



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



The Role of Soft Skills in High Performance Organizations: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in Tourism Companies

1st, Shakir Mahmood Awid¹ , 2nd, Elaf Sabir Shareef²

1st . Northern Technical University, Nineveh Technical Institute

2nd Northern Technical University, Nineveh Technical Institute

Article Informations

Received: 28 – 10 - 2022

Accepted: 08 – 12 - 2022

Published online: 01 – 04 -2023

Corresponding author :

Name : Shakir Mahmood Awid
Northern Technical University/
Nineveh Technical Institute
Email : shakirma@ntu.edu.iq

Key Words:

soft skills
high performance organizations
Tour companies

ABSTRACT

The aim of the research is to determine the correlation and influence relationships between the independent variable (soft skills) and its dimensions represented by (communication, cooperation and teamwork, crisis management, initiative, time management) in the dependent variable (high performance organizations) and its dimensions represented by (leadership, strategy, (Individuals and roles, the external environment). The research relied on the analytical descriptive approach in analyzing the data, and the questionnaire form was used as a main tool for the study in data collection, and (40) forms were distributed to workers in tourism companies in 35 forms were retrieved, and after examining the forms it was found that 4 Forms not valid for analysis, and the number of valid forms for analysis became 31. The study reached a number of conclusions, the most important of which are the varying values of the correlation coefficient between each dimension of the dimensions of high performance organizations and between soft skills, as we find that the dimension (strategy) has obtained the highest value of the correlation coefficient with soft tasks compared to other dimensions (leadership, individuals and roles). The study concluded its endeavor with a number of proposals, the most important of which are: working on continuous training for workers to deepen their awareness of the importance of soft skills to reach the organization with high performance and conducting more studies to serve Iraqi organizations, and the researchers used the statistical program (SPSS.V24) to analyze data and draw conclusions.



دور المهارات الناعمة في منظمات الأداء العالي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركات السياحة

الباحثة: ايلاف صابر شريف

م.د. شاكر محمود عواد

المستخلص:

هدف البحث الى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل (المهارات الناعمة) وابعادها المتمثلة بـ (الاتصال والتواصل، التعاون والعمل الجماعي، إدارة الازمات، المبادرة، إدارة الوقت) في المتغير المعتمد (منظمات الأداء العالي) وابعادها المتمثلة بـ (القيادة، الاستراتيجية، الافراد والادوار، البيئة الخارجية). واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة في جمع البيانات، و تم توزيع (٤٠) استمارة على العاملين في الشركات السياحية في فقد تم استرجاع ٣٥ استمارة وبعد فحص الاستثمارات تبين ان ٤ استثمارات غير صالحة للتحليل واصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل ٣١ استمارة. وتوصلت الدراسة الى جملة استنتاجات ابرزها تفاوت قيم معامل الارتباط بين كل بعد من ابعاد منظمات الأداء العالي وبين المهارات الناعمة اذ نجد ان بعد (الاستراتيجية) قد حصل على اعلى قيمة معامل ارتباط مع المهارات الناعمة مقارنة مع الابعاد الأخرى المتمثلة بـ (القيادة، الافراد والادوار، البيئة الخارجية) واختتمت الدراسة مسعاها بجملة مقترحات أهمها: العمل على التدريب المستمر للعاملين لتعميق الوعي لديهم بأهمية المهارات الناعمة للوصول الى جعل المنظمة ذات أداء عالي واجراء مزيد من الدراسات لخدمة المنظمات العراقية، واستخدام الباحثان برنامج (SPSS.V24) الاحصائي لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة، منظمات الأداء العالي، الشركات السياحية

المقدمة:

تواجه المنظمات السياحية صوبات كبيرة في ظل البيئة الديناميكية التي تعمل في ظلها الامر الذي يتوجب عليها الاستمرار والبقاء ومواجهة تلك الصعوبات التي فرضت عليها التحول من النشاط العلاجي الى النشاط الاستباقي، لكي تتمكن من استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تتعرض لها بالشكل الذي يضمن تحقيق نتائج افضل من نظيراتها من خلال قدرتها على التكيف مع التغييرات المتجددة والاستجابة لها وتحسين عملياتها بشكل مستمر ولان من الأهمية بمكان التطلع الى أنماط قيادة ذات مهارات قادرة على احداث التغييرات المطلوبة وبما ينسجم مع خصوصية الشركات السياحية(جاسم، ٢٠٢١: ١) وبناءً على ما تقدم فقد تمثلت مشكلة البحث بتساؤل جوهري مفاده (هل ترتبط المهارات الناعمة على مستوى المنظمة المبحوثة ب منظمة الأداء العالي وعلى نحو ينعكس على مستوى التأثير الذي تحدثه(المهارات الناعمة) في منظمة الأداء العالي؟

بينما جسدت أهمية الدراسة الحالية بجانبين الأول نظري أكاديمي يتمثل بالعرض المفاهيمي للأطر والمعالجات الفكرية ذات صلة بمتغيري الدراسة (المهارات الناعمة، منظمة الأداء العالي) والثاني يتمثل بالجانب التطبيقي وينبثق من مساهمته الفعلية في تشخيص المهارات الناعمة عبر ابعدها ثم تحديد ابعاد الأداء العالي للمنظمة مع بيان علاقات الارتباط والتأثير بين المهارات الناعمة وبين منظمة الأداء العالي وإقرار ذلك يعني تنبيه العاملين في المنظمات المبحوثة لموضوع مهم لسيادة النظرة الضيقة تجاهه.

لذا جاء البحث لتركيز على علاقة المهارات الناعمة في منظمات الأداء العالي بالتطبيق على الشركات السياحية وانسجاما لما تقدم فقد شمل الحث أربعة مباحث تناول المبحث الأول منهجية البحث وبالمقابل خصص المبحث الثاني لعرض الإطار المفاهيمي للمهارات الناعمة ومنظمة الأداء العالي وتناول المبحث الثالث الجانب التطبيقي للبحث واختتم البحث مسعاها بالمبحث الرابع الذي خصص لعرض الاستنتاجات والتوصيات التي خرجت بها الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة**اولاً: مشكلة الدراسة**

تتحد مشكلة الدراسة بشكل أساسي في محاولة الشركات السياحية الى تطبيق المهارات الناعمة لما لها تأثير مباشر في تحقيق الأداء العالي، مما يتيح للشركات السياحية تقديم أفضل الخدمات السياحية لعملائها بأعلى جودة واحترافية ممكنة، ومن ثم تتضح مشكلة الدراسة بشكل اكثر دقة من خلال صياغة التساؤل التالي:

هل تسهم المهارات الناعمة في منظمة الأداء العالي على مستوى أداء العاملين بشركات السياحة في محافظة نينوى وضمان استمرارهم لفترة أطول في العمل.

ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

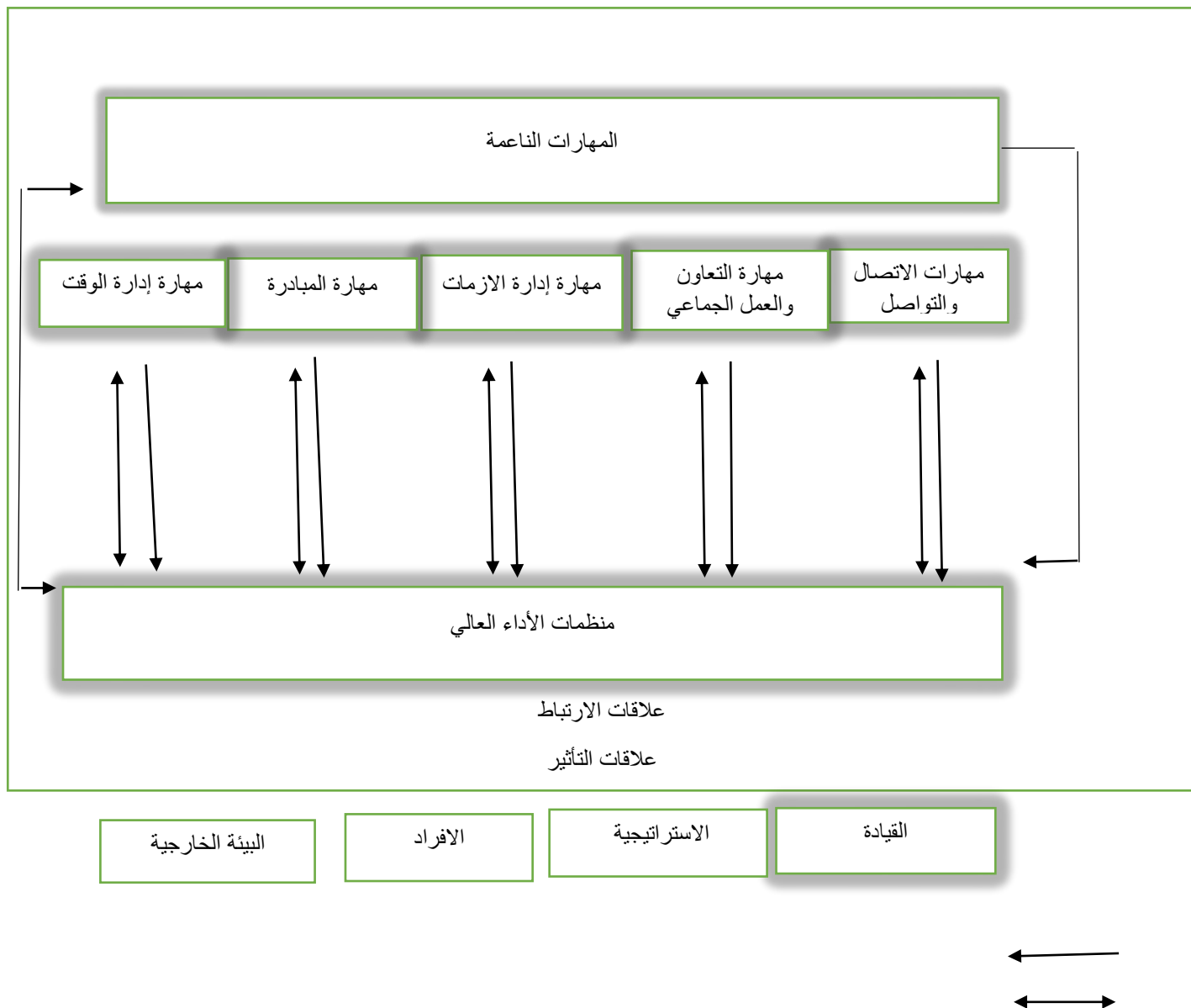
1. يجمع البحث بين موضوعات مختلفة (المهارات الناعمة ومنظمات الأداء العالي) وتفاعل متغيراتها لاستنباط مفاهيم ومعطيات جديدة
2. لمحدودية الدراسات المتعلقة بالمهارات الناعمة ومنظمات الأداء العالي يسعى البحث الى تقديم اطار فكري يعد نقطة بداية لباحثين اخرين لإتمام واغناء هذا الموضوع الفكري.
3. يأمل الباحثان ان تزيد هذه الدراسة من اهتمام العاملين في الشركات السياحة بالأبعاد المعبرة عن المهارات الناعمة فضلاً عن زيادة ادراكهم وتصوراتهم بما يمكنه من تحقيق الأداء العالي للشركات السياحية.
4. تعد النتائج التي سوف يتوصل اليها البحث بمثابة الدليل الموجه للمنظمات نحو تبني المهارات الناعمة كأسلوب دقيق في الوصل الى منظمات الأداء العالي.

ثالثاً: اهداف الدراسة

في ضوء ما تم ذكره في طبيعة مشكلة الدراسة مسبقاً فان أهدافها تنحصر في الآتي:

1. توضيح مفهوم المهارات الناعمة ومنظمات الأداء العالي للعاملين بالشركات السياحية.
2. التعرف على مدى علاقة الارتباط بين المهارات الناعمة ومنظمة الأداء العالي للعاملين في الشركات السياحية.
3. التعرف على مدى علاقة التأثير المهارات الناعمة في منظمات الأداء العالي للعاملين في شركات السياحة.

رابعاً: مخطط الدراسة الافتراضي



شكل (١) مخطط الدراسة الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحثين

خامساً: فرضيات الدراسة: بنيت الدراسة على فرضيتين أساسيتين وهي كالاتي:
الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية إبعاد المهارات الناعمة (مجتمعة) وإبعاد منظمة الأداء العالي (مجتمعة) من وجهة نظر افراد مجتمع الدراسة للشركات السياحية وتتنبق منها الفرضية الفرعية الآتية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المهارات الناعمة (مجتمعة) وإبعاد منظمة الأداء العالي (منفردة) على مستوى الشركات السياحية.

الفرضية الثانية: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية المهارات الناعمة (مجتمعة) في إبعاد منظمات الإبعاد العالي من وجهة نظر افراد مجتمع الدراسة للشركات السياحية وتتنبق منها الفرضية الفرعية الآتية:

يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية مهارات الناعمة (مجتمعة) في منظمة الأداء العالي (منفردة) على مستوى الشركات السياحية

سادساً: منهج الدراسة

ان طبيعة الظاهرة قيد الدراسة تفرض على الباحثين اختيار المنهج الذي يسعفهم في مجال التوصل الى الحقائق المقبولة والنتائج الأكثر دقة على اعتبار ان المنهج هو مجموعة الأساليب والمداخل الهادفة الى جمع البيانات بأسلوب منظم بغية إيجاد مجموعة من الحلول وعلى وفق هذا السياق فقد اعتمدت الباحثين المنهج الوصفي التحليلي القائم على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومن ثم تفسيرها بهدف وصف الظاهرة قيد الدراسة.

سابعاً: أسلوب جمع البيانات

تم جمع البيانات بالاعتماد على استمارة الاستبانة التي اعدت لهذا الغرض ، والتي عرضت على مجموعة من الخبراء المحكمين لغرض تقييمها بما يتناسب مع موضوع البحث وتكونت الاستمارة من ثلاثة محاور يعرض المحور الأول منها البيانات الشخصية للمبحوثين ، والمحور الثاني يشمل المهارات الناعمة، وتضمن المحور الثالث منظمات الأداء العالي وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وقد منحت بدائل الاستجابة من (1-5) درجات (لا اتفق بشدة ، لا اتفق ، محايد ، اتفق ، اتفق بشدة) على التوالي وتمت الاستفادة من المصادر الواردة في الجانب النظري، ومن اجل اختبار فرضيات البحث وتم الاعتماد على برنامج (SPSS25) باستخدام الوسائل الإحصائية.

المبحث الثاني: الجانب النظري

أولاً: المهارات الناعمة

١- مفهوم المهارات الناعمة

يعود استخدام مفهوم المهارات الناعمة الى عام ١٩٧٢ ونتيجة التطورات التي حصلت في البيئة أصبح استخدام هذا المصطلح بكثرة في الألفية الثالثة فضلاً عن ذلك عدّها مكملًا رئيساً للمهارات الصلبة التي ترتبط بالخبرة والقدرة على تنفيذ الاعمال المثبتة ضمن الخطة الاستراتيجية للشركة (محمود وجاسم، ٢٠٢١: ٤٣٥). وتعددت وتنوعت التعريفات والمفاهيم التي تناولت مصطلح المهارات الناعمة وذلك باختلاف وجهات النظر للكتاب والباحثين ويوضح الجدول (١) هذه التعريفات

جدول(١): مفهوم المهارات الناعمة

المفهوم	الباحث، السنة: الصفحة
هي مجموعة من المهارات التي تساعد الافراد على وضع الخطة بشكل واضح بما يتناسب مع تغييرات ظروف العمل بالشكل الذي يؤدي الى ظهور انواع جديدة من المهارات الإبداعية لتعزيز أداء المنظمة .	Singh,2018:12
هي المهارات التي يمتلكها الافراد ليس الغرض منها فهم الناس والاستجابة لهم فقط ،وانما هي لضبط النفس والقدرة على التواصل والاتصال ،لتحقيق الأهداف المرسومة	Wongkalasin,2013:710
هي مجموعة من السمات الشخصية والعادات التي تجعل الفرد موظفاً جيداً قادراً على التعامل مع العاملين معه والعمل ضمن الفريق الواحد	Aldulaimi,2018:2

على انها تلك المهارات التي تجعل الفرد قادرا على الاندماج في العمل والانسجام مع زملاء العمل وطرح الأفكار والقدرة على بناء علاقات جيدة مع المحيط الخارجي في الشركة	ويشير (الذبحاوي واخرون، ٢٠٢٢: ١١٦)
هي تلك الصفات والمقدرات الشخصية التي يمكن ان تكتسب وتعمل على تعزيز القدرة على التواصل والتفاعل مع الاخرين من خلال امتلاك مهارات (الاتصال والتواصل، إدارة الوقت، القيادة، العمل ضمن فريق، التخطيط، التفاوض واتخاذ القرارات وحل المشكلات	كما عرفها (ابابكر واخرون، ٢٠٢٠: ٥٢٦-٥٢٧)
هي مجموعة من الأساليب و المهارات الشخصية والعادات والمواقف والسمات الاجتماعية التي تجعل من الشخص موظفا جيدا ومتوافقا للعمل معه	Vasanthakumari,2019:67

المصدر من :اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر أعلاه

واتساقا لما سبق يرى الباحثان ان المهارات الناعمة : هي مجموعة من الصفات الشخصية التي يمتلكها الافراد التي تجعلهم موظفين جيدين قادرين على التعامل والعمل ضمن الفريق الواحد.

٢-أهمية المهارات الناعمة: تتمثل أهمية المهارات الناعمة بالاتي(محمودوجاسم، ٢٠٢١: ٤٣٦)

١. المساهمة الفاعلة للشركات السياحية من اجل كسب التعاون والمساعدة في تطوير الافراد والمحافظة على دوافع العاملين من خلال الاقناع.

٢. إمكانية الأداء وقدرته على الالتزام التنظيمي وتعزيز حالات الإخلاص والشفافية بين العاملين.

٣. الحد من الصراعات السلبية بين الافراد وكذلك تقليل من اجهاد العمل.

٤. تحقيق نوع من التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للعاملين وتقوية الروابط بين العاملين وزيادة كفاءة الاتصالات التنظيمية.

٣- ابعاد المهارات الناعمة

اعتمدت الدراسة الحالية على الابعاد الأكثر انسجاما مع ميدان الدراسة وهي كالاتي:

١. **مهارة الاتصال والتواصل:** ان الاعتماد على الاتصال الفعال تعد من المهارات الأساسية التي لا يمكن للمنظمة القادة الناعمين التخلي عنها وعدها واحد من اهم الوسائل التي توضح للقادة اتجاهات سير كافة الاعمال الإدارية والإنتاجية في المنظمة(محمود وجاسم، ٢٠٢١: ٤٣٦-٤٣٧) وان التواصل بالمفهوم العام هي القدرة على نقل وتبادل الأفكار والمعلومات الى الاخرين والتفاعل معهم عبر الوسائل المختلفة كالكلمات المكتوبة او المنطوقة والصور والرسوم وغيرها من الوسائل الاخر(حميد والخشاب، ٢٠٢١: ٣٧١)

٢. **مهارة التعاون والعمل الجماعي:** يشير التعاون الجماعي الى انجاز الاعمال مع الافراد الاخرين بشكل تعاوني من اجل حل المشملة التي يتعرضون لها بالإضافة الى اتخاذ القرار المناسب وإنتاج شي لا يمكن انتاجه بسهولة بواسطة شخص واحد وكما يسهم التعاون الجماعي الى حل الصراع السلبي الذي يحصل بين العاملين في الشركة ويتم التعاون بشكل غير رسمي وعادة ما يتم اختيار أعضاء الفريق على أساس المهارة والخبرة التي يملكونها من اجل تحقيق الأهداف المرجوة للشركة(محمود وجاسم، ٢٠٢١: ١٩٨) وان القابلية على تطبيق وتطوير شبكات التعاون الجماعي بين العاملين داخل الشركات السياحة تزيد من مهارة لدى القيادات ويساعد ذلك على اتساع قنوات الاتصال وينعكس على التعاون والعمل الجماعي داخل الشركة(حسين وحسن، ٢٠٢١: ٩)

٣. **مهارة إدارة الازمات:** يعتبر العصر الحالي عصر التحولات والتطورات الناتج عن الانفتاح الثقافي وثورة المعلومات والتطورات السريعة في مجال التقنيات والعلم وانماط العلاقة بين الافراد ونتيجة لهذا التطور سوف تظهر تحديات وازمات عديدة على جميع الأصعدة وتعرف الازمات على انها نوع من أنواع الصراعات يمكن ان يصل الحد الى تهديد الامن البشري (حميد والخشاب، ٢٠٢١: ٣٧٢)

٤. **مهارة المبادرة:** تعتبر مهارة المبادرة رؤية الصعوبات والعمل عليها واحداث الأشياء واتخاذ موقف مستقل عند الضرورة وتتضمن المبادرة انشاء مسار للعمل وتحقيق الأهداف المرجوة وتوفير الاحتياجات اللازمة وغيرها (الحدراوي ومحمد، ٢٠٢٠: ٢١٢) او هي القدرة على تحويل الأفكار الى أفعال لتحقيق الأهداف المرجوة فضلاً عن القدرة على التخطيط وإدارة المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة (محمود وجاسم، ٢٠٢١: ٤٣٧)

٥. مهارة إدارة الوقت: ويقصد بتنظيم وإدارة الوقت هو الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة داخل وخارج الشركة بما في ذلك الوقت حيث يوظف الفرد مواهبه ومهارته الشخصية بالأسلوب الذي يجعله فعال في انجاز الأهداف (موسي، ٢٠١٩: ٢٧).

ثانياً: منظمات الأداء العالي

١- مفهوم منظمات الأداء العالي

تنوعت التعريفات والمفاهيم المتعلقة بمنظمات الأداء العالي وذلك باختلاف وجهات النظر للكتاب والباحثين ويوضح الجدول رقم (٢) هذه التعريفات

المفهوم	الباحث، السنة: الصفحة
هي المنظمة التي تحقق نتائج مالية وغير مالية افضل من نظيرتها على مدة فترة زمنية بين خمس الى عشر سنوات	De Waal,2008:2
هي المنظمات القادرة على انتاج المنتجات وتقديم الخدمات بشكل افضل من المنظمات المنافسة لها من اجل تحقيق النجاح في الأمد الطويل	Owen et al,2001,10
وهي المنظمات التي لها القابلية على التكيف الفعال مع العوامل الخارجية	De Waal,2007:7
وهي المنظمات التي تحقق نتائج مالية وغير مالية افضل من نظيراتها في الأمد البعيد وذلك من خلال قدرتها على التكيف مع التغييرات وتحقيق الاستجابة السريعة والتحسين المستمر لعملياتها وبناء هياكل مرنة ومتناغمة مع استراتيجيات المنظمة وعملياتها ومعامل الفرد العامل على انه اهم الأصول الموجودة فيها	جابر، ٢٠٣١: ٢١

وهي المنظمات التي لها القدرة على التكيف مع متطلبات البيئة المحيطة بها من خلال التحسين المستمر لعملياتها واحتواء موظفيها لتحقيق افضل النتائج.	جعفر، ٢٠١٧: ١٧٣
وهي المنظمات التي لها القدرة على التغيير كما ونوعا وتوقيتا.	الطائي، ٢٠٠٨: ٩٩

واتفق الباحثان مع اراء الكتاب حيث يمكن تعريف منظمات الأداء العالي التي تعمل على تحقيق النجاح في خطة طويلة المدى من خلال قدرتها على التكيف مع التغييرات الحاصلة في بيئتها الخارجية وتحقيق الاستجابة والتحسين المستمر في عملياتها ومنتجاتها بشكل اقل من منافسيها.

ثانياً: مؤشرات الأداء العالي في المنظمات:

يمكن بيان مدى وجود أداء عالي في المنظمات من خلال الاتي (الطائي، ٢٠٠٨: ١٠٢) (كشكول، ٢٠١٤: ١٤٣)

١. وضوح تام في اسبقيات العمل في المنظمة.
٢. امتلاك المنظمة فريق قيادي متكامل ومنسجم مع بعضها في المنهج والأسلوب والنمط القيادي وكذلك في تحقيق الأهداف.
٣. تمتلك المنظمة هيكل قوي ومتماسك قادر على ان يعكس قيم الاعمال في الأسواق المنافسة.
٤. وجود عدد كافي من العاملين الذين يمتازون بقدرتهم على الأداء العالي مع وضعهم في الأماكن الأكثر تأثيراً في المنظمة.
٥. لدى المنظمة القدرة على قياس مختلف العوامل الموجودة فيها والربط الفعال بين هذه المقياس والحوافز المادية والمعنوية.
٦. وجود ثقافة داعمة للنشاط العالي ويتعامل بشكل ايجابي مع ثقافة أداء وثقافة تغييرية.

ثالثاً: ابعاد منظمات الأداء العالي

هناك عدة دراسات تشير الى ان ابعاد منظمات الأداء العالي هي:

١. **القيادة:** تمثل القيادة محورا أساسياً ومهما تركز عليه مختلف أنشطة المنظمة وتمثل القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف المنشودة (كشكول، ٢٠١٤: ٣٤) وقد بين (جابر، ٢٠١٣: ٣٨) ان اهم سمات القيادة باعتبارها أحد ابعاد منظمات الأداء العالي هي:
 - ١- المحافظة على علاقات الثقة مع الافراد في جميع المستويات الإدارية.
 - ٢- تطبيق سياسات حازمة في عملية اتخاذ القرارات.
 - ٣- السماح بالتجارب وارتكاب الأخطاء.
 - ٤- تحفيز التغيير والتحسين.
 - ٥- التواضع والثقة بالنفس.
 - ٦- تجميع فريق اداري متكامل وقوى عاملة متنوع.
 - ٧- الالتزام بالمنظمة في المدى الطويل.
 ٢. **الاستراتيجية:** وهي القيام بوضع رؤية تثير الاهتمام وتعمل على تحقيق التوازن بين الاعمال والإجراءات القصيرة والطويلة الأمد وكذلك وضع اهداف واضحة وقابلة للقياس ومنسجمة مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية من اجل تحقيق الاهداف. (الرواشدة، ٢٠٢٠: ٢٠٨)
 ٣. **الافراد والادوار:** هم الحلقة الأهم في المنظمة ويتطورون مع تطورها وقد بدأت المنظمات تركز على مجموعة من الافراد الذين لديهم مهارات متكاملة وتسعى للحفاظ عليهم ويسمى هؤلاء بالمقدرات الجوهرية حيث يقودون العملية الإنتاجية ويساهمون في الوصول ، الى أداء عالي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمنافسين ويساهم هؤلاء في رفع معدلات الأداء في زيادة العوامل النجاح الحرجة(الطائي، ٢٠٠٨: ١٠٤)
 ٤. **البيئة الخارجية:** تعد البيئة الخارجية هي المحيط الذي توجد فيها المنظمة وعلى المنظمة ان تقوم بعملية المسح البيئي وتحديد القوى الفاعلة في البيئة فضلا عن تحديد اتجاهات التغيير ووسيلة انجاز العمل والتحري عن نتائج الاستراتيجيات والقيم والاهداف التي حددتها وبيان مدى النجاح او الفشل في تحقيق تلك الأهداف.
- والبيئة الخارجية تتسم بالديناميكية والحركية لذا يجب ان يكون هناك اكثر من أسلوب للتعامل معها كالتعديل المستمر بالاستراتيجيات بما يتناسب مع الظروف وكذلك السعي الى توظيف نقاط

القوة في المنظمة وتغطية نقاط ضعفها والاستثمار السريع لنقاط الضعف لدى المنظمات الأخرى
(الطائي، ٢٠٠٨: ١٠٥)

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً: وصف ابعاد المهارات الناعمة على مستوى الشركات السياحية وتشخيصها

١- التواصل والاتصال

افرزت معطيات الجدول (٣) ان هناك اتفاقاً عاماً لدى المبحوثين بشأن التواصل والاتصال وقد بلغت نسبة الاتفاق (٨٣.٨٣) وبوسط حسابي (٤.١٦)، وانحراف معياري (١.٠٤) ونسبة استجابة (٨٣.٢)، ومعامل اختلاف (٢٥.٠٩)، علماً ان هذا البعد غطى مجموعة من الفقرات الفرعية تمثلت بـ (x1,x2,x3)، وكان الاسهام الاعلى للفقرة (x1) والتي نصت على (يوظف مدير عدة وسائل لنقل الأفكار) وكان ذلك بنسبة اتفاق عام بلغت (٨٧.١)، الامر الذي يجعل من عمليات التواصل والاتصال محورا مهم وفاعل في الشركات السياحية.

٢- التعاون والعمل الجماعي

اشرت معطيات الجدول (٣) ان هناك نسبة اتفاق عام بلغت نسبته (٨٠.٦) وبوسط حسابي (٤.١٥)، وانحراف معياري (١.١٤) ونسبة استجابة (٨٢.٩٣) ومعامل اختلاف (٢٧.٦٤)، اذ ان هذا البعد اشتمل على مجموعة من الفقرات تحددت (x4, x5 x6)، وقد كان للفقرة (x4)، والتي اكدت على (تشجيع الشركات السياحية على التعاون والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف المنظمة)، اعلى اسهام بلغت نسبته (٨٠.٧) مما يوفر منطلقاً للقول بان الشركات السياحية تهتم بتنمية مهارات فرق العمل لديها عن طريق تدريبهم، فضلا عن لدى افرادها القدرة على تحقيق التناسق والتنظيم في العمل لإنجازه بكفاءة وفاعلية عالين.

٣- مهارات إدارة الازمات

أوضحت معطيات الجدول (٣) عن وجود نسبة اتفاق عام بين المبحوثين بلغت (٧٨.٤٧) وبوسط حسابي (٣.٩٩) وانحراف معياري (١.١٤) ونسبة استجابة (٧٩.٧٣)، ومعامل اختلاف (٢٨.٧١) بشأن الفقرات الفرعية المعبرة عنه، والتي تمثلت بـ (x7,x8,x9)، علماً ان الاسهام الأكثر كان للفقرة (x7)، والتي اكدت على (امتلاك مدير القدرة على تحمل الضغوطات لإنجاز الاعمال)، اذ بلغت نسبة الاتفاق لدى المبحوثين بشأنها (٨٠.٦)، الامر الذي يشكل منطلقاً للقول بان هناك قدرة على التعامل مع الظروف الطارئة وعلى نحو كفوء

٤- مهارة المبادرة

أظهرت معطيات الجدول (٣) ان هناك نسبة اتفاق عام بين المبحوثين بشأن بعد مهارة المبادرة، اذ بلغت (٨٦.٠٤) وبوسط حسابي (٤.٢٧) وانحراف معياري (٠.٩٣) علماً ان نسبة الاستجابة (٨٥.٣٣) ومعامل اختلاف (٢١.٩٣)، وقد غطى هذا البعد مجموعة من الفقرات الفرعية تحددت بـ (x10,x11,x12)، علماً ان الاسهام الأكبر كان للفقرة (x12) التي بلغت (٩٠.٣)، اذ اثبتت (حرص المدير على طرح أفكار جديدة وخلاقة ويلتزم بتنفيذها)، الامر الذي يؤكد بوجود القدرة على خلق جو للإبداع في العمل، فضلاً عن القدرة على المبادرة وحل المشكلات بطريقة سلسلة داخل الشركات السياحية.

٥- مهارات إدارة الوقت

كشفت معطيات الجدول (٣) عن وجود اتفاق عام بين المبحوثين فيما يتعلق مهارات إدارة الوقت كبعد من ابعاد المهارات الناعمة، اذ بلغت نسبته (٨٨.١٧) وبوسط الحسابي (4.25) وانحراف معياري (٠.٩٣)، ونسبة الاستجابة بلغت (٨٤.٩٣) ومعامل اختلاف (٢٢.٠٧)، علماً ان هذا المؤشر احتضن الفقرات الفرعية (x13,x14,x15)، وكان للفقرة (X15) التي جسدت (قيام المدير بوضع وقت محدد لإنجاز عمله)، وقد جاء ذلك باتفاق (٩٣.٦) مما يفسر امتلاكه القدرة على وضع خطط يومية لاستثمار وقته ومتابعة عامله من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.

جدول (٣)

وصف ابعاد المهارات الناعمة

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الأستلة	التواصل والاتصال
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
85.8	18.18	0.78	4.29	0	0	3.2	1	9.7	3	41.9	13	45.2	14	X1	
82.6	31.72	1.31	4.13	9.7	3	6.5	2	0	0	29	9	54.8	17	X2	
81.2	25.37	1.03	4.06	3.2	1	6.5	2	9.7	3	41.9	13	38.7	12	X3	
83.2	25.09	1.04	4.16	4.3		5.4		6.47		37.6		46.23		المعدل العام	
				9.7				83.83				المعدل			

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الأستلة	الكلية للبعد
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
87	21.84	0.95	4.35	0	0	6.5	2	12.9	4	19.4	6	61.3	19	X4	التعاون والعمل الجماعي
80.6	33.50	1.35	4.03	9.7	3	9.7	3	0	0	29	9	51.6	16	X5	
81.2	27.59	1.12	4.06	6.5	2	3.2	1	9.7	3	38.7	12	41.9	13	X6	
82.93	27.64	1.14	4.15	5.4		6.47		7.53		29		51.6		المعدل العام	
				11.87				80.6				المعدل الكلي للمؤشر			
83.8	27.21	1.14	4.19	3.2	1	9.7	3	6.5	2	25.8	8	54.8	17	X7	إدارة الأزمات
78	34.10	1.33	3.90	9.7	3	9.7	3	3.2	1	35.5	11	41.9	13	X8	
77.4	24.81	0.96	3.87	3.2	1	6.5	2	12.9	4	54.8	17	22.6	7	X9	
79.73	28.71	1.14	3.99	5.37		8.63		7.53		38.7		39.77		المعدل العام	
				14				78.47				المعدل الكلي للبعد			
82.6	25.67	1.06	4.13	3.2	1	6.5	2	9.7	3	35.5	11	45.2	14	X10	المبادأة
86.4	18.29	0.79	4.32	0	0	3.2	1	9.7	3	38.7	12	48.4	15	X11	
87	21.84	0.95	4.35	3.2	1	3.2	1	3.2	1	35.5	11	54.8	17	X12	
85.33	21.93	0.93	4.27	2.13		4.3		7.53		٣٦.٥٧		49.47		المعدل العام	
				6.43				86.04				المعدل			

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الأستلة	الكللي للبعد
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
80.6	30.27	1.22	4.03	6.5	2	9.7	3	3.2	1	35.5	11	45.2	14	X13	
85.8	21.91	0.94	4.29	3.2	1	3.2	1	3.2	1	41.9	13	48.4	15	X14	
88.4	14.3	0.62	4.42	0	0	0	0	6.5	2	45.2	14	48.4	15	X15	
84.93	22.07	0.93	4.25	3.23		3.4		3.4		40.87		47.3		المعدل العام	
				7.53						88.17		المعدل الكللي للبعد			

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي spss25

ثانياً: وصف ابعاد منظمات الأداء العالي على مستوى الشركات السياحية وتشخيصها

١- القيادة

افرزت معطيات الجدول (٤) ان هناك اتفاقاً عاماً لدى المبحوثين بشأن هذا البعد، اذ بلغت نسبة الاتفاق (٨٣.٨٣) وبوسط حسابي (٤.١٠) وانحراف معياري (١.٠٢) وبنسبة استجابة (81.93) ومعامل اختلاف (٢٥.١١)، علماً ان هذا البعد غطى مجموعة من الفقرات الفرعية تمثلت بـ (x16, x17, x18) وكان الاسهام الاكبر للفقرة (x16)، والتي اكدت على (سعي المدير لتطوير قدرات الافراد وقابلياتهم لتحقيق الاهداف)، وكان ذلك بنسبة اتفاق عام بلغت (٨٧.١)، تسعى الشركة الى ضرورة نشر رؤية التعلم بين العاملين وتصميم الهياكل ليتم تحقيق حاجات العاملين واهدافهم.

٢- الاستراتيجية

اشرت معطيات الجدول (٤) ان هناك نسبة اتفاق عام بلغت نسبته (٧٩.٥٣)، وبوسط حسابي (٤.٠٩)، وانحراف معياري (١.١٩) ونسبة استجابة (٨١.٨٧) ومعامل اختلاف (٢٩.٣٠)، علماً ان هذا البعد اشتمل على مجموعة من الفقرات تحددت (x19, x20, x21)، اذ كان للفقرة (x19) والتي تؤشر على (توافر القدرة على وضع رؤية ورسالة واهداف واضحة المعالم للمنظمة لدى

مديرها) اعلى اسهام بلغت نسبته (٨٠.٧) مما يؤكد بأن الأهداف الرئيسية منسجمة ومتوافقة مع الأهداف الفرعية في الشركة السياحية.

٣- الافراد والادوار

أوضحت معطيات الجدول (٤) عن وجود نسبة اتفاق عام بين المبحوثين بلغت (٧٥.٢٤) وبوسط حسابي (٣.٩٢)، وانحراف معياري (١.١٩) وبنسبة استجابة (٧٨.٣٣) ومعامل اختلاف (٣٠.٤٥) بشأن الفقرات الفرعية المعبرة عنه والتي تمثلت بـ (x22,x23,x24)، علماً ان الاسهام الأكبر كان للفقرة (x23) والتي اكدت على (تشجيع المدير للافراد العاملين لديه عن طريق تقديم الحوافز المادية والمعنوية) فضلاً عن سعي الشركة السياحية دائماً على التشجيع لإقامة الدورات التدريبية والورش للعاملين في الشركة السياحية، اذ بلغت نسبة الاتفاق لدى المبحوثين بشأنها (٧٧.٥).

٤- البيئة الخارجية

أظهرت معطيات الجدول (٤) ان هناك نسبة اتفاق عام بين المبحوثين بشأن بعد البيئة الخارجية، اذ بلغت (٧٥.٢٧) وبوسط حسابي (٣.٩٥)، وانحراف معياري (١.٢١)، علماً ان نسبة الاستجابة (٧٨.٩٣) ومعامل اختلاف (٣٠.٧٠)، وقد اشتمل هذا البعد مجموعة من الفقرات الفرعية تحددت بـ (x25,x26,x27)، علماً ان الاسهام الاعلى كان للفقرة (x25) التي بلغت (٧٧.٥) التي اشترت (دور مدير الشركة في إقامة علاقات جيدة مع الزبائن وأصحاب المصالح)، فضلاً عن تشجيعه على استثمار الفرص الموجودة في البيئة الخارجية المنافسة للشركة.

جدول (٤)

وصف ابعاد منظمات الأداء العالي

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الأسئلة
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة		
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
83.8	17.90	0.75	4.19	0	0	3.2	1	9.7	3	51.6	16	35.5	11	X16
78.8	31.47	1.24	3.94	9.7	3	6.5	2	0	0	48.4	15	35.5	11	X17
83.2	25.96	1.08	4.16	3.2	1	6.5	2	9.7	3	32.	10	48.5	15	X18

التجارة

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة										الأستاذة	
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة			
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
											3				
81.93	25.11	1.02	4.10	4,3		5,4		6.47		44		39.83		المعدل العام	
						9.7						83.83		المعدل الكلي للبعد	
87	21.84	0.95	4.35	0	0	6.5	2	12.9	4	19.4	6	61.3	19	X19	
80.6	33.50	1.35	4.03	9.7	3	0	0	9.7	3	29	9	51.6	16	X20	
78	32.56	1.27	3.90	9.7	3	6.5	2	6.5	2	38.7	12	38.7	12	X21	
81.87	29.30	1.19	4.09	6.46		4.31		9.7		29		50.53		المعدل العام	
						10.77						79.53		المعدل الكلي للبعد	
79.40	29.47	1.17	3.97	6.5	2	6.5	2	9.7	3	38.7	12	38.7	12	X22	
78.80	34.01	1.34	3.94	9.7	3	9.7	3	3.2	1	32.3	10	45.2	14	X23	
76.80	27.86	1.07	3.84	3.2	1	9.7	3	16.1	5	41.9	13	29	9	X24	
78.33	30.45	1.19	3.92	6.47		8.62		9.67		37.62		37.62		المعدل العام	
						15.09						75.24		المعدل الكلي للبعد	
80.60	29.78	1.2	4.03	6.5	2	6.5	2	9.7	3	32.3	10	45.2	14	X25	
76.80	33.59	1.29	3.84	9.7	3	9.7	3	3.2	1	41.9	13	35.5	11	X26	
79.40	28.72	1.14	3.97	3.2	1	9.7	3	16.1	5	29	9	41.9	13	X27	
	30.70	1.21	3.95	6.47		8.60		9.67		34.40		40.87		المعدل	

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة								الأستلة		
				لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق			أتفق بشدة	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		%	ت
78.93													العام	
						15.07						75.27	المعدل الكلي للبعد	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الاحصائي spss25

اولا: تحليل طبيعة علاقات الارتباط بين متغيري البحث:

يهدف هذا التحليل لاختبار علاقات الارتباط الرئيسة والفرعية بين متغيري البحث المتمثلة بـ(عناصر المهارات الناعمة وابعاد منظمة الأداء العالي) اعتمادا على معامل الارتباط (spearman-Correlation) وعلى النحو الآتي:

أ- تحليل طبيعة علاقات الارتباط بين عناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) وابعاد منظمة الأداء العالي (مجتمعة):

يؤشر مضمون هذا التحليل اختبار الفرضية الرئيسة الاولى والتي نصت على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) وابعاد منظمة الاداء العالي (مجتمعة)، وبمتابعة معطيات الجدول (٥) يتضح وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بينهما، بدلالة قيمة معامل الارتباط بينهما البالغة (0.90) وعند مستوى معنوية (0.01)، وتشير هذه النتائج إلى معنوية وقوة علاقة الارتباط بين المتغيرين لتؤشر قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تؤكد على قدرة عناصر المهارات الناعمة في تفسير ابعاد منظمة الأداء العالي والتنبؤ بها.

ب- تحليل طبيعة علاقات الارتباط بين عناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) وابعاد منظمة الأداء العالي (منفردة):

يعبر مضمون هذا التحليل اختبار الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية عناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) وكل بعد من ابعاد منظمة الأداء العالي (منفردة) والمتمثلة بـ(القيادة، الاستراتيجية، الافراد والادوار، البيئة الخارجية)، اذ تؤشر معطيات الجدول (٥) وجود علاقات ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية فيما بينهم، وبمعاملات ارتباط بلغت (0.77 ، 0.73 ، 0.87 ، 0.85) لكل منها على التوالي عند مستوى معنوية (0.01).

وبذلك تشير نتائج تحليل علاقات الارتباط انفة الذكر الى قدرة عناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) في تفسير ابعاد منظمة الأداء العالي (منفردة) والتنبؤ بها، وعلى نحو يؤشر قبول الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية عناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) وكل بعد من ابعاد منظمة الأداء العالي (منفردة) والمتمثلة بـ(القيادة، الاستراتيجية، الافراد والادوار، البيئة الخارجية) في الشركات السياحية.

الجدول (٥) نتائج علاقات الارتباط بين عناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) وابعاد منظمة الأداء العالي (مجتمعة ومنفردة)

المؤشر الكلي	ابعاد منظمة الأداء العالي				المتغير المعتمد المتغير المستقل
	البيئة الخارجية	الافراد والادوار	الاستراتيجية	القيادة	
0.90**	0.77**	0.73**	0.87**	0.85**	عناصر المهارات الناعمة

** P ≤ 0.05

المصدر: من اعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS25

n=31

ثانياً: تحليل طبيعة علاقات التأثير بين متغيري البحث

يهدف هذا المحور الى اختبار معنوية علاقات التأثير بين متغيري البحث الرئيسية والفرعية المتمثلة بـ(عناصر المهارات الناعمة وابعاد منظمة الأداء العالي)، اعتماداً على معامل الانحدار البسيط والمتعدد وعلى النحو الآتي:

أ- تحليل طبيعة تأثير عناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) في ابعاد منظمة الاداء العالي (مجتمعة) في الشركات السياحية:

يعبر مضمون هذه العلاقة عن اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود تأثير ايجابي ذو دلالة احصائية معنوية لعناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) في ابعاد منظمة الاداء العالي (مجتمعة)، إذ يتضح من الجدول (٦) وجود تأثير معنوي لعناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) في ابعاد منظمات الابعاد العالي (مجتمعة)، اذ كانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي

أقل من المستوى المعنوي الافتراضي (0.01)، وفسرت هذه العناصر (مجتمعة) وبدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (0.81) من الاختلافات الكلية في متغير منظمة الاداء العالي في الشركات السياحية، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة (130.63) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (٤.١٩) عند درجتي حرية (1,29) ومستوى معنوية (0.05)، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.19) تعود إلى متغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط البحث، وبلغت قيمة معامل الانحدار (Beta) (0.90) وتعد قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة (11.42) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (١.٧٠) عند مستوى معنوية (0.05)، والتي تشير الى ان التغير في عناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى تغير (0.90) من ابعاد منظمة الاداء العالي (مجتمعة) في المنظمة المبحوثة، وتؤشر النتائج قبول الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية لعناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) في ابعاد منظمة الاداء العالي (مجتمعة) في الشركات السياحية.

الجدول (٦) تأثير عناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) في ابعاد منظمة الاداء العالي (مجتمعة)

المهارات الناعمة						المتغير المعتمد
T		B	B0	F		R ²
الجدولة	المحسوبة			الجدولة	المحسوبة	
1.70	11.42**	0.90	1.08	4.19	130.63**	0.81

المصدر: من اعداد الباحثان في ضوء نتائج البرمجية SPSS25 df 1,29 **P ≤ 0.05 n=31

ب- تحليل طبيعة تأثير عناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) في ابعاد منظمة الاداء العالي (منفردة) في المنظمة المبحوثة:

يعكس هذا الاختبار الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية والتي تنص على وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية معنوية لعناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) في ابعاد منظمة الاداء العالي (منفردة) والمتمثلة بـ (القيادة، الاستراتيجية، الافراد والادوار، البيئة الخارجية) على مستوى المنظمة المبحوثة، اذ تفرز معطيات الجدول (٧) عن الاتي:

١- وجود علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لعناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) في بعد القيادة في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي البالغ (0.01)، وفسرت هذه العناصر (مجتمعة) بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (0.72) من الاختلافات في بعد القيادة في المنظمة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (76.06) وهي أكبر من قيمتها بالجدولية (٤.١٩) عند درجات الحرية (1,29) ، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.28) تعود لمتغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط البحث، وتشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في هذه العناصر (مجتمعة) سيؤدي إلى التغيير في بعد القيادة ما نسبته (0.85) للمنظمة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (8.72) مقارنة بقيمتها الجدولية (١.٧٠) عند مستوى معنوية (0.05).

ويعد ما تقدم إشارة إلى أن بعد القيادة يستمد مقوماته من تبني المنظمة المبحوثة للعناصر المعبرة عن المهارات الناعمة، أي أن تبني المنظمة المبحوثة لعناصر المهارات الناعمة المتمثلة بـ (التواصل والاتصال، التعاون والعمل الجماعي، مهارات إدارة الأزمات، مهارة المبادرة، إدارة الوقت) يمكنهم من تطوير المهارات القيادية واستثمار قدرات الأفراد وقابلياتهم لتحقيق الأهداف المشتركة بفاعلية.

٢- وجود علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لعناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) في بعد الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من المستوى الافتراضي البالغ (0.01)، وفسرت هذه العناصر (مجتمعة) بدلالة معامل التحديد (R^2) ما نسبته (0.76) من الاختلافات في بعد الاستراتيجية في المنظمة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (93.62) وهي أكبر من قيمتها بالجدولية (٤.١٩) عند درجات الحرية (1,29) ، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.24) تعود لمتغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها أو لم يتضمنها مخطط البحث، وتشير قيمة معامل الانحدار (Beta) إلى أن التغيير بمقدار وحدة واحدة في هذه العناصر (مجتمعة) سيؤدي إلى التغيير في بعد الاستراتيجية ما نسبته (0.87) للمنظمة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (9.67) مقارنة بقيمتها الجدولية (١.٧٠) عند مستوى معنوية (0.01).

ويعد ما تقدم إشارة إلى أن بعد الاستراتيجية يستمد مقوماته من تبني المنظمة المبحوثة للعناصر المعبرة عن المهارات الناعمة، أي أن تبني المنظمة المبحوثة لعناصر المهارات الناعمة المتمثلة

بـ(التواصل والاتصال، التعاون والعمل الجماعي، مهارات إدارة الازمات، مهارة المبادرة، إدارة الوقت) يمكنهم من وضع رؤية ورسالة واهداف واضحة المعالم للمنظمة.

٣- وجود علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لعناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) في بعد الافراد والادوار في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل من المستوى الافتراضي البالغ (٠.٠٠١)، وفسرت هذه العناصر (مجتمعة) بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (٠.٥٤) من الاختلافات في بعد الافراد والادوار في المنظمة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (٣٤.٠٩) وهي اكبر من قيمتها بالجدولية (٤.١٩) عند درجات الحرية (١,٢٩) ، وأن النسبة المتبقية البالغة (٠.٤٦) تعود لمتغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها او لم يتضمنها مخطط البحث، وتشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في هذه العناصر (مجتمعة) سيؤدي الى التغيير في بعد الافراد والادوار ما نسبته (٠.٧٣) للمنظمة المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (٥.٨٣) مقارنة بقيمتها الجدولية (١.٧٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٠١).

ويعد ما تقدم اشارة إلى أن بعد الافراد والادوار يستمد مقوماته من تبني المنظمة المبحوثة للابعاد المعبرة عن المهارات الناعمة، اي ان تبني المنظمة المبحوثة لابعاد المهارات الناعمة المتمثلة بـ(التواصل والاتصال، التعاون والعمل الجماعي، مهارات إدارة الازمات، مهارة المبادرة، إدارة الوقت) سيسهم على التشجيع لإقامة الدورات التدريبية والورش للعاملين في المنظمة فضلا عن تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم، مقترنا الادوار والمسؤوليات التي يعتقها كل منهم.

٤- وجود علاقة تأثير معنوية ذو دلالة إحصائية لعناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) في بعد البيئة الخارجية في المنظمة المبحوثة، إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة (٠.٠٠٠) وهي أقل من المستوى الافتراضي البالغ (٠.٠٠١)، وفسرت هذه العناصر (مجتمعة) بدلالة معامل التحديد (R2) ما نسبته (٠.٥٩) من الاختلافات في بعد البيئة الخارجية في المنظمة المبحوثة، ويدعم معنويته قيمة (F) المحسوبة البالغة (٤٣.١٦) وهي اكبر من قيمتها بالجدولية (٤.١٩) عند درجات الحرية (١,٢٩) ، وأن النسبة المتبقية البالغة (٠.٤١) تعود لمتغيرات أخرى لا يمكن السيطرة عليها او لم يتضمنها مخطط البحث، وتشير قيمة معامل الانحدار (Beta) الى ان التغير بمقدار وحدة واحدة في هذه العناصر (مجتمعة) سيؤدي الى التغيير في بعد البيئة الخارجية ما نسبته (٠.٧٧) للمنظمة

المبحوثة وهي قيمة معنوية بدلالة (t) المحسوبة البالغة (٦.٥٧) مقارنة بقيمتها الجدولية (١.٧٠) عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

ويعد ما تقدم اشارة إلى أن بعد البيئة الخارجية يستمد مقوماته من تبني المنظمة المبحوثة للعناصر المعبرة عن المهارات الناعمة، أي ان تبني المنظمة المبحوثة لعناصر المهارات الناعمة المتمثلة بـ (التواصل والاتصال، التعاون والعمل الجماعي، مهارات إدارة الازمات، مهارة المبادرة، إدارة الوقت) سيسهم في استثمار الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، فضلا عن إقامة علاقات جيدة مع الزبائن وأصحاب المصالح، مقترنا بالقدرة على الانتقال من استراتيجية الى أخرى لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

الجدول (٧) تأثير ابعاد المهارات الناعمة (مجتمعة) في ابعاد منظمة الاداء العالي (منفردة)

ابعاد منظمة الاداء العالي							المتغير المعتمد
T		B	B0	F		R ²	معطيات التحليل المتغير المستقل
المجدولة	المحسوبة		المجدولة	المحسوبة			
١.٧٠	٨.٧٢**	٠.٨٧	1.02	٤.١٩	76.06**	٠.٧٢	القيادة
1.70	٩.٦٧**	0.87	1.29	٤.١٩	٩٣.٦٢**	0.76	الاستراتيجية
1.70	٥.٨٣**	0.73	1.02	٤.١٩	٣٤.٠٩**	0.56	الافراد والادوار
1.70	٦.٥٧**	0.77	١.٠	٤.١٩	٤٣.١٦**	0.59	البيئة الخارجية

المصدر: من اعداد الباحثين في ضوء نتائج البرمجية SPSS25 df 1,29 P ≤ n=31

0.05

وبناءً على ما تقدم من علاقات التأثير بين متغيري البحث الرئيسة والفرعية والمشار إليها في الجدول (٧)، والتي تؤكد وجود علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لعناصر المهارات الناعمة (مجتمعة) في ابعاد منظمة الاداء العالي (منفردة) في المنظمة المبحوثة، يمكن قبول الفرضية الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

١. كشفت نتائج الدراسة الى وجود علاقة ارتباط بين ابعاد المهارات الناعمة وبين ابعاد منظمات الأداء العالي على مستوى المنظمة المبحوثة علما ان عملية الارتباط امتدت لتجسد كل بعد من ابعاد المهارات الناعمة بالمنظمات الأداء العالي.
٢. تتفاوت قيم معامل الارتباط بين كل بعد من ابعاد منظمات الأداء العالي وبين المهارات الناعمة اذ نجد ان بعد (الاستراتيجية) قد حصل على اعلى قيمة معامل ارتباط مع المهارات الناعمة مقارنة مع الابعاد الأخرى المتمثلة بـ (القيادة، الافراد والادوار، البيئة الخارجية)
٣. أوضحت الدراسة ان المهارات الناعمة تؤثر إيجابيا ومعنويا بدرجة عالية في منظمات الأداء العالي.

ثانياً: المقترحات

١. ضرورة تعزيز إمكانية وصول المنظمات بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص لتحقيق الأداء العالي من خلال تبني الابعاد المعبرة عنها وهي (القيادة، الاستراتيجية، الافراد والادوار، البيئة الخارجية).
٢. العمل على التدريب المستمر للعاملين لتعميق الوعي لديهم بأهمية المهارات الناعمة للوصول الى جعل المنظمة ذات أداء عالي واجراء مزيد من الدراسات لخدمة المنظمات العراقية.
٣. زيادة اهتمام إدارة الشركات السياحية بمضامين الفكر الإداري لما لذلك من اسهام في تعزيز قدرتهم على تجاوز التحديات التي تواجهها والوصول الى النجاح والنمو ويتم ذلك من خلال اعداد برنامج متكامل عن اخر المستجدات التي توصل اليها الشركات المنافسة في ذلك المجال على ان يتضمن هذا البرنامج مجموعة من الحلقات النقاشية والورش والندوات مع استضافة مجموعة من المتخصصين في مجالات السياحة في الجامعات والمعاهد العراقية ككلية العلوم السياحية في جامعة الموصل.

ثبت المصادر

١. أبا بكر، كوسرت محمد وشريف، احمد ازان ويوسف، رنا نيسان، (٢٠٢٠)، دور المهارات الناعمة في الحد من التهمك التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في جامعة صلاح الدين/أربيل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٥٢
٢. جابر/أسامة عبدالهادي، (٢٠١٣)، مدى تطبيق خصائص منظمات الأداء العالي على الشركات الصناعية في مدينة الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
٣. جعفر، قبس زهير عبدالكريم، (٢٠١٧)، تأثير الذكاء الاستراتيجي في منظمة الأداء العالي: دراسة استطلاعية لمديري مركز امراض وزرع الكلية بمدينة الطب-بغداد، مجلة اللوم الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٣، العدد ٩٦.
٤. الحدراوي، رافد حميد ومحمد، جلال عبدالله، (٢٠٢٠) استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد ٢٨، العدد ٣.
٥. حسين، أضواء كمال، حسن، علاء احمد، (٢٠٢١)، واقع الذكاء الحدسي للقيادة في جامعة صلاح الدين، مجلة الجامعة التقنية الشمالية للعلوم الإدارية والإنسانية، المجلد ١، العدد ١.
٦. حميد، رنا خير الدين والخشاب، حسان ثابت، (٢٠٢١)، وصف وتشخيص ابعاد المهارات الناعمة في جامعة الموصل دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسين العاملين في الكليات الإنسانية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ٥٦.
٧. الذبحاوي، عامر عبدالكريم و محمد، وكاظم، وسن جواد وكريم، سناء عبد، (٢٠٢٢)، التفكير فوق المعرفي ودوره في دعم المهارات الناعمة: دراسة تطبيقية على عينة من المدارس الاهلية في محافظة النجف الاشرف، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٥، العدد ٣١.
٨. الرواشدة، اياد طه، (٢٠٢٠)، إدارة المعرفة واثرها في بناء منظمات الأداء العالي دراسة تطبيقية على الشركات الأردنية لصناعة الادوية البشرية، مجلة المشكاة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٦، العدد ١.
٩. كشكول، قاسم عبد علاج، (٢٠١٤) حقوق الانسان وانعكاساته في الريادة الاستراتيجية والأداء العالي للمنظمات (دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدراء شركات ومعامل السمن العراقية)، أطروحة دكتوراه غير مشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

١٠. محمود، ناجي عبدالستار و جاسم، عدنان سهيل، (٢٠٢١)، تأثير المهارات الناعمة في تعزيز الديمومة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة ديالى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ١٧، العدد ٥٤
١١. محمود، ناجي عبدالستار و جاسم، عدنان سهيل، (٢٠٢١)، تشخيص الخصائص الشخصية للمهارات الناعمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في صحة ديالى، مجلة اقتصاديات الاعمال، العدد ١.
١٢. موسي، سعيد عبد المعز علي، (٢٠١٩)، برنامج تدريبي لتنمية المهارات الناعمة لمعلمات رياض الأطفال، المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، العدد ٨.

مصادر اجنبية

13. Aldulaimi, S. H. (2018). Leadership soft skills in higher education institutions. *Social Science Learning Education Journal*, 3(7), 01-08.
14. De Waal, A. A. (2007). The characteristics of a high performance organization. *Business strategy series*.
15. De Waal, A. A. (2008). The secret of high performance organizations. *Management Online Review*, 2, 100-108.
16. Owen, K., Mundy, R., Guild, W., & Guild, R. (2001). Creating and sustaining the high performance organization. *Managing Service Quality: An International Journal*.
17. Singh, Promeet Jaswant (2018) A Study of the Soft Skills that Contribute to the Success of Newly Graduated Business Students in the Workplace , This Dissertation is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Educational Doctorate Degree in Educational Leadership.
18. Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(2), 066-072.
19. Wongkalasin, Khemakorn, Prachak Bouphan, and Tang Keow Ngang. "Leadership soft skills that affect organizational climate of district health offices in Khon Kaen, Thailand." *Asia-Pacific Journal of Science and Technology* 18.4 (2013): 709-720.