



دور المهارات الناعمة للموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي المستند الى

التعلم – بحث ميداني

The role of human resources soft skills in strategic renewal based on learning- Field research

م.م عصام مهدي عبد الحسين^١، د. ابراهيم صالح حسن^٢، م.م حنين نجم عبد^٣

^١كلية التمريض، جامعة الكوفة، النجف، العراق

Isamm.aljanabi@uokufa.edu.iq

^٢الهيئة العامة للضرائب، وزارة المالية

Ibrahim.Saleh1103a@Coadec.uobaghdad

^٣قسم الاشراف التربوي، تربية الرصافة الاولى

haneennajem41@gmail.com

المستخلص

هدف البحث الحالي الى معرفة اهمية دور المهارات الناعمة للموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم . وتمثلت مشكلة البحث في تساؤل مهم وهو.(هل هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين المهارات الناعمة للموارد البشرية و التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم) . ولتفسير العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية تم صياغة فرضيتين رئيسيتين للارتباط والتأثير , واشتقت منها فرضيات فرعية . ولتحقيق اهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في استقصاء آراء عدد من القياديين في المستويات العليا جامعة الامام الصادق ، وبلغ عدد أفراد العينة (٤٥) قيادياً من مجموع المجتمع الكلي البالغ (٦٠) قيادياً من اصحاب القرار (مجلس إدارة ورؤساء أقسام و معاونيهم ومسؤولي الشعب والوحدات)، وجرى استطلاع الآراء بموجب استبانة محكمة . ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS وبرنامج EXCEL ، ومن الاساليب الاحصائية المستخدمة هي : (معامل ارتباط سبيرمان ، ومعامل الانحدار الخطي البسيط) . وتوصل البحث الى عدد من الاستنتاجات أهمها هنالك مستوى بدأ يتظاهر للجامعة في تطبيق المهارات الناعمة للموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي، ووجود علاقة ارتباط معنوية وذات تأثير طردي بين المهارات الناعمة للموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي .

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة للموارد البشرية ، التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم ، جامعة الامام الصادق (ع)

Abstract

The current research aims to understand the importance of the role of human resource soft skills in learning-based strategic renewal. The research problem was represented by an important question: "Is there a correlation and influence between human resource soft skills in learning-



based strategic renewal?" To explain the relationship between the main research variables, two main hypotheses of correlation and influence were formulated, from which sub-hypotheses were derived. To achieve the research objectives, the descriptive analytical approach was used to survey the opinions of a number of senior leaders at Imam Al-Sadiq University. The sample included (45) of the total population of (60) decision-makers (Board of Directors, department heads and their assistants, and division and unit heads). The intentional sampling method was used, and their opinions were surveyed using a validated questionnaire. To analyze the data, the statistical programs SPSS and Excel were used. Among the statistical methods used were (Spearman's correlation coefficient and simple linear regression coefficient). The research reached a number of conclusions, the most important of which is that the university is beginning to demonstrate a level of application of human resource soft skills in strategic renewal, and there is a significant and positive correlation between human resource soft skills and strategic renewal.

Keywords: human resource soft skills, learning-based strategic renewal, Imam Al-Sadiq University

المقدمة

المهارات الناعمة هي مفتاح النجاح في جوانب الحياة المختلفة للأفراد الذين يرغبون بإدارة وقتهم ، او قيادة الاخرين ، ففي بيئة يتسارع فيها الوقت وتخطيطه في العمل نحو التجديد تحتاج المنظمات الى استقطاب ذوي المهارات الناعمة ،ناهيك عن الصلابة ولكنها غير ملموسة ، وتدفع باتجاه التحسين والعمل الجاد في تطوير ما هو افضل لها . وبسبب الضغوط اليومية وتراكم المهام وضيق الوقت أصبحت القدرة على ادارة التنافس والتجديد بشكل فعال ضرورة حتمية. وتنتضح أهمية المهارات وكسب الوقت وتخطيطه للحاق بالمنظمات و المهارات الفكرية والابداعية . إذ إن الإبداع جزء لا يتجزأ من التجديد والتطوير الاستراتيجي للمنظمات ويجب هنا استقطاب المهارات الناعمة ، لإنجاز افضل الممارسات والاستراتيجيات ، التي يمكن تبنيتها لتحقيق أقصى استفادة من التطوير. و يمكن للأفراد بذلك تحقيق توازن إيجابي بين واجباتهم ومسؤولياتهم، ومن ثمّ تحسين إنتاجيتهم وجودة حياتهم من أجل تحقيق أهدافهم.

مشكلة البحث

تؤدي ادارة الموارد البشرية حالياً دوراً مهماً في المنظمات في جميع أنحاء العالم، فقد كانت هناك أهمية لمهارات الافراد الناعمة ودورهم الفاعل في تغيير مجرى المنافسة والتجديد الاستراتيجي المبني على التعلم . إن قدرة الافراد بالمهارات والمعلومات ومشاركة المعرفة وادارة التغيير يؤثر في التجديد الاستراتيجي المبني على التعلم وتعزيز الفرص. وتؤثر هذه المهارات بشكل كبير في بيئة العمل والمنظمات. ومن المفيد جداً إدارة وتحسين أداء كل من الموظفين وتطويرهم ، ويجب على المنظمات التركيز بشكل أكبر على جذب المواهب وذوي المهارات الناعمة التواصلية والقيادية والفكرية وادارة



الذات ، من أجل المنفعة النهائية للمنظمة ومن أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية ، ويؤدي هذا بالنتيجة إلى إدارة الموارد البشرية ، وذلك بإقامة علاقات جيدة مع المنظمات الأخرى ، من أجل الحصول على ذوي المهارات من الموظفين والحفاظ عليهم. ولا بد من مساعده الافراد والعمل الجاد فيما بينهم ، ويعد دور إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة الآن أحد عوامل النجاح الحاسمة. لذلك توجه البحث حول افتقار المنظمة للموظفين وقلة الموارد البشرية ذوي المهارات الناعمة ، فضلا عن احتياجها الى تطوير وتحسين الافراد تقنيا وادائياً داخل المنظمة . وبسبب السرعة المتزايد لبيئة الاعمال التي تتطلب التوجه الى التجديد الاستراتيجي ، والاستناد الى التعلم والتحسين المستمر، ظهرت مشكلة

أسئلة البحث:

أجاب البحث عن الأسئلة الآتية :

١. ما رصيد الجامعة من المهارات الناعمة للموارد البشرية ؟
٢. هل يوجد دافع للتجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم في الجامعة ؟
٣. هل هنالك علاقة ارتباط بين المهارات الناعمة للموارد البشرية و التجديد الاستراتيجي للجامعة؟
٤. هل تؤثر المهارات الناعمة للموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي للجامعة ؟

منهجه البحث

اولا: اهمية البحث

يمكن توضيح اهمية البحث بما يأتي :-

١. يستمد البحث اهميته من اهمية الموضوع ، مهارات الموارد البشرية الناعمة والتجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم.
٢. تنمية الوعي في الجامعة المبحوثة بأهمية مهارات الموارد البشرية الناعمة في التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم.
٣. توجيه انظار ادارة المنظمة حول اهمية مهارات الموارد البشرية ومتطلباتهم وتلبيتها تمثل خطوة مهمة في التجديد المبني على التعلم.
٤. تمثل مهارات الموارد البشرية الناعمة اتجاهاً ناشئاً لإدارة الموارد البشرية ، وذلك بالقدرة على التجديد والإبداع وزيادة فرص الجامعة.

ثانيا: اهداف البحث

هدف البحث إلى ما يأتي :

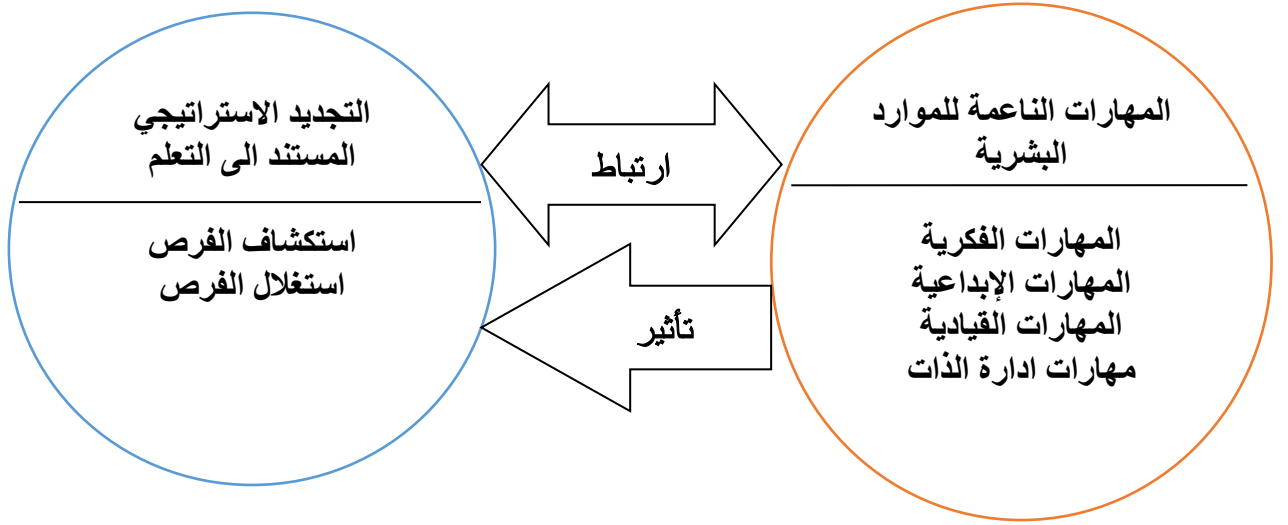
١. التعريف بمفهوم المهارات الناعمة للموارد البشرية واهميتها لدى الجامعة.
٢. التعريف بمفهوم التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم وابعاده وتوضيح مكوناته للمنظمة المبحوثة

٣. تحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين مهارات الموارد البشرية الناعمة والتجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم للمنظمة المبحوثة.

٤. تحديد علاقة تأثير مهارات الموارد البشرية الناعمة في التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم للمنظمة المبحوثة.

ثالثاً: المخطط الفرضي

أخذت العلاقة بين المهارات الناعمة والتجديد الاستراتيجي المخطط الآتي :



شكل (١) المخطط الفرضي

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى (H1) : توجد علاقة بين ارتباط المهارات الناعمة للموارد البشرية و التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم

ذات دلالة معنوية ويتفرع منها الآتي :

• H11: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الفكرية و التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم

• H12: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الابداعية و التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم

• H31:: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية و التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم

• H14: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات ادارة الذات و التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم



الفرضية الرئيسية الثانية (H2) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمهارات الناعمة للموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم

ويتفرع عن هذه الفرضية ما يأتي :

• H11:توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمهارات الفكرية في التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم

• H12:توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمهارات الإبداعية في التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم

• H13:توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمهارات القيادية في التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم

• H14:توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية لمهارات ادارة الذات في التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم

خامسا: مصادر القياس

يبين الجدول (١) هذه المصادر

الجدول (١) مصادر القياس

ت	المتغيرات	الفقرات	مصدر القياس
١	المهارات الناعمة للموارد البشرية	١٦	Musembi ,et.al,2018
	المهارات الفكرية	٤	
	المهارات الإبداعية	٤	
	المهارات القيادية	٤	
	مهارات ادارة الذات	٤	
٢	التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم	٨	Maharani ,et.al,2024
	استكشاف الفرص	٤	
	استغلال الفرص	٤	

سادسا: مجتمع البحث وعينته

شمل المجتمع القادة والرؤساء في المستويات الإدارية في (جامعة الامام الصادق) البالغ عددهم (٦٥) مسؤولاً ، في حين تم اختيار العينة المتكونة من (٤٥) مسؤولاً من المجتمع المذكور .ويمكن توضيح

البيانات الأولية للعينة بالجدول (٢) الآتي:-

جدول (٢) يبين البيانات الاولية للعيينة

ت	المتغير	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة
1	النوع الاجتماعي	ذكر	٣٣	%٧٣
		انثى	١٢	%٢٧
		المجموع	٤٥	%١٠٠
٢	العمر	30-20	١٠	%٢٢
		40-30	١٠	%٢٢
		50-40	١٤	%٣١
		60-50	١١	%٢٥
		المجموع	٤٥	%١٠٠
٣	المؤهل العلمي	بكلوريوس	١٣	%٢٩
		ماجستير	١٥	%٣٣
		دكتوراه	١٧	%٣٨
		المجموع	٤٥	%١٠٠

١- النوع الاجتماعي:- يوضح الجدول (٢) ان المدراء والمسؤولين القيايين أكثرهم من الذكور ؛ فقد بلغ عدد الذكور (٣٣) مسؤولاً بسبة (%٧٣) في حين كانت اعداد الاناث (١٢) مسؤولاً وبنسبة (%٢٧).

٢- العمر :- يتضح من الجدول (٢) ان الفئة ٥٠ - ٤٠ حققت أعلى تكرار, بواقع (١٤) تكراراً وبنسبة (%٣١), وهذا يدل على ان هذه فئة هي الغالبة على طبيعة أعمار متوسطة في مراكز القيادة في الجامعة , ومن ثم تأتي الفئات الباقية تبعاً وبمستويات متقاربة

٣- المؤهل العلمي:- من الجدول (٢) يتضح ان فئة الدكتوراه هي الطابع الغالب على أعداد المسؤولين في الجامعة , وحققت اعلى مستوى تكرار, إذ كان عددهم (١٧) وبنسبة (%٣٨). ثم حلت فئة الماجستير, إذ كان عددهم (١٥) وبنسبة (%٣٣) ثم في المرتبة الاخيرة البكلوريوس , إذ كان عددهم (١٣) وبنسبة (%٢٩) .

سابعاً: منهج البحث

اعتمد في البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي , كونه المنهج الذي يتناسب و مجتمع البحث وعينته .

ثامناً: حدود البحث

- الحدود المكانية : اقتصر البحث على جامعة الإمام الصادق
- الحدود البشرية : شملت مجلس الادارة وعدد من رؤساء الاقسام والشعب والوحدات
- الحدود الزمانية : الفصل الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٤-٢٠٢٥ .

تاسعا: اساليب جمع البيانات

اعتمدت المصادر العربية والاجنبية وشبكة المعلومات (الانترنت) لتغطية الجانب النظري ، أما الجانب العملي فقد تم فيه اعداد استبانة لجمع البيانات والمعلومات .

الفصل الاول: الجانب النظري

المطلب الاول : المهارات الناعمة للموارد البشرية

١- المهارات الناعمة هي مجموعة من السمات الشخصية التي لها التأثير التآزري، والتي تسهم بشكل حاسم في الفعالية الشخصية والمهنية . وهي أيضاً "مجموعة من المهارات والقدرات الشخصية"، وتصف المهارات الناعمة موقف كل منا، وتوافقنا مع الآخرين، وعرفت "المهارات الناعمة" بأنها كفاءات عرضية، تظهر عند تقاطع المهارات المهنية والاجتماعية . وكثيراً ما يقال إن المهارات الصعبة تساعد على النجاح في المقابلة، لكنك تحتاج إلى مهارات ناعمة من اجل الاحتفاظ بالوظيفة ، والوصول إلى النجاح المهني (Cotet,et.al,2017:3).

وأكد كل من (Lim, & Ling, 2011:232) أن الموظف الفعّال يحتاج في العمل إلى امتلاك المهارات الصلبة والمهارات الناعمة . بإن يُستخدم المهارات الصلبة لأداء بعض المهام ، في حين أن المهارات الناعمة مطلوبة لأداء العمل الخاص بالأنشطة السياقية، التي لا تتدرج ضمن فئة أداء المهام، ولكنها لا تزال مهمة لفعالية عمل المنظمة . وينشأ الأداء السياقي لأن الناس يعملون في بيئات تنظيمية. ان المهارات والقدرات والسمات المتعلقة بالشخصية والموقف والسلوك وهي مهارات شخصية يصعب ملاحظتها وقياسها . ويشار الى مجالات المهارات الشخصية بالتواصل و التفكير النقدي ، والتفكير الإبداعي وحل المشكلات ، وكذلك بالأخلاقيات ؛ الأخلاقية والمهنية ، و العمل الجماعي ، والقيادة ، وريادة الأعمال ، والذكاء العاطفي . وتعد مهارات حل المشكلات والعمل الجماعي والتواصل والقدرة على التكيف والمهارات الشخصية ، من أهم المهارات لأصحاب العمل (Lok , et.al ,2021:384). وتشير المهارات أيضاً إلى مجموعة من السمات والقيم الشخصية ، التي تُعد مهمة جداً للنجاح في الحياة الشخصية والمهنية . وأصبح فهم المهارات وأهميتها للممارسات في المجالات المختلفة مهمةً للنظر فيه في العالم الرقمي. (Johnson, 2021:101).

وبين (Matajang , 2023 :2362) اهمية المهارات الناعمة ، من حيث أنها لا تؤثر في أداء القائد فحسب ، بل إنها أساسية أيضاً في تشجيع الاكتشاف والإبداع في مكان العمل ، الذي لم ينجز بعد . وتوفر الخصائص الجوهرية للمهارات الناعمة، مثل الذكاء العاطفي والقدرة على التكيف والإبداع، مساحةً للأفراد للابتكار، وإيجاد حلول جديدة وسط حالة عدم اليقين ، ولها دور آخر بوصفها محفزاً يشجع على التفاعل البشري والفهم العميق، مما يؤدي إلى إنتاج أفكار لا تقتصر على الحدود الروتينية.



وإشار (Azim,et.al,2010:398) الى الممارسين يدركون أهمية كل من المهارات الصعبة التي تتعلق بالعمليات المتنوعة والمهارات الناعمة , وذلك بالتعامل مع الناس، ولكن الممارسين هم من يتعين عليهم موازنة وتحسين استخدام هذه المهارات. والمهارات الصعبة تكون مهمة بالنسبة للتخطيط والتحكم ، في حين تؤدي المهارات الناعمة دوراً مهماً في تنفيذ هذه الخطط . ومع ذلك، فإن الاستجابات التالية من ممارسين مختلفين تسلط الضوء على فوائد المهارات الناعمة . ويجب أن يكون لدى الفرد المهارات الناعمة للتعامل مع الناس، والشعور بالتغيير، والحصول على المعلومات، ويجب أن يكون لديه المهارات الصلبة للتحليل والتنبؤ والاستقراء.

و للمهارات الناعمة، كما ذكر (Kumar,et.al,2022:222) أنواع متعددة تؤدي كلها الى النجاح في العمل وهذه الأنواع هي :
مهارات القيادة والاتصالات، و الابداع، و القدرة على التكيف، و التحفيز الذاتي، وحل المشاكل، و اخلاقيات العمل، و ادارة الوقت.

أما (Matteson,et.al,2016:75) فقد ذكرو أنواعاً عريضة من المهارات الناعمة , وهي:

- ١- المهارات الشخصية ، مثل مهارات العمل الجماعي ومهارات خدمة الزبائن .
- ٢- مهارات التفكير، مثل اتخاذ القرار ومعرفة كيفية التعلم .
- ٣- مهارات التواصل وإدارة الذات .

وإن للمهارات الناعمة للموارد البشرية أبعاداً متعددة وردت في دراسة (et.al,2018:9, Musembi)، وهي التي اعتمدها البحث الحالي ، وهي كالاتي :

- ١- المهارات الفكرية : تتعلق المهارات الفكرية بالتفكير الناقد . ويُنظر إلى هذا التفكير في الانواع المختلفة من التخصصات ، بوصفه نهجاً منطقياً أو استقهامياً من ناحية التعلم ، على العكس من النهج العقائدي أو الحفظي . (Donald, 1985 :54) . و تتميز المهارات الفكرية بكونها قادرة على الإبداع ، مما يفترضه البعض في الكثير من الأحيان . وإن السمة المميزة للقدرة على الإبداع في الأداء الفكري هي بالطبع الحدثة اللامتناهية للغة (Rosenbaum,et.al,2001:457) .
- ٢- المهارات الابداعية : إن المهارات الابداعية تدفع الفرد إلى التحرك "جانبياً" من اجل القيام بتصورات ونقاط دخول ومفاهيم مختلفة . ويستخدم الفرد في بعض الاوقات أساليب مختلفة ، بما في ذلك الاستفزازات لحل القضايا. ويحاول التفكير الإبداعي بشكل كبير أن يتعامل مع الإدراك لتقديم وجهات نظر مختلفة (Gafour & Gafour, 2020:4) .

٣- المهارات القيادية : المهارات المعرفية هي الأساس لمتطلبات مهارات القيادة ، وهي تتألف من تلك المهارات المتعلقة بالقدرة المعرفية الأساسية، مثل جمع المعلومات ومعالجتها ونشرها وهذه المهارات الأساسية مطلوبة كجزء كبير من الأنشطة التي يشارك فيها القادة ، كالاتصال الشفهي

عبر التحدث والاستماع النشط ، ولفهم وطرح الأسئلة بشكل مناسب من أجل تحقيق فهم كامل (Mumford,et.al,2007:156) .

٤- ادارة الذات : تستخدم ادارة الذات للإشارة إلى "أي برنامج تعليمي رسمي للفرد ، بهدف التزويد بالمعلومات والمهارات اللازمة لإدارة الحالة ضمن معايير النظام المعتمد" ويقال إن الإدارة الذاتية تظهر عندما يشارك الفرد في نوع معين من التعليم، مثل التعليم الجماعي متعدد التخصصات القائم على مبادئ التعلم وغيرها .(McGowan, 2005 :2)

المطلب الثاني: التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم

١- مفهوم التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم
يمكن في التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم تصنيف المحفزات المؤثرة في عملية التجديد بشكل منهجي إلى ثلاثة محاور رئيسية مترابطة: أولها ، تعمل العوامل الفردية مثل رأس المال البشري والاجتماعي، والهوية والدور الأكثر مهنيًا ، فضلاً عن صفات القائد الاستراتيجي ، وأنماط القيادة الأساسية في عملية التجديد . وثانيها، توفر العوامل التنظيمية، بما في ذلك قدرات الشركة المتنوعة وإمكاناتها، والخبرة التجارية، والإدارة الوظيفية، الأساس الهيكلي والتشغيلي للتجديد الاستراتيجي. وثالثها، تؤدي العوامل الخارجية مثل الأزمات البيئية، وعدم اليقين في السوق، والتغيرات التكنولوجية ودورة حياة الصناعة إلى ضغوط كبيرة ، وتتيح فرصاً للمنظمات لتجديد استراتيجياتها المعتمدة (Maharani,2024:726).

ويتمتع التجديد الاستراتيجي بخصائص متعدد مهمة؛ ومنها أولها ، القدرة على التأثير بشكل كبير في آفاق الشركة في الأمد البعيد. وثانيها، يشمل التجديد الاستراتيجي عملية ومحتوى ونتيجة التجديد، وثالثها، يتضمن تجديد أو استبدال سمات المنظمة. ورابعها ، يهدف هذا التجديد إلى توفير الأساس للنمو أو التطور في المستقبل. بناءً على هذه الخصائص، إذ حيث يتضمن التجديد استبدال سمات المنظمة التي لديها القدرة على التأثير بشكل كبير في آفاقها في الأمد البعيد (Agarwal & Helfat, 2009 :282)

وأشار (Maharani ,et.al,2024:710) الى ان التجديد هو جهد مركّز ويكون متعدد المستويات ، لتحويل الكفاءات الأساسية للمنظمة استجابة لديناميكيات السوق المتغيرة، وبالنتيجة يهدف الى تحقيق النجاح على المدى الطويل ، ويختلف هذا الشكل من التجديد عن التغيير التنظيمي، والذي قد يكون منطويًا على تعديلات مختلفة ، مثل الإضافات أو الحذف أو التمديدات ، من غير تجديد الكفاءات الأساسية بالضرورة .

وبنيت الدراسات الحديثة الأهمية المتزايدة للوصول إلى المعرفة الخارجية لتسهيل التجديد الاستراتيجي. ويتطلب الحصول على المعرفة الخارجية بناء علاقة بين المنظمات، حيث إذ لكلا الشريكين

التعلم من بعضهما البعض ، وذلك بعملية تعلم بين المنظمات ، وبالنتيجة تعزز هذه الاستراتيجية قدرات التعلم لتحقيق التجديد الاستراتيجي (Al-Kwifi, 2012 :125). ويبيّن Mlinarič & Wójcik, (2023:416) إن التجديد الاستراتيجي تعتمد الشركة لتغيير مسار اعتمادها ، أو قدرتها على التغلب على الجمود لضمان الأداء الطويل الأجل .

ان التجديد الاستراتيجي هو عملية تطويرية مرتبطة بتعزيز واستخدام المعرفة الجديدة واستيعابها والسلوك المبتكر من أجل إحداث التغيير في الكفاءات الأساسية للمنظمة وفي مجال سوق منتجاتها . ويستند هذا التعريف إلى تأكيد أن التغييرات الناجحة في المجال التنظيمي تسبقها عملية تعلم من القاعدة إلى القمة ، واختيار داخلي (Floyd, & Lane ,2000 :155).

وأصبح مفهوم التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم محط اهتمام المجالات التنظيمية والإدارية خلال السنوات الأخيرة. ويعنى هذا المفهوم بالعملية التي تمكن المؤسسات من كسر نمط الاعتماد على المسار السابق، وذلك بتعديل نواياها وقدراتها الاستراتيجية (1: Schmitt,et.al, 2018).

وللتجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم أهمية خاصة ؛ فقد أشار (et.al,2024:713 , Maharani) إلى ان التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم يمكن المنظمات من اكتساب المعرفة الجديدة وتحقيق الاهداف بشكل أكثر فاعلية . وأشارت المنظمة المتعلمة إلى أي كيان خلق بيئة مواتية للتعلم إلى جانب التكيف أو التغيير. و يتخلل التعلم جميع مجالات ثقافة المنظمة وممارساتها، مما يشجع الموظفين في كل المستويات على المشاركة بنشاط في تبادل المعرفة وأشكال التعلم الأخرى . وذكر (1: Bonnici & McGee2014) أهمية التجديد كونه يجسد جزءاً أساسياً في تحقيق التوافق بين التطبيقات الداخلية والشركة والتغيرات التي تطرأ على البيئة، بما في ذلك التكنولوجيا والأسواق والصناعات ، التي تلزم تجاوز الوضع في إدارة الأعمال ، والقدرة على تحديد التنافسية للشركة على المدى الطويل .

وقد وُصف (Lengnick–Hall & Inocencio,2013:429) التجديد بأنه حل فعال للتوترات التي تحدث بين الجمود والالتزام باستراتيجية الشركة الحالية، مقابل حصول التوتر أو عدم الرضا عن النتائج المتحققة والجهود المبذولة من اجل اتخاذ طرق جديدة. وتتوازي هذه الفكرة مع التوتر الذي تم التعبير عنه في العمل على المرونة التنظيمية، والحاجة إلى إيجاد توازن مناسب بين الاستغلال والاستكشاف ،ويصبح الضغط المتناقض بين عمليتي التعلم هاتين أكثر وضوحاً في مرحلة المؤسسة لإطار عمل معين. ويحمل التعلم التنظيمي المؤسسي فوائد استراتيجية كبيرة غالباً ما ترتبط بالتجديد الاستراتيجي .

وأشار (Ameen & Mhaibes, 2024 :268) الى اهمية التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم فهو يولد الفرص الاستباقية التي تمكن المنظمة من التغلب على المعوقات التنظيمية ، وتعزيز

نظامها المناعي الشامل ، ويعمل على معالجة حالات الضعف في الخلايا التنظيمية ، وذلك بمعرفة متطلبات المستقبل، و يساعد أيضاً المنظمات على إعادة توزيع مواردها وتنظيم المعرفة . و يعمل على خلق عقلية ريادية سليمة تساعد على تقليل التهديدات واستغلال الفرص .

وبينت دراسة (Maharani ,et.al,2024:713) وجود بعدين للتجديد الاستراتيجي اعتمدها الدراسة الحالية ، التي يمكن تحديدها بـ (الاستكشاف والاستغلال)

١- الاستكشاف :

١. يعتمد اكتشاف الفرص على مجموعة من العوامل ، ومنها رأس المال البشري، و رأس المال الاجتماعي، و المهارات الاجتماعية. وتساعد كل هذه العوامل رواد الأعمال على التغلب على القيود المؤسسية ، وذلك بتسهيل اكتساب رواد الأعمال للمعلومات والمعرفة وتراكمها ودمجها (Tang, 2010 :463).

٢- الاستغلال :

٢. يعمل الاستغلال على تحسين وتوسيع الكفاءات والنماذج القائمة، في حين ينطوي الاستكشاف على التجريب في مجالات وموضوعات تكون جديدة . أما الاستغلال فهو أقل خطورة ، ولديه فرص أعلى للنجاح . ويساعد الاستغلال على تطوير كفاءات مميزة في بيئة متغيرة. أما الاستكشاف فهو أكثر خطورة، بارتفاع فرص الفشل . وهنا يجب خلق بيئة تحفز العلماء، الذين لديهم عقلية استغلالية واستكشافية لتحقيق النجاح (Sudhir, 2016 :3) .

و اشار (Weiss & Kanbach , 2023:319) بأنه يُركز منظور التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم على التحدي المُتمثل في استكشاف أعمال جديدة لتحقيق نموٍّ مُربحٍ مُستقبلي ، مع استغلال الأعمال القائمة من اجل تحقيق الارباح . حيث يُنظر إلى هذين النشاطين من حيث الموازنة على أنها مُقايضة، حيث يعتمد "الاستغلال" على روتيناتٍ وعملياتٍ راسخةٍ ومُحسنة، بينما يتطلب "الاستكشاف" المرونة والاستقلالية والتكيف .

الفصل الثاني: نتائج البحث :

المطلب الاول : اختبار فرضيات الارتباط

افترض البحث الفرضية الرئيسة الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الناعمة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم ، واستخدمت الوسائل الإحصائية في البرنامج الاحصائي (SPSS)، ومعامل ارتباط (Spearman) لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات الرئيسة والفرعية للبحث . ويوضح الجدول (٣) ذلك .

الجدول (٣) علاقات الارتباط بين المهارات الناعمة للموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم



المستقل	المعتمد	استكشاف الفرص	استغلال الفرص	التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم
المهارات الفكرية		0.506**	0.351*	0.681**
		0.000	0.018	0.000
المهارات الإبداعية		0.567**	0.372*	0.567**
		0.000	0.012	0.000
المهارات القيادية		0.506**	0.299*	0.727**
		0.000	0.046	0.000
مهارات ادارة الذات		0.880**	0.566**	0.782**
		0.000	0.000	0.000
مهارات ادارة الموارد البشرية الناعمة		0.558**	0.265	0.643**
		0.000	0.079	0.000

تشير نتائج الجدول (٣) إلى وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين مهارات الموارد البشرية الناعمة والتجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم , اذ بلغت (0.643^{**}) وعند مستوى معنوية (٠.٠٠٠٠) , وهذا يدل على اهمية المهارات الناعمة الموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم , وذلك بقدرة الموارد على التنوع الفكري والابداعي , مما تمتلكه من مهارات تسند قدرة التجديد المستمر بالتغيير . وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الناعمة للموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم) . اما فيما يخص الفرضيات الفرعية فجاءت نتائجها كما يأتي :

- ١- الفرضية الفرعية الاولى : توجد علاقة ارتباط بين المهارات الفكرية وتظهر (٣) بلغت أن العلاقة (0.681^{**}) وبمستوى معنوية (٠.٠٠٠٠) , وهذا يدل على ان المهارات الفكرية التي تستقطبها المنظمة تعزز تقدمها , فضلا عن استراتيجيات التنوع والتجديد المستمر . وبذلك قبلت الفرضية الفرعية الأولى , إذ (توجد علاقة ذات دلالة معنوية المهارات الفكرية والتجديد الاستراتيجي المستند على التعلم)
- ٢- الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط بين المهارات الإبداعية والتجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم ويظهر الجدول (٣) أن العلاقة بلغت (0.567^{**}) , وعند مستوى معنوية (٠.٠٠٠٠) , وهذا يدل على ان التجديد الاستراتيجي مرتبط بالابداع ارتباطا وثيقا ويحتم على المنظمات ضروره التعلم . وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات الإبداعية والتعلم الاستراتيجي المستند الى التعلم)

٣- الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط بين المهارات القيادية والتجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم , ويظهر الجدول (٣) ان العلاقة بلغت (٠.٧٢٧**) عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠٠) , وهذا يدل على أن المهارات القيادية ضرورية لمطلبات التجديد ؛ ففي المنظمات الحديثة كل فرد قائد يستطيع ادارة المهام المناطة بها . وبذلك قبلت الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المهارات القيادية والتجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم)

٤- الفرضية الفرعية الرابعة : يظهر الجدول (٣) ان هنالك علاقة ارتباط موجبة طردية بين مهارات إدارة الذات والتجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم اذ أن العلاقة بلغت (٠.٧٨٢**) , وعند مستوى معنوية (٠.٠٠٠٠). وهذا يدل على أن ادارة الفرد نفسه واعماله تسهم في انسيابية عمل المنظمة , فضلا عن إعلان استعداد الفرد نفسه لأي تجديد أو تغيير استراتيجي , سواء أكان مستنداً الى التعلم أم التطوير , وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مهارات ادارة الذات والتجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم)

المطلب الثاني : اختبار فرضيات التأثير

الجدول (٤) تأثير المهارات الناعمة للموارد البشرية في التعلم الاستراتيجي المستند الى التعلم

التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم				المتغير المستقل
B	A	معامل R2	Sig	
.740	.848	.464	0.000	المهارات الفكرية
.608	.135	.322	0.000	المهارات الإبداعية
.731	.939	.529	0.000	المهارات القيادية
.676	.900	.612	0.000	مهارات ادارة الذات
.026	.711	.413	0.000	المهارات الناعمة للموارد البشرية

يتضح من الجدول (٤) أن هنالك تأثيراً للمهارات الناعمة للموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم وبدرجة معنوية بلغت (٠.٠٠٠٠) ، وهذا يعني ان المهارات الناعمة من اهم مطلوبات التجديد والتغيير الاستراتيجي , او ابتكار استراتيجيات واساليب مهمه تضيف طابع الاستمرارية والديمومة القائمة على التعلم , وبالنتيجة قبول الفرضية الرئيسية الثانية . (يوجد تأثير للمهارات الناعمة للموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي) . أما فيما يخص معامل التحديد (R2) ويفسر ما مقداره (٠.٤١٣) بإسهام المهارات الناعمة للموارد البشرية في التعلم الاستراتيجي المستند الى التعلم. اما فيما يخص الابعاد الفرعية فظهرت النتائج الآتي :

١- المهارات الفكرية : اتضح من الجدول (٤) ان نموذج تأثير لبعده للمهارات الفكرية في المتغير المعتمد (التعلم الاستراتيجي المستند الى التعلم) , تحت مستوى معنوية (sig=0.000) , وهي اقل من قيمة الدلالة

(٠.٠٥)، إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.464$)، ويدل على ان البعد المستقل المهارات الفكرية تفسر ما قيمته (٤٧٪) التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم، وكانت قيمة ($\beta=0.740$)، اي ان التغير لوحدة واحدة في المهارات الفكرية سيؤدي الى تغير التعلم الاستراتيجي المستند الى التعلم بنسبة (٧٥٪)، إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمهارات الفكرية في التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم)، وهو يعد تأثيرا جيدا، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{التعلم الاستراتيجي المستند الى التعلم (Y) = } 0.848 + 0.740 \text{ (المهارات الفكرية)}$$

٢- المهارات الإبداعية : اتضح من الجدول (٤) تأثير للبعد المستقل المهارات الإبداعية في المتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم)، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) وهي اقل من قيمة الدلالة (٠.٠٥) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.322$)، ويدل على ان البعد المستقل المهارات الإبداعية يفسر ما قيمته (٣٢٪) من التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم، وكانت قيمة ($\beta=0.608$)، اي ان التغير لوحدة واحدة في المهارات الإبداعية سيؤدي الى تغير في التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم بنسبة (٦٠٪)، إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمهارات الإبداعية في التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم)، وهو يعد تأثيرا جيدا، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم (Y) = } 0.135 + 0.608 \text{ (المهارات الإبداعية)}$$

٣- المهارات القيادية : اتضح من الجدول (٤) انموذج تأثير لبعد المستقل المهارات القيادية في المتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم)، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) وهي اقل من قيمة الدلالة (٠.٠٥) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.529$)، ويدل على ان البعد المستقل المهارات القيادية يفسر ما قيمته (٥٢٪) من التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم، وكانت قيمة ($\beta=0.731$)، اي ان التغير لوحدة واحدة في المهارات القيادية سيؤدي الى تغير في نسبة التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم، (٧٣٪)، إذ توفر هذه النتيجة دعما كافيا لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمهارات القيادية في التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم)، وهو يعد تأثيرا جيدا، وبأنموذج انحدار وكالاتي :

$$\text{التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم (Y) = } 0.731 + 0.939 \text{ (المهارات القيادية)}$$

٤- مشاركة المعرفة : اتضح من الجدول (٤) انموذج تأثير للبعد المستقل مهارات ادارة الذات في المتغير المعتمد (التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم)، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$)، وهي اقل من قيمة الدلالة (٠.٠٥) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.612$)، ويدل على ان البعد المستقل مهارة ادارة الذات يفسر ما قيمته (٦٠٪) من التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم، وكانت قيمة $\beta=0$



0.676)) ، اي ان التغيير لوحدة واحدة في مهاره ادارة الذات سيؤدي الى تغيير في التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم بنسبة (٦٨٪)، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية مهارة ادارة الذات في التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم) ، وهو يعد تأثيراً جيداً ، وبأنموذج انحدار كالاتي:
التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم (Y) = 0.676 + 0.900 (مهارة ادارة الذات)

الخاتمة

اولاً: الاستنتاجات

يمكن الإشارة الى عدد من الاستنتاجات بالشكل الآتي:

- ١- من النتائج المتحصلة تبين ان هنالك دوراً مهماً وفاعلاً للمهارات الناعمة للموارد البشرية في التجديد الاستراتيجي
- ٢- اتضح من النتائج المتحصلة ان وجود دور وتأثير للمهارات الإبداعية في التجدد الاستراتيجي ودافع مهم في رغبة الافراد بالتعلم
- ٣- يتضح من النتائج ان هنالك تفاعلاً وعلاقة بين إدارة الذات والتجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم لكون الافراد المدارين ذاتياً مهتمين بطاقه ايجابية نحو تعلم اشياء جديده
- ٤- من النتائج يمكن ان التجديد الاستراتيجي المستند الى التعلم يدفع نحو استعداد الأفراد للتطوير والتحسين المستمر
- ٥- شير النتائج الى أهميه الاستعداد الدائم للتجديد من القياديين والاداريين في المنظمة المبحوثة لمواكبه التغييرات الحاصلة في البيئة

ثانياً: التوصيات

يمكن الإشارة الى عدد من التوصيات وهي كالاتي :

- ١- السعي الى الانتباه الى الأهتمام بالمهارات الناعمة عند الاستقطاب والتعيين للأفراد
- ٢- ضرورة السعي الى اظهار المهارات الناعمة من الموظفين ليكونوا اكثر حماسا وقوه للتأثير في الاخرين والاستعداد للتعلم
- ٣- اقامة الورش التدريبية والتعليمية للعاملين وكيفية إسهامهم في التجديد الاستراتيجي المحفز للتعلم
- ٤- تقديم الحوافز والمكافأة للعاملين الذين يقدمون الحلول والنصائح للمسائل العالقة في المنظمة المبحوثة
- ٥- استثمار العاملين باعتبارهم المورد الاهم في الشركة وحثهم على العمل الفرقي والجماعي ومشاركة المهارات الناعمة لزيادة التعاون والتآلف.



المصادر:

- 1- Cotet, G. B., Balgiu, B. A., & Zaleschi, V. C. (2017). Assessment procedure for the soft skills requested by Industry 4.0. In MATEC web of conferences (Vol. 121, p. 07005). EDP Sciences.
- 2- Matajang, R. (2023). The Importance of Soft Skills Development in Human Resource Management. *Journal of Economics*, 12(04), 2361-2368.
- 3- Lim, B. T., & Ling, F. Y. (2011). Contractors' human resource development practices and their effects on employee soft skills. *Architectural Science Review*, 54(3), 232-245.
- 4- Lok, B. L., Cheng, M. Y., & Choong, C. K. (2021). The relationship between soft skills training and development, human resource outcome and firm performance. *International Journal of Business and Society*, 22(1), 382-402.
- 5- Azim, S., Gale, A., Lawlor-Wright, T., Kirkham, R., Khan, A., & Alam, M. (2010). The importance of soft skills in complex projects. *International journal of managing projects in business*, 3(3), 387-401.
- 6- Kumar, A., Singh, P. N., Ansari, S. N., & Pandey, S. (2022). Importance of soft skills and its improving factors. *World Journal of English Language*, 12(3), 220-227.
- 7- Matteson, M. L., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). "Soft skills": A phrase in search of meaning. *portal: Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88.
- 8- Johnson, B. (2021). Soft skills-essential for success. *BMH Medical Journal-ISSN 2348-392X*, 8(3), 99-102.
- 9- Agarwal, R., & Helfat, C. E. (2009). Strategic renewal of. *Organization science*, 20(2), 281-293.
- 10- Maharani, I. A. K., Sukoco, B. M., Usman, I., & Ahlstrom, D. (2024). Learning-driven strategic renewal: systematic literature review. *Management Research Review*, 47(5), 708-743.
- 11- Volberda, H. W., Baden-Fuller, C., & Van Den Bosch, F. A. (2001). Mastering strategic renewal: Mobilising renewal journeys in multi-unit firms. *Long range planning*, 34(2), 159-178.
- 12- Al-Kwafi, O. S. (2012). Implementing strategic renewal by collective organisational learning. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 6(2), 125-141.
- 13- Sammut-Bonnici, T., & McGee, J. (2014). Strategic renewal
- 14- Ciszewska-Mlinarič, M., & Wójcik, P. (2023). What do we talk about when we talk about strategic renewal: a systematic literature review of 40 years of research. *Central European Management Journal*, 31(3), 416-441.
- 15- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, 25(1), 154-177.
- 16- Lengnick-Hall, C. A., & Inocencio-Gray, J. L. (2013). Institutionalized organizational learning and strategic renewal: The benefits and liabilities of prevailing wisdom. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 420-435.
- 17- Veletsianos, G., & Kleanthous, I. (2009). A review of adventure learning. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 10(6), 84-105.



- 18- Disney, R., Haskel, J., & Heden, Y. (2003). Restructuring and productivity growth in UK manufacturing. *The Economic Journal*, 113(489), 666-694.
- 19- Tang, J. (2010). How entrepreneurs discover opportunities in China: An institutional view. *Asia Pacific Journal of Management*, 27, 461-479.
- 20- Sudhir, K. (2016). The exploration-exploitation tradeoff and efficiency in knowledge production. *Marketing Science*, 35(1), 1-9.
- 21- Ameen, M. A., & Mhaibes, H. A. (2024). The role of strategic Renewal in organizational immunity-analytical research in the Iraqi Ministry of Education. *Eximia*, 13, 282-294.
- 22- Maharani, I. A. K., Sukoco, B. M., Usman, I., & Ahlstrom, D. (2024). Learning-driven strategic renewal: systematic literature review. *Management Research Review*, 47(5), 708-743.
- 23- Musembi, A. K. K., Guyo, W., Kyalo, D. N., & Mbuthia, A. (2018). Effect of employees' soft skills on performance of public energy sector projects in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(2), 1-13.
- 24- Donald, J. G. (1985). Intellectual Skills in Higher Education. *Canadian Journal of Higher Education*, 15(1), 52-68.
- 25- Rosenbaum, D. A., Carlson, R. A., & Gilmore, R. O. (2001). Acquisition of intellectual and perceptual-motor skills. *Annual review of psychology*, 52(1), 453-470.
- 26- Gafour, O. W., & Gafour, W. A. (2020). Creative thinking skills—A review article. *Journal of Education and e-Learning*, 4(1), 44-58.
- 27- Mumford, T. V., Campion, M. A., & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The leadership quarterly*, 18(2), 154-166.
- 28- McGowan, P. (2005, September). Self-management: a background paper. In *New perspectives: international conference on patient self-management* (pp. 1-10).
- 29- 29-Maharani, I. A. K., Sukoco, B. M., Usman, I., & Ahlstrom, D. (2024). Learning-driven strategic renewal: systematic literature review. *Management Research Review*, 47(5), 708-743.
- 30- 30-Schmitt, A., Raisch, S., & Volberda, H. W. (2018). Strategic renewal: Past research, theoretical tensions and future challenges. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 81-98.
- 31- Weiss, L., & Kanbach, D. K. (2023). Leveraging new business innovation for strategic renewal: An organizational framework for strategic corporate venturing. *Creativity and innovation management*, 32(2), 316-339.