

دور مهارات القيادة الناعمة في تحقيق السمعة التنظيمية
دراسة استطلاعية على عينة من القيادات الإدارية في مديرية جنسية الرمادي

م.م. وليد حميد محمد الدليمي

جامعة الانبار

كلية الإدارة والاقتصاد

Waleed.hameed@uoanbar.edu.iq

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.1.8>

تاريخ النشر ٢٠٢٣/٧/٣٠

تاريخ قبول النشر ٢٠٢٣/٢/٢٥

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٣/١/٧

المستخلص

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على أسلوب قيادة غير تقليدي يتسم باللين والتفاهم والمرونة يساعد على إدارة العواطف ومشاعر العاملين بنجاح ويركز على الشخصية وسلوك العاملين ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم، كذلك ركز على مدى مساهمتها في تحقيق سمعة تنظيمية جيدة في مديرية جنسية الرمادي، ولتحقيق أهداف البحث تم تطوير استمارة استبيان لجمع البيانات عن متغيرات البحث وزعت على عينة بلغت (50) مفردة كانت جميعها صالحة للتحليل، استخدم البحث أساليب وصفية وتحليلية للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون ومعامل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وتوصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد مهارات القيادة الناعمة والسمعة التنظيمية على المستوى الكلي.
الكلمات المفتاحية: مهارات القيادة الناعمة، السمعة التنظيمية.



مجلة اقتصاديات الأعمال
المجلد (٥) العدد (١) ٢٠٢٣
الصفحات: ١٥٧-١٤١

(١٤١)

The Role of Soft Leadership Skills in Achieving Organizational Reputation

An exploratory study on a sample of administrative leaders in the Ramadi Nationality Directorate

Assist. Lect. Walid Hamid Mohammed Al-Dulaimi
Anbar University
College of Administration and Economics
Waleed.hameed@uoanbar.edu.iq

Abstract

The research aims to shed light on an unconventional leadership style characterized by softness, understanding and flexibility that helps to successfully manage the emotions and feelings of employees and focuses on the personality and behavior of employees and makes employees feel their importance. A questionnaire was developed to collect data on the research variables and distributed to a sample of (50) individuals, all of which were valid for analysis. The researchers reached a set of results, the most prominent of which was the existence of a significant correlation between the dimensions of soft leadership skills and organizational reputation at the macro level.

Key words: Soft Leadership Skills, Organizational Reputation.

المقدمة:

أسهمت البيئة المضطربة والتحويلات المتسارعة والضغوط التنافسية متعددة الجوانب في توليد ضغطا على المنظمات بنوعها العام والخاص لتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة وتحقيق ميزة تنافسية، وأصبح تقدم هذه المنظمات وقدرتها على الإنتاج يعتمد على ما تملكه من قيادات تستخدم قدرتها الكامنة في تحقيق سمعة تنظيمية تميزها في المجال الذي تعمل به عن غيرها، إذ تمثل السمعة التنظيمية التي تملكها المنظمة مصدر قوتها وأثمن شيء تملكه المنظمة ينبغي تحسينه إدارته واستعماله لغرض الاستعداد للدفاع عن موقعها التنافسي الذي تعمل به ضد الأخطار والتحديات التي تواجهها من منافسيها، إذ يظهر أهمية وجود قادة قادرة على إدارة هذا المورد، لذلك يتوجب على القيادة البحث عن طرائق وأساليب وأفكار يمكن من خلالها أن تحقق أهدافها المرجوة بالتحول من النموذج الكلاسيكي للقيادة الذي يستند على الأوامر والتعليمات إلى أنموذج حديث للقيادة يتسم بالمرونة من خلال تركيزه على العمل الجماعي والتفاعل الإيجابي بين التابعين واتضح دور السمعة التنظيمية في توليد الثروة وزيادتها من خلال زيادة سمعة المنظمة في عقول الأفراد والمستفيدين فإن البحث الحالي حاول تسليط الضوء حول أهمية مفهوم مهارات القيادة الناعمة ومدى تأثيره في السمعة التنظيمية، وهل إن هذه المنظمة تستثمر هذا المفهوم استثمار أفضل وصحيح في تحقيق سمعة تنظيمية جيدة لها.

المحور الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة:

أولاً: منهجية البحث:

سيتم في هذه الفقرة عرض مشكلة البحث، فضلاً عن الأهداف المتوخاة منها وتحديد أهمية البحث والمخطط الفرضي للبحث والفرضيات التي تم وضعها وعرض الحدود المكانية والزمانية للبحث والتعاريف الاجرائية للمتغيرات، والطرق التي تم اعتمادها في جمع البيانات، ومجتمع وعينة البحث، والوسائل والطرق الإحصائية التي اعتمدها الباحث لقياس المتغيرات.

١. مشكلة البحث:

تمثلت مشكلة البحث الميدانية من خلال فهم الباحث في المتغيرات وأبعاد البحث وقيام الباحث بإجراء دراسة أولية لمجتمع البحث من خلال إجراء المقابلات المهيكلية والمفتوحة مع قيادات المنظمة المبحوثة، ومن هنا انبثق التساؤل الرئيس (مدى تأثير مهارات القيادة الناعمة في تحقيق السمعة التنظيمية) ونتج عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية وكما يأتي:

أ. هل تتبنى قيادات المنظمة المبحوثة مهارات القيادة الناعمة المتمثلة (مهارة الاتصال، المبادرة، مهارة تنمية وتدريب الأفراد) وما أبرز أبعادها اهتماماً؟

ب. ما مدى اهتمام المنظمة المبحوثة بأبعاد السمعة التنظيمية؟ وأي أبعادها أكثر أولوية؟

ت. ما مستوى ونوع العلاقة الترابطية بين مهارات القيادة الناعمة والسمعة التنظيمية؟

ث. ما التأثير الذي يمكن أن تحدثه مهارات القيادة الناعمة في السمعة التنظيمية؟

٢. أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على أسلوب قيادة غير تقليدي يتسم باللين والتفاهم والمرونة يساعد على إدارة العواطف ومشاعر العاملين بنجاح ويركز على الشخصية وسلوك العاملين ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم، كذلك ركز على مدى مساهمتها في تحقيق سمعة تنظيمية جيدة من جهة

أخرى استناداً للمشكلة والتساؤلات التي تم عرضها يمكن أن نعرض أبرز الأهداف المتوخاة من بحثنا في النقاط الآتية:

أ. توضيح الجانب المعرفي متغيرات البحث (مهارات القيادة الناعمة، السمعة التنظيمية) من خلال متابعة الجهود المعرفية السابقة ومعرفة الانجازات المتحققة من أجل بلورة ووضع الحلول المعرفية لتساؤلات بحثنا.

ب. التعرف على درجة الإدراك والاهتمام والتبني لموضوع مهارات القيادة الناعمة من قبل القيادات الإدارية عينة البحث.

ت. التعرف على مدى تطبيق السمعة التنظيمية في المنظمة المبحوثة من خلال دراسة أبعادها تحديد المهم منها.

ث. تحديد مستوى العلاقة والتأثير بين مهارات القيادة الناعمة والسمعة التنظيمية في المنظمة وإعطاء التفسير المنطقي لهذه العلاقة.

ج. السعي إلى جذب انتباه القيادات في المنظمة لفعاليات التأثير التي توفرها مهارات القيادة الناعمة في تعزيز السمعة التنظيمية عند المرؤوسين في ظل البيئة المعقدة التي تعمل فيها.

٣. أهمية البحث:

وتتمثل أهمية البحث الحالي في اختباره في التأثير الذي يمكن أن تحدثه مهارات القيادة الناعمة من خلال أبعادها (مهارة الاتصال، المبادرة، مهارة تنمية وتدريب الأفراد) في السمعة التنظيمية وما يمكن أن تحققه من تأثير إيجابي في السمعة التنظيمية للمنظمة المبحوثة وبما يصب في المحصلة النهائية في تحقيق ما تصبو له المنظمة فان نمط القيادة الذي تنتهجه المنظمة الذي يعد أساس كينونة هذه المنظمات له تأثير مباشر على أدائها بشكل عام ويمكن إبراز أهمية هذا البحث في النقاط الآتية:

أ. تسليط الضوء وإظهار أهمية مهارات القيادة الناعمة والسمعة التنظيمية ودورها في تحقيق ما تصبو إليها المنظمة من خلال دعم الدراسات المستقبلية.

ب. إظهار آخر المستجدات البحثية التي تتعلق بمتغيرات الدراسة وأهم الأفكار التي لها علاقة بموضوع دراستنا وهي مهارات القيادة والسمعة التنظيمية والتي يمكن أن نتوصل خلالها للترابط بين متغيرات البحث.

ت. تشخيص العلاقات المباشرة بين متغيرات البحث مهارات القيادة الناعمة والسمعة التنظيمية.

ث. يمكن من خلال البحث التعرف على مدى اهتمام القيادات في المنظمة المبحوثة ومستوى إمكانياتها في مجال مهارات القيادة الناعمة والسمعة التنظيمية.

ج. الإفادة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي يتوصل إليها البحث لتطبيقها في مجتمع البحث.

٤. التعاريف الإجرائية للمتغيرات والأبعاد التي تم اعتمادها في البحث:

أ. المتغير المستقل X مهارات القيادة الناعمة (Soft Leadership Skills):

هي القدرة على التأثير في الآخرين من خلال مجموعة من المهارات التي يمتلكها القائد لخلق حالة من التفاعل الايجابي بين الموظفين وبيئة العمل من خلال التأثير العاطفي الذي يحدثه القائد بتركيزه على مجموعة من المهارات الناعمة.

أبعاد مهارة القيادة الناعمة التي اعتمدت في البحث:

- (١) مهارات الاتصال: هي مجموعة من الوسائل التي تمتلكها قيادة المنظمة لغرض نقل الأفكار والمعلومات بينها وبين التابعين وقدرتها على التعاون معهم.
- (٢) مهارات المبادرة: في القدرة على بذل مزيد من الجهد للقيام بالأعمال التي لا تكون ضمن مجال عملك الاعتيادي.
- (٣) مهارات التدريب: كل تطوير أو تحسين يمكن الحصول عليه يؤدي إلى زيادة (المعارف، والمهارات، والخبرات) أدى إلى زيادة مستوى الأداء الحالي أو تهيئته لعمل المستقبلي.

ب. المتغير التابع Y السمعة التنظيمية (Organizational Reputation):

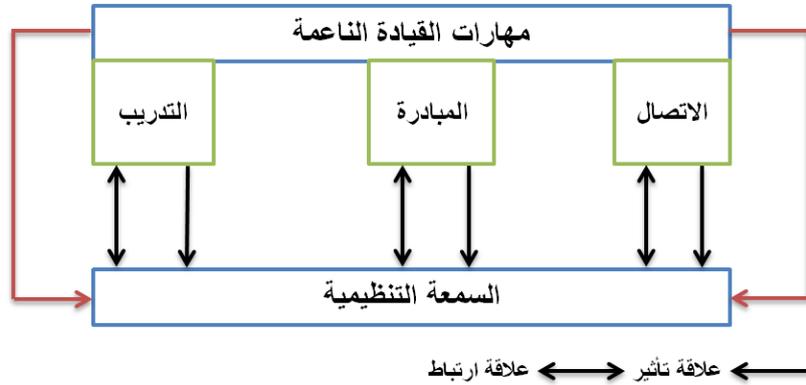
هي القيمة التي تخلقها المنظمة في نفسها وتغرسها في أذهان أفراد المجتمع المتعاملين معها وذلك من خلال قدرتها على تحقيق وتلبية حاجات الجمهور المدركة وإشباعها.

٥. المخطط الفرضي للبحث:

لغرض توضيح وتحديد فرضيات الدراسة والتساؤلات التي انبثقت من المشكلة لا بد من رسم مخطط افتراضي يوضح علاقه الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وقد تم اختيار الأبعاد والمتغيرات وفقاً للدراسات السابقة وفهم مخطط الدراسة بشكل أكثر تفصيلاً يمكن توضيح الآتي:

أ. المتغير التفسيري (المستقل): مهارات القيادة الناعمة بصفته المتغير المؤثر وأبعاده (الاتصال، المبادرة، التدريب)، واعتمد على دراسة (علي، ٢٠٢١).

ب. المتغير المستجيب: وتتمثل بالسمعة التنظيمية وتتغير قيمتها في حالة تغيير قيمة المتغير المستقل واعتمدت على دراسة (تجيل، ٢٠٢١).



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحث.

٦. فرضيات البحث:

ومن خلال مشكلة البحث والمخطط الفرضي تم صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية لبحثنا وكما يأتي:

أ. الفرضية الرئيسية الأولى:

- (لا ترتبط مهارات القيادة الناعمة وأبعادها مع السمعة التنظيمية وأبعادها ارتباطاً طردياً معنوياً) وقد انبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- * لا ترتبط مهارات الاتصال مع السمعة التنظيمية وأبعادها ارتباطاً طردياً معنوياً.
 - * لا ترتبط مهارات المبادرة مع السمعة التنظيمية وأبعادها ارتباطاً طردياً معنوياً.
 - * لا ترتبط مهارات التدريب مع السمعة التنظيمية وبُعداها ارتباطاً طردياً معنوياً.

ب. الفرضية الرئيسية الثانية:

- (لا تؤثر مهارات القيادة الناعمة بأبعادها مجتمعة في السمعة التنظيمية وأبعادها تأثيراً معنوياً) وقد انبثق عنها الفرضيات الفرعية:
- * لا تؤثر مهارات القيادة الناعمة ببعدها الاتصال في السمعة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً.
 - * لا تؤثر مهارات القيادة الناعمة ببعدها التدريب في السمعة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً.
 - * لا تؤثر مهارات القيادة الناعمة ببعدها المبادرة في السمعة التنظيمية تأثيراً معنوياً إيجابياً.

٧. حدود البحث:

- أ. **حدود البحث الموضوعية:** اقتصر على دراسة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث (مهارات القيادة الناعمة كمتغير مستقل والسمعة التنظيمية كمتغير تابع).
- ب. **حدود البحث المكانيّة:** تم تطبيق البحث في مديرية جنسية الرمادي وهي مؤسسة حكومية تقع في محافظة الأنبار قضاء الرمادي.
- ت. **حدود البحث الزمانية:** تمثلت حدود البحث الزمانية للمدة من ٤/١٥ ولغاية ٤/٢٩، فضلاً عن قيام الباحث بإجراء المقابلات مع القيادات وبعض أفراد العينة المبحوثة.
- ث. **الحدود البشرية:** إذ تتضمن عينة بحثنا وبحسب المتغيرات المبحوثة المدير العام ومعاون المدير ورؤساء الأقسام ورؤساء الشعب ورؤساء الوحدات الإدارية.

٨. مصادر جمع البيانات:

- إذ اعتمد الباحث لتغطية موضوعه على جانبين:
- الأول: الجانب النظري:** اعتمد الباحث لتغطية الجانب النظري على المصادر العربية والأجنبية التي تتعلق بمتغيرات بحثنا وما توفر على شبكة التواصل الانترنت من بحوث ورسائل ومقالات وأطاريح أجنبية وعربية لتغطية موضوع بحثنا.
- الثاني: الجانب العملي:** اعتمد الباحث في تغطية الجانب العملي على مجموعة من الوسائل لغرض جمع البيانات من العينة المبحوثة وهذه الوسائل:
- أ. **المقابلات الشخصية:** التي تم إجرائها من قبل الباحث من جزء من أفراد عينة البحث لغرض استكمال متطلبات الجانب العملي والحصول على النتائج التي تعزز الجانب العملي وتم توجيه الأسئلة المفتوحة والمغلقة للأفراد الذين تمت مقابلتهم.
- ب. **الاستبانة:** كونها تمثل المصدر الرئيسي الذي اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات والاعتماد على عدد من المقاييس العربية لغرض تصميم الاستبانة واعتمد المقاييس والأبعاد تماماً كما موضحة في الجدول (1) ومن خلاله سنعرف ونكتشف آراء أفراد العينة المبحوثة التي تمثل مجتمع الدراسة اعتمد الباحث تدرج ليكرت الخماسي وهو أسلوب يستعمل لمعرفة التفضيلات

والسلوكيات العينة المبحوثة وحساب درجه اتفاق عينة البحث مع فقرات الاستبانة، إذ يستعمل الباحث مقياس (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) لقياس المتغيرات المبحوثة.

الجدول (1) تركيبة استبانة البحث

المتغير	أبعاد القياس	عدد الفقرات	المصدر
مهارات القيادة الناعمة	التواصل / الاتصال	5	علي، ٢٠٢١
	المبادرة	5	
	التدريب	5	
السمعة التنظيمية		15	ثجيل، ٢٠٢١

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

ثانياً: بعض الدراسات السابقة:

سيتم استعراض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث وكالاتي:

١. بعض الدراسات السابقة المتعلقة بمهارات القيادة الناعمة:

أ. دراسة (سامية، ٢٠١٨):

القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة حالة في مجموعة من المصارف الخاصة

هدفت الدراسة إلى استكشاف أسلوب قيادة جديد (القيادة الناعمة) في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال التركيز على القادة الذين يمتلكون المهارات الناعمة، وكان مجتمع وعينة الدراسة المصارف الخاصة في كربلاء والنجف وبابل واشتملت عينه الدراسة على (136) من (مدراء المصارف، معاون المدير، المخولين من الدرجة (أ) بعض الموظفين العاملين في المصرف ولديه صلاحية اتخاذ القرار) وكان منهج الدراسة الوصفي التحليلي وكانت أبرز متغيرات طرائق جمع البيانات القيادة الناعمة (الرؤية، الذكاء العاطفي، الاتصالات)، واعتمد الباحث على الاستبيان في جميع البيانات واستعمل تحليل الانحدار المتعدد كأسلوب إحصائي لمعرفة تأثير المتغير المستقل والمتغير المستجيب، وكانت أبرز النتائج تطبيق القيادة الناعمة في المصارف المبحوثة سوف تولد بيئة عمل مناسبة لمشاركة الموظفين في الإنتاجية وتحقيق الالتزام التنظيمي.

ب. دراسة (Zana,2019):

The role of soft leadership skills in enhancing entrepreneurship learning

دور المهارات القيادة الناعمة في تعزيز تعلم ريادة الأعمال

هدفت الدراسة إلى تشخيص مستويات المهارات القيادية الناعمة وأبعاد تعلم ريادة الأعمال وتحديد طبيعة الارتباط والتأثير بين مهارات القيادة الناعمة وتعلم ريادة الأعمال، وكان مجتمع وعينة الدراسة جامعة صلاح الدين (اربيل) والعينة أعضاء مجالس بعض كليات الجامعات وعددهم (41)، أما منهج الدراسة فكان المنهج الوصفي وكانت متغيرات وطرائق جمع البيانات مهارات القيادة الناعمة (مهارات الاتصال، مهاره المبادرة، مهارات التدريب، ومهارات بناء الفريق، وريادة الأعمال). استخدمت الاستبانة في جمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى أبرز النتائج وهي وجود ارتباط ايجابي وتأثير للقيادة والمهارات اللينة وتعلم ريادة الأعمال بشكل جماعي وفردى.

٢. بعض الدراسات السابقة المتعلقة بالسمعة التنظيمية:
أ. (الفتلاوي، ٢٠١٧):

العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي:
بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات
هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين العلاقة الرشيقة والسمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في الشركة العامة لصناعة السيارات كان مجتمع وعينة الدراسة يتكون من الموظفين العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات، وقد بلغت العينة الخاضعة للتحليل (354) فرداً من مستويات وظيفية مختلفة، أما أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن التغيير الحاصل في مستوى توافر القيادة الرشيقة ينعكس في أحداث المزيد من التغيير في مستويات التزام التنظيمي لدى الموظفين، وكذلك إن هذا التأثير سينسحب أيضاً إلى إحداث تغيير في مستويات السمعة التنظيمية.

ب. دراسة (Mostafa,2017):

Studying the impact of the social responsibility of small and medium-sized companies on the performance of exports through the mediating role of competitiveness and organizational reputation

دراسة تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات الصغيرة والمتوسطة على أداء الصادرات من خلال الدور الوسيط للدلالة التنافسية والسمعة التنظيمية

هدفت الدراسة إلى دراسة ومعرفة مدى تأثير المسؤولية الاجتماعية للشركات المتوسطة والصغيرة على أداء الصادرات، وذلك من خلال الدور الوسيط لكل من الدلالة التنافسية والسمعة التنظيمية وكان نوع الدراسة استطلاعية، أما أسلوب الدراسة فهو الاستبانة والأساليب الإحصائية، وكان مجتمع وعينة الدراسة الشركات العامة في مجال البولي ايثيلين في مدينة طهران وبلغت عينه الدراسة مفردة (127)، أما أهم النتائج هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد المسؤولية الاجتماعية والسهم التنظيمية.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم القيادة الناعمة:

نتيجة للمنافسة الشديدة التي تشهدها المنظمات العامة مما دفعها إلى النمو وإيجاد بيئة غير مستقرة سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، ومن أجل التعامل مع اللاتأكد أصبحت الحاجة ملحة لظهور أساليب قيادية جديدة تستطيع التعامل مع المتغيرات في أن القادة يقومون بتوظيف وسائل التأثير غير القصرية لتوجيه أنشطة أفرادها للإحداث التغيير في المنظمة (Gregoire & Arendt,2004:395)، وقد وصفت القيادة الناعمة بأنها مجموعة من المهارات التي تستند على العقلية في التواصل مع الآخرين في تحقيق الأهداف المرجوة (محمد والحدراوي، ٢٠٢٠: ٢١٠)، وتركز القيادة الناعمة على المواقف والجانب السلوكي للاتباع (Rao,2012:28)، إذ أشار إلى القيادة الناعمة هي القدرة على استخدام الحد الأدنى من الإكراه للتأثير في الآخرين وتحفيزهم لتحقيق مستوى مرتفع من الأداء (Lazarowitz,et.al.,2010:11).

ويتبنى القادة الناعمون مجموعة من الأدوات مثل (التأثير، الإقناع، التفاوض، التقدير، التحفيز) (Rao,2013:143)، تعمل القيادة الناعمة من خلال توضيح الرؤية للتابعين لإنجاز مهام العمل وبناء فرق عمل والتفاوض لتحقيق موقف مريح للطرفين مع احترام فشل الآخرين وتحفيزهم (١٤٨)

التابعين بصورة منتظمة (سامية، ٢٠١٨: ٤١). القيادة كظاهرة نفسية اجتماعية تحدث نتيجة تفاعل اجتماعي يحدث بين الفرد والمجموعة ويكون نتيجته تفاعل يؤدي إلى تأثير معين يحدثه هذا الشخص في المجموعة بما يؤدي إلى إحداث استجابات سلوكية نتيجتها تحقيق الأهداف المنظمة (المصري وعامر، ٢٠١٥: ١٧). إن المفهوم الإجرائي لمهارات القيادة الناعمة في قدرة المنظمة للتأثير في الآخرين من خلال مجموعة من المهارات التي يمتلكها قادة المنظمة لإيجاد حالة من التفاعل الايجابي بين الموظفين وبيئة العمل من خلال التأثير العاطفي الذي يحدثه القادة بتركيزهم على مجموعة من المهارات الناعمة.

١. مهارة الاتصال أو التواصل:

تتعلق هذه المهارة بكيفية تواصل الفرد مع الزبائن والمزلاء وأصحاب العمل، وإن الفرد الذي لديه تواصل جيد سيكون جيداً في مهارات الاستماع والتواصل والتحدث والتواصل الكتابي والتواصل غير اللفظي ومهارات الأرض ويمكن أن يؤدي أي خطأ بسيط في التواصل إلى خسارة غير متوقعة للمنظمة ولل فرد العامل نفسه، لذلك أثناء الاتصال نحتاج إلى الحصول على اللسمة الداخلية لكل كلمة نتحدثها أو نكتبها (Shukla & Pandey,2020:29). فمن خلال الاتصال الفاعل بين القائد ومروسيه سيسهم في رفع الروح المعنوية وينمي لدى المرؤوسين روح العمل الفرقي ويزيد من شعورهم بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه وتشمل قدرة القائد على الاتصال الفعال في تمكنه استخدام كافة الوسائل الحديثة والتكنولوجية في الاتصال (المصري وعامر، ٢٠١٥: ١٨٥). والاتصال بين الأفراد يتم عادة عن طريق التحدث ونستخدم الحديث في التأثير أو إقناع الآخرين برؤية العالم بطريقتنا نحن بحاجة إلى أن نكون قادرين على تقدير المعاني المتعددة التي يمكن أن تكون موجودة في سياق أي اتصال (Mumby & Kuhn,2019:37).

٢. مهارة تنمية الأفراد (التدريب):

ينبغي أن تدرك قيادة المنظمة إن فاعلية نقل المهارات من خلال تدريب العاملين هي أمر ضروري وحاسماً لتحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي (Naong,2014:369). ونتيجة لبيئة العمل شديدة المنافسة من الضروري أن تقوم المنظمات بإعداد برامج تدريب المهارات الناعمة للتعامل مع نقص المهارات والفشل في القيام بذلك يؤدي إلى آثار سلبية تؤثر على نتائج الأعمال (Dean,2017:82). والتدريب مجموعة الجهود الإدارية والتنظيمية التي ترتبط بحالة الاستمرارية وتستهدف إجراء التغيير في المهارات والمعارف والسلوك في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن الفرد من الايفاء بمتطلبات العمل الحالي وأن يطور أدائه العلم والسلوكي نحو الأفضل (مراد، ٢٠١٨: ٥٧).

٣. مهارة المبادرة:

تشير مهارات المبادرة إلى الجهد الاستباقي الذي تقوم به قيادة المنظمة للتعرف على ما يجب القيام به ومنع المشكلات وفتح فرص وأفاق جديدة (Wongkalasin,et.al.,2013:714). ويصف (العلاق، ٢٠١٦: ١٦) أن قدرة المبادرة تتعلق بالقائد الفاعل بامتلاك القدرة على القيام بأعمال جديدة من تلقاء نفسه، ويعد هذا القائد من الذين يمتلكون ثقة بنفس عالية ولديه القدرة على المبادرة باكتشاف المشكلة أو الثغرات من أجل أن تكون مصدراً رئيسياً لتحقيق الميزة التنافسية. وأخذ المبادرة يعني القيام بما هو أكثر من واجبات العمل الروتينية والعادية وإضافة مفاجأة غير متوقعة للآخرين في

العمل وأن تكون استباقي بدلاً من ردة الفعل والتفكير المسبق واتخاذ الإجراءات (Muguku,2017:184).

ثانياً: السمعة التنظيمية:

إن سمعة المنظمة هي دلالة على وجود الخدمة، فالمستهلكون يمتلكون القدرة على دفع السعر العالي للمنظمة ذات السمعة الجيدة، كما أن الأفراد العاملين يفضلون العمل مع المنظمات صاحبة السمعة الايجابية ويؤدون الأعمال الصعبة مع المنظمات التي تمتلك هذه السمعة بل ويرضون بالأجر والمكافأة القليلة منها (Robinson,et.al.,2008:4). إن السمعة هي الإدراك الملموس لإجراءات المنظمة في الماضي وأفاقها المستقبلية التي تصف صورة المنظمة الكلية مقارنة مع المنافسين (عثمان ومحمد، ٢٠١٥: ١٢٥). ينقل (مطر، ٢٠١٨: ٢٥) عن (Shamma,2012: 158) تأكيده على ضرورة الفصل بين سمعة المنظمة والمفاهيم المرتبطة بها، إذ أن سمعة المنظمة مفهوم شامل وضم جميع الجوانب المتمثلة بصورة المنظمة وهويتها وعلامتها التجارية، فضلاً عن شخصيتها الاعتبارية وهي في نفس الوقت تصورات أصحاب المصالح عن المنظمة.

ويشير (الطار، ٢٠١٢: ١) إلى أن سمعة المنظمة هي مجموعة من القيم المنسوبة للمنظمة مثل المصدقية، الموثوقية، الاصاله، المسؤولية، والنجاح التي يشعر بها الفرد من خلال الصورة التي يحملها عن المنظمة. كما أن سمعة المنظمة مسألة ذات أهمية حيوية وقد نمت بسرعة خلال العقدين الماضيين باعتبارها واحدة من الموجودات، ويمكن أن تؤدي إلى عدة فوائد استراتيجية للمنظمة مثل تعزيز الميزة التنافسية وخلق حواجز دخول السوق وتحديد الاحتفاظ بالزبون (Kanto,et.al.,2013:71). وتساعد السمعة الجيدة على إدراك المستهلك لجوده الخدمات والمنتجات التي تتيح للمنظمة فرص زيادة أرباح واحتفاظها بموظفيها الموهوبين ورفع الروح المعنوية للعاملين وحماية المنظمة من خلال التعرف على الأزمات المحتملة والمساهمة في التوسع وتكوين الشركات الاستراتيجية مع المنظمات المحلية والاقليمية والدولية (مطر، ٢٠١٨: ٣٧).

المبحث الثالث: الاطار الميداني للبحث:

يتناول هذا المبحث عملية وصف المتغيرات الرئيسية للبحث وأبعادها الفرعية وتحليلها باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي والمتمثل بـ(الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) بهدف رسم صورة وإطار عام لآراء المستجيبين وتوجهاتهم العامة فيما يتعلق بمتغيرات البحث.

المحور الأول: وصف طبيعة إجابات عينه البحث:

يهتم هذا المبحث بالتعرف على إجابات عينه البحث من خلال مجالات الاستبانة التي جرت في المنظمة المبحوثة، وقد اعتمد في وصف وتحليل طبيعة متغيرات البحث الأساسية والفرعية على وسائل الإحصاء الوصفي المتمثلة بالأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ويمكن توضيح ذلك من خلال تناول الآتي:

أولاً: الترميز والتوصيف:

تتكون استبانة البحث من جزئين أساسيين هما (مهارات القيادة الناعمة السمعة التنظيمية)، إذ أن جزء مهارات القيادة الناعمة يتكون من ثلاث أبعاد فرعية.

ثانياً: الأساليب الإحصائية وعينة البحث:

لغرض إدخال المعلومات والبيانات ومعالجتها ثم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والبرامج الجاهزة، ومن بين هذه البرامج التي استخدمها الباحث البرنامج الإحصائي (SPSS) وفي ما يتعلق بالعينة، فقد تضمن البحث توزيع (50) استمارة في الدائرة المبحوثة وبعد استرجاعها تم استخدام مجموعه من الأساليب الإحصائية لغرض تحليل العلاقات ومعرفة قوه واتجاه علاقات التأثير بين متغيرات البحث.

ثالثاً: مستوى الإجابات عن مهارات القيادة الناعمة:

يتضمن هذا المتغير ثلاث أبعاد فرعية شملت (التواصل / الاتصال، المبادرة، التدريب) ويمكن توضيح مستوى الإجابات حول هذا المتغير من خلال الآتي:

الجدول (2) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لُبعد (التواصل / الاتصال)

ت	المتغير	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	التواصل / الاتصال	تجيد القيادة في المنظمة استعمال العبارات والحركات ولغة الجسد لنقل الأفكار والمعرفة.	3.76	1.04
٢		تتواصل قيادة المنظمة مع كوادرها عن طريق الكتابة والوثائق الرسمية الالكترونية.	3.58	0.99
٣		تعني قيادة المنظمة بالحوار والنقاش وتبادل وجهات النظر حول مختلف القضايا لضمان الوصول لحلول مربحة ومقنعة للطرفين.	3.50	1.16
٤		تكرر قيادة المنظمة المفاهيم والأفكار على المستمعين لضمان فهمهم.	3.60	1.19
٥		لدى قيادة المنظمة القدرة على التواصل مع أفكار ورؤى الآخرين من خلال الاستماع باهتمام بالغ لرسائلهم.	3.44	1.18
		المجموع	3.57	1.11

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

يلاحظ من خلال الجدول (2) الخاص بـ(التواصل والاتصال) تبين أن الوسط الحسابي قد بلغ (3.57) وهو وسط حسابي عالي، وهذا يدل على الاهتمام العالي لمديرية جنسية الرمادي بالتواصل، أما الانحراف المعياري البالغ (1.11) يدل على هناك انسجام عالي بين أفراد العينة.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري (المبادرة)

ت	المتغير	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
٦	المبادرة	تشعر قيادة المنظمة بالمشكلات وتتفاعل معها بأساليب عمل جديدة.	3.90	1.86
٧		تبادل قيادة المنظمة اتخاذ الإجراءات لتحقيق أهداف تتجاوز مسؤوليات وظيفية محددة.	3.58	0.99
٨		تتخذ المنظمة قراراتها على اعتبارات غير شخصية.	3.72	1.99
٩		تتفاعل قيادة المنظمة مع القضايا الصعبة وتتخذ موقفاً بشأنها بالنظر إلى الأحداث السابقة.	4.06	1.17
١٠		تعمل المنظمة على تهيئة البيئة الأساسية لاتخاذ القرارات.	3.74	1.20
		المجموع	3.8	1.05

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

يلاحظ من خلال الجدول (3) الخاص بـ(المبادرة) تبين أن الوسط الحسابي قد بلغ (3.8) وهو وسط حسابي عالي، وهذا يدل على الاهتمام العالي من قبل عينة البحث بالمبادرة، أما الانحراف المعياري البالغ (1.05) يدل على أن هناك انسجام عالي بين أفراد العينة.

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري (التدريب)

ت	المتغير	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١١	القيادة	تركيز قيادة المنظمة على تدريب ملاكها معرفة جديدة باستمرار.	3.60	1.30
١٢		تطور قيادة المنظمة قدرات ملاكاتها بشكل مستمر.	3.50	0.24
١٣		توجه قيادة المنظمة اهتماماً حول سلوك ملاكاتها وليس على شخصهم.	3.76	1.27
١٤		تختار قيادة المنظمة التوقيت المناسب لإجراء التدريب.	3.14	1.35
١٥		تقييم قيادة المنظمة ملاكاتها موضوعية وعدالة ودقة بعد عملية التدريب.	3.98	0.99
		المجموع	3.59	1.23

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

يلاحظ من خلال الجدول (4) الخاص بـ(التدريب) تبين أن الوسط الحسابي قد بلغ (3.59) وهو وسط حسابي عالي، وهذا يدل على الاهتمام العالي لعينة البحث بالتدريب، أما الانحراف المعياري البالغ (1.23) يدل على أن هناك انسجام عالي بين أفراد العينة.

رابعاً: السمعة التنظيمية:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمتغير السمعة التنظيمية

ت	المتغير	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١٦	السمعة التنظيمية	تعمل المنظمة على تقديم أفضل خدمة للزبائن.	4.08	0.98
١٧		تهتم المنظمة بمعايير جودة الخدمة لما يتلاءم وطموح الزبائن.	3.92	0.94
١٨		تسعى المنظمة إلى خلق أفكار ومقترحات بناءه تستهدف تحسين واستدامة جودة الخدمة.	3.88	1.08
١٩		تسعى المنظمة إلى خلق مناخ الإبداع في بيئة العمل.	3.64	1.24
٢٠		تتبنى المنظمة نظاماً يدعم الإبداع ويكافئه.	3.08	0.87
٢١		تعمل المنظمة على وضع تعليمات وقواعد تتلاءم مع متطلبات المبدعين.	3.60	1.12
٢٢		تشجع المنظمة وتدعم الأعمال والأنشطة الخيرية.	3.63	1.01
٢٣		تسعى المنظمة إلى إيجاد استراتيجيات اجتماعيات تسهم بمنافع اقتصادية لها والمجتمع.	3.64	1.08
٢٤		دعم منظمات المجتمع المدني والقطاعات الأخرى خصوصاً ذوي الاحتياجات الخاصة.	3.50	1.12
٢٥		تمتلك المنظمة وحدة متخصصة بمتابعة الأنشطة الاجتماعية ومكافحة التلوث.	3.56	1.01
		المجموع	3.65	1.04

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

يلاحظ من خلال الجدول (5) الخاص بـ(السمعة التنظيمية) تبين أن الوسط الحسابي قد بلغ (3.65) وهو وسط حسابي عالي، وهذا يدل على الاهتمام العالي لعينة السمعة التنظيمية، أما الانحراف المعياري البالغ (1.04) يدل على أن هناك انسجام عالي بين أفراد العينة.

المحور الثاني: تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة:

يتناول هذا المبحث تحليل وتحديد نوع العلاقات الارتباطية وقوتها بين متغيرات البحث، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط من أجل اختبار مدى صحة الفرضية الأولى وما ينبثق عنها من فرضيات فرعية التي مفادها وهنالك ترابط معنوياً ذو دلالة إحصائية بين متغيرات البحث (مهارات القيادة الناعمة والسمعة التنظيمية) على مستوى المنظمة ولتحقيق هذا المحور تم اعتماد التحليل الإحصائي لعلاقات الارتباط بين متغيرات البحث المذكورة وعناصرها على وفق النموذج على مستوى المنظمة.

أولاً: العلاقات الارتباطية بين مهارات القيادة الناعمة والسمعة التنظيمية:

يتضح من الجدول (6) بأن العلاقة بين متغير مهارات القيادة الناعمة بشكل عام مع متغير السمعة التنظيمية علاقة معنوية قوية عند مستوى دلالة (0.01)، إذ بلغ معامل الارتباط (0.519)** وهذا يعزز قبول الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول (6) تحليل العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	السمعة التنظيمية مهارات القيادة الناعمة
0.01	0.388**	التواصل / الاتصال
0.01	0.413**	المبادرة
0.01	0.519**	التدريب
0.01	0.519**	المعدل العام

* ارتباط معنوي عند مستوى 0.05.

** ارتباط معنوي عند مستوى 0.01.

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

إذن فالفرضيات الفرعية تكون كالآتي:

١. وجود علاقة ارتباط بقيمة (0.388) ذو دلالة إحصائية بقيمة (0.01) بين التواصل والسمعة التنظيمية للمنظمة.

٢. وجود علاقة ارتباط بقيمة (0.413) ذو دلالة إحصائية بقيمة (0.01) بين المبادرة والسمعة التنظيمية للمنظمة.

٣. وجود علاقة ارتباط بقيمة (0.519) ذو دلالة إحصائية بقيمة (0.01) بين التدريب والسمعة التنظيمية للمنظمة.

ثانياً: تحليل علاقة التأثير بين مهارات القيادة الناعمة والسمعة التنظيمية:

يهدف هذا الجانب إلى اختبار الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بقياس أثر مهارات القيادة الناعمة في تحقيق السمعة التنظيمية، ويظهر الجدول (7) نتائج الانحدار العام لمتغير أثر مهارات القيادة الناعمة في تحقيق السمعة التنظيمية، إذ بلغ معامل التحديد (0.269) (R²)، وهذا يدل على أن تأثير دور مهارات القيادة الناعمة في تحقيق السمعة التنظيمية بقدر هذه النسبة (0.269) أي إن مقدار هذا التأثير يعود إلى دور مهارات القيادة الناعمة والباقي يرجع إلى عوامل أخرى. وإن قيمة

(F) المحسوبة (17.316) أعلى من قيمة (F) الجدولية (7.08) وهذا يعزز قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (7) تحليل العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

F الجدولية	مستوى الدلالة	F المحسوبة	R ²	السمعة التنظيمية مهارات القيادة الناعمة
7.08	0.01	8.340	0.151	التواصل/الاتصال
7.08	0.01	9.643	0.170	المبادرة
7.08	0.01	17.292	0.269	التدريب
7.08	0.01	17.316	0.269	المعدل العام

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

إذن فالفرضيات الفرعية تكون كالآتي:

1. وجود أثر ذو دلالة إحصائية بقيمة (0.01) للتواصل في تحقيق السمعة التنظيمية لمديرية جنسية الرمادي.
2. وجود أثر ذو دلالة إحصائية بقيمة (0.01) لتأثير المبادرة في تحقيق السمعة التنظيمية لمديرية جنسية الرمادي.
3. وجود أثر ذو دلالة إحصائية بقيمة (0.01) لتنفيذ التدريب في تحقيق السمعة التنظيمية لمديرية جنسية الرمادي.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

اهتم المبحث الحالي بعرض الاستنتاجات التي تم الوصول إليها بناء على نتائج الجانب التطبيقي للبحث من خلال الاستطلاع الميداني للعينة المبحوثة، ومن خلال تحليل مستوى علاقات الارتباط بين المتغيرات والتأثير غير المباشر والمباشر ونستخلص استنتاجات البحث في الفقرات الآتية:

1. تعتمد مديرية جنسية الرمادي قوة عمل على الذكور في تنفيذ مهامها وأنشطتها في ظل تمتعها بالمؤهلات العلمية والخبرات وبما يتناسب مع الجهود العملية.
2. اتضح اهتمام قيادات مديرية جنسية الرمادي بالمهارات الناعمة فخصصت لتحسينها مهارات الاتصال بشكل جيد يتناسب مع توجهها الحالي والمستقبلي فعمدت إلى توضيح المشكلات التي تواجهها في عملية الاتصال وعبت بالحوار والنقاش وتبادل وجهات النظر حول مختلف القضايا وبما يضمن وصولها لطلول مريحة ومقنعة لجميع الأطراف.
3. ثبت لجوء قيادات مديرية جنسية الرمادي إلى تبني مهارات المبادرة عندما تبتغي تحسين مستوى مهارات القيادة الناعمة عبر تهيئتها البيئة الأساسية لاتخاذ القرارات، فضلاً عن اعتمادها الاعتبارات الموضوعية والابتعاد عن الاعتبارات الشخصية قدر المستطاع.
4. أظهرت قيادات مديرية جنسية الرمادي توجهها نحو تحسين مهارات القيادة الناعمة بتوجيه مهارات التدريب من خلال اعتمادها على تطوير قدرات مرؤوسيهما وتقييمهم بموضوعية وعدالة ودقة وبشكل مستمر.

٥. أبدت قيادات مديرية جنسية الرمادي تمسكها بالسمعة التنظيمية فعمدت إلى تحسين مستوى ممارستها من خلال مهارات قياداتها الناعمة بقوة، فضلاً عن توجيه مهارات القيادة ومهارات التدريب ومهارات المبادرة ومهارات الاتصال لتحسينه بشكل منفرد.
٦. ثبت اهتمام مديرية جنسية الرمادي بالسمعة التنظيمية فعمدت إلى تحسينها من خلال مهارات القيادة الناعمة، إذ وجهت صناعة المعرفة والمهارة والخبرة والبنية التحتية التكنولوجية للارتقاء بمستوى سمعتها التنظيمية إجمالاً، فضلاً عن ارتكازها المنفرد على صناعات المعرفة والخبرة والمهارات في تحسين جودة الخدمة.

المحور الثاني: التوصيات:

لغرض إكمال الجهد البحثي وجعل البحث ذا قيمة بالنسبة للمنظمة المبحوثة وبناء للقراءة التحليلية لنتائج الجانب العملي، وفي ضوء الاستنتاجات التي توصلنا إليها تولد لدى الباحث مجموعة من الأفكار والآليات العملية تم صياغتها على شكل مجموعة توصيات تمت صياغتها بأسلوب البحث العلمي وبشكل يلائم طبيعة عمل المنظمة المبحوثة، وكانت أبرز هذه التوصيات:

أولاً: ضرورة العمل على تحسين مهارات الاتصال وبما يسهم في الارتقاء المستوى مهارات القيادة الناعمة من خلال تبني الآليات الآتية:

١. تبني الحوار والنقاش الهادف إلى تقريب وجهه النظر حول مختلف القضايا وبما يضمن الوصول إلى حلول ترضي كافة الأطراف.
٢. تحسين قدرات التواصل مع أفكار ورؤى الآخرين والاستماع لمطالبهم باهتمام.
٣. العمل على حل الصراخ من خلال الانفتاح والمشاركة في تبادل الحلول وبما يحسن من جوده القرار.

ثانياً: على قيادات مديرية جنسية الرمادي الاهتمام الإضافي بمهارات المبادرة وبما يضمن تحسين مستواه مهارات القيادة الناعمة من خلال تبني الآليات الآتية:

١. التركيز على المبادرات الاستباقية بدلاً من الانتظار والرد على الأحداث بشكل تفاعلي علاجي.
٢. تبني إجراءات مرنة تحقق من خلالها المنظمة أهدافها بعيدة عن المسؤوليات الوظيفية المحددة.
٣. تحمل المسؤولية حول نتائج المبادرات الجديدة التي تتبناها بمسؤولية واهتمام.

ثالثاً: ينبغي على قيادات مديرية جنسية الرمادي الاهتمام الإضافي بمهارات التدريب وبما يحسن من مستوى مهارات القيادة الناعمة من خلال اللجوء إلى الآليات الآتية:

١. التقييم الموضوعي العادل والدقيق لملاكتها بعد كل عملية تدريب.
٢. تقبل آراء الآخرين والانفتاح على مختلف الآراء من منظور التغذية الراجعة المصححة.
٣. اختيار الاوقات المناسبة لإجراء التدريب وبما يضمن زياده كفاءتهم وقدرتهم الوظيفية.

رابعاً: ضرورة اهتمام مديرية جنسية الرمادي بسمعتها التنظيمية بشكل أفضل من السابق بالعمل الدؤوب من خلال استثمار مهارات القيادة الناعمة وعلى وجه التحديد بتوظيف صناعات المعرفة والمهارة والخبرة والبنية التحتية التكنولوجية للارتقاء بمستوى سمعتها التنظيمية، فضلاً عن توجيه صناعات المعرفة والخبرة والمهارة لتحسين جوده الخدمة واعتماد المهارة في تحسين في تحسين الابداع واستثمار الدعم المالي والبنية التحتية التكنولوجية في تحسين مستوى مسؤوليتها الاجتماعية.

المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر العربية:

١. ثجيل، جمال كامل، ٢٠٢١، تأثير تكنو استراتيجية إدارة المعلومات في السمعة التنظيمية: بحث تحليلي في عينه من قيادات جامعة ذي قار، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢. الحدراوي، رافد حميد ومحمد، جلال عبدالله، ٢٠٢٠، استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٨.٣.
٣. سامية، هاني عجيل، ٢٠١٨، القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام الوظيفي.
٤. عثمان، ايسل حمدي ومحمد، بشرى محمد، ٢٠١٥، تأثير المسؤولية الاجتماعية في بناء وإدارة سمعة المنظمات دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرفي الرافدين والرشيد، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الثامنة والثلاثون، العدد ١٠٢.
٥. العطار، يزن سالم محمد، ٢٠٢٠، دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ١٥، العدد ٦٠.
٦. العلق، شاكر نعمة حرز، ٢٠١٧، دور التلفزيون في تنشيط سلوك السائح الترفيهي في مدينة بغداد: دراسة ميدانية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ٣٩-٣٩، ١.١.
٧. علي، احمد مجيد حسين، ٢٠٢١، تأثير مهارات القيادة الناعمة في التشارك المعرفي، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٨. الفتلاوي، ميثاق هاتف عبدالسادة، ٢٠١٧، العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي : بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة السيارات، مجلة المثني للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٧، العدد ٤.
٩. المصري، ايهاب عيسى و عامر، طارق عبدالرؤوف، ٢٠١٥، السلوك الإداري والهندسة الإدارية، ط ١، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة.
١٠. مطر، محمد عبدالهادي ابراهيم، ٢٠١٨، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاسلامية، غزة.

ثانياً: المصادر الأجنبية:

11. Gregoire, M.B. & Arendt, S.W. 2004, Leadership: Reflections over the past 100 years. Journal of the American Dietetic Association, 104(3): 395-403
12. Kanto, Dwi Sunu, Ernest Cyril de Run & AH bin Md Isa. 2013, Developing an alternative measurement of corporate reputation within the Malaysian context, Interdisciplinary journal of contemporary research in business 5.1: 730-738.
13. Lazarowitz, Arlene, 2010, Ethnic Influence and American Foreign Policy: American Jewish Leaders and President Jimmy Carter, Shofar 29.1: 112-136.
14. Mostafavi, M., 2017, Studying the Effect of Social Responsibility of SMEs on Export Performance by Considering the Intermediate Role of Competitive Advantage and Organizational Reputation.
15. Muguku, Enos Ngungu, 2020, Patterns of injuries from road traffic crashes, Libyan Journal of Medical Sciences 4.2: 94.
16. Mumby, Dennis K. 2019, Work: What is it good for? (Absolutely nothing): A critical theorist's perspective, Industrial and Organizational Psychology 12.4: 429-443.
17. Naong, M.N. 2014, The impact of skills-development training on lower-level employee's motivation and job satisfaction: A case-study of five South African companies.
18. Pandey, Sonia S., et.al., 2020, Cyclosporine laden tailored microemulsion-gel depot for effective treatment of psoriasis: in vitro and in vivo studies, Colloids and Surfaces B: Biointerfaces 186: 110681.
19. Rao, Jijia & David Julian McClements, 2012, Food-grade microemulsions and nanoemulsions: Role of oil phase composition on formation and stability, Food hydrocolloids 29.2: 326-334.

20. Robinson, VivianeMJ, Claire A. Lloyd & Kenneth J. Rowe, 2008, The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types, *Educational administration quarterly* 44.5: 635-674.
21. Sadq, Zana Majed, 2019, The role of leadership soft skills in promoting the learning entrepreneurship, *Journal of process management and new technologies* 7.1.
22. Shamma, Hamed M., 2012, Toward a comprehensive understanding of corporate reputation: Concept, measurement and implications, *International Journal of Business and Management* 7.16: 151.
23. Shukla Veena & Pandey, 2020, Acclimation and tolerance strategies of rice under drought stress, *Rice science* 22.4: 147-161.
24. Wongkalasin, Khemakorn, Prachak Bouphan & Tang Keow Ngang, 2013, Leadership soft skills that affect organizational climate of district health offices in Khon Kaen, Thailand, *Asia-Pacific Journal of Science and Technology* 18.4: 709-720.

