Sriruecha & Buajan, (2017), Leadership Soft Skills of the Director That Affects the Performance of the Subordinate at Sub district Health Promoting Hospitals” Chanaphol Sriruecha and Sarichpolchai Buajan/Procedia-Social and Behavioral Sciences 237, 1341-1346.

Tang K, N. (2011): Soft skills integrated in sustainable higher education. Journal of Modern Education Review (ISSN 2155-7993), 1(2), 99-110.

Tang, K. N. (2019a). Beyond employability: Embedding soft skills in higher education. The Turkish Online Journal of Educational Technology, 18(2), 1-9.

Taylor, E. 2016; Investigating the perception of stakeholders on Soft Skills development of Students; Evidence from south Africa. Interdisciiplinary Journal of e-Skills and life Long Learning, 12,1-18



Tem, S., Kuroda, A., & Tang, K. N. (2020). The importance of soft skills development to enhance entrepreneurial capacity. *International Educational Research*, 3(3), p1-p1.

Touloumakos, A. K. (2020). Expanded yet restricted: A mini review of the soft skills literature. *Frontiers in Psychology*, 11, 2207.

Tsirkas, K., Chytiri, A.P. & Bouranta, N., (2020). The gap in soft skills perceptions: a dyadic analysis. *Education + Training*, 62(4), 357-377.

Vallas, Steven P. 1990. The concept of skill: A critical review. *Work and Occupations* 17: 379–98.

Wu, G., Hu, Z., & Zheng, J. (2019). Role stress, job burnout, and job performance in construction project managers: the moderating role of career calling. *International journal of environmental research and public health*, 16(13), 2394.

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*, 15