

المهارات الفكرية للموارد البشرية وانعكاسها في الأداء الاستراتيجي

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

لمى هادي خميس
lumahadi7@gmail.com
 وزارة التربية العراقية

المستخلص

يهدف البحث تحليل طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين المهارات الفكرية للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي، اذ تشكل المهارات الفكرية للموارد البشرية المحرك الاساسي لتنفيذ كافة الواجبات والعمليات التي تقوم بها المنظمة، ونتيجة التغييرات الحادة التي شهدتها البيئة التي تعمل فيها، استوجب الامر قيام هذه المنظمة بتحديد اهم المؤشرات المالية وغير المالية التي يتوجب اعتمادها في تحقيق الاداء الاستراتيجي لضمان بقائها واستمرارها في العمل. وتمثلت مشكلة البحث الميدانية بانخفاض الوعي الادراكي بأهمية توظيف المهارات الفكرية للموارد البشرية العاملة لديها في تحقيق مؤشرات الاداء الاستراتيجي المالية وغير المالية، لذا تبرز أهمية البحث في محاولة تقديم معالجات لها، ولتحقيق اهداف البحث من خلال توضيح العلاقة بين المتغيرات المبحوثة الرئيسة والفرعية، تمت صياغة فرضيتين رئيسيتين، وقد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي في تطبيق البحث، اذ استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم اعدادها باستخدام عدد من المقاييس الجاهزة وفق مقياس ليكرت الخماسي، وخضعت لمقاييس الصدق والثبات، ووزعت على عينة مكونة من (101) مدير قسم ومسؤول شعبة في (5) مديريات تابعة لوزارة التربية العراقية. ولمعالجة وتحليل بيانات البحث تم استخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS-V23) & (Excel)، اما اهم الادوات الاحصائية المستخدمة في التحليل هي: (نسبة الاتفاق، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الارتباط لسبيرمان، والانحدار الخطي البسيط). وقد افرزت الاساليب الاحصائية مجموعة من النتائج اكدت وجود علاقة ارتباط معنوية بين المهارات الفكرية للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي، كما ظهر ان هناك تأثيراً معنوياً للمهارات الفكرية للموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي، وفي اطار تفسير النتائج ومناقشتها تم تقديم مجموعة من الاستنتاجات اهمها ان المهارات الفكرية للموارد البشرية تعد الموارد الاكثر أهمية لتحديد وبناء مؤشرات الاداء الاستراتيجي المالية وغير المالية في ظل البيئة الدينامية المعاصرة، الامر الذي يوجب عليها زيادة الاهتمام بتنمية وتطوير المهارات الفكرية بالاطلاع على تجارب الدول المتقدمة ومحاولة الافادة منها وتطبيقها بالبيئة العراقية بأفضل شكل ممكن .

الكلمات المفتاحية: المهارات الفكرية للموارد البشرية، الاداء الاستراتيجي، البيئة، المنظمات المعاصرة.

Intellectual Skills for Human Resources and their Reflection on Strategic Performance

Luma Hadi Khamees
lumahadi7@gmail.com
 Iraqi Ministry of Education

Prof. Dr. Nadhum Jawad Abid Al-Zeidi
alzeidinadhun@gmail.com

University of Baghdad - College of
 Administration and Economics

Received 17/5/2020

Accepted 28/6/2020

Abstract: The research aims to analyze the nature of correlations and influence between the intellectual skills of human resources and strategic performance, as the intellectual skills of human resources constitute the primary engine for the implementation of all duties and operations carried out by the organization, and as a result of sharp changes in the environment in which it operates, it is necessary for this organization to determine the most important indicators Financial and non-financial that must be adopted in achieving strategic performance to ensure its survival and continued operation. The field research problem was represented by a decrease in the perceptive awareness of the importance of employing the intellectual skills of the human resources working with it in achieving the indicators of strategic financial and non-financial performance, so the

importance of research emerges in an attempt to provide treatments to it, and to achieve the goals of the research by clarifying the relationship between the main and sub-researched variables. The two descriptive, analytical descriptive approaches were adopted in the application of the research, as the questionnaire was used as a data collection tool, which was prepared using a number of ready-made measures according to the Likert five-year scale, and subjected to the standards of honesty and consistency, and was distributed to a sample consisting of (101) department managers and division officials in (5) Directorates of the Iraqi Ministry of Education. For processing and analyzing the research data, SPSS-V23 & Excel was used as the most important statistical tools used in the analysis: (agreement ratio, arithmetic mean, standard deviation, difference coefficient, Spearman correlation coefficient, and simple linear regression). The statistical methods produced a set of results that confirmed the existence of a moral correlation between the intellectual skills of human resources and strategic performance, as it appeared that there was a moral effect of intellectual skills for human resources in strategic performance, and within the framework of interpreting and discussing the results. A set of conclusions were presented, the most important of which is that the intellectual skills of human resources is the most important resources for defining and building strategic financial and non-financial performance indicators in light of the contemporary dynamic environment, which necessitates increasing attention to developing intellectual skills by examining the experiences of developed countries and trying to benefit from them and apply them in the Iraqi environment in the best possible way.

Keywords: Intellectual skills for human resources, strategic performance, environment, contemporary organizations.

المقدمة

تمثل المهارات الفكرية للموارد البشرية احدى المفاهيم الاستراتيجية والانسانية المعاصرة، ذات الاهمية البالغة للمنظمات العامة والخاصة لورها المهم في مساعدتها على التميز والابداع في اطار البيئة الديناميكية التي تعمل ضمن حدودها، وصولاً لضمان بناء سمعتها واستمرارها في خدمة جمهورها، وقد ازدادت هذه الاهمية في الآونة الاخيرة بسبب الضغوطات الديناميكية سريعة التغيير التي تواجهها في المجالات المتعددة المحيطة بها، الامر الذي وجب على المنظمات بناء وتطوير مجموعة من المهارات الفكرية للموارد البشرية في المستويات الادارية المختلفة، لكونهم الجهة المسؤولة عن تحريك واستثمار كافة الموارد المتاحة لديها. كما لا يمكن لأي منظمة ان تحدد مساراتها في العمل بدون وجود مجموعة من المؤشرات التي تمثل مرشداً لتقييم ادائها، وبالتالي فإن عدم وجود مثل هذا المؤشرات سيؤدي الى العشوائية في الحركة، وصولاً لتضارب المصالح وعدم القدرة على تحقيق الاهداف، وعليه فان المنظمات تحتاج الى مؤشرات محددة لكي تتمكن من التكيف مع متغيرات بيئتها وتحقيق الاهداف التي تسعى اليها، وهنا تبرز أهمية تحقيق الاداء الاستراتيجي للمنظمات المعاصرة. توزعت موضوعات البحث في أربعة مباحث رئيسية، خصص الأول للمنهجية المعتمدة في بناء التوجهات العريضة للبحث، وجاء المبحث الثاني لتوضيح الاسس النظرية للبحث، اما المبحث الثالث فقد خصص لتشخيص واقع المتغيرات المبحوثة والاهمية النسبية، واختبار فرضيات البحث الرئيسية في اطار تحليل علاقات الارتباط والتأثير، اما المبحث الرابع فقد جاء لعرض اهم الاستنتاجات، وتقديم بعض التوصيات والمقترحات للمشاريع البحثية المستقبلية.

المبحث الأول: منهجية البحث

• أولاً : مشكلة البحث

يمكن تلخيص مشكلة البحث التي تم التوصل اليها من خلال المعايشة الميدانية في وزارة التربية العراقية اثناء فترة جمع البيانات والتي تمثلت بثلاثة اشهر بانخفاض الوعي الادراكي بأهمية توظيف المهارات الفكرية للموارد البشرية العاملة لديها في تحقيق مؤشرات الاداء الاستراتيجي المالية وغير المالية. ومما تقدم يمكن إثارة التساؤلات الآتية من خلال مشكلة البحث:

1. ما مستوى اهتمام المديرية المبحوثة في وزارة التربية العراقية بالمهارات الفكرية للموارد البشرية؟
2. ما مستوى اهتمام المديرية المبحوثة في وزارة التربية العراقية بالأداء الاستراتيجي؟
3. ما هي طبيعة علاقة الارتباط بين المهارات الفكرية والاداء الاستراتيجي في المديرية المبحوثة / وزارة التربية العراقية؟
4. هل تؤثر المهارات الفكرية على الأداء الاستراتيجي في المديرية المبحوثة / وزارة التربية العراقية ؟

• ثانياً: أهمية البحث

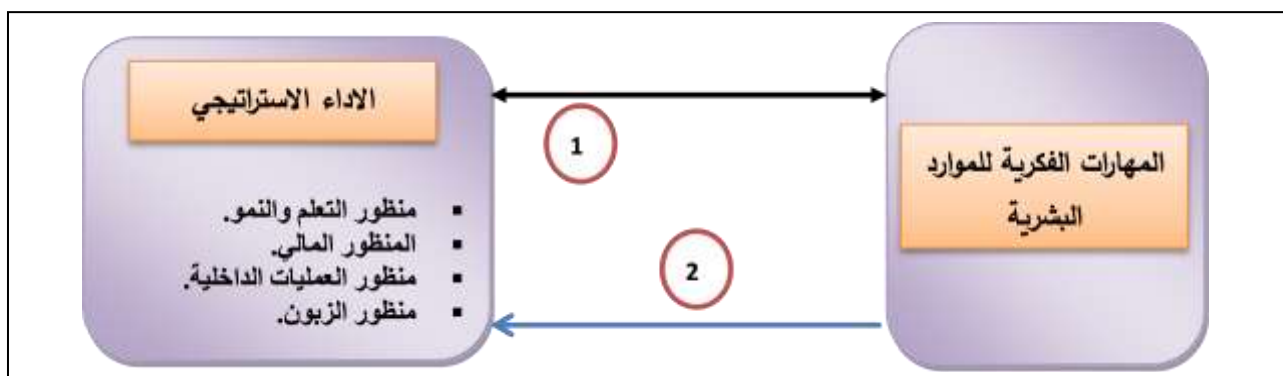
يمكن عرض أهمية البحث في مجالين رئيسية، المجال الاول يركز على الأهمية النظرية في اطار اهمية المتغيرات التي يتناولها البحث الحالي، والتي تمثل موضوعات إدارية تحتاج للإغناء تشكل التوجه العام للمنظمات المتميزة، وبشكل خاص في مجال ادارة الموارد البشرية والادارة الاستراتيجية، وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بدراسة هذه المتغيرات، الا ان ما كتب عنها ما زال يمتاز بقلته على صعيد الدراسات العربية، والعراقية على نحو خاص وبشكل محدد في القطاع الحكومي. لذا تمت محاولة الجمع بين متغيرين وهي: "المهارات الفكرية للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي"، وذلك بالاعتماد على المصادر والمراجع العلمية الحديثة، وبشكل خاص الأجنبية منها التي مثلت النسبة الأكبر من المصادر ذات التماس المباشر مع موضوعي البحث، لا سيما الموضوعات المنشورة على شبكة الانترنت العالمية. اما المجال الثاني فيركز على الأهمية التطبيقية للبحث في محاولته تقديم مجموعة من الحلول للمشكلات، التي تواجه المنظمات العاملة في القطاع العام، وبقدر تعلق الامر بالمتغيرات ميدان البحث، كون من المتوقع ان النتائج التي يتم التوصل اليها، ستكون مرشداً للمديرين في مديريات وزارة التربية الى افضل السبل لتوظيف المهارات الفكرية لمواردهم البشرية في اختيار افضل الادوات التي تعزز الاداء الاستراتيجي لمنظماتهم، بما يكفل النجاح والتفوق في خدمة المجتمع الذي يعملون في اطاره.

• ثالثاً: أهداف البحث

- يمكن تحديد الأهداف التي يحاول البحث الحالي تحقيقها بالاتي:
1. مناقشة بعض الجهود الفكرية للباحثين السابقين لتوضيح ما المقصود بالمهارات الفكرية للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي وما هي طبيعة العلاقة النظرية بينهما.
 2. تشخيص واقع المهارات الفكرية للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي في المديرية المبحوثة / وزارة التربية العراقية واهميتها النسبية.
 3. التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين المهارات الفكرية للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي في المديرية المبحوثة / وزارة التربية العراقية.
 4. تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تشكل آليات يمكن الاستناد اليها في استكشاف المهارات الفكرية للموارد البشرية وكيفية استثمارها لتحسين الاداء الاستراتيجي .

• رابعاً: مخطط البحث الافتراضي

يقدم المخطط صورة واضحة ومعبرة عن الفكرة الرئيسية التي يحاول البحث تحقيقها، التي تتمثل بصورة مباشرة في توضيح أهمية الدور الذي تمارسه المهارات الفكرية للموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي للمنظمات العاملة في القطاع العام، وذلك من خلال توضيح علاقات واتجاهات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث، وكما في الشكل (1):



شكل (1): مخطط البحث الافتراضي

المصدر: اعداد الباحثين.

• خامساً: فرضيات البحث

يتضمن هذا البحث فرضيتان رئيستان وهي:

1. **الفرضية الرئيسية الاولى:** نصت على (توجد علاقة ارتباط معنوية من الناحية الاحصائية بين المهارات الفكرية للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة بأبعدها الاربعة منظور التعلم والنمو، المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، ومنظور الزبون).
2. **الفرضية الرئيسية الثانية:** نصت على (تؤثر المهارات الفكرية تأثيراً احصائياً ذا دلالة معنوية في الاداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة بأبعدها الاربعة منظور التعلم والنمو، المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، ومنظور الزبون).

• سادساً: ادوات جمع البيانات

انطلاقاً من محاولة اختبار صحة النموذج الفرضي للبحث، والتحقق من فرضياته تم الحصول على البيانات باستخدام الادوات الاتية:

1. **المقابلات الشخصية:** تعد المقابلات الشخصية وسيلة للتعرف والاطلاع على طبيعة المتغيرات المبحوثة في مجتمع البحث، وتم تنفيذ نوعين من المقابلات (المهيكلية اي المقصودة والمخطط لها) و(غير المهيكلة اي غير المقصودة وغير المخطط لها)، كونها تتيح فرصة الحصول على معلومات من خلال التفاعل المباشر مع افراد العينة المبحوثة عن طبيعة متغيرات البحث، فضلاً عن اهمية الدور الذي تمارسه في توضيح ابعاد الاستبانة وفقراتها للعينة، وعليه تم إجراء عدد من المقابلات مع القيادات الادارية في مديريات وزارة التربية العراقية.
2. **الاستبانة:** اعتمدت 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 في جمع البيانات واكثرها انتشاراً. لذا صممت استبانة بالاستناد الى افكار عدد من المقاييس الجاهزة المعتمدة في الدراسات السابقة، وتوظيفها بما يتلاءم ومتغيرات البحث وطبيعة الترابط بينها وهي (المهارات الفكرية للموارد البشرية، والاداء 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). ويمكن توضيح الأبعاد الخاصة بالاستبانة مع فقراتها واهم المقاييس المعتمدة في الإعداد في الجدول (1):

جدول (1): وصف فقرات الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	أرقام الفقرات	المصدر
1	المهارات الفكرية للموارد البشرية	لا توجد	6	6-5-4-3-2-1	بالاستناد الى افكار (Musembi el at , 2018)
2	الاداء الاستراتيجي	منظور التعلم والابداع	7	13-12-11-10-9-8-7	بالاستناد الى افكار (Rastislav & Petra , 2016)
		منظور العمليات الداخلية	5	18-17-16-15-14	
		منظور الزبون	5	23-22-21-20-19	
		المنظور المالي	6	29-28-27-26-25-24	

المصدر: اعداد الباحثين.

ولقد تم إخضاع الاستبانة بمقاييسها المعتمدة في هذا البحث، إلى اختبارات الصدق والثبات للتأكد من قدرتها على تحقيق اهدافه وكالاتي:

1. **صدق الاستبانة:** يعد الصدق من اهم الشروط الواجب توافرها للاختبارات والمقاييس، لأنه يعكس قدرة الاستبانة على قياس الظاهرة في المجتمع كما هي التي وضع من اجلها، ويعد هذا من أهم المستلزمات الواجب توفرها في بناء المقياس، وفقدانها يعني عدم صلاحية المقياس وعدم امكانية اعتماد نتائجه، لذا تم التأكد من الصدق الظاهري ويسمى غالباً بـ(صدق المحكمين)، وذلك بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال ادارة الاعمال والبالغ عددهم (11)، وفي ضوء ملاحظاتهم وآرائهم اعتمدت الاستبانة وبذلك استقرت على (29) فقرة، علماً انه أعيدت صياغة بعض الفقرات بناء على تقديراتهم، وقد حصلت معظم فقراتها على نسبة اتفاق بلغت (93%)، وهي نسبة ممتازة وتؤكد صدق الاستبانة من الناحية الاحصائية.
2. **ثبات الاستبانة:** يتحقق 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) يوماً تم إعادة توزيعها مرة أخرى على المجموعة ذاتها، وبعد معالجة البيانات بلغت قيمة الثبات للاستبانة ككل على وفق معامل "كروناخ 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 الافراد وتعطي النتائج نفسها.

• سابعاً: الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات

اعتمد البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS-V23) وبرنامج (Excel)، في إدخال بيانات البحث ومعالجتها، اما أهم الأدوات الإحصائية التي تم توظيفها في الجانب الميداني لهذه البحث فتمثل بالاتي:

1. النسب المئوية للاتفاق: التي تعتمد لغرض التعرف على النسبة المئوية للاتفاق بين افراد العينة المبحوثة على فقرات البحث.
2. الوسط الحسابي: يستعمل لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة درجة وجود المتغيرات المبحوثة داخل المنظمات ميدان التطبيق.
3. الانحراف المعياري: يستعمل لمعرفة مستوى الانسجام بين إجابات افراد العينة عن الوسط الحسابي.
4. معامل الاختلاف: يستعمل لمعرفة مدى التشتت النسبي بين الاجابات، ويستخرج بقسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي.
5. معامل الارتباط لسبيرمان: الذي يعتمد لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات البحث التفسيري والاستجابي، ومن ثم اختبار فرضيات علاقة الارتباط.
6. معامل الانحدار الخطي البسيط: تستخدم لقياس تأثير المتغير التفسيري في المتغير الاستجابي، ومن ثم اختبار فرضيات علاقة التأثير.

• ثامناً: مجتمع وعينة البحث

أ. **مجتمع البحث:** تالف 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 (5) مديريات عامة من المديرية التابعة لوزارة التربية العراقية، كعينة للبحث على مستوى المنظمة، من أصل (14) مديرية عامة، أي ما يعادل نسبة (36%) من مجتمع البحث، وهي من النسب المقبولة في الدراسات الاجتماعية والادارية، بحسب دراسات الجهاز المركزي للإحصاء، وقد تم اختيار هذه المديرية بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

ب. العينة على مستوى الافراد: تم استخدم 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 مدرء الاقسام ورؤساء الشعب كافة في المديرية المشار اليها في ادناه، 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. والجدول (2) يوضح توزيع عينة البحث بحسب المديرية مجتمع البحث، وكما يأتي:

جدول (2): توزيع افراد العينة بحسب المديرية

ت	المديريات	عدد الافراد	نسبتهم من العينة الكلية
1	المديرية العامة للمناهج	25	19%
2	المديرية العامة للتخطيط التربوي	32	24%
3	المديرية العامة للشؤون الادارية	35	27%
4	المديرية العامة للتعليم العام الاهلي والاجنبي	30	23%
5	قسم الرقابة والتدقيق الداخلي + قسم حقوق الانسان	10	7%
	الاجمالي	132	100%

المصدر: اعداد الباحثين.

ويمكن التعرف على ابرز خصائص العينة المبحوثة، بالتركيز على خمسة مجالات رئيسية، يمكن توضيحها من خلال الجدول (3):

جدول (3): 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	5 اقل من سنوات	%9	9	دبلوم فني	%1	1	اقل من 25 سنة	%42	42	ذكور
%77	78	مسؤول شعبة	%15	15	5-10 اقل سنوات	%67	68	بكالوريوس	28 %	28	-25 اقل من 40 سنة	%58	59	اناث
			%30	30	11-14 سنة	%1	1	دبلوم عالي						
			%16	16	15-19	%13	13	ماجستير	63 %	64	-40 اقل من 55 سنة			
			%38	39	20 اكثر من سنة	%10	10	دكتوراه	%8	8	55 سنة فاكثر			

المصدر: اعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (3) 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 الإناث 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 فاكثر) بنسبة %8، واخيراً شكلت الفئة العمرية (اقل من 25 سنة) النسبة الاقل بواقع %1. وفيما يخص توزيع عينة البحث بحسب الشهادة فإن النسبة الأكبر من أفراد العينة المبحوثة هم من حملة شهادة البكالوريوس، إذ بلغت نسبتهم (%67)، في حين أن ما نسبته (%13) من أجمالي 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 (3) أن واحداً فقط من افراد العينة المبحوثة أي ما نسبته (%1) من أجمالي العينة لديه خدمة (اقل من خمس سنوات)، في حين أن (15) منهم أي ما نسبته (%15) من أجمالي 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 (3) أن (23) من عينة البحث أي أن ما نسبته (%23) من أجمالها شغلوا منصب (مدير قسم)، في حين أن العدد الاكبر (78) منهم أي ما نسبته (%77) من أجمالي العينة شغلوا منصب (مسؤول شعبة).

المبحث الثاني: الجانب النظري

• اولاً: المهارات الفكرية للموارد البشرية

هي المهارات اللازمة لمعالجة وتحليل المعلومات واستخدام المعرفة لتوليد الافكار التي تمثل المحرك لجهود الآخرين لاستثمار الافكار الخاصة بهم وتعزيز عمليات التداوية فيما بينها (Huczynski, 2001 : 701)، وبذات الاتجاه تقريباً عرفت بانها مهارة الموارد البشرية في طرح الافكار الخلاقة المؤثرة في الآخرين من خلال الخبرات والمعلومات التي يمتازون بها (Robbins, 2003 : 314)، 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 (الياسري، 2006 : 60)، فضلاً عن كونها تمارس دور مهم في بناء راس المال الفكري الذي يسهم في تزويد المنظمة بالموارد البشرية القيمة والنادرة، والذي تشكل الثروة التي تمتاز بها، وتساعد على تعزيز مقدار الايرادات التي تحصل عليها (نايف، 2007 : 50)، وقد اكد كل من (Lussier & Achua, 2007 : 393) بان المهارات الفكرية للموارد البشرية تشكل المصدر المطلق للمعلومات التي تعتمد عليها الموارد البشرية والمنظمة لمواجهة المشكلات التي تواجهها في العمل، من خلال دورها في ترشيد عمليات اتخاذ القرارات التي يتم اتخاذها. وعليه تشكل المهارات الفكرية للموارد البشرية جزءاً من قيمة المنظمة، فضلاً عن قيمة الأشخاص التي يتمتعون بها، لكونها تمثل الاساس في تطوير المعارف والخبرات والمهارات الخاصة بهم، والتي يمكن توظيفها في تنفيذ الانشطة والمهام الخاصة بهم بشكل متميز (الشيخلي، 2009 : 71)، وهي تمثل المحرك الاساسي لمساعدة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية والانتقال من الوضع الحالي الى الافضل (حسوني، 2010 : 209). وعرفت بانها المهارات التي تسهم في تعزيز رؤية الموارد البشرية للامور المستقبلية وكيفية التعامل معها بالشكل الذي يسهم في تحقيق الاهداف التي يسعون إليها (السكرانة، 2010 : 19). وتركز المهارات الفكرية بشكل كبير على تحديد التوجه الاستراتيجي طويل الامد للمنظمة، وصياغة رؤيتها ورسالتها الاستراتيجية، فضلاً عن اهميتها في توصيلها لكافة الاطراف ذات العلاقة بعملياتها، ومن ثم خلق الوعي اللازم لإدراكها وضمن العمل لتحقيقها (جميل،

2010 : 130)، وهي تمارس تأثيراً مهماً في تعزيز الاداء المنظمي على الامد الطويل اكثر منه على الامد القصير الامر الذي يفسر اهمية الاستثمار في تعزيزها (العيساوي واخرون ، 2012 : 585). كما تمت الاشارة بان هذه المهارات لا تقتصر على العاملين في مستوى اداري معين وانما تمتد اهميتها في المستويات التنظيمية كافة داخل المنظمة (نجم ، 2012 : 21)، وتم تعريفها بانها المهارات التي تمكن الموارد البشرية من انجاز الانشطة والمهام الخاصة بهم بشكل فوق المعتاد بالمقارنة مع الافراد الاخرين (Henny, 2012:150)، وعليه تسهم المهارات الفكرية للموارد البشرية في مساعدة المنظمة على تحقيق مجموعة من الواجبات الخاصة بها، منها التخطيط الاستراتيجي من خلال تزويدها بالمعلومات الخاصة بالبيئة، ومن ثم دعم عمليات التفكير الاستراتيجي الذي يمكنها من تحقيق اهدافها(عابر، 2013 : 257)، وبعد الاطلاع على التوجهات الخاصة بالباحثين السابقين يتضح بان المهارات الفكرية كجزء من المهارات التي تمتاز بها الموارد البشرية لا تزال تمتاز بالضباية بسبب تداخلها مع العديد من المفاهيم الاخرى (محمود، 2014 : 42).

• ثانياً: الاداء الاستراتيجي وابعاده

الاداء الاستراتيجي لم يظهر بشكل مفاجئ في مجال الادارة الاستراتيجية، اذ 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 (الجوفي، 2015 : 79)، ومن وجهة نظر تقييم الاداء عرف الاداء الاستراتيجي بانه الآليات الرسمية وغير الرسمية، والنظم والشبكات التي تعتمد عليها المنظمة، لنقل اهدافها للمستويات التنظيمية داخلها، وتعزيز القدرة على التحليل والقياس والتخطيط بنطاق واسع، ومن خلال توضيح قدرة المنظمة على متابعة متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية ورصد العوامل المؤثرة على نجاحها تم تعريف الاداء الاستراتيجي بانه احد التوجهات المعاصرة التي تعتمد عليها المنظمة، لمتابعة عوامل النجاح الحرجة التي تمارس تأثيراً مهماً في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها واهدافها (الجابري، 2017 : 348)، وبالتركيز على جانب التدقيق عرف الاداء الاستراتيجي بانه اجراءات الفحص التي تقوم بها المنظمة، باستخدام مجموعة من الاجراءات للتعرف على الجوانب الخاصة بالإدارة الاستراتيجية التي تقوم بتنفيذها، للقيام بسلسلة من الاجراءات العلاجية لها (Rastislav & Petra, 2016 : 108). وعلى وفق مدخل الاستدامة تم تعريف الاداء الاستراتيجي بانه سلسلة من الاجراءات التي تقوم المنظمة باتباعها، لتحقيق الاندماج الملائم بين الاداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي الخاص بها على الامد الطويل (المسعودي والمسعودي، 2018 : 216)، كما عرف بانه انعكاس لقدرة المنظمة في الوصول الى اهدافها بالفاعلية المرسومة، من خلال استخدام الموارد المتاحة لديها بالكفاءة (ثابت، 2019 : 612). وبعد الاطلاع على المفاهيم والتعريفات الفلسفية التي قدمها الباحثون السابقون، يمكن تقديم تعريف خاص لأغراض البحث الحالي اذ 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. وقد تم 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:** 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، من خلال التركيز على تطوير الموارد البشرية والموارد التكنولوجية التي تمتلكها، ومحاولة استخدامها بأفضل كفاءة نظراً للظروف الاستثنائية التي يمكن ان تواجهها (محمود ومحمد، 2018 : 370)، كما تمت الاشارة اليه بانه احد الابعاد الذي يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات اللازمة لإدارة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها، واستثمارها من خلال القيام بتطوير مواردها البشرية وتنمية المهارات والقدرات الخاصة بهم، بالشكل الذي يتوافق مع طبيعة الانشطة والمهام التي تقوم بتنفيذها، لتحقيق الاهداف والاستراتيجيات التي تسعى اليها (Ahmad & Atieh, 2016 : 313).
2. **بعد الزبون:** كما يتم قياس الاداء الاستراتيجي الخاص بالمنظمة من خلال استخدام مؤشرات هذا البعد من خلال التركيز على تلبية احتياجات الزبائن الذين يتعاملون معها سواء كانوا داخلها او خارجها، اي ان هذا البعد يقيم الاداء الاستراتيجي للمنظمة من وجهة نظر الزبائن، وما هي طبيعة الانطباعات الخاصة بهم اتجاهها (جواد، 2013 : 121). وعليه فان هذا البعد يوضح مدى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها ورؤيتها الاستراتيجية من وجهة نظر الزبائن الذين تتعامل معهم، وهو يؤكد بان من المهم الرئيسية لأي منظمة هو تحقيق رضا الزبائن والاحتفاظ بهم، من خلال تنظيم العمليات المختلفة التي تقوم بها لتعزيز سمعتها السوقية (Hamdan, 2013 : 216)، ومن الضروري قيام المنظمة عند اختيار المقاييس الخاصة ببعد الزبون الاجابة على سؤالين رئيسيين قبل البدء بتنفيذ عملية التقييم والسؤال الاول من هم زبائننا المستهدفين؟، السؤال الثاني ما هي قيمنا المقترحة لخدمتهم؟ (محمود ومحمد، 2018 : 370).
3. **بعد العمليات الداخلية:** يتعلق هذا المنظور بالعمليات الداخلية التي تقوم المنظمة بتنفيذها، بغية تحويل المدخلات الخاصة بها الى مجموعة من المخرجات باستخدام الموارد المتاحة لديها، وهناك مجموعة من الانشطة الحرجة ذات الاهمية البالغة التي يتوجب التركيز عليها، في هذا المجال لارتباطها الوثيق بسمعتها في المجتمع (Chai, 2009 : 22)، ومن جهة اخرى تمت الاشارة بان هذا البعد يتضمن قدرة المنظمة على تلبية توقعات زبائنها، من خلال قدرتها على تنفيذ الانشطة والمهام الخاصة بها بنجاح وبالشكل الذي يتوافق مع تلك التوقعات (حسين، 2010 : 338). ويرتبط هذا

المنظور بشكل رئيس مع منظور الزبون، إذ تتمكن المنظمة من خلال تنفيذ عملياتها الداخلية بالكفاءة المطلوبة، تحقيق رغبات واحتياجات الزبائن الذين يتعاملون معها بالفاعلية المطلوبة (Ahmad & Atieh , 2016 : 313).

4. **البعد المالي:** يركز هذا البعد على اهمية الانشطة والمهام التي تقوم بها المنظمة ودرجة اسهامها في تحسين أداء المالية الخاصة بها على المدى القصير والطويل (Daft , 2010 : 121)، كما ان المؤشرات ذات العلاقة بهذا البعد تسهم في مساعدة المنظمة على تحديد الكلف التي تتحملها نتيجة ممارسة عملياتها المختلفة (ملكاوي، 2015 : 69)، اذن يأخذ هذا البعد بنظر الاعتبار النتيجة النهائية، لكافة الانشطة والمهام التي تنفذها المنظمة لتحقيق الرضا الخاصة بتوقعات اصحاب المصلحة، من خلال جهودها المختلفة، وعليه يركز هذا البعد بشكل مباشر على قدرة المنظمة تحقيق اهدافها من خلال تحقيق اعلى قدر ممكن من المنافع في المجتمع (13 : 2015 , Hakkak & Ghodsi).

• ثالثاً: العلاقة بين المتغيرات المبحوثة

بالنسبة لإسهام المهارات الفكرية للموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي، فهي تمارس دوراً مهماً في تعزيز قدرتهم على التواصل مع التغييرات التي تحدث في الثقافة داخل المنظمة وخارجها، والتعرف على المستجدات التكنولوجية وتأثيرها على نظم الاتصالات، ومقدار المعلومات التي تقوم بتوفيرها للمنظمة، ومن ثم معالجة وتوضيح كيف يمكن الاستفادة منها في دعم القرارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية بصورة ناجحة لتعزيز الاداء على مستوى المنظمة ككل (Timothy, 2015 : 2)، وعليه فان هذا النوع من المهارات يسهم في جمع المعلومات الخاصة بالمنظمة وكافة المتغيرات ذات العلاقة بها، سواء داخلها او خارجها من اجل تعزيز قدرة الموارد البشرية على تنفيذ المهام والانشطة المناطة بهم، بالصورة المطلوبة، ومن ثم تعزيز درجة اسهامهم في تحقيق الاداء الاستراتيجي لها (عبد الواحد، 2016 : 330)، كما يمكن من خلال هذه المهارات استثمار نتائج برامج التدريب والتطوير المختلفة التي تقوم المنظمة بتنفيذها، ونقلها الى الوظائف من اجل مواكبة المستجدات المتلاحقة التي تحدث في البيئة الخارجية، لضمان عدم تقادم او تراجع الاداء الاستراتيجي للمنظمة ومدتها بصورة مستمرة بالدماء الجديدة، القدرة على التعامل مع المعلومات واستثمارها نتائجها الفكرية (3 : 2018 , Sanz el at).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

سيتم في هذا المبحث التعرف على واقع المتغيرات المبحوثة، بقدر تعلق الامر بأهميتها النسبية في عينة من المديرات العامة التابعة لوزارة التربية العراقية. وذلك من خلال عرض نسب الاتفاق لتشخيص الاجابات على فقرات الاستبانة، والاوساط الحسابية للتعرف على درجة وجود المتغيرات المبحوثة داخل المديرات ميدان التطبيق، كما اعتمد الانحراف المعياري لتقدير مدى الانسجام بين الاجابات، ومعامل الاختلاف لتحديد درجة التشتت بينها. ليتسنى للباحثين التأكد من وجود هذه المتغيرات في مجتمع البحث، ومن ثم اختبار فرضياته وكما يأتي:

• أولاً: عرض النتائج الخاصة بالمهارات الفكرية للموارد البشرية

يتضح من الجدول (4) ان المهارات الفكرية تم قياسها من خلال (6) فقرات، وأن النسبة المؤية للاتفاق حول المهارات الفكرية بلغت (71%)، وهي نسبة جيدة واعلى من النسبة المعيارية للاتفاق (66.7%)، فهي تشير الى ان المهارات الفكرية للمناصب الادارية في مديريات وزارة التربية، تفترض وجود عالم حقيقي لمعالجة المعلومات وفهم المشكلات، والمواقف المختلفة التي تواجههم في العمل، وقد جاءت قيمة الوسط الحسابي لتؤكد هذه النتيجة، التي بلغت (3.72) وهي تشير بدلالة واضحة الى وجود المهارات الفكرية بدرجة عالية في مديريات وزارة التربية، علماً انها اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3)، ومن ثم فانه يعكس بان مدراء الاقسام ومسؤولي الشعب في المنظمة المبحوثة، يتعاملون مع المعلومات المتاحة لديهم بحرفية عالية، من اجل اتخاذ القرارات اللازمة لتسيير الامور داخلها، فضلاً عن اقتراح المعالجات اللازمة للمشكلات التي تعرقل العمل داخلها، وقد لمست الباحثة بان المديرات المبحوثة تقوم بعقد اجتماعات دورية وطارئة، لمناقشة المواقف المختلفة التي تواجههم في العمل. امام قيمة الانحراف المعياري العام للمهارات الفكرية فقد بلغت (0.83) وهي تعكس وبدلالة واضحة، بان هناك انسجاماً جيداً من الناحية الاحصائية بين اجابات افراد العينة المبحوثة، عند الاجابة على فقرات بعد المهارات الفكرية، وقد جاءت هذه النتائج متنسقة مع قيمة معامل الاختلاف التي بلغت (0.24). اما على مستوى الفقرات الفرعية لبعد المهارات الفكرية، فقد توزعت النتائج بين اعلى نسبة اتفاق، للفقرة (5) (يستثمرون مهاراتهم الفكرية كافة في تحديد البدائل الافضل لتنفيذ الخطة بنجاح) اذ بلغت (82%)، في حين حققت الفقرة (6) (لا يتمكنون من اداء اكثر من نشاط والانتقال بين مصادر المعلومات من وقت لآخر). أدنى مستوى إجابة اذ بلغت النسبة المؤية الخاصة بها (49%) . من هنا تم الاستنتاج بان المدراء في وزارة التربية، لديهم القدرة على التعامل ومعالجة المعلومات المتاحة امامهم، والتي يحصلون عليها بشكل رسمي او غير رسمي، في اتخاذ القرارات التي تمكنهم من العمل، وتنفيذ الانشطة والمهام المناطة بهم، بالشكل الذي يعزز دورهم في مساعدة مديريتهم، على تحقيق الاهداف التي ترغب في تحقيقها . كما تتوافق هذه النتائج مع نتائج دراسة (Manullang , 2017) التي اكدت اهمية المهارات الفكرية في دعم مهارات التفاوض والقيادة لدى المدراء في المنظمات الإندونيسية.

جدول (4): تشخيص واقع متغير المهارات الفكرية 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 يتمكنون من اداء اكثر من نشاط والانتقال بين مصادر المعلومات من وقت لآخر.®	49%	3.08	1.01	0.33
	اجمالي المهارات الفكرية	71%	3.72	0.83	0.24

المصدر: اعداد الباحثين.

• ثانياً: عرض النتائج حول الاداء الاستراتيجي وأبعاده

يظهر الجدول (5) بان هناك مستوى جيد من الناحية الاحصائية للاداء 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 للاداء 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 المبحوثة 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 (5): نتائج تحليل ابعاد متغير الاداء الاستراتيجي

ت	الفقرات	النسبة المئوية للاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1	برامج التدريب والتطوير في الوزارة تتيح للعاملين باكتساب المعرفة النظرية والتطبيقية.	71%	3.84	0.98	0.25
2	تعتمد الوزارة على تقنيات حديثة في تنفيذ برامج التدريب والتطوير للارتقاء بمقدرات ومهارات العاملين فيها.	79%	3.31	1.10	0.33
3	تدعم الوزارة برامج وسياسات التعلم المستمر لمواكبة المستجدات البيئية.	74%	3.32	1.07	0.32
4	ادارات الوزارة تشجع العاملين على تقديم الافكار الجديدة لحل المشكلات في العمل.	75%	3.19	1.04	0.33
5	تمكن ادارات الوزارة العاملين من اتخاذ القرارات التي تسهم في تطوير آليات العمل.	78%	2.89	1.04	0.36
6	ادارات الوزارة تحفز العاملين باعتماد نظام مكافآت يعزز الاندماج الذاتي لديهم.	74%	3.40	1.07	0.31
7	بيئة العمل في الوزارة لا تشجع العاملين على زيادة معدلات اداءهم.®	54%	2.62	1.10	0.42
	اجمالي بعد منظور التعلم والابداع	72%	3.22	1.06	0.33
8	يقدم العاملون في الوزارة مقترحاتهم في مجال إنجاز المهام بشفاافية عالية.	73%	3.40	0.99	0.29
9	يحظى العاملون في الوزارة بالرعاية الصحية الكاملة لضمان عدم تعرضهم لأي ضغط في العمل.	70%	2.58	1.13	0.44
10	تهتم الوزارة بسرعة الاجابة عن الاستفسارات المقدمة من قبل العاملين لديها بخصوص مهامهم.	76%	3.01	1.00	0.33
11	تهتم ادارات الوزارة على انجاز المهام في التوقيت المناسب.	79%	3.77	0.90	0.24
12	لا تهتم ادارات الوزارة بتقليل نسب الضياعات في الموارد عند انجاز المهام.®	50%	3.23	1.07	0.33
	اجمالي بعد منظور العمليات الداخلية	70%	3.20	1.02	0.33

0.32	1.02	3.13	%77	13	تأخذ الوزارة حاجات المتعاملين معها عند وضع اهدافها واستراتيجياتها.
0.27	0.87	3.19	%78	14	تشارك الوزارة العاملين الذين على تواصل مع المتعاملين عند اتخاذ القرارات وحل المشكلات الخاصة بالعمل.
0.32	1.04	3.21	%79	15	تخطط الوزارة بكفاءة وبجدية الامكانيات العلمية المطلوبة لضمان ارضاء المستفيدين من خدماتها.
0.30	0.94	3.21	%82	16	تركز الوزارة على مهارات مواردها البشرية في الارتقاء بسمعتها بين المستفيدين.
0.36	1.10	3.04	%54	17	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	18	تسهم برامج وسياسات الوزارة في تقليص كلف تدريب العاملين في بداية حياتهم الوظيفية.
0.32	0.92	2.90	%72	19	توجه انظمة المنافع والحوافز في الوزارة لتقليص التكاليف التي تتحملها بسبب دوران العمل.
0.38	1.06	2.80	%73	20	يتم استغلال الموارد والامكانيات المتاحة لدى وزارة التربية سيما المالية منها بأفضل شكل ممكن لتحقيق اهدافها.
0.37	1.00	2.72	%78	21	ادارات الوزارة تنتهج العدالة في توزيع التخصصات المالية بين المستويات التنظيمية.
0.28	0.89	3.12	%72	22	تأخذ الوزارة بالاعتبار تكلفة الاستقطاب الخارجي العالية مقارنة بالداخلي في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية.
0.41	1.22	2.96	%50	23	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	

المصدر: اعداد الباحثين.

وبالرجوع إلى الجدول ذاته، يمكن التعرف على النسبة المئوية للاتفاق الخاصة بإجمالي متغير الاداء الاستراتيجي، التي بلغت قيمتها (72%) وهي نسبة جيدة وكذلك اعلى من النسبة المعيارية للاتفاق (66.7%)، 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 اهتماماً واضحاً 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. كما يمكن من الجدول (6) توضيح الاهمية النسبية للأبعاد الفرعية للأداء الاستراتيجي وترتيبها، وكما يأتي:

جدول (6): ترتيب الاهمية النسبية لأبعاد متغير الاداء الاستراتيجي

الاهمية	مستوى الاهمية	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	

المصدر : اعداد الباحثين.

ومن خلال الاطلاع على البيانات المشار اليها في الجدول (10) 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).

• ثالثاً: اختبار فرضيات الارتباط وتفسيرها

سوف يتم في هذه الفقرة، اختبار الفرضيات التي توضح علاقات الارتباط، بين المتغير المستقل (المهارات الفكرية للموارد البشرية)، مع المتغير التابع (الاداء الاستراتيجي) وابعاده الفرعية الاربعة، وعلى النحو الاتي :

جدول (7): نتائج تحليل علاقات الترابط بين المهارات الفكرية للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي

اجمالي الاداء الاستراتيجي	المنظور المالي	منظور الزبون	منظور العمليات الداخلية	منظور التعلم والابداع	التوجه الاستراتيجي	
					العلاقات المعنوية	المهارات الناعمة للموارد البشرية
**0.61	*0.41	**0.63	**0.67	**0.72	المهارات الفكرية	
1	1	1	1	1	العدد	العلاقات المعنوية
%100	%100	%100	%100	%100	الأهمية النسبية	

المصدر: اعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (7) بان قيم علاقات الارتباط بين بعد المهارات الفكرية، وأبعاد الاداء الاستراتيجي بلغت (**0.72)، (**0.67)، (**0.63)، (*0.41) على التوالي، وهي جميعها علاقات موجبة وقوية في الوقت ذاته، عند مستوى معنوية احصائية (0.1) و(0.05) على التوالي. كما بلغت علاقة الارتباط بين بعد المهارات الفكرية واجمالي الاداء الاستراتيجي (**0.61) وهي كذلك علاقة موجبة، بدلالة معنوية عند مستوى (0.01) احصائياً، وتدل هذه العلاقة بان المهارات الفكرية للموارد البشرية، تمارس دوراً مهماً في تعزيز الاداء الاستراتيجي الخاص بالمنظمة المبحوثة، من خلال الدور الذي تمارسه في التعامل مع المعلومات التي تحدد القرارات التي تقوم الادارة العليا باتخاذها داخلها، لضمان تسيير امورها وتنفيذ انشطتها ومهامها بالشكل المطلوب. وعليه فان هذه النتائج، تعطي المبرر للباحثين لقبول الفرضية الرئيسة الاولى للبحث، وعلى مستوى المتغير الاستجابي كاجمالي، والمستوى الفردي للأبعاد الفرعية الخاصة به، والتي نصت على: (توجد علاقة ارتباط معنوية من الناحية الاحصائية بين المهارات الفكرية للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي في المنظمة المبحوثة بأبعادها الاربعة منظور التعلم والنمو، المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، ومنظور الزبون).

• رابعاً: اختبار فرضيات التأثير وتفسيرها

سوف يتم في هذه الفقرة، اختبار فرضيات التأثير الخاصة بهذا البحث، من خلال تحليل علاقات التأثير بين المتغير التفسيري (المهارات الفكرية للموارد البشرية)، والمتغير الاستجابي (الاداء الاستراتيجي)، اذ يتضح من الجدول (8) نتائج هذا التحليل وذلك باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط، وتم الاستناد على قيمة (f) المحسوبة، في اختبار معنوية علاقة التأثير بينهما:

جدول (8): علاقات التأثير للمهارات الفكرية للموارد البشرية في الاداء الاستراتيجي وابعاده

اجمالي الاداء الاستراتيجي	المنظور المالي	منظور الزبون	منظور العمليات الداخلية	منظور التعلم والابداع	المهارات الفكرية للموارد البشرية
17.44	0.37	9.01	0.17	16.15	0.40
21.5	0.49	23.11	0.52	0.58	0.98
0.55	0.94	0.52	0.98	0.52	0.98

المصدر: اعداد الباحثين.

يتضح من الجدول (8) أن (f) المحسوبة بلغت قيمتها (17.44)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (7.08)، عند مستوى معنوية (0.01) من الناحية الاحصائية، وبحدود ثقة (99%). وهذا النتائج تؤكد وجود تأثير للمهارات الفكرية للموارد البشرية في المتغير الاستجابي الاداء الاستراتيجي، كما بلغت قيمة الثابت (a= 0.58)، وهذا يؤكد أن هناك وجوداً للأداء الاستراتيجي بمقدار (0.58)، حتى وأن كانت المهارات الفكرية للموارد البشرية تساوي صفراً، اما قيمة (B=0.91) فهي تؤكد بأن تغييراً في المهارات الفكرية للموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة، سيؤدي إلى تغيير في الاداء الاستراتيجي مقداره (0.91)، أما قيمة (R2) الذي تمثل مقياساً وصفيماً، يستخدم لتفسير فائدة معادلة الانحدار، في تقدير القيم بين المتغيرين المبحوثين، وتمثل تفسير بعد المهارات الفكرية من الظاهرة فقد بلغ مقدارها (0.37)، وهذا يعني أن مقدار (37%) من التباين الحاصل في الاداء الاستراتيجي، مُفسر بفعل المهارات الفكرية للموارد البشرية الذي دخل الأنموذج، وأن (63%) هو تباين مُفسر لعوامل اخرى، لم تدخل أنموذج الانحدار الخاص بهذه العلاقة التأثيرية. وهكذا تؤكد النتائج بان المهارات الفكرية للموارد البشرية تسهم بشكل معنوي في تعزيز الاداء الاستراتيجي لمديريات وزارة التربية، من خلال معالجة والتعامل مع المعلومات المتاحة لديهم بأفضل شكل ممكن، ومن ثم فان هذه النتائج تسمح للباحثين، بقبول الفرضية الثانية للبحث، التي نصت على (تؤثر المهارات الفكرية تأثيراً احصائياً ذا دلالة معنوية في الاداء الاستراتيجي للمنظمة المبحوثة بأبعادها الاربعة منظور التعلم والنمو، المنظور المالي، منظور العمليات الداخلية، ومنظور الزبون).

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات**• اولاً: الاستنتاجات**

1. للموارد البشرية في مديريات وزارة التربية المبحوثة مهارات فكرية قادرة على معالجة وفهم المعلومات الخاصة بالمواقف المختلفة التي تواجهها في العمل، لكي تبدو حقيقة منتجة قابلة للتطبيق بواقعية، ومن ثم توظيف تأثيرها في تحقيق اهدافهم والنجاح لمنظمتهم والاستمرار في العمل .
2. اهتمام الادارات 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، ويمكن تحديد عدد من الاستنتاجات المنبثقة عن هذا الاستنتاج :
3. مديريات وزارة التربية المبحوثة تركز وبدرجة كبيرة على منظور الزبون في تنفيذ ادائها الاستراتيجي، بوصفهم الجهة المستفيدة من خدماتها، والتي يمكن ان تسهم في بناء السمعة الجيدة لها في المجتمع التي تعمل فيها ومن ثم ضمان نجاحها.
4. ان مديريات وزارة التربية المبحوثة تعد منظور التعلم والابداع من الاهداف ذات الاولوية بالنسبة لها، وتعمل على تحقيق ذلك من خلال توظيفها ضمن مؤشرات الاداء الاستراتيجي لكي تتمكن من تحسين جودة خدماتها من جهة، وابتكار الجديد وغير المألوف من جهة اخرى.
5. تركز مديريات وزارة التربية المبحوثة على منظور العمليات الداخلية عند تقييم الأداء الاستراتيجي، لعلاقته المباشرة بالكلف التي تتحملها من جهة، وكمية الموارد التي تستهلكها في تنفيذ انشطتها المختلفة.
6. اهتمام مديريات وزارة التربية المبحوثة بتحديد الجوانب المالية، ذات العلاقة بالموارد البشرية العاملة لديها، وكيفية تمويل مشاريعها المختلفة، عند تحديد مؤشرات الاداء الاستراتيجي .
7. المهارات الفكرية للموارد البشرية تسهم وبشكل بارز 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.
8. الادارة العليا في مديريات وزارة التربية المبحوثة قد وظفوا المهارات الابداعية والفكرية لمواردها البشرية في ابتكار الخدمات الجديدة وغير المألوفة لتعزيز سمعتها في المجتمع التي تعمل ضمنه، وبالشكل الذي يعزز من ادائها الاستراتيجي.

• ثانياً: التوصيات

1. يتوجب على مديريات وزارة التربية المبحوثة الاطلاع على تجارب الدول المتقدمة في مجال المهارات الفكرية للموارد البشرية والاداء الاستراتيجي ومحاولة توظيف ابرز نتائجها بعد تكييفها لتلائم البيئة العراقية للارتقاء بواقعها الفعلي.
2. توظيف الكوادر والأطر المتخصصة والتأهيلية اللازمة لتنمية المهارات الفكرية للموارد البشرية في مديريات وزارة التربية المبحوثة، بالتركيز على المهارات الابداعية والقيادية ومهارة ادارة الذات.
3. ضرورة قيام مديريات وزارة التربية المبحوثة بتحديد طرائق بناء وتعزيز المهارات الفكرية للموارد البشرية بالاستناد الى نتائج تقييمات الأداء، للوقوف على اهم الاسباب التي تقف وراء انخفاض هذه المهارات، اي تشخيص اهم نقاط القوة والضعف فيها للعمل على تعزيز الاولى ومعالجة الثانية .
4. ينبغي على مديريات وزارة التربية المبحوثة ان تخصص بعض مواردها لتوجيه رسالة اعلامية الى مواردها البشرية عن اهم المزايا التي تحاول تحقيقها في المجتمع، من خلال انواع مؤشرات الاداء الاستراتيجي التي سوف تعتمدها.
5. اعتماد مديريات وزارة التربية المبحوثة على مجموعة من البرامج التحفيزية لرفع الروح المعنوية لدى مواردها البشرية وتعزيز ولائها للمنظمة و رغبتهم في توظيف مهارتهم الناعمة لخدمتها، مثل المكافآت المادية والمعنوية .
6. ضرورة زيادة اهتمام مديريات وزارة التربية المبحوثة بتوظيف المهارات الفكرية للموارد البشرية لديها في تحديد اهم مؤشرات الاداء الاستراتيجي التي يتوجب اتباعها في اطار البيئة التي تعمل ضمنها، للإفادة من طبيعة العلاقة الايجابية بين تلك المؤشرات والمهارات.
7. ضرورة تعزيز دور المهارات الفكرية للموارد البشري في تحقيق الاداء الاستراتيجي داخل مديريات وزارة التربية، وتشجيعهم على بذل اقصى جهد في خدمتها والمجتمع بشكل عام، من خلال تزويدهم بالصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات وتنمية مهاراتهم ومعرفتهم لمواجهة المشكلات التي تعيق عملياتهم .

المصادر

- [1] ثابت، الاء وضاح (2019)، "دور بطاقة العلامات المتوازنة six sigma في تحسين الاداء الاستراتيجي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، المجلد 25، العدد 111 ، الصفحات 610-626.
- [2] الجابري، ليث شناوة حسن، (2017)، دور الصحة التنظيمية في تحقيق الاداء الاستراتيجي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة، المجلد 14 ، العدد 1 ، الصفحات 345-354.

- [3] جميل، احمد نزار، (2010)، "تشكيلة الانماط المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا : دراسة اختيارية لعينة من قيادات مكاتب المفتشين العموميين"، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور.
- [4] جواد، كاظم احمد (2013) ، "اثر مرونة سلسلة التجهيز في الاداء الاستراتيجي على وفق بطاقة الاداء المتوازنة"، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، السنة 36 ، العدد 97 ، الصفحات 111-133.
- [5] الجوفي ، علياء سعيد عباس (2015)، " تأثير بعض ابعاد حضارة المنظمة في الأداء الاستراتيجي من خلال أخلاقيات الوظيفة العامة: بحث استطلاعي لآراء عينة من موظفي وزارة المالية العراقية"، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد، بحث غير منشور.
- [6] حسين، يسرى (2010)، "تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى اداء الخدمة الفندقية: دراسة تطبيقية في فندق السدير"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 85 ، الصفحات 315-358.
- [7] حسوني ، اثير عبد الامير (2010)، " ممارسات القيادة الاستراتيجية ودورها في تعزيز التميز التنظيمي"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد 1 ، العدد 2 .
- [8] السكارنة ، بلال خلف (2010) القيادة الادارية الفعالة، الطبعة الاولى ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان .
- [9] الشبخلي، مهند محمد ياسين (2009)، " دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية"، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
- [10] عابر، سعد عبد (2013)، "ادوار القيادة الاستراتيجية واثرها في التطوير التنظيمي"، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة 36 ، العدد 95 .
- [11] عبد الواحد، مؤمن خلف (2016)، " دور المهارات الناعمة في الحصول على الوظائف الاكاديمية : دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي – قطاع غزة"، مجلة جامعة فلسطين للابحاث والدراسات ، المجلد 6 ، العدد 2 : الصفحات 304-338.
- [12] العيساوي، محمد حسين والعارضى، جليل كاظم والعبادي، هاشم فوزي (2012)، الادارة الاستراتيجية المستدامة : مدخل لادارة المنظمات في الالفية الثالثة ، الطبعة الاولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- [13] محمود، سناريا عبدالله (2014)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في المهارات الإدراكية : بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في وزارة العلوم والتكنولوجيا"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بحث غير منشور .
- [14] محمود، ناجي عبد الستار ومحمد ، احمد قاسم (2018)، "دور ثقافة الجودة في تعزيز الاداء الاستراتيجي"، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة تكريت، المجلد 4، العدد 44، الصفحات 363-380.
- [15] المسعودي، حيدر علي جراد والمسعودي، هبة نبيل حميد (2018)، "قياس الاداء الاستراتيجي المتوازن المستدام للشركة الصناعية : بحث تطبيقي في معمل اسمنت الكوفة الجديد"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 7 ، العدد 25 ، الصفحات 208-234.
- [16] ملكاوي، احمد فواز (2015)، "قياس مدى فاعلية الاداء المتوازن لادارة الاداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الاردنية (دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي –اردن)" ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، المجلد (21) العدد(84) ، الصفحات 61-85.
- [17] نايف، أسعد كاظم (2007)، "العلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية واثرها على الأداء الاستراتيجي"، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ، بحث غير منشور .
- [18] نجم، عبود نجم (2012)، القيادة وادارة الابتكار، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .
- [19] الياسري ، اكرم محسن مهدي (2006)، القيادة الاستراتيجية والابداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية ، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، العدد الاول ، السنة الثالثة .
- [20] Ahmad, F. B& Atieh, S. H. (2016), "Updating Balanced Scorecard Model for The Evaluation of The Strategic Performance in Greater Amman Municipality", European Scientific Journal, Vol. 12, No 31.
- [21] Chai, Nan (2009) Sustainability Performance Evaluation System in Government, 1st Edition, Springer United States of America .
- [22] Daft, R. L., (2010) Understanding the Theory and Design of Organizations , 10th Edition, South – Western, Cengage Learning.
- [23] Hakkak, M., & Ghodsi, M. (2015), "Development of a sustainable competitive advantage model based on balanced scorecard", International Journal of Asian Social Science, Vol. 5, No 5: pp 298-308.

- [24] Hamdan, M. (2013) Improving the performance of accounting information systems of commercial banks in Jordan by using the balanced scorecard approach ,Doctoral dissertation, Curtin University.
- [25] Henny, PratiwiAdi & Moh, Faiqun Ni'am (2012), "Improving Skill's Strategies of Indonesian Construction Labours to have global competitiveness", journal of Indonesian, pp 150-157.
- [26] Huczynski , Andrzej & Buchanan (2001), Organizational Behavior An Introductory Text, 4th Edition , Prentice – Hall.
- [27] Lussier, Robert, N. & Achua, Christopher . F., (2007), Effective leadership , 3rd Edition, Irwin , New York .
- [28] Manullang, Marihot (2017), "The Effect of Soft Skills, Competence and Human Relations Skills on Principal Leadership", International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, Vol. 6, No 4: pp 14-27.
- [29] 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.
- [30] 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.
- [31] Robbins , Stephen P (2003) Organizational Behavior, 10th Edition, Prentice -Hall.
- [32] 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, Vol. 33, No. 6B, pp 1-13.
- [33] Timothy, Lukorito Kitangast, (2015), "The factors influencing organizations strategic performance in kenyan corporates : A case study of Kenya air ways limited", MBA Project Report, Chandaria School of Business.