



المهارات الناعمة للموارد البشرية ودورها في الاداء الاستراتيجي بحث ميداني في عينت من مديريات وزارة التربية

أ.د. ناظم جواد عبد سلمان
كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
alzeidinadhun@gmail.com

الباحث لى هادي خميس
وزارة التربية العراقية
lumahadi7@gmail.com

Received:10/5/2020

Accepted :5/7/2020

Published :October / 2020

هذا العمل مرخص تحت اتفاقية المشاع الابداعي نسب المُصنّف - غير تجاري - الترخيص العمومي الدولي 4.0

[Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

مستخلص البحث

هدف البحث الى تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المهارات الناعمة للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي، اذ تشكل المهارات الناعمة للموارد البشرية المحرك لكافة الواجبات والعمليات التي تقوم بها المنظمة، ونتيجة التغييرات الحادة التي شهدتها البيئة، استوجب الامر قيام هذه المنظمة بتحديد اهم المؤشرات المالية وغير المالية التي يتوجب اعتمادها في تحقيق الاداء الاستراتيجي لضمان بقاءها واستمرارها في العمل. وقد تمثلت مشكلة البحث بانخفاض الوعي الادراكي بأهمية توظيف المهارات الناعمة للموارد البشرية في تحقيق مؤشرات الاداء الاستراتيجي المالية وغير المالية، لذا تبرز اهمية البحث في محاولة تقديم معالجات لها، ولتحقيق اهداف البحث من خلال توضيح العلاقة بين المتغيرات المبحوثة الرئيسية والفرعية، قد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق البحث، اذ استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم اعدادها باستخدام المقاييس الجاهزة، ووزعت على عينة من (101) مديرا قسم ومسؤول شعبة في (6) مديريات تابعة لوزارة التربية العراقية. ولمعالجة وتحليل بيانات البحث تم استخدام البرنامج الاحصائي (SPSS-V23) & (Excel). كما افرزت الاساليب الاحصائية مجموعة نتائج اكدت علاقة الارتباط بين المهارات الناعمة للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي، كما يوجد تأثير معنوي للمهارات الناعمة للموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي. ومن اهم قيود البحث هي ندرة البحوث والدراسات العراقية على وجه التحديد المتعلقة بالمهارات الناعمة للموارد البشرية، صعوبة ترجمة بعض المصطلحات الاجنبية، وصعوبة اقتناع افراد العينة المبحوثة بملاء فقرات الاستبانة. اما الاثار العلمية للبحث فقد تمثلت بتقديم مجموعة من الاستنتاجات اهمها ان المهارات الناعمة للموارد البشرية تعد الموارد الاكثر اهمية لتحديد وبناء مؤشرات الاداء الاستراتيجي المالية وغير المالية في ظل البيئة الدينامية، الامر الذي يوجب عليها الاهتمام بتنمية وتطوير المهارات الناعمة بالاطلاع على تجارب الدول المتقدمة ومحاولة الافادة منها وتطبيقها بالبيئة العراقية بأفضل شكل ممكن. وفيما يخص الاصاله/ القيمة الخاصة بالبحث فهي محاولته الجمع بين متغيرين (المهارات الناعمة للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي) في بحث واحد لتقديم اسهام في توفير مصدر جديد من نوعه للمكتبة العراقية والعربية.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ المهارات الناعمة للموارد البشرية، الاداء الاستراتيجي، البيئة، المنظمات المعاصرة.

المقدمة

تمثل المهارات الناعمة للموارد البشرية احدى المفاهيم الاستراتيجية والانسانية المعاصرة، ذات الاهمية البالغة للمنظمات العامة والخاصة لدورها المهم في مساعدتها على التميز والابداع في البيئة التي تعمل ضمن حدودها، وصولاً لضمان بناء سمعتها واستمرارها في خدمة جمهورها، وقد ازدادت هذه الاهمية بسبب الضغوطات سريعة التغيير التي تواجهها، الامر الذي استلزم من المنظمات تطوير المهارات الناعمة للموارد البشرية في المستويات الادارية كافة، لكونهم مسؤولين عن تحريك واستثمار الموارد المتاحة لديها. كما لا يمكن للمنظمة تحديد مساراتها دون وجود مجموعة من المؤشرات التي تمثل مرشداً لتقييم ادائها، وبالتالي فإن غياب هذا المؤشرات سيؤدي الى عشوائية الحركة، وتضارب المصالح وعدم تحقيق الاهداف، وعليه فان المنظمات تحتاج مؤشرات محددة تساعد على التكيف مع بيئتها وتحقيق اهدافها، وهنا تبرز تحقيق أهمية الاداء الاستراتيجي. ويمكن تلخيص مشكلة البحث والتي تم التوصل اليها من خلال المعايير الميدانية في وزارة التربية العراقية اثناء فترة جمع البيانات والتي تمثلت بثلاثة اشهر بانخفاض الوعي الادراكي بأهمية توظيف المهارات الناعمة للموارد البشرية العاملة لديها في تحقيق مؤشرات الاداء الاستراتيجي المالية وغير المالية. اما الأهمية النظرية للبحث فتبرز في اطار اهمية المتغيرات التي يتناولها البحث الحالي ، والتي تمثل موضوعات أداريه حديثة تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة، وبشكل خاص في مجال ادارة الموارد البشرية والادارة الاستراتيجية، الرغم الاهتمام بدراسة هذه المتغيرات، الا ما كتب عنها لا زال يمتاز بقلته وبشكل محدد في القطاع الحكومي. لذا تمت المحاولة الجمع بين متغيرين وهي : "المهارات الناعمة للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي"، وذلك باعتماد الكثير من المصادر والمراجع العلمية الحديثة والأجنبية منها التي مثلت النسبة الأكبر من المصادر ذات التماس المباشر مع موضوعي البحث، لا سيما الموضوعات المنشورة على شبكة الانترنت العالمية . في حين تبرز الأهمية التطبيقية للبحث في محاولته تقديم مجموعة من الحلول للمشكلات، التي تواجه المنظمات العاملة في القطاع العام، وبقدر تعلق الامر بمتغيرات ميدان الدراسة، كون من المتوقع ان النتائج التي يتم التوصل اليها، ستكون مرشداً للمديرين في مديريات وزارة التربية الى افضل السبل لتوظيف المهارات الناعمة لمواردهم البشرية في اختيار افضل الأدوات التي تعزز الاداء الاستراتيجي لمنظماتهم، بما يكفل النجاح والتفوق في خدمة المجتمع التي يعملون في اطاره. وعليه يهدف البحث الى تشخيص واقع المهارات الناعمة للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي في المديريات المبحوثة / وزارة التربية العراقية واهميتها النسبية، والتعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بينهما. كما يقدم المخطط الفرضي للبحث صورة واضحة ومعبرة عن الفكرة الرئيسية التي يحاول البحث تحقيقها، التي تتمثل بصورة مباشرة في توضيح اهمية الدور الذي تمارسه المهارات الناعمة للموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي للمنظمات العاملة في القطاع العام، وذلك من خلال العلاقات واتجاهاتها بين متغيرات البحث. وفي اطار الفكرة الرئيسية لمخطط البحث تم صياغة فرضيتان رئيسية تنبثق منها عدد من الفرضيات الفرعية وهي : الفرضية الاولى (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المهارات الناعمة للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي)، الفرضية الثانية (تؤثر المهارات الناعمة للموارد البشرية تأثيراً احصائياً ذا دلالة معنوية في الاداء الاستراتيجي) .

مراجعة الأدبيات

المهارات الناعمة للموارد البشرية

تم تعريف المهارات الناعمة للموارد البشرية بعدة تعاريف وفقاً لوجهات نظر وتوجهات الباحثين، إذ تم تعريفها بالتركيز على جانب الكفاءة في العمل بانها القابليات المميزة التي تعتمدها الموارد البشرية في انجاز وظائفهم بالكفاءة المطلوبة (Ivancevich et al, 1997:17)، وباعتبار المهارات الناعمة للموارد البشرية احدى مكونات راس المال البشري فقد عرفت بانها الخبرة التي تتمتع بها الموارد البشرية نتيجة اشتراكهم في برامج التدريب والتطوير، وهي المكون الثاني لراس المال البشري، الذي يمارس دور مهم في التعامل مع التغييرات والمستجدات التي تواجهها المنظمة في العمل (Gregory , 1999 : 715)، وعلى وفق المدخل المعرفي فقد عرفت بانها مهاره الموارد البشرية في ترجمه المعرفة التي يتمتعوا بها، للتعامل مع المستجدات التي تواجههم في العمل للوصول الى الاداء المحدد من قبل ادارتهم (Schermmerhorn, 2002:71)، وبالتركيز على الجانب الشخصي عرفت بانها المهارة الشخصية التي تمكن الموارد البشرية من تنفيذ الأنشطة والمهام الخاصة بهم، داخل المنظمة وخارجها عندما يتطلب الامر التعامل مع الجهات الخارجية (McKenna, 2004: 664) . ومن وجهة نظر تحفيز الموارد البشرية عرفت بانها المهارات التي تجعل الموارد البشرية على استعداد لتنفيذ وظائفهم بافضل شكل ممكن نتيجة المعرفة والمعلومات التي يتمتعوا بها (Kreniter & Kinicki , 2007 : 256)، وبشان تطوير الموارد البشرية وجعلها على اتم الاستعداد

لمواجهة المستقبل المجهول فقد عرفت بانها القدرة على الاداء بطرق تضمن تحقيق التغذية العكسية لتوفير المعلومات التي من الممكن اعتمادها في تعزيز الاداء المستقبلي (: Busina & Korshunova , 2015) ، ومن وجهة نظر تحليلية فكرية عرفت بانها الاستخدام الفكري والحركي للإمكانيات الجسدية والفكرية المتاحة للعاملين لتحقيق المهام الخاصة بهم بشكل سريع ومنتقن، وبالتركيز على دور المهارات الناعمة للموارد البشرية في تنفيذ الوظائف الصعبة داخل المنظمة عرفت بانها المهارات والقدرات والسمات الممتلئة من قبل الموارد البشرية، والتي ترتبط بالمهام الصعبة التي يقوم بها داخل المنظمة، من اجل ضمان تحقيق النجاح لهم ولها في ظل البيئة التنافسية المعاصرة (458: Binsaeed el at , 2017) ، وبذات الاتجاه تقريباً عرفت بانها المواصفات المهنية التي يتوجب توفرها في الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، لضمان بقاء ميزتها التنافسية لأطول فترة ممكنة (400 : 2017 : Salleh el at) ، وعلى وفق منظور الاغتراب والعمل في الشركات المتعددة الجنسية فقد عرفت بانها المهارات التي تحتاجها الموارد البشرية عند العمل في الدول المختلفة للفروع التابعة للشركات المتعددة الجنسية للتعامل مع موارد بشرية وزبائن من خلفيات ثقافية واجتماعية متعددة (1: Sanz el at , 2018) . وبالتركيز على جانب المرونة في العمل وانعكاسها على الاداء التنظيمي عرفت بانها المهارات التي تساعد الموارد البشرية على الخروج عن خطة العمل بحرية مع تغيير ظروف العمل بالشكل الذي يسهم في ظهور اشكال جديدة من المهارات الابداعية لتعزيز الاداء المنظمي (12 : 2018 : Singh) ، وبالإشارة الى امكانية تطوير المهارات الناعمة للموارد البشرية وتحديثها بشكل مستمر عرفت بانها المهارات التي يمكن تطويرها من خلال البرامج التدريبية، والتي تسهم في زيادة فرص العمل امام الموارد البشرية لتحسين مستويات الاجور الخاصة بهم (2 : 2019 : Tang) . وبعد الاطلاع على التعاريف السابقة يمكن تعزيز المهارات الناعمة للموارد البشرية اجرائياً لأغراض هذا البحث من وجهة نظر الباحثان بانها : المهارات التي تحتاجها الموارد البشرية لقيادة وتحفيز الاخرين، بالشكل الذي يتوافق مع توجهات المنظمة، من خلال تشجيعهم على العمل الفرقي وتعزيز مهارات التواصل فيما بينهم لتبادل المعرفة والمعلومات فيما بينهم، بالشكل الذي يسهم في تعزيز المهارات الابداعية لديهم لتطوير اداء المنظمة، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلات الذي تواجههم في العمل، فضلاً عن تعزيز المهارات التفاوضية مع الاطراف الذي تتعامل معهم المنظمة سوء داخلها او خارجها. وسوف يتم الاعتماد على اهم انواع المهارات الناعمة للموارد البشرية في تشخيص واقعا واهميتها النسبية للمنظمة المبحوثة، وهي (المهارات الفكرية، المهارات الابداعية، المهارات القيادية، مهارات ادارة الذات) وفيما يأتي توضيح لها : 1- المهارات الفكرية : وهي المهارات اللازمة لمعالجة وتحليل المعلومات واستخدام المعرفة لتوليد الافكار التي تمثل المحرك لجهود الاخرين لاستثمار الافكار الخاصة بهم وتعزيز عمليات التداوية فيما بينها (701 : 2001 : Huczynski) ، وبذات الاتجاه تقريباً عرفت بانها مهارة الموارد البشرية في طرح الافكار الخلاقة المؤثرة في الاخرين من خلال الخبرات والمعلومات التي يمتازوا بها (314 : 2003 : Robbins) ، كما تم التأكيد بان المهارات الفكرية للموارد البشرية تسهم بشكل رئيس في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة، بالشكل الذي يساعدها على التفوق والتميز بالمقارنة مع المنظمات المنافسة لها. 2- المهارات الابداعية: وهي مهارة المورد البشري في ترجمة الافكار الى منتج او عملية او طريقة جديدة للإنتاج، كما عرفت بانها مهارة المورد البشري على إيجاد طرائق جديدة للتفكير والتعلم، وتوظيف ذلك على نحو رئيس في تغيير عمليات المنظمة، وعلى وفق مدخل النظم عرفت بانها منظومة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية، ذات العلاقة بتحقيق إنتاج جديد وذو قيمة عالية بالنسبة للفرد والمنظمة (71: 2002 : Schermerhorn) ، كما تم تعريفها بانها مهارة المورد البشري وقدرته على تقديم فكرة أو منتج غير مألوفة (421 : 2015 : Busina & Korshunova) . 3- المهارات القيادية : وهي تتمثل في مهارة المورد البشرية وقدرته على التأثير في الاخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إلزام قانوني، وذلك لاعتراض الجماعة التلقائي بقيمة المهارات القيادية في تحقيق أهدافها وكونه معبراً عن آمالها وطموحاتها مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده، وبالتركيز على جانب السلوك التنظيمي عرفت بانها المهارات التي تبرز في السمات الشخصية والافعال والاجراءات الخاصة بالموارد البشرية لتعزيز مستويات المعرفة الخاصة بهم (71: 2002 : Schermerhorn) ، وعليه تتمثل المهارات القيادية في مهارة الموارد البشرية على التأثير في سلوكيات الاخرين، وتوجيههم نحو الاهداف التي يسعوا الى تحقيقها، حتى وان كانت تتعارض مع اهدافهم الشخصية ، فضلاً عن امتلاك الشخصية والكاريزمية اللازمة لتحريك الموارد الاخرى داخل المنظمة، علماً انها لا ترتبط بالمنصب الاداري نهائياً (Freitas & Routledge , 2013 : 8) . 4- مهارات ادارة الذات : مهارة المورد البشري في تحقيق التكامل الأخلاقي لتوجيه الذات وموازنة العمل ومتطلبات الحياة، ومن جهة اخرى تمت الإشارة اليها بانها مهارة المورد البشري في التوجيه الإيجابي للأمزجة والاندفاعات، بحيث يتم من خلالها التحكم بالمواقف الخارجية وتوجيهها بشكل مفيد لكافة الاطراف (453 : 2012 : Robles) ، ومن جانب اخر عرفت بانها مهارة المورد البشري في إصدار الحكم والتفكير

المتأني، قبل القيام بالسلوك عند التعامل مع الآخرين، فضلاً عن القدرة على التحكم بالسلوك الفردي (Majid el at, 2012: 1038).

الإداء الاستراتيجي

لم يظهر الاداء الاستراتيجي بشكل مفاجئ في مجال الادارة الاستراتيجية، إذ يمكن القول بان بداية توجه المنظمات نحو نظام ادارة الاداء هو النقطة التي انطلق منها الاداء الاستراتيجي، من خلال محاولته تحقيق التكامل بين الاداء الخاص بالمنظمات واهدافها، اي بعبارة اخرى التخطيط لكيفية استثمار معارف وقدرات ومهارات مواردها البشرية في تحريك الموارد الاخرى لتحقيق المستويات المطلوبة من الاداء (Niven , 2002 : 15)، وعليه يكتنف تحديد مفهوم الاداء الاستراتيجي صعوبة واضحة في منظمات القطاع العام بشكل خاص بسبب تعدد توجهات وآراء المهتمين والدارسين بخصوصه من جهة، وبسبب تنوع المعايير والمؤشرات والمقاييس التي يمكن ان تعتمد عليها الادارات للوقوف على مستوياته وتشخيصه، لذلك لا يوجد اجماع على مفهوم واضح ومحدد له، فقد تعددت المداخل والمنطلقات التي يمكن الاعتماد عليها في تعريفه. إذ توافقت آراء الباحثون بان الاداء الاستراتيجي يتمثل بقدرة المنظمة على تحقيق اهدافها من خلال التوفيق بين النتائج والمخرجات التي يقوم بها المدراء والعاملين لديها، ومن ثم اجراء المقارنة بين الاداء المتحقق وبين ذلك المتوقع عند اجراء التخطيط الاستراتيجي لها، وعلى وفق المدخل التنافسي تم تعريفه بانه العملية التي تقارن بين اداء المنظمة في القطاع العام واداء المنافسين لها في القطاع الخاص، للتعرف على جوانب القوى وتعزيزها من جهة، وتشخيص نقاط الضعف والخلل ومعالجتها (Kaplan , 2001 : 353)، وبعبارة اخرى تستند اهميته في قدرته على ترجمه رسالة المنظمة واستراتيجيتها الى مجموعة من المؤشرات والمعايير، التي توضح مدى قدرتها على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، ومن ثم تعزيز قدرتها على صياغة مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز الواقع الحالي (Tapanya , 2004 : 41). ومن جهة اخرى عرف الاداء الاستراتيجي بانه داله لانشطة المنظمة والمرأة التي تعكس مستويات النجاح او الفشل في تحقيق الاهداف الخاصة بها، اما على وفق مدخل نظم المعلومات فقد عرف بانه العملية التي تعتمد لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، التي من شأنها معالجة حالات الضعف، وتعزيز نقاط القوة لدعم عمليات التطور والنمو (Blocher el at , 2010 : 819)، وبذات الاتجاه تقريباً عرف بانه قدرة المنظمة على استغلال معلوماتها وامكانياتها، لتنفيذ انشطتها ومهامها المختلفة لتحقيق اهدافها وفق معايير محددة مسبقاً، وبالشكل الذي يضمن عدم حدوث اي فجوه استراتيجية في الاداء. ومن خلال توضيح قدرة المنظمة على متابعة متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية ورصد العوامل المؤثرة على نجاحها تم تعريف الاداء الاستراتيجي بانه احدى التوجهات المعاصرة التي تعتمد على المنظمة، لمتابعة عوامل النجاح الحرجة التي تمارس تأثير مهم في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها واهدافها، وبالتركيز على جانب التدقيق عرف الاداء الاستراتيجي بانه اجراءات الفحص التي تقوم بها المنظمة، باستخدام مجموعة من الاجراءات للتعرف على الجوانب الخاصة بالادارة الاستراتيجية التي تقوم بتنفيذها، للقيام بسلسلة من الاجراءات العلاجية لها (Rastislav & Petra , 2016 : 108). وفي التعريف الذي قدمه (Cokins , 2003) اكد بان الاداء الاستراتيجي يوضح قدرة المنظمات على انجاز خططها وتحويلها الى نتائج واقعية قابلة للقياس، ومن ثم تعزيز قدرتها على الاستجابة للمستجدات والتحولات المتسارعة التي تعيق قدرتها على تحقيق اهدافها. وبعد الاطلاع على المفاهيم والتعريفات الفلسفية التي قدمها الباحثين السابقين، يمكن تقديم تعريف خاص لأغراض البحث الحالي إذ يعرف الاداء الاستراتيجي بانه : العملية التي تسعى من خلالها المنظمات الى اعتماد مجموعة من المؤشرات والمعايير التي تترجم رسالتها واهدافها واستراتيجياتها الى مجموعة من العمليات، لتوفير المعلومات عن الانشطة الداخلية التي تنفذها في اطار مواردها المالية المتاحة، لتحديد مدى قدرتها على خدمة زبائنها والمتعاملين معها، فضلاً عن دعم برامج التعلم والنمو الخاصة بها للحفاظ على سمعتها في المجتمع . وهناك مجموعة من الابعاد التي يمكن استخدامها في دراسة الاداء الاستراتيجي في المنظمات، سيتم اختيار المنظورات الاربعة (بعد التعلم والابداع، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية، البعد المالي) كأبعاد لدراسة الاداء الاستراتيجي في الجانب التطبيقي لهذا البحث، وفيما يلي توضيح لطبيعة هذه الابعاد : 1- بعد التعلم والابداع : ان هذا البعد يركز بشكل مباشر على اعطاء الاولوية لخلق مناخ مناسب داخل المنظمات، يسند عمليات الابتكار والابداع، كما يهدف الى وضع آليات واساليب محددة يمكن الاعتماد عليها في استثمار برامج تطوير وتدريب الموارد البشرية، لتطوير مهاراتهم وقابليتهم وتوظيفها في تحقيق اهدافها (Tapanya , 2004 : 41)، كما يعكس هذا البعد قدرة المنظمات على ادارة راس المال البشري الخاص بها، وكيفية تفعيل برامجها المختلفة لتعزيز قدرتها على استثمار الموارد الاخرى المتاحة لديها، وبشكل خاص التكنولوجية منها لتحقيق غاياتها واهدافها لخدمة المجتمع (Alhyari el at , 2013 : 518)، اذن يتمثل هذا البعد في الاسس التي يتوجب على المنظمة ان تتبناها لدعم عمليات النمو والتحسين المستمر،

اللازمة لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها على الامد الطويل اكثر منه بالأمد القصير. 2- بعد الزبون : من اهم التحديات التي يركز هذا البعد على مساعدة المنظمة في مواجهتها، هي كيفية تحقيق التميز التشغيلي في الانشطة والعمليات المختلفة التي تقوم بتنفيذها، وكيفية قيادة الخدمات التي تقدمها من خلال تحسين مستويات الجودة والخصائص النادرة التي يمتاز بها، واخيراً ادارة علاقات الزبون وتوفير موارد بشرية قادرة على التفاهم والتعامل مع سيكولوجية الزبون الداخلي والخارجي بالصورة المناسبة لضمان بقاءهم واستمرارهم بالتعامل معها (15 : 2002 , Niven)، وتمت الإشارة بان هذا البعد يتألف من مجالات يركز عليها عند تقييم الاداء الاستراتيجي الخاص بالمنظمة وهي: "الوقت، جودة الاداء، الخدمة، واخيراً التكلفة" (791 : 2011 , Kinney). وعليه فان هذا البعد يحاول تلخيص القيمة المقترحة للمنظمة وكيفية توظيفها في تحقيق رضا المتعاملين معها، ولكن ليس من وجهة نظرها وانما من وجهة نظرهم . 3- بعد العمليات الداخلية : ان هذا البعد يعطي الاولوية الاستراتيجية لكافة العمليات الانتاج الداخلية، التي تمارس دور مهم في تقديم الخدمات ذات الجودة العالية لكل من الزبائن الذي يتعاملون مع المنظمة (328 : 2001 , David)، كما تمت الإشارة الى ان العمليات الداخلية للمنظمات تتألف من عدد من العمليات الفرعية التي تتفرع عنها، ولكنها تشكل من خلال توحيدها النظام الأشمل لعمليات المنظمة بأكملها وهي: "التشغيلية، الادارية، الابداعية، التنظيمية، واخيراً الاجتماعية"، وتمارس مؤشرات هذا البعد دور مهم في تحديد الانشطة الروتينية وغير الروتينية التي تقوم بها المنظمة ، بالتركيز على جانبي الدقة والسرعة من اجل وضع آليات المناسبة لتطويرها، والنهوض بها لاهميتها البالغة في تعزيز الاداء الاستراتيجي لها (280 : 2006 , Maria el at). 4- البعد المالي : يستخدم هذا البعد لتشخيص قدرة المنظمة على ادارة الشؤون المالية الخاصة بها، لتحقيق المنافع اللازمة ولدعم عمليات الاستثمار، ومن ثم تعزيز سمعتها في المجتمع، لاستدامة النفوق في تحقيق الاداء لأطول فترة ممكنة (41 : 2004 , Tapanya)، ومن اهم الاستراتيجيات التي يركز هذا البعد على قياسها هي استراتيجيات (النمو، الربحية، والمخاطرة)، ومن ثم فهو يعكس قدرة المدراء التنفيذيين في المنظمة الحكومية على تطوير الوحدات التنظيمية داخلها، لتعزيز قدراتهم على استثمار الموارد المتاحة لديهم لتحقيق الاهداف الخاصة بأصحاب المصالح الذين يتعاملوا معهم (3 : 2008 , Kaplan & Norton).

العلاقة بين المتغيرات المبحوثة

يحاول الباحثان في هذا المبحث مناقشة بعض الجهود الفكرية السابقة، للتعرف على اسس الفلسفية والمنطلقات الفكرية، التي تؤكد اهمية الدور الذي تمارسه المهارات الناعمة للموارد البشرية، في دعم الاداء الاستراتيجي للمنظمات سواء في القطاع العام ام الخاص، واستدامه لأطول مدة ممكنة، من اجل توضيح الاساس المعرفي الذي استندت عليه الباحثان في صياغة فرضيات بحثه] هذا. اذ على مستوى القيادة العليا للمنظمات، فان المهارات الناعمة تمارس دور مهم في متابعة المستجدات الخارجية، وتحليل التغيرات التي تحدث فيها، من اجل تشخيص درجة المخاطرة التي يمكن ان تتعرض لها منظماتهم، ومن ثم اتخاذ الاجراءات المناسبة لمعالجتها، لضمان عدم تراجع الاداء الاستراتيجي الخاص بها في ظل تلك المستجدات (276 : 2010 , Aranda & Arellano)، كما تؤثر المهارات الناعمة للموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي، على نطاق واسع، ولا تقتصر في مجال محدد، وانما تسهم في كافة المجالات ذات العلاقة به، لضمان تحقيق التكامل والشمولية في انجاز المعايير والمؤشرات الخاصة به، وعليه تمارس هذه المهارات تأثير مهم في الاداء الاستراتيجي للمنظمة، من خلال توضيح اهم الجوانب الايجابية التي يمكن توظيف مهارات ومعارف ومقدرات العاملين داخلها، لاستثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، ومن ثم تحقيق الموازنة بين نقاط قوتها الداخلي والفرص المتاحة في الخارج لتحقيق اهدافها الاستراتيجية (: 2012 , Majid el at 1036). كما تمت الإشارة بان العلاقة بين المهارات الناعمة للموارد البشرية، والاداء الاستراتيجي تكون تفاعلية بصورة واضحة، اذا ما قورنت بالعلاقة بين المهارات الصلبة والاداء الاستراتيجي، لكون الناعمة تكون اكثر قدرة على التكيف والتعديل بصورة مستمرة، لتلبية المتطلبات اللازمة لتعزيز الاداء الاستراتيجي بصورة مستمرة . كما تم التأكيد بان المهارات الناعمة للموارد البشرية تؤثر بصورة رسمية وغير رسمية في الاداء الاستراتيجي للمنظمات، من خلال دورها في تعزيز التفاعل بين هذه الموارد واصحاب العمل، وتعزيز مشاركتهم في صياغة الخطط الاستراتيجية، واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها بالصورة المطلوبة (& Hendarman 37 : 2012 , Tjakraatmadja).

تحليل البيانات ومناقشة النتائج

انطلاقاً من محاولة اختبار صحة النموذج الفرضي للبحث، والتحقق من فرضياته تم الحصول على البيانات باعتماد الاستبانة كأداة رئيسة للحصول على بيانات البحث لكونها تلائم المنهج المعتمد في جانبه التطبيقي والوقت المسموح به، فضلاً عن قدرتها على تحقيق الاهداف المتوخاة، وهي من اهم الاساليب المعتمدة لجمع البيانات. لذا صممت بالاستناد الى افكار المقاييس الجاهزة المعتمدة في الدراسات السابقة، وتوظيفها بما يتلاءم ومتغيرات البحث وطبيعة الترابط بينها، اذ اعتمدت المقاييس (Robles, 2012 & Majid el at, 2012 & Musembi el at, 2018) في تصميم فقرات المهارات الناعمة للموارد البشرية، وعلى افكار المقاييس (Kaplan, 2001 & Rastislav & Petra, 2016) في تصميم فقرات الاداء الاستراتيجي، بعد تكييفها واجراء التعديلات عليها لتلائم البحث الحالي. وقد تم اعتماد مدرج (ليكرت الخماسي) في تصميمها، وبمستوياته (اتفق بشدة، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً). ولقد تم إخضاع الاستبانة بمقاييسها المعتمدة في هذا البحث، الى اختبارات الصدق والثبات للتأكد من قدرتها على تحقيق اهدافه، اذ تم قياس الصدق الظاهري ويسمى غالباً ب(صدق المحكمين)، وذلك بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال والبالغ عددهم (11)، وفي ضوء ملاحظاتهم وآراءهم اعتمدت الاستبانة وبذلك استقرت على (46) فقرة، علماً انه أعيدت صياغة بعض الفقرات بناء على تقديراتهم، وقد حصلت معظم فقراتها على نسبة اتفق بلغت (93%)، وهي نسبة ممتازة وتؤكد صدق الاستبانة من الناحية الاحصائية. ويتحقق ثبات الاستبانة اذا كانت تعطي النتائج ذاتها، فيما لو قام الباحث بإعادة تطبيقها بعد فترات من الزمن على الأفراد ذاتهم مرة أخرى، وان الحد الأدنى لقيمة معامل الثبات تبلغ (0.67)، وتعد كافية للدراسات التي تعتمد الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وللتأكد من ثبات أداة البحث الحالي تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (20) فرداً من مجتمع البحث، وبعد (20) يوم تم إعادة توزيعها مرة أخرى على المجموعة ذاتها، وبعد معالجة البيانات بلغت قيمة الثبات للاستبانة ككل على وفق معامل "كرونباخ الفا" (Cronbach-Alpha) (0.89)، وهي مقبولة احصائية وذات دلالة معنوية في الوقت ذاته. وهذا يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة، ذات ثبات عالٍ، ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة لذات الأفراد وتعطي النتائج نفسها.

مجتمع وعينة البحث

تألف مجتمع البحث من المديرية التابعة لوزارة التربية العراقية، وهي الجهة الحكومية الوحيدة المسؤولة عن التعليم الاولي في العراق، ضمن تشكيلات مجلس الوزراء العراقي، اذ تأسست وزارة المعارف في 10 ايلول 1921، حيث ظهرت الادارة التربوية بوضوح بعد صدور النظام رقم (33) لسنة 1934، لمراقبة التعليم العام تتولى شؤون التفتيش ووضع المناهج والاشراف على تأليف الكتب، كما تتولى وضع الاسئلة المختصة بالامتحانات العامة. وقد تم اختيار (4) مديريات عامة من المديرية التابعة لوزارة التربية العراقية، كعينة للبحث على مستوى المنظمة، من اصل (14) مديرية عامة، أي ما يعادل نسبة (29%) من مجتمع البحث، وهي من النسب المقبولة في الدراسات الاجتماعية والادارية، بحسب دراسات الجهاز المركزي للإحصاء، ولتعزير النتائج تم كذلك اختيار قسمين من اصل (11) قسم مستقبل في وزارة التربية أي ما يعادل (18%) من الاقسام المستقلة غير التابعة للمديريات. وقد تم اختيار هذه المديرية بطريقة العينة العشوائية البسيطة، التي تعطي نفس الفرصة لكافة المديرية لاختيارها ضمن العينة المبحوثة، من خلال اعتماد مبدأ الاختيار العشوائي للمفردات، أي بعبارة اخرى يكون لجميع وحدات المجتمع، التي تقع تحت المعاينة من قبل الباحث، الفرصة ذاتها في الاختيار ضمن المجال المبحوث. وتم استخدام طريقة العينة العمدية، في تحديد عينة البحث على مستوى الافراد، اذ يعتمد هذا النوع من العينات، عندما توجد مجموعة من الافراد ال مقصودين، في جمع البيانات منهم. اذ تم اختيار مدراء الاقسام ورؤساء الشعب كافة في المديرية المشار اليها في اعلاه، وتم توزيع الاستبانات بواقع (132) استبانة، تم استرجاع (117) استبانة، وتم إهمال (16) استبانة، لكونها غير مطابقة لشروط التحليل الاحصائي، وبذلك تكون الاستبانات القابلة للتحليل (101) استبانة. ويمكن التعرف على ابرز خصائص العينة المبحوثة، بالتركيز على خمس مجالات رئيسة، يمكن توضيحها من خلال الجدول (1) :

جدول (1) خصائص العينة المبحوثة

العنوان الوظيفي			سنوات الخدمة			الشهادة			العمر			النوع البشري		
النسبة	العدد	المؤشر	النسبة	العدد	المؤشر	النسبة	العدد	المؤشر	النسبة	العدد	المؤشر	النسبة	العدد	المؤشر
%23	23	مدير قسم	%1	1	اقل من 5 سنوات	%9	9	دبلوم فني	%1	1	اقل من 25 سنة	%42	42	ذكور
%77	78	مسؤول شعبة	%15	15	5-10 سنوات	%67	68	بكالوريوس	%28	28	25 - اقل من 40 سنة	%58	59	اناث
			%30	30	11-14 سنة	%1	1	دبلوم عالي			40 - اقل من 55 سنة			
			%16	16	15-19	%13	13	ماجستير	%63	64	55 - اقل من 40 سنة			
			%38	39	اكثر من 20 سنة	%10	10	دكتوراه	%8	8	55 سنة فاكتر			

يتضح من الجدول (1) ان نسبة الاناث في المديرية المبحوثة/ وزارة التربية العراقية، بلغت %58، وهي اعلى من النسبة الخاصة بالذكور البالغة (%42)، وهذا يعطي مؤشراً على الاعتماد في تنفيذ المهام الادارية على اناث بشكل اكبر من الذكور. اما توزيع عينة البحث بحسب العمر فقد احتلت فئة العمر التي تراوحت بين (40- اقل من 55 سنة) النسبة الاكبر من العينة المبحوثة اذ بلغت %63، اما الفئة العمرية التي تراوحت بين (25- اقل من 40 سنة) فقد جاءت بالمرتبة الثانية بنسبة %28، وبعدها جاءت بالمرتبة الثالثة الفئة العمرية (55 سنة فاكتر) بنسبة %8، واخيراً شكلت الفئة العمرية (اقل من 25 سنة) النسبة الاقل بواقع %1. وفيما يخص توزيع عينة البحث بحسب الشهادة فان النسبة الاكبر من افراد العينة المبحوثة هم من حملة شهادة البكالوريوس، اذ بلغت نسبتهم (%67)، في حين ان ما نسبته (%13) من اجمالي العينة لديهم شهادة الماجستير، وان (%10) من افراد العينة المبحوثة لديهم شهادة الدكتوراه، اما حملة شهادة الدبلوم الفني، فقد شكلت نسبتهم (%9) من العينة المبحوثة، واخيراً جاء حملة شهادة الدبلوم العالي بنسبة (%1). وفيما يخص توزيع عينة البحث بحسب سنوات الخدمة نلاحظ من الجدول (1) ان واحد فقط من افراد العينة المبحوثة أي ما نسبته (%1) من اجمالي العينة لديه خدمة (اقل من خمسة سنوات)، في حين ان (%15) منهم أي ما نسبته (%15) من اجمالي العينة، لديهم خدمة من (5-10 سنوات)، وأن (%30) من العينة المبحوثة أي ما نسبته (%30) لديهم خدمة تراوحت بين (11-14 سنة)، والذين تراوحت سنوات خدمتهم بين (15-19 سنة) بلغ عددهم (%16) أي بنسبة (%16)، واخيراً (%39) من افراد العينة المبحوثة وهي النسبة الاكبر التي بلغت (%38) لديهم خدمة اكثر من (20 سنة). اما توزيع عينة البحث بحسب العنوان الوظيفي فيتضح من الجدول (1) ان (23) من عينة البحث أي ما نسبته (%23) من اجمالها شغلوا منصب (مدير قسم)، في حين ان العدد الاكبر (78) منهم أي ما نسبته (%77) من اجمالي العينة شغلوا منصب (مسؤول شعبة).

تشخيص واقع واهمية المتغيرات المبحوثة

يظهر الجدول (2) نتائج تحليل البيانات الخاصة بفقرات وابعاد متغير المهارات الناعمة للموارد البشرية، ويتضح بان هناك مستوى عالي من المهارات الناعمة للموارد البشرية داخل مديريات وزارة التربية التي تم اختيارها كميدان للتطبيق، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي الاجمالية لهذا المتغير (3.58) وهي اعلى من قيمة وسطها الفرضي. وبانسجام جيد من الناحية الاحصائية للإجابات على فقرات هذا المتغير، اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري الاجمالي (0.92) حيث لوحظ ان اغلب اصحاب المناصب الادارية في مديريات وزارة التربية يمتلكون مهارات ناعمة جيدة، تمكنهم من تنفيذ الأنشطة والمهام الخاصة بهم بأفضل شكل ممكن، اما قيمة معامل الاختلاف البالغة (0.27) التي تؤكد انخفاض مستوى التنشت بين اجابات افراد العينة المبحوثة. كما تم قياس المهارات الناعمة للموارد البشرية بالأبعاد الاتية (المهارات الفكرية، المهارات الابداعية، المهارات القيادية، ومهارات ادارة الذات) والتي تتمثل بدرجة وجودها لدى المدراء العاملين في عينة من مديريات وزارة التربية العراقية من وجه نظر الموارد البشرية العاملة فيها، وكانت النتائج حولها كالآتي :

جدول (2) تشخيص واقع متغير المهارات الناعمة للموارد البشرية وابعادها الفرعية في المنظمة المبحوثة

ت	الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	يملكون مهارة التعامل مع المعلومات ومعالجتها في الحالات المعقدة التي تواجههم في العمل.	74%	3.77	0.84	0.22
2	يمتازون بمهارتهم في معالجة وتحليل المعلومات لتوليد الحلول للمشكلات التي تعيق تحقيق اهداف منظماتهم.	75%	3.83	0.83	0.22
3	يوظفون عملية ارسال واستلام المعلومات والاستفادة منها في دعم عمليات اتخاذ القرارات.	74%	3.95	0.82	0.21
4	لديهم المهارة اللازمة للتعامل مع المواقف الحرجة التي تواجههم في العمل خلال الفترات .	71%	3.87	0.90	0.23
5	يستثمرون مهاراتهم الفكرية كافة في تحديد البدائل الافضل لتنفيذ الخطة بنجاح.	82%	3.77	0.88	0.23
6	لا يتمكنوا من اداء اكثر من نشاط والانتقال بين مصادر المعلومات من وقت لآخر.®	49%	3.08	1.01	0.33
اجمالي بعد المهارات الفكرية					
7	يوظفون الافكار الجديدة ويعبرون عنها بأسلوب مفهوم ومقبول من قبل المرؤوسين.	81%	3.75	0.75	0.20
8	يشجعون بعضهم البعض على التعلم الذاتي والانفتاح على تجارب الآخرين لافتراح الجديد في العمل .	75%	3.57	0.89	0.25
9	يستخدموا أساليب حديثة في تنفيذ النشاطات وتطويرها بما يعزز ابداعهم في الاداء.	79%	3.54	0.91	0.26
10	تفكيرهم موجه لربط رؤية المنظمة بحاجات ومتطلبات المجتمع وافراده.	78%	3.40	1.02	0.30
11	يحرصوا على ربط ومقارنة نتائج الاداء مع الخطط الموضوعة مسبقاً .	76%	3.50	0.94	0.27
12	لا يمتلكوا المهارة اللازمة لفهم تأثير متغيرات البيئة الخارجية في اداءهم ®.	42%	3.16	1.15	0.36
اجمالي بعد المهارات الابداعية					
13	يتمتعوا بالقدرة على خلق علاقات عمل ايجابية وتوظيفها في بناء فرق العمل.	80%	3.76	0.86	0.23
14	يطورون مهاراتهم في قيادة وتوجيه زملاء العمل ومرؤوسيههم .	83%	3.72	0.80	0.22
15	يؤكدون على الالتزام بالسياسات والاجراءات والتعليمات المعتمدة في انجاز المهام.	80%	3.96	0.80	0.20
16	يتمكنوا من تقييم سلوكياتهم وسلوكيات زملاءهم لضمان الارتقاء بها باستمرار.	77%	3.57	0.91	0.25
17	لا يملكون المدراء في وزارة التربية المهارة اللازمة لتقييم الاداء النموذجي للموظفين الآخرين.®	54%	3.17	1.19	0.38
اجمالي بعد المهارات القيادية					
18	يتملكوا المهارة اللازمة لإدارة وقتهم بشكل جيد.	81%	3.76	0.91	0.24
19	يتمكنوا من استخدام المهارة اللازمة لتحديد نقاط القوة والضعف في شخصيتهم بشكل جيد .	78%	3.54	1.03	0.29
20	يتملكوا المهارة اللازمة لجعل المواقف التي تحدث في العمل لتوسيع خبرتهم وتجاربهم المهنية.	75%	3.61	0.99	0.27
21	يتملكوا مهارة النظر للأشياء بمنظور الآخرين وتفهم سلوكياتهم .	76%	3.44	0.97	0.28
22	يتملكوا المهارة على تغيير الأفكار والآراء في العمل بما يضمن توظيف جديد ومفيد في العمل .	84%	3.62	0.90	0.25
23	لا يتقبلوا توجيه النقد البناء والابتعاد عن الاتكفاء على الذات.®	51%	2.88	1.30	0.45
اجمالي بعد مهارة ادارة الذات					
اجمالي متغير المهارات الناعمة للموارد البشرية					
		73%	3.58	0.92	0.27

وبالرجوع إلى الجدول (2) من أجل التعرف على النسبة المئوية للاتفاق، الخاصة بأجمالي متغير المهارات الناعمة للموارد البشرية، نجد انها بلغت قيمتها (73%)، وتؤكد بان هناك اتفاق بين افراد عينة البحث بوجود المهارات الناعمة لدى اصحاب المناصب الادارية في وزارة التربية، وهذه النتائج جاءت متسقة مع النتائج الخاصة بالأبعاد الفرعية للمهارات الناعمة للموارد البشرية. كما لمس الباحثان اثناء المعيشة الميدانية، بان هناك تنوع واضح في المهارات الناعمة التي يتمتع بها المدراء في وزارة التربية، ولا يقتصر ذلك على المهارات الاربعة التي تناولها هذا البحث، وهذه النتائج تسقت مع نتائج دراسة (Meeks , 2017) التي اكدت اهمية تنوع هذه المهارات في نجاح الشركات جنوب شرق الولايات المتحدة. ويوضح الجدول (3) ترتيب الاهمية النسبية الخاصة بالأبعاد الفرعية للمهارات الناعمة للموارد البشرية :

جدول (3) ترتيب الاهمية النسبية لابعاد متغير المهارات الناعمة للموارد البشرية

الاهمية	مستوى	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	البعد
1	1	0.24	0.83	3.72	%71	المهارات الفكرية
2	2	0.26	0.91	3.64	%75	المهارات القيادية
3	3	0.27	0.94	3.48	%72	المهارات الابداعية
4	4	0.30	1.02	3.48	%74	مهارات ادارة الذات
1	1	0.27	0.92	3.58	%73	متغير المهارات الناعمة للموارد البشرية

اذ جاءت المهارات الفكرية بالمرتبة الاولى بقيمة معامل اختلاف (0.24)، في حين جاءت المهارات القيادية بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف بلغت قيمته (0.26)، اما المهارات الابداعية فقد جاءت بالمرتبة الثالثة بقيمة معامل اختلاف بلغت (0.27)، واخيراً جاءت مهارات ادارة الذات بالمرتبة الاخيرة بمعامل اختلاف بلغ (0.30).

كما يظهر الجدول (4) بان هناك مستوى جيد من الناحية الاحصائية للأداء الاستراتيجي، في مديريات وزارة التربية التي تم اختيارها كميدان للتطبيق، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي الاجمالية لهذا المتغير (3.15)، وهي اعلى من وسطها الفرضي البالغ (3). وبانسجام جيد ايضا من الناحية الاحصائية للإجابات، اذ بلغت قيمة الانحراف المعياري الاجمالي للأداء الاستراتيجي (1.01) وهذا ما لاحظته الباحثان، وهذه النتائج جاءت متسقة مع قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.33) التي تؤكد قلة التشتت بين اجابات العينة المبوثة اتجاه هذا المتغير. وقد تم قياس متغير الاداء الاستراتيجي من خلال اربعة ابعاد هي (منظور التعلم والابداع، منظور العمليات الداخلية، منظور الزبون، والمنظور المالي)، ويمكن تلخيص نتائج التحليل الاحصائية من خلال الجدول ادناه :

جدول (4) نتائج تحليل ابعاد متغير الاداء الاستراتيجي

ت	الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
24	برامج التدريب والتطوير في الوزارة تتيح للعاملين باكتساب المعرفة النظرية والتطبيقية.	%71	3.84	0.98	0.25
25	تعتمد الوزارة على تقنيات حديثة في تنفيذ برامج التدريب والتطوير للارتقاء بمقدرات ومهارات العاملين فيها.	%79	3.31	1.10	0.33
26	تدعم الوزارة برامج وسياسات التعلم المستمر لمواكبة المستجدات البيئية.	%74	3.32	1.07	0.32
27	ادارات الوزارة تشجع العاملين على تقديم الافكار الجديدة لحل المشكلات في العمل.	%75	3.19	1.04	0.33
28	تمكن ادارات الوزارة العاملين من اتخاذ القرارات التي تسهم في تطوير آليات العمل.	%78	2.89	1.04	0.36
29	ادارات الوزارة تحفز العاملين باعتماد نظام مكافآت يعزز الاندماج الذاتي لديهم.	%74	3.40	1.07	0.31
30	بيئة العمل في الوزارة لا تشجع العاملين على زيادة معدلات اداءهم.	%54	2.62	1.10	0.42

0.33	1.06	3.22	%72	اجمالي بعد منظور التعلم والابداع
0.29	0.99	3.40	%73	31 يقدم العاملون في الوزارة مقترحاتهم في مجال إنجاز المهام بشفافية عالية.
0.44	1.13	2.58	%70	32 يحظى العاملون في الوزارة بالرعاية الصحية الكاملة لضمان عدم تعرضهم لأي ضغط في العمل.
0.33	1.00	3.01	%76	33 تهتم الوزارة بسرعة الاجابة عن الاستفسارات المقدمة من قبل العاملين لديها بخصوص مهامهم.
0.24	0.90	3.77	%79	34 تهتم ادارات الوزارة على انجاز المهام في التوقيت المناسب.
0.33	1.07	3.23	%50	35 لا تهتم ادارات الوزارة بتقليل نسب الضياعات في الموارد عند انجاز المهام.®
0.33	1.02	3.20	%70	اجمالي بعد منظور العمليات الداخلية
0.32	1.02	3.13	%77	36 تأخذ الوزارة حاجات المتعاملين معها عند وضع اهدافها واستراتيجياتها.
0.27	0.87	3.19	%78	37 تشارك الوزارة العاملين الذين على تواصل مع المتعاملين عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات الخاصة بالعمل.
0.32	1.04	3.21	%79	38 تخطط الوزارة بكفاءة وبجدية الامكانيات العلمية المطلوبة لضمان ارضاء المستفيدين من خدماتها.
0.30	0.94	3.21	%82	39 تركز الوزارة على مهارات مواردها البشرية في الارتقاء بسمعتها بين المستفيدين.
0.36	1.10	3.04	%54	40 لا تهتم الوزارة باستطلاعات ودراسات للتعرف على مستوى الرضا الخاص بمراجعتها عن الخدمات المقدمة للمجتمع.®
0.31	0.99	3.16	%74	اجمالي بعد منظور الزبون
0.23	0.77	3.29	%83	41 تسهم برامج وسياسات الوزارة في تقليص كلف تدريب العاملين في بداية حياتهم الوظيفية.
0.32	0.92	2.90	%72	42 توجه أنظمة المنافع والحوافز في الوزارة لتقليل التكاليف التي تتحملها بسبب دوران العمل.
0.38	1.06	2.80	%73	43 يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة لدى وزارة التربية سيما المالية منها بأفضل شكل ممكن لتحقيق اهدافها.
0.37	1.00	2.72	%78	44 ادارات الوزارة تنتهج العدالة في توزيع التخصصات المالية بين المستويات التنظيمية.
0.28	0.89	3.12	%72	45 تأخذ وزارة التربية بالاعتبار تكلفة الاستقطاب الخارجي العالية مقارنة بالداخلي في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية.
0.41	1.22	2.96	%50	46 لا تستخدم وزارة التربية آليات فاعلة لتحديد كيفية انفاق الموارد المالية المتاحة لديها لتحقيق اهدافها وتوقعات المتعاملين معها.®
0.33	0.98	3.01	%71	اجمالي بعد المنظور المالي
0.33	1.01	3.15	%72	اجمالي متغير الاداء الاستراتيجي

وبالرجوع إلى الجدول (4) يمكن التعرف على النسبة المئوية للاتفاق الخاصة بإجمالي متغير الاداء الاستراتيجي، التي بلغت قيمتها (72%) وهي نسبة جيدة، وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع النتائج الخاصة بالأبعاد الفرعية للأداء الاستراتيجي، ومن ثم فهي تعكس ان اصحاب المناصب الادارية في مديريات وزارة التربية المبحوثة، تعمل على تجسيد الموارد المتاحة لديها لتنفيذ عملياتها الداخلية بالشكل الذي يدعم برامج التعلم والابداع، في اطار الموارد المالية المتاحة لديها، من اجل تقديم الخدمات بالشكل الذي يتوافق مع احتياجات المستفيدين من خدماتها في المجتمع. وعليه يرى الباحثان بان هناك اهتمام واضح في وزارة التربية العراقية، بدراسة اهم المؤشرات المالية وغير المالية التي يمكن ان يستند عليها في تحسين الاداء الاستراتيجي الخاص بها، من اجل تحسين خدماتها لكافة المتعاملين معها في المجتمع. وهذه النتائج جاءت متوافقة مع نتائج دراسة (Kahveci , 2016) المطبقة على الشركات المدرجة في بورصة اسطنبول، التي اكدت اهمية تحسين الاداء الاستراتيجي ودوره في ارضاء اصحاب المصالح كافة التي تتعامل معهم، وكذلك ينسجم مع نتائج دراسة

(علي واخرون، 2019) المطبقة في شركة الواحة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية التي تؤكد على اهمية تهيئة كافة الظروف الملائمة لدعم الاداء الاستراتيجي للمنظمة من خلال برامج اعادة الهندسة وادارة الجودة الشاملة. كما يمكن من الجدول (5) توضيح الاهمية النسبية للأبعاد الفرعية للاداء الاستراتيجي وترتيبها، وكما يأتي:

جدول (5) ترتيب الاهمية النسبية لأبعاد متغير الاداء الاستراتيجي

الاهمية مستوى	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	النسبة المئوية للاتفاق	البعد
1	0.31	0.99	3.16	%74	منظور الزبون
2	0.33	1.06	3.22	%72	منظور التعلم والابداع
3	0.33	1.02	3.20	%70	منظور العمليات الداخلية
4	0.33	0.98	3.01	%71	المنظور المالي
2	0.33	1.01	3.15	%72	الاداء الاستراتيجي

ومن خلال الاطلاع على البيانات المشار اليها في الجدول (11) نجد ان منظور الزبون جاء بالمرتبة الاولى بمعامل اختلاف بلغت قيمته (0.31)، في حين جاء منظور التعلم والابداع بالمرتبة الثانية بمعامل اختلاف (0.33) وبقيمة وسط حسابي (3.22)، اما منظور العمليات الداخلية فقد جاء بالمرتبة الثالثة بقيمة معامل اختلاف (0.33)، ولكن بوسط حسابي (3.20)، واخيراً جاء المنظور المالي بالمرتبة الاخيرة بمعامل اختلاف (0.33) وبوسط حسابي (3.01).

اختبار فرضيات البحث وتفسيرها

سوف يتم في هذه الفقرة، اختبار الفرضيات التي توضح علاقات الارتباط، بين المتغير المستقل (المهارات الناعمة للموارد البشرية) وابعاها الفرعية الاربعة، مع المتغير التابع (الاداء الاستراتيجي) وابعاها الفرعية الاربعة، اذ نصت الفرضية الرئيسية لهذه الفقرة على: (توجد علاقة ارتباط معنوية من الناحية الاحصائية بين المهارات الناعمة للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي). وفي ظل العلاقات الفرعية بين ابعاد المتغيرات الرئيسية للبحث، انبثقت اربعة فرضيات فرعية، اذ تم توضيح هذه النتائج في الجدول (6)، من اجل التعرف على مصفوفة علاقات الارتباط بين متغير المهارات الناعمة للموارد البشرية وابعاها، ومتغير الاداء الاستراتيجي وابعاها، التي تتألف من (25) علاقة ارتباط، خصص المستوى الافقي للأبعاد الفرعية لمتغير الاداء الاستراتيجي (Y) المتضمنة: (منظور التعلم والابداع، منظور العمليات الداخلية، منظور الزبون، المنظور المالي)، اما المستوى العمودي فقد خصص للأبعاد الفرعية للمتغير المهارات الناعمة للموارد البشرية (X) المتضمنة (المهارات الفكرية، المهارات الابداعية، المهارات القيادية، مهارات ادارة الذات)، وفيما يلي تفسير لطبيعة هذه العلاقات ودرجة قوتها، بالشكل الذي يوضح اختبار الفرضيات الخاص بهذه الفقرة، وعلى النحو الاتي:

جدول (6) نتائج تحليل علاقات الترابط بين المهارات الناعمة للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي

التوجه الاستراتيجي	المهارات الناعمة للموارد البشرية	منظور التعلم والابداع	منظور العمليات الداخلية	منظور الزبون	المنظور المالي	اجمالي الاداء الاستراتيجي
	المهارات الفكرية	**0.72	**0.67	**0.63	*0.41	**0.61
	المهارات الابداعية	**0.69	**0.54	**0.73	*0.42	**0.60
	المهارات القيادية	**0.68	**0.76	**0.59	**0.63	**0.67
	مهارات ادارة الذات	**0.61	**0.51	**0.46	*0.39	**0.49
	اجمالي المهارات الناعمة للموارد البشرية	**0.68	**0.62	**0.60	**0.46	**0.59
العلاقات	العدد	5	5	5	5	5
المعنوية	الاهمية النسبية	%100	%100	%100	%100	%100

يتضح من الجدول (6) وبالأستناد الى النتائج التي تم تفسيرها آنفاً، يتبين أن متغير المهارات الناعمة للموارد البشرية وابعادها الفرعية، حققت (25) علاقة ارتباط قوية وموجبة، ذات دلالة معنوية من أصل (25) علاقة، مع متغير الاداء الاستراتيجي وابعادها، أي انها تشكل (100%) من اجمالي العلاقات الترابطية بين المتغير التفسيري والمتغير الاستجابي. ومما تقدم يتضح أهمية المهارات الناعمة للموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي لمديريات المنظمة المبحوثة، سواءً أكان ذلك من خلال المهارات الفكرية المستخدمة في معالجة المعلومات وتلخيصها لدعم عملية اتخاذ القرارات، ام من خلال المهارات الابداعية التي تساعد على اقتراح الجديد وغير المألوف، لمساعدة المنظمة على تعزيز قدرتها في خدمة المتعاملين معها، فضلاً عن دور المهارات القيادية في الاداء الاستراتيجي من خلال ادارة وتحريك الموارد المختلفة التي تمتلكها المنظمة والاكتفاء بها في تنفيذ الانشطة والمهام المناطة بهم، واخيراً تمارس مهارات ادارة الذات دوراً مهماً في الاداء الاستراتيجي من خلال التحكم بسلوكياتهم وتقبل سلوكيات الاخرين، وتوظيفها في تنفيذ المهام المطلوبة لتحقيق اهداف منظماتهم. وما يعزز هذه النتائج قيمة علاقة الارتباط، بين اجمالي متغير المهارات الناعمة للموارد البشرية، واجمالي متغير الاداء الاستراتيجي التي بلغت (0.59***)، وهي كذلك علاقة طردية قوية، عند مستوى معنوية (0.1)، وهي مقبولة احصائياً. ومن ثم يمكن للباحثين في اطار هذه النتائج، قبول الفرضية الرئيسية التي انطلق منها البحث، (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المهارات الناعمة للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي)، وكذلك على المستوى الاجمالي لمتغير الاداء الاستراتيجي، والمستوى الفردي للابعاد الفرعية الخاصة به.

ويمكن اختبار فرضيات التأثير الخاصة بهذا البحث من خلال تحليل علاقات التأثير بين (المهارات الناعمة للموارد البشرية)، و(الاداء الاستراتيجي)، اذ يتضح من الجدول (7) نتائج هذا التحليل باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط، وتم الاستناد على قيمة (f) المحسوبة، وفيما يأتي تحليل وتفسير للنتائج الموضحة في الجدول (13)، من اجل توضيح الاسس المعتمدة، في اختبار الفرضيات الخاصة بهذه الفقرة :

جدول (7) علاقات التأثير للمهارات الناعمة للموارد البشرية وابعادها في الاداء الاستراتيجي وابعاده

الاداء الاستراتيجي		المهارات الناعمة للموارد البشرية		منظور التعلم والابداع		منظور العمليات الداخلية		منظور الزبون		المنظور المالي		اجمالي الاداء الاستراتيجي	
17.44	0.37	9.01	0.17	16.15	0.40	21.5	0.49	23.11	0.52	0.58	0.91	0.63	0.84
0.58	0.91	0.63	0.84	0.61	0.87	0.55	0.94	0.52	0.98	19.29	0.36	7.98	0.18
19.29	0.36	7.98	0.18	31.42	0.53	15.63	0.29	22.12	0.48	0.38	1.01	0.56	0.67
0.38	1.01	0.56	0.67	0.21	1.19	0.45	0.87	0.28	1.31	22.25	0.45	17.7	0.40
22.25	0.45	17.7	0.40	19.91	0.35	31.16	0.58	20.21	0.46	0.36	1.03	0.43	0.96
0.36	1.03	0.43	0.96	0.48	0.86	0.21	1.31	0.32	0.99	13.99	0.24	9.18	0.15
13.99	0.24	9.18	0.15	13.87	0.21	15.09	0.26	17.81	0.37	0.43	0.86	0.51	0.79
0.43	0.86	0.51	0.79	0.43	0.83	0.41	0.87	0.38	0.94	18.21	0.35	10.97	0.22
18.21	0.35	10.97	0.22	20.34	0.36	20.85	0.38	20.81	0.46	0.44	0.96	0.53	0.82
0.44	0.96	0.53	0.82	0.43	0.94	0.41	1.01	0.38	1.06				

F	R ²
a	β

اذ يوضح الجدول (7) أثر اجمالي المهارات الناعمة للموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي، اذ قيمة (f) المحسوبة بلغت (18.21)، وهذه النتائج تبين بان علاقة التأثير الحالية جيدة لتأكيد بان هناك تأثير للمهارات الناعمة للموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي، وقيمة الثابت (a=0.44) تعني ان الاداء الاستراتيجي موجود بمقدار (0.44)، حتى وان كانت المهارات الناعمة للموارد البشرية تساوي صفرًا، كما بلغت قيمة (B=0.96) اي ان تغيير المهارات الناعمة للموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى تغيير في الاداء الاستراتيجي بمقدار (0.96)، اما قيمة (R²) فقد بلغت (0.35)، وهذا يعني أن المهارات الناعمة للموارد البشرية تفسر ما مقداره (35%)، من التباين الحاصل في الاداء الاستراتيجي، وأن (65%) من التباين المُفسر في الاداء الاستراتيجي لعوامل اخرى، لم يتضمنها نموذج الانحدار الحالي، فان الصورة اصبحت واضحة امام الباحثان، بان هناك تأثير واضح ومقبول احصائياً للمتغير التفسيري في المتغير الاستجابي، ومن ثم يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية للبحث، التي مفادها : (تؤثر المهارات الناعمة للموارد البشرية تأثيراً احصائياً ذا دلالة معنوية في الاداء الاستراتيجي).

الاستنتاجات

امتلاك الموارد البشرية في مديريات وزارة التربية المبحوثة، المهارات الناعمة لتنفيذ المهام والواجبات والمسؤوليات المناطة بهم بأفضل كفاءة ممكنة، وبالشكل الذي يتوافق مع التغييرات المتلاحقة التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل ضمن حدودها.

حيث اهتمت الإدارات العليا في مديريات وزارة التربية المبحوثة بتحديد اهم مجالات الاداء الاستراتيجي الخاصة بمنظمتهم، في ظل متغيرات البيئة التي تعمل ضمنها، ومن ثم تحديد المؤشرات التي يمكن الاستناد عليها في تشخيصه سواء من الناحية المالية او غير المالية، حيث ظهر ان المهارات الناعمة للموارد البشرية تلعب دوراً بارزاً في تحديد اهم مؤشرات الاداء الاستراتيجي المناسبة لمديريات وزارة التربية المبحوثة، اذ انها قد استخدمت المهارات المتنوعة في تعزيز الاداء الاستراتيجي الخاصة بهم، وادخال المزيد من التغييرات الايجابية في مؤشراتهم المالية وغير المالية. وان اي تغيير في المهارات الناعمة للموارد البشرية ستحدث المزيد من التغيير الايجابي في مؤشرات الاداء الاستراتيجي .

ان المهارات الفكرية للموارد البشرية تسهم وبشكل بارزاً في تعزيز مؤشرات الاداء الاستراتيجي داخل مديريات وزارة التربية المبحوثة. وان هذه المهارات اذا ما وظفت بصورة جيدة ستحدث التغيير الايجابي في كيفية التعامل مع المعلومات والبيانات المتاحة لديها وبشكل خاص فيما يرتبط بمنظور التعلم والابداع.

اما المهارات الابداعية للموارد البشرية تمارس دوراً بارزاً في تحقيق مؤشرات الاداء الاستراتيجي داخل مديريات وزارة التربية المبحوثة. وان الادارة العليا اذا استطاعت توظيف التغييرات الايجابية في المهارات الابداعية فأنها تتمكن من احداث المزيد من التغييرات الايجابية في المؤشرات الخاصة بمنظور الزبون، مما يمكنها من خدمتهم بشكل افضل.

واذا ما وظفوا المهارات القيادية لمواردها البشرية، في بناء الرؤيا الخاصة بها وتحديد كيفية تحريك مواردها المختلفة وربطها باحتياجات المجتمع، واستنتاج الافكار لتنمية البحث العلمي، وتقديم الحلول للمشكلات التي تواجهها في تعزيز العمليات الداخلية المتعلقة بمؤشرات الاداء الاستراتيجي التي تقوم بها مديرياتهم ، وبتركيز على مهارات ادارة الذات للموارد البشرية في مديريات وزارة التربية المبحوثة تؤدي الى تعزيز مؤشرات الاداء الاستراتيجي. وان الادارة العليا قد نجحت في توظيف هذه المهارات لكون الاكثر ملائمة في التحكم بسلوكياتهم وسلوكيات الاخرين فيما يتعلق بمنظور التعلم والابداع.

Resources :

- 1.Alhyari, S. & Alazab, M. & Venkatraman , S. & Alazab, M. & Alazab, A., (2013) Performance evaluation of e-government services using balanced scorecard: Anempirical study in Jordan, Benchmarking: An International Journal, Vol 20, No 4 : pp. 512-536.
- 2.Aranda, Carmen & Arellano, Javier (2010) Consensus and Link Structure in Strategic Performance Measurement Systems: A Field Study, Journal of management accounting research, Vol 22: pp 271–299.
- 3.Binsaeed, Rima H and Unnisa, SyedaTaj (2017) the big impact of soft skills in today's workplace , International Journal of Economics, Commerce and Management, Vol 5, No 1 : pp456-463.
- 4.Blocher, Edward J. , Stout David E. , Cokins, Gary. (2010) Cost Management, 5 Edition, McGraw-Hill/Irwin, United States of America .
- 5.Busina, Fili & Korshunova, Elena Dmitrievna (2015) Lack of Skills of Human Resources in the Machine Construction Industry, Journal of Modern Accounting and Auditing, Vol 11, No 8: pp 420-428.
- 6.Cokins, Gary (2003) Strategic Performance Management, www.pceo.us.
- 7.David, Fred R., (2001) Strategic management concepts and Cases ,8 Edition , New Jersey.
- 8.Freitas, S. & Routledge, H. (2013) Designing leadership and soft skills in educational games: The e-leadership and soft skills educational games design model, British Journal of Educational Technology submitted article : pp 1-28.

9. Gregory, Hansen A., (1999) Automating Business Process Reengineering , 3 Edition , Prentice-Hall Publishing NY.
10. Hendarman, Achmad Fajar & Tjakraatmadja, Jann Hidajat (2012) Relationship among Soft Skills, Hard Skills, and Innovativeness of Knowledge Workers in the Knowledge Economy Era, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* , Vol 52 : pp 35 – 44.
11. Huczynski , Andrzej & Buchanan (2001) organizational Behavior An Introductory Text, 4 Edition , Prentice – Hall.
12. Ivancevich, Jhon, M., Lorenzi Peter, Skimar Steven, J., Crosly Philip B. (1997) *Management Quality And Competitiveness*, 2 Edition , Irwin prentice-Hall Boston.
13. Kahveci, Eyup (2016) The tone of annual reports as a strategic performance management tool: application on turkeys borsa Istanbul corporate governance index firms, *Journal of Economics, Finance and Accounting*, Vol 3 , No 3 : pp 209-221.
14. Kaplan, Robert S. (2001) Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations, *journal Nonprofit management & Leadership*, Vol 11, No 3 : pp535-370.
15. Kaplan R.S. & Norton D.P (2008) The execution premium Linking strategy to operations for competitive advantage, *journal Harvard Business School Press*: PP 1-5.
16. Kinney, Michael R. , Raiborn, Cecily A. (2011) *Cost Accounting: Foundations and Evolutions*, 8 Edition , South-Western, Cengage Learning , United States of America .
17. Kreniter . R & Kinicki . A (2007) *Organizational behavior essinationals* , 7 Edition , MCGraw-Hill.
18. Majid, Shaheen & Liming, Zhang & Tong, Shen & Raihana, Siti (2012) Importance of Soft Skills for Education and Career Success, *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education*, Vol 2 , No 2 : pp1038-1042.
19. Maria. G & Constantin. B & Cătălina .R .(2006) The strategic performance management process, *journal of JEL* , Vol 12, No 25: pp. 276-279.
20. McKenna, Steve (2004) Predispositions and context in the development of managerial skills, *Journal of Management Development*, Vol 23 , No 7 : pp 664 – 677.
21. Meeks, Gloria (2017) *Critical Soft Skills to Achieve Success in the Workplace*, has been found to be complete and satisfactory in all respects, and that any and all revisions required by the review committee have been made., Walden University.
22. Musembi, Annastacia & Katumbi Kavita & Guyo, Wario & Kyalo, Dorothy Ndunge and Mbuthia, Aflonia (2018) Effect of employees soft skills on performance of public energy sector projects in kenya, *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration* , Vol 3, No 2 : pp 1-13.
23. Niven (2002) *Balanced scorecard /step-by-step maximizing performance and maintaining results*, John Wiley & Sons, Inc.

24. Rastislav, Rajnoha & Petra, Lesníková (2016) Strategic Performance Management System and Corporate Sustainability Concept – Specific Parametres in Slovak Enterprises, *Journal of Competitiveness* , Vol 8, No 3 : pp 107 – 124.
25. Schermerhorn, John, R., (2002) *Management*, 7 Edition , John wiley& sons, Inc.NY.
26. Robles, Marcel M. (2012) Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today’s Workplace, *journal Business Communication Quarterly* , Vol 75 , No 4 : pp 453–465.
27. Robbins , Stephen P (2003) *organizational Behavior*, 10 Edition ,prent- ice - Hall.
28. Salleh, Kahirol Mohd &Sulaiman , Nor Lisa & Mohamad, Mimi Mohaffyza & Sern, Lai Chee (2017) Assessing soft skills components in science and technology programs within Malaysian Technical Universities, *Songklanakarín J. Sci. Technol*, Vol 39 , No 3 : pp 399-405.
29. Sanz, Luis Fernández- &Villaba, Maria Teresa & Medina, José Amelio and Misra, Sanjay (2018) A Study on the Key Soft Skills for Successful Participation of Students in Multinational Engineering Education, *International Journal of Engineering Education* : pp 1-13.
30. Singh, Promeet Jaswant (2018) A Study of the Soft Skills that Contribute to the Success of Newly Graduated Business Students in the Workplace , This Dissertation is Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Educational Doctorate Degree in Educational Leadership.
31. Tang, KeowNgang (2019) Beyond Employability: Embedding Soft Skills in Higher Education, *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, Vol 18 , No 2 : pp1-9.
32. Tapanya, S. (2004) Examining the factors which influence performance measurement and management in the Thai banking industry: An application of the balanced scorecard framework, *Doctoral dissertation*, Murdoch University.

Soft skills of human resources and their role in strategic performance Field research in a sample of the directorates of the Ministry of Education

Luma hadi khamees

Iraqi Ministry of Education

lumahadi7@gmail.com

Prof.Dr. Nadhum Jawad Abid Al-Zeidi

College of Administration and Economics / University of Baghdad
alzeidinadhum@gmail.com

Received:10/5/2020

Accepted :5/7/2020

Published :October / 2020



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International \(CC BY-NC 4.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract

The research aims to analyze the relationships of influence and influence between the soft skills of human resources and strategic performance, as the soft skills of human resources constitute the engine for all duties and operations carried out by the organization, and as a result of sharp changes in the environment, it was necessary for this organization to determine the most important financial and non-financial indicators that are required. Improving it in achieving strategic performance to ensure its survival and continuity in work. The research problem was represented by a decrease in cognitive awareness of the importance of employing soft skills for human resources in achieving the indicators of strategic financial and non-financial performance, so the importance of research emerges in an attempt to provide therapies for them, and to achieve the goals of the research by clarifying the relationship between the main and secondary research variables, the descriptive analytical approach has been adopted. In the application of the research, as the questionnaire was used as a tool to collect data, which was prepared using ready-made measures, and a sample of (101) section managers and division officials was distributed in (6) directorates of the Iraqi Ministry of Education. For processing and analyzing research data, the statistical program (SPSS-V23) & (Excel) was used. Statistical methods also produced a set of results that confirmed the correlation between the soft skills of human resources and strategic performance, and there is also a significant effect of the soft skills of human resources in strategic performance.

Among the most important limitations of the research are the scarcity of Iraqi research and studies specifically related to the soft skills of human resources, the difficulty of translating some foreign terms, and the difficulty of persuading the respondents to fill out the questionnaire paragraphs. As for the scientific implications of the research, it was represented by presenting a set of conclusions, the most important of which is that soft skills for human resources are the most important resources for identifying and building indicators of strategic financial and non-financial performance in light of the dynamic environment, which requires them to pay attention to developing soft skills by looking at the experiences of developed countries and trying to benefit from them. And apply them in the Iraqi environment in the best possible way. With regard to originality / value of the research, it is his attempt to combine two variables (soft skills for human resources and strategic performance) into one research to provide a contribution to providing a new source of its kind for the Iraqi and Arab library.

Key words: soft skills of human resources, strategic performance, environment, contemporary organizations.