



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The Role of Soft Leadership in Enhancing Organizational Health: A field study on a sample of commercial companies in Zakho city-Iraq

Dildar Faizy Lotfy*

Darkar Zakho Company

Keywords:

Soft Leadership, Organizational Health,
Commercial Companies

ARTICLE INFO

Article history:

Received 17 Apr. 2024

Accepted 13 May. 2024

Available online 30 Sep. 2024

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Dildar Faizy Lotfy

Darkar Zakho Company



Abstract: The research aims to understand the characteristics related to both variables to build a comprehensive framework for its paragraphs, through the available information about both soft leadership and organizational health, as well as to know the extent of the relationship and impact of soft leadership as an independent variable with its three dimensions represented in (vision, communication, and emotional intelligence) in enhancing organizational health as a dependent variable. It is critical to emphasize motivation in the behavioral aspect of working individuals, which is one of the major concerns of management in commercial companies due to its significant importance in increasing efficiency, and performance, and enhancing their loyalty to their companies. This is accomplished through the direct impact of leaders in dealing well with employees, guiding and motivating them, and convincing them as role models. The research's main problem addressed the extent to which commercial companies have leaders who believe in providing welfare and happiness to working employees, which positively reflects on their satisfaction, raises their morale, and thus leads to improved efficiency and organizational effectiveness. Data were collected from field research in a number of commercial companies in Zakho as a sample for the research. The researcher relied on the questionnaire to collect data, which consisted of (78) administrative personnel at various levels. The researcher adopted the descriptive analytical method in accomplishing this research. Data were analyzed using SPSS V.26 software to test the relationship and impact between research variables. The research reached several conclusions, the most important of which is the existence of a significant correlation between soft leadership and organizational health, as well as the significant impact of soft leadership on organizational health, confirming the significant impact of soft leadership on organizational health. Based on these findings, it is clear that specialized training programs must be established to improve soft leadership capabilities, particularly communication and emotional intelligence, to assist leaders and managers in understanding and applying best practices in these critical elements of leadership, as well as to foster a healthy workplace.

دور القيادة الناعمة في تعزيز الصحة التنظيمية دراسة ميدانية في عينة من شركات التجارية في مدينة زاخو-العراق

دلدار فيزي لطفي
شركة داركار زاخو

المستخلص

هدف البحث إلى معرفة الخصائص المتعلقة بكلا المتغيرين للتمكن من بناء الإطار المتكامل لفقراته وذلك من خلال المعلومات المتوفرة عن كل من القيادة الناعمة والصحة التنظيمية فضلاً عن معرفة مدى وجود علاقة الارتباط والتأثير لمتغير القيادة الناعمة كمتغير مستقل بأبعادها الثلاثة والمتمثلة في (الرؤية، التواصل، والذكاء العاطفي) في تعزيز الصحة التنظيمية كمتغير تابع التي تتجلى في (النزاهة التنظيمية، التكيف، الالتزام، والإبداع). ويكتسب أهمية الحث في الجانب السلوك للأفراد العاملين الذي يعد من أكبر اهتمامات الإدارة في الشركات التجارية وذلك لما له من أهميته البالغة في زيادة الفعالية ورفع الأداء وزيادة ولائهم لشركاتهم والتي تحقق من خلال التأثير المباشر للقيادة في التعامل الجيد مع العاملين وتوجيههم وتحفيزهم، وكذلك اقناعهم بعددهم القدوة لهم. تطرق مشكلة البحث الأساسية بمدى وجود قيادات في الشركات التجارية تؤمن بتوفير الرفاهية والسعادة للموظفين العاملين مما ينعكس ايجاباً على رضاهم ورفع روح المعنوية لهم ومن ثم تؤدي إلى رفع الكفاءة والأداء للمنظمة تم جمع البيانات من البحث الميداني في عدد من الشركات التجارية في زاخو كعينة للبحث اعتمد الباحث الاستبانة لجمع البيانات والتي تكونت من (78) شخص من الإداريين بمختلف المستويات. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في انجاز هذا البحث. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V.26 لاختبار علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث. توصل البحث إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الناعمة والصحة التنظيمية، وكذلك وجود تأثير معنوي للقيادة الناعمة في الصحة التنظيمية. وبناءً على هذه النتائج يتضح أنه من الضروري إنشاء برامج تدريبية مخصصة لتحسين قدرات القيادة الناعمة، ولا سيما التواصل والذكاء العاطفي، لمساعدة القادة والمديرين على فهم وتطبيق أفضل الممارسات في هذه العناصر الحاسمة للقيادة وبناء بيئة عمل صحية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الناعمة، الصحة التنظيمية، الشركات التجارية.

1. مقدمة:

منذ مطلع الحادي والعشرين، تحولت الأضواء بشكل متزايد نحو القيادة الإدارية، مما استحوذ على اهتمام العلماء ورجال الأعمال على حد سواء. وينبع هذا الاهتمام المتزايد من التحديات التي لا تعد ولا تحصى التي تواجه منظمات الأعمال الحديثة، والتي تتفاقم بسبب ضرورة تلبية المتطلبات المتطورة داخل المشهد العالمي (Tange et al., 2013: 21). ومن ثم، أصبحت ضرورة القيادة الماهرة القادرة على ضمان البقاء والتعبير عن رؤى مقنعة أمرًا بالغ الأهمية، مما يضع الشركات على المسار نحو الأداء المتميز في أعمالها.

وقد أدت هذه الضرورة إلى ظهور نماذج ومفاهيم إدارية جديدة في مجال إدارة المنظمة والسلوك التنظيمي. ومن الجدير بالذكر أن أحد هذه النماذج هو نموذج "القيادة الناعمة"، الذي يؤكد على أهمية تطوير. ومن الجدير بالذكر أن أحد هذه النماذج هو نموذج "القيادة الناعمة"، الذي يؤكد

على أهمية تطوير مجموعات المهارات المتنوعة بين القادة لتعزيز فعالية الإدارة وكفاءتها. القادة الذين يتبنون مبادئ القيادة الناعمة يعطون الأولوية لتحسين ظروف العمل، وتحقيق الإنجازات، وتعزيز سبل التقدم الوظيفي، ومن ثم تعزيز بيئة مواتية للنمو التنظيمي (Bhanot, 2009, 18; Dixon et al., 2010).

تتجسد دوافع البحث في هذه الدراسة بالرغبة في تفهم عميق لكيفية تأثير الأساليب القيادية الناعمة على بيئة العمل وأدائها. يُحفز الباحثون على استكشاف أفضل الممارسات القيادية التي يمكن أن تعزز الصحة التنظيمية وتحفز الموظفين. يهدف البحث أيضاً إلى تحليل العوامل الثقافية والتنظيمية المحلية التي قد تؤثر على تطبيق وفعالية القيادة الناعمة. فضلاً عن ذلك، يسعى الباحثون إلى توسيع المعرفة حول كيفية تأثير القيادة الناعمة على الصحة التنظيمية في سياق محدد مثل شركات التجارة في مدينة زاخو بالعراق. هذه الدوافع تتيح للباحثين فرصة لتطوير توجهات جديدة للسياسات والممارسات القيادية التي تعزز البيئة العملية الصحية والمنتجة.

ومع ذلك، فإن تحقيق هذه الحالة ليس مسألة صدفة، بل يتطلب جهداً واعياً لتهيئة البيئة المناسبة. يفترض هذا البحث أن القيادة الناعمة، تلعب دوراً مهماً في تعزيز الصحة التنظيمية. فضلاً عن ذلك، نستكشف إمكانية وجود علاقة تكافلية بين الاثنين. من المرجح أن يزدهر القادة الناعمون في منظمة صحية تشجع التواصل المفتوح وتقدر رفاهية الموظفين. وعلى العكس من ذلك، تعمل المنظمة الصحية على تمكين قادتها من تطوير مهاراتهم الشخصية، مما يخلق دورة حميدة من النمو والنجاح.

من خلال دراسة تأثير المهارات الشخصية على أساليب القيادة وتأثيرها اللاحق على الصحة التنظيمية، يهدف هذا البحث إلى المساهمة في فهم أعمق لهذا الجانب الحاسم ولكن غالباً ما يتم تجاهله من التطوير التنظيمي. من خلال هذا الاختبار، نجاول إيجاد النقاب عن قوة المهارات الشخصية كأبطال مجهولين في إنشاء أماكن عمل مزدهرة ومرنة.

وإن اختيار ميدان البحث في شركات التجارة في مدينة زاخو يعود إلى توفر بيئة اجتماعية وثقافية فريدة، وفرص للتطبيق العملي، وإمكانيات للتعاون، وفجوات في الأبحاث السابقة، مما يبرر الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية لتحليل تأثيرات القيادة الناعمة على الصحة التنظيمية والثاني يتعلق بالتصميم والتطوير. ولذلك، ونظراً لأهمية هذا الموضوع، ينبغي للباحث أن يتناوله من جوانبه كافة. ولذلك تهدف هذه الدراسة إلى الحصول على مزيد من المعلومات حول موضوع دور القيادة الناعمة ومدى مساهمتها في تحقيق الصحة التنظيمية من خلال الاعتماد على جميع المصادر من الكتب والرسائل الجامعية والرسائل العلمية وغيرها. ومن المصادر، سيتم في نهاية هذه الدراسة وضع عدد من المقترحات والاستنتاجات التي من شأنها أن تسهم في إثراء الموضوع.

2. منهجية الدراسة:

1-2. مشكلة البحث: اليوم، تمثل البيئة الخارجية المتغيرة تحدياً كبيراً يواجه قادة أعمال المنظمات. ومن أجل التعامل مع مثل هذا التحدي، يجب على القادة اعتماد أسلوب وممارسات قيادية جديدة. وتشمل هذه الأساليب القيادة الناعمة. وقد اجتذبت القيادة الأخيرة الكثير من الاهتمام. فضلاً عن ذلك، أصبحت ممارسات القيادة الناعمة شائعة. وذلك لأن التعامل مع الموظفين بشكل إنساني في مكان العمل يعد أمراً مهماً (Al-A'wasa, 2018: 6).

على الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية القيادة الناعمة في تحقيق الصحة التنظيمية، فإن الأبحاث التجريبية التي تدرس تأثيرها المحدد في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وخاصة في قطاع التجارة، لا تزال محدودة (Toprak et al., 2015: 2). يتميز المشهد الاقتصادي في إقليم كردستان العراق بازدهار قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك الشركات العاملة في أنشطة تجارية مختلفة. ومع ذلك، تواجه العديد من هذه المنظمات العديد من التحديات المتعلقة بتطوير القوى العاملة، والفاعلية التنظيمية، والنمو المستدام (UNESCO, 2019).

تعد الشركات التجارية، الواقعة في زاخو، بمثابة دراسة حالة ذات صلة لاستكشاف دور المهارات الناعمة في تعزيز الصحة التنظيمية في سياق الشركات لأنشطة مختلفة. في حين تظهر شركات التجارة نجاحاً جديراً بالثناء في عملياتهم، فإنهم تواجه عقبات مختلفة، بما في ذلك القضايا المتعلقة بتواصل الموظفين، والعمل الجماعي، وفعالية القيادة، والعلاقات مع العملاء. إن فهم أوجه القصور المحددة في المهارات الناعمة للقيادة وأثارها على الصحة التنظيمية داخل هذه الشركات يمكن أن يوفر رؤى قيمة لمعالجة التحديات المماثلة التي تواجهها الشركات الصغيرة والمتوسطة في قطاع تجارة الأغذية وخارجه. ومن أجل ضمان الإنجاز والتميز والحفاظ على الصحة التنظيمية الدائمة لا بد من الإجابة عن الأسئلة الآتية:

وبشكل عام، يمكن تلخيص مشكلة البحث من خلال الأسئلة الآتية:

- أ. ما هي مستويات توافر أبعاد الصحة التنظيمية في الشركات المبحوثة؟
- ب. ما هي مستويات توافر أبعاد القيادة الناعمة في الشركات المبحوثة؟
- ج. هل توجد علاقة ارتباط معنوي بين القيادة الناعمة والصحة التنظيمية للشركات المبحوثة؟
- د. هل توجد علاقة تأثير للقيادة الناعمة على الصحة التنظيمية للشركات المبحوثة؟

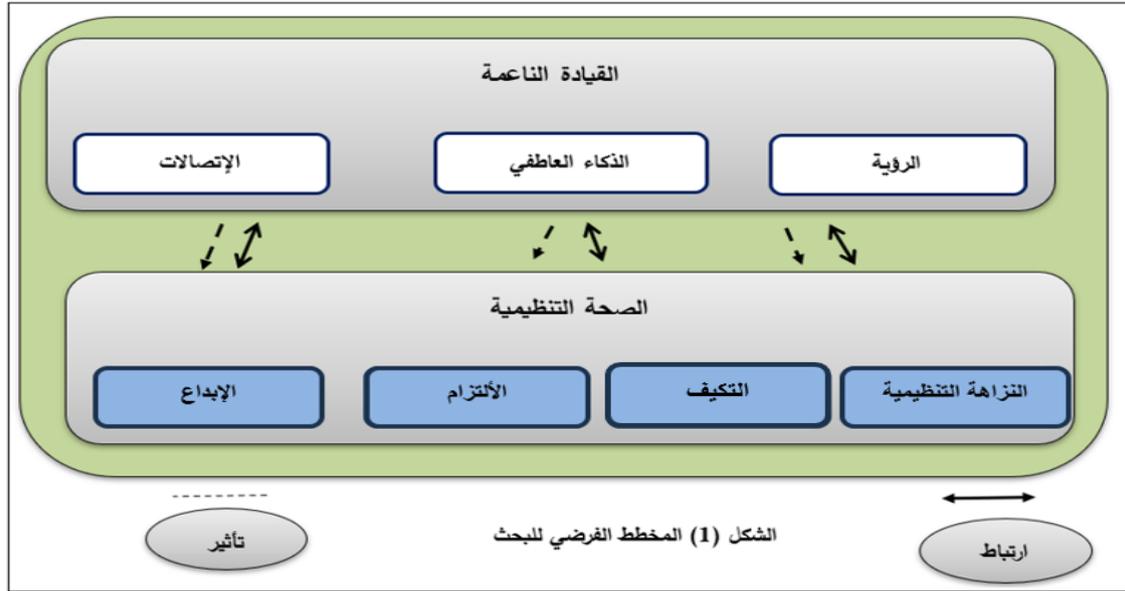
2-2. أهمية البحث: تكمن أهمية هذه الدراسة في قدرتها على المساهمة برؤى قيمة حول العلاقة بين القيادة الناعمة والصحة التنظيمية، لا سيما في سياق الشركات التجارية العاملة في القطاع التجاري، والتي تتمثل في شركات تجارية في زاخو. إن فهم الدور المحوري للمهارات الناعمة في تعزيز الصحة التنظيمية أمر ضروري لتعزيز القدرة التنافسية والاستدامة والمرونة للشركات في المشهد الاقتصادي الديناميكي اليوم.

2-3. أهداف البحث: الهدف الأساسي لهذا البحث هو دراسة الدور المحوري للقيادة الناعمة في تعزيز الصحة التنظيمية، مصحوبة بأهداف عدة فرعية منها:

1. إجراء دراسة تحليلية للعلاقة بين القيادة الناعمة والصحة التنظيمية في سياق شركات التجارة.
2. تقييم مستويات توافر الأبعاد المختلفة للقيادة الناعمة داخل الشركات التجارية.
3. لتقييم مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية داخل شركات التجارة..
4. لإجراء تحليل شامل للمتغيرات المرتبطة بالقيادة الناعمة، وتوضيح أهميتها النسبية والعلاقات المتبادلة داخل الأبعاد المدروسة لزيادة الصحة التنظيمية.
5. دراسة علاقة الارتباط والتأثير بين الأبعاد المختلفة للقيادة الناعمة والصحة التنظيمية داخل الشركات المدروسة، وبالتالي تقديم رؤى حول آليات تعزيز الصحة التنظيمية.

2-4 المخطط الفرضي للبحث وفرضياته: وفي سياق نطاق بحثنا النظري وانعكاساته الميدانية، تم تحديد نموذج افتراضي يشير إلى وجود علاقة مؤثرة بين القيادة الناعمة كبعد مستقل والصحة

التنظيمية كمتغير معتمد. ويعد البعد بمثابة تجلي للحلول المؤقتة التي يقترحها الباحث لمعالجة التساؤلات المطروحة ضمن مشكلة البحث المذكورة آنفاً.



يرتكز نموذج الفرضي للبحث على فرضيتين رئيسيتين، كما يأتي:

أ. **الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة والصحة التنظيمية في الشركات التجارية المبحوثة عند مستوى دلالة أحصائية ($\leq a0.05$). وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والصحة التنظيمية في الشركات التجارية محل البحث.
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والصحة التنظيمية في الشركات التجارية محل البحث.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات والصحة التنظيمية في الشركات التجارية محل البحث.

ب. **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد علاقة تأثير معنوي بين القيادة الناعمة والصحة التنظيمية في الشركات التجارية المبحوثة عند مستوى دلالة أحصائية ($\leq a0.05$). وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد علاقة التأثير ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والصحة التنظيمية في الشركات التجارية محل البحث.
2. يوجد علاقة التأثير ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي والصحة التنظيمية في الشركات التجارية محل البحث.
3. يوجد علاقة التأثير ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات والصحة التنظيمية في الشركات التجارية محل البحث.

2-5 **مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل ميدان الدراسة في مجموعة من الشركات التجارية الخاصة العاملة في مدينة زاخو البالغ عددها (6) شركة، وقد اختار الباحث فئة الموظفين الإداريين العاملين في تلك الشركات كعينة الدراسة بعدّهم الفئة الأساسية والمهمة لإدارة أعمال الشركات، وقد تم اختيار

منهم بواقع (85) واستخدم الباحث طريقة العينة العشوائية، إذ تم توزيع (85) استبانة على عينة الدراسة المتمثلة بموظفين العاملين في الشركات التجارية العاملة في مدينة زاخو، وقد رُدَّ منها (78) استبانة، وأبعدت (7) استبانة نظراً لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة عن أسئلة الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للبحث (78) استبانة والتي تبلغ نسبتها (91%) وبذلك فهي نسبة عالية قياساً ومناسباً لإجراء التحليل، والجدول رقم (1) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمستردة: جدول (1): قائمة بأسماء الشركات التجارية العاملة في مدينة زاخو التي وُزعت الاستبانة عليها

ت	اسم المصرف	عدد الاستبانة الموزعة	عدد الاستثمارات المستلمة
1	شركة التونسا	22	20
2	شركة جيهان	25	24
3	شركة جوييس	13	11
4	شركة شاهين	6	5
5	شركة دومان	9	9
6	شركة راست	10	9
	المجموع	85	78

المصدر: من إعداد الباحث.

2-6 حدود البحث: يتمثل حدود البحث بالآتي:

أ. **الحدود الموضوعية:** تتمثل في المتغيرات الرئيسية والفرعية للبحث، وهي كما يأتي: أبعاد القيادة الناعمة، وتتمثل في (الرؤية، الذكاء العاطفي، والاتصالات). الصحة التنظيمية والتي تشمل (النزاهة التنظيمية، التكيف، الألتزام، والإبداع).

ب. **الحدود الزمنية للبحث:** امتدت فترة البحث 2024/01/2 إلى 2023/04/2.

ج. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للبحث بمجموعة من الشركات التجارية في زاخو.

د. **الحدود البشرية:** تمثلت حدود البشرية للبحث بأفراد العاملين في الشركات المبحوثة.

2-7 **أداء جمع البيانات والتحليل الإحصائي:** استخدم الباحث المعلومات من الأدبيات الحديثة لبناء الإطار النظري، مع الأخذ في الاعتبار المعالجة الحديثة للموضوع من قبل المؤلفين والكتاب والباحثين، وكذلك التغيرات السريعة في الأفكار والآراء التي تقدمت بها العلوم الإدارية والتنظيمية (Fetrati, 2022; AlHawari, 2022; Breen, 2020). ومن حيث جمع البيانات الميدانية، كانت استمارة الاستبانة هي الأداة الرئيسية التي استخدمها الباحث. وتم تقديمه إلى مجموعة من المتخصصين أو الخبراء للاختبار الافتراضي والتحقق من صحتها. تم استخدام مجموعة متنوعة من الأساليب الإحصائية لتقييم البيانات، بما في ذلك النسب المئوية، والانحرافات المعيارية، والمتوسطات الحسابية، ومعامل ارتباط (Pearson Correlation)، والانحدار الخطي (Linear Regression).

2-8. **وصف مجتمع البحث وأفراد العاملين وعينته:** ونظراً للأهمية المتزايدة لقطاع التجاري في العراق بشكل عام وفي إقليم كردستان بشكل خاص، فقد تم اعتماده ك مجال بحثنا وتمثل مجتمع البحث بموظفين العاملين في الشركات التجارية والتي بلغ عددها (85)، وقام الباحثون بتوزيع الاستطلاع على مجموعة من أفراد العاملين الذين لديهم وظائف إدارية مختلفة. تم فرز الاستطلاعات بعد جمعها لتحديد الاستثمارات الصالحة وغير الصالحة للمسح. وبعد عملية التصفية تم الوصول إلى عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (78) استثماراً من مجموع (85)، أي تم الوصول إلى

نسبة العينة في الكون (91%) ومن الردود (الأفراد) تم فحص البيانات المتعلقة بالمعلومات الشخصية (الوصفية) الواردة في الاستطلاع وتمييزها بالخصائص الآتية:

أ. إن أغلب الأفراد المبحوثين هم من الذكور، إذ بلغ نسبتهم (79.48%) مقابل (20.52%) من الإناث، وعليه يمكن القول إن السياق الثقافي والاجتماعي قد تكون الشركات التجارية في بعض البلدان تفضل توظيف الذكور على الإناث في بعض الصناعات أو المجالات بسبب كثرة الضغوطات في العمل.

ب. إن الأفراد المبحوثين ضمن الفئة العمرية (41- 50) سنة قد شكلوا أعلى نسبة بلغت (30.77%) مقابل نسب متفاوتة للفئات العمرية الأخرى. وهذا يدل على أن الشركات التجارية تعتمد على الفئات العمرية الذين لديهم مهارات أو خبرات محددة يجدون أنها مطلوبة بشكل خاص في هذا القطاع.

ج. يتضح أن غالبية الأفراد المبحوثين هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس)، إذ بلغت نسبتهم (48.71%)، يليهم حملة شهادة دبلوم (32.05%)، ويعد هذا أحد المؤشرات المهمة التي يُظهر أهمية التعليم العالي في سياق العمل في الشركات التجارية، حيث يوضح تفضيل الشركات التجارية لحملة الشهادات الجامعية كأساس لتوظيف موظفيها. ويمكن أن يكون هذا نتيجة لمتطلبات الوظائف المتزايدة للمهارات والمعرفة التي تتطلبها الأنشطة التجارية المعاصرة.

د. فيما يتعلق بمدى الخدمة في الوظيفة الحالية فقد شكل فئة (أكثر من 8 سنوات الغالبية) بنسبه (41.03%) يعكس هذا النتيجة احتمالية وجود استقرار نسبي للعاملين في الشركات التجارية، حيث يعبر عن وجود ترابط طويل الأمد بين الموظفين والوظائف التي يشغلونها.

جدول (2): توزيع الأفراد المبحوثين حسب خصائصهم الفردية

ت	الخصائص	الفئات	العدد	%
1	الجنس	ذكر	62	79.48%
		أنثى	16	20.52%
		مجموع	78	100
2	العمر	سنة 21-30	17	21.79%
		سنة 31-40	27	34.62%
		سنة 41-50	24	30.77%
		51 فأكثر	10	12.82%
		المجموع	78	100
3	المؤهل العلمي	إعدادية فما دون	13	16.67%
		دبلوم	25	32.05%
		بكالوريوس	38	48.71%
		ماجستير	3	3.84%
		دكتوراه	0	0
		المجموع	78	100
4	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	أقل من 4 سنوات	18	23.08%
		4-8 سنوات	28	35.90%
		أكثر من 8 سنوات	32	41.03%
		المجموع	78	100

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 26).

3. الإطار النظري للبحث

3-1 مفهوم القيادة الناعمة وأبعادها:

3-1-1 مفهوم القيادة الناعمة: ويعد جوزيف ناي هو من استخدم مصطلح القوة الناعمة، إذ عرفها بأنها القدرة على الوصول إلى الهدف المنشود عن طريق جذب الآخرين وليس عن طريق التهديد أو العقوبات" وتعتمد هذه القوى على الثقافة والمبادئ والسياسات السياسية، علاوة على ذلك، إذا كنت قادرًا على إقناع الآخرين بفعل ما تريد، فلن تضطر إلى إنفاق الكثير من المال للقيام بذلك لأنك ستتمكن من توفير المال باستخدام سياسة العصا والجزرة لتحريك الآخرين في اتجاه يخدم اهتماماتك (Nye, 2007). القيادة الناعمة تقود من خلال مهارات التعامل مع الأشخاص. فهو يمزج بين المهارات الناعمة والمهارات الصعبة والقيادة. ويؤكد على أهمية الموارد البشرية الثمينة. فهو يساعد في إدارة عواطف الناس وغرورهم ومشاعرهم بنجاح. وهو يركز على شخصية الناس ومواقفهم وسلوكهم، ويدعو إلى جعل الآخرين يشعرون بأنهم أكثر أهمية. وهو نموذج قيادة تكاملي وتشاركي وعلاقي وسلوكي يتبنى أدوات مثل الإقناع والتفاوض والاعتراف والتقدير والتحفيز والتشجيع والتعاون لإنجاز المهام بفعالية (Rao, 2017: 144).

فالقيادة الناعمة بحسب (Noel & Katherine) هي مجموعة جديدة ومتخصصة من المهارات التي تعتمد على العقلية الصحيحة من خلال الاهتمام بالآخرين والتواصل معهم لتحقيق الأهداف المرجوة، مع التركيز على الأفراد وليس على المهام، التعاطف مع الآخرين والنظر إلى الأمور من منظور إنساني، وممارسة القيادة الناعمة من خلال المهارات الناعمة ومهارات التعامل مع الأشخاص، فضلا عن الجمع بين المهارات الناعمة والمهارات الصعبة والقيادة. القيادة الناعمة هي مجموعة جديدة ومتخصصة من المهارات التي تعتمد على العقلية الصحيحة من خلال الاهتمام والتواصل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة (Noel & Katherine 2016: 172). وعرف (Roa) أيضًا القيادة الناعمة كممارسة التأثير من خلال مجموعة من المهارات القيادية الناعمة لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية (Roa, 2012: 28). بينما عرفت (Reevy et al, 2015: 33) القيادة الناعمة بأنها القيادة المثالية التي يؤدي تطبيقها إلى اكتساب المزيد من المهارات والخبرات، ومزيج من المهارات الفنية والقيادية. في حين يشير (Klaus & Fernando, 2016: 235) القيادة الناعمة على أنها أسلوب التواصل بينهم والتعاون في تنفيذ المهام. ومن ثم، فإن القيادة الناعمة هي مزيج من القيادة الشجاعة، وقيادة الفكر، والقيادة المناسبة، وقيادة المهمة. وقف مريح للجانبين، وكذلك احترام إخفاقاتهم، وبالتالي يؤدي إلى تماسكهم وتحفيزهم باستمرار من خلال توحيد طاقاتهم وجهودهم الموحدة، والاعتراف وتقدير مساهماتهم في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية مع التركيز على المهارات. لأنها تقوم على حق التفكير من خلال مجموعة المهارات التي توفرها ومجموعة الأدوات التي تعتمد عليها في الأداء. ويرى الباحث أن القيادة الناعمة بأنها مجموعة ممارسات وخصائص للقيادة الحديثة تمزج الذكاء العاطفي مع الإدارة من خلال تطوير مجموعة مهارات تشمل التواصل والعلاقات الإيجابية مع الآخرين والمبادرات وتحقيق الذات وإنها أصبحت من أكثر المواضيع حيوية وفعالية في المنظمات في ظل التنافسية العالمية، لأنها تعمل على تحقيق التواصل السليم مع الجميع، وتسير وفق مصلحة المؤسسة في إجراء المفاوضات، وتحرص على التأثير والإقناع بكل الوسائل المتاحة، وتسعى إلى التعاون والعمل الجماعي، بالأخلاق المهنية والقيم السامية والسمو.

3-1-2 أهمية القيادة الناعمة: على مدى السنوات السبعين الماضية، كانت هناك ثلاث موجات رئيسية من الأبحاث المتعمقة حول القيادة. وقد نشأت هذه الموجات بسبب التقدم في النظرية والمنهجية فضلا

عن عوامل خارجية مثل الحرب، والصعود الهائل للصناعات الجديدة، والركود، والعولمة، والمخاوف الأخلاقية بشأن التكنولوجيا، وإدراك أن هناك جانباً مظلماً للقيادة. وتوسع القوى العاملة، خاصة من حيث النساء، على عكس أصولها المقيدة (Lord et al., 2017: 1). من الضروري اختيار أسلوب القيادة المناسب لأي شركة من خلال البحث في احتياجاتها، والمواقف التي تحتاج فيها إلى ممارسة القيادة، وأنواع القدرات التي ينبغي منحها الأولوية. بناءً على مؤهلات وخبرات مختلف الموظفين (Yadav & pachauri, 2014: 23).

حددت أهمية القيادة الناعمة (Gholami, 2017: 323) و (Rao, 2013: 145) مجموعة من المزايا لتبني القيادة الناعمة:

1. مساهمته في تشكيل شخصية الأفراد وتحديد اتجاهاتهم وسلوكهم، وذلك من خلال الموازنة بين الأفراد والمهام الموكلة إليهم بشكل مناسب دون المساس بالأهداف، والتركيز على الجانب العاطفي واتخاذ موقف الشريك، والنظر إلى الأمور بموضوعية. بما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة.
2. تقليل الصراع في مكان العمل، ومن ثم تقليل اللجوء إلى السياسات التنظيمية، حيث تركز على الأفراد، للحد من عملية الاستنزاف في مكان العمل، من خلال تمكين العاملين من تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية.
3. يمنح الأفراد القدرة على إدارة وقتهم بفعالية أكبر، حيث يقل الضغط من خلال تركيز القيادة على توجيه الأفراد وليس المهام، ومن ثم يكون لحياتهم معنى، من خلال تقليل التوتر والعمل كأداة للاحتفاظ بالعاملين من خلال تعزيز الولاء والانتماء ويؤدي إلى التميز والفعالية التنظيمية.
4. تسهيل عملية التغيير بسلاسة ونجاح، وذلك من خلال الحد من المقاومة الفردية من خلال إدارة التعقيد وعدم اليقين بشكل فعال، والتركيز على الفرد من خلال نشر السعادة بين أصحاب المصلحة لأنهم يؤمنون بالنجاح وبما يعزز الروابط الأخوية بينهم ويعزز السلوك المرغوب فيه. دون المساس بالأهداف التنظيمية.

3-1-3 أبعاد القيادة الناعمة: هناك خلاف حول أي أبعاد القيادة الناعمة هي الأكثر أهمية أو المستخدمة بشكل متكرر في هذا المجال الهام والمعقد من الدراسة. ومع ذلك، فإن الأبعاد التي اعترف بها الخبراء على نطاق واسع بأنها مهمة وشاملة هي المحور الرئيسي لهذه الدراسة. وسيتم اعتماد على أبعاد الذي استخدم كل من (Gebur, 2023)، (Ganem, 2022) ودراسة (المالي وحمزة، 2022) في دراستنا الحالية لأنها الأكثر ثباتاً وتكراراً بين الباحثين وهي كالآتي.

3-1-3-1 الرؤية: Vision: وفقاً (Breen) فإن الرؤية كانت دائماً مهمة في المنظمات الناجحة. ففي المشهد المؤسسي الحديث، المستوحى من شركات التكنولوجيا الرقمية، هناك تحول نحو الهياكل المسطحة التي تعمل على تمكين الأعضاء الأقل رتبة. تلعب الرؤية دوراً محورياً في مواءمة هذه المنظمات وتمكين العاملين في مجال المعرفة من بناء مستقبل الشركة (Breen, 2020: 96). وشدد (Cote)، وهو عالم مشهور في مجال القيادة، على أهمية الرؤية. يقوم الرؤساء التنفيذيون الفعالون بإنشاء رؤية واضحة، وإيصالها للحصول على الدعم، والحفاظ على توجيهه التنظيمي، وتمكين الأتباع من تحقيق النتائج المرجوة (Cote, 2017: 61). في حين أن القيادة الحكيمة ليست المجال الوحيد لتوصيل الأهداف الجماعية، إلا أنها تظل جانباً بالغ الأهمية. يلهم القادة أصحاب الرؤى فرقتهم ويوجهونها نحو الأهداف المشتركة، ويعززون الإبداع والقدرة على التكيف (van Knippenberg, & Stam, 2014, 241).

3-1-2. تواصل Communication: إن التواصل بالمفهوم العام يعني نقل المدركات، وتحقيق الإقناع عبر تقديم صورة واضحة ومحددة للحقيقة موضع المناقشة، ويتمثل التواصل في هيكل ونوعية العلاقات الاجتماعية داخل وعبر الحدود التنظيمية ويعد جوهر رأس المال الاجتماعي (Nisula & Kiunto, 2013: 62) هوفن الاتصال هو لغة القيادة، ويعتمد نجاح القيادة الناعمة على عامل التواصل أكثر من أي شيء آخر، من خلال قادة الاتصال يعبرون عن أفكارهم ومثلهم وآرائهم وإقناع الآخرين باتباعها (Rao, 2017: 6).

يعد التواصل بالفعل أحد الأبعاد الرئيسية للقيادة الناعمة. تؤكد القيادة الناعمة على مهارات التعامل مع الآخرين والتعاطف والتواصل بعدها جوانب حاسمة للقيادة الفعالة. في حين أنه قد لا يكون هناك تعريف واحد مقبول عالمياً للقيادة الناعمة، فقد ناقش العديد من العلماء والممارسين أبعادها وخصائصها (Riggio & Tan, 2013: 46).

التواصل هو مفتاح النجاح في القيادة، يتواصل القادة الناعمون بشكل فعال مع أتباعهم وأقرانهم ورؤسائهم. إنهم مستمعون جيدون ويعبرون عن أفكارهم بشكل واضح ومقتنع. ويتواصلون بشكل مفتوح وشفاف، مما يعزز الثقة والتعاون داخل فرقهم. ويدرك القادة أهمية التواصل غير اللفظي أيضاً، بما في ذلك لغة الجسد والإيماءات" (Habecker, 2024, 60).

3-1-3. الذكاء العاطف Emotional intelligence: أحد العناصر الرئيسية للقيادة الناعمة هو الذكاء العاطفي (EQ)، الذي يمكّن القادة من التعرف على مشاعرهم ومشاعر الآخرين والتحكم فيها والاستجابة لها بنجاح (Goleman, 2002: 31). ومن خلال التعرف على مشاعرهم وتكييف التواصل وفقاً لذلك، يخلق هذا جواً جيداً للعمل ويزيد الثقة ويلهم الفرق (Northouse, 2019: 14). إن الروابط القوية، وحل النزاعات بشكل أكثر فعالية، والنتائج المحسنة، كلها أمور ممكنة للقادة ذوي الذكاء العاطفي المرتفع. وحدد (Ciarrochi, 2008: 272) مفهوم الذكاء العاطفي في المفاهيم الآتية:

أ. **الوعي الاجتماعي والعلاقاتي:** وفقاً لـ Goleman فإن القائد الناعم الذي يتمتع بذكاء عاطفي عالٍ يكون بارعاً في تقييم البيئة العاطفية للفرق وتحديد الاحتياجات والشخصيات الفريدة لكل عضو. قد يقدم أعضاء الفريق أفضل ما لديهم بسبب الأمان النفسي والشعور بالانتماء الذي يخلقه ذلك (Goleman, 2002: 53).

ب. **التعاطف والرحمة:** يتمتع القادة الناعمون المهرة بوعي شديد بمشاعر الآخرين والتعاطف معها. إنهم قادرون على وضع أنفسهم في مكان زملائهم في الفريق والتفاعل باهتمام ورعاية صادقين. وهذا يعزز الولاء والثقة والرغبة في الذهاب إلى أبعد الحدود (Northouse, 2019: 15).

ج. **التحفيز والإلهام:** من خلال التواصل مع مشاعر وأهداف فرقهم، قد يقوم القادة الناعمون الذين يتمتعون بالذكاء العاطفي القوي بإجبار مجموعاتهم والارتقاء بها. لديهم القدرة على ربط الأهداف بالقيم الفردية وتعزيز الشعور بالوحدة الذي يلهم ويدفع العمل (Ciarrochi et al., 2008: 273).

د. **حل الصراع:** يمكن للقادة الناعمين ذوي الذكاء العاطفي أن يحلوا الصراع بطريقة إيجابية من خلال الاعتراف بالمشاعر، وتشجيع الحوار الصريح، والتوصل إلى حلول تلبي احتياجات جميع الأطراف المعنية. وهذا يقلل من العداء ويعزز جو التعاون لحل المشاكل (Goleman, 2002: 53).

3-2. مفهوم الصحة التنظيمية وأبعادها:

3-1-2. مفهوم الصحة التنظيمية: الصحة التنظيمية هي الحالة التي تحتفظ فيها المنظمة بموظفين منخرطين بدرجة عالية أثناء تطوير خطة الشركة المشتركة والتواصل معها والالتزام بها. وهو يغطي مساحة أكبر من مجرد مشاركة الموظف أو ثقافته؛ ويشير أيضاً إلى كيفية عمل الشركة ككل، بغض

النظر عن قيادتها أو الصعوبات التي تواجهها. تحظى المواومة والتنفيذ الفعال والتجديد المستمر بأولوية قصوى في الشركات السليمة. إنها توفر بيئة يزدهر فيها الأفراد، ويتم تنفيذ الخطط بنجاح، وتتطور الشركة (Lencioni, 2012: 90).

يتضمن مفهوم الصحة التنظيمية المكونات الهيكلية التي حددها عدد من الأكاديميين أبرزهم (Al-Nair et al., 2014: 147)، الذين ركزوا على كيفية تكيف المنظمات مع الديناميكيات الداخلية والتحديات البيئية الخارجية وتأثيراتها على الثقافة التنظيمية. بمعنى آخر، تتطلب الصحة التنظيمية تقييمًا شاملاً لكل جانب من جوانب الأداء التنظيمي نظرًا لأن فعالية النظام تعتمد على المؤشرات الصحية التي تم إعدادها له.

في مكان العمل، تعد الصحة التنظيمية فكرة مهمة جدًا للتأكيد عليها حيث يمكن استخدامها لتحديد مدى جودة عمل البيئة التشغيلية ولإظهار مدى صلة النظام بالأهداف التي حددها أصحاب المصلحة (Standford, 2012: 24). علاوة على ذلك، تلعب حالة الصحة التنظيمية دورًا حاسمًا في ضمان التشغيل الشامل والمتكامل لكل مكون ضمن الإطار التشغيلي، ومن ثم تسهيل تحقيق النتائج المرجوة وتسلط هذه المعرفة الضوء على الدور الذي تلعبه الصحة التنظيمية في خلق بيئة مثالية لتحقيق أقصى قدر من الإنتاج والعمل الجماعي والإبداع (Cotton, 2003: 119). من جانب آخر تشمل فكرة الصحة التنظيمية مجموعة واسعة من العناصر، ومن خلال استكشاف الإطار الإداري والمادي، فإنها تتضمن أيضًا كل ما يرتبط بالاستقرار، إذ إن المرونة والقدرة على التكيف الشامل مع كل من العقبات الداخلية والخارجية قد تنجح في تحقيق الاستقرار وتمهيد الطريق لتحقيق النتائج المستهدفة بنجاح. وينطوي ذلك على القدرة على التكيف مع التغيرات في مكان العمل، وتعزيز الشعور بالعمل الجماعي بين الموظفين، والتأكد من تطبيق المهارات بطريقة تعزز تحقيق نتائج إيجابية وطويلة الأمد (خليل، 2022: 237).

وتابعت (Peters et al., 2020: 4) أن مفهوم الصحة التنظيمية، يشير إلى المهارات والقدرات التي يتمتع بها العمال داخل الشركة، بما في ذلك تعرضهم للمخاطر الاجتماعية والنفسية والجسدية، وكذلك كيفية تعاملهم مع هذه المخاطر. تطبيقها لتحقيق أهداف المنظمة. وهو يصف قدرة المنظمة على أن تكون ناجحة بشكل استثنائي مع مرور الوقت من خلال مواومة وتنفيذ وتجديد نفسها بسرعة أكبر من المنافسين. فكرة أن الصحة التنظيمية هي قدرة المنظمة على العمل بفعالية وكفاءة، وتحقيق حالة من النمو المستمر والتطوير لبناء نظام متكامل نحو تحقيق أهداف الشركة، طرحه (AlHamad et al., 2022: 2).

ويرى الباحث إن الصحة التنظيمية هي التوازن الديناميكي الذي يتم تحقيقه داخل الكيان، مما يعكس التفاعل المتناغم بين مكوناته الهيكلية والنسيج الثقافي والممارسات التشغيلية. وهو يجسد قدرة المنظمة على تنمية نظام بيئي مرن وقابل للتكيف، حيث يتم تمكين الأفراد وإشراكهم ومواءمتهم مع القيم والأهداف المشتركة.

2-2-3 أهمية الصحة التنظيمية: لقد سلط العديد من العلماء الضوء على أهمية الصحة التنظيمية، إذ عدوها أحد المفاهيم المتطورة في دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات. إن الشمولية والفهم المناسب للمنظمة ومناخها وتوضيح الديناميكيات بين الموظفين والإدارة العليا هي من خصائص الصحة التنظيمية (Alamri et al., 2018: 432). يعد فهم الصحة التنظيمية أمرًا ضروريًا للشركات لأنه يساعدها على التكيف بشكل أفضل مع العالم الخارجي، واغتنام الفرص، والاستفادة

- بكفاءة من مواردها. فضلا عن ذلك، توفر الصحة التنظيمية تمثيلاً دقيقاً وشاملاً للبيئة الموجودة داخل الشركة وخارجها (Al-Haddad & Kotnour, 2015: 235).
- ويعتمد أداء أي منظمة على المدى الطويل على صحتها التنظيمية. فهو يعزز الإنتاجية والكفاءة، ويجعل مكان العمل أفضل، ويشجع الإبداع، ويساعد على جذب العمال المتميزين والحفاظ عليهم. فيما يلي المزايا الرئيسية التي تحدد أهمية للصحة التنظيمية (Kim et al., 2015):
1. تحسين الأداء: إن تعزيز التعاون والتنسيق عبر الأقسام وتعزيز جو العمل الصحي الذي يلهم الأشخاص على تقديم كل ما لديهم هما طريقتان تساعدان الصحة التنظيمية على تحسين الأداء.
 2. مكاسب الإنتاجية: بيئة العمل الإيجابية تزيد من تحفيز الموظفين وسعادتهم، مما يؤدي بدوره إلى تعزيز الإنتاج وتحقيق نتائج أفضل.
 3. خفض التكاليف: تشمل تدابير خفض التكاليف التي تعزز الصحة التنظيمية انخفاض معدلات تناقص الموظفين، وانخفاض نفقات التدريب، واستخدام الموارد بشكل أكثر فعالية. فضلا عن ذلك، تعمل السمعة السليمة للمنظمة على تحسين قدرتها على جذب الشركاء والعملاء.
 4. تعزيز الابتكار: يعزز جو العمل الإيجابي والابتكار والإبداع، مما يساعد في قدرة الشركة على الاستجابة لتحولات السوق وإنتاج سلع وخدمات جديدة.
 5. جذب المواهب والحفاظ عليها: يرغب الموهوبون في العمل في جو إيجابي وداعم حيث يتم تقديرهم ومنحهم الفرصة للتقدم.
 6. زيادة السمعة: يتم تعزيز قدرة المنظمة على جذب العملاء والشركاء من خلال سمعتها المحسنة، وذلك نتيجة لسلامتها العامة.

3-2-3. أبعاد الصحة التنظيمية:

3-2-3-1 النزاهة التنظيمية: تشير النزاهة التنظيمية إلى السلوك الأخلاقي داخل المنظمة، بما في ذلك السلوكيات الفردية والعلاقات والمعايير والعواقب. تعد النزاهة الفردية أمراً بالغ الأهمية، لكن النزاهة التنظيمية تتجاوز ذلك من خلال فهم تأثير هيكل الشركة وثقافتها. إن وجود مديرين مستقيمين أخلاقياً أمر مهم، ولكنه لا يضمن النتائج الأخلاقية للشركات. قد يؤدي استبعاد الأشخاص المثيرين للمشاكل إلى تقليل المخاطر، لكنه لا يحل المخاوف الأخلاقية النظامية. يتضمن تحقيق التكامل التنظيمي والحفاظ عليه معالجة السلوك الفردي والقضايا الهيكلية داخل الشركة. السلوك الفردي والمؤثرات الهيكلية داخل المنظمة. الاستجابة الزبائن (Palazo, 2007: 113).

وهي قدرة المنظمة على العمل بشكل علني من خلال التوافق مع الأهداف والمبادئ المشتركة. الهدف النهائي للشركة التي تتمتع بالنزاهة التنظيمية هو التوافق مع السمات التي تعزز الثقة والمصادقية بين أصحاب المصلحة (Ponomarenko, 2016: 21).

تتطلب النزاهة التنظيمية أن تعمل المنظمة باستمرار بنوايا حسنة وتتجنب إلحاق الضرر. إنه يتجاوز مجرد تلبية توقعات أصحاب المصلحة، والتأكيد على الصدق وتطوير الثقة المتبادلة داخل وخارج الشركة (Watanabe et al., 2017). وينبع هذا التفاني في النزاهة من ممارسة المنظمة للصدق الذاتي، والذي تحركه مجموعة متنسقة من القيم. إنه يوضح التزام المنظمة بتنفيذ القواعد والمعايير القانونية المناسبة، فضلا عن ضمان الامتثال التنظيمي (Fuerst & Luetge, 2021: 2).

3-2-3-2 التكيف: يمثل رغبة الفرد في متابعة التغييرات في العمل والقدرة على متابعة الأفكار الجديدة والقدرة على تطويرها. ويمثل قدرة الفرد على مناقشة الإدارة العليا أو الوسطى في الأمور المتعلقة بالعمل وإقناعهم بالتغيير والعمل على إيجاد طرق جديدة للعمل (Naser et al., 2016: 2).

ويعرف بأنه قدرة الفرد على إدراك التغييرات التي حدثت وإيجاد طريقة لحلها (Douri and Jamal, 2016: 6). يتم تحديد العنصر الآخر للتكيف من خلال استجابة الشركات للتغيرات في بيئاتها الداخلية والخارجية بقدرة استيعاب عالية من أجل تحقيق أي تحول جيد أو فشل في بقاء الشركة. يعد العثور على الموارد المناسبة لتحقيق الاستجابة والجودة أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح ومعالجة المشكلات التي قد تواجهها الشركات عندما تتكيف مع التغييرات الإستراتيجية (الغالبى واخرون، 2016: 191). وفي تعريف الشركات التي تتحول من المشاكل العامة إلى المشاكل المتخصصة، يعرف (صفوت، 2017: 15) التكيف الاستراتيجي بأنه السعي المستمر للطرق والآليات المطلوبة لتحقيق التكامل بين مختلف مكونات الشركة الداخلية والبيئة الخارجية بحيث تصبح متوافقة مع علامات النجاح. والتحديات العالمية تعد قدرة الشركة على التعامل مع الواقع الحالي في كل من السياقات الداخلية والخارجية أمراً بالغ الأهمية، كما هو الحال مع مراقبة نجاح الأعمال والرفاهية العامة للمنظمة. ويمكن أيضاً تعريف التكيف التنظيمي بأنه عملية ديناميكية تنتج عن القوة النسبية ونوع القوة أو التبعية بين المنظمة والبيئة، مما يدل على أن التكيف التنظيمي هو عملية مستمرة تقوم فيها المنظمة يجب أن تواكب التغييرات البيئية حسب نوعها وتأثيرها حتى تتمكن من الحفاظ على نفسها وتحقيق أهدافها (Orsato et al., 2017: 647).

3-2-3-3. الالتزام: يشير إلى درجة الارتباط والولاء والهوية التي يتمتع بها الموظفون مع مؤسستهم. فهو يتجاوز مجرد الالتزام بواجبات الوظيفة؛ إنه يعكس ارتباطاً عاطفياً أعمق واستعداداً للمساهمة في نجاح المنظمة (Fantahun et al., 2023: 1). ويشير الالتزام التنظيمي على أنه المدى الذي يتعرف فيه الفرد على الأنشطة المتعلقة بالمنظمة التي يعمل بها ككل ويشارك فيها، بدلاً من أقسام أو مجموعات عمل محددة وينطوي على الالتزام بأهداف المنظمة ومبادئها وقواعدها ومعاييرها، والمساهمة بفعالية في استمراريتها (Dominic & Salim, 2018: 23) ويؤكد (Lizote et al., 2017: 950) بأن الألتزام التنظيمي عبارة عن روابط الاجتماعية التي تربط المنظمة وموظفيها، والتي تحكمها عاطفة الهوية، مما يؤدي إلى مجموعة من النوايا الاستباقية والالتزام الإضافي والمشاركة والولاء للمنظمة. بينما يرى (Kang et al., 2015: 73) الالتزام التنظيمي بأنه مشاعر الموظف الفردي تجاه المنظمة ككل وحماسه للبقاء مع الشركة.

3-2-3-4. الإبداع: لقد تزايدت حاجة المؤسسات إلى الإبداع نتيجة التطورات الاقتصادية السريعة، ويعد الإبداع مفتاح القدرة التنافسية، لذا تزايدت أهمية الإبداع والتطوير بشكل كبير، وأصبح من الواضح أنه يمكن أن يتجلى داخل المنظمة، والهيئة، والمنتجات بما فيها تحفيز الإبداع وتحفيز الحواس، كما تتجلى في العقول كالقدرة على الإنتاج الإبداعي الذي يتطلب التطوير. والصفق والتدريبات المستمرة لضمان الحضور في كل وقت وفي جميع الأحوال (عباس، 2016: 78). يبدو أن الإبداع يُنظر إليه في كثير من الأحيان على أنه عنصر حيوي للنجاح التنظيمي، وهو يدور حول شخصية تشكيل إيجابية في العمليات التنظيمية، مثل تعزيز الابتكار والعلاقات الخارجية (Oliver et al., 2014: 874). وإن توظيف موظفين مبدعين جدد ليس كافياً لجعل الإبداع مصدراً للصحة التنظيمية. ومن أجل الاستفادة من الإبداع على المستوى التنظيمي، يجب على المنظمات تطوير هياكلها التنظيمية والتركيز أكثر على كيفية إدارة الإبداع (Fetrati et al., 2022: 1) ونتيجة لذلك، يمكن تعريف الإبداع على أنه قدرة المنظمة على خلق جو يمكن فيه للموظفين أن يكونوا مبتكرين ويتحملوا المخاطر.

4. الإطار الميداني للبحث:

4-1 وصف وتشخيص متغيرات البحث على مستوى الشركات المبحوثة: يقدم هذا المحور وصفاً وتشخيصاً وتحليلاً لمتغيرات البحث والتي تنقسم على بعدين: القيادة الناعمة كمتغير مستقل والصحة التنظيمية كمتغير تابع. يستخدم الاختبار التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من المتغيرات الرئيسية والفرعية. وتم استخدام برنامج SPSS لترتيب متغيرات البحث. وقد حددت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة مدى موافقتهم على متغيرات البحث. وتم تقسيم هذا القسم على أربع فقرات تتناول الموضوعات الآتية:

4.1.1 وصف أبعاد القيادة الناعمة: يستعرض هذا المحور من البحث في تحديد وتقييم القيادة الناعمة، كما تدل عليها أبعادها، والتي تشمل وصف الرؤية، التواصل، الذكاء العاطفي. ويبين الجدول رقم (2) القيم، بما في ذلك التوزيعات التكرارية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، المستمدة من استجابات أفراد العينة على المستوى العام للشركات التجارية محل البحث. ويقدم السرد الآتي وصفاً شاملاً لهذه الأبعاد:

4-1-1-1 وصف الرؤية: يلاحظ من النتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (2) إلى أن إجابات الأفراد المبحوثين حول بُعد الرؤية من خلال عباراته (X5-X1) وعلى مستوى المنظمات المبحوثة تميل باتجاه الاتفاق وبنسبة الاتفاق بلغ (73.74%) من تلك الإجابات، وجاءت بوسط حسابي مقداره (3.80) وانحراف معياري قيمته (0.716)، في المقابل بلغت نسبة عدم الاتفاق (14.26%) على فقرات هذا البعد، أما نسبة غير متأكد فقد بلغت (12%) مع هذا التوجه، وهذا النسب العالية يشير أن المنظمة المبحوثة لديهم قادة لديهم رؤية واضحة ودقيقة تجاه أفراد عاملها ومستقبل شركتهم. على المستوى الجزئي لإجابات الأفراد المبحوثين فإن أعلى نسبة الاتفاق كانت على العبارة (X4) إذ جاءت بنسبة الاتفاق عالية مقداره (83.2%)، وبوسط حسابي قيمته (3.13) وانحراف معياري مقداره (0.920)، مما يدل على أن القادة في الشركات المبحوثة يعززون روح الابتكار والتجديد داخل الشركة من خلال تحفيز الفريق على التفكير الإبداعي وتجريب الأفكار الجديدة. في المقابل كانت أقل نسبة الاتفاق على المستوى الكلي لعبارات هذا البعد على العبارة (X1) وجاءت بنسبة الاتفاق (65.3%)، وبلغ الوسط الحسابي للمتغير (4.06)، وانحراف معياري مقداره (0.810)، الذي يشير إلى أن القادة في المنظمات المبحوثة يوجه الفريق نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة من خلال توضيح رؤية مستقبلية واضحة وملهمة.

4-1-1-2 وصف بعد التواصل: أظهرت نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (3) أن إجابات الأفراد المبحوثين حول بعد التواصل من خلال فقراته (X10-X6) وعلى المستوى العام للشركات المدروسة تميل نحو الاتفاق عند مستوى متوسط وبنسبة مئوية (84.78%) من هذه الإجابات، وبمتوسط لقيمتي الحسابية (4.04) وانحراف معياري قدره (0.753)، وفي الاتجاه الآخر بلغت نسبة الإجابات غير المؤكدة (7.38%)، في حين بلغت نسبة الخلاف على عبارات هذا البعد (7.82%) وتشير هذه النتيجة الجيدة إلى أن هناك نسبة من الاتفاق متوسط في معظم تعبيرات البعد التواصل، ولمعرفة تفاصيل المؤشرات التي ساهمت في ارتفاع وانخفاض مستويات الاتفاق على بعد القدرة على التواصل يتبين من التحليل أن المؤشر (x10) ساهم في أعلى نسبة اتفاق تبلغ (91%) وبمتوسط حسابي (4.16)، وانحراف معياري قدره (0.869) مما يعني أن القادة في الشركات المبحوثة يتفهمون أهمية استخدام وسائل الاتصال المختلفة بفعالية، سواء كانت شفوية، كتابية، أو غيرها، لتحسين أداء العمل. في حين إن أقل مستوى مساهمة في تحسن نسبة الموافقة على مستوى هذا البعد كان لمؤشر

(x6)، وبنسبة موافقة بلغت (70.5%)، وجاءت بوسط حسابي (3.4)، وانحراف معياري قدره (626). والتي تنص " يتفهم القادة في الشركة لأهمية الاستماع الفعال لأفراد الفريق وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات".

3-1-1-4. وصف بعد الذكاء العاطفي: أظهرت نتائج التحليل الواردة في الجدول رقم (3) أن نسبة الاتفاق مع آراء الأفراد الذين تمت مقابلتهم بشأن العبارات (X11-X15) تميل نحو الاتفاق على مدى توفر الذكاء العاطفي في الشركات المبحوثة، مع نسبة الموافقة (77%) من المؤشر العام وبمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (720).، فيما بلغت نسبة عدم الأمان (9.8%)، فيما بلغت نسبة الاختلاف على مؤشرات هذا البعد. بلغت (13.2%)، وكانت أعلى نسبة موافقة تتعلق بالعبارة (x13)، وبنسبة موافقة (80.7%)، والوسط الحسابي (3.52)، والانحراف المعياري (658)، مما يدل على القادة في الشركات المبحوثة يتسم بالقدرة على بناء علاقات إيجابية وممتينة مع أفراد الفريق بناءً على الثقة والاحترام المتبادل. وأقل قيمة هي المجموع (x14)، وبنسبة موافقة (71.3%)، ووسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (690). والتي تنص " لدى القادة في شركتنا القدرة على التعبير عن الامتنان والتقدير تجاه أفراد الفريق وتشجيعهم وتحفيزهم بشكل إيجابي.

جدول (3): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية لأبعاد القيادة الناعمة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الابعاد	
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		غير متأكد		اتفق		اتفق بشدة			
		1	2	3	4	5	ت	%	ت	%			
0.810	4.06	3.8	3	12.8	10	17.9	14	39.7	31	25.6	20	X1	الرؤية
0.945	3.03	7.6	6	10.2	8	15.3	12	38.4	30	29.4	23	X2	
0.985	3.90	2.5	2	8.9	7	12.8	10	42.3	33	33.3	26	X3	
0.920	4.13	2.5	2	7.6	6	6.4	5	44.8	35	38.4	30	X4	
1.02	3.90	5.1	4	10.2	8	7.6	6	41	32	35.8	28	X5	
0.716	3.80	%14.26				%12		%73.74				المعدل الكلي	
.626	3.84	3.8	3	10.2	8	10.2	8	42.3	37	28.2	22	X6	التواصل
.760	3.94	1.2	1	3.8	3	5.1	4	50	39	39.7	31	X7	
.650	4.10	2.5	2	5.1	4	10.2	8	46.1	36	35.8	28	X8	
.860	4.35	1.2	1	5.1	4	7.6	6	47.4	37	38.4	30	X9	
.869	4.16	1.2	1	3.8	3	3.8	3	48.7	38	42.3	33	X10	
.753	4.04	%7.82				%7.38		84.78%				المعدل الكلي	
.965	3.74	2.5	2	11.5	9	7.6	6	50	39	28.2	22	11X	الذكاء العاطفي
.820	3.55	3.8	3	10.2	8	10.2	8	43	34	32	25	12X	
.658	3.52	2.5	2	7.6	6	8.9	7	41	32	39.7	31	13X	
.690	4.06	5.1	4	10.2	8	12.8	10	42.3	33	29	23	14X	
.736	3.65	3.8	3	7.6	6	11.5	9	38.4	30	38.4	30	15X	
.720	3.70	%13.2				%9.8		%77				المعدل الكلي	

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).
2-1-4 وصف الصحة التنظيمية: يهتم هذا المحور بوصف وتشخيص الصحة التنظيمية والمتمثلة بأبعادها (النزاهة التنظيمية، التكيف، الالتزام، والإبداع). ويعرض الجدول رقم (4) التوزيعات

التكرارية والنسب المئوية وقيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية على المستوى الكلي للشركات المبحوثة وفيما يأتي وصف لهذه المتطلبات.

4-1-2-1 النزاهة التنظيمية: تشير نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (4) إلى أن استجابات أفراد العينة لبعد الجودة من خلال جملة (X16-X19) وعلى المستوى العام للشركات المبحوثة كانت موافقة على مدى توافرها لهذا البعد ونسبة موافقة (80.2%) من هذه الاستجابات وبوسط حسابي وقيمته (3.80) بانحراف معياري قدره (0.716)، في المقابل بلغت نسبة عدم الموافقة على تعبيرات هذا البعد (8.8%)، في حين لم يكن (11.1%) من أفراد العينة غير متأكدين من مدى توفر هذا البعد، ومن خلال متابعة كل مؤشر في دعم بعد النزاهة التنظيمية تبين أن المؤشر (X19) ساهمت بشكل مقبول في ارتفاع النسبة العامة، إذ بلغت نسبة الاتفاق عليه (84.6%)، وبوسط حسابي مقداره (4.13) وبانحراف معياري قيمته (0.920)، ويشير هذا المؤشر إلى أن الشركات المبحوثة تتعامل مع التحقيقات الداخلية للتأكد من الامتثال للمعايير الأخلاقية والقانونية. في حين أن أقل نسبة اتفاق ضمن هذا البعد كانت على المؤشر (X20) ونسبة اتفاق (76.80%) التي تنص يتم تشجيع الموظفين على الشفافية والإفصاح عن المعلومات الحساسة، مع ضمان حماية الخصوصية والسرية، إذ بلغ الوسط الحسابي لهذا المؤشر (3.90) وبانحراف معياري مقداره (1.02).

4-2-1-2 وصف التكيف: ويتبين من نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (4) أن استجابات الأفراد المبحوثين حول بعد التكيف من خلال فقراتها (X21-X25) على مستوى الكلي كانت نسبة الموافقة على مدى توافرها لهذا البعد ونسبة موافقة (80%) من هذه الاستجابات وبوسط حسابي وقيمته (3.80) بانحراف معياري قدره (0.811) من جهة أخرى وبلغت نسبة عدم الاتفاق (9.4%) على بنود هذا البعد، في حين بلغت نسبة عدم اليقين (10.6%) مع هذا التوجه، وكانت أعلى نسبة موافقة على المستوى العام لاستجابات الأفراد المستجوبين على العبارة (X21) على نسبة موافقة مقبولة قدرها (84.5%)، وبمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري قدره (0.760)، مما يدل على أن الشركات المبحوثة تتعامل مع التغييرات الداخلية والخارجية، وهل تتمتع بمرونة كافية للتكيف مع التحديات الجديدة. من ناحية أخرى، جاءت أقل نسبة موافقة على المستوى الكلي لتعابير هذا البعد على العبارة (X24) بنسبة موافقة بلغت (75.26%)، وكان الوسط الحسابي (4.35) بانحراف معياري (0.860)، مما يدل على أن إدارة الشركات المبحوثة تقدم الدعم اللازم والموارد للموظفين لتعزيز قدراتهم على التكيف ومواجهة التحديات الجديدة.

4-2-1-3 وصف الالتزام: وتوضح البيانات في الجدول رقم (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمتغيرين (X26-X30) المتعلقة ببعد الالتزام إذ يلاحظ من النسب أن (82.6%) من الأفراد المبحوثين متفقون على فقرات هذا البعد، وجاءت بوسط حسابي قيمته (3.70). وبانحراف معياري بلغ (0.834)، في حين بلغت نسبة (7.64%) من ولم يوافق أفراد العينة على هذا التوجه، في حين أن نسبة (9.7%) اتخذت موقفاً غير متأكد من ذلك، بينما على المستوى الجزئي لكل متغير، وبقياس هذا البعد وصلت الجملة (X30) إلى أعلى مستوى نسبة مئوية مقارنة بالجملة الأخرى وحصلت على نسبة موافقة (88.4%) ومتوسط حسابي (3.65) وانحراف معياري (0.960) مما يدل على أن الموظفون يتمتعون بفهم واضح لأثر عملهم على الشركات المبحوثة وعلى المجتمع بشكل عام، ويعكسون ذلك الالتزام الشخصي، بينما أقل البيانات على المستوى الجزئي تتمثل في عبارة (X26) ويرافقها نسبة موافقة (20.6%)، ووسط

حسابي (3.74)، وانحراف معياري قدره (0.880) مما يدل على أن الموظفين في الشركات المبحوثة يظهرون انتماءً والتزاماً بأهداف وقيم الشركة، ويعكسون ذلك في أدائهم اليومي وتفاعلاتهم.

4-2-1-4 وصف الإبداع: وتوضح البيانات في الجدول رقم (4) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة للمتغيرين (X35- X31) المتعلقة ببُعد الفاعلية إذ يلاحظ من النسب أن (83.6%) من الأفراد المبحوثين متفقون على فقرات هذا البُعد، وجاءت بوسط حسابي قيمته (4.03) وبانحراف معياري بلغ (0.781)، في حين بلغت نسبة (8.1%) من ولم يوافق أفراد العينة على هذا التوجه، في حين أن نسبة (8.2%) اتخذت موقفاً غير متأكد من ذلك، بينما على المستوى الجزئي لكل متغير، وبقياس هذا البعد وصلت الجملة (X34) إلى أعلى مستوى نسبة مئوية مقارنة بالجمال الأخرى وحصلت على نسبة موافقة (90.9%) ومتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.760) مما يدل على أن الفادة الشركات المبحوثة يساهمون في تعزيز بيئة العمل التي تشجع على الابتكار والتجريب وتحقيق الأفكار الجديدة، بينما أقل البيانات على المستوى الجزئي تتمثل في عبارة (X31) ويرافقها نسبة موافقة (79.4%)، ووسط حسابي (3.90)، وانحراف معياري قدره (0.890) مما يدل على أن إدارة الشركات المبحوثة تُشجع على التفكير الإبداعي وتطوير الأفكار الجديدة من قبل الموظفين في جميع مستوياتهم.

جدول (4): التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية لأبعاد

لصحة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مقياس الاستجابة										الابعاد		
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		اتفق إلى حد ما		اتفق		اتفق بشدة				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
0.810	4.06	2.5	2	10.2	5	8.9	7	42.3	37	34.6	27	X16	النزاهة التنظيمية	
0.945	3.03	1.2	1	3.8	3	12.8	10	50	39	32	25	X17		
0.985	3.90	0	0	7.6	6	11.5	9	46.1	36	34.6	27	X18		
0.920	4.13	5.13	4	2.6	2	7.6	6	52.6	41	32	25	X19		
1.02	3.90	3.8	3	7.6	6	14.1	11	46.1	36	30.7	24	X20		
0.716	3.80	%8.8				%11.1				%80.2				المعدل الكلي
0.760	3.84	1.3	1	6.4	5	10.3	8	47.4	37	37.1	28	X21	التكيف	
0.750	3.94	3.8	3	9	7	10.3	8	52.6	41	24.4	19	X22		
0.820	4.10	1.3	1	6.4	5	10.3	8	51.3	40	30.8	24	X23		
.860	4.35	3.8	3	7.6	6	12.8	10	47.4	37	28.2	22	X24		
.869	4.16	0	0	7.6	6	7.6	6	51.3	40	30.8	24	X25		
.811	4.04	%9.4				%10.6				%80				المعدل الكلي
.880	3.74	2.5	2	6.4	5	11.5	9	51.3	40	26	21	X26	الالتزام	
.712	3.55	2.5	2	5.1	4	11.5	9	50	39	30.8	24	X27		
.831	3.52	1.3	1	6.4	5	9	7	48.7	38	34.6	27	X28		
.787	4.06	0	0	9	7	6.4	5	55	43	28.2	22	X29		
.960	3.65	2.5	2	2.5	2	9	7	51.3	40	37.1	28	X30		
.834	3.70	%7.64				%9.7				%82.6				المعدل الكلي
.890	3.90	2.5	2	7.6	6	8.9	7	46.1	36	33.3	26	X31	الإبداع	
.762	3.03	1.3	1	5.1	4	10.3	8	55.1	43	28.2	22	X32		
.685	3.90	1.3	1	6.4	5	10.3	8	48.7	38	34.6	27	X33		
.760	4.13	0	0	5.1	4	5.1	4	58.9	46	32	25	X34		
.810	4.06	2.5	2	7.6	6	6.4	5	56.4	44	26	21	X35		
.781	4.03	8.1				8.2				%83.6				المعدل الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 26).

وبناء على ما سبق أظهرت نتائج وصف وتشخيص متغيرات البحث أنها توفر مستويات مقبولة للمتغير المستقل المتمثل في القيادة الناعمة بنسبة موافقة (78.4%)، وأنها توفر مستويات مقبولة للمتغير التابع تتمثل في الصحة التنظيمية بنسبة موافقة (81.6%) كما هو مبين في الجدول الآتي:
جدول (5): مستويات توافر متغيري البحث لدى الشركات المبحوثة

ت	متغيري البحث	نسبة الاتفاق %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	القيادة الناعمة	78.4%	3.84	0.638
2	الصحة التنظيمية	81.6%	3.89	0.785

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج التحليل الإحصائي (SPSS 26).

4-2. قياس علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث: يهدف هذا المحور إلى توضيح العلاقات بين متغيرات البحث الكلية والجزئية من خلال اختبار الفرضيات باستخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية للحكم على مدى صحة نموذج البحث من عدمه التأثير على العلاقات بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال المحاور الآتية:

4-2-1. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث: يهدف هذا المحور إلى اختبار وتحديد أهمية علاقات الارتباط بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية في الجامعة المدروسة عند مستوى معنوي ($p < 0.05$) استناداً إلى قيم معامل الارتباط البسيط (Pearson Correlation) والذي يمثل وجود علاقة ارتباطية معنوية بين القيادة الناعمة والصحة التنظيمية في الشركات المبحوثة وذلك على النحو الآتي:

1. علاقة الارتباط بين القيادة الناعمة والصحة التنظيمية: أظهرت نتائج تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (5) أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة (كمتغير مستقل) والصحة التنظيمية (كمتغير تابع) على مستوى الشركات المبحوثة، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.440) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01). وبناء على هذه النتيجة كلما توفرت مستويات أعلى من القيادة الناعمة في الشركات المبحوثة كلما أدى ذلك إلى تحسين وتعزيز الصحة التنظيمية. وتؤكد هذه النتيجة على قبول الفرضية البديلة، مما يدل على "وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الناعمة والصحة التنظيمية في الشركات المبحوثة".

2. علاقة الارتباط بين بعد الرؤية والصحة التنظيمية: وتفسر نتائج تحليل الجدول رقم (5) بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية والصحة التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.395) وهو دال عند مستوى دلالة (0.01). ومما سبق أنه كلما توفرت مستويات عالية من البعد الرؤية للقيادة الناعمة في الشركات المبحوثة، أدى ذلك إلى تقدم وتحقيق الصحة التنظيمية. وهذه النتيجة تؤكد صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى في الأولى الفرضية الرئيسية، ولذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة مما يدل على وجود علاقة ارتباطية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية والصحة التنظيمية في الشركات المبحوثة.

3. علاقة الارتباط بين بُعد التواصل والصحة التنظيمية: يتبين من نتائج الجدول رقم (5) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين التواصل والصحة التنظيمية على مستوى الشركات المبحوثة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.481) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.01). وهذا المؤشر يؤكد على أنه كلما اهتمت القادة في الشركات المبحوثة بفعالية التواصل زاد ذلك من فرصة للشركات المبحوثة في

تحقيق الصحة التنظيمية. وبهذه النتيجة يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الأولى، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين بُعد التواصل وتحقيق والصحة التنظيمية على مستوى الشركات المبحوثة.

4. **علاقة الارتباط بين بُعد الذكاء العاطفي والصحة التنظيمية:** يظهر من نتائج الجدول رقم (6) أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البعد الذكاء العاطفي والصحة التنظيمية في الشركات المبحوثة، حيث بلغت قيمة الارتباط بينهما (0.420)، وهي نسبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01). وتؤكد هذه النتيجة عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الأولى: ونتيجة لذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، مما يدل على "وجود علاقة ارتباط معنوية بين البعد الذكاء العاطفي لدى القادة والصحة التنظيمية على مستوى الشركات المبحوثة.

جدول (6): علاقة الارتباط بين القيادة الناعمة والصحة التنظيمية على مستوى الشركات المبحوثة

Sig.	الصحة التنظيمية (المؤشر الكلي)	المتغير المعتمد المتغير المستق
0.000	0.395**	الرؤية
0.000	0.481**	التواصل
0.000	0.420**	الذكاء العاطفي
0.000	0.440**	القيادة الناعمة (المؤشر الكلي)

* علاقة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، ** علاقة معنوية عند مستوى (0.01) N=78

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS 26)

2-2-4. **تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث:** يسعى هذا المحور إلى قياس واختبار أهمية علاقات التأثير بين متغيرات البحث، والمتمثلة في تأثير القيادة الناعمة في تحسين الصحة التنظيمية، من خلال استخدام معامل الانحدار البسيط (Linear Regression)، وذلك على النحو الآتي:

1. **تأثير القيادة الناعمة في الصحة التنظيمية:** يظهر من نتائج الجدول رقم (6) أن هناك تأثيراً دالاً إحصائياً للمتغير المستقل (القيادة الناعمة) على المتغير التابع (الصحة التنظيمية) على مستوى الشركات المدروسة، وذلك لأن قيمة المتغير المستقل (القيادة الناعمة) وكان مستوى الأهمية المحسوبة (0.00)، وهو أقل بكثير من مستوى الأهمية المفترضة للبحث (0.05)، ويدعم هذا التأثير القيمة المحسوبة (F) البالغة (13.125)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.995). وبدرجتي حرية المحسوبة (0.176) من حيث معامل التحديد (R^2) الذي بلغت قيمته (35%) مما يدل على أن نسبة (35%) من الاستجابة للقيادة الناعمة ترجع إلى الصحة التنظيمية، ويعزز ذلك قيمة معامل الانحدار (بيتا) الذي يشير إلى أن (0.482) من التغير في الصحة التنظيمية في الشركات المبحوثة هو نتيجة تغير في وحدة القيادة الناعمة داخل ذلك. ويدعم ذلك قيمة (t) المحسوبة البالغة (2.734)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.877)، أي أن أي تغيير يحدث في القيادة الناعمة يؤدي إلى التغيير في الصحة التنظيمية تؤكد هذه النتيجة عدم قبول الفرضية الرئيسية الثانية ونتيجة لذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية وتم قبول فرضية بديلة تشير إلى "وجود أثر معنوي للقيادة الناعمة في الصحة التنظيمية في الشركات المبحوثة".

2. تأثير بُعد الرؤية في الصحة التنظيمية: ويتضح من معامل التحديد (R^2) في الجدول رقم (6) أن البعد الرؤية يفسر (0.34%) التغيرات التي تحدث في الصحة التنظيمية وتدعم أهميته القيمة (F) المحسوبة (9.240) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (3.998) عند المستوى المعنوي (0.05) وبدرجاتي حرية (1.76) وبلغت قيمة (B1) الانحدار الحدي (0.397) وهي قيمة معنوية وذلك بزيادة القيمة المحسوبة (t) التي تصل إلى (1.761) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (1.669) مما يدل على أن حصة وحدة واحدة من القيادة الناعمة ستؤدي بالتالي إلى تغيير قيمتها (0.420) من الصحة التنظيمية في الشركات المبحوثة. وبناء على ما قيل فإنه يتم التأكد من عدم قبول الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية ولذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود تأثير معنوي لبعد الرؤية في الصحة التنظيمية في الشركات المبحوثة

3. تأثير بُعد التواصل والصحة التنظيمية: يتضح من معامل التحديد (R^2) في الجدول رقم (6) أن بُعد القدرة على توليد الموارد تفسر نسبة (38%) من التغيرات الحاصلة في الصحة التنظيمية، ويدعم معنويتها قيمة (F) المحسوبة (10.435) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.998) عند مستوى معنوية (0.05)، وبدرجاتي حرية (1.76)، وبلغت قيمة (B1) الميل الحدي (0.481) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (1.924) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.669)، التي تعني أن تغييراً مقداره (واحد) من القيادة الناعمة سيؤدي بالتبعية إلى تغيير مقداره (0.520) في الصحة التنظيمية في الشركات المبحوثة، وبهذه النتيجة يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى ضمن الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى "وجود تأثير معنوي لبعد التواصل في الصحة التنظيمية في الشركات المبحوثة.

4. تأثير بُعد الذكاء العاطفي في الصحة التنظيمية: يتضح من معامل التحديد (R^2) في الجدول رقم (6) أن بُعد الذكاء العاطفي تفسر فقط نسبة (31.2%) من التغيرات الحاصلة في الصحة التنظيمية، ويدعم معنويتها قيمة (F) المحسوبة (9.680) وهي أعلى من قيمتها الجدولية (3.998) عند مستوى معنوية (0.05)، وبدرجاتي حرية (1.76)، وبلغت قيمة (B1) الميل الحدي (0.420) وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (t) المحسوبة التي بلغت (1.924) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.669)، التي تعني أن تغييراً مقداره (واحد) من القيادة الناعمة سيؤدي بالتبعية إلى تغيير مقداره (0.410) في الصحة التنظيمية في الشركات المبحوثة، وبهذه النتيجة يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية، وعليه يتم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تشير إلى "وجود تأثير معنوي لبعد الذكاء العاطفي في الصحة التنظيمية في الشركات المبحوثة. جدول (6): تأثير القيادة الناعمة وكل بُعد من أبعادها في الصحة التنظيمية على مستوى الشركات المبحوثة

Sig.	المحوكمة المنظمات				R^2	β_1	β_0	المتغير المستقل
	T		F					
	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
0.000	1.669	1.924	3.998	13.125	0.350	0.440	0.482	القيادة الناعمة (المؤشر الكلي)
0.000	1.669	1.761	3.998	9.240	0.340	0.395	0.420	الرؤية
0.000	1.669	1.924	3.998	10.435	0.380	0.481	0.520	التواصل
0.000	1.669	1.956	3.998	9.680	0.312	0.420	0.410	الذكاء العاطفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج التحليل الإحصائي (SPSS 25) $n = 78$ DF (1.76)

5. الاستنتاجات والمقترحات**1-5 الاستنتاجات:**

1. تعتمد شركات التجارية على الذكور في قوة العمل في القيام بمهامها وأنشطتها في ظل تمتعها بالمؤهلات العلمية والخبرة بما يتناسب مع الجهود العلمية.
2. يظهر الاستقصاء في القصور المحددة في المهارات الناعمة لدى القادة أن هناك فجوات تحتاج إلى اهتمام فوري في الشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة تجارة المواد الغذائية. هذه الفجوات قد تكون تهديداً مباشراً للفعالية التنظيمية، مما يستدعي الحاجة إلى تدابير تصحيحية مستدامة.
3. يشير البحث إلى أن هناك فرصة كبيرة لتعزيز الصحة التنظيمية للشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة تجارة المواد الغذائية من خلال تحسين مهارات القيادة الناعمة وتعزيز التواصل الداخلي والخارجي وتعزيز التعاون والعمل الجماعي.
4. يمكن استنتاج من إجابات أفراد العينة أن الجامعة المدروسة تتمتع بجميع أبعاد القيادة الناعمة بنسبة عالية، ويأتي بعد (التواصل) في المرتبة الأولى، يليه بعد الذكاء العاطفي. الرؤية على التوالي.
5. أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط وتأثير مباشر بين متغير القيادة الناعمة وابعادها والصحة التنظيمية وابعادها في الشركات التجارية عينة البحث، وهذا يدل أن القادة الذين يتمتعون بسمات القيادة الناعمة (مثل الرؤية والتواصل والذكاء العاطفي) يساعدون في تحقيق الصحة التنظيمية في الشركات.
6. وأظهرت النتائج أن القيادة الناعمة تساعد على تحقيق النزاهة التنظيمية والمرونة والتفاني والإبداع في الشركات التي تم تحليلها، مع التأكيد على ضرورة إدارة الاتصالات الصحية وخلق بيئة عمل تعزز التطوير والابتكار.
7. أظهرت نتائج التحليل أن القيادة الناعمة تعمل على تحسين التزام الموظفين وإبداعهم، مما يسלט الضوء على قيمة هذه المواهب في بناء بيئة عمل ممتعة ومحفزة.

2-5 المقترحات:

1. من المهم على صانعي السياسات وأصحاب الأعمال وأصحاب المصلحة المستثمرين في دعم النمو واستدامة الشركات الصغيرة والمتوسطة أن يستثمروا في تعزيز فهمهم للروابط العميقة بين تطوير القيادة الناعمة وتحسين الصحة التنظيمية. يمكن لهذا الفهم الأعمق أن يؤدي إلى صياغة استراتيجيات ومبادرات قائمة على الأدلة تهدف إلى تعزيز البيئة العاملة داخل الشركات التجارية وجعلها أكثر حيوية ومرونة.
2. تشجيع تنظيم جلسات التطوير الدورية التي تجمع المديرين والعاملين لتبادل المهارات والخبرات في خلق بيئة عمل تعزز التواصل الفعال وتقوي الروابط الجيدة داخل الشركة.
3. تعزيز مهارات الاستماع الفعال والتواصل بين القادة والعاملين لزيادة المعرفة بالمتطلبات والقضايا التي يواجهونها، ومن ثم زيادة الالتزام والمشاركة في تحقيق أهداف الشركة.
4. إنشاء برامج تحفيزية وتقديرية تعتمد على مفاهيم القيادة الناعمة لتعزيز روح الفريق والإبداع والمشاركة في العمل، ومن ثم المساعدة في تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أكثر فعالية.
5. تعزيز ثقافة الانفتاح والصدق داخل الشركة من خلال استخدام مبادئ القيادة الناعمة مما يساعد على خلق ثقة الموظفين ويعزز التوجه الإيجابي للمنظمة.

6. يقترح أن يتم إيصال رؤية الشركة بشكل واضح إلى جميع أعضاء المنظمة باستخدام أشكال الاتصال المختلفة، بما في ذلك اللوحات الإعلانية والكراسي والكتيبات، وتوزيعها على جميع العاملين. وهذا يساعد على شرح الهدف الاستراتيجي للشركة ويحفز الموظفين على إنجاز ذلك معا.
7. ضرورة إجراء المزيد من الأبحاث لتحديد تأثير القيادة الناعمة في تحقيق الصحة التنظيمية من شأنها أن تعزز دقة المقياس الحالي وتعمل على تحسين ملائمة لميادين مختلفة.

المصادر

اولاً. المصادر العربية:

1. الميالي حاكم احسوني، وحمزة، حسن غانم، (2022)، القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز مجلة دراسات الكوفة المركز، 1(64)، 339-370.
2. الغالبي، طاهر محسن منصور، ادريس وائل محمد صبحي، كاظم ميثاق طاهر كاظم، عاطف، والرواحنه عودة حمود، (2016)، اللاتأكد البيئي كمتغير وسيط بين الريادة الاستراتيجية والتكيف الاستراتيجي دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات الخلوية بالمملكة الأردنية الهاشمية، دراسة تطبيقية على عينة من شركات الأردنية الخلوية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجد (14) العدد (38).
3. خليل، نبيل سعد، (2022) السلوك التنظيمي في المدرسة بين النظرية والتطبيق، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر.
4. صفوت، ريم محمد عدنان، (2017)، أثر ابعاد التكيف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الاستراتيجي، دراسة ميدانية على عينة من الشركات الأردنية لصناعة الادوية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير في إدارة اعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة شرق الأوسط.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al-Haddad, S., & Kotnour, T., (2015), Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *Journal of organizational change management*, 28(2), 234-262.
2. Al-A'wasa, S. I. S., (2018), The Impact of Soft Leadership Practices on the Organizational Climate for Creativity at Jordan Customs Department (JCD). *European Journal of Business and Management*, 10(30), 4-13.
3. Alhamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B., Alzoubi, H., Hamouche, S., & AlHawary, S., (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommuni-cations companies in Jordan. *International Journal of Data and Network Science*, 6(2), 429-438.
4. Bhanot S. (2009): importance of soft skills for an employee and for the organization. *SIES Journal of Management*; Vol. (6) No. (1): PP 18-22.
5. Breen, A. (2020). Vision setting: how leadership communication empowers workers and teams. *New Leadership in Strategy and Communication: Shifting Perspective on Innovation, Leadership, and System Design*, 95-106.
6. Ciarrochi, J. V., Donovan, R., & Mayer, J. D., (2008), Emotional intelligence and the workplace. *The handbook of emotional intelligence*, 272-298.
7. Cote, R. (2017). Vision of Effective Leadership. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 14(4), 52-63.

8. Cotton, P., & Hart, P. M., (2003), Occupational wellbeing and performance: A review of organisational health research. *Australian Psychologist*, 38(2), 118-127.
9. Dixon J, Belnap C, Albrecht C, & Lee K., (2010), The importance of soft skills. *Corporate Finance Review*; Vol. (14), No. (6), PP 35-38.
10. Dominic, E., & Salim, M. H. (2018). A study on the role of organizational commitment and perception towards organizational justice and fairness in triggering organizational citizenship behavior among b school faculty members in Kerala. *Rajagiri Management Journal*, 12(1), 23-42.
11. Douri, R. Z. M., & Al Jamal, Z. M. (2016). *The Impact of Strategic Success on Organizational Health: An Applied Study*. Al-Hikma Pharmaceutical Company.
12. Fantahun, B., Dellie, E., Worku, N., & Debie, A. (2023). Organizational commitment and associated factors among health professionals working in public hospitals of southwestern Oromia, Ethiopia. *BMC Health Services Research*, 23(1), 180.
13. Fetрати, M. A., Hansen, D., & Akhavan, P. (2022). How to manage creativity in organizations: Connecting the literature on organizational creativity through bibliometric research. *Technovation*, 115, 102473.
14. Fuerst, Madeleine & Luetge, Christoph, (2021), The conception of organizational integrity: A derivation from the individual level using a virtue-based approach, *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, SPECIAL ISSUE.PP.1- 9.
15. Gebur, A. A. (2023). *The Role of Soft Leadership in the Quality of Work life An Applied Study on a Sample of Employees Working in Al Aitihad Food Industries*.
16. Gholami, M. (2017). *A REVIEW ON SOFT LEADERSHIP*.European Journal of Social Sciences Studies.
17. Goleman, D. (2002). *Primal Leadership: Learning the Language of Emotional Intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
18. Habecker, E. B. (2024). *The softer side of leadership: Essential soft skills that transform leaders and the people they lead*. InterVarsity Press.
19. Kang, H. J., Gatling, A., & Kim, J. (2015). The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1), 68-89.
20. Kim, K. H., Hwangbo, G., & Kim, S. G. (2015). The effect of weight-bearing exercise and non-weight-bearing exercise on gait in rats with sciatic nerve crush injury. *Journal of physical therapy science*, 27(4), 1177-1179.
21. Klaus, J. and Fernando, B. (2016), "The Leadership Challenge", 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc., New York, N.
22. Lencioni, P. (2012). *The Advantage: Why Organizational Health Trumps Everything Else in Business*. Jossey-Bass.
23. Lizote, Suzete Antonieta, Verdinelli, Miguel Angel& Nascimento, Sabrina do,(2017), Organizational commitment and job satisfaction: a study with municipal civil servants, *Brazilian Journal of Public Administration*, Rio de Janeiro 51(6).

24. Lord, R. G., Day, D. V., Zaccaro, S. J., Avolio, B. J., & Eagly, A. H. (2017). Leadership in applied psychology: Three waves of theory and research. *Journal of applied psychology*, 102(3), 434.
25. Malaysian public universities, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol (93), PP 1182-1186.
26. Nisula, A. M., & Kianto, A. (2013). Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, Vol. 8 No(36).
27. Noel, F. Katherine, H. (2016) "Soft Leadership: The Best Way to Success", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 36 Issue: 3, pp.193-20.
28. Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
29. Nye, J. S. (2007). *Culture, Soft Power, and "Americanization" in David Held and Henrietta Moore, eds, Cultural Politics in a Global Age, Uncertainty, Solidarity and Innovation*. London: OneWorld Publications.
30. Orsato, Renato et al., (2017), Organizational adaptation to climate change: learning to anticipate energy disruptions, *International Journal of Climate*, Vol.9, No.5, PP.645-665.
31. Pachauri, D., & Yadav, A. (2014). Importance of soft skills in teacher education programme. *International journal of educational research and technology*, 5(1), 22-25.
32. Palazzo, G. (2007). Organizational integrity—understanding the dimensions of ethical and unethical behavior in corporations. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 113-128). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
33. Peters, S. E., Nielsen, K. M., Nagler, E. M., Revette, A. C., Madden, J., & Sorensen, G. (2020). Ensuring organization-intervention fit for a participatory organizational intervention to improve food service workers' health and wellbeing: Workplace organizational health study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), e33-e45.
34. Ponomarenko, A. (2016).. *Organizational Integrity: A Strategic Model For Leadership*.
35. Rao, M. S. (2012). Soft leadership: Make others feel more important. *Leader to Leader*, 2012(64), 27–32 doi:10.1002/ltl.20019.
36. Rao, M. S. (2017). Soft Leadership: An Innovative Leadership Perspective. *The Journal of Values-Based Leadership*, 10(1), 9. <https://scholar.valpo.edu/jvbl/vol10/iss1/9>.
37. Reevy, G. M., Chamberlain, C. J., Stein, J. (2013). Identifying Collaboration, Teamwork, and Leadership Practices on Campus; *CURRENTS IN TEACHING AND LEARNING VOL. 6 NO. ,pp4-17*.
38. Riggio, R. E., & Tan, S. J. (Eds.). (2013). *Leader interpersonal and influence skills: The soft skills of leadership*. Routledge.
39. Stanford, N. (2012). *Organizational health: an integrated approach to building optimum performance*. Kogan Page Publishers.
40. Tang, K, N. Boupphan, P. & Treputharan, S. (2013): leadership soft skills and trustworthiness of deans in three.

41. UNISCO, (2019), Assessment of the labour market & skills analysis: Iraq and Kurdistan Region-Iraq: wholesale and retail
42. van Knippenberg, D., & Stam, D. (2014). Visionary Leadership. In Oxford Handbook of Leadership and Organizations (pp. 241-259). Retrieved from <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199755615.013.013>
43. Watanabe, Remy Magnier., et al, (2017), Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?, International Journal of Organizational Analysis, Vol.25, No.4, PP.628 646.