

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Abdullah Hewa Kheder & Hama Kareem Jamal Ahmad. The role of soft skills in meeting the requirements of sustainable manufacturing An exploratory study of the opinions of a sample of cement factory employees in Sulaymaniyah Governorate, Kurdistan Region, Iraq. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (3) Part (1):142-158.

The role of soft skills in meeting the requirements of sustainable manufacturing

An exploratory study of the opinions of a sample of cement factory employees in Sulaymaniyah Governorate, Kurdistan Region, Iraq

Hewa Kheder Abdullah ¹, Jamal Ahmad Hama Kareem ²

^{1,2} University of Sulaimani - College of Administration and Economics - Department of Business Administration, Sulaimani, Iraq

hewakheder8@gmail.com ¹
jamal.hama@univsul.edu.iq ²

Abstract: This study aimed to analyze the nature of the correlations and influences between soft skills as an independent variable (communication, teamwork, decision-making and problem-solving, strategic thinking) and sustainable manufacturing as a dependent variable (environmental, economic, social, and technological) in cement factories in Sulaymaniyah Governorate, Kurdistan Region of Iraq. The study followed a descriptive-analytical approach, and a hypothetical model was constructed to reflect the relationship between the variables. The main and sub-hypotheses were formulated and tested using statistical tools in SPSS V.28 and AMOS V.28. The target sample consisted of 280 managers, heads, officials, and employees. 162 questionnaires were distributed directly and electronically via Google Form, 155 of which were retrieved, and 150 were used for analysis. The results showed statistically significant positive correlations and influences between soft skills and sustainable manufacturing. The study recommended adopting soft skills as a strategic approach to enhance manufacturing sustainability and adapt to rapid environmental changes.

Keywords: Soft Skills, Sustainable Manufacturing, Cement Factories, Sulaymaniyah Governorate – Iraq.

دور المهارات الناعمة في تلبية متطلبات التصنيع المستدام
دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المعامل الأسمنت في محافظة السليمانية

الباحث: هيو خدر عبدالله ¹، أم.د. جمال احمد حمة كريم ²

^{1,2} جامعة السليمانية-كلية الإدارة والاقتصاد-قسم إدارة الاعمال، السليمانية، العراق

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المهارات الناعمة كمتغير مستقل بأبعادها (التواصل، العمل الجماعي، اتخاذ القرار وحل المشكلات، التفكير الاستراتيجي)، والتصنيع المستدام

كمغير تابع بأبعاده (البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية)، في مصانع الأسمنت في محافظة السليمانية، إقليم كردستان العراق. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم بناء نموذج افتراضي يعكس العلاقة بين المتغيرات. صيغت الفرضيات الرئيسية والفرعية واختبرت باستخدام أدوات إحصائية في برنامجي SPSS (V.28) و (AMOS V.28). تكونت العينة المستهدفة من ٢٨٠ مديراً ورئيساً ومسؤولاً وموظفاً. تم توزيع ١٦٢ استبياناً بشكل مباشر وإلكتروني عبر Google Form، تم استرداد ١٥٥ منها، واستخدم ١٥٠ للتحليل. أظهرت النتائج وجود ارتباطات وتأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والتصنيع المستدام. أوصت الدراسة باعتماد المهارات الناعمة كنهج استراتيجي لتعزيز استدامة التصنيع والتكيف مع التغيرات البيئية المتسارعة.

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة، التصنيع المستدام، المعامل الأسمنت، محافظة السليمانية-العراق.

Corresponding Author: E-mail: hewakheder8@gmail.com

المقدمة

شهدت بيئة الأعمال تحولات سريعة نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي، مما أدى إلى زيادة توقعات العملاء وعمليات الإنتاج الأكثر تعقيداً. أصبحت ممارسات التصنيع التقليدية غير كافية لمواكبة هذه التغيرات، مما دفع إلى اعتماد استراتيجيات تصنيع مستدامة تلبي المتطلبات البيئية والاجتماعية والاقتصادية (سلطان وأمين، ٢٠٢١: ٥٦٨). في هذا السياق، لم تعد المهارات التقنية كافية؛ فقد برزت المهارات الشخصية كعامل استراتيجي في تحسين الأداء والتكيف مع بيئات العمل الديناميكية، مما يعزز التحول نحو التصنيع المستدام (روبلز، ٢٠١٢: ٤٥٧). تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور المهارات الشخصية في تلبية متطلبات التصنيع المستدام في سياق صناعي، من خلال دراسة ميدانية في مصنعين للأسمنت (ماس وكاسن) في محافظة السليمانية. وهي تركز على الاعتقاد بأن تطوير المهارات الشخصية هو ركيزة أساسية لنجاح مبادرات الاستدامة، باستخدام استبيان وتحليل علمي للبيانات لتقديم رؤية شاملة عبر أربعة فصول رئيسية.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: المشكلة الدراسة:

على الرغم من أن أنظمة التصنيع التقليدية قد تحسنت تاريخياً لتحقيق كفاءة التكلفة والإنتاجية العالية وسرعة الإنتاج، إلا أنها تتعرض لانقادات متزايدة بسبب محدودية استجابتها للتغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة. وغالباً ما تعجز هذه الأنظمة عن تلبية الركائز الأساسية للاستدامة، بما في ذلك الإدارة البيئية والحفاظ على الموارد والمسؤولية الاجتماعية ولا يعد التحول نحو التصنيع المستدام ضرورة استراتيجية فحسب، بل يمثل أيضاً تحدياً معقداً، إذ يتطلب موازنة الكفاءة التشغيلية والربحية مع الأهداف البيئية والاجتماعية الأوسع، ومن العناصر الأساسية لهذا التحول، وإن كان غالباً ما يغفل، دور رأس المال البشري، وتحديدًا دمج المهارات الناعمة كالتواصل والعمل الجماعي واتخاذ القرارات وحل المشكلات والتفكير الاستراتيجي، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال استكشاف مدى مساهمة المهارات الناعمة في تلبية متطلبات التصنيع المستدام في صناعة الأسمنت في إقليم كردستان العراق. وبناءً على ذلك، تمثلت مشكلة البحث في تحديد مدى مساهمة المهارات الناعمة في تلبية متطلبات التصنيع المستدام في قطاع صناعة الإسمنت في محافظة السليمانية لإقليم كردستان العراق. ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما مدى الإلمام والاهتمام بالأبعاد والمنطلقات الفكرية للعاملين في المعامل المدروسة للمهارات الناعمة وتفعيل متطلبات التصنيع المستدام في ضوء الإمكانيات الحالية؟
٢. هل تختلف الأهمية الترتيبية للمتغيرات محل الدراسة باختلاف طبيعة اعتمادها على المعامل المدروسة؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في معامل الأسمنت المدروسة نحو المهارات الناعمة وتلبية متطلبات التصنيع المستدام تعزى إلى خصائصهم الشخصية؟
٤. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة ومتطلبات التصنيع المستدام؟
٥. هل للمهارات الناعمة تأثير ذو دلالة إحصائية على تلبية متطلبات التصنيع المستدام في مصانع الأسمنت المدروسة؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

١. **الأهمية الأكاديمية:** تتناول الدراسة مواضيع حديثة كالمهارات الناعمة والتصنيع المستدام، والتي تمثل تجربة رائدة في أدبيات الإدارة المعاصرة، لا سيما في مجالات إدارة الموارد البشرية وإدارة الإنتاج والعمليات. تسعى هذه الدراسة إلى الاستفادة من المعرفة المتراكمة لإثراء مكتبات الجامعات في إقليم كردستان، وبناء أسس هذا المجال، مما يُمكن من تأكيد الارتباطات بين المتغيرات ويضمن دقة وموضوعية الاختيار.
٢. **الأهمية العملية:** طبقت الدراسة الحالية على أحد أهم القطاعات وأكثرها فعالية في إقليم كردستان العراق، وهو قطاع صناعة الإسمنت، وهي الدراسة الأولى من نوعها في هذا المجال وعلاوة على ذلك، تسهم الدراسة الحالية في تقديم حلول على شكل توصيات ومقترحات قادرة على حد كبير على معالجة المشكلات والمعضلات التي تواجه معامل الإسمنت بما فيها المعامل المبحوثة في إقليم كردستان العراق، لا سيما فيما يتعلق بكيفية الاستفادة من المهارات الناعمة لمواجهة تحديات الاستدامة المعقدة بشكل

تعاوني وفعال، مما يسهم في تعزيز مكانة المعامل قيد الدراسة لقيادة عملية التحول إلى ممارسات مستدامة في صناعة الإسمنت ومن المرجح أيضاً أن تُفضي الدراسة الحالية إلى دراسات لاحقة أكثر فائدة لتلبية متطلبات التصنيع المستدام في إقليم كردستان العراق.

٣. الأهمية الخاصة: تنعكس هذه الأهمية في إمكانية تحسين أداء معامل الأسمنت عند تطبيقها لأنموذج الدراسة بصيغته النهائية، حيث إن تحسين أداء معامل الأسمنت من خلال دمج المهارات الناعمة أمر ضروري لتحقيق أهداف التصنيع المستدام.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

وفقاً لبيان مشكلة الدراسة فإن الهدف الرئيسي للدراسة الحالية هو الحصول على فهم أفضل للدور الذي يمكن أن تلعبه المهارات الناعمة في تلبية متطلبات التصنيع المستدام في معامل الأسمنت في إقليم كردستان العراق، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي جاءت الأهداف الفرعية للدراسة الحالية على النحو التالي:

أ. التعرف على مدى الإلمام والاهتمام بالأبعاد والمنطلقات الفكرية للعاملين في معامل الأسمنت المدروسة للمهارات الناعمة وتفعيل متطلبات التصنيع المستدام في ضوء الإمكانيات الحالية.

ب. تحليل وتشخيص مستوى الاستجابة لمتغيرات المهارات الناعمة ومتطلبات التصنيع المستدام.

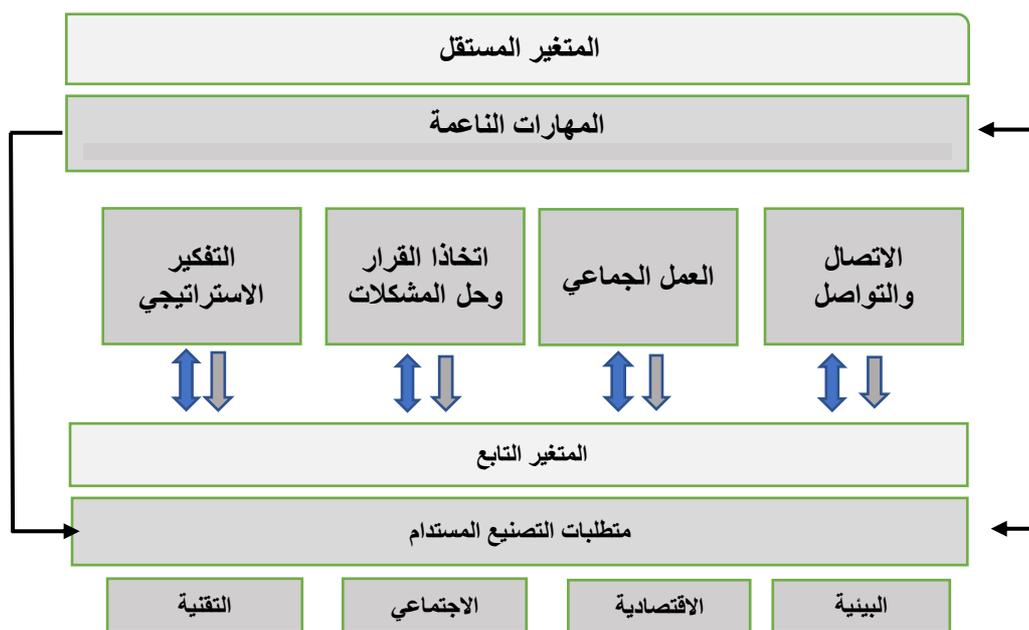
ت. التحقق من وجود فروق بين العاملين في معامل الأسمنت نحو المهارات الناعمة ومتطلبات التصنيع المستدام وفقاً لخصائصهم الشخصية؟

ث. تشخيص العلاقة المعنوية بين المهارات الناعمة ومتطلبات التصنيع المستدام في معامل الأسمنت المدروسة؟

ج. بيان أثر المهارات الناعمة في تلبية متطلبات التصنيع المستدام في معامل الأسمنت المدروسة؟

رابعاً: نموذج البحث الافتراضي:

من أجل المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وتحقيق أهدافه بشكل علمي، تم تصميم مخطط فرضي للدراسة يوضح العلاقة والاثـر بين المهارات الناعمة وابعادها بوصفها متغيراً مستقلاً والتصنيع المستدام بوصفها متغيراً تابعاً كما هو موضح في الشكل (١).



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من إعداد الباحثان

علاقة الارتباط
التأثير

خامساً: فرضيات الدراسة:

صيغت فرضيات البحث الرئيسية في ضوء الخطة الافتراضية، وبما يتوافق مع أهداف الدراسة ومحتواها وبناءً عليه، اعتمدت الدراسة على مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية وهي:

١- الفرضية الرئيسية الأولى: تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل معامل الأسمنت محل الدراسة، وقد انبثقت من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: تختلف الأهمية الترتيبية للمتغير المستقل (المهارات الناعمة) باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المعامل قيد الدراسة.

ب- **الفرضية الفرعية الثانية:** تختلف الأهمية الترتيبية للمتغير التابع (متطلبات التصنيع المستدام) وأبعاده باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل المعامل محل الدراسة.

٢- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد ارتباط معنوي بين المهارات الناعمة ومتطلبات التصنيع المستدام في معامل الاسمنت المبحوثة، ومن هذه الفرضية الرئيسية تم إنتاج الفرضيات الفرعية التالية:

أ- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد ارتباط معنوي ومباشر ذو دلالة إحصائية بين مهارة الاتصال والتواصل ومتطلبات التصنيع المستدام في معامل الاسمنت المبحوثة.

ب- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد ارتباط معنوي وطردية ذات دلالة إحصائية بين مهارة العمل الجماعي ومتطلبات التصنيع المستدام في معامل الاسمنت المدروسة.

ت- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد ارتباط معنوي وطردية ذات دلالة إحصائية بين مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات ومتطلبات التصنيع المستدام في معامل الاسمنت قيد الدراسة.

ث- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد ارتباط معنوي وطردية ذات دلالة إحصائية بين مهارة التفكير الاستراتيجي ومتطلبات التصنيع المستدام في معامل الاسمنت محل الدراسة.

سادساً: أسباب اختيار الدراسة:

١- إلى اكتساب مهارات التفاوض والإقناع والاستماع الفعال القوية، وهي ضرورية لإشراك أصحاب المصلحة ودعمهم للممارسات المستدامة التي تلعب دوراً هاماً في نجاح وبقاء المنظمات واستمرار منافستها في الأسواق.

٢- مساهمة الدراسة الحالية قدر الامكان في توظيف الاساليب الحديثة والمعاصرة للمهارات الناعمة في مجال تفعيل متطلبات التصنيع المستدام للمصانع المبحوثة نحو تعزيز الموقف التنافسي والمالي الأكثر أهمية بالنسبة لتلك المعامل.

٣- إمكانية الحصول على البيانات المطلوبة لإنجاز البحث الحالي بنجاح نتيجة للتعاون الميداني الميسر الى حد كبير من تلك المعامل مع الباحثان.

سابعاً: حدود الدراسة:

١- **الحدود العلمية:** تم تحديد الحدود العلمية من خلال متغيرات الدراسة وهي المهارات الناعمة ومتطلبات التصنيع المستدام.

٢- **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للبحث بمعامل الاسمنت (ماس وكاسن) العاملة في محافظة السليمانية لاقليم كردستان -العراق.

٣- **الحدود الزمانية:** تحددت المدة الزمنية للدراسة من ٢٠٢٥/٠٢/١٠ إلى ٢٠٢٥/٠٤/١٥.

٤- **الحدود البشرية:** وهي تتمثل بمجتمع البحث وبلغ (280) موظفاً من مختلف المستويات الادارية في المصانع المبحوثة. وفقاً للتوصيات المشارية في الجدول (١) من دراسة (Krejcie and Morgan 1970).

ثامناً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لوصف الظاهرة وتحليلها، ويساعد هذا المنهج على تحديد دور المهارات الناعمة في تلبية متطلبات التصنيع المستدام، يتيح هذا المنهج فهم العلاقات بين المتغيرات وتفسير البيانات، بهدف التوصل إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في تعزيز ممارسات الاستدامة في بيئة العمل الصناعية.

تاسعاً: مجتمع الدراسة:

يعد مجتمع الدراسة المحور الرئيسي المسؤول المباشر عن فشل الدراسة أو نجاحها، وهو مصطلح أكاديمي يشير إلى جميع المواضيع والمفردات التي قد تكون موضوع الدراسة أو الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة الدراسة (عيشور، ٢٠١٧: ٢٢٦)، وبذلك يكون مجتمع البحث الحالي ممثلاً بأغلب العاملين بدوام كامل في معامل الاسمنت (الماس وكاسن) العاملة في محافظة السليمانية لإقليم كردستان العراق. وقد بلغ عدد المجتمع (٢٨٠) فرداً وتم استخدام العينة المستهدفة والتي تضمنت (المدير ادارة والمدير مفوض ورئيس القسم ومسؤول الشعبة والموظفين) ، وبلغ عدد الاستثمارات الموزعة على أفراد عينة الدراسة (١٦٢) استثمارة، تم استرجاع (١٥٥) منها واستبعاد (٥) استثمارات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وعليه بلغ عدد الاستثمارات الواردة والصالحة للتحليل من مصانع الاسمنت محل الدراسة كل على حدة (١٥٠) استثمارة. ، وبذلك يبين الجدول (1)، وفي الفقرات اللاحقة المزيد من التفاصيل حول المجتمع المكاني والمجتمع البشرية لعينة الدراسة.

جدول (١): توزيع الأفراد المستجيبين على وفق معامل الاسمنت

اسم المعمل	عدد الاستثمارات المستثمرة	النسبة المئوية
معمل ماس	١٢٢	٧٥,٣%
معمل كاسن	٤٠	٢٤,٧%
المجموع	١٦٢	١٠٠,٠%

المصدر: من اعداد الباحثان

عاشراً: أساليب جمع البيانات والمعلومات:

ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة سواء النظرية أو العملية فقد اعتمد الباحثان على عدد من الأدوات في عملية جمع وتحليل البيانات والمعلومات والتي لخصتها بما يلي:

١- **الجانب النظري (المصادر الثانوية):** في هذا الجانب حاول الباحثان الاستفادة من آراء الباحثين الذين كتبوا في مجال متغيرات وأبعاد هذه الدراسة من خلال مراجعة المصادر العلمية العربية والأجنبية القديمة والحديثة وكذلك المؤتمرات والتقارير والأبحاث والرسائل العلمية بالإضافة إلى المقالات ونتائج الأبحاث التي يحصل عليها الباحثان من الإنترنت والمتعلقة بموضوع الدراسة والتعرف على أحدث التطورات التي حدثت وتحدثت في مجال المهارات الناعمة ومتطلبات الإنتاج المستدام.

٢- **الجانب الميداني (المصادر الأولية):** ولمعالجة الجانب التحليلي للبحث تم استخدام استمارة الاستبانة كمصدر أولي لجمع البيانات والتي تم الإشارة إليها في الملحق (١)، كما تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي والذي تم تدرجه وفقاً للبيانات التالية: الإجابة (موافق بشدة ٥ درجات، موافق ٤ نقاط، محايد ٣ نقاط، غير موافق ٢ نقطة، غير موافق بشدة ١ نقطة) لقياس مدى موافقة المستجيبين على العبارات الواردة في فقرات الاستبانة واتجاهاتهم نحوها. وقد تم مراعاة الوضوح والاتساق في صياغة فقراتها لإعطاء المستجيبين قدرة أكبر على إدراك متغيراتها وفهم معناها، كما تم تطوير عباراتها وصياغتها بناءً على الجانب النظري للدراسة وكذلك بالرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة، مثل (لدباغ، 2021:208)، (السراي، 2017:21)، (كيلان وآخرون، 2024:167)، (Hamdani and Saray, 2017:4) (Szilárd, et al. 2018:100) فضلاً عن الاستفادة من آراء عدد من الأساتذة من ذوي الخبرة والتخصص في هذا المجال.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً: المهارات الناعمة: الخلفية النظرية

المهارات الناعمة ليست مجرد مهارات ثانوية، بل هي قدرات أساسية تعزز من قدرة الفرد على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة والتفاعل بفعالية مع الآخرين، في بيئة العمل اليوم يعتمد النجاح ليس فقط على ما يعرفه الفرد، ولكن على كيفية استخدامه لتلك المعرفة بالتواصل مع فريقه والتعامل مع العملاء، كما تلعب المهارات الناعمة أدواراً محورية وجوهرية تساهم بشكل أساسي في نجاح المنظمة وخاصة تلك التي تتعامل مع العملاء، وهذه المنظمة أكثر نجاحاً مقارنة بالمنظمات الأخرى، وإذا كان موظفو المنظمات يفقدون إلى هذه المهارات فلا بد من تأهيلهم وتدريبهم بهذه المهارات لأنها أصبحت مطلباً مصاحباً للمهارات الإدارية الأكاديمية الأخرى (Heckman et al., 2012:2)، ولذلك فإن الشخص الماهر يستطيع أن ينفذ المهمة المطلوب أداءها بالمواصفات، مثل (الدقة في التنفيذ، السرعة في التنفيذ، السهولة في الأداء، التحكم والسيطرة على المهمة). (شاوش وآخرون، 2023:126)، والمهارات الناعمة مصطلحٌ يشير إلى سمات الشخصية الإيجابية والمهارات التي تُعزز العلاقات الإنسانية وأداء الأعمال، وتُضيف قيمةً للسوق. وهي كفاءات تتعلق بقدرة الفرد على الإنصات الجيد، والتواصل الفعال، والتعامل بإيجابية، والتعامل مع النزاعات، وتحمل المسؤولية، وإظهار الاحترام، وبناء الثقة، والعمل بكفاءة مع الآخرين، وإدارة الوقت بفعالية، وتقبل النقد، والعمل تحت الضغط، والتعامل بلطف مع الآخرين، وإظهار حسن الخلق (Vijayalakshmi, 2016:3). عرّف الباحثون وهي سمات شخصية مكتسبة تساهم في تطوير أداء الموظف من خلال القدرة على التواصل والتفاعل وإدارة الصراعات وحل المشكلات والتفكير النقدي والمرونة والقدرة على التكيف والذكاء العاطفي في الاستجابة.

للتطورات الجديدة في بيئة العمل مما يؤدي إلى التميز الوظيفي (زهراني وآخرون 2023:311) هي قدرة الموظف على التفاعل مع الآخرين، من خلال امتلاكه مهارات إدارة الوقت والاتصال والتواصل والتفكير النقدي والقيادة واتخاذ القرار والتفاوض والعمل الجماعي والتخطيط والتنظيم، مما يعزز تحسين الأداء والتميز. (الفرزانية وحاربان، 2023:62) وأشار (حميد والجمعان، 2022:188) هذه مهارات غير ملموسة تُكتسب غالباً من خلال تجارب الحياة والتفاعلات اليومية وتلعب دوراً أساسياً في سد الفجوات القائمة وتعزيز القدرة على إدارة مكان العمل بفعالية، وهي تُكمل المهارات العملية التي يمتلكها القادة والأفراد، يعرف الباحثان المهارات الناعمة بأنها: المهارات الناعمة هي صفات وقدرات شخصية أساسية تعمل على تعزيز ثقة الفرد بنفسه وتمكنه من التواصل بشكل فعال والتفكير الاستراتيجي والإبداعي وحل المشكلات، وتشمل هذه المهارات التكيف مع التغيير وبناء الفرق والحفاظ على العلاقات الإيجابية مع تحقيق التوازن بين الحياة الاجتماعية والنجاح الأكاديمي لتلبية متطلبات سوق العمل.

١- أهمية المهارات الناعمة:

أهمية المهارات الناعمة والتي حددها (محمود وجاسم 2021:196)، (الفرزانية وحردان 2023:64) تتجسد في عدة نقاط أساسية وهي:

- تكمُن أهميتها للأفراد في أي مؤسسة أو منظمة عمل في أنها تعمل على تقليل الصراع التنظيمي بين العاملين، وتحفيزهم على العمل، وتوفير الدعم المستمر لهم وتحقيق الأهداف من خلال التعاون بين الأفراد والعمل الجماعي والاستماع إلى رأي المجموعة.
- تعد المهارات الناعمة من المهارات المكملة للمهارات الإدارية ومن متطلبات العمل المهني وتعزز عملية التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة، وتساهم في زيادة إنتاجية الفرد في المؤسسة.
- يساعد في تحقيق أداء تنظيمي متميز من خلال تلبية متطلبات كافة الأطراف المعنية.
- تبرز أهميتها من خلال تقديم الدعم المستمر وتحفيز الأفراد على أداء عملهم بشكل فعال.

٢- أبعاد المهارات الناعمة:

اتفق العديد من الباحثين الرواد على ان المهارات الناعمة وهي، (Hassan,2024:148، كيلان واخرون, 2024:167، شلوش وآخرون، 2023:125، على،2022:389، Szilárd, et al 2018:100).

أ. مهارة الاتصال و التواصل: تعد إتقان مهارات الاتصال والتواصل أساساً بالغ الأهمية لنجاح المؤسسة، فعندما يظهر الموظفون مهارات اتصال وتواصل قوية - سواءً في تفاعلاتهم مع الإدارة أو الزملاء أو العملاء فإن ذلك يعزز الأداء العام بشكل ملحوظ (الإغا، ٢٠١٨: ٢١)، وهي تعد عنصراً أساسياً من عناصر رأس المال الاجتماعي، إذ تشكل هيكل وجودة العلاقات الاجتماعية داخل حدود المنظمة وخارجها (٦٢: ٢٠١٣ Nisula & Kiunto)، مهارات الاتصال والتواصل بأنها عملية نقل الأفكار والكلمات والمشاعر والمعاني من خلال وسائل مختلفة - مثل الإيماءات واللغة والتعبيرات - بهدف التأثير على الآخرين. تكمن أهمية مهارات الاتصال والتواصل في قدرتها على تعزيز الفهم المشترك والحد من سوء التواصل من خلال التفاعلات المباشرة وجهاً لوجه. وتتيح مهارات الاتصال والتواصل الفعال للمرسل ضمان دقة إيصال الرسالة، وتحسين محتواها من خلال التكرار أو طرق توصيل بديلة عند الضرورة (البطش: ٢٠١٩: ٢٧).

ب. مهارة العمل الجماعي (فريق العمل):

تشمل مهارات العمل الجماعي القدرة على العمل والتعاون مع أشخاص من خلفيات اجتماعية وثقافية مختلفة لتحقيق هدف مشترك ولبناء علاقات عمل جيدة مع الزملاء وأعضاء الفريق، يجب احترام مواقف الآخرين وسلوكهم ومعتقداتهم (Ngang et al, 2015:285). وقد أشار الى ذلك (الفرا، ٢٠١٨: ٣٥) أن الفريق هو مجموعة من الأفراد لديهم هدف ويمتلكون مهارات مختلفة تتكامل لتحقيق الهدف المشترك لأعضاء الفريق لذلك، فإن عملية بناء الفريق هي عملية إدارية وتنظيمية تتسج مجموعة العمل في وحدة متجانسة ومتناسكة وتفاعلية وفعالة، وهي عملية مخططة تهدف إلى تكوين مجموعة متكاملة وملتزمة قادرة على أداء مهام محددة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة تعاونية وتفاعلية. كما أشار (الإغا، ٢٠١٨: ٢٥) إلى أهمية مهارات العمل الجماعي داخل المؤسسات إذ يجب على الموظفين امتلاك هذه المهارات وعلى أعضاء الفريق توظيفها للوصول إلى حلول مناسبة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، وتعد مهارات العمل الجماعي أساسية للأفراد والمؤسسات، ويجب على الجميع اكتسابها لما لها من فوائد ومزايا متعددة في ضمان نجاح العمل وتحقيق الأهداف المرجوة ويتحقق ذلك عندما يعمل الجميع كفريق واحد، بشعور مشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوبة، والالتزام وتختلف أنواع الفرق باختلاف الأهداف التي تشكل من أجلها.

ت. مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات:

ويُعرف اتخاذ القرار من قبل (Mishra et al,2021:148) بأنه اختيار أفضل البدائل المتاحة، بناءً على النتائج المتوقعة لكل منها وأثرها في تحقيق الأهداف المرجوة. وتتجلى أهمية اتخاذ القرار وحل المشكلات بوضوح في العملية الإدارية، حيث أنهما من أهم القضايا التي تواجه الأفراد والمنظمات وهذا ما جعل اتخاذ القرار جوهر العمل الإداري، إذ إن الفشل في اتخاذ القرارات، أو عدم اتخاذها بالطريقة المناسبة والصحيحة، قد يُهدد الطريق للفشل والنهرب من المهام والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى تعريض المنظمة للمشكلات (نجاح الأشرم، ٢٠١٦، ٣٠)، وهناك فرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار (السكرانة، ٢٠٠٩: ٣٥٦) إذ ان **صنع القرار** هي عملية اقتراح ومناقشة البدائل أو الحلول الممكنة لحل المشكلة موضوع البحث أو الدراسة. اما **اتخاذ القرار** فهو عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة للمدير بهدف حل مشكلة.

ث. مهارة التفكير الاستراتيجي:

أصبح التفكير الاستراتيجي ضرورةً ملحة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة التنافسية. فقد فرضت العولمة والتقدم التكنولوجي والتغيرات البيئية الأخرى تحولاً جذرياً في مفهومه وأصبح التفكير الاستراتيجي أحد الأساليب الحديثة التي تعتمدها المؤسسات لإدارة عملياتها، إذ يُساعدها على دراسة اتجاهات الأعمال البديلة وتحديد الخيارات التي تتوافق مع وضعها الحالي، مما يُسهم في تحقيق ميزة تنافسية على منافسيها، علاوةً على ذلك يُعد هذا النوع من التفكير نهجاً أساسياً لتحقيق التفوق الاستراتيجي من خلال توليد أفكار استراتيجية مُبتكرة وجديدة تُسهم في تطوير عمليات المؤسسة وتعزيز الابتكار والإبداع الاستراتيجي فيها (خليفة، ٢٠٠٨: ١٠). وأشار (العنزري ٢٠٢٣: 511) الى ان التفكير الاستراتيجي هو القدرات والمهارات العقلية والفكرية اللازمة للفرد للقيام بالعمل الاستراتيجي وممارسة مهام الإدارة الاستراتيجية، بدءاً من عملية تحديد رسالة المنظمة وهدفها وأهدافها، وصياغة استراتيجيات المنظمة وتنفيذها ومراقبة عملية التنفيذ. يشير (Malan et al ٢٠٠٩:٦٧) إلى أهمية التفكير الاستراتيجي في مساعدة المنظمة في عدة مجالات حيوية، منها، فهو يعزز الميزة التنافسية المستدامة من خلال الحفاظ على قدرتها التنافسية على المدى الطويل والتفوق على منافسيها. ويساهم في تطوير خيارات طويلة الأجل توجه المنظمة نحو أهدافها المستقبلية.

ثانياً: التصنيع المستدام: الخلفية النظرية

يعتقد العديد من الباحثين أن ظهور التصنيع المستدام انبثق من مفهوم التنمية المستدامة، الذي ظهر في ثمانينيات القرن الماضي لمعالجة المخاوف المتعلقة بالتأثير البيئي، والتنمية الاقتصادية، والعولمة، وعوامل أخرى. وطُرح مفهوم التصنيع المستدام في مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالبيئة والتنمية (UNCED) عام ١٩٩٢ في ريو دي جانيرو، البرازيل، كدليل لمساعدة الشركات والحكومات على التحول نحو التنمية المستدامة (nited Nations, 1992:25)، فالتصنيع المستدام هو عبارة عن تحويل المواد

الاولية إلى منتجات تامة الصنع لتلبية حاجات المجتمع مع تعزيز النمو الاقتصادي وتخفيف الأضرار البيئية عن طريق التقنيات التي ينفذها أشخاص متعلمون تعليماً عالياً وبما يتوافق مع قواعد أخلاقية صارمة أوضح (Molamohamadi and Ismail 2013:2)، هو دمج العمليات والأنظمة القادرة على إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات باستخدام موارد أقل، وبطريقة أكثر استدامة، وتقليل الأثر السلبي للعمليات من أجل تحقيق الجوانب الاقتصادية (الحسنى، ٢٠٢٢:١٠٢) ومن هنا يرى الباحثان أن التصنيع المستدام هو عملية إنتاج السلع والخدمات باستخدام الموارد بكفاءة ودون الإضرار بالبيئة، بهدف تقليل التأثيرات البيئية للعمليات الصناعية، وتحسين صحة ورفاهية العمال، ودعم المجتمعات المحلية، انطلاقاً من الإيمان بمسؤولية الأجيال الحالية في الحفاظ على الموارد الطبيعية وتنميتها لضمان رفاهية الأجيال القادمة.

وفي ضوء هذه الاهتمامات البحثية شهدت أنظمة التصنيع والإنتاج تحولاً جذرياً في قواعدها وهياكلها الفكرية والمفاهيمية من أنظمة قائمة على تقنيات الإنتاج الصناعي إلى تقنيات إنتاج رشيقة ومستدامة، ويهدف هذا التحول إلى تحقيق تآزر بين فوائد التكلفة ووفورات الحجم مع فوائد الاستدامة، أي محاولة إيجاد توازن بين أولويات تحقيق الاستدامة الاقتصادية من خلال خفض التكاليف البيئية والقضاء على النفايات وتحقيق الاستدامة الاجتماعية وتحسين جودة العمل والحياة (Majeed et al, 2021:2).

١. أهمية التصنيع المستدام:

ويرى كل من (Despeisse et al, 2012:9)، (صالح ٢٠١٩: ١٩٧٣) أن التصنيع المستدام يساهم في:

- أ- الحفاظ على البيئة من خلال الحد من الأنشطة التي تضر بها.
- ب- معالجة المشاكل الاجتماعية مثل التخفيف من حدة الفقر وتعظيم القيمة من المنتجات المصنعة بشكل مستدام.
- ت- توفير التكاليف من خلال تقليل الطاقة وتقليل النفايات، تكمن أهمية التصنيع المستدام في تقليل استهلاك الطاقة وتقليل النفايات وتحسين جودة المنتج ومثاقته.
- ث- تقليل التأثيرات البيئية والصحية وتطوير مصادر الطاقة المتجددة.

٢. ابعاد التصنيع المستدام:

اتفق كل من الباحثين (Xia et al.,2018,4)، (Huang & Zaheer2021:14) و (السراي، ٢٠١٧:٢١) و (صالح، ٢٠١٩: ١٩٥٣) و (Hamdani and Saray 2017:4) و (Habidin etal, 2015:٤) و (ابراهيم، ٢٠٢١:١٩) فإن التصنيع المستدام يقوم على أربعة أبعاد رئيسية: البيئية، الاقتصادية، الاجتماعية، والتقنية وتشكل هذه الأبعاد إطاراً متكاملًا لتوجيه الصناعات نحو ممارسات أكثر مسؤولية واستدامة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التنموية.

أ. **البعد البيئي:** يركز البعد البيئي للتصنيع المستدام على معالجة التحديات البيئية الحرجة لا سيما استنفاد الموارد الطبيعية ومع تزايد إلحاح التدهور البيئي كقضية عالمية، تضطر المؤسسات إلى تحديد النفايات وتقليلها في عمليات الإنتاج، مما يعزز كفاءة استخدام المواد الخام والطاقة (السمان والدباغ، ٢٠٢٠: ٦٥)، هي تقييم دورة الحياة البيئية للمنتج بهدف تعزيز استدامته وتحقيق الفوائد البيئية والحصول على الشهادات والملصقات البيئية من خلال عدة إجراءات مثل استخدام مواد التعبئة والتغليف الصحية والقابلة لإعادة التدوير (Foschi et al, 2020: 4). يرى الباحثان أن البعد البيئي أساسي للتصنيع المستدام فهو لا يدعم الحفاظ على الموارد وحماية البيئة فحسب بل يعزز أيضاً مرونة المؤسسات ونجاحها على المدى الطويل في بيئة سوقية تركز بشكل متزايد على الاستدامة.

ب. **البعد الاقتصادي:** يركز البعد الاقتصادي للتصنيع المستدام على الاستخدام الأمثل والفعال للموارد الاقتصادية المتاحة لتعزيز مستويات معيشة الأفراد، وتحسين الظروف الاجتماعية والصحية، وضمان جودة حياة كريمة (صالح، ٢٠١٩:٢١٦١)، وعلى المستوى التنظيمي يعكس هذا البعد قدرة الشركات على ضمان استمراريتها على المدى الطويل في الأسواق التنافسية من خلال إنتاج سلع صديقة للبيئة، وهو مجال يشهد طلباً متزايداً نتيجة لتزايد الوعي البيئي وهذا التحول الاستراتيجي نحو المنتجات الصديقة للبيئة لا يدعم الاستدامة فحسب بل يعزز أيضاً أهمية المؤسسة في السوق (Kumar et al,2021:1)، ويسهم اعتماد أساليب التصنيع المستدامة، بما في ذلك تقنيات توفير الطاقة والمياه وتعزيز ممارسات العمل العادلة، وتحسين الربحية الإجمالية كما تعزز هذه الممارسات علاقات أقوى مع أصحاب المصلحة وتحسن معنويات الموظفين، وتعزز سمعة الشركة، وتزيد حصتها السوقية (السراي، ٢٠١٧:٥١).

ت. **البعد الاجتماعي:** على مدى العقود الثلاثة الماضية تجاوز التصنيع والتنمية السريعان وخاصة في الدول النامية، كلاً من النمو السكاني ونمو الدخل مما أدى في كثير من الأحيان إلى عواقب اجتماعية وبيئية وخيمة وقد عزز هذا الأمر الحاجة الملحة إلى اعتماد نماذج مستدامة تحمي الرفاه الحالي والمستقبلي ورغم القيود التي تفرضها الظروف الاجتماعية والاقتصادية المحلية المتباينة، فقد أصبح مبدأ تلبية الاحتياجات الحالية دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة أمراً حتمياً (Dahmania, 2022:1606) ويؤكد هذا البعد على التزام عالمي مشترك باحترام العملاء ورضاهم، بالإضافة إلى الوصول العادل إلى منافع التنمية الصناعية، ويؤكد على أهمية الموازنة بين احتياجات الحاضر وحقوق الأجيال القادمة من خلال تعزيز الوصول الشامل إلى الخدمات البيئية وتشجيع أنماط الاستهلاك المستدامة وفقاً (Yılmaz and Bakış, 2015:2256)

ث. **البعد التقني:** منذ انطلاق الثورة الصناعية الأولى، شكل التصنيع حافزاً أساسياً للتقدم الصناعي والتحول المجتمعي وفي العصر الحالي الذي يشار إليه غالباً بالثورة الصناعية الرابعة يشهد التصنيع إعادة تشكيل بفضل تقنيات متطورة للغاية ومتراصة وذكية وقد أتاح دمج الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وتحليلات البرمجيات في الآلات الذكية مستويات غير مسبوقة من الكفاءة التشغيلية وقد أدت ابتكارات مثل التوأمة الرقمية والأتمتة الروبوتية إلى خفض استهلاك الطاقة واستخدام المواد الخام بشكل كبير، مما يمثل تحسناً كبيراً مقارنةً بأساليب التصنيع التقليدية (Nadella, 2019, 32)، ويعزى هذا التحول التكنولوجي بشكل أكبر إلى

استخدام البيانات الذكية والعمليات الديناميكية والآلية، التي تشكل جوهر الثورة الصناعية الرابعة ويعزز تطبيق تحليلات البيانات الضخمة في البيئات الصناعية عملية اتخاذ القرار ويحسن سير العمل الإنتاجي (Singh, 2019:10)، يرى (Santiago&Dias, 2012:204) أن الاهتمام الرئيسي بالتصنيع المستدام يكمن في تطوير تقنيات تُسهم في تحسين كفاءة الطاقة والاستخدام الأمثل للمواد خلال عملية التصنيع، والتي تشمل عدة جوانب رئيسية، مثل اختبار واستخدام مواد خام بديلة، وتقليل النفايات في جميع مراحل التصنيع، واستكشاف تقنيات جديدة لإعادة استخدام المواد وإعادة تدوير المياه والطاقة خلال عملية التصنيع.

المبحث الثالث: الجانب الميداني الدراسة

أولاً: وصف خصائص الأفراد المستجيبين:

نستعرض في هذه الفقرة الخصائص الشخصية للمستجيبين من حيث، على النحو الآتي: وهي (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، للقب الوظيفي الحالي، سنوات الخدمة).

١- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

من خلال البحث وتحليل الاستمارات المستردة والصالحة للتحليل يتضح لنا إن عينة الدراسة تغلب عليها فئة الذكور بنسبة (94,7%) وهو ما يعادل (142) ذكراً من إجمالي العينة، في حين بلغت نسبة الإناث (5,3%) أي (8) أنثى. مما يشير إلى أن غالبية المستجيبين هم الذكور ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل الوظيفي وتحمل الذكور للعمل للأوقات الطويلة والمناوبات الليلية.

٢- لتوزيع البياني لأفراد عينة الدراسة حسب العمر:

وإن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (26 - 35 سنة) وبنسبة 42.7% وهو ما يعادل 64 شخصاً من أفراد العينة وتأتي الفئة العمرية (36 - 45 سنة) في المرتبة الثانية من العينة الدراسة بنسبة 36% أي ما يعادل 54 فرداً وتأتي الفئة العمرية (46 - 55 سنة) في المرتبة الثالثة العينة الدراسة بنسبة 14% أي ما يعادل 21 فرداً وتأتي الفئة العمرية (أقل من 26 سنة) في المرتبة الأخيرة لعينة الدراسة بنسبة 7,3% أي ما يعادل 11 فرداً. مما يدل على أن غالبية المستجيبين في المعامل المبحوثة هم من الفئة العمرية التي تمتلك القدرات والامكانيات الذهنية والجسمانية المؤهلة للعمل وبمستويات نشاط عالية.

٣- توزيع أفراد العينة حسب التحصيل الدراسي:

إذ نلاحظ إن الفئة ذات التحصيل الدراسي (بكالوريوس) هي أكبر فئة بنسبة 46% وبعدها (69) فرداً، والفئة ذات التحصيل الدراسي (دبلوم) تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 31.3% وبعدها (47) فرداً من أفراد العينة، والفئة ذات التحصيل الدراسي (إعدادية) تأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 12,7% وبعدها (19) فرداً من أفراد العينة، وتأتي في المرتبة الأخيرة من التحصيل الدراسي (دراسات عليا) بنسبة 10% وبعدها (15) أفراداً. مما يدل على أن أفراد العينة هم من أصحاب الشهادات التي تؤهلهم للإجابة بصورة صحيحة على عبارات الاستبانة.

٤- توزيع أفراد العينة حسب العنوان الوظيفي:

إذ نلاحظ إن الفئة ذات اللقب الوظيفي الحالي (موظف) هي أكبر فئة بنسبة 78% وبعدها (117) أفراد والفئة ذات اللقب الوظيفي الحالي (فني) تأتي في المرتبة الثانية بنسبة 14% وبعدها (21) فرداً من أفراد العينة والفئة ذات اللقب الوظيفي الحالي (رئيس قسم) تأتي في المرتبة الثالثة بنسبة 6% وبعدها (9) فرداً من أفراد العينة والفئة ذات اللقب الوظيفي الحالي (مدير اداري) تأتي في المرتبة الرابعة بنسبة 1,3% وبعدها (2) فرداً من أفراد العينة، وفي المرتبة الأخيرة تأتي الفئة ذات اللقب الوظيفي الحالي (مدير حسابات) بنسبة 0,7% وبعدها (1) فرداً.

٥- توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في مجال عملك:

أن معظم عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة كانت من (أكثر من 13 سنوات) سنوات ونسبتهم 36% وبعدها (54) فرداً، وأن نسبة 34,7% حسب عدد سنوات الخبرة هم من (8 - 12 سنوات) وما يعادل 52 فرداً، وأن نسبة 22% حسب عدد سنوات الخبرة هم من (3 - 7 سنوات) ما يعادل 33 فرداً، ويأتي بالمرتبة الأخيرة حسب عدد سنوات الخبرة هم أقل من 2 سنة بنسبة 7,3% ما يعادل 11 فرداً. مما يدل على أن غالبية أفراد العينة هم من الذين لديهم الخبرة المتراكمة والقدرة الكافية على العمل في أنشطة الصناعة

جدول (٢): الخصائص الديموغرافية لعينة البحث

النسبة المئوية	التكرارات	المتغيرات الديموغرافية
الجنس		
94.7	142	الذكر
5.3	8	الانثى
100	150	المجموع الكلي
العمر		
7.3	11	أقل من ٢٦ سنة
42.7	64	26-35 سنة
36	54	36-45 سنة
14	21	46-55 سنة
100	150	المجموع الكلي
التحصيل الدراسي		
10	15	دراسات عليا
46	69	بكالوريوس
31	47	دبلوم
12	19	اعدادية
100	150	المجموع الكلي
اللقب الوظيفي الحالي		
4.7	7	مدير اداري
0.7	1	مدير حسابات
13.3	20	رئيس قسم
3.3	5	فني
78.0	117	موظف
100	150	المجموع الكلي
عدد سنوات الخبرة في مجال عملك		
7.3	11	أقل من ٢ سنة
22.0	33	3 - 7 سنوات
34.7	52	8 - 12 سنوات
36.0	54	أكثر من ١٣ سنوات
100	150	المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS-28)

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة والتحليل الأولي للنتائج

١- التحليل الوصفي لمتغير الدراسة المهارات الناعمة واستجاباتهم:

سيتم في هذه الفقرة عرض وتحليل استجابة آراء العينة المبحوثة حول متغير المهارات الناعمة على وفق نتائج التحليل بالبرامج المناسبة، والمتعلقة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة، ويشير الجدول (٣) إلى النتائج النهائية المتعلقة بكل أبعاد من أبعاد متغير المستقبلية المهارات الناعمة الذي يتضمن النسب المئوية والأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية وترتيب الفقرات وأبعاد التي من خلالها يمكن التعرف على مدى الانسجام في استجابات عينة المبحوثة.

ومن أجل تحديد تقديرات مستويات الاتفاق وبموجب قيم الأوساط الحسابية فقد تم حساب الفئات لتلك المستويات إستناداً إلى حساب المدى لأوزان مقياس ليكرت الخماسي والذي اعتمده البحث الحالي ومن ثم تقسيم الناتج على عدد فئات المقياس، وكما هو مذكور في الجدول (٣).

جدول (٣): المستويات التقديرية لوصف الآراء

الوسط المرجحة (الفئات)	مقياس إجابة	مستوى التقييم (المقياس)
من ١ - لغاية ١,٧٩	لا اتفق تماماً	بدرجة قليلة جداً
من ١,٨٠ - لغاية ٢,٥٩	لا اتفق	بدرجة قليلة
من ٢,٦٠ - لغاية ٣,٣٩	محايد	متوسطة
من ٣,٤٠ - لغاية ٤,١٩	اتفق	بدرجة عالية
من ٤,٢٠ - لغاية ٥	أتفق تماماً	بدرجة عالية جداً

المصدر: القوصي، محمد مفيد، ٢٠١٤، الإحصاء الوصفي والاستدلالي، ط١، مركز الكتاب لأكاديمي، عمان، الاردن.

جدول (٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية للمهارات الناعمة

أبعاد المهارات الناعمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الترتيب	الاتجاه
مهارة الاتصال والتواصل	3.98	0.69	17.23	79.57	2	عالية
مهارة العمل الجماعي	4.10	0.68	16.51	82.03	1	عالية
مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات	3.67	0.88	23.90	73.41	4	عالية
التفكير الاستراتيجي	3.71	0.78	20.91	74.24	3	عالية
المعدل العام	3.87	0.66	16.97	77.31		عالية

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على نتائج برنامج احصائي (spss v.28)

يوضح الجدول (٤) خلاصة تحليل الإحصاء الوصفي لمتغير المهارات الناعمة وأبعادها من وجهة نظر العينة المبحوثة والنتائج كالتالي:

✓ تبين النتائج ان متغير المهارات الناعمة تحققت بدرجة عالية على وفق لآراء عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام للتعاقي الاستراتيجي (٣,٨٧) وبانحراف المعياري (٠,٦٦) وهو يقع في الرابعة من فئات المقياس التي تشير إلى موافق بدرجة عالية.

واظهرت النتائج أهميماً ملحوظاً نوعاً ما بعد (مهارة العمل الجماعي) أذ جاء بالترتيب الأول وحصلت على اعلى متوسط حسابي بلغ (٤,١٠) وبانحراف المعياري (٠,٦٨) وهو ضمن فئة موافق بدرجة عالية. بينما اتى بعد (مهارة الاتصال والتواصل) المرتبة الثانية من الأهمية وبمتوسط حسابي (٣,٩٨) ضمن فئة موافق بدرجة عالية وبانحراف المعياري (٠,٦٩)، يليه بعد (التفكير الاستراتيجي) في المرتبة الثالثة من الأهمية وبمتوسط حسابي (٣,٧١) ضمن فئة موافق بدرجة عالية وبانحراف المعياري (٠,٧٨). أما بعد (مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات) فيأتي في المرتبة الاخيرة من الأهمية بمتوسط حسابي (٣,٦٧) وبانحراف المعياري (٠,٨٨) وهي ضمن فئة موافق بدرجة عالية. وبالتالي فان هذه النتائج تؤكد على قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على " تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعادها باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل معامل الأسمت محل الدراسة، وقد انبثقت من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية.

٢- تحليل آراء عينة المستجيبين حول متغير التصنيع المستدام واستجاباتهم

يعرض هذا القسم ويحلل استجابات عينة المستجيبين حول المتغير التابع (التصنيع المستدام) بناءً على نتائج التحليل باستخدام البرمجيات المناسبة، والمتعلقة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات العينة. ويوضح الجدول (٥) النتائج النهائية المتعلقة بكل بُعد من أبعاد متغير التصنيع المستدام، والتي تتضمن النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية المرجحة، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف، والأهمية النسبية، وترتيب الفقرات والأبعاد التي يمكن من خلالها تحديد درجة الاتساق والتجانس في استجابات عينة المستجيبين.

جدول (٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والاهمية النسبية التصنيع المستدام

أبعاد التصنيع المستدام	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	الترتيب	الاتجاه
البعد البيئي	3.61	0.96	26.55	72.24	2	عالية
البعد الاقتصادي	3.80	0.73	19.29	76.08	1	عالية
البعد الاجتماعي	3.26	1.03	31.64	65.28	4	عالية
البعد التقني	3.61	0.84	23.19	72.16	3	عالية
المعدل العام	3.57	0.77	21.55	71.44		عالية

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على النتائج برنامج احصائي (spss v.28)

يوضح الجدول (٥) خلاصة تحليل الإحصاء الوصفي لمتغير التصنيع المستدام وأبعاده من وجهة نظر العينة المبحوثة والنتائج كالتالي:

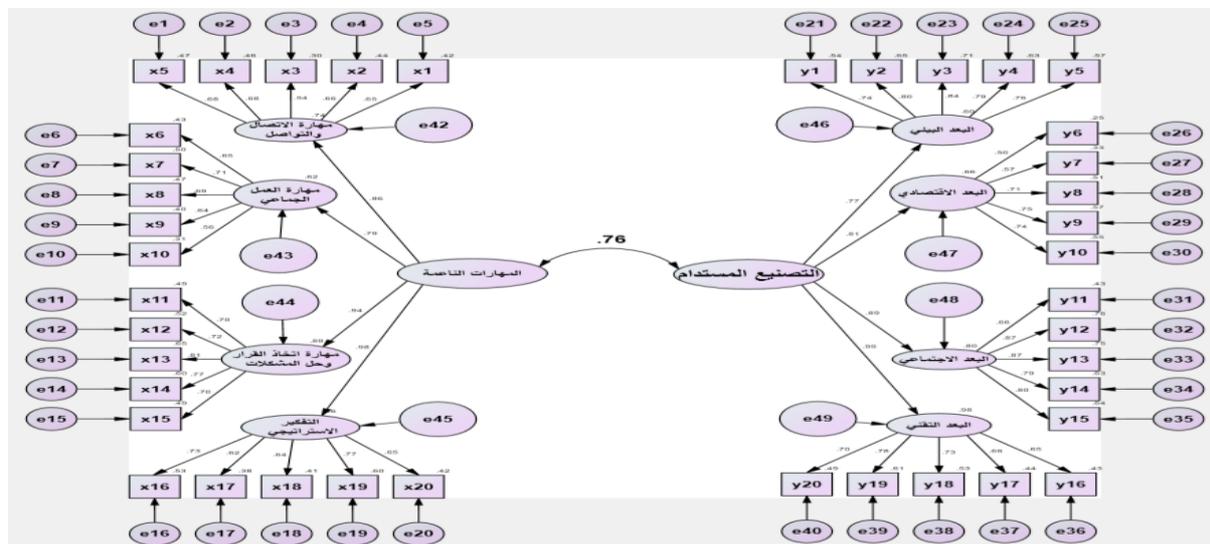
✓ تبين ان متغير التصنيع المستدام تحققت بدرجة عالية وفقاً لآراء عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام التصنيع المستدام (٣,٥٧) وبانحراف المعياري (٠,٧٧) وهو يقع في الخامسة من فئات المقياس التي تشير إلى موافق بدرجة عالية. وهذه النتيجة تدل على ان أفراد العينة لديهم معرفة عالية ب التصنيع المستدام بشكل عام.

✓ واظهرت نتائج الجدول (٥) ان بعد (البعد الاقتصادي) حصل على اعلى متوسط حسابي التي بلغ (٣,٨٠) وبانحراف المعياري (٠,٧٣) وهو ضمن فئة موافق بدرجة عالية، مع أهميته النسبية بالمرتبة الأولى بلغت (٧٦,٠٨%). بينما اتى بعد (البعد البيئي) في المرتبة الثانية وبالمتوسط الحسابي (٣,٦١) وهو ضمن فئة موافق بدرجة عالية وبانحراف المعياري (٠,٩٦) وبأهمية نسبية (٧٢,٢٤%). بينما اتى بعد (البعد التقني) في المرتبة الثالثة وبالمتوسط الحسابي (٣,٦١) وهو ضمن فئة موافق بدرجة عالية وبانحراف المعياري (٠,٨٤) وبأهمية نسبية (٧٢,١٦%) ويأتي في الاخير بعد (البعد الاجتماعي) وبالمتوسط الحسابي (٣,٢٦) وهو ضمن فئة موافق بدرجة عالية وبانحراف المعياري (١,٠٣) وبأهمية نسبية (٦٥,٢٨%). وبالتالي فان هذه النتائج تؤكد على قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على تختلف الأهمية الترتيبية لمتغير التصنيع المستدام

وأبعاده باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل معامل الأسمنت في محافظة السليمانية". وبالاستناد الى نتائج المذكورة في جداول (٤-٥)، فإنه يمكن الاستنتاج بصحة وقبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على (تختلف الأهمية الترتيبية لمتغيرات الدراسة وأبعاده باختلاف طبيعة الاعتماد عليها من قبل معامل الأسمنت محل الدراسة، وقد انبثقت من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية)

ثالثاً: اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:

بغرض اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية التي تنص على "توجد علاقة معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والتصنيع المستدام". والفرضية المنبثقة عنها التي تنص على "توجد علاقة معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المهارات الناعمة (مهارة الاتصال والتواصل، مهارة العمل الجماعي، مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات، مهارة التفكير الاستراتيجي) و التصنيع المستدام نتائج تحليل الارتباط نتائج تحليل الارتباط، بأن القيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من قيمة ألفا (٠,٠٥) وتعني قبول الفرضية الرئيسية الثانية وتدل على "توجد علاقة معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والتصنيع المستدام" حسب آراء عينة الدراسة بدرجة معامل ارتباط (**٠,٧٦٣) وهي متوسطة. جرى التحقق من العلاقات بين المهارات الناعمة والتصنيع المستدام على المستوى الكلي ومستوى الأبعاد للوقوف على مدى صحة وقبول الفرضية المذكورة والفرضية الفرعية، وتغطية الافتراض الذي يقضي بالمواءمة والانسجام الميداني بين المتغيرات اعلاه عند تحقق العلاقات بينهما، وذلك يتحقق عن طريق الجدول (٦)



الشكل (٢): نموذج الهيكل لمعامل الارتباط بين ابعاد المهارات الناعمة والتصنيع المستدام.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على النتائج برنامج احصائي (AMOS V.28)

جدول (٦): نتائج تحليل الارتباط بين المهارات الناعمة والتصنيع المستدام على المستوى الكلي

التصنيع المستدام				
حجم العينة	قيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	نوع العلاقة	درجة العلاقة
١٥٠	0.000	**٧٦٣.٠	طردية	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على النتائج برنامج احصائي (spss v.28)

لتحديد قيم الارتباط بين المتغيرات الرئيسية والفرعية، تم استخدام جداول ومصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة، وتم التأكد من دلالة معامل الارتباط من خلال جودة الملاءمة لضمان جودة النموذج البنائي لعلاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وفيما يلي اختبار للفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعاده الفرعية، كما هو موضح في الشكل (2). وفيما يخص الفرضيات الفرعية حول ارتباط كل بعد من ابعاد المهارات الناعمة والتصنيع المستدام فقد اظهرت نتائج الجدول (٨) ما يأتي:

- الفرضية الفرعية الاولى: من خلال نتائج الجدول الاعلى ان القيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من قيمة ألفا (٠,٠٥) وتدل على وجود علاقة بين مهارة الاتصال والتواصل والتصنيع المستدام حسب آراء عينة الدراسة بدرجة معامل ارتباط (**٠,٦١٢) وهي درجة متوسطة.
- الفرضية الفرعية الثانية: كذلك تبين نتائج تحليل الارتباط، وجود علاقة بين مهارة العمل الجماعي والتصنيع المستدام حسب آراء عينة الدراسة بدرجة معامل ارتباط (**٠,٥١٠) وهي درجة معتدلة نوعاً ما، لأن القيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من قيمة ألفا (٠,٠٥).

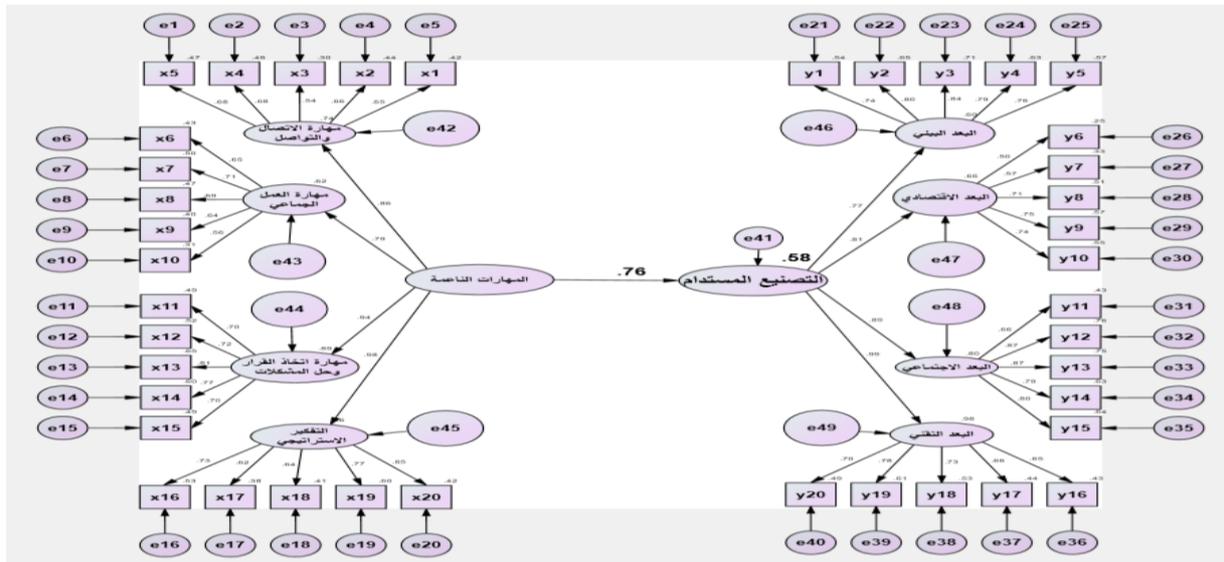
٣. الفرضية الفرعية الثالثة: اما بالنسبة لبعد مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات، فتظهر نتائج تحليل الارتباط، أن القيمة الاحتمالية تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من قيمة ألفا (٠,٠٥)، وتدل ذلك على وجود علاقة طردية بين مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات والتصنيع المستدام حسب آراء عينة الدراسة بدرجة معامل ارتباط (**٠,٧٨٧) وهي درجة جيدة.

٤. الفرضية الفرعية الرابعة: أن القيمة الاحتمالية لبعد (مهارة التفكير الاستراتيجي) تساوي (٠,٠٠٠) وهي أقل من قيمة ألفا (٠,٠٥)، ويشير ذلك الى وجود علاقة بين مهارة التفكير الاستراتيجي والتصنيع المستدام حسب آراء عينة الدراسة بدرجة معامل ارتباط (**٠,٧٤١) وهي درجة جيدة. ومن خلال النتائج التي حصل عليها الباحث من الجدول (٦) بإمكاننا قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على "توجد علاقة معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المهارات الناعمة والتصنيع المستدام"، والفرضيات الفرعية المنبثقة منها التي تنص على "وجود علاقة معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المهارات الناعمة (مهارة الاتصال والتواصل، مهارة العمل الجماعي، مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات، مهارة التفكير الاستراتيجي) والتصنيع المستدام. رابعاً: اختبار فرضيات التأثير:

يهدف هذا القسم إلى اختبار التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة باستخدام تحليل المسار.

أ- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضية الفرعية لها:

لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة التي تنص على "يوجد تأثير مباشر ذات دلالة إحصائية للمهارات الناعمة في تلبية متطلبات التصنيع المستدام"، والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها التي تنص على "توجد أثر ذات الدلالة إحصائية لأبعاد المهارات الناعمة في التصنيع المستدام" تم إنشاء نموذج معادلة هيكلية لتحليل كل من تأثير المباشر بين متغير المهارات الناعمة ومتغير التصنيع المستدام وكذلك تأثير المباشر بين أبعاد المهارات الناعمة والتصنيع المستدام. تم استخدام منهجية نمذجة المربعات الصغرى (AMOS V. 28) لبناء النموذج وتحليل البيانات، كما هو موضح في الشكل (3)



CMIN/DF=1.529,P=0.000 , IFI= 0.937 , TLI= 0.906 , RMSA= 0.060

الشكل (٣): نموذج الهيكلية لمعامل التأثير بين المهارات الناعمة والتصنيع المستدام.

المصدر: النتائج الالكترونية لبرنامج (AMOS V28)

الشكل (3) يمثل النموذج الهيكلية التأثير المهارات الناعمة في التصنيع المستدام. اذ تبين أن جميع مؤشرات جودة المطابقة هي ضمن الحدود المطلوب، اما نتائج التأثير هو موضح في الجدول (٨).

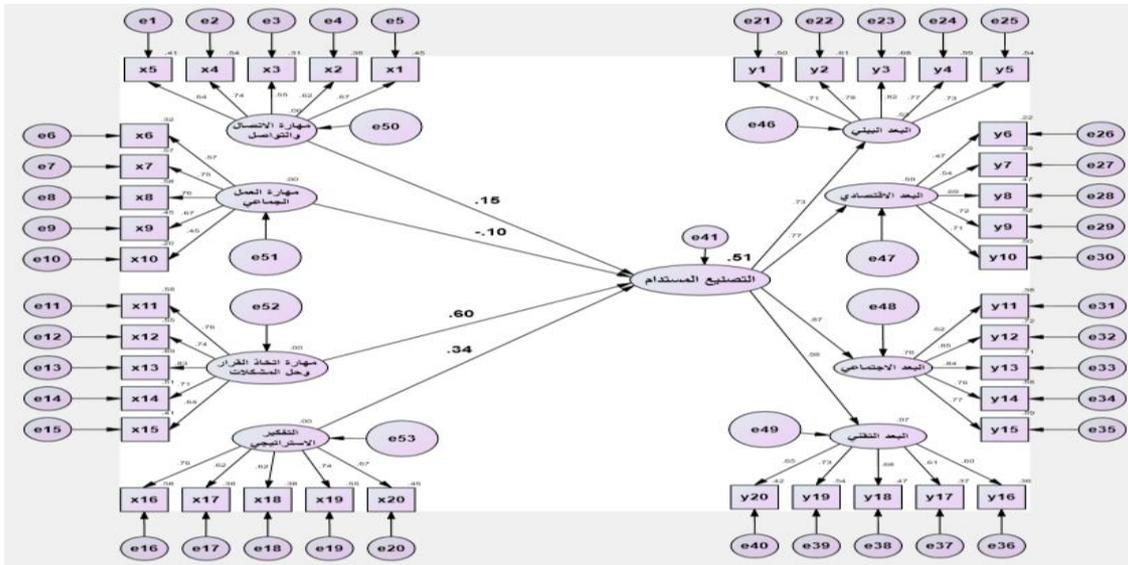
جدول (٧): معايير تقييم الأنموذج الهيكلية بين المهارات الناعمة والتصنيع المستدام

المهارات الناعمة						المتغير مستقل
P. value	C.R.	S.E.	Estimate	Standardized Estimate	R ²	المتغير تابع
***	٥,٦٩٠	٠,١٦٤	٠,٩٣٥	٠,٧٦٣	٠,٥٨٣	التصنيع المستدام

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على النتائج الالكترونية لبرنامج (AMOS V28)

وفقاً للجدول (٧) يظهر أن قدرة المهارات الناعمة على تفسير التصنيع المستدام R² بلغت (٠,٥٨٣)، وهو تفسير متوسط حيث أنه أعلى من (٠,٣٣) والنسبة الباقية تعود الى عوامل أخرى غير داخلية في الدراسة الحالية. كما ان المهارات الناعمة تؤثر في التصنيع المستدام بنسبة (٠,٩٣٥) ونسبة المعيارية (٠,٧٦٣)، أي ان كل زيادة بقدر وحدة واحده تؤدي الى زيادة نسبة (٠,٧٦٣%)، وعند مطابقة المستوى المعنوي المحقق (٠,٠٠٠) مع الدلالة. صحتها الباحث وهي (٠,٠٥) نجد أن مستوى

المعنوي اقل بكثير. وحسب هذه النتائج نقبل الفرضية الرئيسية الرابعة، والتي تنص على وجود تأثير ذات دلالة إحصائية للمهارات الناعمة مجتمعة في التصنيع المستدام. اما بالنسبة للفرضيات الفرعية التي تمخضت من الفرضية الرئيسية الرابعة، فبعد تطبيق الفرضية الرئيسية الرابعة اجريت اختبارات التأثير لهذه الفرضيات الفرعية والتي تنص على وجود تأثير معنوي الابعاد المهارات الناعمة في التصنيع المستدام، والتي تكونت من أربع فرضيات الفرعية. وبتطبيق تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتحليل هذه الفرضيات الاربعة، ويوضح الشكل (4) نتائج التأثير.



CMIN/DF=1.533, P=0.000, IFI= 0.940, TLI= 0.905, RMSA= 0.060

الشكل (4): نموذج مسار التأثير المباشر لأبعاد المهارات الناعمة في التصنيع المستدام.

المصدر: النتائج الالكترونية لبرنامج (AMOS V28)

الشكل (4) يمثل النموذج الهيكلي للتأثير المباشر لأبعاد المهارات الناعمة في التصنيع المستدام. ويتم توضيح ذلك من خلال السهم الذي يسير في اتجاه واحد من أبعاد المهارات الناعمة (مهارات الاتصال والتواصل، مهارة العمل الجماعي، مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات، مهارة التفكير الاستراتيجي) إلى متغير التابع (التصنيع المستدام). والقيمة الموضحة على دائرة المتغير التصنيع المستدام تمثل معامل التفسير R^2 وهي (0,51)، وسيتم الاعتماد على النموذج الهيكلي لتأثير أبعاد المهارات الناعمة على التصنيع المستدام، كما هو موضح في الجدول (8).

جدول (8): نتائج تحليل للتأثيرات لأبعاد المهارات الناعمة في التصنيع المستدام

التصنيع المستدام					المتغير التابع	المتغير المستقل
P. value	C.R.	S.E.	Estimate	Standardized Estimate	ابعاد المهارات الناعمة	
***	1,89	0,080	0,101	0,103	مهارة الاتصال والتواصل	
***	-1,27	0,098	-0,125	-0,100	مهارة العمل الجماعي	
***	4,99	0,097	0,484	0,602	مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات	
***	3,70	0,075	0,278	0,342	مهارة التفكير الاستراتيجي	

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على النتائج الالكترونية لبرنامج (AMOS V28)

يظهر من خلال الجدول (8) النتائج الآتية:
الفرضية الفرعية الأولى: توجد تأثيرات إيجابية ذات دلالة إحصائية لمهارة الاتصال والتواصل في التصنيع المستدام. وحسب نتائج جدول اعلى، تبين ان مهارة الاتصال والتواصل لها تأثير على التصنيع المستدام بنسبة (0,103). وبعد مقارنة قيمة الاحتمال مع مستوى الدلالة الافتراضي للباحث (0,05) تبين أن قيمة الاحتمال أقل من ذلك بكثير، وبناء على هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.
الفرضية الفرعية الثانية: توجد تأثيرات معنوية وذات دلالة إحصائية لمهارة العمل الجماعي في التصنيع المستدام. وحسب نتائج جدول اعلى، ظهر ان مهارة العمل الجماعي لها تأثير على التصنيع المستدام بنسبة (0,10). وبعد مقارنة قيمة الاحتمال مع مستوى الدلالة الافتراضي للباحث (0,05) تبين أن قيمة الاحتمال أقل من ذلك بكثير، وبناء على هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.
الفرضية الفرعية الثالثة: توجد تأثيرات إيجابية وذات دلالة إحصائية لمهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات في التصنيع المستدام. وبحسب نتائج الجدول فقد تبين أن مهارة اتخاذ القرار وحل المشكلات لها أثر في التصنيع المستدام بنسبة (0,602). وبعد مقارنة

قيمة الاحتمال مع مستوى الدلالة الافتراضي للباحث (0,05) تبين أن قيمة الاحتمال أقل من ذلك بكثير، وبناء على هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابع: توجد تأثيرات إيجابية وذات دلالة إحصائية مهارة التفكير الاستراتيجي في التصنيع المستدام. ووفقاً لنتائج جدول أعلى تبين أن مهارة التفكير الاستراتيجي تأثير معنوي في التصنيع المستدام بنسبة (0,342)، وبعد مقارنة قيمة الاحتمال مع مستوى الدلالة الافتراضي للباحث (0,05) ظهر أن قيمة الاحتمال أقل من ذلك بكثير، وبناء على هذه النتائج تقبل هذه الفرضية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات

في ضوء الفصول السابقة بجانبها (النظري والعملي) وتحليل متغيرات الدراسة، توصلت الباحثان الى مجموعة من الاستنتاجات وهي:-

١- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري:

- أ- يؤكد الجانب النظري على أن المهارات الناعمة ليست بديلاً عن الكفاءات التقنية، بل تكملها إذ تعمل على تفعيل هذه الكفاءات ضمن سياق استراتيجي وتنظيمي يحقق أهداف التصنيع المستدامة.
- ب- تعد المهارات الناعمة عاملاً محورياً في دعم التحول نحو التصنيع المستدام، إذ تساهم في تحسين التفاعل بين الأفراد، وتعزيز السلوكيات التنظيمية الصديقة للبيئة، والعمل الجماعي، والإبداع.
- ت- يمثل التصنيع المستدام حلاً رئيسياً لمشكلة النقص الحاد في الموارد الطبيعية كما يساهم في استغلال مصادر الطاقة المتجددة بما يعزز الموقع التنافسي للمنظمة.

٢- الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي:

- أ- وأظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المتغير المستقل المتمثل بالمهارات الناعمة وابعادها والمتغير التابع المتمثل بالتصنيع المستدام على المستوى الكلي للمعامل المبحوثة.
- ب- تشير النتائج إلى اختلال كبير في التوازن بين الجنسين في مكان العمل، حيث يُشكل الرجال 94,7% من القوى العاملة، ويُعزى ذلك إلى طبيعة العمل الصناعي المُرهق جسدياً أو عدم ملائمة بعض البيئات للنساء في السياق المحلي.
- ت- أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن إجابات المستجيبين اتفقت على توافر مؤشرات التصنيع المستدام في المعامل محل الدراسة.
- ث- أظهرت النتائج أن المهارات الناعمة وخاصة (مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات) كان لها تأثير معنوي وإيجابي على تلبية متطلبات التصنيع المستدام في بيئة العمل قيد الدراسة.

ثانياً: المقترحات

- في ضوء نتائج هذا البحث توصل الباحثان الى مجموعة من المقترحات وكما يلي
١. زيادة الاهتمام بتنمية المهارات الناعمة لدى العاملين في بيئة العمل محل الدراسة، باعتباره كمتغير مهم يؤثر على الأداء الوظيفي ككل ويعمل على تحسينه من خلال التدريب والتطوير.
 ٢. إشراك الموظفين في خطط التحول نحو التصنيع المستدام، من خلال إشراكهم في ورش العمل وحلقات النقاش المتعلقة بخطط الاستدامة، مما يعزز التزامهم ويزيد من فعالية تطبيقها.
 ٣. بناء شراكات استراتيجية بين المؤسسات الأكاديمية والمراكز الصناعية لإعداد كوادر بشرية تجمع بين المهارات الناعمة والتقنية، القادرة على قيادة التحول إلى التصنيع المستدام.
 ٤. ضرورة إعادة النظر في سياسات التوظيف لضمان مشاركة أوسع للمرأة، وتوفير بيئة عمل آمنة تراعي الخصائص المحلية، بما يعزز الاستفادة من إمكانات جميع الفئات.
 ٥. تعزيز نظام عادل وشفاف للمكافآت والتقدير، قائم على مبادئ واضحة ومعايير قائمة على الأداء حيث من خلال الاعتراف العادل بمساهمات الموظفين وتحفيز التحسين المستمر، يُعزز هذا النهج ثقافة الثقة والمشاركة والمسؤولية المشتركة لتحقيق نتائج مستدامة.
 ٦. دعم النمو الشامل من خلال تعزيز رفاهية الموظفين وتوسيع فرص العمل، إذ إن رفع مستويات المعيشة وخلق فرص العمل لا يعزز الاستدامة الاجتماعية فحسب، بل يعزز أيضاً مرونة المجتمع والالتزام التنظيمي طويل الأمد.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ. الرسائل والاطاريح :

- ١- البطش، & أحمد محمد علي. (٢٠١٩). درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بتنمية المهارات الناعمة لدى العاملين بالمنظمات غير الحكومية في قطاع غزة. (Doctoral dissertation, Al Aqsa University).
- ٢- السراي، ثامر عكاب حواس، ٢٠١٧، تحليل الفشل العملي في إطار فلسفة التصنيع المستدام وانعكاسه على الأداء المتميز، أطروحة الدكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة واقتصاد، جامعة الموصل
- ٣- الفراء، منى اسماعيل رفيق، (٢٠١٨) درجة ممارسة طلبة الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة للعمل التطوعي وعلاقتها بالمهارات القيادية لديهم، رسالة ماجستير في ادارة التربية كلية التربية، جامعة الإسلامية غزة .
- ٤- خليف، لينا (٢٠٠٨) : أنموذج إداري مقترح لتطوير مفهوم التفكير الإستراتيجي لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن، رسالة دكتوراه. الجامعة الأردنية عمان
- ٥- د. ناجي عبد الستار محمود، الباحث and عدنان سهيل جاسم. ٢٠٢١. تشخيص الخصائص الشخصية للمهارات الناعمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة ديالى. مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، (1), pp.22-22
- ٦- محمد صهيبي كمال الاغا. (٢٠١٨). المهارات الناعمة وعلاقتها في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في بنوك محافظات فلسطين الجنوبية. (Doctoral dissertation)
- ٧- نجاح فارس الأشرم (٢٠١٦) درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة ط، فلسطين.

ب. المجلات والدوريات

- ١- الخضراء - دراسة تحليلية للآراء عينة من العاملين في معمل سمنت الكوفة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة. ص ٩٤.
- ٢- Sultan, H. R, & Ameen, H. I. (2021). دور المرونة الاستراتيجية في تحقيق التصنيع المستدام دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في مصانع شركتي البيسي والكولا للمشروبات الغازية في أربيل Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 17(55, 1), 567-592.
- ٣- الدباغ، إيمان أحمد صالح. ٢٠١٩. مدى توافر أبعاد التصنيع المستدام في منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مقر الشركة العامة للسمنت الشمالية نينوى. مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، مج. ١٥، ع. ٣، ص ص. ١٩٥١-١٩٧٨ .
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-895255>
- ٤- الدباغ، محمد منيب محمود. ٢٠٢١. دور راس المال الفكري الأخضر في إمكانية تطبيق التصنيع المستدام: دراسة استطلاعية لآراء العاملين في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، مج. ١١، ع. ٤، ص ص. ٢٠٤-٢١٧.
- ٥- السمان ثائر، والدباغ، زهراء، ٢٠٢٠ " ادارة الرشيق الاخضر مدخل لتعزيز نظام المناعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للسمنت العراقية معاوية السمنت الشمالية "، مجلة تنمية الراقيين جامعة الموصل | كلية الإدارة والاقتصاد، الموصل العراق مجلد ٣٩ العدد ١٢٥.
- ٦- العززي، & حمود. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتعزيز دور التفكير الإستراتيجي في دعم القرارات الإدارية في جامعة تبوك. مجلة كلية التربية. جامعة طنطا، ١٨٩(١)، ٥٧٨-٥٣٤.
- ٧- الفزارية، أ. هدى بنت هلال، وحاربان، د. مسلم بن سعيد (٢٠٢٣)، "دور المهارات الناعمة لدى منتسبي جامعة التقنية والعلوم التطبيقية في تحقيق التميز المؤسسي"، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد الثامن عشر، جمادى الآخرة ٢٠٢٣.
- ٨- آل علي، موزة. ٢٠٢٢. واقع تطبيق المهارات الناعمة في برنامج اللغة العربية والدراسات الإماراتية ومدى ملاءمتها لمتطلبات سوق العمل كليات التقنية العليا بدولة الإمارات أنموذجاً. المجلة العربية للنشر العلمي، مج. ٢٠٢٢، ع. ٤٢، ص ص. ٣٨٤-٤٢١.
<https://search.emarefa.net/detail/BIM-1582721>
- ٩- زايد ناجي شاوش، محمد عبد الله الأشول، & عبدالله محسن الزنداني. (٢٠٢٣). دور المهارات الناعمة في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للاتصالات اليمنية. مجلة جامعة عمران، ٣، (6).
- ١٠- زهراني، هناء بنت أحمد جمعان، الغامدي، & منال بنت أحمد عبد الرحمن. (٢٠٢٣). المهارات الناعمة وعلاقتها بتميز أداء موظفي جامعة أم القرى. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، ٤٢(٢٠٠)، ٣٤٢-٣٥٥.
- ١١- سحر جبار كيلان، & اقبال مهدي جاسم. (٢٠٢٤). المهارات الناعمة للموارد البشرية ودورها في جاهزية التغيير الاستراتيجي-دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركات السفر والسياحة لمدينة بغداد-جانب الرصافة-165، Journal of Administration and Economics, 49(143), 165-176.
- ١٢- منتظر مجيد حميد، & صفاء حميد الجمعان. (٢٠٢٢). المهارات الناعمة لدى المرشدين التربويين. Journal of Educational and Psychological Sciences, 150(4).

ت. الكتب

- ١- السكارنة بلال (٢٠٠٩) المهارات الإدارية في تطوير الذات (الإصدار الأول). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
- ٢- الفوصي، محمد مفيد، ٢٠١٤، الإلحساء الوصفي والاستدلالي، ط ١، مركز الكتاب لأكاديمي، عمان، الاردن.
- ٣- عيشور، & نادبة. (٢٠١٧). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية.

A. Theses and Dissertations:

- 1- Al-Batsh, & Ahmed Mohammed Ali. (2019). The Degree of Strategic Leadership Practice and Its Relationship to Soft Skills Development among Employees of Non-Governmental Organizations in the Gaza Strip (Doctoral Dissertation, Al Aqsa University).
- 2- Al-Farra, Mona Ismail Rafiq, (2018). The Degree of Volunteer Work Practice by Palestinian University Students in the Gaza Strip and Its Relationship to Their Leadership Skills. Master's Thesis in Educational Administration, College of Education, Islamic University of Gaza.
- 3- Al-Saray, Thamer Akab Hawas, 2017. Analyzing Operational Failure within the Framework of the Sustainable Manufacturing Philosophy and Its Impact on Outstanding Performance. PhD Thesis in Business Administration, College of Management and Economics, University of Mosul.
- 4- Dr. Naji Abdul Sattar Mahmoud, Researcher and Adnan Suhail Jassim, 2021. Diagnosing the Personal Characteristics of Soft Skills: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders in the Diyala Health Department. Journal of Business Economics for Applied Research, 1(1), pp. 22-22.
- 5- Khalif, Lina (2008): A Proposed Administrative Model for Developing the Concept of Strategic Thinking for Public Secondary School Principals in Jordan. PhD Thesis, University of Jordan, Amman.
- 6- Muhammad Suhaib Kamal Agha (2018). Soft Skills and Their Relationship to Job Performance: An Empirical Study of Employees in Banks in the Southern Governorates of Palestine (Doctoral Dissertation).
- 7- Najah Fares Al-Ashram (2016). The Degree of Practice of Department Heads in Palestinian Universities of Strategic Flexibility and Its Relationship to Their Effective Decision-Making. Master's Thesis, Islamic University of Gaza, Palestine.

B. Journals and Periodicals

- 1- Al-Ali, Moza. 2022. The Reality of Applying Soft Skills in the Arabic Language and Emirati Studies Program and Their Relevance to the Requirements of the Labor Market: Higher Colleges of Technology in the UAE as a Model. Arab Journal of Scientific Publishing, Vol. 2022, No. 42, pp. 384-421. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-158272>
- 2- Al-Anzi, & Hamoud. (2023). A Proposed Vision to Enhance the Role of Strategic Thinking in Supporting Administrative Decisions at Tabuk University. Journal of the College of Education, Tanta University, 89(1), 534-578.
- 3- Al-Dabbagh, Iman Ahmed Saleh. 2019. The Extent of Availability of Sustainable Manufacturing Dimensions in Business Organizations: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Employees at the Headquarters of the Northern Cement Company, Nineveh. Journal of Basic Education College Research, Vol. 15, No. 3, pp. 1951-1978. <https://search.emarefa.net/detail/BIM-895255>
- 4- Al-Dabbagh, Muhammad Munib Mahmoud. 2021. The Role of Green Intellectual Capital in the Implementation of Sustainable Manufacturing: A Survey Study of the Opinions of Employees at the Diyala General Company for Electrical Industries. Al-Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 11, No. 4, pp. 1951-1978. 204-217.
- 5- Al-Fazariyyah, A. Huda bint Hilal, and Hardan, Dr. Muslim bin Saeed (2023). "The Role of Soft Skills among University of Technology and Applied Sciences Employees in Achieving Institutional Excellence," Journal of Human Research and Studies, Issue 18, Jumada al-Akhirah 2023.
- 6- Al-Samman, Thaer, and Al-Dabbagh, Zahraa, 2020. "Green Lean Management: An Approach to Strengthening the Organizational Immune System: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Employees at the Iraqi General Cement Company, Northern Cement Cooperative," Al-Rafidain Development Journal, University of Mosul | College of Administration and Economics, Mosul, Iraq, Volume 39, Issue 125.
- 7- Green - An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Kufa Cement Factory, PhD Thesis (Unpublished), College of Administration and Economics, University of Kufa, p. 94.
- 8- Muntather Majeed Hamid, & Safaa Hamid Al-Jumaan. (2022). Soft Skills of Educational Counselors. Journal of Educational and Psychological Sciences, 150.(٤)
- 9- Sahar Jabbar Kilan, & Iqbal Mahdi Jassim. (2024). Soft Skills of Human Resources and Their Role in Strategic Change Readiness - An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Managers in Travel and Tourism Companies in Baghdad - Al-Rusafa District. Journal of Administration and Economics, 49(143), 165-176.
- 10- Sultan, H. R., & Ameen, H. I. (2021). The Role of Strategic Flexibility in Achieving Sustainable Manufacturing: A Survey Study of the Opinions of a Sample of Administrative Leaders at Pepsi and Cola Soft Drinks Companies in Erbil. Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, 17(55, 1), 567-592.
- 11- Zahrani, Hana bint Ahmed Jumaan, Al-Ghamdi, & Manal bint Ahmed Abdul Rahman. (2023). Soft Skills and Their Relationship to the Excellence of Employee Performance at Umm Al-Qura University. Education (Al-Azhar): A Peer-Reviewed Scientific Journal for Educational, Psychological, and Social Research, 42(200), 305-342.
- 12- Zayed Naji Shawish, Muhammad Abdullah Al-Ashwal, & Abdullah Mohsen Al-Zindani. (2023). The Role of Soft Skills in Job Performance: A Field Study in the Yemeni Public Telecommunications Corporation. Amran University Journal, 3.(٧)

C. Books

- 1- Aishur, & Nadia. (2017). Scientific Research Methodology in the Social Sciences.
- 2- Al-Qawsi, Muhammad Mufid, 2014, Descriptive and Inferential Statistics, 1st ed., Academic Book Center, Amman, Jordan.
- 3- Al-Sakarna Bilal (2009). Administrative Skills in Self-Development (First Edition). Amman: Dar Al-Masirah for Publishing, Distribution, and Printing

ثالثاً: المصادر الأجنبية

A. Journals and articles:

- 1- Al-Hamdani, R. A. R., & Saray, T. A. H. (2017). Addressing Operational Failures Within the Framework of the Use of Sustainable Manufacturing Philosophy. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 13(38).
- 2- Dahmani, A., Benyoucef, L., & Mercantini, J. M. (2022). Toward sustainable reconfigurable manufacturing systems (SRMS): past, present, and future. *Procedia Computer Science*, 200, 1605-1614.
- 3- Despeisse, M., Ball, P. D., & Evans, S. (2012). Modelling and tactics for sustainable manufacturing: an improvement methodology. *Sustainable Manufacturing: Shaping Global Value Creation*, 9-16.
- 4- Foschi, E., Zanni, S. and Bonoli, A., 2020. Combining eco-design and LCA as decision-making process to prevent plastics in packaging application. *Sustainability*, 12(22), p.9738.
- 5- Hassan, A. T. (2024). The soft skills that must be available in the performance of faculty members in Saudi universities from their point of view by application to faculty members at Imam Muhammad bin Saud Islamic University and Shaqra University. *ENTERPRENEURSHIP JOURNAL FOR FINANCE AND BUSINESS*, 5(1).
- 6- Hau Huang, E., & Zaheer, S. (2021). Sustainable Manufacturing and Its Impact on Consumer Perception: A Study on Swedish Manufacturing Organizations and the Perception of Swedish Consumers.
- 7- Heckman, J. J., & Kautz, T. (2012). Hard evidence on soft skills. *Labour economics*, 19(4), 451-464.
- 8- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and psychological measurement*, 30(3), 607-610.
- 9- Kumar, A., Prakash, G. and Kumar, G., 2021. Does environmentally responsible purchase intention matter for consumers? A predictive sustainable model developed through an empirical study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 58, p.102270.
- 10- Majeed, A., Zhang, Y., Ren, S., Lv, J., Peng, T., Waqar, S., & Yin, E. (2021). A big data-driven framework for sustainable and smart additive manufacturing. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 67, 102026.
- 11- Malan, R., Erwee, R., & Rose, D. (2009). The importance of individual mental models for strategic thinking in organisations. *23rd Australian and New Zealand Academy of Management (ANZAM), Melbourne*.
- 12- Mishra, R., Singh, R. K., & Koles, B. (2021). Consumer decision-making in Omnichannel retailing: Literature review and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*, 45(2), 147-174.
- 13- Molamohamadi, Z., & Ismail, N. (2013). Developing a new scheme for sustainable manufacturing. *International Journal of Materials, Mechanics and Manufacturing*, 1(1), 1-5.
- 14- Ngang, T. K., Hashim, N. H., & Yunus, H. M. (2015). Novice teacher perceptions of the soft skills needed in today's workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 177, 284-288.
- 15- Nisula, A. M., & Kianto, A. (2013). Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method.
- 16- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, 75(4), 453-465.
- 17- Szilárd, S., Benedek, A., & Ionel-Cioca, L. (2018). Soft skills development needs and methods in micro-companies of ICT sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 94-103.
- 18- Vijayalakshmi, T., Nithyalakshmi, J., Sumathi, G., & Stephen, S. (2016). HIV co-infection among Pulmonary Tuberculosis infected persons in and around District of Kancheepuram, Tamil Nadu, India. *Indian Journal of Microbiology Research*, 3(3), 339-341.
- 19- Yılmaz, M., & Bakış, A. (2015). Sustainability in construction sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 2253-2262.

B. Conferences

- 1- BOARD, E. (1992). United Nations Conference on Environment and Development. *Agenda*, 21(4).
- 2- Nadella, Satya, (2019). Manufacturing Trends Report, Microsoft Dynamics 365, <https://info.microsoft.com/rs/157-GQE382/images/EN-US-CNTNT-Report-2019-Manufacturing->
- 3- Santiago, L. S., & Dias, S. M. F. (2012). Matrix of sustainability indicators for the urban solid waste management. *Engenharia Sanitaria e Ambiental*, 17, 203-212.
- 4- Singh, K., & Sultan, I. (2019). A computer-aided unit process sustainable modelling for manufacturing processes: case for extrusion process. *Production & Manufacturing Research*, 7(1), 143-160.
- 5- Trends.pdf.