



ISSN: 1817-6798 (Print)

Journal of Tikrit University for Humanities

available online at: www.jtuh.org/
JTUH
 مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية
 Journal of Tikrit University for Humanities
Neama Mostafa Raqban

Faculty of Home Economics, Menoufia University, Egypt

Maysa Mohammed El-Habashy

Faculty of Home Economics, Menoufia University, Egypt

Worood Yousry Salman

Faculty of Home Economics, Menoufia University, Egypt

Sara Abdelkarim ElKeliny

Faculty of Home Economics, Menoufia University, Egypt

* Corresponding author: E-mail :

Neamarak543@hotmail.com**Keywords:**soft skills
institutions for the deaf
sustainable competitiveness**ARTICLE INFO****Article history:**

Received 30 Jun 2024
 Received in revised form 6 July 2024
 Accepted 6 July 2024
 Final Proofreading 26 Aug 2025
 Available online 26 Aug 2025

E-mail t-jtuh@tu.edu.iq

©THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Employing soft skills in deaf institutions and their relationship to sustainable Competitiveness

A B S T R A C T

This research aims to study the awareness of workers in employing soft skills in institutions for the deaf and hard of hearing and its relationship to sustainable competitiveness and some demographic variables. The tools included a general data form for workers and their families, a questionnaire to measure workers' employment of soft skills in its dimensions, and a questionnaire for the sustainable competitiveness of the institution. The study sample consisted of (80) teachers, specialists, and administrators in institutions for the care and education of the deaf and hard of hearing. They were selected randomly from deaf institutions in Menoufia Governorate, Egypt. The descriptive analytical approach was used. After collecting the data, it was tabulated, tabulated, and statistically analyzed using the SPSS Ver. program. 25. The results revealed a correlation at the level of (0.01) between employees' awareness of employing soft skills and the sustainable competitiveness of institutions for the deaf and hard of hearing. The results also revealed statistically significant differences between the average scores of employees regarding the employment of soft skills in institutions for the deaf and hard of hearing, in all its dimensions, and the sustainable competitiveness of institutions according to (place of residence, age, years of experience, type of employment, number of training courses, educational level of employees, monthly income). The study recommends the importance of incorporating soft skills into training programs for employees in institutions for the deaf and hard of hearing, given their pivotal role in enhancing the competitiveness of institutions.

DOI: <http://doi.org/10.25130/jtuh.32.8.4.2025.19>

توظيف العاملين للمهارات الناعمة بمؤسسات الصم وعلاقتها بالقدرة التنافسية المستدامة

نعمة مصطفى رقبان / كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية، مصر

مايسة محمد الحبشي / كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية، مصر

ورود يسري سالمان / كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية، مصر

سارة عبد الكريم القليني / كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية، مصر

الخلاصة:

يهدف هذا البحث إلى دراسة وعي العاملين بتوظيف المهارات الناعمة بمؤسسات الصم وضعاف السمع وعلاقتها بالقدرة التنافسية المستدامة وبعض المتغيرات الديموغرافية. واشتملت الأدوات علي استمارة البيانات العامة للعاملين واسرهم ، استبيان لقياس توظيف العاملين للمهارات الناعمة بأبعاده ، واستبيان القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة. وتكونت عينة الدراسة من (80) معلم وأخصائي وإداري بمؤسسات رعاية وتعليم الصم وضعاف السمع، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية من مؤسسات الصم بمحافظة المنوفية- مصر، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ وبعد جمع البيانات تم تبويبها وجدولتها وتحليلها احصائياً باستخدام برنامج **Spss Ver. 25** . وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية بمستوى (0.01) بين وعي العاملين بتوظيف المهارات الناعمة والقدرة التنافسية المستدامة لمؤسسات الصم، كما كشفت النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات العاملين في توظيف العاملين للمهارات الناعمة بمؤسسات الصم وضعاف السمع بأبعادها والقدرة التنافسية المستدامة لمؤسسات وفقاً (لمحل الإقامة، العمر، سنوات الخبرة، نوع التوظيف، عدد الدورات التدريبية، المستوى التعليمي للعاملين، الدخل الشهري). ويؤوصي البحث بأهمية إدراج المهارات الناعمة ضمن برامج تدريب العاملين بمؤسسات الصم وضعاف السمع، لما لها من دور محوري في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة، مؤسسات الصم، القدرة التنافسية المستدامة.

مقدمة:

أ. نظرة عامة عن موضوع البحث

نظراً للتطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم ازدادت أهمية الموارد البشرية، وباتت تمثل المحور والركيزة الأساسية لكل مؤسسة تطمح للتميز وتحقيق ريادة الأداء (قاسم والغانم، 2019) ، لذا توفر الدولة الرعاية والحماية لمؤسسات خدمة وحماية ذوي الاحتياجات الخاصة والعاملين بها للعمل في ظلها ومساعدتها على تقديم برامج ومشاريع تنموية تتبع نهج تطوير الخدمات وبرامج المؤسسات وبما يتماشى مع غايات ومحصلات تهدف إلى تمكين الأفراد لكونهم شركاء فعالين في التنمية (بن سليمان، 2020) .

تعتبر الاهتمام بتطوير الأداء المهني للعاملين بالمؤسسات الخدمية أهم أدوات العمل الاجتماعي لأداء مهامهم على أكمل وجه؛ وقد تبذل المؤسسات الجهود نحو توفير عاملين مؤهلين يمتلكون من الخبرات التفاوضية لتحقيق مزايا تنافسية من خلال مواردها البشرية والتي تعد من أهم موارد المؤسسة (عبد الله، 2020). فالمجتمعات تعتمد على طاقة وأفكار العاملين بالمؤسسات الخدمية وعلى مدى مساهماتهم لمواجهة المشاكل التي يعانها الفرد لتطوير مهارات التعايش؛ فاستدامة الموارد البشرية لا تهدف فقط للحفاظ على

رأس المال البشري في المجتمع وتحسينه بل تشمل كذلك استثمارات جهات العمل لتوفير أنظمة التدريب والتعليم للوصول لخدمات تطوير المعرفة والمهارات والقيم والمواقف (رقبان وآخرون، 2024).

ومؤسسات الصم والبكم تلعب دوراً بالغ الأهمية في الحياة حيث تواجه العديد من التحديات كونها تعمل في ظل بيئات تتسم بديناميكية التغيير المستمر، الأمر الذي يحتم استغلال قدراتها وإمكاناتها ومواردها المتاحة البشرية وغير البشرية الحالية والمستقبلية (غريغوار، 2014). لذا بات التأكيد على منهجية استدامة التميز من الأهمية لتطوير البرامج والخدمات لتلبية الاحتياجات التنموية مع التركيز على التطور النوعي للبرامج والخدمات بالمؤسسات نتيجة تراكم الخبرات ونضج الرؤى؛ حيث أصبحت متكاملة ومرنة وتوافق متطلبات العصر في ضوء القدرة المؤسسية وبما ينعكس إيجابياً على الأفراد ويضمن استدامتها (جميل، 2021).

وفي الوقت نفسه فإن اكتشاف قدرات جديدة ومهارات ناعمة يتم استثمارها بالشكل الذي يضمن زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة وتحسين قدرتها التنافسية المستدامة على المدى القصير ومن ثم البعيد، لحماية الجانب النفسي لفئة ذوي الاحتياجات الخاصة عامة والمعاقين سمعياً خاصة؛ وذلك للنهوض بأنماط بشرية ذات مهارات وقدرات تحث على التغيير، وبما ينسجم ويتوافق مع سمات ذوي الإعاقات لتجنب حدوث التشوهات النفسية وبما يتوافق مع خصوصية المؤسسات والهيئات الإدارية والعاملين (عبد العال، 2024). لذا يعد توظيف المهارات الناعمة هي القيمة المعرفية التي يقع علي عاتقها مسئوليات تعديل اتجاهات وممارسات العاملين بمؤسسات ضعاف السمع ولتمكين تلك العناصر البشرية من احداث التغيير في المعارف والاتجاهات والمهارات لمواجهة التحديات المجتمعية باستدامة.

ب . فرضية الدراسة:

1- وجود علاقة ارتباطية بين توظيف العاملين للمهارات الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال والتواصل الفعال- مهارات التعاون والعمل الجماعي - مهارات مواجهة وحل المشكلات - مهارات ادارة الوقت وتنظيمه) وبين القدرة التنافسية المستدامة .

2- وجود علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين بعض المتغيرات الديموغرافية (السن، النوع، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات، الدخل الشهري، وتحديات التي تواجه العاملين اثناء العمل، التخصص الوظيفي) وتوظيف المهارات الناعمة بأبعاده والقدرة التنافسية المؤسسية المستدامة.

** اطار نظري

من هذا المنطلق فالاهتمام بالطفولة السوية والمعاقاة على حد السواء ضرورة تربوية ملحة، حيث تشير تقارير منظمة الصحة العالمية إلى انتشار الإعاقة وتشير منظمة الصحة العالمية أن 360 مليون شخص من سكان العالم أي حوالي 5% من سكان العالم يعاني من فقدان السمع؛ ويقدر الجهاز المركزي للتعبئة

العامة والإحصاء وفقاً لإحصائيات المجلس القومي لشئون الإعاقة عام 2022 عدد المعاقين سمعياً بنحو 4 ملايين نسمة أي 4% من السكان (Chadha & Kamenov, 2021).

وانطلاقاً من ذلك فالمؤسسات اليوم تحتاج إلى استجابات سريعة ودقيقة للتغيرات المعاصرة، ونظراً لأهمية دور العاملين بالمؤسسات فهناك مجموعة من المهارات الناعمة التي يجب أن تتوفر لديهم كي تصبح جزءاً من سمات شخصيتهم والتي يجب أن يتحلوا بها ومنها قدرتهم على اتخاذ القرارات وكذلك مهارات التواصل والتعامل والاندماج مع الأفراد لتحقيق خدمات مؤسسية ذات تأثير إيجابي فاعل يرنوا للتنمية الأسرية والمجتمعية المستدامة (Lee, 2023).

ولقد أوضحت دراسة (Goleman (2020 أن الذكاء العاطفي وامتلاكه يعدّ ضمن المهارات الناعمة الذي يؤثر على قدرة العاملين ليكونوا فعالين، كما تبين أن الوعي الذاتي، وتنظيم الذات، والضبط الانفعالي وتعزيز قوة الإرادة من السمات الأكثر أهمية وإلحاحاً لتعزيز قدرة العاملين على اتخاذ قرارات فعالة، كما أفاد رشيد (2021) بأنه يمكن العاملين بمؤسسات الأسرة والطفولة من النجاح في جميع مناحي الحياة، بل ويعطي صورة متكاملة لسلوكياتهم من خلال قدرتهم على معرفة مشاعرهم وتقدير مشاعر الآخرين وعلى تحقيق ذواتهم وإدارة انفعالاتهم وعلاقاتهم مع الآخرين بشكل فعال؛ لكي يستطيعون تطوير المهارات التواصلية ومواجهة وحل المشكلات، ومن ثم تنمية القدرات الوجدانية والاجتماعية وصولاً لاستدامة القدرة المؤسسية.

كذلك أشارت نتائج دراسة عبيد (2016) ودراسة المومني و بني ملحم (2017) إلى أن هناك العديد من المشكلات المرتبطة بالجوانب الأكاديمية والسلوكية والاجتماعية لدى المعاقين سمعياً والتي تؤثر بدرجة كبيرة على النواحي التواصلية التفاعلية وقدرتهم على اتخاذ القرارات، كذلك على إدارتهم لأوقاتهم وتنظيم شؤونهم، وتلك المشكلات أكثر ظهوراً عند تلك الفئة مقارنة بغيرهم. وتبدوا هذه النتائج أكثر منطقية كون حاسة السمع لها تأثير كبير على الأداء الدراسي والتواصل والسلوكي في مختلف البيئات التفاعلية، وهذا يوضح مدى أهمية امتلاك القائمين على رعايتهم للمهارات الناعمة.

ومن هذا المنطلق فقد أشار أبو النصر (2012) إلى أن تدريب العاملين على امتلاك المهارات الناعمة له أهمية بالغة لأي مؤسسة أياً كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها؛ كذلك أكدت دراسة (Machendranath .et al (2018 أن تدريب العناصر البشرية وتنميتها من أبرز الموضوعات أهمية. حيث أن المؤسسات التي لا تولي أهمية لموضوع التدريب أو التي لا يوجد لديها خطط للتحسين المستمر لبرامجها ستجد نفسها في تدني نتيجة للتغيرات المتلاحقة. وفي هذا الإطار عمل العديد من الباحثين على اكتشاف العلاقة بين أداء الموظفين وامتلاكهم للمهارات الناعمة، كما وجدت دراسة (Doolabh & Khan (2020 أن العاملين بمؤسسات الصم وضعاف السمع الذين امتلكوا مهارات ناعمة مرتفعة مثل التواصل بلغة الإشارة والذكاء العاطفي، أظهروا قدرة أكبر على التكيف داخل بيئة العمل، الأمر الذي انعكس إيجاباً على مستوى

الأداء الوظيفي ورفع القدرة التنافسية المؤسسية. وتأكيدا على ذلك توصلنا (Lam & Kirby, 2020) في دراستهم أن امتلاك المهارات الناعمة هو أفضل منتبئ لأداء الموظف وتفعيل القدرة المؤسسية لأنه يمكن التنبؤ بإنتاجية الموظفين من خلال فهم مشاعرهم والتعامل معها بالأسلوب المطلوبة .

وفي هذا السياق أوضحت دراسة (Goleman (2017 أن الفرد الذي يمتلك تلك المهارات سيكون أكثر كفاءة وإنتاجية في إنجاز أي مهمة يكلف بها، حيث تدفعه بكل عزيمة وإصرار لتحقيق الأهداف. كما اكدت دراسة (Abdalla, 2021) أن الاستثمار في تدريب العاملين على المهارات الناعمة يُعد استراتيجية فعّالة لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسات الاجتماعية والتعليمية. من هنا، تبرز أهمية تبني نماذج مهنية منهجية، تستند إلى أسس علمية قائمة على الأدلة، لتأهيل العاملين في مؤسسات الصم وتمكينهم من استخدام هذه المهارات بكفاءة، الأمر الذي يدعم تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها الإنسانية.

****مصطلحات علمية ومفاهيم إجرائية:**

المهارات الناعمة (soft skills): يقصد بها المهارات غير الفنية، يتميز فيها الفرد عن الآخرين، وترتبط ارتباطا وثيقا بشخصية وسلوك الفرد وتسهم في تحقيق النجاح المهني في مكان العمل (Dean, 2019). كما يقصد بها المهارات الشخصية غير الملموسة التي تميز الفرد عن غيره في السمات والخصائص والمواقف والسلوكيات والخبرات (أبو جادوا، 2020). ويُعرف المهارات الناعمة إجرائيا: بمزيج من السمات والقدرات الشخصية المكتسبة للعاملين بمؤسسات الصم وضعاف لسمع والتي تعمل على تعزيز القدرة على التفاعل مع الطفل الأصم من خلال امتلاك مهارات للتواصل النشط بتناغم أثناء ممارستهم لأعمالهم وكذلك القدرة على التعاون والعمل الجماعي ومواجهة وحل المشكلات وإدارة الوقت وتنظيمه وصولاً للميزة التنافسية المستدامة بين نظائريهم من العاملين في المؤسسات الأخرى، وقد تم تقسيمها إلى أربعة أبعاد: وتعرف أبعاد المهارات الناعمة إجرائيا: **مهارات الاتصال والتواصل الفعال (Effective Connection and Communication Skills).** هي مجموعة من المهارات الناعمة التي يمتلكها العاملين بمؤسسات الصم وضعاف السمع حيث تضمن العملية التفاعلية المتبادلة وكذلك القدرة على نقل المعلومات والاستماع لأطراف لتواصل المشتركة بها بنشاط (المرسل والمستقبل) ومن ثم تعزيز العمل التفاعلي والتحلي بالصبر وتقبل الفروق الفردية في سرعه التعلم والتكيف وتقديم الدعم النفسي والعاطفي عند الحاجة للطفل الاصم.

مهارات التعاون والعمل الجماعي: Cooperation and teamwork skills قدرة العاملين بمؤسسات الصم وضعاف السمع على امتلاك المهارات الناعمة كالرغبة في التعاون فيما بينهم وتقييم وجهات النظر المتنوعة والمساهمة في ديناميكية الفريق المتناغمة لتحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز ثقافة العمل الإيجابية مما ينعكس على رضا وصمود المعاقين سمعيا.

مهارات مواجهة وحل المشكلات: Problem facing and solving skills

امتلاك العاملين بمؤسسات الصم وضعاف السمع للمهارات الناعمة التي تتمثل في القدرة على تحليل المواقف المعقدة والتفكير النقدي وتطوير بدائل الحلول القائمة علي التقييم والمتابعة لمواجهة التحديات واتخاذ القرارات السليمة، الأمر الذي يقلل من الأثر النفسي السلبي على فئة المعاقين سمعياً وتعزز لديهم الصمود النفسي.

مهارات إدارة الوقت وتنظيمه: Skills Time management and organization

بمؤسسات الصم وضعاف السمع القدرة على ترتيب وتحديد أولويات المهام المراد تحقيقها والتأكد من إنجازها في الوقت المحدد لذلك والقدرة على تنسيق الأنشطة اليومية لتعامل مع المعاقين سمعياً لضمان فعالية جهود الفرد وتحقيق الهدف بكفاءة وفاعلية وتكلفة أقل في الوقت المراد تحقيقه داخل المؤسسات وتقييم الوقت بمراجعة الإنجازات وضمان تحقيق الرضا والصمود المستدام للطلاب الصم .

القدرة التنافسية المستدامة: Sustainable Competitiveness هي مجموعة من الأصول أو الخصائص أو القدرات التي تسمح للمؤسسة بتلبية احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، وهي مزاي صعبة التكرار (العزاوي، 2012). وتُعرف القدرة التنافسية المستدامة (إجرائياً: بأنها القدرة التي تدفع المؤسسة إلى استغلال مواردها البشرية وغير البشرية واستخدام جوانب قوتها وفرصها المتاحة للحدّ من جوانب الضعف وتقليل الآثار السلبية والقدرة على مواجهة التغيرات، والدخول في منافسة مع المؤسسات الأخرى لتحقيق أهدافها وزيادة كفاءتها الداخلية وزيادة الطلب عليها وتحسين أدائها ومخرجاتها .

ومن هنا وبناء علي ما تم عرضه من مرجعيات سابقة للمهارات الناعمة والتنافسية المؤسسية يمكننا تلخيص القول حول دور العاملين بمؤسسات الصم وضعاف السمع كونهم المسؤولين عن تحقيق التنافسية المؤسسية المستدامة وصولاً للرضا النفسي للطفل الاصم .

ت . اسئلة الدراسة

بناءً علي ما سبق يمكن القول بصفة عامة وفي ضوء توافق الآراء السابقة ان إتقان العاملين بمؤسسات الصم والبكم للمهارات الناعمة مفتاح لتعزيز النجاح المهني في سوق العمل التنافسي بالمؤسسات الخدمية، فلا يكفي امتلاك مهارات فنية قوية ليزدهر الأداء الوظيفي. فضلاً عن بحث أصحاب العمل بشكل متزايد عن الأفراد الذين يمتلكون مزيج فريد من المهارات الناعمة والتي تكتمل بها خبراتهم الفنية ومن ثم ترسيخ علاقات ذات مغزى في بيئة العمل الديناميكية. وانطلاقاً من ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي: ما العلاقة بين توظيف العاملين للمهارات الناعمة والقدرة التنافسية المستدامة بمؤسسات الصم وضعاف السمع ؟ ولإجابة عن السؤال الرئيس لابد من الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى توظيف العاملين بمؤسسات الصم وضعاف السمع للمهارات الناعمة بأبعاده؟
- 2- ما مستوى القدرة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصم وضعاف السمع من وجهة نظر العاملين؟

3- هل هناك علاقة بتوظيف العاملين بمؤسسات الصم وضعاف السمع للمهارات الناعمة بأبعاده والقدرة التنافسية المستدامة وبعض المتغيرات الديموغرافية ؟

ث . أهمية الدراسة واهدافها

تصنف أهمية الدراسة في جانبين هما.. الأهمية النظرية:- تعد الدراسة الحالية من الدراسات القلائل التي تناولت المهارات الناعمة للعاملين بالمؤسسات الخدمية من حيث مهارات الاتصال والتواصل الفعال، التعاون والعمل ضمن فريق، مواجهة وحل المشكلات، إدارة الوقت. - تسهم الدراسة الحالية في إعداد أدوات علمية مقننة للمهارات الناعمة لدى العاملين بمؤسسات الصم ومصاغ فقراته من واقع متغيرات العصر الثقافية والاجتماعية.

الأهمية التطبيقية:- - افتقار الساحة العلمية لدراسات عربية في مجال المهارات الناعمة وارتباطه دائماً بالنواحي السياسية والاقتصادية فقد أصبح مجالاً خصباً للدراسة من الناحية الاجتماعية وتماشياً وتحقيقاً لأهداف استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030. - تقديم توصيات للمهتمين والباحثين في هذا المجال وتمكينهم من التعرف على مستوى ممارسة العاملين بمجال الإعاقة السمعية للمهارات الناعمة ومدى تأثيرها علي تحسين القدرة التنافسية المستدامة لمؤسسات المعاقين سمعياً.

هدف الدراسة:

تهدف الدراسة بصفة رئيسية إلى دراسة العلاقة بين توظيف العاملين بمؤسسات الصم وضعاف السمع للمهارات الناعمة بأبعاده (القدرة على التواصل مع المعاقين سمعياً، التعاون والعمل الجماعي، حل المشكلات، إدارة الوقت وتنظيمه) والقدرة التنافسية المستدامة. وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:-

- تحديد مستويات توظيف العاملين للمهارات الناعمة بأبعاده والقدرة التنافسية المستدامة بمؤسسات الصم .
- تفسير العلاقة بين توظيف العاملين للمهارات الناعمة بأبعاده والقدرة التنافسية المستدامة بمؤسسات الصم.
- دراسة العلاقة بين بعض المتغيرات الديموغرافية (السن، النوع، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات، الدخل الشهري، وتحديات التي تواجه العاملين اثناء العمل، التخصص الوظيفي) وتوظيف المهارات الناعمة بأبعاده والقدرة التنافسية المؤسسية المستدامة.

ج. الدراسات السابقة :- توصل الباحثون إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها ، وقد روعي الحرص على الاستفادة منها في إثراء جوانب البحث وتحديد مبررات خطواته وتفسير نتائجه، وفيما يلي عرضاً لأهمها: فيما يخص المهارات الناعمة والميزة التنافسية في الاداء:

دراسة Reuters (2025) : تناولت الدراسة تأثير استثمار المهارات الناعمة (كالمعمل الجماعي والتواصل وحل المشكلات) على الأداء التنافسي، ومع تحليل بيانات مجمعة من مؤسسات متعددة. تبينت العلاقة بين تطوير المهارات الناعمة وارتفاع القيمة الإنتاجية، وتحسين الكفاءة. بحيث ارتبطت المؤسسات التي استثمرت في هذه المهارات بميزة تنافسية على المدى البعيد مقارنة بالتي ركزت فقط على مهارات التقنية. وتوصي الدراسة بالتدريب على هذه المهارات مبكراً، عبر برامج متنوعة تشمل التوجيه المهني، والإبقاء على بيئة داعمة لتعزيز روح الفريق والابتكار المستدام. دراسة القحطاني (2025): تهدف الدراسة للتعرف على مدى إلمام الموظفين بالتحديات المهنية التي يواجهها الأشخاص الصم وضعاف السمع في سوق العمل وتم اختيار 384 موظفاً في القطاعين العام والخاص بمدينة الرياض كالعينة للدراسة. وتوصلت النتائج الي ان مستوى الإلمام بالتحديات المهنية كان متوسطاً وجاء الوعي بالتحديات المؤسسية بالمرتبة الأولى يليه التحديات الشخصية. وقد اوصت بتكثيف البرامج التوعوية للموظفين وتعزيز الدمج الوظيفي وتحقيق بيئة عمل أكثر شمولاً.

دراسة عبد العال (2024): تهدف للوقوف علي تحليل دور القيادة المؤسسية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية الخاصة بالمعاقين سمعياً، بعينة 100 من القيادات الإدارية والمعلمين في المؤسسات الخاصة بالمعاقين سمعياً، وأثبتت أهم النتائج ان القيادة المؤسسية تلعب دوراً مهماً في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. وبينت ان هناك تأثير إيجابي للقيادة على تحسين جودة حياة الطلاب المعاقين سمعياً. وتوصي بتعزيز دور القيادة لاتخاذ قرارات استراتيجية لتحسين جودة الأداء وتدريب القيادات على مهارات التواصل.

دراسة (Heldal .et al (2024) : قامت على خبراء من 28 مؤسسة تقنية حول العالم لاكتشاف مهارات الاستدامة والمهارات الناعمة الضرورية لتطوير برمجيات مستدامة. خلُصت النتائج إلى أن المهارات مثل التفكير المنظومي، تواصل الفرق، وحل المشكلات البيئية تدعم تحقيق الأهداف البيئية، وتُعتبر محركاً رئيسياً للوصول إلى ميزة تنافسية طويلة الأمد. أوصت الدراسة بالتعاون بين الصناعة والأكاديمية لتدريب الموظفين على هذه المهارات ضمن إطار الاستدامة المؤسسية.

دراسة Lee (2023): هدف إلى فهم أثر المهارات الناعمة وليس فقط المهارات التقنية على دورهم التنافسي داخل المؤسسة وشملت مقابلات معمقة مع 15 من العاملين الصم وضعاف السمع في مؤسسات تعليمية ومهنية، أثبتت المقابلات أن العاملين القادرين على التواصل الفعال بلغة الإشارة، فضلاً عن التكيف الذاتي وحل المشكلات، كانوا أكثر قدرة على قيادة مبادرات تطويرية داخل مؤسساتهم. أوصت الدراسة بتأسيس برامج تدريب تعتمد على النموذج الشامل للمهارات الناعمة ، والتركيز على التفاعل والتقييم المنتظمين لضمان تأثيرات مستدامة.

دراسة(Whitaker & Cole (2022) : تهدف لاستكشاف دور المهارات الناعمة خاصة التواصل، التكيف، والذكاء العاطفي في تحسين الأداء المؤسسي واستدامة تنافسية ، بمنهج تحليلي على نحو 120 موظفاً ومديراً من مؤسسات صم وأخرى مختلطة للصم وضعاف السمع. أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يمتلكون مستويات مرتفعة من هذه المهارات حققوا جودة خدمة أعلى، ورضا موظفين وعملاء أفضل. أوصت الدراسة باستثمار استراتيجي في التدريب الدوري على المهارات الناعمة وصياغة بروتوكولات شمولية تعزز بيئة عمل داعمة واستدامة تنافسية مؤسسية واضحة.

دراسة الصامت و القطاونة (2020): حلّلت العلاقة بين المهارات الناعمة (تواصل، قيادة، حل مشكلات، إدارة وقت) والتوجه الريادي لدى الصم وضعاف السمع، باستخدام استبانة لـ 275 مشاركاً. أظهرت علاقة إيجابية، مع مستوى عام مرتفع لمهاراتهم وتوجههم الريادي، ما دل على أن تنمية المهارات الناعمة تزيد من قدرتهم التنافسية وريادتهم داخل المؤسسات. أوصت الدراسة بتعزيز البرامج التدريبية العملية لهذه المهارات لمساندة وتمكين الصم داخل المؤسسات .

دراسة الحدراوي وآخرون (2020): هدفت إلى استكشاف تأثير مهارات القيادة الناعمة على التطوير التنظيمي، متضمنة عينة عشوائية من 50 موظفاً. وجد أن المؤسسة تمتلك اهتماماً مقبولاً بمهارات القيادة الناعمة، خصوصاً التواصل. وأكدت أن عموم المهارات الناعمة تدعم التطوير التنظيمي، بينما تبين أن مهارتي “القدرة على القيادة” و “التنمية والتدريب” تحتاجان لتحسين. واوصت برفع مستوى مهارات التواصل ضمن برامج التدريب، ومراجعة وتعزيز منهجيات بناء القدرات القيادية ضمن هيكل التدريب التنظيمي.

- دلالات من الدراسات السابق:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة، يتبين تنوعها في تناول أهمية المهارات الناعمة في تعزيز الأداء المؤسسي، لا سيما داخل البيئات التعليمية والاجتماعية. وقد ركزت العديد منها على قياس مدى استخدام هذه المهارات لدى العاملين من الجنسين، واستكشفت العلاقة بينها وبين الأداء الوظيفي وبعض المتغيرات الديموغرافية ، بينما يذهب البحث الحالي إلى ما هو أبعد؛ إذ لا يكتفي بتحليل أداء الموظف، بل يركز على توظيف المهارات الناعمة لتحقيق ميزة تنافسية داخل مؤسسات الصم وضعاف السمع.

وقد أظهرت الدراسات تنوعاً في المناهج، ولكن ثمة توافق على أن المهارات الناعمة كالقدرة على الاتصال والتواصل الفعال، ومواجهة وحل المشكلات، والتعاون والعمل الجماعي، وإدارة الوقت وتنظيمه. غير أن الغالبية منها تناول هذه المهارات في سياق عام أو في مؤسسات ذات طبيعة سوقية أو تقنية، دون تخصيص لتحديات ومناخ عمل العاملين مع الصم وضعاف السمع. وهنا تكمن القيمة المضافة للدراسة الحالية، التي تسد فجوة واضحة في الأدبيات من خلال الربط المنهجي بين المهارات الناعمة لدى العاملين مع ذوي الإعاقة السمعية من جهة، والميزة التنافسية في مؤسساتهم من جهة أخرى. حيث استندت إلى

أدوات قياس مصممة خصيصًا لقياس أبعاد المهارات الناعمة سابقة الذكر؛ بما يتناسب مع بيئة عمل تلك المؤسسات.

ح . منهجية الدراسة:- تم تناول الخطوات الإجرائية من حيث المنهجية وانتقاء العينة وبناء الأدوات والتحقق من خصائصها السيكو مترية (الصدق والثبات) ، والمعالجات الإحصائية التي أستخدمت لتحليل البيانات، والإجراءات العملية التي أتبع في الدراسة، وفيما يلي شرح وافٍ لهذه الإجراءات...اعتمدت هذه الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي حيث تقوم الدراسات الوصفية على وصف وتفسير ما هو كائن وتهتم بالظروف والعلاقات القائمة ووجهات النظر ولا تقتصر على وصف الظاهرة فقط بل الوصول لأسبابها وتحليلها واستخلاص النتائج وتعميمها (الرشيدي، 2000).

مجتمع الدراسة: تكونت من عدد العاملين بمؤسسات الصم وضعاف السمع في محافظة المنوفية- مصر .
عينة الدراسة: تكونت من عينة استطلاعية حيث طبق الباحثون أدوات الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من عدد (40) مفردة من العاملين بمؤسسات الصم وضعاف السمع من خارج العينة الأصلية بهدف تقنين أدوات البحث ؛ **عينة الدراسة الفعلية:** تتكون عينة الدراسة من (80) مفردة من العاملين بمؤسسات الصم وضعاف السمع، وتم اختيار عينة "العاملين " بطريقة عشوائية بسيطة من بين كل 5 عمال من قوائم العاملين بوزارة التضامن الاجتماعي. وتم اتباع الإجراءات الأمنية والأخلاقية لتطبيق أدوات البحث.

حدود الدراسة ومحدداتها

يمكن تعميم نتائج الدراسة في ضوء الحدود والمحددات التالية:

الحد الموضوعي: توظيف العاملين للمهارات الناعمة بمؤسسات الصم وضعاف السمع وعلاقتها بالقدرة التنافسية المستدامة وبعض المتغيرات الديموغرافية .

وتتمثل حدود البحث فيما يلي:

. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات الصم وضعاف السمع والعاملين بها بمحافظة المنوفية.

أ. الحد البشري: العاملين بمؤسسات الصم وضعاف السمع.

ب- الحد المكاني: تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة من العاملين بمؤسسات الصم وضعاف السمع بمحافظة المنوفية. - **الحد الزمني:** تم التطبيق الميداني خلال العام الدراسي 2025م، من يناير حتي ابريل.

الاسلوب البحثي

-أدوات الدراسة وإجراءات بنائها: أدوات البحث: بعد اطلاع الباحثين على الأطر النظرية والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والعينة المستهدفة وتمثلت فيما يلي:-

أولاً : استمارة البيانات العامة للعاملين بمؤسسات الصم وضعاف السمع واسرهم.

ثانياً: استبيان وعي العاملين بتوظيف المهارات الناعمة بمؤسسات الصم وضعاف السمع بأبعاده.

ثالثاً: استبيان القدرة التنافسية المستدامة لمؤسسات الصم والبكم .

أولاً: استمارة البيانات العامة للعاملين بمؤسسات الصم وضعاف السمع: تم اعداد استمارة البيانات العامة بهدف دراسة عينة الدراسة ووصفها والاستفادة منها للتحقق من فروض البحث الحالي، وقد اشتملت علي بيانات اجتماعية واقتصادية للعاملين كما يلي: محل الإقامة النوع، الحالة الاجتماعية ، نوع التوظيف، السن ، سنوات الخبرة، المهارات التي يمتلكها ، التحديات التي تواجهها أثناء العمل بالمؤسسة، عدد الدورات التدريبية، الدورات التدريبية ملائمة لمجال العمل، تطبيق المؤسسة نظام الحوافز والمكافآت، تطبيق المؤسسة نظام التدريب والتطوير للعاملين ، نوع البرامج المقدمة للأطفال الصم وضعاف السمع ،المستوى التعليمي، الدخل الشهري.

ثانياً: استبيان توظيف العاملين للمهارات الناعمة بمؤسسات الصم وضعاف السمع.

- **بناء الاستبيان:** تم بناء الاستبيان طبقاً للمفهوم الاجرائي وبعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي ترتبط بالمهارات الناعمة وأنواعها وأهميتها ودورها في تعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة للاستفادة منها في وضع بنود الاستبيان مثل دراسة كل من: (الظاهر،2022) ،(حلمي وآخرون،2022) ، (فؤاد،2023) ، (الخالدي،2023) ، (كيلان ،2023)،(جدي،2025).

- **وصف استبيان توظيف العاملين للمهارات الناعمة بمؤسسات الصم وضعاف السمع:** وقد اشتمل على 56 عبارة مقسمة على اربعة ابعاد (مهارات الاتصال والتواصل الفعال، مهارات التعاون والعمل الجماعي، مهارات مواجهة وحل المشكلات، مهارات إدارة الوقت وتنظيمه) .وفق ثلاث استجابات وهي (نعم-أحياناً-لا) على مقياس متدرج متصل ب(1-2-3) للعبارات ذات الاتجاه السلبي وعددها(18)عبارة، (3-2-1) للعبارات ذات اتجاه إيجابي وعددها(39)عبارة ، ولتحديد المحك المعتمد في الدراسة؛ فقد تم تحديد طول الخلايا وفق مقياس ليكرث الثلاثي وتم تقسيم مستوياتها حيث تم تقسيم العينة بطريقة المدي وفقاً للتقسيم التالي:

المحاور	عدد العبارات	أعلى درجة مشاهدة	أقل درجة مشاهدة	المدي	طول الفئة	منخفض	المتوسط	المرتفع
توظيف العاملين للمهارات الناعمة	57	171	57	114	38	94 : 57	132 : 95	171 : 133

تم تقنين الإستبيان: وقد تم تقنين الاستبيان من خلال حساب الصدق والثبات له كما يلي:

1-صدق الإتساق الداخلي (صدق التكوين): تم باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل ارتباط درجة كل مفردة بدرجة البُعد الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للاستبيان، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما

بين ما بين (0,394 ، 0,902) وهي قيم ذات دلالة عند مستوى (0.1) . كما اتضح أن معاملات الارتباط دالة عند (0,01)، مما يدل انه بوجه عام صادق .

2- ثبات الاستبيان **Reliability** :- عن طريق معادلة ألفا كرونباخ، لمحاور الاستبيان، حيث أن درجات معامل ألفا هي (0,858, 0,859, 0,862, 0,853) على التوالي، وتعدّ معاملات ثبات عالية.

ثالثاً: استبيان القدرة التنافسية المستدامة لمؤسسات الصم وضعاف السمع :

- **بناء الاستبيان:** تم بناء الاستبيان طبقاً للمفهوم الإجرائي وبعد الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة والتي ترتبط بانعكاس المهارات الناعمة لدى العاملين بمؤسسات الصم وضعاف السمع على القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة , للاستفادة منها في وضع بنود الاستبيان مثل دراسة كلا من : (Chin,2021) دراسة الحدراوي وآخرون(2020)،دراسة المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج (2024) ، (Costa & Cipolla,2025) (Malado (2024).

- **وصف استبيان القدرة التنافسية المستدامة لمؤسسات الصم وضعاف السمع:** وقد اشتمل على 22 عبارة، (17) عبارة موجبة الاتجاه، (5) عبارات سالبة الاتجاه، وكانت الاستجابة علي هذا المحور وفقاً لمقياس ثلاثي متصل (نعم، أحياناً، لا)، بتقييم (3، 2، 1) للعبارة موجبة الاتجاه، (1، 2، 3) للعبارة سالبة الاتجاه؛ ولتحديد المحك المعتمد في الدراسة، فقد تم تحديد طول الخلايا وفق مقياس ليكرث الثلاثي وتم تقسيم مستوياتها حيث تقسيم العينة بطريقة المدي وفقاً للتقسيم التالي:

المحاور	عدد العبارات	أعلى درجة مشاهدة	أقل درجة مشاهدة	المدي	طول الفئة	المنخفض	المتوسط	المرتفع
قدرة تنافسية مستدامة لمؤسسات الصم	22	66	22	44	14,67	36 : 22	51 : 37	66 : 52

تقنين الإستبيان: وقد تم تقنين الاستبيان من خلال حساب الصدق والثبات له كما يلي :

1- **صدق الإتساق الداخلي (صدق التكوين):** تم باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب معامل ارتباط درجة كل مفردة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه، وبالدرجة الكلية للاستبيان، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين (0,319 ، 0,871) وهي قيم دالة عند مستوى (0,01) ، مما يدل انه بوجه عام صادق.

2- **ثبات الاستبيان Reliability** :- عن طريق معادلة ألفا كرونباخ، لمحاور الاستبيان، حيث أن درجات معامل ألفا هي (0,859)، وتعدّ معاملات ثبات عالية.

- **تحليل البيانات المعاملات والأساليب الإحصائية المتبعة:** تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية باستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) التالية:- حساب معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة صدق الاستبيان، حساب معامل ألفا كرونباخ، حساب العدد والنسب المئوية للمتغيرات.

3. المناقشة والتحليل

أولاً: نتائج خصائص عينة البحث:

جدول (1) التوزيع النسبي لعينة العاملين بمؤسسات الصم وفقاً لخصائصهم الديموغرافية ن= (80).

العدد	%	النوع	العدد	%	محل الإقامة
54	67.50%	ذكر	20	25.00%	ريف
26	32.50%	أنثى	60	75.00%	حضر
العدد	%	نوع التوظيف	العدد	%	الحالة الاجتماعية
23	28.75%	دائم	50	62.50%	أعزب
53	66.25%	موقت	4	5.00%	متزوج
2	2.50%	تطوعي	7	8.75%	أرمل
2	2.50%	تعاقدى	19	23.75%	مطلق
العدد	%	الوظيفة	العدد	%	السن
23	28.75%	اخصائي اجتماعي	15	18.75%	أقل من 30
19	23.75%	اخصائي تخاطب	35	43.75%	من 30 حتي 45
38	47.50%	اخصائي نفسي	10	12.50%	أكبر من 45
80	100%	معلم تربية خاصة	20	25.00%	الإجمالي
العدد	%	الإجمالي	العدد	%	الخبرة
16	20%	المهارات التي تمتلكها	80	100%	5 سنوات فأقل
46	57.50%	لغة الإشارة	74	92.50%	6 - 10 سنوات
18	22.50%	فهم عميق لاحتياجات الصم والبكم	55	68.75%	أكثر من 10 سنوات
80	100%	الصبر والقدرة علي التواصل	54	67.50%	الإجمالي
العدد	%	القدرة علي العمل ضمن فريق	العدد	%	التحديات التي تواجهها أثناء العمل بالمؤسسة
71	88.75%	مهارات تعليمية وتدريبية	60	75.00%	نقص الوعي المجتمعي
16	20.00%	عدد الدورات التدريبية	42	52.50%	صعوبة التواصل مع الأفراد
66	82.50%	أقل من 3	24	30%	نقص الموارد المالية والتجهيزات
47	58.75%	4 – 10 دورات	41	51.25%	الحاجة الي تدريب مستمر
العدد	%	أكثر من 10 دورات	العدد	%	ملامنة الدورات التدريبية لمجال العمل
78	97.50%	الإجمالي	80	100%	نعم
2	2.50%	تطبيق نظام حوافز ومكافآت	80	100%	لا
80	100%	نعم	57	71.25%	الإجمالي
العدد	%	لا	العدد	%	البرامج المقدمة للأطفال الصم والبكم وضعاف السمع
80	100.00%	الإجمالي	80	100%	تربوية وتعليمية
77	96.25%	تطبيق نظام التدريب العاملين	3	3.75%	ترفيهية : فنية – رياضية – ثقافية
53	66.25%	نعم	40	50%	علاجية
41	51.25%	لا	40	50%	تدريب علي النطق
32	40.00%	الإجمالي	80	100%	ادماج مع المجتمع
4	5.00%	مستوي الدخل الشهري	80	100%	تأهيل مهني
العدد	%	أقل من 3000	العدد	%	المستوي التعليمي
69	86.25%	3000 -- 4000	23	28.75%	جامعي
11	13.75%	4000 -- 5000	45	56.25%	دراسات عليا
80	100%	5000 -- 6000	10	12.50%	الإجمالي

يتبين من جدول (1) أن أكثر من ثلثي العينة (67,5%) من الريف، بينما (32,5%) من العاملين من الحضر، أن ثلاثة أرباع العينة (75%) اناث، (25%) من الذكور، أن ثلثي العينة (66,25%) متزوج، 28,75% أعزب، أن قرابة ثلثي العينة (62,5%) توظيف دائم، أن قرابة نصف العينة (47,5%) فئة العمر

أكثر من 45 سنة، أن قرابة نصف العينة (43,75%) وظيفته أخصائي تخاطب، أن أكثر من نصف العينة (57,5%) متوسطي الخبرة من 6 الي 10 سنوات، أن أكثر مهارة يمتلكها العاملين هي لغة الإشارة (92,5%) وأقلها 52,5% المهارات التعليمية، أن أكثر التحديات التي تواجههم أثناء العمل هي نقص الوعي المجتمعي (88,75%)، بينما أقلها 20% صعوبة التواصل مع الأفراد، أن أكثر من نصف العينة (51,25%) حصلوا علي دورات تدريبية ما بين 4 الي 10 دورات، أن الدورات التدريبية ملائمة لمجال العمل (97,5%)، أن المؤسسة تطبق نظام حوافز ومكافآت بنسبة (71,25%)، أن (100%) من البرامج المقدمة للأطفال الصم والبكم وضعاف السمع (البرامج التربوية) ، أن (86,25%) المستوى التعليمي (جامعي)، أن (56,25%) مستوى الدخل الشهري (4000 : 5000) . .

ثانيا : نتائج توزيع العينة في ضوء مستويات الاستجابات على أدوات البحث:

أ- توزيع عينة البحث وفقا لمستويات توظيف العاملين للمهارات الناعمة بمؤسسات الصم .

جدول (2) التوزيع النسبي وفقا لمستويات توظيف العاملين للمهارات الناعمة بمؤسسات الصم وضعاف السمع بأبعادها.

البعد	المستويات	الدرجة	العدد	النسبة %	وزن نسبي	نسبة %	الترتيب
مهارات الاتصال والتواصل الفعال	منخفض	من 14 : 22	31	38,75%	1,83	60,86%	الثالث
	متوسط	من 23 : 32	33	41,25%			
	مرتفع	من 33 : 42	16	20,00%			
مهارات التعاون والعمل الجماعي	منخفض	من 14 : 22	26	32,50%	2,01	67,14%	الأول
	متوسط	من 23 : 32	30	37,50%			
	مرتفع	من 33 : 42	24	30,00%			
مهارات مواجهة وحل المشكلات	منخفض	من 14 : 22	30	37,50%	1,95	64,97%	الثاني
	متوسط	من 23 : 32	30	37,50%			
	مرتفع	من 33 : 42	20	25,00%			
مهارات ادارة الوقت وتنظيمه	منخفض	من 15 : 24	32	40,00%	1,81	60,28%	الرابع
	متوسط	من 25 : 35	33	41,25%			
	مرتفع	من 36 : 45	15	18,75%			
توظيف العاملين للمهارات الناعمة بمؤسسات الصم	منخفض	من 57 : 94	29	36,25%	1,9	63,26%	
	متوسط	من 95 : 132	37	46,25%			
	مرتفع	من 133 : 171	14	17,50%			

يوضح جدول (2) أن أغلب أفراد عينة البحث من العاملين بمؤسسات الصم وضعاف السمع ينحدروا في المستويين المنخفض والمتوسط من حيث القدرة على توظيف المهارات الناعمة، حيث بلغت مجموع نسبتهم (82,5%)، وهي نسبة مرتفعة تؤكد مدي افتقار العاملين في تلك المؤسسات إلى مستوى عالٍ من الكفاءة في المهارات الناعمة، الأمر الذي يُبرز الحاجة الماسة إلى برامج متخصصة تُعنى بتنمية تلك المهارات الأساسية وأهمية توظيفها بطريقة صحيحة لتحقيق القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة. في حين لم

تتجاوز نسبة من لديهم قدرة مرتفعة سوى (17.50%)، وهي نسبة منخفضة لا تتناسب مع طبيعة المهام التربوية والتأهيلية الدقيقة التي تؤديها هذه الفئة داخل بيئات العمل التربوي.

ويُعد ضعف مهارات إدارة الوقت وتنظيمه من أبرز النقاط المثيرة للقلق، حيث جاء هذا البعد في المرتبة الأولى بوزن نسبي (1.81) ونسبة مئوية (60.28%)، وهو ما يُشير إلى وجود قصور في قدرة العاملين على تنظيم مهامهم اليومية بفعالية، مما قد يؤثر سلباً على تقديم الخدمات التربوية للطلبة الصم وضعاف السمع. وقد أكد (الطيب، 2019) أن ضعف مهارة إدارة الوقت لدى العاملين في البيئات التعليمية الخاصة يؤدي إلى تدني كفاءة الأداء الوظيفي، وتأخر الاستجابات الفردية تجاه حاجات الطلاب .

أما بُعد مهارات الاتصال والتواصل الفعال فقد جاء في المرتبة الثانية بوزن نسبي (1.83) ونسبة مئوية (60.86%)، وهي نسبة تشير إلى ضعف نسبي في هذه المهارة، رغم أنها تعد من أبرز المهارات المطلوبة في العمل مع الاطفال الصم، خاصة أن بيئة العمل مع فئة الصم تتطلب قدراً عالياً من مهارات التواصل غير اللفظي والتفاعلي، كاللغة الإشارية، ولغة الجسد، والقدرة على التفاعل الإنساني العاطفي. وأكدت دراسة (منصور، 2023) أن ضعف مهارات التواصل لدى معلمي ذوي الإعاقة السمعية يؤدي إلى صعوبات في نقل المعرفة، ويحد من قدرة الطفل الأصم على التفاعل والمشاركة النشطة في الأنشطة التربوية.

أما مهارات مواجهة المشكلات فقد سجلت نسبة (64.97%) ووزناً نسبياً (1.95)، وجاءت في المرتبة الثالثة، وهي نسبة متوسطة لكنها لا تزال دون المستوى المطلوب ولا ترقى في بيئة تتطلب مرونة واستجابة سريعة وفعالة للتحديات اليومية وللواقف التربوية والسلوكية المختلفة. وقد بينت دراسة (جمعة، 2021) أن المعلمين الذين يفنقرون إلى مهارات حل المشكلات يعانون من ضعف في التعامل مع التحديات اليومية داخل الصفوف الخاصة، مما يؤدي إلى توتر نفسي وانخفاض مستوى الأداء المهني، وقد أوضح (حافظ، 2020) أن تنمية مهارات التفكير الناقد وحل المشكلات تُمكن العاملين من التعامل مع المشكلات التربوية والسلوكية للأطفال بشكل علمي فعال. ويُلاحظ أن بُعد التعاون والعمل الجماعي جاء في المرتبة الأخيرة من حيث القصور بنسبة (67.14%) ووزن نسبي (2.01)، ورغم ذلك فإن النسبة لا ترقى إلى المستوى المرتفع الكامل، مما يعكس أن مدي الحاجة إلى تطوير حتى في أقوى المهارات لدى العينة، وقد أشار أبو السعود (2021) إلى أن فعالية العمل الجماعي في مؤسسات ذوي الإعاقة تُعد من أهم المؤشرات على نضج التنظيم المهني، وأن أي قصور فيها يؤدي إلى تكرار الجهود، وتضارب الأدوار، وتشتت الخدمات المقدمة للأطفال، كما أشارت دراسة (العنزي، 2021) إلى أن انخفاض مهارات التعاون والعمل الجماعي لدى المعلمين في مؤسسات التربية الخاصة يُؤثر سلباً على التفاعل بين أعضاء الفريق. ويعزي الباحثين ذلك الي أن هذا التوزيع الضعيف والمتوسط لغالبية أفراد العينة في مختلف المهارات الناعمة يعكس فجوة حقيقية في التأهيل المهني والإنساني للعاملين، وأنه من الضروري العمل على سد تلك الفجوة من خلال سلسلة من

البرامج المتكاملة والتي تُركّز على تنمية المهارات الناعمة بشكل تطبيقي وتفاعلي. وقد أكد (السعيد، 2022) إلى أن الكفاءة المهنية للعاملين في مؤسسات ذوي الإعاقة لا تكتمل دون دمج المهارات الناعمة في بيئة العمل، وأن ضعف هذه المهارات يُعد مؤشراً على الحاجة إلى تدخل إرشادي منهجي. وعليه، ويعزى ذلك أن نتائج الدراسة الحالية تُبرهن بوضوح على ضرورة تصميم وتطبيق برنامج شامل يهدف إلى تطوير قدرات العاملين على توظيف المهارات الناعمة، بما يُعزز من قدرتهم التنافسية، وقد تناولت الدراسات الحديثة أهمية تطوير المهارات الناعمة مثل الاتصال الفعال، والتعاون، وحل المشكلات، وإدارة الوقت، والتي يُعدّ من العوامل الحاسمة في تحسين أداء العاملين وزيادة فاعليتهم داخل المؤسسات (Alkhateeb & Alhadhrami, 2020) (Hussein, 2019).

ب - توزيع عينة البحث وفقاً لمستويات القدرة التنافسية المستدامة لمؤسسات الصم والبكم.

جدول (3) التوزيع النسبي وفقاً لمستويات القدرة التنافسية المستدامة لمؤسسات الصم والبكم

البعد	المستويات	الدرجة	العدد	النسبة %	الوزن نسبي	نسبة %
القدرة التنافسية المستدامة لمؤسسات الصم والبكم	منخفض	من 22 : 36	28	35%	2	66,82%
	متوسط	من 37 : 51	29	36,25%		
	مرتفع	من 52 : 66	23	28,75%		

يوضح جدول(3) أن غالبية أفراد عينة البحث من العاملين في مؤسسات الصم والبكم ينحدروا في المستويين المنخفض والمتوسط من حيث قدرتهم على دعم وتحقيق القدرة التنافسية المستدامة داخل مؤسساتهم، حيث بلغ مجموع نسبتهم (71.25%)، وهي نسبة كبيرة تعكس وجود قصور واضح في إدراك أو ممارسة الجوانب المرتبطة بالتنافسية المؤسسية المستدامة. في المقابل، لم تتجاوز نسبة من سجلوا مستوى مرتفعاً سوى (28.75%)، وهي نسبة أقل من الثلث، مما يدل على محدودية تحقق هذا البعد الهام في البيئة المؤسسية تحت الدراسة. وقد بلغ الوزن النسبي لهذا المتغير (2)، بنسبة مئوية بلغت (66.82%)، وهي تقع ضمن المستوى المتوسط، الأمر الذي يعزز مدي الحاجة إلى تدخل منهجي يساهم في تنمية وعي العاملين وتدريبهم على آليات تحقيق التنافسية المؤسسية المستدامة. وقد أشارت دراسة عبد العال (2022) إلى أن غياب التفكير الاستراتيجي لدى العاملين في مؤسسات ذوي الإعاقة يؤدي إلى تراجع القدرة التنافسية للمؤسسة، وفقدانها لدورها الريادي في تقديم الخدمة النوعية. وأن القدرة التنافسية في مؤسسات التربية الخاصة تعتمد على عدة عوامل بشرية في مقدمتها وعي العاملين بالرسالة المؤسسية، وقدرتهم على تطوير الأداء، والمشاركة في اتخاذ القرار، وهي كلها عناصر ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمهارات الناعمة والتدريب المهني المستمر. وفي هذا السياق، أكدت دراسة رقبان وآخرون (2024) أن هناك علاقة طردية بين تنمية المهارات الناعمة وبين تعزيز التنافسية المؤسسية، وأن العاملين في المؤسسات التي تهتم بتنمية مهارات موظفيها، كالتعاون، وحل المشكلات، والاتصال الفعال، يُظهرون كفاءة في تقديم خدمات مبتكرة وتنافسية .

وبناءً على ما سبق، نرى أن نتائج الجدول الحالي تُظهر قصوراً واضحاً في قدرة مؤسسات الصم وضعاف السمع على تحقيق تنافسية مستدامة من خلال العاملين فيها.

ثالثاً: النتائج في ضوء فروض الدراسة وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها:

الفرض الأول :

جدول (4) مصفوفة معاملات بيرسون بين توظيف العاملين للمهارات الناعمة و القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الأصم

المتغيرات	مهارات الاتصال والتواصل	مهارات التعاون والعمل الجماعي	مهارات مواجهة وحل المشكلات	مهارات ادارة الوقت وتنظيمه	توظيف العاملين على المهارات الناعمة ككل	القدرة التنافسية المستدامة
مهارات الاتصال والتواصل الفعال	-	**0,617	**0,585	**0,832	**0,902	** 0,604
مهارات التعاون والعمل الجماعي	-	-	**0,454	**0,533	**0,781	** 0,537
مهارات مواجهة وحل المشكلات	-	-	-	**0,572	**0,756	**0,664
مهارات ادارة الوقت وتنظيمه	-	-	-	-	**0,872	**0,610
توظيف مهارات ناعمة ككل	-	-	-	-	-	**0,732
القدرة التنافسية المستدامة	-	-	-	-	-	-

** دالة عند مستوى 0,01 * دالة عند مستوى 0,05

باستعراض النتائج الموضحة في جدول (4) تبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين جميع أبعاد المهارات الناعمة وبين القدرة التنافسية المستدامة. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين قدرة العاملين على توظيف المهارات الناعمة ككل والقدرة التنافسية المستدامة (0.732) وهي قيمة دالة عند مستوى معنوية (0.01)، ما يعني أن هناك علاقة موجبة قوية بين المتغيرين. كما اتضح أن قيمة مهارات الاتصال والتواصل الفعال (0.604) وهي علاقة قوية مع القدرة التنافسية والتي تُظهر أن التفاعل الإنساني الجيد مع الأطفال الصم والزملاء يزيد من كفاءة العمل ويُعزز صورة المؤسسة .

كذلك مهارات التعاون والعمل الجماعي (0.537) تؤكد على أهمية بناء فرق عمل متماسكة، غير أن هذه العلاقة جاءت الأقل نسبياً، ما يشير إلى الحاجة لتحسين ثقافة الفريق، وتبين أن مهارات مواجهة وحل المشكلات بلغت (0.664) وهي قيمة عالية تدل على أهمية الإبداع في الحلول وقدرة العاملين على الاستجابة السريعة للتحديات. ومهارات إدارة الوقت وتنظيمه بلغت قيمتها (0.610) وهي تُبرز مدى تأثير الكفاءة الشخصية للعاملين على الأداء العام والاستمرارية في المنافسة.

واستناداً إلى نتائج التحليل الإحصائي، يُمكن الجزم بـ تحقق الفرض الأول كلياً، حيث ثبت وجود علاقة ارتباطية دالة بين قدرة العاملين على توظيف المهارات الناعمة بمختلف أبعادها وبين القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة. تتوافق هذه النتيجة مع عدد كبير من الدراسات التي أكدت على الدور الجوهري للمهارات الناعمة في تعزيز الأداء المؤسسي، وخلق مزايا تنافسية مستدامة، ويمكن الاستدلال بما يلي: أكدت دراسة (Abdalla 2021) أن تنمية مهارات التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسات التعليمية يُسهم بشكل مباشر في تحسين الكفاءة التنافسية ورفع جودة الخدمات المقدمة ، كما بيّنت دراسة (Hussein 2019) أن

القدرة على مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول الفعّالة من أهم محددات النجاح التنظيمي والتنافسي، خاصة في البيئات المعقدة. وأظهرت دراسة (Alzahrani 2019) أن مهارات إدارة الوقت وتنظيمه تُعتبر من المحركات الأساسية للاستدامة المؤسسية، حيث تُسهم في رفع الكفاءة وتقليل الهدر. كما شدد (Goleman 2017) على أن الذكاء العاطفي ومهارات التواصل تُعدّ من المكونات الجوهرية للنجاح المؤسسي، وتسهم في خلق بيئة تنافسية داعمة، وأوضحا (Johnson & Rivera 2021) أن المهارات الناعمة تؤثر على التكيف المؤسسي مع التغيرات الخارجية وتُعزز من استجابة المؤسسة للمنافسة. كما وجد (Saleh 2022) أن التدريب على المهارات الناعمة يزيد من ولاء الموظفين ويُحسن سمعة المؤسسة التنافسية بالمجتمعات المحلية. وأوضحا (Tawfiq & Omar 2018) أن حل المشكلات بطرق ابتكارية داخل المؤسسات يُسهم في تعزيز التكيف المؤسسي ورفع مستويات التنافسية. كما أظهرت دراسة (Barakat 2023) أن الوقت المُدار بكفاءة من قبل الموظفين يُسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام ومكانة المؤسسة في السوق الخدمي، وتوصلوا (Mahmoud & et al 2021) إلى أن المهارات الناعمة تُعدّ أساساً لتحقيق التميز المستدام في المؤسسات الاجتماعية، خاصة تلك التي تخدم الفئات الضعيفة. وقد أظهرنا (Nour & Khalil 2022) أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مهارات موظفيها تتفوق في تقديم خدمات نوعية، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويزيد من استدامتها. في ضوء ما سبق، نؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أن الفرض الأول قد تحقق كلياً، وأن نتائج الدراسة تُبرز الأثر الإيجابي الكبير لمهارات العاملين الناعمة على القدرة التنافسية المستدامة في مؤسسات الصم. ويُعدّ ذلك مؤشراً علمياً واضحاً على ضرورة إدراج برامج منهجية تركز على تطوير هذه المهارات. ومما سبق يتضح قبول الفرض الأول كلياً.

.الفرض الثاني:

جدول (5) معاملات بيرسون بين بعض المتغيرات الديموغرافية وتوظيف العاملين للمهارات الناعمة بأبعادها والقدرة

التنافسية المستدامة (ن=80)

المتغيرات	الاتصال والتواصل	التعاون والعمل الجماعي	مواجهة وحل المشكلات	مهارات ادارة الوقت	توظيف العاملين مهارات ناعمة ككل	القدرة التنافسية المستدامة
العمر	*0,223	**0,311	0,159	0,11	*0,253	* 0,246
النوع	0,161	0,078	*0,239	0,214	0,107	0,121
المستوي التعليمي	**0,486	**0,489	*0,266	**0,418	**0,488	** 0,341
الخبرة	*0,257	**0,433	0,170	*0,257	**0,337	0,200
عدد الدورات التدريبية	**0,388	**0,416	*0,284	**0,302	**0,425	*0,259
الدخل الشهري	**0,511	**0,450	**0,437	**0,385	**0,541	**0,342
تحديات تواجه العاملين	*0,267-	*0,223-	*0,246-	*0,265-	**0,311-	**0,319-
التخصص الوظيفي	0,078	0,214	0,207	0,159	0,213	0,161

* دالة عند مستوى 0,05

** دالة عند مستوى 0,01

باستعراض نتائج جدول(5) تبين أن هناك علاقات ارتباطية دالة إحصائياً بين بعض المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية من جهة، وكل من قدرة ووعي العاملين على توظيف المهارات الناعمة بأبعادها الأربعة (الاتصال الفعال، التعاون، حل المشكلات، إدارة الوقت)، وكذلك القدرة التنافسية المستدامة للمؤسسة من جهة أخرى، بما يعزز صحة الفرض جزئياً. **العمر:** اتضح وجود علاقة طردية دالة بين العمر وتوظيف المهارات الناعمة ($r = 0.253^*$) والقدرة التنافسية ($r = 0.246^*$)؛ هذا يتفق مع دراسة Suleman & Nelson (2019) أن الفئات العمرية الأكبر تميل إلى امتلاك مهارات تواصل وتعاطف أعمق بسبب الخبرة الحياتية. وأشارت دراسة Farooq & Sultana (2021) إلى أن النضج العمري يرتبط بتحسين في مهارات إدارة الوقت وحل المشكلات لدى العاملين في القطاعات الخدمية. **المستوى التعليمي:** ظهرت علاقة ارتباط قوية دالة إحصائياً بين المستوى التعليمي وتوظيف المهارات الناعمة ($r = 0.488^*$) والقدرة التنافسية ($r = 0.341^*$). وهذا ما أشار إليه Niemi & Multisilta (2019) بأن الأفراد ذوي المستويات التعليمية الأعلى يتمتعون بقدرة أكبر على استيعاب مفاهيم المهارات الشخصية وتطبيقها بشكل فعال في بيئة العمل. كما أوضحت دراسة Succi & Canovi (2020) أن المستوى التعليمي العالي يساهم في تنمية التفكير النقدي، والتواصل الفعال، والمرونة السلوكية. وأضافت دراسة Zinser (2017) أن المناهج التعليمية المتقدمة تدمج المهارات الناعمة ضمن الإعداد الأكاديمي، مما يسهل نقلها إلى بيئة العمل. **عدد الدورات التدريبية:** جاءت النتائج داعمة لوجود علاقة دالة وقوية ($r = 0.425^{**}$) مع توظيف المهارات الناعمة، ما يعكس أثر التدريب المستمر. وقد دعمت ذلك دراسة Zhou et al (2022) التي أوضحت أن التدريب المنتظم يعزز من مهارات العاملين التفاعلية، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي. كما بينت دراسة Cimatti (2016) أن التدريب المؤسسي الناجح يدمج مهارات التقنية بالمهارات السلوكية والاجتماعية. وأكدت دراسة Morris (2021) أن تصميم برامج تدريبية مخصصة لتنمية المهارات الناعمة له أثر ملموس في تطوير جودة الأداء وسرعة اتخاذ القرار في المؤسسات.

الدخل الشهري: أشارت النتائج إلى علاقة طردية دالة بين الدخل وتوظيف المهارات الناعمة ($r = 0.541^*$) والقدرة التنافسية ($r = 0.342^*$) وهو ما يتماشى مع ما ذكره Bakker & Demerouti (2017) أن ارتفاع الدخل يعزز من الرضا الوظيفي والتحفيز الداخلي، مما يدعم توظيف المهارات الشخصية بفعالية أكبر. كما دعمت دراسة Kuvaas et al. (2018) هذا الارتباط موضحة أن الحوافز المادية مرتبطة بتعزيز الانخراط الوظيفي والسلوكيات الإيجابية في العمل. وأشار Mahmoud et al (2021) إلى أن الأجور المرتفعة تساعد في تقليل الاحتراق النفسي مما يسمح للعامل باستخدام إمكانياته السلوكية بأفضل شكل. **الخبرة:** ظهرت علاقة دالة بين سنوات الخبرة وتوظيف المهارات الناعمة ($r = 0.337^{**}$) مما يشير إلى تراكم الكفاءة العملية عبر الزمن. وهذا ينسجم مع دراسة Cherniss (2018) التي توصلت إلى أن الخبرة

العملية الطويلة تصقل المهارات السلوكية والمعرفية للعاملين. وأشارت (Jackson 2019) إلى أن الخبرة ترتبط بتطور الفطنة المهنية والمرونة في إدارة التحديات الاجتماعية داخل العمل. كما دعمت (Robles 2021) هذا المعطى موضحة أن العاملين ذوي الخبرة يميلون إلى تحسين مهارات التعاون والقيادة أكثر من غيرهم. **التحديات في بيئة العمل:** تم رصد علاقة سلبية دالة بين التحديات أثناء العمل وتوظيف المهارات الناعمة ($r = -0.311^{**}$) وكذلك القدرة التنافسية. وهو ما أشار إليه دراسة (LePine et al 2019) أن البيئة المتوترة تقلل من مستوى التواصل الإيجابي وتزيد من النزاعات بين الفرق. كما أظهرت دراسة (Torraco 2020) أن المؤسسات ذات الضغوط العالية تفشل في استثمار رأس المال البشري بسبب ضعف المهارات الاجتماعية تحت الضغط. **النوع والتخصص الوظيفي** لم تظهر علاقة دالة إحصائية مع باقي المتغيرات، مما قد يشير إلى أن توظيف المهارات الناعمة لا يتأثر بالجنس أو التخصص، وإنما بعوامل أكثر تأثيراً مثل التعليم والخبرة والتدريب. وقد دعمت ذلك دراسة (Heckman & Kautz 2019) التي أوضحت أن اكتساب المهارات الناعمة يعتمد على السمات الشخصية والتدريب أكثر من كونه متعلقاً بنوع الجنس أو التخصص. وأشارت دراسة (Yorke 2017) إلى أن التباينات الجندرية أي الفروق بين الرجال والنساء من الناحية الاجتماعية والثقافية تختلف في توظيف المهارات الشخصية حيث تقل كلما زادت بيئة العمل دعماً للمساواة والتمكين. في ضوء هذه النتائج، نوصي بتعزيز برامج تستهدف المهارات الناعمة للعاملين بمؤسسات الصم، مع إعطائها أولوية بناءً على المستوى التعليمي والخبرة، تطوير برامج الدعم النفسي والمهني لتقليل التحديات والضغوط داخل بيئة العمل، كذلك ربط نظم الحوافز والأجور بمؤشرات الأداء المتعلقة بالمهارات الشخصية والسلوكية، لتحفيز العاملين على تطوير هذه المهارات، وتبني نماذج توجيه مهني Mentorship، للاستفادة من أصحاب الخبرات العالية في تدريب ودعم العاملين الجدد أو الأقل خبرة. مما سبق يتضح قبول الفرض الثاني جزئياً.

4. الخاتمة

- استنتاجات مقترحة

- فاعلية برنامج ارشادي لتنمية وعي العاملين بمؤسسات الصم وضعاف السمع بالمهارات الناعمة وانعكاسها علي الصمود النفسي للطفل الاصم.
- القدرة التنافسية مدخل للتنمية الاجتماعية المستدامة وعلاقته بالصمود النفسي للطفل الاصم من منظور العاملين بمؤسسات ضعاف السمع.

- توصيات البحث في ضوء النتائج وآليات التنفيذ:

- حث المتخصصين والجهات المعنية على تكثيف الندوات وورش العمل التنفيذية والبرامج التدريبية لتحفيز العاملين بالمؤسسات الخدمية لاكتساب المهارات الناعمة بهدف تبصيرهم بدورهم الفعال في الحفاظ على الصحة النفسية ونقل السلوكيات الإيجابية للأجيال القادمة كمدخل للتنمية البشرية.
- نُوصي بوضع أطر استراتيجية داخل المؤسسات المستهدفة لتبني نهج تدريبي شامل يعزز من مهارات الاتصال، والعمل التشاركي، وحل المشكلات، وإدارة الوقت، باعتبارها روافع حقيقية للتنافسية والاستدامة.

المصادر

ثانياً: المراجع العربية المترجمة للأجنبية

- Abu Al-Su'ud, K. M. (2021). The role of training in developing teachers' administrative skills. Arab Journal of Educational Development, 15(1).
- Bin Sulayman, F. (2020). The role of soft emotional skills in improving teacher-researcher performance: A field study of faculty at the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences, University of Ouargla (Master's thesis). Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Kasdi Merbah University, Ouargla, Algeria.
- Jaddi, F. A. (2025). The role of modern technologies in improving educational performance. Journal of Scientific Educational Research, 18(1).
- Jum'ah, F. A. (2021). Strategies for improving performance in private educational institutions. Saudi Journal of Educational Administration, 13(4).
- Ḥafīz, A. M. (2020). The effect of technology in enhancing competitiveness of educational institutions. Journal of Educational Scientific Research, 11(2).
- Ḥilmī, M. A., Al-'Alī, S. A. R., & Nāṣir, F. M. (2022). The effect of continuous training on developing teachers' professional performance. Journal of Educational Research, 13(3).
- Al-Khāldī, N. M. (2023). The relationship between organizational climate and job satisfaction among teachers. Journal of Educational Sciences, 16(2).
- Al-Ṭāhir, S. M. (2022). The role of educational leadership in improving the quality of private schools. Arab Journal of Educational Administration, 14(2).
- Al-Ṭayīb, M. A. R. (2019). The impact of administrative leadership on improving quality of education in private schools. Journal of Educational Studies, 10(2).
- Abd Allāh, A., & Al-Azmī, F. (2022). The relationship between transformational leadership and administrative innovation in higher education institutions. Journal of Administrative Sciences, 14(2).
- Abdullāh, S. M. (2021). The effect of transformational leadership on administrative performance effectiveness in private schools. Journal of Studies in Education and Administration, 9(3).
- Abd Allāh, A. K. (2020). Cognitive psychology. Amman, Jordan: Dar al-Sharq.
- Al-'Azawī, N. (2012). The impact of strategic factors on achieving competitive superiority (Master's thesis). Kasdi Merbah University, Ouargla, Algeria.
- Al-'Anzī, N. A. (2021). Educational leadership and its impact on improving performance of private schools. Journal of Educational Studies, 14(2).
- Fu'ād, K. A. R. (2023). Time management strategies and their impact on employee efficiency in private educational institutions. Saudi Journal of Educational Administration, 15(1).

- Al-Qahtānī, B. B. N. (2025). Innovation in educational administration and its impact on sustainable competitiveness. *Saudi Journal of Educational Sciences*, 17(1).
- Mujāhid, W. M. M. (2017). The role of vocational training in enhancing teacher competence in private schools. *Arab Journal of Education and Teaching*, 8(1).
- ‘Ubayd, M. S. (2015). *Behavioral disorders*. Cairo, Egypt: Dar Safaa Publishing & Distribution.
- Abu al-Naṣr, M. (2012). *Concept and rules of time management and skills*. Cairo: Dar Al-Kutub Al-Misriyya.
- Gulf Arab Centre for Educational Research (2024). *Report on sustainable competitiveness in private education institutions*. Riyadh: Gulf Arab Centre for Educational Research.
- Qāsim, M. M., & Al-Ghanim, G. B. N. (2019). The role of civil society organizations in achieving youth social development. *Journal of Civil Society*, 47(1).
- Manṣūr, K. A. (2023). The relationship between organizational climate and job satisfaction among private education staff. *Journal of Contemporary Educational Sciences*, 16(3).
- Rashid, H. A. (2021). Hearing impairment and the characteristics of the hearing-impaired. In *National Symposium: Persons with Disabilities between Islamic Legislation and Psychology*. Algeria.
- Al-Moumini, W. A., & Bani Malham, A. (2017). Problems of hearing-impaired students in Jeddah schools in light of certain variables. *Journal of Education*, (1).
- Raqban, N. M., Dawam, F. H., Al-Sisi, J. M., & Al-Qalaini, S. A. K. (2024). Professional negotiation management and its relationship to emotional intelligence among employees in family and childhood institutions as an approach to improving institutional capacity, with a proposal for a guidance program. *Journal of the Faculty of Home Economics*, 34 (January), Menoufia University, Egypt.
- Jamil, S. A. (2020). Psychological resilience and its relationship to academic performance among university students. *Studies in Humanities and Social Sciences*, University of Jordan, 47).
- Al-Ṣāyigh, Ṣ. M. (2018). Analyzing the role of human resources in developing private educational institutions. *Gulf Journal of Educational Administration*, 9(3).
- Al-Ḥadrawī, R. H. A., & Muhammadh, J. A. (2020). The impact of soft leadership skills on organizational development: A case study in a technical institute. *Journal of Administration and Development*, 10(1).
- Al-Ṣāmit, M., & Al-Qaṭṭānāh, ‘A. (2020). The relationship between soft skills and the entrepreneurial orientation of the deaf and hard of hearing. *Educational Sciences Journal*, 12(2).
- ‘Abdullah, M. ‘A. F. (2020). The role of soft skills in improving job performance in special education institutions. *Journal of Educational and Psychological Research*, 34(2).
- Al-‘Al, H. M. (2024). Soft skills and their impact on raising institutional efficiency in institutions for people with disabilities. *Arab Journal of Special Education*, 12(1).
- Al-Sa‘īd, M. (2022). The impact of developing soft skills in enhancing professional performance quality among teachers. *Journal of Educational and Psychological Studies*, 8(3).
- Al-‘Al, H. M. (2022). Soft skills and their role in developing institutional performance in institutions for people with disabilities. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 10(5).
- Grégouar, F. (2014). Applications of soft skills in modern educational administration. *International Journal of Education and Sustainable Development*, 6(2).
- Abu Jādū, S. (2020). *Educational psychology: Theory and practice*. Amman, Jordan: Dar al-Maseerah.
- Al-Rashīdī, ‘A. ‘Abd al-‘Azīz. (2000). Modern administrative trends in private education. *Gulf Journal of Education*, 20(76).
- Kīlān, A. (2023). Effectiveness of employing soft skills in improving institutional performance quality. *Journal of Institutional Management and Development*, 12(2).

- Abdalla, Fatima Hassan. (2021). The impact of leadership styles on employee performance in educational institutions. *International Journal of Educational Management*, 35(2).
- Alkhateeb, Sami Abdulrahman, & Alhadhrami, Faisal Mohammed. (2020). Impact of strategic planning on the performance of private schools. *Arab Journal of Educational Administration*, 12(1).
- Alzahrani, Nasser Abdullah. (2019). Human resource management and its impact on institutional performance in private education. *Arab Journal of Educational Administration*, 10(4).
- Bakker, Arnold B., & Demerouti, Evangelia. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3).
- Barakat, Samir Ahmed. (2023). Leadership strategies for enhancing competitive advantage in education. *International Journal of Educational Management*, 38(2).
- Chadha, Sunil, & Kamenov, Kristina. (2021). The world report on hearing. *Bulletin of the World Health Organisation*.
- Cherniss, Cary. (2018). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(2).
- Chin, Linda M. (2021). Educational leadership and innovation: A contemporary review. *International Journal of Educational Management*, 35(4).
- Cimatti, Barbara. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal of Quality Research*, 10(1).
- Costa, Raffaella, & Cipolla, Cristina. (2025). Green leadership and sustainable educational practices. *Journal of Sustainable Education*, 18(2).
- Dean, Sheila A. (2019). Soft skills needed for the twenty-first century workforce. Georgia State University.
- Cimatti, Barbara. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal of Quality Research*, 10(1).
- Farooq, Rashid, & Soltana, Fatima. (2021). Soft skills development in education: A strategic imperative. *International Journal of Educational Research*, 45(2).
- Goleman, Daniel. (2017). Emotional intelligence and its role in leadership effectiveness. *Harvard Business Review*, 95(5).
- Goleman, Daniel. (2020). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ (Updated edition). Bantam Books.
- Heckman, James J., & Kautz, Tim. (2019). Hard evidence on soft skills. *Labour Economics*, 61.
- Hussein, Ahmed Mohamed. (2019). The role of institutional leadership in enhancing competitive advantage in private educational institutions. *Journal of Educational Management*, 11(2).
- Jackson, Denise. (2019). The importance of soft skills in graduate employability: Employers' perspectives. *Journal of Education and Work*, 32(4).
- Johnson, Mark A., & Rivera, Luis F. (2021). Leadership and innovation in educational organizations. *Journal of Educational Leadership*, 27(3). Visit *Journal of Educational Leadership* – Volume 27, Issue 3
- Kuvaas, Bård, Buch, Robert, Weibel, Antoinette, Dysvik, Anders, & Nerstad, Christina G. L. (2018). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, 61.
- Lam, Lik-Tien, & Kirby, Sarah L. (2020). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. *The Journal of Social Psychology*, 142(1).
- LePine, Jeffery A., Piccolo, Ronald F., Jackson, Christine L., Mathieu, John E., & Saul, Julie R. (2019). A meta-analysis of teamwork processes: Tests of a multidimensional model and relationships with team effectiveness criteria. *Personnel Psychology*, 72(1).

- Machendranath, D., Naik, U. S., & Kumari, U. (2018). Professional skills and soft skills for LIS professionals in the ICT era. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 7(1).
- Mahmoud, Ayman B., Reisel, William D., & Fuxman, Leonora. (2021). The role of soft skills in enhancing employability: Evidence from a multicultural environment. *Education + Training*, 62(3).
- Malado, Juan P. (2024). Developing soft skills for sustainable competitiveness in education. *Journal of Educational Development*, 29(1).
- Morris, Charles. (2021). Leadership styles and employee satisfaction in educational settings. *Journal of Educational Management and Practice*, 29(3).
- Niemi, Hannele, & Multisilta, Jari. (2019). Digital storytelling promoting twenty-first-century skills and student engagement. *Education and Information Technologies*, 24(4).
- Nour, Dalia M., & Khalil, Samar A. (2022). The impact of communication skills on teachers' performance in private institutions. *Journal of Educational Psychology*, 28(4).
- Robles, Marcel M. (2021). Executive perceptions of the top ten soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 84(1).
- Saleh, Amina Khaled. (2022). Developing soft skills for sustainable competitiveness in educational institutions. *Journal of Educational Development*, 30(1).
- Succi, Chiara, & Canovi, Marta. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: Comparing students' and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9).
- Suleman, Qaiser, & Nelson, Thomas. (2019). The impact of leadership behavior on teacher motivation in private schools. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 3(1).
- Tawfiq, Hamed Salah, & Omar, Laila Mahmoud. (2018). Strategic planning and its impact on educational quality. *Journal of Educational Planning*, 15(1).
- Torraco, Richard J. (2020). Integrating cognitive and non-cognitive skills to enhance learning and innovation. *Human Resource Development Review*, 19(1).
- Yorke, Mantz. (2017). Employability in higher education: What it is – what it is not. *Higher Education Academy Report Series*.
- Zhou, Mingming, Wang, Ling, Li, Jun, & Chen, Yan. (2022). Linking soft skills to organizational performance: A systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1).
- Zinser, Richard. (2017). Developing career and employability skills: A US case study. *Education + Training*, 59(2).
- Whitaker, R., & Cole, S. (2022). The impact of soft skills on organizational sustainability in deaf institutions. *Journal of Deaf Studies and Deaf Education*, 27(4).
- Lee, J. (2023). Exploring the role of soft skills in competitive advantage among deaf and hard-of-hearing professionals. *Disability and Society*, 38(2).
- Reuters. (2025). Brand Watch: Investing in 'soft' skills makes hard-headed business sense. *Reuters Business Reports*.
- Heldal, Rogardt, Nguyen, Ngoc-Thanh, Moreira, Ana, Lago, Patricia, Coroamă, Vlad, Penzenstadler, Birgit, & Porras, Jari. (2024). Sustainability competencies and skills in software engineering: An industry perspective. *Journal of Systems and Software*.
- Doolabh, S., & Khan, S. (2020). Adaptive strategies for professional success among Deaf and Hard of Hearing individuals: A South African perspective. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 53(2), 145–157.