



أثر النموذج التكاملي للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة لتنمية التمكين النفسي لدى الموظفين المعينين حديثاً في منطقة المدينة المنورة

طلال ابراهيم الاشرم

معهد البحوث والدراسات، الجامعة السعودية الإلكترونية
البريد الإلكتروني: t.alashram@seu.edu.sa

الملخص

هدفت الدراسة الحالية للتحقق من أثر النموذج التكاملي للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة لتمكين المتدربين النفسي في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية، والعمل على معرفة استمرار الأثر على المدى البعيد ومعرفة هل توجد فروق بين الذكور والإناث تبعا للجنس في التمكين النفسي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مقياس في التمكين النفسي لدى الموظفين تكون من (36) فقرة، وتم التحقق من خصائصه السيكمترية من صدق وثبات، كما تم اختيار موظفين معينين حديثاً، قبل أن يخضعوا للنموذج التكاملي للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة ومن ثم خضعوا لدورات في المهارات الناعمة بما مقداره (20) ساعة فأكثر، وقد بلغ عدد هؤلاء الموظفين الذين تمت متابعتهم قبل وبعد التدريب (40) موظفاً وموظفة، منهم (18) موظفاً، و(22) موظفة، وقد أشارت النتائج إلى فاعلية النموذج التكاملي للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة بين القياسين القبلي والبعدي في التمكين النفسي لصالح القياس البعدي، وعدم وجود فروق بين الموظفين في التمكين النفسي بين القياسين البعدي والتبقي مما يشير إلى احتفاظ الموظفين بالمهارات الناعمة، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في النموذج التكاملي للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة لتطوير التمكين النفسي، وقد خرجت الدراسة ببعض التوصيات منها الاستمرار في تنويع المهارات الناعمة وتقديمها للموظفين المعينين حديثاً بما ينعكس على حياتهم النفسية وتحديداً في تحسين تمكينهم النفسي.

الكلمات المفتاحية: النماذج التكاملية للاستدامة التدريبية، المهارات الناعمة، التمكين النفسي، الموظفين المعينين حديثاً.



The Impact of the Integrated Model of Sustainability Training on Soft Skills to Develop Psychological Empowerment among Newly Appointed Employees in the Medina Region

Talal Ibrahim Alashram

Institute of Research and Studies, Saudi Electronic University

Email: t.alashram@seu.edu.sa

ABSTRACT

The current study aimed to verify the impact of the integrated model of sustainability training on soft skills to empower trainees psychologically in the Medina region of the Kingdom of Saudi Arabia. It also aimed to determine the long-term sustainability of the impact and to determine whether there were differences between males and females based on gender in psychological empowerment. To achieve the study objectives, a scale of psychological empowerment among employees was developed, consisting of (36) items. Its psychometric properties were verified for validity and reliability. Newly appointed employees were selected before undergoing the integrated model of sustainability training on soft skills. They then underwent soft skills courses totaling (20) hours or more. The number of these employees who were followed up before and after the training was (40) male and female employees, including (18) male employees and (22) female employees. The results indicated the effectiveness of the integrated model of sustainability training on soft skills between the pre- and post-tests in psychological empowerment, in favor of the post-test. Differences in psychological empowerment among employees between the post-test and follow-up measurements indicate that employees retained their soft skills. The results also indicated no differences between males and females in the integrated model of training sustainability in soft skills for developing psychological empowerment. The study concluded with several recommendations, including continuing to diversify and provide soft skills to newly appointed employees, which will reflect positively on their psychological well-being, specifically improving their psychological empowerment.

Keywords: integrated models of training sustainability, soft skills, psychological empowerment, newly appointed employees.



مقدمة

لقد أضحت التدريب السمة الأبرز في المجتمع الحالي في ضوء التحولات الرقمية المتسارعة والتي ألزمت جميع الأشخاص بكل فئاتهم من موظفين وطلبة وأزواج للخضوع لمجموعة من الدورات التدريبية المستمرة والتي تعمل على تطوير مهاراتهم لكي تمكنهم من تجاوز التطورات الحديثة في بيئتهم.

المبحث الأول: النموذج التكاملي في البرامج التدريبية:

ويساهم النموذج التكاملي في رفع كفاءة البرامج التدريبية من خلال إيجاد بيئة تعليمية شاملة تدعم مبدأ الاستدامة، حيث تشير الدراسات إلى أن دمج ممارسات التعلم المستدام يعزز من تفاعل الموظفين ويزيد من قدرتهم على توظيف المعرفة المستدامة في ممارسات العمل اليومية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي من خلال ترسيخ ثقافة الاستدامة بين العاملين (BILDERBACK, 2023). كما يتطلب تطبيق هذا النموذج تحديداً دقيقاً لأدوار كل من المدربين والمتدربين في عملية التعلم المستدام، عبر تصميم برامج تدريبية تتماشى مع أهداف التنمية المستدامة، وتوفير موارد تعليمية داعمة، إضافة إلى متابعة وتقييم فعالية هذه البرامج بشكل منتظم لضمان تحقق النتائج المرجوة (SULT, 2024).

ويُعد تصميم نموذج الاستدامة التدريبية عاملاً حاسماً في جودة التعلم وفاعلية البرامج، إذ يقوم على الدمج بين الجوانب النظرية والتطبيقية، وإشراك الأطراف ذات الصلة، واستخدام الموارد التعليمية المستدامة، حيث أظهرت الأبحاث أن النماذج الواضحة والمتربطبة تعزز من قدرة المتدربين على تطبيق المهارات والمعارف المكتسبة في بيئة العمل، كما أن إدراج آليات التقييم المستمر ومؤشرات قياس الأداء يساهم في تحسين العملية التدريبية وتحقيق نتائج أفضل على المدى البعيد (RAZALI & JAMIL, 2023). وتحلّل الأهداف دوراً رئيسياً في توجيه تصميم البرامج التدريبية وضمان فعاليتها، إذ تساهم في تطوير مهارات الموظفين، وتعزيز التفكير الاستراتيجي، وتشجيع الالتزام بممارسات الاستدامة، كما أن الأهداف الموجهة نحو التنمية المستدامة تدعم استمرارية الأداء المؤسسي وتمكّنه من مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية المستقبلية (BILDERBACK, 2023).

المبحث الثاني: المهارات الناعمة

تبدأ عملية تطوير المهارات الناعمة بتشخيص قدرات المتدربين الحالية باستخدام أدوات مثل الاستبيانات أو التقييمات السلوكية لتحديد مكامن القوة والقصور، وبناءً على ذلك، يتم تصميم برامج تدريبية تركز على مهارات محورية مثل التواصل، وإدارة النزاع، والوعي الذاتي، مع الاعتماد على التعلم التفاعلي والعملية كالمحاكاة وحلقات النقاش، حيث أثبتت الدراسات أن هذه الأساليب تساعد على اكتساب المهارات بسرعة وثبات أكبر (ROBLES, 2015). وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن دمج أساليب التوجيه (COACHING & MENTORING) في البرامج التدريبية يساهم بفاعلية في تنمية المهارات الناعمة، حيث يعمل الموجهون على تقديم دعم فردي مباشر، وتشجيع التفكير النقدي، ومساعدة المتدربين في اتخاذ قرارات واعية، إضافة إلى تعزيز قدرتهم في التكيف مع الضغوط والمرونة في مواجهة التحديات (GOLEMAN, 2017). وتبرز أهمية المهارات الناعمة في كونها تعمل على تعزيز التواصل الفعال حيث تتيح هذه المهارات للفرد التعبير عن أفكاره بوضوح، وفهم الآخرين، مما يحسن التفاعل الاجتماعي والمهني (ALABDULKARIM, 2018)، وتعمل أيضاً على زيادة فرص النجاح الوظيفي حيث تشير الأبحاث إلى أن الموظفين الذين يمتلكون مهارات ناعمة عالية أكثر قدرة على التكيف مع بيئات العمل المختلفة، وحل النزاعات، وتحقيق أهداف المؤسسة (CAMERON, 2016). وكذلك تقوم بتحسين العلاقات الشخصية والاجتماعية حيث تساعد المهارات الناعمة على بناء علاقات صحية ومستدامة داخل الأسرة والمجتمع (ABU-GHAZAL, 2017). وتعمل على تعزيز الذكاء العاطفي والوعي الذاتي: تمكن الأفراد من فهم مشاعرهم ومشاعر الآخرين، وإدارة الضغوط والتحديات بفعالية (GOLEMAN, 2017).

وتعرف مهارات الاتصال بأنها: القدرات التي تمكن الفرد من التعبير بوضوح وفعالية، والاستماع الفعال، واستخدام التفاعل اللفظي وغير اللفظي لتعزيز الفهم المتبادل (EDUCATION TO WORKFORCE INDICATOR FRAMEWORK, 2023) وتعدّ مهارة الاتصال من أهم المهارات الناعمة التي يحتاجها المتدربون، إذ تمكنهم من التعبير بوضوح والاستماع بانتباه، وتشمل أشكال الاتصال الشفوي والكتابي وغير



اللفظي، مما يساعد على نقل المعلومات بدقة وتقليل سوء الفهم، كما يرتبط امتلاك هذه المهارة بالقدرة على حل النزاعات والتفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل (ROBLES, 2015). حيث أن تطوير هذه المهارة لدى المتدربين يعزز ثقتهم بأنفسهم، ويدعم قدرتهم على التفاوض، تقديم العروض، والعمل الجماعي، وتشير الدراسات إلى أن تحسين الاتصال يساهم في رفع الكفاءة المهنية ويقلل من الأخطاء المرتبطة بسوء الفهم (CAMERON, 2016)

وتعد مهارة إدارة النزاع بأنها: تطبيق استراتيجيات منهجية للتعامل مع الخلافات بطرق تقلل من الأضرار وتزيد من التعاون عبر التفاوض والوساطة وحل المشكلات (GARTNER, 2023). وهي تمكن الأفراد من التعامل البناء مع الخلافات عبر تحديد أسبابها واستخدام استراتيجيات مناسبة مثل التفاوض أو التسوية، والمتدرب الذي يتقن هذه المهارة يحافظ على علاقات مهنية أكثر إيجابية ويحد من الآثار السلبية للنزاعات (ALABDULKARIM, 2018) كما أن إدماج هذه المهارة في التدريب يساهم في خلق بيئة عمل مستقرة وتعاونية، حيث أظهرت البحوث أن إدارة النزاع بفعالية تعزز الإنتاجية وروح الفريق (GOLEMAN, 2017)

والمرونة النفسية هي: قدرة الفرد على التكيف بنجاح مع الضغوط أو الصدمات مع الحفاظ على الصحة النفسية والعودة إلى الأداء المستقر بعد الأزمات (SMITH, 2025). وتشير كذلك إلى قدرة الفرد على التكيف مع المواقف الضاغطة والصعوبات والتعافي منها بسرعة، مما يساعد المتدربين على مواجهة الإخفاقات والتحديات دون تأثيرات سلبية طويلة المدى، كما تدعم هذه القدرة الحفاظ على التركيز والإنتاجية، وترتبط غالبًا برضا شخصي أعلى وكفاءة مهنية أفضل (ABU-GHAZAL, 2017). ويمكن تعزيز المرونة لدى المتدربين من خلال استراتيجيات مثل إعادة التقييم الإيجابي للتجارب، وإدارة الضغوط بفعالية، والاستفادة من شبكات الدعم الاجتماعي، وهذه الممارسات تجعلهم أكثر جاهزية للتعامل مع بيئات العمل المتغيرة، وتزيد من قابليتهم للابتكار وحل المشكلات بشكل فعال (AL-KHALIDI, 2020)

وبنفس الوقت من المهارات الناعمة ما يسمى بالوعي الاجتماعي وهو إدراك الفرد لمشاعر الآخرين، واحتياجاتهم والتعامل معهم بمرونة وحساسية، وهو عنصر أساسي للمتدربين لبناء علاقات مهنية إيجابية وفهم البيئة الاجتماعية المحيطة بدقة، بما يساعد على اتخاذ قرارات ملائمة في سياقات العمل الجماعي (ROBLES, 2015). حيث أن امتلاك هذه المهارة يعزز التعاون مع الزملاء والعملاء، ويدعم القدرة على التعامل مع التنوع الثقافي والاجتماعي في أماكن العمل متعددة الخلفيات، مما يساهم في بناء فرق أكثر انسجامًا وإنتاجية (CAMERON, 2016).

والوعي الذاتي هو قدرة الفرد على إدراك وفهم مشاعره، أفكاره، قيمه، ونقاط قوته وضعفه، وكيفية انعكاسه على سلوكه وقراراته (MORIN, 2023). يظهر في فهم الفرد لمشاعره وسلوكياته والتعرف على نقاط القوة والضعف، مما يمكن المتدربين من تقييم أدائهم وضبط استجاباتهم الانفعالية واتخاذ قرارات أكثر وعيًا، حيث عادةً ما يمتلك الأفراد ذوو الوعي الذاتي المرتفع قدرة أكبر على التواصل الفعال والتحكم في سلوكهم (GOLEMAN, 2017). وتتضمن تنمية هذه المهارة استخدام أساليب مثل التأمل الذهني، والمراجعة الذاتية المنتظمة، وتلقي الملاحظات البناءة من الآخرين، هذه الممارسات تساهم في رفع الكفاءة المهنية وتحسين العلاقات الاجتماعية، إضافةً إلى تعزيز مواجهة التحديات الشخصية والمهنية بمرونة أكبر (ALABDULKARIM, 2018).

المبحث الثالث: التمكين النفسي

أما التمكين النفسي فيُنظر إليه باعتباره عملية مستمرة تهدف إلى تعزيز شعور الفرد بالسيطرة على مسار حياته المهنية والشخصية، من خلال تطوير الثقة بالذات والوعي بالقدرات الكامنة، مما يدعم قدرته على التعامل مع المواقف الصعبة بفاعلية، ولا يُعد التمكين مجرد مهارة منفردة، بل إطارًا شاملاً للنمو الشخصي والاجتماعي (ZIMMERMAN, 2017). وتؤكد الدراسات أن التمكين النفسي يمثل أحد المرتكزات الأساسية لنجاح برامج التدريب، إذ يمنح المتدربين شعورًا بالقدرة على التحكم في بيئة التعلم وصنع قرارات أكثر ملاءمة لأهدافهم، كما يعزز الالتزام والثقة بالنفس، ويساهم في رفع مستوى المشاركة الفاعلة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على الأداء الكلي (نصر، 2020). ويشير أيضًا إلى إدراك الفرد لقيمته وقدرته على التأثير في محيطه، وهو ما يمدّه بالطاقة الداخلية للمبادرة وتحمل المسؤولية عن نتائج أفعاله. وقد بينت البحوث أن الأفراد الذين يطورون هذا الوعي



يظهرون سلوكيات أكثر إيجابية في بيئات التعلم والعمل (CONGER & KANUNGO, 2016)، ومن ناحية أخرى، تُعد الكفاءة الذاتية أحد المكونات الجوهرية للتمكين النفسي، إذ ترتبط باعتقاد الفرد بامتلاكه المهارات والمعارف التي تؤهله لتحقيق أهدافه والتعامل مع التحديات، وقد أوضحت نتائج الأبحاث أن تعزيز الكفاءة الذاتية يرتبط بتحسين الأداء الأكاديمي والمهني، إضافةً إلى تطوير القدرة على مواجهة المشكلات وحلها (BANDURA, 2018)، كما يترك التمكين النفسي أثرًا إيجابيًا في تعزيز الشعور بالمسؤولية والانخراط في الأنشطة، ويزيد من الدافعية للعمل، ويقلل من مستويات القلق والتوتر، وهذا بدوره يعزز المرونة النفسية، ويرفع من قدرة الأفراد على مواجهة الضغوط بما يدعم نتائج أفضل على المستوى الفردي والجماعي (SPREITZER, 2015) وأخيرًا، فإن الاستقلالية تُعد عنصرًا أساسيًا في عملية التمكين النفسي، حيث تمثل قدرة المتدرب على اتخاذ قرارات مستقلة وتجريب الحلول دون الاعتماد الكلي على الآخرين، ومن خلال منح المتدربين مساحة للتجربة والتعلم الذاتي، تنمو لديهم الثقة في اتخاذ قرارات سليمة، وهي سمة جوهرية في إعداد قيادات مستقبلية قادرة على التفكير النقدي والمبادرة (RYAN & DECI, 2017)

وبشكل عام تبرز أهمية التمكين النفسي للمتدربين من كونه يعمل على تعزيز فعالية التدريب من خلال زيادة انخراط المتدربين في الأنشطة التدريبية، واستيعاب المعلومات بشكل أعمق، وتحويل المعرفة إلى مهارات عملية. كما يعزز الشعور بالمسؤولية تجاه التعلم الذاتي وتحقيق أهداف التنمية الشخصية (ALBRECHT, 2017)، ويسهم أيضًا في بناء الثقة بالنفس، مما يدعم التفاعل الاجتماعي، اتخاذ المبادرات، والمثابرة على التعلم المستمر، ويظهر المتدربون المتمكنون قدرة أعلى على إنجاز المهام وتحمل المسؤولية، مع تعزيز مهارات القيادة واتخاذ القرار وتشجيع الابتكار (ZIMMERMAN, 2017; SPREITZER, 2015). كما يقوي التمكين النفسي المرونة لدى المتدربين، فيساعدهم على التعامل مع الفشل والإحباط والتكيف مع التغيرات، ما يعزز الاستفادة من الفرص التعليمية والمهنية (BANDURA, 2018). ويحفز التمكين على التطوير الشخصي والمهني المستمر، ويرسخ الالتزام الذاتي نحو التعلم ويزيد الدافعية والطموح المهني، مع دعم روح الابتكار والانتماء للمجتمع التدريبي (الزهراني، 2021). بالإضافة إلى ذلك، يسهم التمكين النفسي في تعزيز العلاقات التفاعلية بين المدربين والمتدربين، مما يخلق بيئة تعليمية محفزة وآمنة، ويشجع على استمرار التعلم حتى بعد انتهاء البرنامج التدريبي (علي، 2022).

ويبرز التمكين النفسي في أبعاد أربعة رئيسية هي: المعنى (MEANING) إدراك المتدرب أن التدريب الذي يتلقاه ذو قيمة شخصية، ومتماشٍ مع أهدافه وقيمه، والكفاءة (COMPETENCE) ثقة المتدرب في أن لديه المهارات والمعرفة الكافية لأداء المهام المطلوبة منه بنجاح، والاستقلالية أو اتخاذ القرار (SELF-DETERMINATION) شعور المتدرب بأنه قادر على اتخاذ قرارات تتعلق بطريقة أداء المهام أو اختيار الأساليب، وليس مجرد تنفيذ أوامر، والتأثير (IMPACT) إدراك المتدرب أن مجهوداته تؤثر فعلاً في نتائج التدريب أو في البيئة المحيطة به—سواء في شكل مهاراته الشخصية أو في تحسين الأداء التنظيمي أو الجماعي إذا كان التدريب في سياق مؤسسي (ZHANG ET AL, 2025)

أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما أثر استخدام النموذج التكاملي للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة على التمكين النفسي لدى الموظفين الجدد بين القياسين القبلي والبعدي؟
2. ما أثر استخدام النموذج التكاملي للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة على التمكين النفسي لدى الموظفين الجدد بين القياسين البعدي والتتبعي؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الموظفين الخاضعين للنموذج التكاملي للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة بتحسين التمكين النفسي لدى الموظفين الجدد في منطقة المدينة المنورة تبعاً للجنس (ذكور وإناث)؟



أهداف الدراسة:
تسعى الدراسة الحالية للتحقق من فاعلية النموذج التكاملي للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة في تحسين تحسين التمكين النفسي لدى المتدربين في منطقة المدينة المنورة في المدى القريب والبعيد ومعرفة مدى اختلاف التمكين النفسي تبعاً للجنس.

أهمية الدراسة:
تبرز أهمية الدراسة الحالية مما يلي:
أولاً: الأهمية النظرية

- تحاول أن تلفت النظر لنوع من النماذج التكاملية للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة والتي زاد الإقبال على التوجه لها من قبل الموظفين.
- تحاول أن تهتم بفئة من الموظفين وهما الموظفين الجدد الذين يخضعوا لتلك الدورات التدريبية.
- تعمل على تقديم تصور واضح يمكن يستفاد منه في البحوث اللاحقة حول المهارات الناعمة ودورها في التمكين النفسي.

ثانياً: الأهمية العملية التطبيقية

- تسعى لتصميم نموذج مقترح للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة من أجل اختبار أثره في التمكين النفسي بما يخدم المتدربين أنفسهم.
- تعمل على تعزيز تلك المهارات الناعمة التي يثبت فعاليتها بما يعمل على رفع كفاءة المتدربين وتحسين أداؤهم ويحقق التنمية الشخصية والمهنية لهم.

- تعمل على توجيه المدربين لكيفية تقييم البرامج التي يقدمونها بما يخدم البرامج التدريبية التي يعقدونها.

التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

النموذج التكاملي للاستدامة التدريبية: (Integrated Model of Training Sustainability)

يُعرف النموذج التكاملي للاستدامة التدريبية بأنه: إطار شامل يدمج ممارسات التعلم المستدام ضمن استراتيجيات التدريب المؤسسي. يهدف هذا النموذج إلى تعزيز قدرة الموظفين على التفاعل مع التغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية من خلال تطوير مهاراتهم ومعارفهم المستدامة. يعتمد النموذج على دمج التعلم الاجتماعي والتجريبي والتحويلي، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية تدعم الاستدامة على المدى الطويل، Razali, & Jamil, (2023)

إجرائياً: دورات التنمية البشرية من خلال الجمعيات التطوعية والتي تقدم للموظفين الجدد في المهارات الناعمة.

المهارات الناعمة: (Soft Skills)

المهارات الناعمة هي مجموعة من القدرات الشخصية والاجتماعية والسلوكية التي تمكن الفرد من التفاعل بفعالية مع الآخرين وإدارة نفسه في مختلف المواقف، وتشمل مهارات الاتصال، العمل الجماعي، المرونة النفسية، الوعي الذاتي والاجتماعي، وحل المشكلات (Robles, 2015). وتُعرف الجمعية الأمريكية لعلم النفس المهارات الناعمة على أنها: "مجموعة القدرات غير التقنية التي تعزز الأداء المهني والاجتماعي، مثل: التكيف، التواصل، وإدارة الوقت (APA, 2019)". إجرائياً: مجموعة من المهارات الناعمة وهي: إدارة النزاع، والوعي الذاتي، ومهارات الاتصال، والوعي الاجتماعي، والمرونة النفسية

التمكين النفسي للمتدربين (Trainees' Psychological Empowerment)

هو حالة إدراكية-عاطفية يختبر فيها المتدرب شعوراً بالمعنى، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير، بما يعزز ثقته بقدرته على التحكم في مسار تعلمه والمساهمة في نتائج التدريبية (Zhang et al, 2025) وإجرائياً: التمكين النفسي للمتدربين هو الحالة النفسية التي يشعر فيها المتدرب بالقدرة والثقة على التحكم في عملية تعلمه وتنفيذ مهامه، والتي تتجسد من خلال أربعة مكونات رئيسية: المعنى والكفاءة والاستقلالية في اتخاذ القرار والتأثير.



الدراسات السابقة:

وفيما يلي أهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية مع التركيز على فئة المتدربين فقد أجرت الحربى (2020) دراسة استهدفت متدربين في مراكز التدريب المهني بمدينة جدة بهدف الكشف عن دور المهارات الناعمة، مثل التواصل، الذكاء العاطفي، وحل المشكلات، في تعزيز التمكين النفسي لديهم. شملت العينة متدربين في برامج التدريب المهني، وأظهرت النتائج أن المتدربين ذوي المهارات العالية في التواصل وإدارة الوقت أبدوا ثقة أكبر بأنفسهم، قدرة أعلى على الإنجاز، انخفاض مستويات القلق، وزيادة في المرونة عند مواجهة الضغوط التدريبية.

وقام باريرا-أوسوريو وآخرون (Barrera-Osorio et al., 2020) بدراسة أثر دمج المهارات الناعمة مع المهارات التقنية في التدريب المهني على فرص التوظيف، وشملت العينة 300 متدرباً في برامج تدريبية مختلفة. أظهرت النتائج أن الجمع بين المهارات التقنية والناعمة يحسن الأداء المهني ويزيد من فرص الحصول على وظائف مناسبة، مما يعزز جاهزية المتدربين لسوق العمل.

كما ركزت العامري (2021) على أثر تطوير المهارات الناعمة لدى طلاب الجامعات، خاصة فيما يتعلق بالتفكير النقدي، وإدارة العلاقات، والعمل الجماعي، على تعزيز تمكينهم النفسي. شملت الدراسة طلاباً من عدة جامعات، وأظهرت النتائج أن تنمية مهارات التعاون والذكاء الاجتماعي تعزز الكفاءة الذاتية، وتحسن قدرة الطلاب على التكيف مع متطلبات سوق العمل والضغوط الجامعية.

وبنفس الوقت فقد تناولت كرون (Creon, 2022) تأثير أسلوب القيادة التحويلية للمدربين على التمكين النفسي للمتدربين ونقل التدريب إلى الأداء العملي، وشارك في الدراسة 373 متدرباً موزعين على 58 مجموعة تدريبية. أظهرت النتائج أن المدربين التحويليين يزيدون دافعية المتدربين لتطوير تصورهم الذاتي، مما يعزز فعالية التدريب ويساعد على تطبيق المهارات في الواقع العملي.

فيما قيمت ساموي وآخرون (Samawi et al., 2022) فعالية برنامج تدريبي قائم على التمكين النفسي في تقليل القلق المهني المستقبلي لدى طلاب جامعة البلقاء التطبيقية، وشملت العينة 60 طالباً مقسمين إلى مجموعتين (تجريبية وضابطة). أظهرت النتائج أن البرنامج التدريبي ساهم بشكل ملحوظ في خفض مستويات القلق المهني لدى المشاركين في المجموعة التجريبية.

وبنفس السياق فقد استهدفت دراسة تيركامو موسو وآخرون (Terkamo-Moisio et al., 2022) قياس العلاقة بين التمكين النفسي والبنائي ومشاركة الطلاب في العمل ضمن برنامج تعليم القيادة المستمر في فنلندا، وشملت 85 طالباً من تسع مؤسسات صحية. أظهرت النتائج أن مستويات التمكين النفسي مرتبطة بشكل إيجابي بالمشاركة المهنية والالتزام بالعمل.

كما بحثت دراسة السالم (2022) حول أثر برامج تنمية المهارات الناعمة على تمكين المتدربين النفسي في مراكز التدريب التربوي بالرياض، مع التركيز على مهارات إدارة الانفعال، والقيادة، والتفاوض. أظهرت النتائج أن تعزيز هذه المهارات انعكس إيجاباً على شعور المتدربين بالسيطرة على بيئة التدريب، وزاد من قدرتهم على التعامل مع المواقف الصاعقة بثقة، مما عزز تمكينهم النفسي.

وتناولت دراسة يمام (Yimam, 2022) تأثير تدريب المهارات الناعمة على أداء الموظفين وسعادة المرضى في مستشفيات كراتشي، وشملت العينة 125 موظفاً. أظهرت النتائج أن التدريب على المهارات الناعمة مثل العمل الجماعي والتواصل حسن الأداء الوظيفي وزاد رضا المرضى، مما يعكس أهمية المهارات الناعمة في تحسين بيئة العمل والخدمة.

كما قام عبد الله (Abdulahi, 2024) بدراسة أثر تدريب المهارات الناعمة على التوظيف وريادة الأعمال في كينيا، وشملت العينة 100 موظف حكومي. أظهرت النتائج أن تدريب المهارات الناعمة، بما في ذلك التواصل وحل المشكلات، ساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة فرص التوظيف، مما يعزز التنمية المهنية والشخصية.

وركزت دراسة جاسيمي وآخرون (Ghasemi et al., 2024) على تأثير التمكين النفسي على مشاركة الممرضين في العمل في بيئة الرعاية الصحية. شملت العينة ممرضين في مستشفيات مختلفة. أظهرت النتائج أن التمكين النفسي عزز مشاركة الممرضين في العمل، وبالتالي تحسين جودة الرعاية الصحية المقدمة.

كما استهدفت دراسة انديشيه وآخرون (Andisheh et al., 2024) تقييم فعالية التدريب على التمكين النفسي والعلاج بالأنماط في تعزيز المرونة وتقليل الاندماج المعرفي لدى فتيات تعرضن للعنف المنزلي، واستخدمت



الدراسة تصميمًا شبه تجريبي مع ثلاث مجموعات (تدريب على التمكين النفسي، علاج بالأنماط، وضابطة)، وأظهرت النتائج أن كلا التدخلين ساهم في تعزيز المرونة وتقليل الاندماج المعرفي. وتناولت العبيدات (2024) العلاقة بين التمكين النفسي وجودة الحياة العملية لدى الممرضين والممرضات في الأردن، وشملت العينة (273) مشاركًا من الممرضين والقابلات في مراكز الرعاية الأولية. أظهرت النتائج أن التمكين النفسي يعزز الأداء المهني ويطور المهارات الناعمة لدى العاملين، ما يحسن مستوى جودة العمل والرعاية.

وأخيرًا، درست هارتييني وآخرون (Hartini, 2025) تأثير المهارات الناعمة على قابلية توظيف خريجي التعليم الفني والتقني في بوتسوانا. شملت الدراسة (351) مشاركًا من خريجي المدارس الفنية والتقنية. أكدت النتائج أن المهارات الناعمة، مثل التواصل وحل المشكلات، تلعب دورًا مهمًا في تعزيز فرص التوظيف ونجاح الخريجين في سوق العمل.

يلاحظ من تلك الدراسات أنها اهتمت بفئة المتدربين في غالبها، وحرصت على دراسة تأثير المهارات الناعمة في بعض الجوانب على المشاركين، كما ركزت على التمكين النفسي، ولكنها أغفلت دور البرامج المستدامة في التدريب على المهارات الناعمة في تطوير وتحسين التمكين النفسي للموظفين الجدد، وهذا ما تسعى له الدراسة الحالية، التي تستفيد من تلك الدراسات في تطوير أدوات الدراسة وخاصة النماذج التكاملية للاستدامة التدريبية، وتعمل على اختيار المنهجية المناسبة، وإعداد أدوات الدراسة، وتفسير النتائج ومناقشتها.

حدود الدراسة:

تحدد الدراسة التالية بالحدود والمحددات التالية:

حدود بشرية: تتمثل بكل الموظفين الجدد الذين تعينوا في السنوات السابقة وخضعوا لدورات تدريبية في المهارات الناعمة سواء مهارة أو أكثر.

حدود مكانية: تمثلت في منطقة المدينة المنورة في المملكة العربية السعودية.

حدود زمنية: تمثلت في العام 2025/2024

حدود موضوعية: تمثلت في الأدوات المستخدمة والمقياس والنموذج التكاملية للاستدامة التدريبية وما تضمنه من خصائص سيكومترية.

محددات الدراسة: تمثلت في صعوبة جمع الموظفين الجدد من حيث اختيار الموقع المناسب، وصعوبة متابعتهم لقياس فاعلية النموذج التكاملية للاستدامة التدريبية.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة الحالية المنهج شبه تجريبي لمناسبته لأهداف الدراسة

مجتمع الدراسة: شمل مجتمع الدراسة كل الموظفين الجدد الذين التحقوا بالوظيفة خلال السنوات الثلاث السابقة في منطقة المدينة المنورة والذين خضعوا لدورات تدريبية في المهارات الناعمة.

عينة الدراسة: تم اختيار أفراد عينة الدراسة من سبع جمعيات في منطقة المدينة المنورة تقدم دورات تدريبية مكثفة لمدة (20) ساعة خلال مدة ست شهور بحيث تتناول المهارات الناعمة للموظفين الجدد، وقد شملت العينة على (40) موظفًا، حيث تم متابعة الموظفين وتطبيق مقياس التمكين النفسي في القياس القبلي قبل الخضوع لدورة من دورات المهارات الناعمة وبعد انتهاء الدورة التدريبية مباشرة، وتم متابعتهم بعد انتهاء التدريب وتطبيق المقياس عليهم بعد شهر من انتهاء الدورة التدريبية من أجل التأكد من احتفاظهم بالتمكين النفسي.

أداتي الدراسة:

الأداة الأولى: مقياس التمكين النفسي

تم تطوير مقياس التمكين النفسي لأغراض هذه الدراسة، وذلك من خلال الخطوات الآتية: مراجعة الأدب النظري، والدراسات السابقة في موضوع التمكين النفسي، وخاصة (Moubarak, 2022) (Kariri, 2023)، وعبد الحليم (2021) وقد تكون المقياس من (40) فقرة وأربعة أبعاد: المعنى والكفاءة والأثر والحرية، بحيث شمل كل بعد من أبعاد المقياس (10) فقرات.



تم التحقق من الخصائص السيكومترية لمقياس التمكين النفسي من خلال:

أولاً: صدق المقياس

أ- الصدق الظاهري: تم عرض فقرات مقياس التمكين النفسي بصورته الأولية المكونة من (40) فقرة، على (12) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وطلب منهم إبداء الرأي في فقرات المقياس، من حيث مدى وضوح الفقرات، ومناسبة الفقرات لمقياس التمكين النفسي، وتعديل أو حذف أي من الفقرات التي يرون أنها لا تحقق الهدف من المقياس، وقد تم اعتماد اجماع (80%) من المحكمين لقبول الفقرات والإبقاء عليها، وبناء على نتائج صدق المحكمين تم حذف أربع فقرات، في كل بعد فقرة واحدة، وتعديل (7) فقرات، وأصبح عدد فقرات المقياس (36) فقرة.

ب- صدق البناء:

تم حساب دلالات صدق البناء للمقياس من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية، حيث تم إيجاد معامل الارتباط بين مجموع درجات العينة الاستطلاعية التي تضم (30) من الخاضعين للدورات التدريبية من داخل مجتمع الدراسة وخارج العينة، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين الفقرة مع الدرجة الكلية للمقياس، والبعد مع الدرجة الكلية للمقياس، وقد تبين أن قيم معاملات الارتباط بين فقرات المقياس مع البعد قد تراوحت بين (0.81-0.35)، كما تراوحت بين فقرات المقياس مع الدرجة الكلية بين (0.77-0.27)، وهي جميعاً قيم دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.5$) وتعّد مؤشرات جيدة للحكم على صدق الأداة.

ج- الصدق التمييزي:

تم حساب باستخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة، وذلك بتطبيق المقياس على عينة من (80) من الخاضعين لدورات المهارات الناعمة، وذلك للكشف عن القدرة التمييزية لمقياس التمكين النفسي، حيث تم اختيار (20) موظفاً من الخاضعين للمهارات الناعمة ممن حصلوا على درجات منخفضة على المقياس، و(20) فرداً من الخاضعين للمهارات الناعمة ممن حصلوا على درجات مرتفعة على المقياس، والجدول (1) يبين ذلك:

جدول (1): اختبار (ت) للعينات المستقلة على مقياس التمكين النفسي بين المجموعتين المتطرفتين

المجموعة	العدد	الدرجة الكلية		قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
المجموعة العليا	20	2.09	0.78	-8.77	38	0.00
المجموعة الدنيا	20	4.51	0.67			

يلاحظ من الجدول (1) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha=0.05$) على مقياس التمكين النفسي حيث بلغت قيمة (ت) (8.77)، مما يشير إلى قدرة المقياس على التمييز بين المجموعتين المتطرفتين.

ثانياً: ثبات مقياس التمكين النفسي

تم استخلاص مؤشرات ثبات المقياس باستخدام الأساليب التالية: الاتساق الداخلي والاختبار وإعادة، وطريقة التجزئة النصفية، وتم تطبيق المقياس على العينة الاستطلاعية، حيث تم تطبيق المقياس وإعادة تطبيقه على نفس العينة بفاصل زمني بلغ أسبوعين، وتم إيجاد معاملات الارتباط بين التطبيقين، كذلك تم حساب قيم الاتساق الداخلي للمقياس ككل، ولكل مجال من أبعاده باستخدام معامل كرونباخ ألفا، والتجزئة النصفية، والجدول (2) يبين نتائج الثبات.



الجدول (2): معاملات الثبات لأبعاد مقياس التمكين النفسي ودلالته الكلية باستخدام معادلة كرونباخ ألفا وطريقة التجزئة النصفية

التجزئة النصفية	كرونباخ ألفا	إعادة الاختبار	عدد الفقرات	البعد
0.84	0.73	0.81	9	المعنى
0.85	0.70	0.81	9	الكفاءة
0.79	0.76	0.85	9	الأثر
0.84	0.77	0.86	9	الحرية
0.86	0.79	0.89	36	الدرجة الكلية

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.01)$.

تشير نتائج الجدول (2) إلى أن معاملات الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا تراوحت بين (0.70-0.77) وعلى الدرجة الكلية (0.79)، وقد تراوحت قيم معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية بين (0.79-0.85)، وبلغت للدرجة الكلية (0.86)، وتراوحت معاملات ارتباط إعادة الاختبار بين (0.81-0.86)، وبلغت للدرجة الكلية (0.89). وهذا مؤشر على تمتع المقياس بدرجات مناسبة من الثبات.

تطبيق المقياس وتصحيحه وتفسيره:

تكوّن المقياس من (36) فقرة بالصيغة النهائية، وتتراوح الدرجة الكلية من (36-180)، ويستجيب عليه الموظفون الخاضعين للدورات التدريبية، باختبار خيار واحد في كل سؤال من الخيارات الخمس وهي (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، مطلقًا)، وتحصل هذه البدائل على علامات وهي كالتالي: (5) دائمًا، و(4) غالبًا، و(3) أحيانًا، و(2) نادرًا، و(1) مطلقًا. وجميع فقرات المقياس جاءت إيجابية. ولتفسير الإجابات التي يحصل عليها الموظفون على النحو التالي: تم استخدام المدى على النحو التالي: حيث أن المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة / عدد القيم، أعلى خيار - أدنى خيار $5-1=4$ ، ثم تقسيم الفرق على عدد المستويات التي تم اختيارها وعددها (3) كما يلي: $4/3=1.33$ ، ثم يتم إضافة 1.33 إلى الحد الأدنى لكل فئة.

1. فالدرجة من (1-2.33) للفقرة الواحدة تدلّ على مستوى منخفض من التمكين النفسي.

2. والدرجة من (2.34-3.67) للفقرة الواحدة تدلّ على مستوى متوسط من التمكين النفسي.

3. والدرجة من (3.68-5) للفقرة الواحدة تدلّ على مستوى عالٍ من التمكين النفسي.

الأداة الثانية: النموذج التكاملية للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة

هو عبارة عن مجموعة دورات تدريبية تتناول واحدة أو أكثر من المهارات الناعمة وهي كما يلي: إدارة النزاع، والوعي الذاتي، ومهارات الاتصال، والوعي الاجتماعي، والمرونة النفسية، ويخضع لها الموظف الجديد بواقع (20) ساعة تدريبية فأكثر، وقد خضعوا لواحدة أو أكثر من تلك المهارات خلال مدة شهر.

تصميم الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة، تم اختيار تصميم عاملي (2×1) لدراسة أثر المتغير المستقل، وهو النموذج المستدام على المتغير التابع، والدرجة المتحققة على مقياس التمكين النفسي، ويعدّ هذا التصميم من التصاميم شبه التجريبية، ويمكن توضيح التصميم على النحو الآتي، جدول (3).

جدول (3): تصميم الدراسة الحالية

A	O1	X	O2	O3
B	O1	----	O2	-----

- حيث ترمز:

A : المجموعة التجريبية.

B : المجموعة الضابطة.

X : النموذج التكاملية للاستدامة التدريبية

O1 : مقياس التمكين النفسي القياسي القبلي.



O2 : مقياسي التمكين النفسي القياس البعدي.

O3 : مقياسي التمكين النفسي القياس التبعي.

المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة في ضوء طبيعة الدراسة، ومتغيرات الدراسة، وحجم العينة، ويتم ذلك من خلال البرنامج الإحصائي SPSS ، ومن خلاله تم استخدام اختبار ت للعينات المزدوجة للإجابة عن سؤالي الدراسة.

الخاتمة

تأتي الدراسة الحالية للعمل على التحقق من فاعلية التدريب المستدام لدى المتدربين على بعض المهارات الناعمة تحديداً في تنمية التمكين النفسي لديهم في منطقة المدينة المنورة.

النتائج

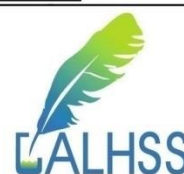
نتائج السؤال الأول ومناقشته: ما أثر استخدام النموذج التكاملي للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة على التمكين النفسي لدى الموظفين الجدد بين القياسين القبلي والبعدي؟
لفحص فاعلية النموذج التكاملي للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء الموظفين الجدد على القياسين القبلي والبعدي، واستخدم اختبار (ت) للمجموعات المترابطة (Paired Sample t-test)، وذلك للكشف عن الفروق بين القياسين القبلي والبعدي لأبعاد مقياس التمكين النفسي والمتوسط الكلي للتمكين النفسي، ونتائج الجدول (4) تبين ذلك:

جدول (4): نتائج اختبار (ت) للعينات المترابطة لفحص الفروق بين التطبيقين القبلي والبعدي لمقياس التمكين النفسي لدى أفراد المجموعة التجريبية

المتغيرات	القياس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المعنى	القبلي	20	2.38	1.05	39	-4.25	0.00
	البعدي	20	3.23	1.03			
الكفاءة	القبلي	20	2.54	1.11	39	-3.66	0.00
	البعدي	20	3.37	1.01			
الأثر	القبلي	20	2.22	0.92	39	-6.25	0.00
	البعدي	20	3.45	0.97			
الحرية	القبلي	20	2.29	0.98	39	-6.49	0.00
	البعدي	20	3.74	1.07			
الدرجة الكلية	القبلي	20	2.36	0.97	39	-5.58	0.00
	البعدي	20	3.47	0.91			

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($p < .05$)

تشير نتائج الجدول (4) إلى وجود فرق دال إحصائياً بين متوسط درجات الموظفين في الاختبار القبلي والاختبار البعدي سواء في الدرجة الكلية أو الأبعاد، حيث بلغت قيمة (ت) = 5.58 في الدرجة الكلية، وهذا يدل على أن استخدام النموذج التكاملي للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة كان له أثر إيجابي في تحسين مستوى التمكين النفسي لدى الموظفين، مما يشير إلى أهمية النماذج التكاملية للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة كونها تسهم في تحسين وتطوير التمكين النفسي سواء المعنى أو الكفاءة أو الأثر أو الحرية والاستقلالية لدى الموظفين وتنعكس عليهم بطريقة إيجابية، ويعزى ذلك لعدة عوامل منها أن المشاركين بتلك الدورات قد خضعوا لبرامج مفيدة لهم في إطار الوظيفة تنعكس عليهم وتساعدهم في تطوير أنفسهم والنجاح مع الآخرين، وكانت عبارة عن برامج تدريبية تقوم على تطوير مهارات وليست فقط كم من المعلومات التي يحصل عليها الموظف، كما يعزى



التحسن نظرا لكون هؤلاء المشاركين يستفيدوا من تلك البرامج في المهارات الناعمة في تطوير الجانب النفسي لهم ومساعدتهم بالتمكين النفسي، وكذلك كون من يقدم هذه البرامج يركز خلال تطوير هذه البرامج التدريبية على إدماج الجانب النفسي في حياة المتدرب، وكون الموظفين لديهم دافعية عالية وحماس في تطوير أنفسهم والاستفادة من الدورات التدريبية للبدء بالوظيفة بشكل أفضل، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات ومنها دراسة الحربي (2020)، ودراسة باريرا-أوسوريو وآخرون (Barrera-Osorio et al., 2020)، ودراسة العامري (2021)، ودراسة كرون (Creon, 2022)، ودراسة ساموي وآخرون (Samawi et al., 2022)، ودراسة تيركامو موسو وآخرون (Terkamo-Moisio et al., 2022)، ودراسة السالم (2022)، ودراسة يمام (Yimam, 2022) ودراسة عبد الله (Abdulahi, 2024)، ودراسة جاسيمي وآخرون (Ghasemi et al., 2024)، ودراسة انديشييه وآخرون (Andisheh et al., 2024)، ودراسة هارتييني وآخرون (Hartini, 2025) والتي أشارت جميعها إلى فعالية البرامج والنماذج التكاملية في الاستدامة التدريبية للمهارات الناعمة على التمكين النفسي ومساعدة الموظفين في تطوير المهارات الناعمة لديهم.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته: ما أثر استخدام النموذج التكاملية للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة على التمكين النفسي لدى الموظفين الجدد بين القياسين البعدي والتتبعي؟
لفحص فاعلية النموذج التكاملية للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء الموظفين الجدد على القياسين البعدي والتتبعي، واستخدم اختبار (ت) للمجموعات المترابطة (Paired Sample t-test)، وذلك للكشف عن الفروق بين القياسين البعدي والتتبعي لأبعاد مقياس التمكين النفسي والمتوسط الكلي للتمكين النفسي، ونتائج الجدول (5) تبين ذلك:

جدول (5): نتائج اختبار (ت) للعينات المترابطة لفحص الفروق بين التطبيقين البعدي والتتبعي لمقياس التمكين النفسي لدى أفراد المجموعة التجريبية

المتغيرات	القياس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
المعنى	البعدي	20	3.32	1.03	39	-1.45	0.16
	التتبعي	20	3.64	1.19			
الكفاءة	البعدي	20	3.37	1.01	39	-0.56	0.58
	التتبعي	20	3.46	0.77			
الأثر	البعدي	20	3.45	0.97	39	-1.57	0.12
	التتبعي	20	3.71	0.92			
الحرية	البعدي	20	3.74	1.07	39	0.69	0.49
	التتبعي	20	3.61	0.78			
الدرجة الكلية	البعدي	20	3.47	0.91	39	-0.97	0.34
	التتبعي	20	3.61	0.72			

تشير نتائج الجدول (5) إلى عدم وجود فرق دال إحصائياً بين متوسط درجات الموظفين في الاختبار البعدي والاختبار التتبعي سواء على الدرجة الكلية أو الأبعاد الأربعة، حيث بلغت قيمة (ت) = 0.97 في الدرجة الكلية، وهذا يدل على أن استخدام النموذج التكاملية للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة كان له أثر إيجابي مستمر في تحسين مستوى التمكين النفسي لدى الموظفين. ويبدو أن تلك النماذج نظراً لكونها تقوم على فكرة الاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة، ونظراً لما تتمتع به من فائدة لدى المتدرب نفسه في تطويره على المدى البعيد واحتفاظه بالأثر والفائدة التي يحصل عليها، ومساعدته في تطوير نفسه فقد استمر التحسن لدى المشاركين حتى بعد انتهاء البرنامج التدريبي لمدة شهر، وهذا يؤكد فاعلية تلك النماذج التكاملية للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة ودورها الإيجابي في مساعدة المتدربين، كما يؤكد الحاجة الماسة لمثل تلك النماذج التكاملية في الاستدامة التدريبية حول المهارات الناعمة لتقدمها للموظفين الجدد بما يعكس على تمكينهم النفسي، ويعزز الاستمرار بالتحسن حتى بعد انتهاء البرامج التكاملية للاستدامة التدريبية نظراً لما قدم في تلك البرامج من أنشطة عملية، وما



استفاد منه الموظفين، ونظرا لطبيعة التفاعل بين المشاركين أثناء تقديم تلك النماذج، ونظرا لطبيعة الواجبات البيئية التي تعطى لهم للقيام بها في المنزل خلال أيام التدريب، وكذلك للدافعية المرتفعة للموظفين للوصول لمستوى متقدم من التحسن ينعكس إيجابيا عليهم في النجاح الوظيفي وصولا للاستقرار الوظيفي ثم الابداع الوظيفي، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج بعض الدراسات بطريقة غير مباشرة ومنها: نتيجة دراسة باريرا-أوسوريو وآخرون (Barrera-Osorio et al., 2020)، ونتيجة دراسة كرون (Creon, 2022)، ونتيجة دراسة ساموي وآخرون (Samawi et al., 2022)، ونتيجة دراسة تيركامو موسو وآخرون (Terkamo-Moisio et al., 2022)، ونتيجة دراسة يمام (Yimam, 2022)، ونتيجة دراسة عبد الله (Abdulah, 2024)، ونتيجة دراسة العبيدات (2024)

نتائج السؤال الثالث ومناقشته: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى الموظفين الخاضعين للنموذج التكاملية للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة بتحسين التمكين النفسي لدى الموظفين الجدد في منطقة المدينة المنورة تبعاً للجنس (ذكور وإناث)؟

لفحص الفروق بين متوسطات الأداء على الدلالة الإحصائية في التمكين النفسي تبعاً للنموذج التكاملية للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-test)، والجدول (6) يوضح ذلك:

الجدول (6): نتائج اختبار (ت) لمتوسطات التمكين النفسي تبعاً للفروق بين الجنسين في النموذج التكاملية للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة عند القياس البعدي

المقياس	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة المتغير (ت)	مستوى الدلالة
المعنى	ذكور	18	3.06	0.76	38	-1.49	0.144
	إناث	22	3.54	1.18			
الكفاءة	ذكور	18	3.13	0.59	38	-1.46	0.18
	إناث	22	3.56	1.23			
الأثر	ذكور	18	3.19	0.57	38	-1.64	0.13
	إناث	22	3.66	1.17			
الحرية	ذكور	18	3.98	0.75	38	1.42	0.16
	إناث	22	3.53	1.26			
الدرجة الكلية	ذكور	18	3.34	0.41	38	-0.86	0.40
	إناث	22	3.57	1.17			

يظهر من الجدول (6) عدم وجود فروق في التمكين النفسي لدى عينة من الموظفين الجدد باختلاف الجنس للمشاركة بالدورة التدريبية في المهارات الناعمة سواء في الدرجة الكلية أو الأبعاد الأربعة؛ حيث بلغت قيمة ت: (0.86) في الدرجة الكلية، وهي قيم ليست ذات دلالة إحصائية؛ مما يدل على أن التمكين النفسي لا يختلف حسب اختلاف المشارك بالدورة التدريبية سواء كان موظفاً أم موظفة، مما يظهر أن الموظفين يمتلكون مستوى متقارب من التمكين النفسي ومدى استفادتهم من النموذج التكاملية للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة يشير إلى مستويات متقاربة، وتعزى النتيجة الحالية نظراً لكون الموظفين هم من الموظفين الجدد ولديهم رغبة في تطوير أنفسهم والاستفادة من الدورات التدريبية التي يخضعوا لها، بما انعكس عليهم إيجابياً، ويعزى عدم وجود فروق كذلك بين الذكور والإناث لطبيعة الأنشطة التي تقدم لدى كل من الذكور والإناث وهي أنشطة متقاربة في أي من المهارات الناعمة الخمسة السابقة، وكلها يستفيد منها سواء الموظف أو الموظفة، وكذلك يعزى التحسن لطبيعة الموظف الجديد والذي يحرص على اكتساب كل الخبرات والمهارات الجديدة من أجل عكسها على أدائه الوظيفي بشكل إيجابي.



الاستنتاجات:

بناء على نتائج الدراسة الحالية فإن الباحث قد اقترح نموذجاً تكاملياً للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة يمكن أن يعكس تحسن الموظف في التمكين النفسي ويقوم على تعزيز قدرة المتدرب على التعلم المستمر وتطبيق المهارات في بيئة العمل، ودعم الاستدامة التدريبية من خلال ربط التدريب بحاجات الموظفين، والعمل على زيادة فاعلية البرامج التدريبية وتكثيفها في المهارات الناعمة بما ينعكس إيجابياً في التمكين النفسي لدى الموظف، وإدخال مهارات تكنولوجية ضمن المهارات الناعمة لمواكبة التطورات الحالية والعمل على تعزيز ثقة الموظف بنفسه عند حصوله على الدورة التدريبية من خلال تشجيعه ومكافأته بما ينعكس إيجابياً في تحسين تمكينه النفسي.

التوصيات

- أما التوصيات فهي تتركز على
1. العمل على تقديم نماذج تكاملية للاستدامة التدريبية لدى الموظفين في مهارات ناعمة متعددة.
 2. العمل على تنويع المهارات الناعمة التي يحصل عليها الموظف في بداية توظيفه بما ينعكس إيجابياً على حياته الوظيفية ومن ثم الشخصية.
 3. العمل على التركيز على الجانب النفسي لدى الموظف لأن استمرارية تحسنه سيؤدي إلى نتائج إيجابية لدى الموظف ويجعله يحافظ على عمله ويعمل على تطويره ويبقى مدفوعاً لإنجاز ما يطلب منه.
 4. تقديم النماذج التكاملية للاستدامة التدريبية في المهارات الناعمة لدى الموظفين بغض النظر عن الجنس.
 5. القيام بأبحاث أخرى يمكن أن تطور من أداء الموظف وتعمل على تطويره من خلال دمج الجانب المهاري بالجانب النفسي لديه.

المصادر

1. الحربي، م. س. (2020). المهارات الناعمة وعلاقتها بالتمكين النفسي للمتدربين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 15(4)، 85-104.
2. الزهراني، س. ع. (2021). أثر التمكين النفسي في تنمية الدافعية الذاتية للمتدربين. مجلة دراسات نفسية وتربوية، 12(3)، 101-119.
3. السالم، ف. م. (2022). المهارات الناعمة كمدخل لتعزيز التمكين النفسي للمتدربين. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 11(1)، 73-91.
4. العامري، ن. ع. (2021). دور المهارات الناعمة في تمكين الطلبة الجامعيين نفسياً. مجلة دراسات جامعية عربية، 9(2)، 44-62.
5. عبد الحليم، أحمد. (2021). الخصائص السيكومترية لمقياس التمكين النفسي لدى عينة من المعلمين. مجلة التعليم والبحث التربوي، 79(5)، 377-414.
6. العبيدات، أ. م. (2024). التمكين النفسي وجودة الحياة العملية لدى الممرضين والممرضات في الرعاية الأولية في الأردن. مجلة الطب، 11(1)، 1476225. تم الاسترجاع من <https://www.frontiersin.org/journals/medicine/articles/10.3389/fmed.2024.1476225/full>
7. علي، م. س. (2022). التمكين النفسي كمدخل لتطوير برامج التدريب المهني. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 20(1)، 33-50.
8. نصر، ع. م. (2020). التمكين النفسي وعلاقته بتحسين الأداء التدريبي. المجلة العربية لعلوم التربية، 18(2)، 55-72.
9. Abu-Ghazal, R. (2017). Soft skills and social competency in the Arab world. Journal of Educational and Psychological Studies, 11 (3), 215–229.
10. Alabdulkarim, H. (2018). The role of soft skills in professional development: Saudi Arabian context. International Journal of Business and Social Science, 9 (2), 101–110.



11. Albrecht, S. L. (2017). *The Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
12. Al-Khalidi, A. (2020). Enhancing resilience in workplace training programs. *Journal of Human Resources Development*, 8 (1), 55–67.
13. American Psychological Association. (2019). *APA Dictionary of Psychology* (2nd ed.). Washington, DC: APA.
14. Andisheh, F., Shams, M., & Karami, A. (2024). Abdulahi, A. (2024). Effect of training evaluation methods on employee performance in public service in Kenya. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 8 (5), 296–308. Retrieved from <https://rsisinternational.org/journals/ijriss/articles/effect-of-training-evaluation-methods-on-employee-performance-in-public-service-kenya>.
15. Bandura, A. (2018). *Self-Efficacy in Changing Societies*. Cambridge: Cambridge University Press.
16. Barrera-Osorio, F., Kugler, A. D., & Silliman, M. I. (2020). Hard and soft skills in vocational training: Experimental evidence from Colombia. NBER Working Paper No. 27548. Retrieved from https://www.nber.org/system/files/working_papers/w27548/w27548.pdf NBER+1
17. Bilderback, S. (2023). Integrating training for organizational sustainability: The application of Sustainable Development Goals globally. *European Journal of Training and Development*, 47(5), 1-20. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2023-0005>
18. Cameron, R. (2016). Developing soft skills for workplace success. *Journal of Management Development*, 35 (5), 640–655.
19. Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (2016). Empowerment and effectiveness: The moderating role of task structure. *Academy of Management Journal*, 59 (2), 217–239.
20. Creon, A. (2022). The impact of transformational trainer behavior on trainees' psychological empowerment and training transfer. *International Journal of Training and Development*, 26 (3), 214–229. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12256>.
21. Education to Workforce Indicator Framework. (2023). Communication skills. <https://www.educationtoworkforce.org/indicators/communication-skills>
22. Gartner. (2023). Conflict management. Gartner Glossary. <https://www.gartner.com/en/human-resources/glossary/conflict-management>
23. Ghasemi, M., Karami, M., & Ranjbar, H. (2024). The role of psychological empowerment in enhancing work engagement among nurses in Iranian hospitals. *Journal of Nursing Management*, 32 (1), 45–53. <https://doi.org/10.1111/jonm.13346>.
24. Goleman, D. (2017). *Emotional Intelligence 2.0*. New York: TalentSmart.
25. Hartini, Q. A. P. (2025). Factors that influence the employability skills of vocational education and training graduates in Botswana. PubMed Central. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12344406>.
26. Kariri, H. D. H. (2023). Rasch and Confirmatory Factor Analyses of the Arabic version of the Psychological Empowerment Scale (PsyES). *MDPI Sustainability*, 15(7), 5928.
27. Morin, A. (2023, July 20). What is self-awareness? Verywell Mind. <https://www.verywellmind.com/what-is-self-awareness-2795023>



28. Moubarak, H. F. A. (2022). Multicultural Psychological Empowerment Scale for Saudi Women. PMC.
29. Razali, M. Z. M., & Jamil, R. (2023). Sustainability learning in organizations: Integrated model of learning approaches and contextual factors. *SAGE Open*, 13(1), 21582440231155390. <https://doi.org/10.1177/21582440231155390>
30. Robles, M. M. (2015). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 78 (4), 453–465.
31. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: Guilford Press.
32. Samawi, A., Al-Momani, M., & Al-Debei, M. (2022). Evaluating the effectiveness of a psychological empowerment-based training program on reducing future career anxiety among gifted students at Al-Balqa Applied University. *Journal of Educational and Psychological Studies*, 16 (2), 102–118. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.102118>.
33. Smith, L., Brown, T., & Wang, J. (2025). Psychological resilience in the aftermath of global crises: A systematic review. medRxiv. <https://doi.org/10.1101/2025.02.15.25322337>
34. Spreitzer, G. M. (2015). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1442–1465.
35. Sult, A. (2024). The role of training in implementing corporate sustainability: A systematic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 123-135. <https://doi.org/10.1002/csr.2560>
36. Terkamo-Moisio, A., Salminen, L., & Leino-Kilpi, H. (2022). Psychological and structural empowerment among nursing students in a leadership education program in Finland. *Nurse Education Today*, 112, 105315. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2022.105315>.
37. Yimam, M. H. (2022). Impact of training on employees' performance: A case study of Bahir Dar University, Ethiopia. *Cogent Education*, 9 (1), 207-221. Retrieved from <https://eric.ed.gov/?id=EJ1379322ERIC+2Scribd+2>
38. Zhang, Y., Xu, L., Li, H., Wang, J., & Chen, Y. (2025). Psychological empowerment and its impact on professional motivation among trainees: A multidimensional perspective. *BMC Nursing*, 24(1), 45. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03403-3>
39. Zimmerman, M. A. (2017). Empowerment theory: Psychological, organizational and community levels of analysis. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of Community Psychology* (pp. 43–63). Springer.