



## مجلة الإدارة والاقتصاد Journal of Administration & Economics

Mustansiriya  
University

College of  
Administration &  
Economics

P-ISSN: 1813 - 6729

E-ISSN: 2707-1359

المهارات الناعمة للموارد البشرية ودورها في جاهزية التغيير الاستراتيجي - دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في شركات السفر والسياحة لمدينة بغداد - جانب الرصافة

سحر جبار كيلان

قسم السياحة ، كلية العلوم السياحية ، الجامعة المستنصرية ، بغداد - العراق

Email: [saharjabbar@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:saharjabbar@uomustansiriyah.edu.iq). ORCID ID: / <https://orcid.org/0000-0001-6278-3504>

اقبال مهدي جاسم

قسم السياحة ، كلية العلوم السياحية ، الجامعة المستنصرية ، بغداد - العراق

Email: [egbal.mahdi@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:egbal.mahdi@uomustansiriyah.edu.iq). ORCID ID: / <https://orcid.org/0009-0009-0251-7103>

سلام جعفر عزيز

قسم السياحة ، كلية العلوم السياحية ، الجامعة المستنصرية ، بغداد - العراق

Email: [Salam.j@uokerbala.edu.iq](mailto:Salam.j@uokerbala.edu.iq). ORCID ID: / <https://orcid.org/0000-0002-5108-8087>

### المستخلص

الدراسة تهدف الى معرفة العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغير المستقل المهارات والمتمثل بأبعاده (الاتصال والتواصل، صنع القرارات ، حل المشكلات، العمل ضمن الفريق، القيادة) مع المتغير المعتمد الجاهزية والمتمثل بأبعادهما (الملائمة، والدعم الإداري، المنفعة الشخصية، وفاعلية التغيير). واعتمد الباحثون منهجا وصفيًا تحليليًا في تحليل البيانات، وأستعمل الاستبانة كأداة رئيس لجمع البيانات والمعلومات بجمعها. وزع (125) استبانة للمدراء بشركات السياحة، شملت الاستبانة (32) فقرة باستخدام البرامج الاحصائية (SPSSv.26.Amosv.24) ) للتحليل والمعالجة لبياناتها. ، وقد أظهرت نتائج البحث صحة الفرضيات في وجود علاقة ايجابية وقوية وتأثير معنوي لمتغير المهارات الناعمة بجاهزية التغيير الاستراتيجي، فتشكل المهارات الناعمة للموارد البشرية المحرك للأنشطة والعمليات التي تعمل فيها.

### معلومات البحث

#### تواريخ البحث:

تاريخ تقديم البحث: 2024 / 3 / 25

تاريخ قبول البحث: 2024 / 6 / 9

عدد صفحات البحث 165 - 176

#### الكلمات المفتاحية:

المهارات الناعمة للموارد البشرية ، جاهزية التغيير الاستراتيجي ، الاتصال والتواصل ، القيادة ، فاعلية التغيير .

#### المراسلة:

أسم الباحث: سحر جبار كيلان

#### Email :

[saharjabbar@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:saharjabbar@uomustansiriyah.edu.iq)

### 1. المقدمة

تلقي شركات السياحة صعوبات كبيرة نتيجة بيئتها الديناميكية العاملة في ظلها، فكان لها انعكاساتها الايجابية على الممارسات الادارية المختلفة، اذ انصب اهتمامها على تبني المفاهيم الادارية للوصول الى التميز والابداع وتحسين قدرتها التنافسية. اذ جاء البحث يتناوله متغيرين رئيسين وهما المهارات الناعمة للموارد البشرية وجاهزية التغيير الاستراتيجي. فالمهارات الناعمة لها دوراً متأصلاً بتحقيق تميز الشركات وديمومتها وعامل استراتيجي يمكن استخدامها لقياس قوة عمل شركاتها للتأقلم والتغيرات المنشودة، فالمنافع تحقق من خلال جاهزية التغيير الاستراتيجي تدفع بمهارات وسلوكيات الافراد للوصول للجودة واهداف التغيير في بيئة الاعمال المناسبة..

تظهر مشكله ألبحث بالاهتمام القليل من شركات السياحة المبحوثة بجاهزية التغيير الإستراتيجي بوساطه ما تملكه العينه لمواردها البشرية وهي تمتلك مهارات ناعمة بهدف تطويرها وديمومتهالفترة طويله لغرض مواكبتها تغيرات بيئة الاعمال الحاصلة.

تتبين مشكلة البحث الرئيسة ومفادها (أهناك دور وفعل للمهارات الناعمة بجاهزية التغيير الاستراتيجي)، وبرزت عدة استنتاجات فرعية وفق مشكلة البحث الرئيسية وهي كالآتي:

1. هل ان المدراء في الشركات السياحية تدرك ابعادها بجاهزية التغيير الاستراتيجي؟
2. ما علاقة التأثير بين المهارات الناعمة لموارها وجاهزية التغيير الاستراتيجي؟

## 2. أهمية البحث:

ويشار إليها بالآتي:

1. ان الاهمية تتبع من مكانه متغيرات دراستنا والعلاقة المنطقية الناتجة ومدى الاستفادة من تلك العلاقات للمدراء لشركات السياحة المختارة.
2. رفد الناحية المعرفية بمواضيع مهمة حديثه مثل (المهارات الناعمة للموارد البشرية) و (جاهزية التغيير الاستراتيجي) للتعرف بشكل العلاقات والتأثيرات فيما بينهم كنظري وعملي .
3. زيادة وتعميق فهم المدراء لشركات السياحة (المختارة) بمفاهيم مهمة كالمهارات الناعمة للموارد وجاهزية التغيير الاستراتيجي بطريقة يمكن الانتفاع بوجودها للوقوف بوجه تغيرات بيئتها المتسارعة من اجل وصولها للتفوق والميزه التنافسيه.

## 3. اهداف البحث

تهدف الدراسة الى ما يأتي:

1. دأب البحث الى إيضاح مفاهيم ومحتوى المهارات الناعمة للمورد البشري لغرض إلقاء الضوء على جاهزية التغيير الاستراتيجي .
2. معرفة مدى توفر الإدراك الكافي بمفهوم جاهزية التغيير الاستراتيجي بشركات السياحة المقصودة بالبحث.
3. فحص علاقته وتأثيره لأبعاد المتغير المستقل (مهارات ناعمة) (الاتصال والتواصل، صنع القرارات، حل المشكلات ، العمل ضمن الفريق، القيادة) في جاهزية التغيير الاستراتيجي بأبعادها .
4. توصيف تأثير للمهارات الناعمة وانعكاس ذلك بجاهزية التغيير الاستراتيجي للشركات للعينات المبحوثة.

## 4. المفاهيم النظرية

### 1.4 المهارات الناعمة للموارد البشرية

#### 1.1.4 مفهوم المهارات الناعمة للموارد البشرية

تعد كلمة المهارات الناعمة منتشرة في الوقت الحالي وتدل على صفات يمتلكها الأشخاص والتي تتيح لهم ان يتفاعلوا بشكل أكثر فعالية وسهولة مع الآخرين، فيعتمد على ذكائهم العاطفي بشكل أوسع من مهاراتهم الصلبة (معرفة ، مؤهلات) وفي عملها يرتبط الأمر كله بأستباعت تفاعلك وأنسجامك بالموجودين والمساعدة في دعم أهداف مكان العمل، فالمهارات الشخصية تتعلق بمن أنت وكيف تتصرف، وليس مجرد مدى معرفتك، فلقد أصبحت المهارات الناعمة تلعب دورا كبيرا في تحديد مدى نجاح الافراد في سوق العمل ، من هنا لا بد لنا من وضع مفاهيم لها .

تم تعريفها بأنها براعة وتمكن وصفات متعلقة بالذاتية ومواقف وسلوك [19]. وكذلك يمكن فهمها بثلاثة صفات وتصرفات شخصية والعادات ومواقف مجتمعية يمتلكها الافراد بنسبة متفاوتة والتي تجعل منه موظفا جيدا وزميلا متوافقا في العمل ، ففهم من التعريف أعلاه هي عاملة مع سمات نفسية جسدية وتفوق بالنسبة للمهارات التقنيه المتعلقة بالعمل أو معرفة مطلوبه في الوظيفة والتي يمكن ان تكون قابلة للقياس الكمي ويمكن إثباتها بينما المهارات الناعمة نوعية ولا يمكن إثباتها [17]. وتشير (Cinque, 2015) إلى أن مهارات التعامل مع الآخرين ضرورية للتوظيف ولتحقيق السعادة في الحياة، وتعد المهارات موثوقة لتحسين فعالية العمل وتحديد الأدوار والاستفادة من المعلومات والمساعدات، علاوة على ذلك، ذكر أيضا أنه من وجهة نظر أصحاب العمل، فإنها تعزز المرونة وقابلية التوظيف والتمكين المستمر [15]. ومن خلال استعراض المفاهيم اعلاه للمهارات الناعمة ترى الباحثتان بان (المهارات الناعمة هي قدرات استطاع الافراد امتلاكها من تجارب سابقة او من خلال دمج بين ثقافة الفرد وتعليمه الاكاديمي او من سماتهم الشخصية التي يتحلون بها تساعدهم في اداء المهام والمسؤوليات الموكلين بها بنجاح ، ومن اهمها القدرة على التواصل مع الاخرين وحل المشاكل واتخاذ القرار والخ) .

#### 2.1.4 انواع المهارات الناعمة للموارد البشرية

رغب شركائنا بأشخاص يساهمون في تنمية ونجاح شركاتهم وهذا يرفع تكلفتهم أكانت مادية او زمنية وذلك بسبب تدريبهم توجيههم لكي يصبحو مؤهلين لأداء واجباتهم ، من هنا كان لا بد ان ينظر اثناء اختيارهم الى مدى توفر انواع من المهارات لديهم، وقد اشار [15] الى الانواع التالية :

1. **مهارة القيادة:** هي ما يجعل الإنسان يقود الآخرين إلى مهمة معينة. هناك أشياء مختلفة تساهم في القيادة. فهي تميز الفرد عن الآخرين.
2. **مهارة العمل الجماعي:** العمل الجماعي أمر مهم يمكن أن يكون الفريق رسمياً أو غير رسمي. حتى أفراد الأسرة يعتبرون مثل الفريق. يجب أن يتمتع الأشخاص بمهارة التفاوض وتحمل المشقة ، وحلها يكون العمل الجماعي .
3. **مهارة الاتصال:** العنصر المهم الذي يأتي ضمن نطاق المهارات الشخصية هو مهارة الاتصال ، فهي واسطه يتفاعل فيها الشخص مع الآخر.

4. **الاستعداد لاكتساب المهارة:** حياة الإنسان صراع لا نهاية له. بالتأكيد لا ينبغي للمرء أن يتوقف عن التعليم. القدرة على الاكتساب المعرفة ليس فقط من الكتب، ولكن من أشخاص آخرين، والموقف مهم أيضا.

5. **مهارة الموقف الإيجابي:** يجب أن يكون الموقف تجاه الحياة إيجابياً دائماً. على الناس أن ينظروا إلى السيناريو بطريقة إيجابية وفقاً لذلك اكتساب التفوق لمنحهم الأفضلية في هذا المنصب. الموقف الإيجابي هو موهبة عدم التفكير كثيراً في المشكلة بل التفكير في حلها.

6. **مهارة الثقة:** تنشأ هذه المهارة عندما يتقن الفرد جميع المهارة المذكورة أعلاه، الثقة في الفرد تجعله مرتاحاً. أن أصحاب العمل كانوا قد طالبوا بالمهارات العشرة الأساسية التالية بحلول عام 2020 مقارنة بعام 2015: [13]

الجدول (1) يبين المهارات العشرة الأساسية

المهارة	المهارة
1. مهارات حل المشاكل المعقدة	حل المشاكل المعقدة
2. التفكير النقدي	التنسيق مع الآخرين
3. الابداع	ادارة الافراد
4. ادارة الافراد	التفكير النقدي
5. التنسيق مع الآخرين	التفاوض
6. الذكاء العاطفي	مراقبة الجودة
7. صنع واتخاذ القرار	الخدمات الموجهة
8. التوجيه	صنع واتخاذ القرار
9. التفاوض	الاستماع الفعال
10. المرونة المعرفية	الابداع

حيث وضح الجدول (1) أن مَهَارَاتِهِمْ سابقاً ، مثل مراقبة الجودة والإينصات الفعال، ستتوقف أسبقيتها مُستقبلاً ، فَمُتَوَقَّع أن يمتلك الموظفون مهارات جديدة مثل الذكاء العاطفي وتفكير نقدي وأبداعي وإصدار الأحكام وحل المشكلات المعقدة، وتنطوي ضمن مكون المهارات الشخصية.

### 3.1.4 أهمية المهارات الناعمة للموارد البشرية

1. تساعد موظفي شركات السياحة على مُجَابَهَتِمْ مواقف صَعِبَةٍ التي يواجهونها في العمل، كما تَسْمَحُ لهم بإنماء مواقف إيجابية بَعْمَلِهِمْ.

2. تَحْتِ العاملین على التخلي بأداب وسلوكيات مهتم وثقافة تنظيم العمل.

3. تحسين مهارات الاتصال لدى العاملين من اجل الوصول الى تحقيق الاهداف الخاصة بالعمل [3]

4. تعتبر جزء مكمّل لمهاراتهم الادارية والاكاديمية المُكْتَسَبَةِ للفرد ، وتعد من أساسيات العمل المهني، فهي خاصة تقوي عمليات تفاعلهم ، وامر اساسي في الاداء الوظيفي والمهني . [5]

### 4.1.5 ابعاد المهارات الناعمة للموارد البشرية

أُخْتِيرَتِ الأبعاد الأكثر انسجاماً مع ميدان الدراسة وهي كالآتي:

1. **الاتصال والتواصل:** من المهارات الأساسية التي لا يمكن للمنظمات التخلي عنها هي الاعتماد على الاتصال الفعال تعد إحدى أهم الطرق لفهم كافة الأعمال الإدارية والإنتاجية بالشركه للقيادة ، فهو القدرة على توصيل وإرسال معلومات وأفكار للآخرين والتأثر بهم عبر وسائل مختلفة كالكتابة والصور والرسوم ووسائل غيرها [8]. يعتمد الفرد على مهارة الاتصال والتواصل في بناء العلاقات مع الآخرين، وتبادل المعلومات والمعارف، ولا يقتصر الاتصال والتواصل على الجانب اللفظي فقط بل يتعداه إلى نبرة الصوت التي نتكلم بها، ومدى قدرتنا على الإينصات الذي هو أعلى درجات السمع بالإضافة إلى لغة الجسد، دون أن ننسى إستعمال وسائل تكنولوجيا مساعدة [6].

2. **العمل ضمن الفريق:** الإستطاعه لإدارة وتمثلت مجموعات الوظيفه ، وإنجاز الادوار الموكلة بفاعليته، وتبرز بالتمكين من تشكيل فرق العمل وكيفية تعاونهم معاً والالتزام بالتعليمات والقواعد [1]

3. **القيادة:** ويمكن وصفها بتحفيز الآخرين وتوجيههم للمساهمة بفاعلية لإنجاز الاعمال والمهام المطلوبة ، وتتطلب مهارة القيادة القدرة القيادة لمختلف الأنشطة، ومن الضروري ان يكونوا قادرين على فهم دور القائد واعضاء المجموعة وبإمكانهم تبادل هذه الادوار حسب طبيعة العمل [2]

4. **صنع القرار وحل المشكلات:** إن القرار يعبر عن رأي الفرد واختياره سواء أكان ذلك بشكل طوعي أو بالإكراه فهو في النهاية يحدد مصيره وأهدافه، وعملية صنع القرار من شأنها أن تغير حياة أي إنسان عادي أو مسؤول عن منصب أو مهمة ، اما حل المشكلات فذكر كل من (جيلفورد) 1957 بأنه: "القدرة على سرعة انتاج أفكار مُتنوعه لترتبط بالمواقف" ، [5]

### 2.4 جاهزية التغيير الاستراتيجي

#### 1.2.4 مفهوم جاهزية التغيير الاستراتيجي

بدأ لا بد أن نَسْرُدُ مفهوم الاستعداد وإدارة التغيير ومعناه ، إذ تُعرف بأنها عملية تجديد مُستمره لاتجاهات المنظمة وإمكانية توفير حاجاتها المُتنوعه باستمرار لأسواقها ومؤسساتها وموظفيها [14]. بينما يتم يُعرف التغيير الاستراتيجي على أنه منهج تتخذه لشركات تُرغب بتغيير شكلها أو جودتها أو ظروفها على مدى فترة طويلة من الزمن في الشركة لتحقيق الفعالية والمواءمة مع بيئتها الخارجية [9]

أما جاهزية التغيير الاستراتيجي فهو مصطلح يستخدمه الباحثون مرادفاً للتغيير الإستراتيجي، أو المرونة الإستراتيجية، أو الرشاقة الإستراتيجية للاستجابة للبيئة ضمن معايير ناجحة، والاستعداد للمضي قدماً للتقدم في جميع نشاطات المنظمة والتكيف معها. [16]

وأشار [22] الاستعداد التنظيمي للتغيير هو إصرار اعضاء المنظمة أتمامه (التمسك به) والإيمان الشامل بقدرتهم جميعاً تحمّل مسؤولية ذلك (الكفاءة الخاصة للتغيير)، وتحديد الإستعداد التنظيمي للتغيير من ناحية مفاهيمه .  
فيما بين [18] ان مفهوماً أنه حالة تأهب المنظمة للتبديل الداخلي والخارجي المرتكزة على تغيير تنظيمي كذلك على وسيله إيصاله أو تسويقه في الأعمال التجارية، والتي يمكن أن تكون بتنسيق يمكن أن يخلق دفعة أو جذب للتغيير داخل المنظمة. ففي ضوء ما تقدم يمكن تعريفها استعداد المنظمة على اجراء التغيير والتحرك نحو وضع مستقبلي اكثر كفاءة وفعالية.

#### 2.2.4 أهمية جاهزية التغيير الاستراتيجي

وتظهر الأهمية بالاتي :

1. لها ضرورة كبيرة للمنظمات، وخاصة المنظمات الحكومية التي تهدف إلى استعادة نمط التنظيم البيروقراطي من الأعلى إلى الأسفل. في طبيعة البيروقراطية، تتأخر الحكومات في تقديم الخدمات، وتكون الإجراءات معقدة، وتكرار العمل والجهود، وتكرار الوثائق والبيانات، وتكرار العملية يحمل تكاليف باهظة. وتصبح جامدة، مما يخلق حواجز أمام إعادة هندسة العمليات [10]
2. وتشير أهميتها إلى رفع قابلية المنظمات للاستجابة والمضي قدماً من خلال اعتماد إجراءات ومراسل متعددة لحل المشكلات ومعالجتها، ومن ثم تقييم المخاطر ضمن رؤية واضحة، وإشراك الجميع في صناعه قراراً. وتنفيذ صياغة مناسبة لها [24]
3. إن الاستعداد لجاهزية التغيير الاستراتيجي ضروري لأنه أداة رئيسية تعلق فجوى المخاطر وتشير هذه الفجوة الحيز غير موجودة فيها للإصلاحها، ورغم السعي الحثيث لتعيين ثغرات الجاهزية، إلا أنها يمكن أن تحول دون ضياع الوقت والامكانيات في الحيز الذي تحتاج لها، وقد تؤدي إلى الفشل. بالإضافة الى انه يشير إلى الأساليب اللازمة لسد هذه الثغرات وتنفيذها بنجاح. [12]

#### 3.2.4 خصائص جاهزية التغيير الاستراتيجي

أن إقتناء المنظمة درجة رفيعه منها يجب أن تمتلك خصائص وهي كالآتي: [23]

1. يمكن فهم مدى تهوى المنظمة بواسطة الممارسات الإدارية للتغيير بوصفها من جوانب الجاهزية للتغيير لأنه سيكون له تأثير على التغيير.
2. يُنظر إلى القيادة على أنها ذات تأثير مهم على جاهزية المنظمة للتغيير. يجب أن تلعب القادة دوراً رئيسياً في قيادة المبادرات الاستراتيجية لشركتهم.
3. تعد القيم والمعرفة والعقائد تحولاً له كمارسة منتظمة ومتواصلة لنمو المقدره التنظيميه سمة مهمة أخرى لاستعداد المنظمة لاجراء التغيير.
4. المُجازاة والثناء هما عامل النجاح الرئيسي لتنفيذ التغيير. يمكن للأفراد الذين يرغبون فيه أن يدعّموه إذا كان يُكسبهم بشكل مباشر.
5. وجود هيكل تنظيمي يدعم الأفراد العاملين إتمام مطالباتهم بصورة متأله الأوضاع المُستقبلية.
6. تعيين وتمييز مُحيط العمل حيث تُرغب الرؤيا إلى الإمام من أجل فهم التبديلات المُتوقعة لتكنولوجيا والاقتصاد والديموغرافيا وأنماط الحياة والسياسات العامة والتنبؤ بها.

#### 4.2.4 أبعاد جاهزية التغيير الاستراتيجي

يمكن تصنيفها حسب مقاييس كالآتي:

1. **الملائمة** : يشير بعد الملائمة إلى مدى إمكانية إيسافها المبتكر مع ثقافة العاملين، وخدمة توجهاتهم في العمل، وتحقيق القيمة والمنفعة المقصودة له على المستوى التنظيمي، بما يتناسب مع الاختيار الاستراتيجي لتحسين الأداء من خلال الاعتماد على استراتيجيات مبتكرة لتغيير ورفع الأداء من أجل الإنجاز الفعال وضبط السلوك المعرفي المطلوب للتغيير الإيجابي، ووفقاً لتوقعات الأداء بحيث تتوافق العمليات مع الأهداف المخططة والتحرك حسب الفرص المتاحة [7]. في ضوء ما تقدم يمكن القول على انه ملائمة فكره التغيير في الشركات والطريقة المُساعدة لتطلعاتهم وتوجهاتهم بالعمل . ومدى قابليتها وقدرتها من الفائدة من اجراءه .
2. **الدعم الاداري** : ويعني بعد الدعم الاداري أن هناك حاجة إلى الإشارة بوضوح إلى أن الإدارة العليا مستعدة للالتزام بالتغيير ودعم اعضاء المنظمة بالموارد اللازمة لتنفيذ التغيير [21]. ويعد الدعم الاداري مهم جداً لأن جهود التغيير قد تفشل بسبب عدم وجود الدعم من قبل الإدارة العليا حيث أن الافراد المشاركين بشكل مباشر بالتغيير قد لا يكونون مستعدين للتغيير مالم يروا دليلاً واضحاً على الدعم من قبل القادة الرئيسيين. [20] لذا يمكن القول بان الدعم الإداري هو شعور الافراد العاملين بان الشركة وادارتها تدعم او لا تدعم التغيير المرتقب.
3. **فاعلية التغيير** : رمز هذا إلى الصدق في قدرة الفرد والمجموعة على إحداث التغيير الناجح، بالإضافة إلى المعتقدات المشاعه لأصحاب المنظمة في قدراتهم المؤلفة بترتيب وسير الأعمال المُشتملة بتنفيذه وأن نجاحه يستند للعمل الجماعي بتنسيق للعديد من الأفراد المتوافقين، بحيث يساهم كل منهم بشيء ما في الجهد المبذول للتغيير ، وفي مثل هذه الحالات عندما يكون التوافق مرتفعاً، فإن الإحساس الذاتي المُفعم بثقة القدرات الجماعية سيكون مؤشراً أقوى على الاستعداد للتغيير من ثقة

الأفراد في قدراتهم الخاصة. [4] في ضوء ما تقدم يكن القول بان فاعلية التغيير تشير الى المدى الذي يشعر به الموظفين بأنهم يمتلكون او لا يمتلكون القدرة او المهارة اللازمة لإنجاز مهامهم والنشاطات الملاصقة لإتمامه.

4. **المنفعة الشخصية**: تتأثر بالعواقب المفيدة والسببية الشاملة لأعضاء المنظمة. فإذا كان هناك خطر حدوث نتائج سيئة، مثلًا (الرفض)، فمن المُحتمَل موجهته بالصراع. بالإضافة إلى يجب أن تتضمن منفعة داخلية وخارجية. فلقد حظيت المنفعة الخارجية بالأغلبية العظمى من الاهتمام في الدراسات السابقة ويمكن على سبيل المثال أن تضم مكافآت نقدية. وقد تُصبح المنفعة داخلية مشاعر الرضا أو الإنجاز أو التقدير [11] لذا يمكن القول بان المنفعة الشخصية شعور الموظفين بانهم لن يستفيدوا من تنفيذ عملية التغيير المرتقب كفقدان المنصب الوظيفي او العلاقات الشخصية التي تم بناءها سابقا

## 5. الجانب العملي

### 1.5.1. مجتمع وعينه الدراسة

اختير مجتمع دراستنا بشركات السياحة بمدينة بغداد/ جانب الرصافة، اذ ضم المجتمع (272) شركة فيما اختصت العينة (125) فرداً تم احتسابها وفق معادلة (Steven k.Thompson) واعتمد الاستبيان كأسلوب لجمع البيانات.

1. **مجتمع وعينه الدراسة**: لقد حُدد مجتمع الدراسة قبل اختبار العينة وكما هو معروف يمثل مجتمع الدراسة جميع الافراد الذين يشكلون الإجابة لتساؤلات مشكلته ألبحث بصورة اكثر واقعية في المجال الميداني والتطبيقي واختيرت شركات سياحيه بمدينة بغداد – جانب الرصافة مجالاً للبحث.

2. **اختبار عينته الدراسة**: تضمنت العينه المدراء في شركات السياحة السياحية اذ بلغ مجتمع الدراسة (272) شركه تم اختيار منها (125) فرداً يمثلون المدراء فيها، وتم توزيع (125) استمارة استبانة وتم استردادها جميعاً وصالحة للتحليل الاحصائي.

### 2.5. اختبار التوزيع الطبيعي للمهارات الناعمة

الجدول (2) يظهر قيم معاملي الالتواء والتقلطح الدنيا والعليا جميعها تقع بين حدود ( $\pm 2.54$ ) وهي ضمن التوزيع الطبيعي، مما يؤكد بأن فقرات متغير المهارات الناعمة جميع تأخذ طبيعة التوزيع الطبيعي، مما يشير الى إمكانية استعمال في الاختبار الاحصاءات المعلمية.

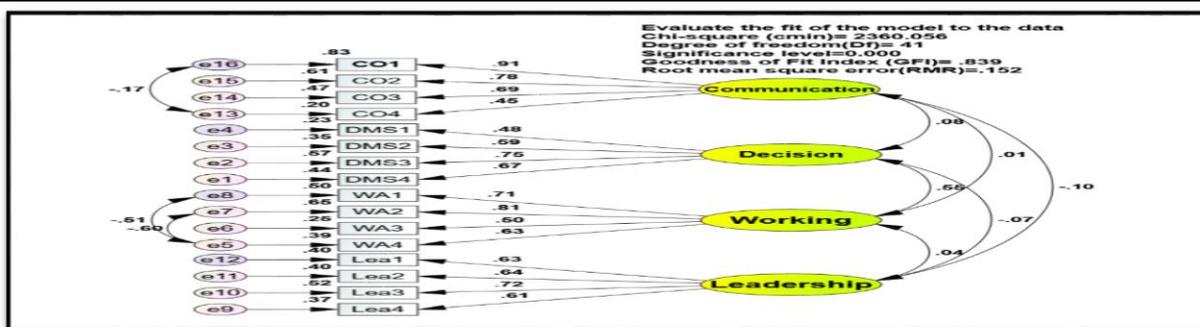
الجدول (2): يبين نتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغير المهارات الناعمة

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	Max	Skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
CO1	1.000	5.000	-1.074	-4.904	-.613	-1.399
CO2	1.000	5.000	-1.109	-5.062	-.375	-.857
CO3	1.000	5.000	-1.489	-6.797	.786	1.795
CO4	1.000	5.000	-1.085	-4.953	-.396	-.903
Lea1	1.000	5.000	-1.333	-6.086	.134	.306
Lea2	1.000	5.000	-1.006	-4.592	-.609	-1.390
Lea3	1.000	5.000	-1.200	-5.479	.211	.482
Lea4	1.000	5.000	-1.582	-7.221	1.450	3.309
WA1	1.000	5.000	-1.469	-6.704	1.113	2.541
WA2	1.000	5.000	-1.400	-6.390	.801	1.827
WA3	1.000	5.000	-1.078	-4.921	-.249	-.569
WA4	1.000	5.000	-2.026	-9.246	2.916	6.655
DMS1	1.000	5.000	-1.978	-9.027	3.320	7.577
DMS2	1.000	5.000	-2.357	-10.759	6.562	14.976
DMS3	1.000	5.000	-3.099	-14.147	10.231	23.349
DMS4	1.000	5.000	-2.208	-10.080	5.327	12.157
Multivariate					75.920	17.683

### 2.1.5 التحليل العاملي التوكيدي للمهارات الناعمة:

يتضح من الشكل (2) أن كل تقديرات المعلمات المعيارية لفقرات متغير المهارات الناعمة قد تجاوزت نسبة (0.40) وهي النسب الظاهرة على الأسهم التي تربط الأبعاد الفرعية الأربعة بفقراتها وكانت جميعها نسب معنوية لأنه عند متابعة قيم النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (3) اتضح انها اكبر من (2.56) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يشير الى جدوى هذه المعلمات وصدقها. أما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة الانموذج فقد أظهرت النتائج وكما يتضح في الأنموذج الهيكلي أن جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فإن الأنموذج الهيكلي قد حاز على مستوى عالٍ من المطابقة دون الحاجة الى اي مؤشرات تعديل مقترحة، مما يؤكد أن متغير المهارات الناعمة يقاس بـ (16) فقرة موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد مترابطة.



الشكل (2): يبين مقياس المهارات الناعمة (توكيدي)

الجدول (3): يبين تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية لمقياس المهارات الناعمة

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
DMS4	<---	Decision	1.000			
DMS3	<---	Decision	1.040	.177	5.867	***
DMS2	<---	Decision	.820	.159	5.159	***
DMS1	<---	Decision	.838	.193	4.336	***
WA4	<---	Working	1.000			
WA3	<---	Working	.929	.290	3.204	.001
WA2	<---	Working	1.337	.332	4.032	***
WA1	<---	Working	1.147	.309	3.715	***
Lea4	<---	Leadership	1.000			
Lea3	<---	Leadership	1.245	.237	5.250	***
Lea2	<---	Leadership	1.300	.260	4.990	***
Lea1	<---	Leadership	1.216	.245	4.957	***
CO4	<---	Communication	1.000			
CO3	<---	Communication	1.387	.342	4.059	***
CO2	<---	Communication	1.767	.423	4.175	***
CO1	<---	Communication	2.196	.498	4.412	***

### 3.1.5. اختبار التوزيع الطبيعي (التغيير الاستراتيجي):

جدول (4) يظهر قيم معامل الالتواء والتقاطح الدنيا والعليا جميعها تقع بين حدود (±2.54) وهي ضمن التوزيع الطبيعي، مما يؤكد بأن فترات متغير المهارات الناعمة جميع تأخذ طبيعة التوزيع الطبيعي، مما يشير الى إمكانية استعمال في الاختبار الاحصاءات المعلمية.

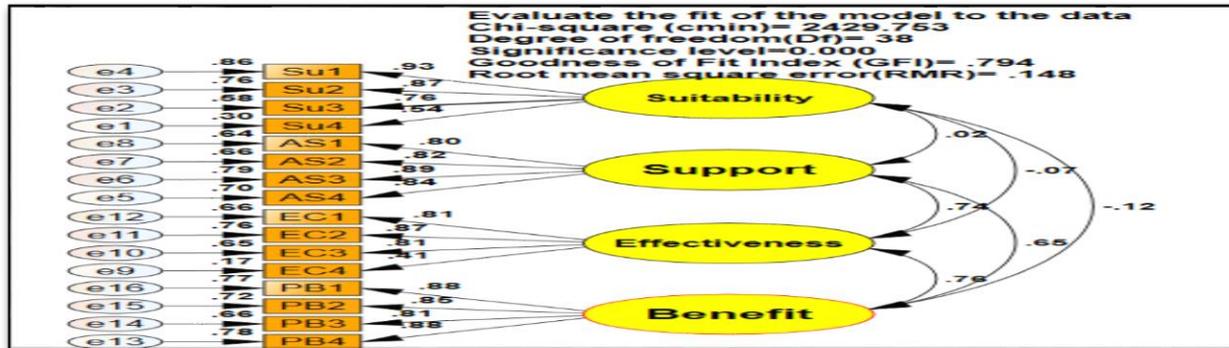
الجدول (4): يبين نتائج إختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي لمتغير التغيير الاستراتيجي

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	Kurtosis	c.r.
PB1	1.000	5.000	-.036	-.163	-1.842	-4.205
PB2	1.000	5.000	-.148	-.677	-1.811	-4.133
PB3	1.000	5.000	-.249	-1.136	-1.359	-3.101
PB4	1.000	5.000	-.339	-1.548	-1.220	-2.784
EC1	1.000	5.000	-.403	-1.840	-1.205	-2.750
EC2	1.000	5.000	-.463	-2.115	-1.154	-2.634
EC3	1.000	5.000	-.363	-1.655	-1.408	-3.213
EC4	1.000	5.000	-1.029	-4.697	-.787	-1.797
AS1	1.000	5.000	-.348	-1.589	-1.432	-3.268
AS2	1.000	5.000	-.230	-1.052	-1.582	-3.609
AS3	1.000	5.000	-.225	-1.028	-1.550	-3.537
AS4	1.000	5.000	.004	.020	-1.636	-3.733
Su1	1.000	5.000	-1.397	-6.377	.461	1.052
Su2	1.000	5.000	-1.239	-5.653	-.139	-.317
Su3	1.000	5.000	-1.674	-7.640	1.308	2.985
Su4	1.000	5.000	-1.116	-5.093	-.296	-.675
Multivariate					102.609	23.900

#### 4.1.5. تحليل عاملي توكيدي (التغيير الاستراتيجي):

من الشكل (3) يتضح جميع التقديرات المعيارية المعملية لفقرات متغير التغيير الاستراتيجي التي تجاوزت نسبة (0.40) والظاهرة على الأسهم التي تربط الفقرات بأبعادها جميعها كانت معنوية، وعند متابعة قيم(C.R.) (للجدول 5) يتضح انها اكبر من (2.56) بمستوى معنوية (0.01) مما تشير الى صدق وجدوى المعلمات. أما مؤشرات مطابقة الانموذج فقد أظهرت النتائج جميعها كانت مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها، وبذلك فالانموذج الهيكلي حاز على مستوى عالٍ من المطابقة دون الحاجة الى اي مؤشرات تعديل مقترحة ، مما يؤكد أن متغير التغيير الاستراتيجي يقاس بـ (16) فقرة بالتساوي موزعه على أربعة أبعاد مترابطة.



الشكل (3): يبين التحليل العاملي التوكيدي لمقياس التغيير الاستراتيجي

الجدول (5): يبين تقديرات المعلمة والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية لمقياس التغيير الاستراتيجي

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Su4	<---	Suitability	1.000			
Su3	<---	Suitability	1.273	.212	6.004	***
Su2	<---	Suitability	1.642	.256	6.420	***
Su1	<---	Suitability	1.618	.248	6.523	***
AS4	<---	Support	1.000			
AS3	<---	Support	1.037	.085	12.222	***
AS2	<---	Support	.971	.090	10.762	***
AS1	<---	Support	.912	.087	10.449	***
EC4	<---	Effectiveness	1.000			
EC3	<---	Effectiveness	1.820	.405	4.491	***
EC2	<---	Effectiveness	1.837	.402	4.571	***
EC1	<---	Effectiveness	1.724	.383	4.501	***
PB4	<---	Benefit	1.000			
PB3	<---	Benefit	.965	.082	11.717	***
PB2	<---	Benefit	1.213	.097	12.548	***
PB1	<---	Benefit	1.267	.095	13.400	***

#### 2.5. الوصف والتشخيص لمتغيرات البحث:

##### 1.2.5 المهارات الناعمة (الوصف والتشخيص):

الجدول (6) يظهر الاحصاءات الوصفية لمتغير المهارات الناعمة ونتائج المستخرجه الذي تم قياسه بأربعة ابعاد، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح الكلي لهذا المتغير (4.3) والانحراف المعياري (1.50) ومعامل الاختلاف (% 35.29) والاهمية النسبية (% 85.58) ، وهذا يدل على اتفاق افراد العينة على ابعاد هذا المتغير كان جيداً، مما يؤكد ان المديرين في شركات السفر والسياحة لمدينة بغداد يجب ان يتمتعوا بمهارات ناعمة لتحقيق القيادة الفاعلة بمستوى معتدل من القدرات الكامنة تمكنهم من التواصل والاتصال مع الافراد العاملين في الشركات عينة البحث، وقد حصل بعد(الاتصال والتواصل) على أعلى متوسط حسابي مرجح إذ بلغ (4.3) وبانحراف معياري بلغ (1.10) وبمعامل اختلاف بلغ (%25.68) وبأهمية نسبية بلغت (%86.32) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً نوعاً ما تجاه هذه البعد، مما يؤكد ان المديرين في شركات السفر والسياحة عينة البحث لديهم مهاراتي في الاتصال والتواصل لها دور إيجاد الحلول وتقليل الأخطاء في العمل. في حين حصل بعد (العمل ضمن الفريق) على أقل متوسط حسابي مرجح حيث بلغ (4.2) وبانحراف معياري بلغ (1.84) وبمعامل اختلاف بلغ (%43.42) وبأهمية نسبية بلغت (% 84.64) ، إذ أن هذه البعد حصل على أقل الأوساط الحسابية المرجحة الا انه يتمتع بمستوى اجابات عالية، وهذا يعني ان المديرين في شركات السفر والسياحة عينة البحث يتمتعون بمهارات ناعمة تساعدهم في إدارة الشركات السياحية بمستوى عالي من الجودة في الخدمات السياحية.

الجدول (6): يبين الاوساط الحسابية المرجحة لأبعاد المهارات الناعمة

الابعاد	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبي %	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
الاتصال والتواصل	4.3	1.10	25.68	86.32	1
صنع القرارات وحل المشكلات	4.3	1.44	33.72	86.08	2
العمل ضمن الفريق	4.2	1.84	43.42	84.64	4
القيادة	4.3	1.62	38.35	85.28	3
المهارات الناعمة	4.3	1.50	35.29	85.58	

### 2.2.5. وصف وتشخيص متغير التغيير الاستراتيجي بأبعاده:

الجدول (7) يظهر الاحصاءات الوصفية لمتغير التغيير الاستراتيجي ونتائجه الذي تم قياسه بأربعة ابعاد، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي المرجح الكلي لهذا المتغير (4.4) والانحراف المعياري (1.16) فقيمة معامل الاختلاف (26.86%) والاهمية النسبية (87.84%) ، وهذا يدل على اتفاق افراد العينة على ابعاد هذا المتغير كان جيداً، مما يؤكد ان المديرين في شركات السفر والسياحة يجب ان يتمتعوا بمهارات ناعمة لتحقيق القيادة الفاعلة بمستوى معتدل من القدرات الكامنة تمكنهم من التواصل والاتصال مع الموارد البشرية العاملة في الشركات عينة البحث، وقد حصل بعد(الدعم الإداري) على أعلى متوسط حسابي مرجح إذ بلغ (4.5) وبانحراف معياري بلغ (0.83) وبمعامل اختلاف بلغ (19.07%) وباهمية نسبية بلغت (89.72%) ، وهذا يدل على أن مستوى الاجابات كان مرتفعاً نوعاً ما تجاه هذه البعد، مما يؤكد ان المديرين في شركات السفر والسياحة عينة البحث لديهم مهاراتي في الاتصال والتواصل لها دور بارز في تقليل الأخطاء في العمل وإيجاد الحلول. في حين حصل بعد (الملائمة) على أقل متوسط حسابي مرجح حيث بلغ (4.3) وبانحراف معياري بلغ (1.39) وبمعامل اختلاف بلغ (32.18%) وباهمية نسبية بلغت (86.36%) ، إذ أن هذا البعد حصل على أقل الأوساط الحسابية المرجحة الا انه يتمتع بمستوى اجابات عالية، وهذا يعني ان المديرين في شركات السفر والسياحة عينة البحث يتمتعون بمهارات ناعمة تساعدهم في إدارة الشركات السياحية بمستوى عالي من الجودة في الخدمات السياحية.

الجدول (7): يبين الاوساط الحسابية المرجحة لأبعاد التغير الاستراتيجي

الابعاد	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف النسبي %	الاهمية النسبية %	ترتيب الابعاد
الملائمة	4.3	1.39	32.18	86.36	4
الدعم الإداري	4.5	0.83	19.07	89.72	1
فاعلية التغيير	4.4	1.18	27.57	87.52	3
المنفعة الشخصية	4.4	1.25	28.63	87.76	2
التغيير الاستراتيجي	4.4	1.16	26.86	87.84	

### 3.2.5 اختبار الفرضية الأولى:

يتعلق هذا التحليل باختبار العلاقات الارتباطية بين متغيرات البحث (المهارات الناعمة، التغيير الاستراتيجي)، فالباحث اعتمد باختبار فرضيات البحث على مصفوفة الارتباط (معامل الارتباط البسيط (Pearson)) باعتماد برنامج (Spss V.26) لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والمتمثلة بعلاقات الارتباط بين ابعاد متغيرات البحث المتمثلة بـ(المهارات الناعمة) والتغيير (التغيير الاستراتيجي). (جدول 8) يظهر مصفوفة الارتباط البسيط (Pearson) بين المهارات الناعمة، التغيير الاستراتيجي. وقبل الخوض في اختبار الفرضيات فان الجداول المتعلقة بالارتباط تشير الى حجم العينة (125)، ونوع الاختبار (2-tailed)، ومختصر (Sig.) في الجدول يشير لاختبار معنوية معامل الارتباط عن طريق مقارنة قيمة (t) المحسوبة مع قيمتها الجدولية من غير ان تظهر قيمها. فعلاقة (\*\*\*) على قيمة معامل الارتباط تعني بان قيمة معامل الارتباط معنوي بمستوى (0.01) اما علامة (\*) فتشير بان قيمة معامل الارتباط معنوي عند مستوى (0.05). ففوة معامل الارتباط ومقداره يتم الحكم عليه من خلال قاعدة (Cohen&Cohen,1983)، ويهدف قبول الفرضية الرئيسية الاولى أنفأ من عدمه قام الباحثان باختبار قيمة معامل الارتباط البسيط باستخدام اختبار (Sig.(2-tailed)) فالوقوف على معنوية العلاقة بين المتغيرات، إذ يشير (الجدول 8) الى وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ومعنوية بين متغيرات البحث إذ بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط بينهما (\*\*0.825). وتشير هذه القيمة الى قوة العلاقة الطردية بين متغيري المهارات الناعمة والتغيير الاستراتيجي، وإن ما يدعم ذلك هو معنوية علاقة الارتباط التي ظهرت عند مستوى معنوية (1%) وبدرجة ثقة بلغت (99%). وعليه يتم قبول الفرضية الأولى الرئيسية.

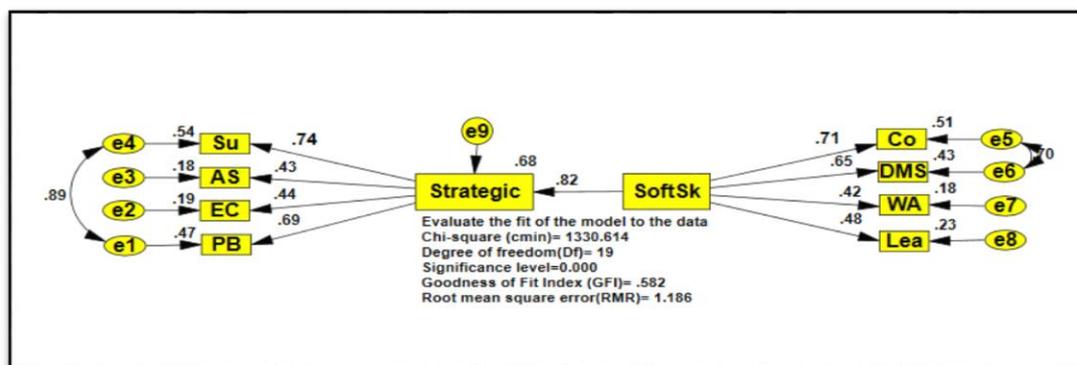
الجدول (8): يبين مصفوفة معاملات الارتباط بين المهارات الناعمة، التغيير الاستراتيجي

		Correlations											
		SoftSk	Strategic	Co	SoftSk	Strategic	Co	SoftSk	Strategic	Co	SoftSk	Strategic	Co
SoftSk	Pearson Correlation	1	.825**	.328**	.344**	.350**	.430**	.313**	.325**	.326**	.314**		
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	
Strategic	Pearson Correlation	.825**	1	.283**	.268**	.287**	.298**	.174	.168	.239**	.247**		
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.003	.001	.001	.053	.061	.007	.005		
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	
Co	Pearson Correlation	.328**	.283**	1	.134	.220*	-.066-	.113	.105	.237**	.073		
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.135	.014	.465	.208	.245	.008	.420		

	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
DMS	Pearson Correlation	.344**	.268**	.134	1	.341**	.500**	.319**	.228*	.198*	.018
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.135		.000	.000	.000	.011	.027	.839
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
WA	Pearson Correlation	.350**	.287**	.220*	.341**	1	.133	.312**	.282**	.181*	.028
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.014	.000		.140	.000	.001	.044	.758
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Lea	Pearson Correlation	.430**	.298**	-.066-	.500**	.133	1	.228*	.213*	.157	.133
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.465	.000	.140		.011	.017	.081	.141
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Su	Pearson Correlation	.313**	.174	.113	.319**	.312**	.228*	1	.674**	.255**	.120
	Sig. (2-tailed)	.000	.053	.208	.000	.000	.011		.000	.004	.182
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
AS	Pearson Correlation	.325**	.168	.105	.228*	.282**	.213*	.674**	1	.539**	.165
	Sig. (2-tailed)	.000	.061	.245	.011	.001	.017	.000		.000	.066
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
EC	Pearson Correlation	.326**	.239**	.237**	.198*	.181*	.157	.255**	.539**	1	.171
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.008	.027	.044	.081	.004	.000		.056
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
PB	Pearson Correlation	.314**	.247**	.073	.018	.028	.133	.120	.165	.171	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.420	.839	.758	.141	.182	.066	.056	
	N	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).											
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).											

#### 4.2.6 اختبار الفرضية الثانية (التأثير)

يعتمد الباحث عند اختباره فرضية التأثير بين متغيرات البحث عن طريق الأنموذج الهيكلي باستخدام نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام برنامج (Amos. V.24). (فالشكل 4) يمثل الأنموذج الهيكلي الذي يوضح متغيرات البحث فالاسهم التي باتجاه واحد للمتغير المستقل الى المتغير المعتمد فيمثل علاقة التأثير بينهما والتي تسمى بالمعاملات المعيارية، فالقيمة الظاهرة في أعلى التغيير الاستراتيجي تمثلت بمعامل تفسير (معامل التحديد R<sup>2</sup>) فأشارت الى أن المهارات الناعمة قادر على تفسير ما نسبته (68%) من التغيرات التي تظهر في التغيير الاستراتيجي لشركات السياحة والسفر في بغداد اما النسبة المتبقية وتقدر (32%) ترجع لإسهامات بحثية اخرى غير داخلية في أنموذج البحث.



الشكل (4): يبين الفرضية الثانية الرئيسية (التأثير)

كما يتضح عن طريق (الشكل 4) في قيمة معامل الانحدار قد بلغت (.82). فهي قيمة معنوية وذلك لان قيمة C.R. في (جدول 9) جميعها قيمة معنوية، فالتحليل الناتج عند اختبار الفرضية الرئيسية الثانية يؤكد ان جميع التقديرات وقيم النسبة الحرجة C.R. معنوية بمستوى (P<.01) فالشرط المراد ان يتحقق تحقق.

الجدول (9): يبين تقديرات نموذج تأثير المهارات الناعمة في التغيير الاستراتيجي

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Strategic	<---	SoftSk	.966	.059	16.247	***
Co	<---	SoftSk	1.000			
DMS	<---	SoftSk	.954	.113	8.473	***
WA	<---	SoftSk	.379	.073	5.213	***
Lea	<---	SoftSk	.377	.063	6.022	***
Su	<---	Strategic	1.000			
AS	<---	Strategic	.273	.052	5.296	***
EC	<---	Strategic	.277	.051	5.389	***
PB	<---	Strategic	.952	.059	16.262	***

## 7. الاستنتاجات :

1. أظهرت الدراسة تقييم للمهارات الناعمة وتأثيرها على نتائج المورد البشري وارتباطه بإداء الشركات ، فقد ساهمت بشكل واسع في جاهزيته للتغيير .
2. بينت دراستنا أن المهارات اصبحت حيوية في حياتنا اليومية ، عليه فهناك أعداد كبيرة من العاملين مستعدين للإتقانها.
3. تمتلك الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة المهارات الناعمة لتنفيذ الواجبات والمسؤوليات المناطة بهم بأفضل كفاءة ممكنة وبالشكل الذي يتوافق مع التغييرات التي تشهدها بيئة المنظمة المبحوثة .
4. امتلاك الافراد العاملين المهارات الناعمة يعد مؤشرا جوهريا بجانب المهارات الصلبة والتي تلعب دورا مهما في استقطاب الافراد للعمل .

## 8. التوصيات :

1. المراجعة الدورية لحاجات العمل من خبرات مطلوب تواجدتها بالعاملين في قطاع الشركات السياحية لتكون مستعدة لاي طارئ لتغيير أطرها .
2. حث العاملين على توسيع ثقافتهم المعرفية والاندماج مع قطاعات عمل مختلفة تسهم برفع مهاراتهم.
3. التأكيد على الشركات السياحية قيد أبحاث على دراسة طبيعة التأثير بصورة مستمرة بين المهارات الناعمة والتغيير الاستراتيجي بهدف تحسين وتطوير خدماتها لتلبية متطلبات الزبائن المتجددة باستمرار .
4. العمل على تعزيز ونشر ثقافة التغيير من خلال عدة وسائل المتمثلة في توفير نظم اتصالات وتشجيع الافراد على المشاركة بالتغيير من خلال إقامة الورش والندوات .
5. العمل على إقامة الندوات والورش عن أهمية امتلاك المهارات الناعمة واصنافها وسبل تعزيزها وايضاح دورها الفعال في أداء الافراد العاملين .

## المصادر

- [1] الجبوري، علي محمود ، الطائي ، ربيع ضياف، (2022)، المهارات الناعمة لدى لمرشدين التربويين ، مجلة ديالى للبحوث الانسانية، العدد 93 .
- [2] الجرجري، احمد حسين ، الدبوني، زينب ربيع ،(2023)، المهارات الناعمة ودورها في تعزيز الاداء الوظيفي ، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 13 العدد 1.
- [3] الحلبي، خالد ، (2021)، المهارات الناعمة كضرورة للعمل في المكتبات ومراكز المعلومات :دراسة تحليلية لأهميتها من وجهة نظر أخصائي المكتبات والمعلومات، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات؛ مج 3، ع 8 (أكتوبر).
- [4] الخفاجي حاكم جبوري، (2021)، مرونة الموارد البشرية وتأثيرها في جاهزية التغيير الاستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء القيادات الادارية بمختلف مستوياتهم لشركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية والغذائية محافظة كربلاء المقدسة)، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الانسانية، العدد 29.
- [5] سليمان ، فاطمة ،(2020)، دور المهارات المعنوية ( الناعمة ) في تحسين أداء الأستاذ الباحث ، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة قاصدي مرباح – ورقلة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- [6] سمية أحمد ميلي ، بن رجم عبد الغفار، منصور حمزة،(2018)، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد 3، جوان.
- [7] عناد، مؤيد محيسن، 2023، دور المسح البيئي في تعزيز جاهزية التغيير الاستراتيجي بحث تحليلي لآراء عينة من المديرين في مصنع نسج وحياسة واسط، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد(4).
- [8] عواد، شاكر محمود، شرف، ايلاف صابر، (2023)، دور المهارات الناعمة في منظمات الاداء العالي دراسة استطلاعية لآراء عينه من العاملين في شركات السياحة، مجلة جامعة تايوان الوطنية للعلوم الادارية والانسانية 3 (2).
- [9] Akrivos, C., Reklitis, P., & Prifti, F. (2013). How to improve the effectiveness of strategic changes, Procedia - Social and Behavioral Sciences. ( 73)
- [10] Al-Omari, Ahmed, & Hussein Al-Omari., (2006), "E-government readiness assessment model." Journal of Computer Science 2.11 (2006): 841-845.
- [11] Armenakis, A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. Journal of Organizational Change, 169-183
- [12] Aylin, Hejazi, Neda Abdolvand, & Saeedeh Rajae Harandi., (2016) "Assessing The Organizational Readiness For Implementing BI Systems." International Journal of Information Technology Convergence and Services (IJITCS) 6.1.
- [13] Bee-Lan Lok, Ming-Yu Cheng, Chee-Keong Choong, (2021): THE RELATIONSHIP BETWEEN SOFT SKILLS TRAINING AND DEVELOPMENT, HUMAN RESOURCE OUTCOME AND FIRM PERFORMANCE, International Journal of Business and Society, Vol. 22 No. 1, 382-402

- [14] Dahlan, N., Ramayah, T., & Mei, L. L. (2002). Readiness to adopt data mining technologies: an exploratory study of telecommunication employees in Malaysia, In International Conference on Practical Aspects of Knowledge Management, Springer, Verlag Berlin, Heidelberg, - .
- [15] Tushar Chaudhari (October 2021): Soft Skills: Types, Characteristics and Importance , Journal of Commerce and Trade | Vol. XVI | No. 2| RNI UPENG03027 | P-ISSN 0973-4503 | E-ISSN 2454-1702
- [16] Drucker, P., & Maciariello, J. (2014). Innovation and entrepreneurship. Routledge. 1st Edition, Published by Routledge, London.
- [17] Hinali Jhangiani & Dr. Pushpakant Shakhdiwapee (January 2021): Role of Soft Skill Training in Performance of Workforce, Pacific Business Review International Volume 13 issue 7
- [18] Hizam-Hanafiah M., Soomro M.A., Abdullah N.L., Jusoh M.S., (2021). Change readiness as a proposed dimension for Industry 4.0 readiness models, Scientific Journal of Logistics, 17 (1).
- [19] Moss, P., & Tilly, C. (1996). "Soft" skills and race: an investigation of black men's employment problems. Work and Occupations, 23(3), 252-276.
- [20] Neves, P. (2009). Readiness for Change: Contributions for Employee's Level of Individual Change and Turnover Intentions, Journal of Change Management, (2).
- [21] Nilsson Elin, Erica Palm, Sophia Fröberg Liljenberg, (2019), Change Readiness: Exploring the Creation of Change Readiness Within Businesses for Change Towards Becoming More Sustainable, Bachelor Thesis in Business Administration, JÖNKÖPING UNIVERSITY International Business School.
- [22] Rismansyah, Mohamad Adam, Agustina Hanafi, Yuliani, (2021), Readiness for Organizational Change, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 210.
- [23] Sudharatna, Y., & Li, L. (2004). Learning Organization Characteristics Contributed to its Readiness-to-Change: A Study of the Thai Mobile Phone Service Industry, Managing Global Transitions, 2 (2).
- [24] Yi, Y., He, X., Ndofor, H., & Wei, Z. (2014). "Dynamic capabilities and the speed of strategic change : Evidence from China. IEEE Transactions on Engineering Management, 62(1), 18-28.



**Journal of Administration  
& Economics**

**Mustansiriya  
University**

**College of  
Administration &  
Economics**

**P-ISSN: 1813 - 6729**

**E- ISSN: 2707-1359**

**The Role of Soft Skills of Human Resources in the Readiness of Strategic Change: An Analytic Study of Manager's Sample in Travel and Tourism Companies of Baghdad**

**Sahar Jabbar Kelan**

Dep. of Tourism, College of Tourism Sciences, Mustansiriya University, Baghdad - Iraq

Email: [saharjabbar@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:saharjabbar@uomustansiriyah.edu.iq). ORCID ID: / <https://orcid.org/0000-0001-6278-3504>

**Iqbal Mahdi Jassim**

Dep. of Tourism, College of Tourism Sciences, Mustansiriya University, Baghdad - Iraq

Email: [egbal.mahdi@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:egbal.mahdi@uomustansiriyah.edu.iq). ORCID ID: / <https://orcid.org/0009-0009-0251-7103>

**Salam Aziz Jaafar**

Dep. of Tourism, College of Tourism Sciences, Mustansiriya University, Baghdad - Iraq

Email: [Salam.j@uokerbala.edu.iq](mailto:Salam.j@uokerbala.edu.iq). ORCID ID: / <https://orcid.org/0000-0002-5108-8087>

**Article Information**

**Article History:**

Received: 25 / 3 / 2024

Accepted: 9 / 6 / 2024

Available Online: 22 / 7 / 2024

Page no. :165 - 176

**Keywords:**

the soft skills of human resources-  
the readiness of strategic change.-  
Communication and Engagement -  
Leadership - Change Effectiveness.

**Correspondence:**

Researcher name:

Sahar Jabbar Kelan

**Email:**

[saharjabbar@uomustansiriyah.edu.iq](mailto:saharjabbar@uomustansiriyah.edu.iq)

**Abstract**

*The study aims to know the relations of correlation and impact between the independent variable represented by its dimensions (communications and contact, making decisions, solving problems, working within the team and leadership) with the dependent variable represented by its dimensions (convenience, administrative support, personal advantage and effectiveness of change). Both researchers used an analytic and descriptive methodology to analyse data, and questionnaires were used as a primary tool to collect data. It has been distributed (125) questionnaire application forms to the managers in tourist companies. The questionnaire included (32) items using the statistical programs (SPSS v.26.Amosv.24) in analysing and treating data. The study's results have shown the authenticity of the hypotheses that there is a strong and positive relation and significant influence of soft skills in readiness for strategic change. The soft skills of human resources form the motive of the activities and processes they work with*