

تأثير أبعاد المهارات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا د. داليا عبدالعاطي محمد أبوزيد

مدرس إدارة الأعمال – المعهد التكنولوجي العالي بالعاشر من رمضان

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المهارات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرشاقة الاستراتيجية بقطاع السياحة المصري في ظل التعافي من جائحة كورونا وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية وتأثير معنوي بين المهارات الناعمة للموارد البشرية وبين الرشاقة الإستراتيجية وقد تم اختبار الأبعاد التالية للمهارات الناعمة (مهارة التحليل والتفكير النقدي – مهارة صنع القرارات وحل المشكلات – مهارة التخطيط والتنظيم – عقلية التعلم – مهارة إدارة المخاطر) أما الرشاقة الإستراتيجية فكانت أبعادها هي (الحساسية الإستراتيجية – سيولة الموارد – الإلتزام الجماعي) ، وقد تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية على عينة عشوائية قدرها ٢٦٠ مفردة .
الكلمات المفتاحية : المهارات الناعمة – الرشاقة الإستراتيجية - الحساسية الإستراتيجية – سيولة الموارد – الإلتزام الجماعي.

Abstract:

This study aims to identify the impact of soft skills for human resources on the effectiveness of strategic agility in the Egyptian tourism sector in light of the recovery from the Corona pandemic. The study found a positive relationship and a significant effect between the soft skills of human resources and strategic agility. The following dimensions of soft skills were tested (analysis and critical thinking skill - decision-making skill and problem solving

- planning and organization skill - learning mentality - and risk management skill) ,While for strategic agility, its dimensions were (strategic sensitivity - resource liquidity - collective commitment). The SPSS statistical program was used to conduct statistical analysis of the field study data on a random sample of 260 individuals

Keywords: soft skills - strategic agility - strategic sensitivity - resource liquidity - collective commitment

مقدمة :

شهد العالم منذ فترة ليست ببعيدة كثير من الشركات التي ذاع صيتها وشهرتها في عالم الأعمال والأسواق بمنتجاتها المميزة والجديدة في وقتها مثل شركة " كوداك " للتصوير ومواد الأفلام وكذلك شركة " نوكيا" للهواتف المحمولة وغيرهما من شركات أخرى محققة رواجاً غير مسبوق في حجم المبيعات والأرباح ولكن ما لبست هذه الشركات بعد فترة من النجاح المدوي على مستوى العالم ومع التطورات والتغيرات التكنولوجية والاقتصادية التي تجتاح العالم بشكل متسارع فقد خُفّت صيت هذه الشركات واندثرت من السوق العالمي ، فماذا حدث ؟ ، لقد وقعت هذه الشركات في فخ الثبات والجمود والاعتماد على النجاح المحقق في وقتها ولكنها لم تتنبأ بالمستقبل بشكل سليم أو بمعنى أوضح وقعت فخ البطء في عمليات التغيير والتحول السريع رغم أن الحقيقة المؤكدة في عالم الأعمال أن التغيير هو أكبر التحديات التي تواجه الشركات والمنظمات في مختلف المجالات وهذا ما نشهده في هذه الفترة الحالية بسبب جائحة فيروس كورونا، هذه الأزمة التي أدبت إلى تغيير نمط التعامل في كل شيء وأثرت على الحالة الاقتصادية على مستوى العالم .

ومن هنا أصبح مفهوم الرشاقة الاستراتيجية **Strategic agility** من أهم المفاهيم التي يجب دراستها والتعامل بها وتنميتها من جميع الموارد البشرية في المنظمات ، حيث يتيح هذا المفهوم ليس قراءة المستقبل والتنبؤ به فقط ولكن أيضاً التكيف مع هذه التغيرات بسرعة وبشكل مرّن بالإضافة إلى تقديم كل جديد تحتاج إليه الأسواق والعملاء في

الوقت المناسب عن طريق إعداد فرق عمل بالمنظمات للتحرك السريع والتواصل الداخلي والخارجي مع البيئات الداخلية والخارجية لتحقيق المرونة الكافية في التغيير والمواعمة مع كل ما هو جديد والوصول إلى الريادة في الأعمال والمنتجات التي تقدمها المنظمات ، مثلا شركة Airbnb كانت تتجه في أوائل العام ٢٠٢٠ نحو تقدم هائل وكبير بسبب ارتفاع الحجوزات وخطط التوسع ولكن عندما ضرب فيروس كورونا العالم الغيت أكثر من مليار دولار من الحجوزات وتم تأجيل خطط التوسع ولكن بسبب تطبيقها لمفهوم الرشاقة الاستراتيجية في خططها تعافت إيراداتها بحلول نهاية العام نفسه ، كذلك شركة Qantas للطيران فقد استخدمت مفهوم الرشاقة الاستراتيجية في مواجهة الأزمة التي أتاحت لها السرعة والمرونة للتعافي من خسائرها والخروج من أزمة جائحة كورونا وتستمر وتبقي في السوق (Wade M., et al. , 2021) .

ولذلك فإن دور الموارد البشرية في نجاح تطبيق الرشاقة الاستراتيجية يكون دور محوري وأساسي لفهم المعنيين في إعادة تخصيص الموارد والتنبؤ بالتغيرات والسرعة والمرونة في التغيير ، يقول (Tulgan B. ,2015) " يتم توظيف الناس بسبب مهاراتهم الأساسية والتقنية ولكن يتم طردهم بسبب نقص أو ضعف مهاراتهم الناعمة soft skills " ، ويعتقد الكثير من الباحثين أن تحديد المهارات الناعمة وقياسها أمر أصعب بكثير من تحديد المهارات التقنية أو الأساسية Hard skills والتي لا تقل أهمية عنها وهذا ما سوف تناقشه الدراسة الحالية ، وقد توصلت أحد الدراسات الإحصائية إلى أن ٢٢% من الموظفين يتركون العمل بسبب نقص التطوير المهني (Starner , 2016) كما أقر ٦٩% من الموظفين في أحد الدراسات بأنهم سيعملون أكثر إذا شعروا أن عملهم محل تقدير من قبل الإدارة (Son S. , 2015) ، ومن أجل أن تتجح الموارد البشرية والقادة في هذا لا بد من امتلاكها لمجموعة من المهارات التي تدعم مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وهو ما يجعل المهارات الناعمة Soft skills من المتغيرات الهامة والضرورية التي يجب اختبار تأثيرها في دعم مفهوم الرشاقة الاستراتيجية Strategic agility .

أولاً : الخلفية النظرية للدراسة :

١/ المهارات الناعمة :

أوضحت Peggy Klaus مدربة الموارد البشرية الشهيرة للعديد من الشركات الكبرى " إن الأفراد يتفوقون كل يوم في وظائفهم ولكنهم لا يصلون إلى حيث يريدون فعلياً وعلى الرغم أن من النادر ما يكون هناك نقص في الخبرة الفنية التي تُحد من النجاح في وظائفهم بل يكون القصور في سلوكياتهم الاجتماعية والتواصلية والإدارة الذاتية لأن الحقيقة الصعبة تكمن حول المهارات الناعمة " (Klaus P. at al. , 2009) ، وقد وجدت الدراسات التي أجراها معهد ستانفورد للأبحاث على العديد من المدراء التنفيذيين التي بلغ عددهم ٥٠٠ مديراً أن ٧٥٪ من النجاح الوظيفي على المدى الطويل يعتمد على مهارات الشخصية أو الناعمة و ٢٥٪ فقط على المهارات التقنية ، كما ذكرت جامعة هارفارد أن نجاح الأشخاص في حياتهم المهنية تعتمد بنسبة ٨٠٪ على المهارات الناعمة التي يمتلكونها بينما يكون باقي النسبة وهي ٢٠٪ من النجاح تعتمد على المهارات التقنية أو الأساسية (Rao M. S.,2010) ، وإن المهارات الأساسية تساهم بنسبة ١٥٪ فقط من نجاح الفرد بينما المهارات الناعمة تمثل ٨٥٪ من نجاحه على المستوى التنظيمي (John J. 2009).

لماذا المهارات مهمة ؟ يجب على هذا السؤال (Jerom V. B. & Antony A. , 2018) ، حيث يقول إن المهارات ضرورية لأنها تركز على تطويرك الفردي have skills before it kills. فيجب على المرء تحديد مواهبه ومهاراته يجب أن يتعلم كيفية اكتساب المهارات التي لا يمتلكها وتحسين التي يمتلكها بالفعل ، كما أن أهمية المهارات تظهر بشكل ملحوظ في عملية قابلية التوظيف للخريجين ذلك لأن هناك حاجة إلى العديد من المهارات التي يريدها أرباب العمل في جميع أنواع الوظائف والأعمال فهذا يدعم من القابلية للتوظيف بشكل أساسي قبل نوعية المؤهل الدراسي الحاصل عليه الخريج، وأيضاً يتيح امتلاك المهارات وتنميتها نقل الفرد إلى فرص جديدة في المسار والوظيفي بشكل أسرع من الأفراد الذين

يتوانون عن تنمية مهاراتهم ، كما أن ٦٠% من أصحاب العمل لا يرغبون بتوظيف خريجي الجامعات لافتقارهم للمهارات الناعمة (عبدالواحد ، مؤمن خلف ، ٢٠١٦). يعتقد البعض أن المهارات الناعمة هي مهارات الاتصال والتواصل فقط ولكن المهارات الناعمة ليست هذا فقط ولكن هي أيضاً كل ما يتعلق بالمهارات والقدرات والسمات المتعلقة بالشخصية والمواقف والسلوك التي تساعد في المهارات غير التقنية وغير المتعلقة بالجمال ، وهي عبارة عن مجموعة من مهارات الخدمة مثل قيادة الفريق ، والتحفيز ، وإدارة الوقت ، ومهارات العرض ويطلق عليها البعض المهارات الشخصية والمهارات الاجتماعية والذكاء العاطفي (Rao M. S.,2010) ، وهي المساعدة في الدفاع عن الموارد والتفاوض مع الموردين والإداريين وبناء العلاقات مع الآخرين داخل أو خارج المكتبة وتقديم الدعم للمستفيدين بفئاتهم المختلفة (الحلبي، خالد ، ٢٠٢١). لذلك فكل المهارات التي تبتعد عن المهارات الأساسية والتقنية لأداء المهام والتي تنبع من الشخص ذاته كموهبة خاصة به أو البحث عن الصفات الخاصة بشخصية هذا الفرد وتنميتها لاستغلالها في انجاز الأعمال هي مهارات ناعمة ، وتشمل أبعاد المهارات الناعمة الأتية :

- مهارات الاتصال .
- مهارات قيادية .
- مهارات صنع القرار وحل المشكلات .
- مهارات الإدارة الذاتية .
- مهارات التعامل مع الآخرين .
- مهارات الإبداع .
- مهارات التحليل والنقد والتفكير الاستراتيجي .
- المهنية وأخلاق العمل .
- تنمية عقلية التعلم .

- مهارة استخدام تكنولوجيا المعلومات .
- إدارة المخاطر .
- مهارة التنظيم .
- مهارة فرق العمل أو العمل الجماعي .
- مهارة التغيير .

٢/ الرقابة الاستراتيجية :

يعتبر مفهوم الرقابة الاستراتيجية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت بعد تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بسبب الحاجة إلى السرعة في التعامل مع التغيرات بشكل سريع ومرن وتُعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها المرونة التي تستخدمها الشركات لاكتساب أسواق جديدة عبر تقديم منتجات جديدة وجذب عملاء جدد ، كما أنها تعبر عن قدرة المنظمة في الحفاظ على المرونة الإدارية وإدراكها لما يحدث والتنبؤ بما سيحدث وقدرتها على مراجعة وإعادة اكتشاف نفسها واستراتيجياتها التي تستخدمها (Kale K. et al. , 2019) ، والرقابة الاستراتيجية هي المكان المناسب لاكتساب المعرفة ومشاركتها وتمكين الأفراد من التعلم من الآخرين لفهم ما يحدث في العالم بشكل أفضل (Buchel B. , 2019) لذلك فإن الرقابة الاستراتيجية تُعبر عن خفة الحركة في التعامل من قبل الأفراد في المنظمة وخفة الحركة في النقاط الأحداث والمتغيرات والتعامل معها دون أن يؤثر هذا على المنظمة داخلياً حيث يجب أن يكون الأفراد مدربين ومستعدين دائماً للتغيير وباحثين أيضاً عن التغيير من خلال استثمار الفرص المتاحة والاستعداد للمخاطر وتجنب تأثيرها أو التخفيف من حدتها ، وترتبط قدرة المنظمة على أن تكون رشيقة استراتيجياً بالأداء البشري في المنظمة والعمليات والتقنيات الخاصة بها ولهذا فيجب على الأفراد امتلاك مهارات تنمى وتدعم نجاح تطبيق الرقابة الاستراتيجية ، ولكن كيف يمكن قياس الرقابة الاستراتيجية ؟ هناك ثلاثة أبعاد لقياس الرقابة الاستراتيجية وهي :

- الحساسية الاستراتيجية .
- سيولة الموارد .

■ الالتزام الجماعي .

١/٢ الحساسية الاستراتيجية :

هي قدرة المنظمة على الإدراك والوعي الشديد للمواقف الاستراتيجية وقدرتها على رؤية وصياغة الفرص والتهديدات عند ظهورها (Doz Y. , 2020) ، كما يمكن القول أن الحساسية الاستراتيجية تتعلق بدرجة اليقظة لدى الأفراد حول استكشاف الفرص واستثمارها (Xing Y. et al. , 2020) ، يدل هذا على أن الأفراد في حاجة لامتلاكهم مهارات تساعدهم على التنبؤ والتحليل والتعاون والتواصل لتنمي قدرتهم على الحساسية الاستراتيجية خاصة في استشعار الأزمات والفرص أيضا ، وهذا المعنى تمثله كلمة الأزمة في اللغة الصينية فهي تتكون من شقين مختلفتين "الخطر" و "الفرصة" وهذا يعنى أنه داخل كل أزمة خطر ولكن توجد أيضا فرصة للإبداع والمرونة والتواصل (Hu-Chan M. , 2020) .

٢/٢ سيولة الموارد :

تمتلك المنظمة موارد متعددة تعتمد عليها في الإنتاج لتقديم منتجاتها منها الموارد البشرية بشكل أساسي والموارد المادية والمالية ولنجاح خفة الحركة الاستراتيجية تحتاج إلى مرونة هذه الموارد بشكل يدعم التغيير السريع المطلوب ، وتصبح الموارد وإعادة تخصيصها وتجميع المتاح منها ودمجها مع الموارد الجديدة أمراً هاماً وضرورياً (Clauss, T., et al. , 2019) ، فهي القدرة على إعادة تشكيل القدرات وإعادة توزيع الموارد بسرعة وبمرونة (Doz, Y. L., & Kosonen, M , 2010) .

٢/٣ الالتزام الجماعي :

هي المصلحة المشتركة والتعاطف والثقة لزيادة مشاركة أعضاء المنظمة (Nejatian, et al. , 2019) وهي قدرة فرق العمل الأساسية والقيادة التنظيمية على اتخاذ قرارات استراتيجية مشتركة جريئة وتنفيذها بسرعة دون التورط في سياسات الربح والخسارة (Doz . 2020) ، ويضع هذا الأمر القيادة في تحدى لتحقيق توازن بين الكفاءة والمرونة في البيئات الديناميكية (Xing et al. , 2020) .

ثانياً : أهمية الدراسة :

(أ) الأهمية العلمية :

- ١- يعتبر هذا البحث من أوائل الابحاث العربية التي تبحث في اختبار العلاقة بين المهارات الناعمة والرشاقة الاستراتيجية مما يعد إضافة إلى المكتبة العربية في هذا المجال . إعادة صياغة
- ٢- تركز مؤسسات التعليم على تدريس المهارات التقنية أو الفنية أو الأساسية لتوظيف المتخرجين أما المهارات الناعمة فيكاد لا يوجد أي اهتمام بتدريس المهارات الناعمة في المؤسسات التعليمية أو عمل دورات تدريبية من قبل المنظمات وذلك لضعف الوعي بأهمية هذه المهارات رغم أهميتها وتأثيرها على قابلية التوظيف للأفراد وتحسين أدائهم في العمل ولذلك تعتبر هذه الدراسة حافز على تشجيع الاهتمام بتنمية المهارات الناعمة .
- ٣- التغيرات المتلاحقة هي سمة هذا العصر وتعالج الرشاقة الاستراتيجية تحدى سرعة التعامل مع التغيرات التي تواجه المنظمات ولذلك كان يجب البحث في هذا المجال وكيفية تدعيمه .

(ب) الأهمية العملية :

يعتبر قطاع السياحة من أهم القطاعات الكبيرة التي تساهم في الدخل القومي لمصر حيث نجد أن صناعة السياحة تساهم بنسبة ١٥% من إجمالي الناتج القومي حسب آخر إحصاءات للبنك المركزي المصري في عام ٢٠١٩ أي قبل جائحة فيروس كورونا حيث كان العائد لها في عام ٢٠١٩ هو ١٣.٠٣ مليار دولار بعدد سائحين وصل إلى ١٣.٠١ مليون سائح لنفس العام (تقرير البنك المصري ، ٢٠١٩) ، ولذلك كان من الضروري أن نهتم بتنمية هذا القطاع وعلاج مشاكله وحيث أن هذه الصناعة تقدم خدمات فهي تعتمد على مهارة العناصر البشرية بها كما أنها من أكثر الصناعات التي تتأثر بالتغيرات العالمية والمحلية بشكل كبير جدا ولهذا يعتبر دراسة تأثير المهارات الناعمة على فاعلية الرشاقة الاستراتيجية لهذا القطاع من الدراسة التي سوف تساهم في تحسين الأداء والاستراتيجيات لقطاع السياحة .

ثالثاً : الدراسات السابقة :

١/ الدراسات التي تناولت المهارات الناعمة

دراسة (**Duby R. S. & Trwari V. , 2020**) قامت بدراسة الفجوة بين تشغيل المهارات الناعمة الموجودة لمحترفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمبتدئين وتوضح نتائج الدراسة على وجود فجوة في الأوساط الأكاديمية والتعليمية في إعداد الطلاب لمتطلبات الصناعة من حيث تدريبهم على امتلاك المهارات الناعمة وقد جمعت هذه الدراسة غالبية العوامل التي قامت الدراسات السابقة في مجال المهارات الناعمة بقياسها ولكن قامت بتحديد مجموعات خاصة بها عن الدراسات السابقة في هذا المجال حيث قدمت ستة عوامل لقياس المهارات الناعمة وهي المهارات الشخصية – مهارات التعامل مع الآخرين – مهارات قيادية – مهارات الفريق – مهارات تنظيمية – مهارات المغامرة .

دراسة (**Ng K. L. , 2019**) تناولت الأهمية المدركة للمهارات الناعمة في مجال الرعاية الصحية بسنغافورة وهدفت إلى تحديد مدى إدراك المرضى وأسرهم للمهارات الناعمة وأكدت الدراسة على أهمية هذه المهارات بالنسبة للإنتاجية وجودة القوى العاملة وخدمة العملاء وأوصت الدراسة بوجود تضمين المناهج الدراسية لتعلم المهارات الناعمة وكذلك التدريب عليها .

دراسة (**Singh A. & Jaykumar P. , 2019**) كان الهدف من هذه الدراسة تحديد كفاءات المهارات الشخصية المطلوبة للموظفين المبتدئين في قطاع السياحة والضيافة وتوصلت الدراسة إلى أهمية تطوير وتنمية المهارات الناعمة في الموظفين المبتدئين والخريجين والتأكيد على أبعاد هامة في المهارات الناعمة في مجال صناعة السياحة وهي التواصل – أخلاقيات العمل والعمل الجماعي – خدمة العملاء – التفكير النقدي ، وأكدت على أن يجب أن تكون دراسة المهارات الناعمة من ضمن المناهج الدراسية والتدريب .

دراسة (**Succi C. & Wieandt M , 2019**) تناقش هذه الدراسة تقييم المهارات الناعمة للخريجين على المساعدة في عملية التوظيف حيث تؤكد هذه

الدراسة أهمية المهارات الناعمة في تحسين قابلية الخريج للتوظيف في سوق العمل وقد أشارت الدراسة إلى نقص الاهتمام الأكاديمي لتطوير هذه المهارات وكذلك عجز الشركات في دمج هذه المهارات في عمليات الاختيار والتعيين والتدريب ، وأكدت نتائج الدراسة أنه تم اختبار سؤال عن ماهية الوسائل المستخدمة من قبل الشركات لاختبار امتلاك المتقدمين للمهارات الناعمة وكانت أغلب الإجابات تستخدم المقابلات الشخصية ، أما عن سؤال ما هي المنهجيات التي تدعمها الشركات لتنمية الشباب الخريجين فكانت النسبة الأكبر لجلسات التقييم ثم التدريب الرسمي ولكن بمقارنة إجابات مديري الموارد البشرية للعينة وبين آراء الشباب الخريجين وجد اختلاف كبير فبينما أكد مديري الموارد البشرية على دعمهم لتدريب الشباب الخريجين للتنمية للمهارات الناعمة فقد أكدت آراء الشباب الخريجين أن هذا لا يحدث في الواقع .

دراسة (Tseng H. , Yi X. , & Yeh H.T. , 2019) اهتمت بقياس مستوى المهارات الناعمة بين طلاب الأعمال التجارية عبر الانترنت وفي مستويات الدراسات العليا ، واعتمدت في قياس المهارات الناعمة على متغيرات مهارات التنظيم الذاتي - والتحفيز - والمهارات الاجتماعية ، وأشارت النتائج إلى أن الطلاب الخريجون يتمتعون بمستوى أعلى من المهارات الناعمة مقارنة بالطلاب الجامعيين خاصة في التنظيم الذاتي والتحفيز ، كما توصلت النتائج إلى أن المهارات الاجتماعية لا تزداد مع التقدم في العمر ولكن تتأثر بالشخصية والأسرة والبيئة وغيرها .

دراسة (Sethi D. , 2018) أكدت على أهمية المهارات الناعمة في تحسين الأداء بمختلف المجالات وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن تطوير هذه المهارات الناعمة يحتاج إلى تدريبات وممارسات مستمرة ، وتبدأ المهارات الناعمة من الجهود الذاتية للشخص ذاته وأسرته يليها المبادرات واهتمام الأوساط الأكاديمية والشركات وأكدت نتائج الدراسة على ضرورة إدخال تعليم المهارات الناعمة في المناهج الدراسية للطلاب فهذا يؤدي إلى استدامة وجودها وتوصلت الدراسة إلى أن الأسرة تلعب دور كبير في غرس هذه المهارات منذ الطفولة كما أن الشخص ذاته يجب عليه أن يهتم بالتدريب الذاتي لتنمية المهارات الناعمة أما بالنسبة للشركات

فعليةا أن تستثمر في تدريب المهارات الناعمة لأن هذا يعتبر استثمار طويل الأجل وكذلك الأوساط الأكاديمية .

دراسة (Botke J. A., et al. , 2018) والتي استهدفت دراسة تأثير عوامل نقل تدريب المهارات الناعمة إلى بيئة العمل بعد قضاء فترة التدريب المحددة ، حيث تؤكد الدراسة على أن بيئة العمل تؤثر على نجاح أو فشل عملية نقل التدريب وتقول أن هناك ثلاث عوامل تؤثر على هذا النقل وهي : العوامل المرتبطة بالوظيفة – عوامل الدعم الاجتماعي – التيسير التنظيمي للتعلم ، وتؤكد الدراسة أيضاً أن عدم القدرة على نقل نتائج التدريب على المهارات الناعمة هو إهدار للأموال والوقت والطاقة ، فليس محتوى التدريب على المهارات الناعمة وحده هو الهام فقط ولكن يجب أن يكون التركيز على ما يحدث بعد التدريب بنفس الأهمية ، واعتمدت في قياس المهارات الناعمة على بُعد مهارات الاتصال – مهارات القيادة – مهارات صنع القرار وحل المشكلات – مهارات الإدارة الذاتية – مهارات الإدارة والتنظيم – مهارات التعامل مع الآخرين – مهارات سياسية – مهارات التحليل والابداع – مهارات البيع ، وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة إيجابية بين المهارات الناعمة المُدرب عليها وبين تحسين الأداء الفردي .

دراسة (Szilárd S. et al. , 2018) تناولت هذه الدراسة مشروع (مهارات+) أو مهارات أقوى أي تضمين المهارات الناعمة بجانب المهارات الأساسية (المعرفة التقنية) لتطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل زيادة القدرة التنافسية للشركات المتوسطة وصغيرة الحجم وأكدت الدراسة في نتائجها أن شركات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متوسطة وصغيرة الحجم تواجه تحديات كبيرة في المنافسة ومن ضمن التحديات لمواجهة أنهم يحتاجون إلى تطوير مهاراتهم الناعمة إلى جانب المعرفة التقنية ، كما توصلت النتائج أنه توجد اختلاف في أهمية أبعاد المهارات الناعمة من شركة لأخرى وأنا أهم المهارات الناعمة التي كانت هامة بالنسبة للعاملين في هذا القطاع هي التواصل – حل المشكلات – العمل الجماعي – عقلية التعلم – الإبداع – القيادة – التفكير الاستراتيجي – خدمة العملاء – الابتكار –

إدارة المخاطر ، وترى الدراسة أن التعليم الإلكتروني وسيلة هامة يجب تضمينها في عملية تطوير المهارات الناعمة.

دراسة (**Sriruecha C. & Buajan S. , 2017**) استهدفت هذه الدراسة تأثير المهارات الناعمة للقيادة على أداء المرؤوسين والتي من شأنها أن تطور في علاقة المديرين بالأفراد والحصول على تعاونهم ، وتوصلت الدراسة إلى أن المهارات الناعمة للقيادة تؤثر في نجاح المديرين أكثر من المهارات التقنية أو الذكاء وأثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين المهارات القيادية الناعمة وأداء المرؤوسين وأنها تساعد في التنبؤ بأداء المرؤوسين بنسبة ٣٧% .

دراسة (**Ariratana W., et al. , 2015**) التي كان هدفها دراسة المهارات القيادية الناعمة لدى المسؤولين التربويين ودراسة المبادئ التوجيهية لتنمية المهارات القيادية الناعمة ، وكانت الأبعاد التي تناولتها الدراسة في تقييم المهارات الناعمة هي الاتصال والعرض – الكفاءة القيادية – العمل بشكل فرق العمل – التفكير التحليلي وإيجاد الحلول الابداعية للمشكلات – المهنية والاخلاق – التعلم – تطوير العلاقات بين الأشخاص – استخدام تكنولوجيا المعلومات ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن معظم الإداريين التربويين في الدراسة يعتقدون أن المهارات الأساسية أكثر أهمية من المهارات الناعمة وأشارت إلى أن المسؤولين التربويين يحتاجون إلى فهم أفضل للأدوار التي قد تؤديها المهارات الناعمة في زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية .

دراسة (**Heckman J. & Kautz T. , 2012**) اهتمت هذه الدراسة بإيجاد أدلة على أهمية المهارات الناعمة مثل المهارات المعرفية حيث تؤكد أن الشخصية لها النسبة الأكبر على النجاح في الحياة حيث لا يعتمد على الذكاء والاختبارات والدرجات المعيارية فقط، كما أوضحت الدراسة أن الصفات النفسية والشخصية غالبا ما تُكتشف من خلال الأداء عند التقييم ، وقد كان تركيز هذه الدراسة على اثبات الأهمية للمهارات الناعمة ولكن لم تقدم توضيح لأبعاد المهارات الناعمة فقط اكتفت بإبراز أهميتها بالمقارنة مع التقييمات والاختبارات التي تقدم في المدارس للطلاب .

٢ / الدراسات التي تناولت الرقابة الاستراتيجية

دراسة (Doz Y. , 2020) تناولت هذه الدراسة مناقشة كيفية مساهمة ممارسات الموارد البشرية والأفراد التنفيذيين في تعزيز الرقابة الاستراتيجية وحددت أبعاد الرقابة الاستراتيجية بثلاثة أبعاد (الحساسية الاستراتيجية – سيولة الموارد – الالتزام الجماعي أو وحدة القيادة) وتوصلت هذه الدراسة المستقبضة لأبعاد الرقابة الاستراتيجية إلى أهمية الرقابة الاستراتيجية وأكدت على أنها ضرورية في الاحساس بالفرص المناسبة واقتناصها كما أنها أحد الركائز الهامة في التحول من حالة فشل أو إخفاق تمر به المنظمات إلى حالة نجاح ، وأكدت على أهمية القيادة في نجاح أو تحول المنظمة إلى الرقابة الاستراتيجية ودعمت أسلوب القيادة الخادمة في تعزيز الرقابة الاستراتيجية .

دراسة (Shams R. et al. , 2020) قامت بتناول موضوع الرقابة الاستراتيجية في الأعمال الدولية خاصة أن الشركات متعددة الجنسيات والعبارة للفقرات من أكبر تحديثها هو التعامل مع التغيير في بيئات وثقافات وأسواق مختلفة عن الدولة الأم مما يتطلب امتلاكها فهم لمفهوم الرقابة الاستراتيجية لإنشاء استراتيجيات مرنة وتعامل مرنا مع التغييرات التي تتعامل معها ، وحددت أبعاد الرقابة الاستراتيجية في هذا المجال باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتساعد على التواصل بين المديرين وتحقيق استجابة أسرع – مرونة سلاسل التوريد للاستجابة لتغيرات السوق والعملاء – الإنتاج المرن المستدام وهي القدرة على انتاج مجموعة متنوعة من المنتجات في خلال فترة زمنية قصيرة وبطريقة فعالة من حيث التكلفة ، وتوصلت إلى أن الرقابة الاستراتيجية لتتجح يجب أن تشمل القدرة على التكيف و السرعة والابتكار والاستدامة والمرونة التنظيمية .

دراسة (Cunha M.P. et al. , 2020) تطرح هذه الدراسة سؤال حول كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في دعم الرقابة الاستراتيجية من خلال القدرات الارتجالية التنظيمية والمقصود بالقدرات الارتجالية هي القدرة على إعادة تكوين الموارد تلقائياً لبناء قدرات تشغيلية جديدة لمعالجة الأوضاع البيئية العاجلة والغير متوقعة والجديدة ، وتوصلت لأهمية الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية

في دعم الرشاقة الاستراتيجية ، ونظراً لأن الرشاقة الاستراتيجية تنطوي على سرعة الاستجابة وفي الوقت المناسب فإن القدرات الارتجالية للأفراد تدعم هذا وبقوة .

دراسة (**Ahammad M. F. et al. , 2020**) تناولت مفهوم الرشاقة الاستراتيجية وتأثيرها على ممارسات إدارة الموارد البشرية وحددت أبعاد الرشاقة الاستراتيجية بثلاثة أبعاد هم الحساسية الاستراتيجية – سيولة الموارد – والالتزام الجماعي ، واعتمدت في دراستها على البحث النظري لمجموعة من الدراسات التي تناولت الرشاقة الاستراتيجية وأبعادها وأكدت على أهميتها في ظل التغيرات التي تمر بها المنظمات مما يتطلب مرونة في تغيير الاستراتيجيات وفي الاجراءات والقرارات لتوائم المنظمة بسهولة ويسر مع هذه التغيرات .

دراسة (**Xing, et al. , 2020**) تناولت هذه الدراسة علاقة فرق ريادة الأعمال البشرية بالرشاقة الاستراتيجية ذلك لأن المنظمات التي ترغب في النمو لفترات طويلة يجب أن تكون مرنة ومتجاوبة وهذا يتطلب من المنظمات تسخير المواهب والسلوكيات والأنشطة الريادية على مستوى الفريق كوقود للرشاقة الاستراتيجية ، فقدمت الدراسة ربط بين الإدراك الريادي والحساسية الاستراتيجية كذلك بين تشكيل فرق العمل وسيولة الموارد فكما كان الفريق غير متجانس كلما كانت التدابير أكثر مرونة وأخيراً ربطت علاقة بين هوية الفريق وبين وحدة القيادة فكما كانت هوية الفريق أكثر شمولاً كانت وحدة القيادة أكثر تماسكاً .

دراسة (**Nejatian M. et al. , 2019**) في هذه الدراسة تم اختبار أكثر من نموذج على فترات مختلفة لتحديد السمات والمؤشرات الأساسية للرشاقة الاستراتيجية وتوصل في النموذج النهائي أن جميع المؤشرات تنتمي إلى بُعد التعلم والنمو مع التأكيد مرة أخرى على تخصيص الموارد لتحسين الموظفين وفي نموذج آخر كان مؤشر التعليم وبناء الفريق كسمات للرشاقة الاستراتيجية ذات قوة عالية ودافعة وتشير نموذج ثالث إلى أن تكنولوجيا لمعلومات واتصال الانترنت (شبكة تواصل داخلية خاصة بالشركة فقط) وأنظمة تخطيط الموارد المؤسسات هي أكثر عوامل التمكين مما يؤكد أن تمكين المنظمة لتحقيق المرونة الاستراتيجية يتم من خلال الاستثمار في نظم المعلومات ، كما توصلت

نتائج الدراسة إلى أن الرقابة الاستراتيجية لا تتعامل مع التغيرات في البيئة الخارجية فقط ولكن الاستجابة للتحديات الداخلية أيضاً .

دراسة (**Clauss, T., et al. , 2019**) فكانت دراسة تجريبية تختبر العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وابتكار نموذج الأعمال وتأثيره على أداء المنظمات وشملت أبعاد الرقابة الاستراتيجية الحساسة الاستراتيجية ووحدة القيادة وسيولة الموارد وارتبطت بشكل ايجابي بثلاثة أبعاد لابتكار نموذج الأعمال وهي عرض القيمة وخلق القيمة وابتكار الحصول على القيمة ، وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة الاضطراب البيئي وتغيره يعزز العلاقة بين الرقابة الاستراتيجية وابتكار نماذج الأعمال ، كما تسهم الرقابة الاستراتيجية في جعل أداء المنظمة أداء متفوق.

دراسة (**Kale, E. , et al. , 2019**) كان هدف هذه الدراسة هو فحص الدور الوسيط للرقابة الاستراتيجية في تأثيرات القدرة الاستيعابية على الأداء الراسخ لمنشآت الإقامة السياحية وأكدت الدراسة في نتائجها على أن الرقابة الاستراتيجية توفر الفرصة للمنظمات للاستجابة بسرعة للتغيرات والمرونة والتكيف مع المتغيرات وتنفيذ الإجراءات التي تتحكم في مخاطر السوق وعدم التقين وأنها مفهوم ضروري عند التنافس في الأسواق السياحية المحلية والدولية على السواء وأكدت على أن قدرة المنظمة على أن تكون رشيقة استراتيجياً ترتبط مباشرة بالأداء البشري والعمليات والتقنيات الخاصة بالمنظمة، وتوصلت في نتائجها أنه توجد علاقة ايجابية بين الرقابة الاستراتيجية وبين أداء المنظمات وكذلك توصلت لوجود علاقة ايجابية بين مرونة التصنيع والأداء المالي والتسويقي والتشغيلي ، وأن الرقابة الاستراتيجية هي وسيط مهم بين ممارسات إدارة المخاطر وأداء الشركات.

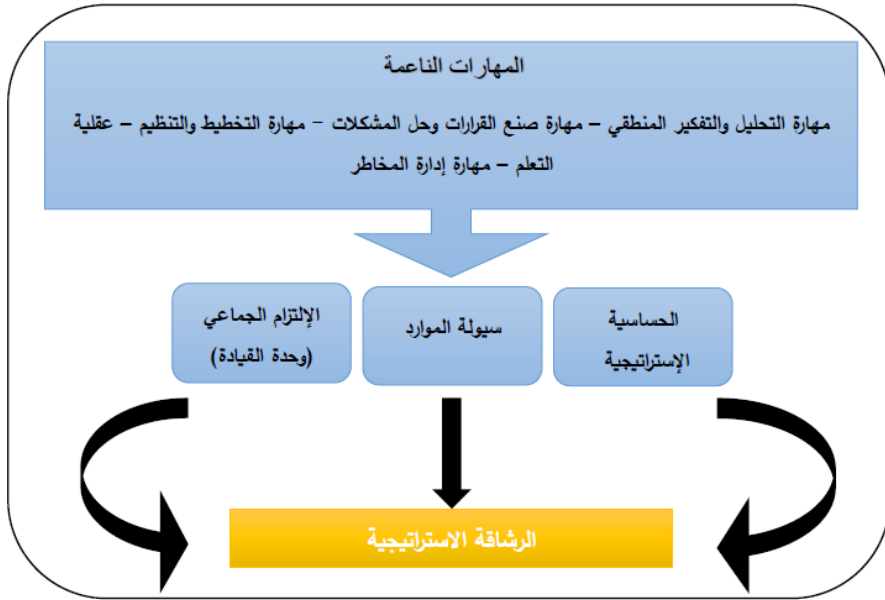
دراسة (**Doz , Y. , Kosonen, M., 2010**) تناقش هذه الدراسة ترسيخ القيادة للرقابة الاستراتيجية للإسراع بالنهوض بنماذج الأعمال وتوصلت الدراسة إلى أن الرقابة الاستراتيجية هي حجر الزاوية في القدرة على تحويل وتجديد نماذج الأعمال واعتمدت على أبعاد الرقابة الاستراتيجية حيث توصلت أن التنبؤ والتجربة وإعادة التشكيل والتلخيص تزيد من الحساسية الاستراتيجية في جعلها أكثر دقة كما أنها تجعل المديرين والتنفيذيين أكثر معرفة ووعي بشأن منظماتهم والبيئة الخارجية المحيطة بهم لبناء وحدة

القيادة والحوار وكشف الدوافع ودمج الأدوار ومواءمة التطلعات والمصالح والرعاية كلها عوامل تحدد قدرة الفريق على الوصول إلى الالتزامات الجماعية والمشاركة الحقيقية بين أعضائه في المنظمة ومن أجل تنفيذ التغييرات المتفق عليها ، فإن تنظيم العمليات التجارية وفصل الموارد عن الملكية الصارمة وكذلك التبديل بين النماذج كلها مكونات ومحددات لتجديد نموذج الأعمال الناجح .

٣/ التعليق على الدراسات السابقة :

من الدراسات السابقة ترى الباحثة أن المهارات الناعمة تنطوي على صفات وأبعاد هامة تدعم الرقابة الاستراتيجية ، فالرقابة الاستراتيجية تعتمد في أحد أبعادها على الحساسية الاستراتيجية التي تعتمد على قدرة ووعي الأفراد والإدارة معا في إدراك المتغيرات البيئية التي تواجه المنظمة أما بالنسبة لسيولة الموارد فهي تعتمد على سيولة الموارد البشرية والتي تتعامل مع سيولة الموارد المادية أيضاً والمالية كما أن الرقابة الاستراتيجية تعتمد على وحدة القيادة والالتزام الجماعي فهي بالأساس تشمل مهارات قيادية في العمل الجماعي والتعامل مع الآخرين والتواصل ... إلخ وهذا ما تدعمه أبعاد المهارات الناعمة كما أنها تعتمد على سيولة الموارد وأهمها الموارد البشرية، ومن الدراسات السابقة التي تم طرحها سابقاً نجد أن المهارات الناعمة تدعم الموارد البشرية لتحسين أداء المنظمة وتساعد على الابتكار ومهارة إدارة فرق العمل وهذا ما تسعى إليه الرقابة الاستراتيجية ، يقول (Harvey J. , 2000) " إن المهارات الناعمة تسمح بالتكيف بشكل أفضل مع الثقافة التنظيمية المطبقة وتسمح باتخاذ المبادرة والمساهمة في النجاح التنظيمي للمنظمات " ، ومن خلال هذا تفترض الباحثة أنه توجد علاقة بين المهارات الناعمة للأفراد وبين فاعلية الرقابة الاستراتيجية ومن خلال هذا يمكن وضع نموذج للدراسة في الشكل الآتي :-

شكل رقم (١) علاقة المهارات الناعمة بالرقابة الاستراتيجية



المصدر : من إعداد الباحثة بالاستعانة بالدراسات السابقة

رابعاً : الدراسة الاستطلاعية :

اعتمدت الدراسة الاستطلاعية على أسلوب المقابلة الشخصية مع بعض مديري شركات ومكاتب السياحة في القاهرة ، وتم توزيع قائمة استقصاء لتحديد مشكلة الدراسة والفروض والمتغيرات محل الدراسة ، وقد تمت المقابلة مع عدد ١٤ مدير مكتب وشركة سياحية كعينة استطلاعية ميسرة ، وكانت نتيجة الدراسة الاستطلاعية كالآتي :

- ١- وافقت جميع مفردات العينة على أن هناك أهمية لمشاركة مديري الشركات السياحة بأرائهم في حل أزمة كورونا وتقديم الحلول مع وزارة السياحة وهيئة التنشيط السياحي بنسبة ١٠٠% من العينة .
- ٢- وافقت جميع المفردات على أن المهارات الناعمة التي يمتلكها الأفراد لها دور كبير على مرونة تغيير الاستراتيجيات السياحية خاصة في ظل الأزمات .

- ٣- وافقت ٦ على أنه يوجد تواصل فعال بين وزارة السياحة وهيئة التنشيط السياحي وبين أصحاب شركات ومكاتب السياحة بينما لم توافق ٤ مفردات على وجود تواصل حقيقي ومؤثر وقالت ٤ مفردات الباقية أن هذا يحدث أحيانا.
- ٤- وافقت جميع المفردات أن التغلب على الأزمات يحتاج إلى تضافر الجهود بين مديري الشركات والمكاتب السياحية وبين وزارة السياحة وهيئة التنشيط السياحي .
- ٥- وافقت ١١ مفردة على أهمية تدريب العاملين في قطاع السياحة علي تنمية مهارات الناعمة بالمساواة مع المهارات التقنية الأساسية بينما ارتأت ٣ مفردات أنها مهمة ولكن ليس بشكل ملح .

خامساً : مشكلة الدراسة :-

- مما سبق نستطيع صياغة مشكلة الدراسة في مجموعة من التساؤلات وهي :-
- ١- هل يوجد تأثير معنوي لأبعاد المهارات الناعمة على فاعلية الرشاقة الاستراتيجية؟
 - ٢- هل يوجد تأثير معنوي للمهارة التحليل والتفكير المنطقي على الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد والالتزام الجماعي؟
 - ٣- هل يوجد تأثير معنوي لمهارة صنع القرارات وحل المشكلات على الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد والالتزام الجماعي؟
 - ٤- هل يوجد تأثير معنوي لمهارة التخطيط والتنظيم على الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد والالتزام الجماعي؟
 - ٥- هل يوجد تأثير معنوي عقلية التعلم على الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد والالتزام الجماعي؟
 - ٦- هل يوجد تأثير معنوي لمهارة إدارة المخاطر على الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد والالتزام الجماعي؟

سادساً : أهداف الدراسة :-

- تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :-
- ١- دراسة تأثير أبعاد المهارات الناعمة على فاعلية الرشاقة الاستراتيجية؟

- ٢- دراسة تأثير مهارة التحليل والتفكير المنطقي على الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد والالتزام الجماعي؟
 - ٣- دراسة تأثير مهارة صنع القرارات وحل المشكلات على الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد والالتزام الجماعي؟
 - ٤- دراسة تأثير مهارة التخطيط والتنظيم على الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد والالتزام الجماعي؟
 - ٥- دراسة تأثير عقلية التعلم على الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد والالتزام الجماعي؟
 - ٦- دراسة تأثير مهارة إدارة المخاطر على الحساسية الاستراتيجية وسيولة الموارد والالتزام الجماعي
- ومن هنا يمكن صياغة فروض الدراسة في شكل فرض العدم لنتناسب مع الأساليب الإحصائية المستخدمة في الفروض التالية
- سادساً : فروض الدراسة :-
- الفرض الرئيسي الأول " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المهارات الناعمة على الحساسية الاستراتيجية .**
- يتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروض فرعية كالآتي :-
 - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمهارة التحليل والتفكير المنطقي على الحساسية الاستراتيجية ."
 - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمهارة صنع القرارات وحل المشكلات على الحساسية الاستراتيجية ."
 - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمهارة التخطيط والتنظيم على الحساسية الاستراتيجية ."
 - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعقلية التعلم على الحساسية الاستراتيجية ."

-
- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمهارة إدارة المخاطر على الحساسية الاستراتيجية .
 - الفرض الرئيسي الثاني " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة على سيولة الموارد ."**
 - يتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروض فرعية كالآتي :-
 - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمهارة التحليل والتفكير المنطقي على سيولة الموارد .
 - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمهارة صنع القرارات وحل المشكلات على سيولة الموارد.
 - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمهارة التخطيط والتنظيم على سيولة الموارد .
 - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعقلية التعلم على سيولة الموارد.
 - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمهارة إدارة المخاطر على سيولة الموارد.
 - الفرض الرئيسي الثالث " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة على سيولة الموارد ."**
 - يتفرع من هذا الفرض الرئيسي فروض فرعية كالآتي :-
 - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمهارة التحليل والتفكير المنطقي على الالتزام الجماعي .
 - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمهارة صنع القرارات وحل المشكلات على الالتزام الجماعي.
 - لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمهارة التخطيط والتنظيم على الالتزام الجماعي .

- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لعقلية التعلم على الالتزام الجماعي.
- لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمهارة إدارة المخاطر على الالتزام الجماعي.

الفرض الرئيسي الرابع : " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المهارات الناعمة على فاعلية الرشاقة الاستراتيجية "

سابعاً : حدود الدراسة :-

وتتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

١- حدود موضوعية : تتمثل في معرفة تأثير أبعاد المهارات الناعمة على الرشاقة الاستراتيجية .

٢- حدود مكانية : تتمثل شركات ومكاتب السياحة بمحافظة القاهرة فئة (أ) وهي شركات يرخص لها في تنظيم رحلات سياحية داخل وخارج مصر .

٣- حدود بشرية : أصحاب شركات ومكاتب السياحة فئة (أ)

٤- حدود زمنية : تتمثل في دراسة الفترة ما بين ٢٠٢٠ : ٢٠٢١

ثامناً : أسلوب الدراسة :-

١- مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع البحث من جميع مديري الشركات السياحية العاملة في مصر (وهم من لهم القدرة والفرصة على المشاركة في صنع القرارات ورسم السياسات في قطاع السياحة المصري مع وزارة السياحة وهيئة التنشيط السياحي) وبلغ عددها ٢٣٥٢ شركة وفقاً للإحصاءات المتاحة بغرفة السياحة المصرية لسنة ٢٠١٩ منها ١٧١٧ شركة من الفئة (أ) ، ٦٣٥ الفئة (ب) ، (ج) .

٢- عينة الدراسة :

تم توزيع الاستبيان الخاص بالبحث على شركات السياحة من الفئة (أ) نظراً لمناسبة طبيعة هذه الفئة مع طبيعة البحث ، حيث أن الشركات ذات الفئة (أ) هي شركات يرخص لها في تنظيم رحلات سياحية داخل وخارج مصر وتنفيذ ما يتصل بها من نقل وإقامة وما يلحق بها من خدمات ، أما الفئة (ب) هي التي تقوم ببيع

تأثير أبعاد المهارات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا
د/ داليا محمد العاطي محمد أبو زيد

وصرف تذكر السفر وحجز الأماكن على وسائل النقل أما الفئة (ج) هي التي تتولى نقل السائحين براً وجواً وبحراً ، ولذلك فإن أنسب الفئات هي الفئة (أ) لتطبيق البحث عليه ولحساب حجم العينة يتم تطبيق معادلة ستيف ثامبسون لحساب حجم العينة (Thompson, S. K., 2012) على مجتمع قدره ١٧١٧ مفردة وبتطبيق المعادلة عند مستوى ثقة ٩٥% تصبح حجم العينة ٣١٥ مفردة من مديري هذه الشركات .

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

و يوضح الجدول التالي نسبة الاستجابة حيث تم تصميم وتوزيع نموذج الاستقصاء بشكل إلكتروني

جدول رقم (١) نسبة الاستجابة في توزيع نموذج الاستقصاء

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستبعدة	عدد الصالحة للتحليل
٣١٥	٥٥	٢٦٠

المصدر : من إعداد الباحثة

من خلال الجدول السابق نجد أن عدد الاستبيانات الموزعة ٣١٥ تم الرد على ٢٦٠ استبيان منهم بنسبة استجابة ٨٢.٥%.

٣- أداة البحث وطريقة جمع البيانات :

أداة البحث المستخدمة في هذا البحث هو توزيع قائمة استقصاء ، وتم عمل قائمة الاستقصاء على فورم جوجل درايف Google drive وتوزيعها عن طريق ارسال رابط الاستقصاء إلى مفردات العينة للسرعة في تجميع النتائج والأمان في ظل جائحة كورونا بحيث يتم الإجابة عليها بمعرفة المستقصي منهم، وشملت قائمة الاستقصاء ٤ أسئلة : تشمل ٣٤ عبارة بالنسبة للمهارات الناعمة وهو السؤال الأول مقسم كالآتي: ٥ عبارات لبعده مهارة التحليل والتفكير النقدي - ٤ عبارات لمهارة صنع القرارات وحل المشكلات- ٧ عبارات لمهارة التخطيط والتنظيم - ٤ عبارات لعقلية التعلم - ٤ عبارات لمهارة إدارة المخاطر ، السؤال الثاني عن الحساسية الاستراتيجية يشمل ٣ عبارات ، السؤال الثالث عن سيولة

الموارد يشمل ٣ عبارات – السؤال الرابع يشمل ٤ عبارات ، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي وفيه إجابة غير موافق على الإطلاق تعادل نقطة واحدة وإجابة موافق تماما تعادل ٥ نقاط أما الأسئلة السلبية في السؤال الثاني فكانت موافق تماما تعادل نقطة واحدة وغير موافق على الإطلاق تعادل ٥ نقاط ، وقد تم تطوير عبارات الاستقصاء من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث والتي لها علاقة وثيقة بالبحث وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (٢) أبعاد المهارات الناعمة والرقابة الاستراتيجية

بيــــــــان	متغيرات الدراسة	المقياس	الدراسات السابقة
المتغير المستقل: المهارات الناعمة	مهارة التحليل والتفكير النقدي	٥ عبارات	Singh, A. & Jaykumar, P. , 2019/ Szilárd et al. , 2018
	صنع القرارات وحل المشكلات	٤ عبارات	Botke, J. A. , / Szilárd, S. et al., 2018 et al., 2018
	مهارة التخطيط والتنظيم	٧ عبارات	Botke, J. A., et al. , 2018/ Szilárd, S. et al. , 2018
	عقلية التعلم	٤ عبارات	Botke, J. A. , et al., 2018 / Szilárd, S. et al. , 2018
	إدارة المخاطر	٤ عبارات	Szilárd, S. et al. , 2018
المتغير التابع: الرقابة الاستراتيجية	الحساسية الاستراتيجية	٣ عبارات	Doz, Y. , 2020/ Thomas , et al. , 2019
	سيولة الموارد	٣ عبارات	Doz, Y. , 2020/ Thomas , et al. , 2019
	الالتزام الجماعي	٤ عبارات	Doz, Y. , 2020/ Thomas , et al. , 2019

المصدر : من إعداد الباحثة بالاستعانة بالدراسات السابقة

٤- متغيرات وبيانات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في نوعين من المتغيرات هما :

أ- المتغيرات المستقلة :

وتشمل خمس متغيرات تعبر عن المهارات الناعمة وهي مهارة التحليل والتفكير النقدي ، مهارة صنع القرارات وحل المشكلات ، مهارة التخطيط والتنظيم ، عقلية التعلم ، إدارة المخاطر ، وتتمثل في مجموعة من العبارات الخاصة بالمهارات الناعمة (٢٤ عبارة) ، والتي اتفقت عليهم الدراسات السابقة .

ب- المتغيرات التابعة :

وتشمل ثلاث متغيرات عن الرشاقة الاستراتيجية وهي الحساسية الاستراتيجية ،سيولة الموارد ،الالتزام الجماعي وتمثل مجموعة من العبارات الخاصة بالمهارات الناعمة (١٠ عبارات) ، وسوف يتم قياس المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال مجموعة من العبارات التي سوف تتضح بالتفصيل خلال الدراسة الميدانية من خلال قائمة الاستقصاء الموجهة لبعض العاملين في الشركات السياحية من فئة (أ) مع الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي وذلك لتحديد درجة الاتفاق من عدمه حول هذه العبارات وسوف تعتمد الباحثة على برنامج SPSS نسخة ٢٦ للتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة.
أما بيانات الدراسة فإنها تنقسم إلى نوعين هما :

- **البيانات الثانوية :** ومصادرها هي المراجع العربية والأجنبية والنشرات والتقارير الصادرة عن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ذات الصلة بموضوع الدراسة .

- **البيانات الأولية :** وهي التي تم جمعها من خلال قائمة الاستقصاء التي صممت لهذه الدراسة والتي تم توجيهها إلى العاملين في الشركات السياحية فئة (أ) .

تاسعاً : الدراسة الميدانية :

تناولت الباحثة الدراسة الميدانية على ثلاث مراحل ، المرحلة الأولى تم عرض اختبار مصداقية قائمة الاستقصاء بعد توزيعها على أفراد العينة التي تم تحديدها والحكم على الصلاحية الداخلية لمحتوياتها ، المرحلة الثانية تم عرض الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة والتابعة ، والمرحلة الثالثة تم عرض اختبار فروض الدراسة ، وذلك كما يلي :-

المرحلة الأولى : معاملات الصدق والثبات :-

تعتبر اختبارات الثبات والصدق من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج ، وترتبط الثبات والصدق بالأدوات

تأثير أبعاد المهارات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا
د/ داليا محمد العاطي محمد أبو زيد

المستخدمة في أهمية نتائج البحث ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه ومدى دقة القراءات
المأخوذة من تلك الأدوات ، وفيما يلي شرح لتوضيح ما المقصود بها .

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

تم اختبار ثبات المقاييس بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha حيث تم
حساب معامل ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة بهدف اختبارها ثباتها ، حيث
تتراوح قيمة معامل الثبات بين الصفر (٠) والواحد الصحيح (١)، وكلما اقتربت من
الواحد كلما دل ذلك على ثبات عالي وكلما اقترب من الصفر دل ذلك على عدم وجود
ثبات ، وقد تم حساب الثبات للدراسة الاستطلاعية وليس بعد الاستبيان الأساسي
للقوف على المحاور التي تناسب الدراسة واستبعاد المحاور التي لا تناسب الدراسة .

- وكان معامل الثبات ألفا كرونباخ لإجمالي محاور المهارات الناعمة (٠.٩٤١)
الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات
حيث بلغ (٠.٩٧٠) ، ومحاور أبعاد الرشاقة الاستراتيجية والذي بلغ (٠.٩٦٤)
الأمر الذي انعكس أثره على الصدق الذاتي الذي يمثل الجذر التربيعي للثبات
حيث بلغ (٠.٩٨١) .

- في الدراسة كانت معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة في الثبات والصدق الذاتي وهذا
ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (٣) معامل الثبات والصدق الذاتي لمحاور المهارات الناعمة والرشاقة
الاستراتيجية

م	أبعاد الدراسة	
	معامل الثبات	معامل الصدق
	المهارات الناعمة (متغير مستقل)	
١	٠.٨١٦	٠.٩٠٣
٢	٠.٨٥٨	٠.٩٢٦
٣	٠.٨٣٢	٠.٩١٢
٤	٠.٧٣٢	٠.٨٥٥
٥	٠.٧٨٤	٠.٨٨٥
	٠.٩٤١	٠.٩٧٠
	"	"

تأثير أبعاد المهارات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرقابة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا

د/ داليا عبد العاطي محمد أبو زيد

م	أبعاد الدراسة	
	معامل الثبات	معامل الصدق
	المهارات الناعمة (متغير مستقل)	
١	٠,٩٣٥	٠,٩٦٦
٢	٠,٩٢٤	٠,٩٦١
٣	٠,٨٦٨	٠,٩٣١
	٠,٩٦٤	٠,٩٨١

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول السابق تشير النتائج إلى أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ أكبر من (٠,٦) لمحاور المتغير المستقل والمتغير التابع وهذا يجعلها مقبولة ولم تقل معاملات ألفا كرونباخ للمحاور عن (٠,٧) وهذا يدل على تمتع مقاييس الدراسة بدرجة كبيرة من الثبات الداخلي .

المرحلة الثانية : المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات البحثية

في هذه المرحلة يتم تناول المقاييس الوصفية للمتغيرات البحثية من متوسط حسابي وانحراف معياري وأهمية نسبية ، حيث يتم وضع جداول خاصة بأبعاد المتغيرات المستقلة التابعة والعبارات التي تقيس كل بُعد وحساب المقاييس الوصفية لها وتحديد العبارات التي حصلت على أعلى وأقل الدرجات من حيث الأهمية وذلك وفقاً لاستجابات مفردات العينة ، وفيما يلي النتائج للمقاييس الوصفية لأبعاد الدراسة :
المتغير المستقل : المهارات الناعمة ويشمل ٥ محاور (مهارة التحليل والتفكير النقدي ، مهارة صنع القرارات وحل المشكلات ، مهارة التخطيط والتنظيم ، عقلية التعلم ، إدارة المخاطر).

١- محور مهارة التحليل والتفكير النقدي ويشمل ٥ عبارات بحثية

جدول(٤) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية

النسبية) لمهارة التحليل والتفكير النقدي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	اعتقد أن عمل لقاءات لدراسة المستجدات في البيئة الخارجية والداخلية أمر هام .	٤,٣٠٧٧	٠,٩١١٩٢	٨٦,١٥٤	٣

تأثير أبعاد الممارسات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا

د/ داليا عبد العاطي محمد أبو زيد

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
٢	أشارك بوضع تصورات مستقبلية في خطط المنظمة	٤,٠٠٠٠	١,١٧٨٩٧	٨٠	٤
٣	أفضل عمل مناقشات عصف ذهني لحل المشكلات ووضع الخطط .	٣,٨٤٦٢	٠,٩٥٠٢٠	٧٦,٩٢٤	٥
٤	استخدم مهاراتي المكتسبة من المواقف الحياتية لتحسين العمل .	٤,٦٩٢٣	٠,٤٦٢٤٣	٩٣,٨٤٦	١
٥	اسعى لحل المشكلات بطرق ابداعية ومبتكرة .	٤,٥٣٨٥	٠,٧٤٧٢٤	٩٠,٧٧	٢
-	المتوسط العام لإجمالي المحور	٤,٢٧٦٩	٠,٦٤١١٣	٨٥,٥٣٨	-

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق كان المتوسط المرجح لمحور التحليل والتفكير النقدي (٤,٢٧٦٩) وبانحراف معياري قدره (٠,٦٤١١٣) ويبدل هذا على وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة على أهمية مهارة التحليل والتفكير النقدي وأن أفراد العينة تؤدي بهذا بشكل كبير وبأهمية نسبية قدرها (٨٥,٥٣٨) .

تراوحت نسبة الأهمية النسبية لهذا المحور بين (٩٣,٨٤٦ - ٧٦,٩٢٤) واتفقت غالبية أفراد العينة على عبارة (استخدم مهاراتي المكتسبة من المواقف الحياتية لتحسين العمل) بأهمية نسبية وصلت ل ٩٣,٨٤٦ % وأقل العبارات من حيث الموافقة كانت (أفضل عمل مناقشات عصف ذهني لحل المشكلات ووضع الخطط) بأهمية نسبية وصلت ٧٦,٩٢٤ % ، ولذلك نستطيع أن نقول أن أفراد العينة لديهم وعي مرتفع بأهمية التحليل والتفكير النقدي كمهارة هامة في أداء العمل .

٢- محور مهارة صنع القرارات وحل المشكلات ويشمل ٤ عبارات بحثية

تأثير أبعاد الممارسات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرقابة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا
د/ داليا عبد العاطي محمد أبو زيد

جدول (٥)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) مهارة
صنع القرارات وحل المشكلات

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	أشارك في عملية صنع القرارات بالمنظمة .	٣,٨٤٦٢	١,١٠٠٨٠	٧٦,٩٢٤	٤
٢	امتلك القدرة على صنع القرارات .	٤,٢٣٠٨	٠,٥٧٦٧٥	٨٤,٦١٦	٣
٣	استطيع إعطاء الآخرين حلولاً منطقية لمشكلاتهم	٤,٥٣٨٥	٠,٤٩٩٤٨	٩٠,٧٧	١
٤	أقدم أكثر من بديل للمشكلات .	٤,٣٠٧٧	٠,٤٦٢٤٣	٨٦,١٥٤	٢
-	المتوسط العام لإجمالي المحور	٤,٢٣٠٨	٠,٥٧٦٧٥	٨٤,٦١٦	-

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق كان المتوسط المرجح لمحور صنع القرارات وحل المشكلات (٤.٢٢٣٠٨) وبانحراف معياري قدره (٠.٥٧٦٧٥) ويبدل هذا على وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة على أهمية مهارة صنع القرارات وحل المشكلات وأن أفراد العينة تؤدي هذا بشكل كبير وبأهمية نسبية قدرها (٨٤,٦١٦) . تراوحت نسبة الأهمية النسبية لهذا المحور بين (٩٠,٧٧ - ٧٦,٩٢٤) واتفقت غالبية أفراد العينة على عبارة (استطيع إعطاء الآخرين حلولاً منطقية لمشكلاتهم) بأهمية نسبية وصلت ل ٩٠,٧٧% وأقل العبارات من حيث الموافقة كانت (أشارك في عملية صنع القرارات بالمنظمة) بأهمية نسبية وصلت لـ (٧٦,٩٢٤%) ، ولذلك نستطيع أن نقول أن أفراد العينة لديهم وعي مرتفع بأهمية صنع القرارات وحل المشكلات كمهارة هامة في أداء العمل.

٣- محور مهارة التخطيط والتنظيم ويشمل ٧ عبارات بحثية

تأثير أبعاد الممارسات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرقابة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا
د/ داليا عبد العاطي محمد أبو زيد

جدول (٦) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) مهارة التخطيط والتنظيم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	استطيع رسم رؤية مستقبلية للمنظمة .	٣.٧٦٩٢	٠,٨٩٢١٧	٧٥,٣٨٤	٧
٢	يمكنني وضع مجموعة من الأهداف للفترات المستقبلية .	٤,١٥٣٨	٠,٨٦٥١٢	٨٣,٠٧٦	٥
٣	اقسم الأعباء والموارد في العمل بشكل فعال .	٤.٣٠٧٧	٠,٦٠٦٨٦	٨٦,١٥٤	٣
٤	اوفر في موارد المنظمة بكفاءة .	٤,٤٦١٥	٠,٤٩٩٤٨	٨٩,٢٣	٢
٥	اجمع معلومات دقيقة قبل لبدء رأيي .	٣,٩٢٣١	٠,٧٣١١٦	٧٨,٤٦٢	٦
٦	اهتم بمراجعة ومتابعة الخطة التي أنفذها بشكل مستمر .	٤,٢٣٠٨	٠,٦٩٧٩١	٨٤,٦١٦	٤
٧	استمع إلى آراء زملائي ورؤسائي وأخذها في الحسبان .	٤.٥٣٨٥	٠,٤٩٩٤٨	٩٠.٧٧	١
-	المتوسط العام لإجمالي المحور	٤.١٩٧٨	٠.٤٩٤٣٦	٨٣.٩٥٦	-

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق كان المتوسط المرجح لمحور مهارة التخطيط والتنظيم (٤.١٩٧٨) وبانحراف معياري قدره (٠.٤٩٤٣٦) ويبدل هذا على موافقة بين أفراد العينة على أهمية مهارة التخطيط والتنظيم وأن أفراد العينة تؤدي هذا وبأهمية نسبية قدرها (٨٣.٩٥٦) .

تراوحت نسبة الأهمية النسبية لهذا المحور بين (٩٠.٧٧ - ٧٥,٣٨٤) واتفقت غالبية أفراد العينة على عبارة (استمع إلى آراء زملائي ورؤسائي وأخذها في الحسبان) بأهمية نسبية وصلت ل ٩٠.٧٧% وأقل العبارات من حيث الموافقة كانت (استطيع رسم رؤية مستقبلية للمنظمة) بأهمية نسبية وصلت لـ ٧٥,٣٨٤% ، ولذلك نستطيع أن نقول أن أفراد العينة لديهم وعي بأهمية مهارة التخطيط والتنظيم كمهارة هامة في أداء العمل .

٤- محور عقلية التعلم ويشمل ٤ عبارات بحثية

تأثير أبعاد الممارسات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا
د/ داليا عبد العاطي محمد أبو زيد

جدول (٧) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) عقلية التعلم

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	اسعى لمعرفة كل ما هو جديد في تخصصي	٤.٢٣٠٨	٠.٥٧٦٧٥	٨٤.٦١٦	٣
٢	اتقبل النقد من الآخرين .	٣,٨٤٦٢	١.١٠٠٨٠	٧٦.٩٢٤	٤
٣	لدى حب معرفة لما يقوم به زملائي في أداء عملهم لاكتسب خبرة مختلفة .	٤.٣٠٧٧	٠,٤٦٢٤٣	٨٦.١٥٤	٢
٤	أطالب الإدارة بعمل دورات تدريبية .	٤.٥٣٨٥	٠,٤٩٩٤٨	٩٠.٧٧	١
-	المتوسط العام لإجمالي المحور	٤.٢٣٠٨	٠.٥٧٦٧٥	٨٤.٦١٦	-

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق كان المتوسط المرجح لمحور عقلية التعلم (٤.٢٣٠٨) وبانحراف معياري قدره (٠.٥٧٦٧٥) وبدل هذا على وجود اتفاق كبير بين أفراد العينة على أهمية عقلية التعلم وأن أفراد العينة تؤدي هذا بشكل كبير وبأهمية نسبية قدرها (٨٤,٦١٦) % .
تراوحت نسبة الأهمية النسبية لهذا المحور بين (٩٠.٧٧ – ٧٦.٩٢٤) % واتفقت غالبية أفراد العينة على عبارة (أطالب الإدارة بعمل دورات تدريبية) بأهمية نسبية وصلت ل ٩٠.٧٧ % ، وأقل العبارات من حيث الموافقة كانت عبارة (اتقبل النقد من الآخرين) بأهمية نسبية وصلت لـ (٧٦.٩٢٤) % ، ولذلك نستطيع أن نقول أن أفراد العينة لديهم وعي مرتفع وشديد بأهمية عقلية التعلم وحل المشكلات كمهارة هامة في أداء العمل.
٥- محور إدارة المخاطر ويشمل ٤ عبارات بحثية

تأثير أبعاد الممارسات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرقابة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا

د/ داليا محمد العاطي محمد أبو زيد

جدول (٨) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) إدارة المخاطر

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	انتباً بحدوث المشكلات قبل وقوعها	٣,٩٢٣١	٠,٦١٦٥٧	٧٨,٤٦٢	٣
٢	استطيع العمل تحت ضغط بشكل ثابت ومتزن.	٣,٨٤٦٢	١,٢٣٣١٤	٧٦,٩٢٤	٤
٣	استطيع اتخاذ القرار المناسب وتنفيذه رغم التحديات .	٤,٠٠٠٠	٠,٨٧٨٧٥	٨٠	٢
٤	أضع خطط واضحة عند حدوث أزمة .	٤,٠٧٦٩	٠,٨٣٠٠٨	٨١,٥٣٨	١
-	المتوسط العام لإجمالي المحور	٣,٩٦١٥	٠,٧١٤٢١	٧٩,٢٣	

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق كان المتوسط المرجح لمحور مهارة إدارة المخاطر (٣,٩٦١٥) وبانحراف معياري قدره (٠,٧١٤٢١) ويدل هذا على موافقة بين أفراد العينة على أهمية مهارة إدارة المخاطر وأن أفراد العينة تؤدي هذا بأهمية نسبية قدرها (٧٩,٢٣%) . تراوحت نسبة الأهمية النسبية لهذا المحور بين (٨١,٥٣٨ - ٧٦,٩٢٤%) واتفقت غالبية أفراد العينة على عبارة (أضع خطط واضحة عند حدوث أزمة) بأهمية نسبية وصلت ل ٨١,٥٣٨% وأقل العبارات من حيث الموافقة كانت (استطيع العمل تحت ضغط بشكل ثابت ومتزن) بأهمية نسبية وصلت لـ ٧٦,٩٢٤ % ، ولذلك نستطيع أن نقول أن أفراد العينة لديهم وعي بأهمية مهارة إدارة المخاطر كمهارة هامة في أداء العمل .
إجمالي أبعاد المتغير المستقل المهارات الناعمة

جدول (٩)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) لأبعاد المتغير المستقل " المهارات الناعمة "

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	مهارة التحليل والتفكير النقدي	٤,٢٧٦٩	٠,٦٤١١٣	٨٥,٥٣٨	١
٢	صنع القرارات وحل المشكلات	٤,٢٣٠٨	٠,٥٧٦٧٥	٨٤,٦١٦	٣
٣	مهارة التخطيط والتنظيم .	٤,١٩٧٨	٠,٤٩٤٣٦	٨٣,٩٥٦	٤
٤	عقلية التعلم .	٤,٢٥٠٠	٠,٦٢١٣٧	٨٥	٢
٥	إدارة المخاطر.	٣,٩٦١٥	٠,٧١٤٢١	٧٩,٢٣	٥
-	المتوسط العام لإجمالي المحور	٤,١٨٣٤	٠,٥١٦٩	٨٣,٦٦٨	

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن :

- مفردات عينة البحث أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة تتجه إلى الموافقة بشدة على أبعاد المتغير المستقل (المهارات الناعمة) وذلك بمتوسط حسابي قدره (٤.١٨٣٤) وأهمية نسبية قدرها (٨٣,٦٦٨ %) .
- كان ترتيب الأبعاد للمتغير المستقل من حيث الأهمية كالتالي : (مهارة التحليل والتفكير النقدي- عقلية التعلم - صنع القرارات وحل المشكلات - مهارة التخطيط والتنظيم - إدارة المخاطر) بأهمية نسبية على الترتيب مقدارها (٨٥.٥٣٨ %) - (٨٥ %) - (٨٤,٦١٦ %) - (٨٣.٩٥٦ %) - (٧٩.٢٣ %) .
- نلاحظ أن محور مهارة التحليل والتفكير النقدي له الأهمية النسبية الأعلى من وجهة نظر مفردات العينة والتي بلغت (٨٥.٥٣٨ %) وكانت له المرتبة الأولى من حيث الأهمية ومتوسط حسابي (٤.٢٧٦٩) وبلغ الانحراف المعياري لمحور مهارة التحليل والتفكير النقدي (٠,٦٤١١٣) .
- جاء في المرتبة الثانية محور عقلية التعلم بأهمية نسبية قدرها (٨٥ %) ومتوسط حسابي (٤.٢٥٠٠) وانحراف معياري قدره (٠.٦٢١٣٧) .
- وجاء في المرتبة الثالثة محور صنع القرارات وحل المشكلات بأهمية نسبية قدرها (٨٤.٦١٦ %) ومتوسط حسابي قدره (٤.٢٣٠٨) والانحراف المعياري لمحور صنع القرارات وحل المشكلات (٠.٥٧٦٧٥) .
- وجاء في المرتبة الرابعة محور مهارة التخطيط والتنظيم بأهمية نسبية قدرها (٨٣.٩٥٦) ومتوسط حسابي (٤.١٩٧٨) وانحراف معياري قدره (٠.٤٩٤٣٦) .
- جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة محور إدارة المخاطر بأهمية نسبية (٧٩.٢٣ %) ومتوسط حسابي (٣,٩٦١٥) وانحراف معياري قدره (٠,٧١٤٢١) .
- وتشير النتائج لتحليل المتغير المستقل أن جميع المتوسطات الحسابية بشكل عام التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط أداة القياس المستخدم وهو (٣) وهذا

تأثير أبعاد الممارسات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرقابة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا

د/ داليا عبد العاطي محمد أبو زيد

يشير إلى أن استجابة عينة الدراسة كانت إيجابية وتتراوح ما بين فوق المتوسط والمتوسط

المتغير التابع : الرقابة الاستراتيجية وتشمل ٣ محاور كما يلي

الحساسية الاستراتيجية ، سيولة الموارد ، الالتزام التنظيمي

١- محور الحساسية الاستراتيجية ويشمل ٣ عبارات بحثية

جدول (١٠) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية

النسبية) الحساسية الاستراتيجية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	منظمتنا مهتمة بمتابعة التغيرات الخارجية بشأن العملاء - المنافسين - الموردين - الأسواق...	٣.٩٢٣١	٠.٩١٨٤١	٧٨,٤٦٢	١
٢	منظمتنا حريصة على استخدام تقنيات متعددة لتكون على علم بالتطورات الاستراتيجية مكرراً.	٣.٦٩٢٣	٠.٩١١٩٢	٧٣.٨٤٦	٢
٣	منظمتنا لديها القدرة على التغيير بشكل مرن .	٣.٣٨٤٦	١.٠٧٩٠٠	٦٧.٦٩٢	٣
-	المتوسط العام لإجمالي المحور	٣.٦٦٦٧	٠.٧٨٥٩٩	٧٣.٣٣٤	-

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق كان المتوسط المرجح لمحور الحساسية الاستراتيجية (٣.٦٦٦٧) وانحراف معياري قدره (٠.٧٨٥٩٩) وبديل هذا على وجود اتفاق بين أفراد العينة على أهمية الحساسية الاستراتيجية وأن أفراد المنظمة تطبق هذا وبأهمية نسبية قدرها (٧٣.٣٣٤%) .

تراوحت نسبة الأهمية النسبية لهذا المحور بين (٧٨,٤٦٢ - ٦٧.٦٩٢%) واتفقت غالبية أفراد العينة على أعلى أهمية عبارة (منظمتنا مهتمة بمتابعة التغيرات الخارجية بشأن العملاء - المنافسين - الموردين - الأسواق) بأهمية نسبية وصلت ل (٧٨,٤٦٢%) وأقل العبارات من حيث الموافقة كانت ل عبارة (منظمتنا لديها القدرة على التغيير بشكل مرن) بأهمية نسبية وصلت ل (٦٧.٦٩٢%) ، ولذلك نستطيع أن نقول أن أفراد العينة لديهم وعي بأهمية دور الحساسية الاستراتيجية في المنظمة.

٢- محور سيولة الموارد ويشمل ٣ عبارات بحثية

تأثير أبعاد الممارسات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا

د/ داليا عبد العاطي محمد أبو زيد

جدول (١١) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) سيولة الموارد

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	المنظمة قادرة على إعادة تخصيص الموارد المختلفة بسلاسة .	٣.٦٩٢٣	٠,٨٢٢٩٠	٧٣,٨٤٦	١
٢	الهيكل التنظيمي للمنظمة يسمح بإعادة توزيع وانتشار الموارد بمرونة حسب الخطة الاستراتيجية .	٣,٦١٥٤	٠,٩٢٤٨٦	٧٢,٣٠٨	٢
٣	تستطيع المنظمة احتواء أي أزمة أو مشكلة ناتجة عن إعادة توزيع وتنسيق الموارد المختلفة (بشرية -مالية - مادية) .	٣.٤٦١٥	١.٠٨٤٤٩	٦٩.٢٣	٣
-	المتوسط العام لإجمالي المحور	٣.٥٨٩٧	٠.٨٣٠٠٨	٧١.٧٩٤	-

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق كان المتوسط المرجح لمحور سيولة الموارد (٣.٥٨٩٧) وبانحراف معياري قدره (٠.٨٣٠٠٨) ويدل هذا على وجود اتفاق بين أفراد العينة على أهمية سيولة الموارد وأن أفراد المنظمة تطبق هذا وبأهمية نسبية قدرها (٧١.٧٩٤%). تراوحت نسبة الأهمية النسبية لهذا المحور بين (٧٣,٨٤٦- ٦٩.٢٣%) واتفقت غالبية أفراد العينة على أعلى أهمية العبارة التالية (المنظمة قادرة على إعادة تخصيص الموارد المختلفة بسلاسة) بأهمية نسبية وصلت ل(٧٣,٨٤٦%) تليها عبارة (الهيكل التنظيمي للمنظمة يسمح بإعادة توزيع وانتشار الموارد بمرونة حسب الخطة الاستراتيجية) بأهمية نسبية قدرها (٧٢,٣٠٨%) وأقل العبارات من حيث الأهمية كانت لعبارة (تستطيع المنظمة احتواء أي أزمة أو مشكلة ناتجة عن إعادة توزيع وتنسيق الموارد المختلفة بشرية ومالية ومادية) بأهمية نسبية وصلت لـ (٦٩.٢٣%) ، ولذلك نستطيع أن نقول أن أفراد العينة لديهم وعي بأهمية دور سيولة الموارد في المنظمة.

٣- محور الالتزام الجماعي ويشمل ٤ عبارات بحثية

تأثير أبعاد الممارسات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرقابة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا

د/ داليا محمد العاطي محمد أبو زيد

جدول (١٢) المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) الالتزام الجماعي

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	الإدارة العليا قادرة على اتخاذ قرارات استراتيجية جريئة وسريعة	٣.٨٤٦٢	١,١٦٨٨٥	٧٦,٩٢٤	١
٢	الإدارات المختلفة بالمنظمة تتعاون في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية .	٣.٦١٥٤	١.٠٧٩٠٠	٧٢,٣٠٨	٣
٣	تبادل المعلومات بين الإدارات داخل المنظمة يتم بسرعة وسلاسة .	٣.٤٦١٥	١.٠٨٤٤٩	٦٩.٢٣	٤
٤	تعتمد الإدارات في إنجاز أعمالها على التعاون بينهم والتعاون بين الأفراد داخل كل إدارة.	٣.٧٦٩٢	٠,٨٩٢١٧	٧٥,٣٨٤	٢
-	المتوسط العام لإجمالي المحور	٣.٦٧٣١	٠.٩٣٤٠٤	٧٣.٤٦٢	-

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق كان المتوسط المرجح لمحور الالتزام الجماعي (٣.٦٧٣١) وبانحراف معياري قدره (٠.٩٣٤٠٤) وبديل هذا على وجود اتفاق بين أفراد العينة على أهمية الالتزام الجماعي وأن أفراد المنظمة تطبق هذا وبأهمية نسبية قدرها (٧٣.٤٦٢%).

تراوحت نسبة الأهمية النسبية لهذا المحور بين (٧٦,٩٢٤ - ٦٩.٢٣%) واتفقت غالبية أفراد العينة على أعلى أهمية العبارة التالية (الإدارة العليا قادرة على اتخاذ قرارات استراتيجية جريئة وسريعة) بأهمية نسبية وصلت ل(٧٦,٩٢٤%) وأقل العبارات من حيث الأهمية كانت لعبارة (تبادل المعلومات بين الإدارات داخل المنظمة يتم بسرعة وسلاسة) بأهمية نسبية وصلت لـ (٦٩.٢٣%) ، ولذلك نستطيع أن نقول أن أفراد العينة لديهم وعي بأهمية دور الالتزام الجماعي في المنظمة. إجمالي أبعاد المتغير التابع الرقابة الاستراتيجية

تأثير أبعاد الممارسات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرقابة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا
د/ داليا عبد العاطي محمد أبو زيد

جدول (١٣)

المقاييس الوصفية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية) لأبعاد المتغير التابع " الرقابة الاستراتيجية "

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
١	الحساسية الاستراتيجية	٣.٦٦٦٧	٠.٧٨٥٩٩	٧٣.٣٣٤	٢
٢	سيولة الموارد .	٣.٥٨٩٧	٠.٨٣٠٠٨	٧١.٧٩٤	٣
٣	الالتزام الجماعي .	٣.٦٧٣١	٠.٩٣٤٠٤	٧٣.٤٦٢	١
-	المتوسط العام لإجمالي المحور	٣.٦٤٦٢	٠.٧٩٧٣١	٧٢.٩٢٤	-

المصدر : إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن :

- مفردات عينة البحث أظهرت اتجاهاً عاماً نحو الموافقة على أبعاد المتغير التابع (الرقابة الاستراتيجية) وذلك بمتوسط حسابي قدره (٣.٦٤٦٢) وأهمية نسبية قدرها (٧٢.٩٢٤%) .
- كان ترتيب الأبعاد للمتغير التابع الرقابة الاستراتيجية من حيث الأهمية النسبية على التوالي كالآتي : (الالتزام الجماعي- الحساسية الاستراتيجية - سيولة الموارد) بأهمية نسبية على التوالي أيضاً مقدارها (٧٣.٤٦٢%) - (٧٣.٣٣٤%) - (٧١.٧٩٤%) .
- نلاحظ أن محور الالتزام الجماعي جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية الذي بلغ (٧٣.٤٦٢%) ومتوسط حسابي(٣.٦٧٣١) وبلغ الانحراف المعياري (٠.٩٣٤٠٤) .
- جاء في المرتبة الثانية محور الحساسية الاستراتيجية بفارق بسيط بأهمية نسبية قدرها (٧٣.٣٣٤%) ومتوسط حسابي (٣.٦٦٦٧) وانحراف معياري قدره (٠.٧٨٥٩٩) .
- وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة محور سيولة الموارد بأهمية نسبية قدرها (٧١.٧٩٤%) ومتوسط حسابي (٣.٥٨٩٧) وانحراف معياري قدره (٠.٨٣٠٠٨) .

- وتشير النتائج لتحليل المتغير التابع أن جميع المتوسطات الحسابية بشكل عام التي تم التوصل إليها كانت أعلى من متوسط أداة القياس المستخدم وهو (٣) وهذا يشير إلى أن استجابة عينة الدراسة كانت إيجابية وتتراوح ما بين فوق المتوسط والمتوسط .

المرحلة الثالثة : اختبارات الفروض

من خلال مشكلة الدراسة وأهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام تحليل الارتباط والانحدار الخطي لقياس مسارات مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة لاختبار فروض الدراسة وتم صياغة الفروض في هيئة فرض العدم لتناسب الاساليب الإحصائية المستخدمة معها وتم صياغتها كالتالي :

- **الفرض الرئيسي الأول** " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المهارات الناعمة على الحساسية الاستراتيجية بشركات السياحة المصرية ."
وينقسم هذا الفرض الرئيسي الأول إلى خمس فروض فرعية كما يلي :

- الفرض الفرعي الأول : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارة التحليل والتفكير المنطقي على الحساسية الاستراتيجية"

- الفرض الفرعي الثاني : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارة صنع القرارات وحل المشكلات على الحساسية الاستراتيجية " .

- الفرض الفرعي الثالث : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارة التخطيط والتنظيم على الحساسية الاستراتيجية " .

- الفرض الفرعي الرابع : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعقلية التعلم على الحساسية الاستراتيجية " .

- الفرض الفرعي الخامس : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على الحساسية الاستراتيجية " .

نتائج تحليل معامل الارتباط :

يبين الجدول التالي معامل الارتباط بين أبعاد المهارات الناعمة كمتغير مستقل وبين الحساسية الاستراتيجية كمتغير تابع :

تأثير أبعاد الممارسات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا
د/ داليا محمد العاطي محمد أبو زيد

جدول رقم (١٤)

نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرض الرئيسي الأول

الحساسية الإستراتيجية		المتغير التابع	المتغير المستقل
مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون		
٠.٠٠٠	٠.٩٣٧	المهارات الناعمة	

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد المهارات الناعمة كمتغير مستقل وبين الحساسية الاستراتيجية كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٩٣٧) في المتوسط بقيمة احتمالية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠١) .

جدول رقم (١٥) نتائج تحليل الانحدار للفرض الرئيسي الأول

معامل تضخم التباين	دلالة T	قيمة T	Beta	دلالة F	قيمة F	R ²	الجزء الثابت	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٢.٣١	٠.٠٠٠	٢١.٨٤	٠.٦٣٠	٠.٠٠٠	٣٦٨.٤٥	%٨٧.٩	٢.٣٠٠-	مهارة التحليل والتفكير المنطقي	الحساسية الاستراتيجية
٦.٢٣	٠.٠٠٠	١٢.١-	٠.٧٤٦-					مهارة صنع القرارات وحل المشكلات	
٧.٤٠	٠.٠٠٠	١٠.٩٠	٠.٥٨٠					مهارات التخطيط والتنظيم	
٧.١٢	٠.٠٠٠	٤.٣١	٠.٢٥٨					عقلية التعلم	
٢.٦٥	٠.٠٠٠	١١.١٩	٠.٣٩٢					إدارة المخاطر	

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والتي اعتبرت فيه متغيرات (مهارات التحليل والتفكير المنطقي – صنع القرارات وحل المشكلات- مهارات التخطيط والتنظيم- عقلية التعلم- إدارة المخاطر) متغيرات تفسيرية ومتغير (الحساسية الاستراتيجية) كمتغير تابع أظهرت نتائج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة (٥٣٨.٤٥) بدلالة (٠.٠٠٠) أصغر من مستوى المعنوية (٠.٠١) إذن نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل وهو :

" يوجد تأثير معنوي للمهارات الناعمة على الحساسية الإستراتيجية "

وتوضح النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (٨٧.٩%) من التباين الحاصل في الحساسية الاستراتيجية وذلك بالنظر إلى (R²) ، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الحساسية الاستراتيجية وبين مهارات التحليل والتفكير المنطقي بقيمة (٠.٦٣٠) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها ويعني ذلك أنه كلما تحسنت مهارات التحليل والتفكير المنطقي بمقدار وحدة تحسن مستوى الحساسية الاستراتيجية بمقدار (٠.٦٣٠) وحدة ، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الحساسية الاستراتيجية وبين صنع القرارات وحل المشكلات بقيمة (-٠.٧٤٦) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها وتدل علامة السالب على أن تأثير مهارة صنع وحل المشكلات لها تأثير عكسي على الحساسية الاستراتيجية فكلما زادت مهارات صنع القرارات وحل المشكلات بمقدار وحدة واحدة قلت الحساسية الاستراتيجية بمقدار (-٠.٧٤٦) وحدة ، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الحساسية الاستراتيجية وبين مهارات التخطيط والتنظيم بقيمة (٠.٥٨٠) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها ويعني ذلك أنه كلما تحسنت مهارات التخطيط والتنظيم بمقدار وحدة تحسن مستوى الحساسية الاستراتيجية بمقدار (٠.٥٨٠) وحدة ، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الحساسية الاستراتيجية وبين عقلية التعلم بقيمة (٠.٢٥٨) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها ويعني ذلك أنه كلما تحسنت عقلية التعلم بمقدار وحدة تحسن مستوى الحساسية الاستراتيجية بمقدار (٠.٢٥٨) وحدة ، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الحساسية

تأثير أبعاد الممارسات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا

د/ داليا محمد العاطي محمد أبو زيد

الاستراتيجية وبين إدارة المخاطر بقيمة (0.392) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها ويعني ذلك أنه كلما تحسنت إدارة المخاطر بمقدار وحدة تحسن مستوى الحساسية الاستراتيجية بمقدار (0.392) وحدة ، ونستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي :

الحساسية الاستراتيجية = (- 2.300) + (0.630) مهارات التحليل والتفكير المنطقي + (0.746) صنع القرارات وحل المشكلات + (0.580) مهارات التخطيط والتنظيم + (0.258) عقلية التعلم + (0.393) إدارة المخاطر

- **الفرض الرئيسي الثاني** " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المهارات الناعمة على سيولة الموارد ."

وينقسم هذا الفرض الرئيسي الثاني إلى خمس فروض فرعية كما يلي :

- الفرض الفرعي الأول : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارة التحليل والتفكير المنطقي على سيولة الموارد" .
- الفرض الفرعي الثاني : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارة صنع القرارات وحل المشكلات على سيولة الموارد" .
- الفرض الفرعي الثالث : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارة التخطيط والتنظيم على سيولة الموارد" .
- الفرض الفرعي الرابع : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعقلية التعلم على سيولة الموارد" .
- الفرض الفرعي الخامس : "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على سيولة الموارد" .

نتائج تحليل معامل الارتباط :

يبين الجدول التالي رقم (١٦) معامل الارتباط بين أبعاد المهارات

الناعمة كمتغير مستقل وبين سيولة الموارد كمتغير تابع

تأثير أبعاد الممارسات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا
د/ داليا محمد العاطي محمد أبو زيد

جدول رقم (١٦)

نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرض الرئيسي الثاني

سيولة الموارد		المتغير التابع
مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	المتغير المستقل
٠.٠٠٠	٠.٨١٨	المهارات الناعمة

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد المهارات الناعمة كمتغير مستقل وبين سيولة الموارد كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨١٨) في المتوسط بقيمة احتمالية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠١) وهذا يدل على علاقة طردية قوية .

جدول رقم (١٧) نتائج تحليل الانحدار للفرض الثاني

معامل تضخم التباين	دلالة T	قيمة T	Beta	دلالة F	قيمة F	R ²	الجزء الثابت	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
١.٧٤	٠.٠٠٠	١١.٤٧٧	٠.٥٤٧	٠.٠٠٠	١٠٢.٥٥	٠.٦٦٩	٢.٠٦٤-	مهارة التحليل والتفكير المنطقي	سيولة الموارد
٧.٩٤	٠.٠٠٠	٨.٧١٢-	٠.٨٨٧-					مهارة صنع القرارات وحل المشكلات	
٥.٩٣	٠.٠٠٠	٩.٨٢٩	٠.٨٦٥					مهارات التخطيط والتنظيم	
٧.٤٩	٠.٠٠٣	٣.٠٠٢	٠.٢٩٧					عقلية التعلم	
٢.٥٦	٠.٣٦٥	٠.٩٠٧	٠.٠٥٢					إدارة المخاطر	

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي .

من الجدول السابق تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والتي اعتبرت فيه متغيرات (مهارات التحليل والتفكير المنطقي – صنع القرارات وحل المشكلات- مهارات التخطيط والتنظيم- عقلية التعلم- إدارة المخاطر) متغيرات تفسيرية ومتغير (سيولة الموارد) كمتغير تابع أظهرت نتائج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة (102.55) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.01) إذن نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل وهو :

" يوجد تأثير معنوي للمهارات الناعمة على سيولة الموارد "

وتوضح النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (66,9%) من التباين الحاصل في سيولة الموارد وذلك بالنظر إلى (R²) ، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين سيولة الموارد وبين مهارات التحليل والتفكير المنطقي بقيمة (0.547) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها ويعني ذلك أنه كلما تحسنت مهارة التحليل والتفكير المنطقي بمقدار وحدة تحسن مستوى سيولة الموارد بمقدار (0.547) وحدة ، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين سيولة الموارد وبين مهارة صنع القرارات وحل المشكلات بقيمة (-0.887) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها حدة وتدل علامة السالب على أن تأثير مهارة صنع وحل المشكلات لها تأثير عكسي على سيولة الموارد فكلما زادت مهارات صنع القرارات وحل المشكلات بمقدار وحدة واحدة قلت سيولة الموارد بمقدار (-0.887) وحدة، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين سيولة الموارد وبين مهارة التخطيط والتنظيم بقيمة (0.865) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها ويعني ذلك أنه كلما تحسنت مهارات التخطيط والتنظيم بمقدار وحدة تحسن مستوى سيولة الموارد بمقدار (0.865) وحدة ، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين سيولة الموارد وبين عقلية التعلم بقيمة (0.297) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها بقيمة (0.003) وهي أقل من (0.05) ويعني ذلك أنه يوجد تأثير من عقلية التعلم على سيولة الموارد ، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين

سيولة الموارد وبين مهارات إدارة المخاطر بقيمة (0.052) غير ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها بقيمة (0.907) وهي أكبر من (0.01) أو (0.05) ويعني ذلك أنه لا يوجد تأثير من إدارة المخاطر على سيولة الموارد، ونستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

سيولة الموارد = (-2.064) + (0.547) مهارات التحليل والتفكير المنطقي + (-0.887) صنع القرارات وحل المشكلات + (0.865) مهارات التخطيط والتنظيم + (0.297) عقلية التعلم

- الفرض الرئيسي الثالث " لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد المهارات الناعمة على الالتزام الجماعي "

وينقسم هذا الفرض الرئيسي الثالث إلى خمس فروض فرعية كما يلي:

- الفرض الفرعي الأول: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارة التحليل والتفكير المنطقي على الالتزام الجماعي".
- الفرض الفرعي الثاني: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارة صنع القرارات وحل المشكلات على الالتزام الجماعي".
- الفرض الفرعي الثالث: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارة التخطيط والتنظيم على الالتزام الجماعي".
- الفرض الفرعي الرابع: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعقلية التعلم على الالتزام الجماعي".
- الفرض الفرعي الخامس: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام الجماعي".

نتائج تحليل معامل الارتباط:

يبين الجدول التالي رقم (18) معامل الارتباط بين أبعاد المهارات الناعمة كمتغير مستقل وبين الإلتزام الجماعي كمتغير تابع

تأثير أبعاد الممارسات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرشاقة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا
د/ داليا محمد العاطي محمد أبو زيد

جدول رقم (١٨)

نتائج اختبار معامل الارتباط بيرسون للفرض الرئيسي الثالث

الالتزام الجماعي		المتغير التابع	المتغير المستقل
مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	المهارات الناعمة	
٠.٠٠٠	٠.٨١٨		

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أنه توجد علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد المهارات الناعمة كمتغير مستقل وبين الالتزام الجماعي كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠.٨٩٦) في المتوسط بقيمة احتمالية (٠.٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠١) وهذا يدل على علاقة طردية قوية .

جدول رقم (١٩) نتائج تحليل الانحدار للفرض الثالث

معامل تضخم التباين	دلالة T	قيمة T	Beta	دلالة F	قيمة F	R ²	الجزء الثابت	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع
٢.٣١	٠.٠٠٠	٨.٢١٤	٠.٣٠٢	٠.٠٠٠	٢٠٦.٩٤	٠.٨٠٣	- ١.٨٦١	مهارات التحليل والتفكير المنطقي	الالتزام الجماعي
٦.٢٣	٠.٠٠٠	٥.٢١-	- ٠.٤٠٩					صنع القرارات وحل المشكلات	
٧.٤٠	٠.٠٠٠	٤.٠٩٣	٠.٢٧٨					مهارات التخطيط والتنظيم	
٧.١٢	٠.٩٣٢	٠.٠٨٥	٠.٠٠٦					عقلية التعلم	
٢.٦٥	٠.٠٠٠	١٨.٢٠٩	٠.٨١٣					إدارة المخاطر	

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والتي اعتبرت فيه متغيرات (مهارات التحليل والتفكير المنطقي - صنع القرارات وحل المشكلات- مهارات التخطيط والتنظيم- عقلية التعلم- إدارة المخاطر) متغيرات تفسيرية ومتغير (الالتزام الجماعي) كمتغير تابع أظهرت نتائج الانحدار أن نموذج الانحدار معنوي وذلك من خلال قيمة F البالغة (٢٠٦.٩٤) بدلالة (٠.٠٠٠) أصغر من مستوى المعنوية (٠.٠١) إذن نرفض فرض العدم ونقبل الفرض البديل وهو :

" يوجد تأثير معنوي للمهارات الناعمة على الالتزام الجماعي "

وتوضح النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر (٨٠.٣%) من التباين الحاصل في الالتزام الجماعي وذلك بالنظر إلى (R^٢) ، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الالتزام الجماعي وبين مهارة التحليل والتفكير المنطقي بقيمة (٠.٣٠٢) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها ويعني ذلك أنه كلما تحسنت مهارة التحليل والتفكير المنطقي بمقدار وحدة تحسن مستوى الالتزام الجماعي بمقدار (٠.٣٠٢) وحدة ، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الالتزام الجماعي وبين مهارة صنع القرارات وحل المشكلات بقيمة (-٠.٤٠٩) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها وتدل علامة السالب على أن تأثير مهارة صنع وحل المشكلات لها تأثير عكسي على الالتزام الجماعي فكلما زادت مهارات صنع القرارات وحل المشكلات بمقدار وحدة واحدة قلت الالتزام الجماعي بمقدار (- ٠.٤٠٩) وحدة، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الإلتزام الجماعي وبين مهارة التخطيط والتنظيم بقيمة (٠.٢٧٨) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها ويعني ذلك أنه كلما تحسنت مهارات التخطيط والتنظيم بمقدار وحدة تحسن مستوى الإلتزام الجماعي بمقدار (٠.٢٧٨) وحدة ، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الإلتزام الجماعي وبين عقلية التعلم بقيمة (٠.٠٠٦) غير ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة والتي بلغت قيمة (٠.٩٣٢) وهي أكبر من (٠.٠١) أو (٠.٠٥) ويعني ذلك أنه لا يوجد تأثير من عقلية التعلم على الإلتزام الجماعي ، وجاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الإلتزام الجماعي

تأثير أبعاد الممارسات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرقابة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا

د/ داليا محمد العاطي محمد أبو زيد

وبين مهارات إدارة المخاطر بقيمة (٠.٨١٣) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (T) والدلالة المرتبطة بها ويعني ذلك أنه كلما تحسنت إدارة المخاطر بمقدار وحدة تحسن مستوى الإلتزام الجماعي بمقدار (٠.٨١٣) وحدة ، ونستطيع كتابة معادلة الإنحدار كالتالي :

الإلتزام الجماعي = (- ١.٨٦١) + (٠.٣٠٢) مهارات التحليل والتفكير المنطقي + (- ٠.٤٠٩) صنع القرارات وحل المشكلات + (٠.٢٧٨) مهارات التخطيط والتنظيم + (٠.٨١٣) إدارة المخاطر .

الفرض الرئيسي الرابع : " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة على أبعاد الرقابة الإستراتيجية "

متغيرات الفرض : أبعاد المهارات الناعمة (متغير مستقل) أبعاد الرقابة الإستراتيجية (متغير تابع) وتم اختبار الفرض من خلال معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المهارات الناعمة وأبعاد الرقابة الإستراتيجية كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (٢٠) مصفوفة الارتباط لأبعاد المهارات الناعمة وأبعاد الرقابة الإستراتيجية

البيان	التحليل والتفكير المنطقي	صنع القرارات وحل المشكلات	التخطيط والتنظيم	عقلية التعلم	إدارة المخاطر	الحساسية الاستراتيجية	سهولة الموارد	الإلتزام الجماعي
التحليل والتفكير المنطقي	معامل بيرسون	٠.٦٣١	٠.٤٩٥	٠.٥٤٣	٠.٢٧٦	٠.٦٩٥	٠.٥٩٢	٠.٤١٠
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
صنع القرارات وحل المشكلات	معامل بيرسون	٠.٦٣١	٠.٨٤٥	٠.٩١٦	٠.٦٣١	٠.٦٢٥	٠.٤٩٤	٠.٥٣٥
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
التخطيط والتنظيم	معامل بيرسون	٠.٤٩٥	٠.٨٤٥	١	٠.٧٧١	٠.٧٨٥	٠.٦٨٢	٠.٧١٤
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠
عقلية التعلم	معامل بيرسون	٠.٥٤٣	٠.٩١٦	٠.٨٦٢	١	٠.٦٧٢	٠.٥٦١	٠.٥٦٥
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

تأثير أبعاد الممارسات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرقابة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا

د/ داليا عبد العاطي محمد أبو زيد

البيان		التحليل والتفكير المنطقي	صنع القرارات وحل المشكلات	التخطيط والتنظيم	عقلية التعلم	إدارة المخاطر	الحساسية الاستراتيجية	سيولة الموارد	الالتزام الجماعي
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠		٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	
إدارة المخاطر	معامل بيرسون	٠.٢٧٦	٠.٦٣١	٠.٧٧١	٠.٦٥٣	١	٠.٧١١	٠.٥٠٥	
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠		٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	
الحساسية الاستراتيجية	معامل بيرسون	٠.٦٩٥	٠.٦٢٥	٠.٧٨٥	٠.٦٧٢	١	٠.٧١١	٠.٧٧٦	
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠		٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	
سيولة الموارد	معامل بيرسون	٠.٥٩٢	٠.٤٩٤	٠.٦٨٢	٠.٥٦١	١	٠.٧٧٦	٠.٧٤٨	
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠		٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	
الالتزام الجماعي	معامل بيرسون	٠.٤١٠	٠.٥٣٥	٠.٧١٤	٠.٥٦٥	١	٠.٨٤١	٠.٧٤٨	
	المعنوية	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠		٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	

المصدر من إعداد الباحثة بالإعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح علاقة الارتباط بين أبعاد المتغير (المستقل المهارات الناعمة) وهم خمسة أبعاد (مهارات التحليل والتفكير المنطقي - صنع القرارات وحل المشكلات - التخطيط والتنظيم - عقلية التعلم - إدارة المخاطر) ، وأبعاد المتغير التابع الرقابة الاستراتيجية وهم ثلاث أبعاد (الحساسية الإستراتيجية - سيولة الموارد - الإلتزام الجماعي) ويتضح أن هناك علاقة رتباط قوية بين جميع الأبعاد المستخدمة وهي علاقات ايجابية وطردية وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠) أى أقل من (٠.٠١) وهذا يدل على أنها علاقات قوية .

تأثير أبعاد المهارات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرقابة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا
د/ داليا عبد العاطي محمد أبو زيد

جدول رقم (٢١)

العلاقة بين المهارات الناعمة وأبعاد الرقابة الإستراتيجية

النتيجة (الدلالة)	مستوى المعنوية	معامل الارتباط R	المتغيرات
دالة	٠.٠٠٠	٠.٧٩٩	العلاقة بين المهارات الناعمة وأبعاد الرقابة الإستراتيجية

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح أن :

- توجد علاقة ايجابية قوية ذات دلالة إحصائية للعلاقة بين المهارات الناعمة وأبعاد الرقابة الإستراتيجية حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٩٩) بمستوى معنوية ٠.٠٠٠ بمستوى معنوية أقل من (٠.٠١) .
 - ويدل ذلك على أنه كلما زاد الاهتمام بتنمية المهارات الناعمة والتوعية بأهميتها ودورها كلما أدى ذلك رفع مستوى الرقابة الإستراتيجية .
- يوضح الجدول التالي تحليل الإنحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المهارات الناعمة على أبعاد الرقابة الإستراتيجية

جدول رقم (٢٢)

نموذج الإنحدار الخطي البسيط لتحديد معنوية تأثير أبعاد المهارات الناعمة على أبعاد الرقابة الإستراتيجية

معامل التحديد R ²	قيمة "ف" F. test		قيمة "ت" T. test		المعاملات المقدرة B	المتغير المستقل
	المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة		
٦٣.٩%	٠.٠٠٠	٤٥٦.٨٧٥	٠.٠٠٠	٢٦.٣٩٠ ٢١.٣٧٥	٢.٣٣٩ ٠.٥٠٨	الجزء الثابت المهارات الناعمة

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي

من الجدول السابق يتضح الآتي :

- معامل التحديد R² : نجد أن المتغير المستقل (المهارات الناعمة) تفسر (٦٣.٩ %) من التغير الكلي في المتغير التابع (أبعاد الرقابة الإستراتيجية)

وباقى النسبة ترجع إلى الخطأ العشوائي في المعادلة أو ربما لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى كان من المفروض إدراجها ضمن النموذج .

- **اختبار المعنوية المتغير المستقل :** باستخدام اختبار (t. test) نجد أن المتغير المستقل (المهارات الناعمة) ذو تأثير على المتغير التابع (أبعاد الرشاقة الإستراتيجية) حيث بلغت قيمة "ت" (٢١.٣٧٥) وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠١) .
لذلك يتم رفض الفرض العدمي وقبول الفرض البديل وهو :
" يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة على أبعاد الرشاقة الإستراتيجية " .

- **اختبار معنوية جودة توفيق نموذج الإنحدار :** لاختبار معنوية جودة توفيق النموذج ككل تم استخدام اختبار (f. test) وحيث أن قيمة اختبار (f. test) هي (٤٥٦.٨٧٥) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من (٠.٠١) مما يدل على جودة تأثير نموذج الإنحدار على أبعاد الرشاقة الإستراتيجية .
- **معادلة النموذج :**

$$\text{أبعاد الرشاقة الإستراتيجية} = ٢.٣٣٩ + ٠.٥٠٨ \text{ (المهارات الناعمة) .}$$

ومن نموذج العلاقة الإنحدارية السابق يمكن التنبؤ بدرجات أبعاد الرشاقة الإستراتيجية من خلال قياس المهارات الناعمة وتطبيق ذلك النموذج وهو يدل على أن كل زيادة في المهارات الناعمة قدرها (٠.٥٠٨) تؤدي إلى زيادة قيمة أبعاد الرشاقة الإستراتيجية بمقدار واحد صحيح .

عاشراً : نتائج الدراسة :

كان هدف هذه الدراسة هو تحديد تأثير أبعاد المهارات الناعمة على فاعلية الرشاقة الاستراتيجية ، وقد تم استخدام خمس أبعاد للمهارات الناعمة (مهارات التحليل والتفكير المنطقي – صنع القرارات وحل المشكلات – التخطيط والتنظيم – عقلية التعلم – إدارة المخاطر) وثلاثة أبعاد للرشاقة الاستراتيجية وهم (الحساسية الاستراتيجية – سيولة الموارد – الالتزام الجماعي) ، وقد تم صياغة الفروض بغرض

- اختبارها ميدانياً ، وقد أسفرت نتائج تحليل البيانات أن أبعاد المهارات الناعمة لها تأثير على فاعلية الرشاقة الاستراتيجية ، ونوضح هذا فيما يلي :
- ١- بالنسبة للفرض الرئيسي الأول تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وهو " يوجد تأثير معنوي لأبعاد المهارات الناعمة على الحساسية الاستراتيجية " .
 - ٢- تم رفض فرض العدم للفرض الفرعي الأول في الفرض الرئيسي الأول وقبول الفرض البديل وهو " يوجد تأثير معنوي لمهارة التحليل والتفكير المنطقي على الحساسية الاستراتيجية " . (علاقة طردية) .
 - ٣- تم رفض فرض العدم للفرض الفرعي الثاني في الفرض الرئيسي الأول وقبول الفرض البديل وهو: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارة صنع القرارات وحل المشكلات على الحساسية الاستراتيجية " . (علاقة عكسية) .
 - ٤- تم رفض فرض العدم للفرض الفرعي الثالث في الفرض الرئيسي الأول وقبول الفرض البديل وهو: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارة التخطيط والتنظيم على الحساسية الاستراتيجية " . (علاقة طردية)
 - ٥- تم رفض فرض العدم للفرض الفرعي الرابع في الفرض الرئيسي الأول وقبول الفرض البديل وهو: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعقلية التعلم على الحساسية الاستراتيجية " . (علاقة طردية)
 - ٦- تم رفض فرض العدم للفرض الفرعي الخامس في الفرض الرئيسي الأول وقبول الفرض البديل وهو: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على الحساسية الاستراتيجية " .
 - ٧- بالنسبة للفرض الرئيسي الثاني تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل وهو : " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المهارات الناعمة على سيولة الموارد " .
 - ٨- تم رفض فرض العدم للفرض الفرعي الأول في الفرض الرئيسي الثاني وقبول الفرض البديل وهو: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارة التحليل والتفكير المنطقي على سيولة الموارد " . (علاقة طردية)

- ٩- تم رفض فرض العدم للفرض الفرعي الثاني في الفرض الرئيسي الثاني وقبول الفرض البديل وهو: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارة صنع القرارات وحل المشكلات على سيولة الموارد " . (علاقة عكسية)
- ١٠- تم رفض فرض العدم للفرض الفرعي الثالث في الفرض الرئيسي الثاني وقبول الفرض البديل وهو: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارة التخطيط والتنظيم على سيولة الموارد " . (علاقة طردية)
- ١١- تم رفض فرض العدم للفرض الفرعي الرابع في الفرض الرئيسي الثاني وقبول الفرض البديل وهو: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعقلية التعلم على سيولة الموارد " . (علاقة طردية)
- ١٢- تم قبول فرض العدم للفرض الفرعي الخامس في الفرض الرئيسي الثاني وهو: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على سيولة الموارد " .
- ١٣- تم رفض العدم للفرض الرئيسي الثالث وقبول الفرض البديل وهو: " لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد لمهارات الناعمة على الالتزام الجماعي " .
- ١٤- تم رفض فرض العدم للفرض الفرعي الأول في الفرض الرئيسي الثالث وقبول الفرض البديل وهو: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارة التحليل والتفكير المنطقي على الالتزام الجماعي " . (علاقة طردية)
- ١٥- تم رفض فرض العدم للفرض الفرعي الثاني في الفرض الرئيسي الثالث وقبول الفرض البديل وهو: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارة صنع القرارات وحل المشكلات على الالتزام الجماعي " . (علاقة عكسية)
- ١٦- تم رفض فرض العدم للفرض الفرعي الأول في الفرض الرئيسي الثالث وقبول الفرض البديل وهو: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمهارة التخطيط والتنظيم على الالتزام الجماعي " .
- ١٧- تم قبول فرض العدم للفرض الفرعي الرابع في الفرض الرئيسي الثالث وقبول الفرض البديل وهو: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعقلية التعلم على الالتزام الجماعي " .

- ١٨- تم رفض فرض العدم للفرض الفرعي الخامس في الفرض الرئيسي الثالث وقبول الفرض البديل وهو: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية على الالتزام الجماعي " .
- ١٩- تم رفض فرض العدم للفرض الرئيسي الرابع وقبول الفرض البديل وهو : " يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المهارات الناعمة على أبعاد الرشاقة الإستراتيجية في قطاع السياحة المصري " .
- ٢٠- مما سبق نستنتج أن إجمالي أبعاد المهارات الناعمة (لها تأثير معنوي على جميع أبعاد الرشاقة الإستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية - سيولة الموارد - الإلتزام الجماعي) في قطاع السياحة المصري فيما عدا أن مهارة إدارة المخاطر من المهارات الناعمة ليس لها تأثير على سيولة الموارد في الرشاقة الاستراتيجية وقد يرجع ذلك إلى الخوف من المجازفة واتسام هذا القطاع بالمخاطرة الشديدة لارتباطه بالاستقرار الداخلي والخارجي مع العلم بأن الأهمية النسبية لها كانت ٢٣.٧٩% ، وكذلك مهارة عقلية التعلم ليس لها تأثير على الإلتزام الجماعي وقد يرجع ذلك بسبب عدم تنمية مهارة عقلية التعلم بشكل سليم في وسط العمل الجماعي وبين الرؤساء والمرؤوسين مما يؤدي إلى عدم وضوح تأثيرها على الإلتزام الجماعي مع ملاحظة أن مهارة عقلية التعلم تأتي في المرتبة الثانية للأهمية النسبية بنسبة ٨٥% .

الحادي عشر : توصيات الدراسة وآليات التنفيذ :

من خلال نتائج السابقة لاختبار وتحليل الفروض يمكن تقديم التوصيات التالية :-
بما أن النتائج في هذا البحث توصلت إلى وجود علاقة طردية قوية بين أبعاد المهارات الناعمة المختبرة في هذا البحث وهي (مهارة التحليل والتفكير المنطقي للأفراد - مهارة صنع القرارات وحل المشكلات - مهارات التخطيط والتنظيم - عقلية التعلم - مهارة إدارة المخاطر) وبين الرشاقة الاستراتيجية فتوصي الباحثة بتحسين أبعاد الرشاقة الاستراتيجية (الحساسية الإستراتيجية - وسيولة الموارد - والإلتزام الجماعي) في قطاع السياحة المصري عن طريق الاهتمام بتنمية المهارات الناعمة لدى الأفراد عن طريق :-

- ١- **التوصية:** الاهتمام بتنمية مهارة التحليل والتفكير المنطقي للأفراد .
الآلية: عن طريق عمل لقاءات مناقشة لدراسة المستجدات في البيئة الخارجية والداخلية مع الأفراد وعمل مناقشات العصف الذهني لحل المشكلات ووضع الخطط وإعطائهم الفرص للمشاركة في المناقشات والاستماع لآرائهم ومناقشتهم فيها وتشجيعهم على إبداء الرأي بكامل الحرية ، ويمكن تطبيق ذلك عن طريق عمل استطلاعات رأي إلكترونية .
جهة التنفيذ: الإدارة العليا ومديري الأقسام .
- ٢- **التوصية:** مشاركة الأفراد صنع القرارات وحل المشكلات .
الآلية: يتم تمكين الأفراد وتدريبهم على عملية صنع القرارات وتزويدهم بالمعلومات لوضع البدائل وتقييم البدائل عن طريق معايير لترتيب الأولوية في البدائل المطروحة واختيار الأنسب منهم ووضع هذا التدريب موضع تنفيذ فعلي عن طريق مشاركتهم في صنع القرارات .
جهة التنفيذ: الإدارة العليا ومديري الأقسام .
- ٣- **التوصية:** تنمية مهارات التخطيط والتنظيم لدى الأفراد .
الآلية: السماح للأفراد بوضع مجموعة من الأهداف للفترات المقبلة ومناقشتها وتفعيل هذه الأهداف ومحاسبة الأفراد على تحقيق هذه الأهداف والعمل من خلال فرق عمل وإعطائهم الموارد المناسبة لتوزيعها على تحقيق الأهداف مع مطالبتهم بوضع خطط تشغيلية وتكتيكية والمشاركة في رسم الخطط الإستراتيجية .
جهة التنفيذ: الإدارة العليا ومديري الأقسام .
- ٤- **التوصية:** تنمية مهارة التعلم .
الآلية: عمل دورات التدريبية لتحديث المعلومات وتنمية المهارات وتطويرها ، كذلك تشجيع الأفراد على معرفة كل ما هو جديد في تخصصات عملهم وتوفير المعلومات الحديثة في المجال أول بأول ، وتدريب الأفراد على التقييم الذاتي لتحديد نقاط قوة لديهم ونقاط الضعف ، أيضاً عمل تقييم شامل للأداء يشترك فيه

المدير المباشر والأفراد ليقوم بعضهم البعض وللاستفادة من دراسة الحالات والخبرات .

جهة التنفيذ : مديري الإدارات وإدارة الموارد البشرية والإدارة العليا .

٥- تعلم إدارة المخاطر .

الآلية : مشاركة الأفراد حل الأزمات والمشكلات التي تواجه مجال الصناعة وتدريبهم للعمل تحت الضغط وتشكيل فرق عمل للأزمات تتكون من مختلف التخصصات واستخدام أسلوب العصف الذهني لحل الأزمات ، وعمل تقييم للإخفاقات والخروج من الدروس المستفادة وإثارة التحدي داخل الأفراد وتحفيز المجتهد منهم ومكافأته مادياً ومعنوياً لإثارة روح المنافسة .

جهة التنفيذ : الإدارة العليا ومديري الإدارات .

الثاني عشر : مقترحات للدراسات المستقبلية :

- ١- هناك أبعاد كثيرة جداً للمهارات الناعمة لم يتم اختبارها لذلك يمكن في الأبحاث المستقبلية اختبار أبعاد جديدة من المهارات الناعمة واختبار تأثيرها من عدمه على الرقابة الإستراتيجية ، مثل (مهارة التفويض -ومهارة التغيير-ومهارة التواصل والعمل الجماعي) .
- ٢- هذه الدراسة تمت في قطاع السياحة وأثبتت النتائج أنه توجد علاقة طردية قوية بين أبعاد المهارات الناعمة وبين الرقابة الإستراتيجية وهذا يعطي ضوء إلى إمكانية تطبيق هذه المتغيرات في مجالات أخرى .
- ٣- يمكن عمل دراسات عن تنمية المهارات الناعمة لدى طلاب الجامعات والمعاهد باعتبارها من دوافع التوظيف للخريجين بجانب المهارت الأساسية التي يتعلمها ويكتسبها الطلاب والخريجين من دراستهم .

المراجع العربية :

الأبحاث العلمية :

- الحلبي ، خال محمد إمام (٢٠٢١) المهارات الناعمة كضرورة للعمل في المكتبات ومراكز المعلومات : دراسة تحليلية لأهميتها من وجهة نظر أخصائي المكتبات والمعلومات ، جامعة القاهرة – كلية الآداب ص ص ٧ : ٥٢ .
- عبدالواحد ، مؤمن خلف ، (٢٠١٦) ، دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الأكاديمية : دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي – قطاع غزة ، مجلة جمعة فلسطين للأبحاث والرسائل – المجلد السادس – العدد الثاني ، ص ص ٣٣٨ : ٣٠٣ .

التقارير والإحصاءات :

- تقرير احصائية البنك المركزي المصري ٢٠١٩ .
- تقرير غرفة السياحة المصرية ، ٢٠١٩ .

Foreign references :

Books :

- Jerome, V. B., & Antony, A. (2018). Soft Skills for Career Success: Soft Skills. Educreation Publishing.
- Klaus, P. ,Rohman, J., & Hamaker, M. (2009) , The Hard Truth About Soft Skills: Workplace Lessons Smart People Wish They'd Learned Sooner , Harper Collins Publishers , www.harpercollins.com .
- Rao M. S. (2010) , Soft Skills - Enhancing Employability: Connecting Campus with Corporate , I.K. international publishing house pvt. Led. , India .
- Thompson, S. K. , (2012) . Sampling : Third edition , p: 59-60 .
- Tulgan, B. (2015). Bridging the soft skills gap: How to teach the missing basics to todays young talent. John Wiley & Sons.

Periodicals :

- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700.
- Ariratana W. , Sirisookslip S. & Ngang T. K. , (2015) , Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators , *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 186 , 331 – 336 , Available online at www.sciencedirect.com .
- Botke, J. A., Jansen, P. G., Khapova, S. N., & Tims, M. (2018). Work factors influencing the transfer stages of soft skills training: A literature review. *Educational Research Review*, 24, 130-147.
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2019). Strategic agility, business model innovation, and firm performance: an empirical investigation. *IEEE transactions on engineering management*.
- Cunha, M. P., Gomes, E., Mellahi, K., Miner, A. S., & Rego, A. (2020). Strategic agility through improvisational capabilities: Implications for a paradox-sensitive HRM. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100695.
- Deepa Sethi , (2018) , Self-facilitation framework for developing soft skills – FSIAR, *Development And Learning In Organizations* Vol. 32 No. 6 , Emerald Publishing Limited , Pp. 5-7.
- Doz, Y. (2020). Fostering strategic agility: How individual executives and human resource practices contribute. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100693.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long range planning*, 43(2-3), 370-382.

- Dubey, R. S., & Tiwari, V. (2020). Operationalisation of soft skill attributes and determining the existing gap in novice ICT professionals. *International Journal of Information Management*, 50, 375-386.
- Harvey, L. (2000), "New realities: the relationship between higher education and employment", *Tertiary Education & Management*, Vol. 6 No. 1, pp. 3-17.
- Heckman J. & Kautz T. , (2012) , Hard evidence on soft skills , *Labour Economics* 19, available at SciVerse ScienceDirect 451–464
- John, J. (2009). Study on the nature of impact of soft skills training programme on the soft skills development of management students. *Pacific Business Review*, 19-27., available at: www.researchgate.net .
- Kale, E., Aknar, A., & Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276-283.
- Nejatian M. , Zarei M. H. , Rajabzadeh A. , Azar A. , Khadivar A. (2019) , Paving the path toward strategic agility: A methodological perspective and an empirical investigation , *Journal of Enterprise Information Management* Vol. 32 No. 4, pp. 538-562 , available on Emerald Insight at www.emeraldinsight.com/1741-0398.htm
- Ng, L. K. (2020). The perceived importance of soft (service) skills in nursing care: A research study. *Nurse education today*, 85, 104302.
- Singh A. & Jaykumar P. , (2019) , On the road to consensus: key soft skills required for youth employment in the service sector , *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* Vol. 11 No. 1, pp. 10-24 , Emerald Publishing Limited , www.emeraldinsight.com .

- Sethi, D. (2018). Self-facilitation framework for developing soft skills–FSIAR. Development and Learning in Organizations: An International Journal.
- Shams, R., Vrontis, D., Belyaeva, Z., Ferraris, A., & Czinkota, M. R. (2021). Strategic agility in international business: A conceptual framework for “agile” multinationals. Journal of International Management, 27(1), 100737.
- Sriruecha, C., & Buajan, S. (2017). Leadership soft skills of the director that affects the performance of the subordinate at sub district health promoting hospitals. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 237, 1341-1346.
- Succi , C. & Wieandt M. (2019) Walk the talk: soft skills’ assessment of graduates , European Journal of Management and Business Economics Vol. 28 No. 2, available on Emerald Insight ,pp. 114-125
- Szilárd S. , Benedek A.& Ionel-Cioca L. (2018) , Soft Skills Development Needs and Methods in Micro-Companies of ICT Sector , Procedia- Social and Behavioral Sciences 238 , 94 – 103 , Available online at www.sciencedirect.com .
- Tseng H. , Yi X. , & Yeh H.T. , (2019) , Learning-related soft skills among online business students in higher education: Grade level and managerial role differences in self-regulation, motivation, and social skill , Computers in Human Behavior 95 , 179–186 , Available online at www.sciencedirect.com .
- Xing, Y., Liu, Y., Boojihawon, D. K., & Tarba, S. (2020). Entrepreneurial team and strategic agility: A conceptual framework and research agenda. Human Resource Management Review .

Articles & Papers :

- Bushel B. (2019) , Why Your Business Should Make Strategic Agility a Top Priority , inc magazine , www.inc.com .
- Hu-Chan M. , (2020) , How to Find Opportunity Within a Crisis , inc magazine , www.inc.com .
- Son S. (2015) , The Power of Employee Appreciation , www.tinypulse.com
- Starner T. (2016) , Applicant quality continues to plague employers , www.hrdiver.com .
- Wade M. , Joshi A. , Teracino E. A. , (2021) , 6 Principles to Build Your Company's Strategic Agility , Harvard business review , www.hbr.org .