

القيادة الرنانة وأثرها في تحقيق التناغم في مكان العمل
دراسة استطلاعية في شركة نور الكفيل للمنتوجات الحيوانية

Resonant leadership and its impact on achieving harmony in the workplace An exploratory study at Nour Al-Kafeel Animal Products Company

م. د احمد عبد الحسن الابراهيمى م. د رياض مالك محسن م. م كرار حسين رزاق
Karrar Hussein Razzaq Reyidh Malek Mohse Ahmed Abdel Hassan Al-Ibrahimi
karrar hussein razzaq@uomus.edu.iq reyidh.malek.mohse@uomus.edu.iq Ahmed.abdulhussan@uomus.edu.iq

كلية العلوم الادارية / جامعة المستقبل

الكلمات الرئيسية: القيادة الرنانة، التناغم في مكان العمل، شركة نور الكفيل.

Keywords: Resonant leadership, harmony in the workplace, Nour Al-Kafeel Company.

المستخلص

ان هدف البحث يتمثل في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الرنانة والتناغم في مكان العمل اذ تمثلت مشكلة البحث في ان المنظمات تبحث عن إشاعة السلوكيات الإيجابية في بيئة عملها وما يمكن ان تعود به هذه السلوكيات وما يمكن ان تقدمه من مزايا باتجاه تحقيق اهداف المنظمة وفضلا عن معرفة دور القيادة الرنانة في نشر هكذا سلوكيات حيث كانت فرضية البحث بأن هناك علاقة بين القيادة الرنانة والتناغم في مكان العمل وتعني القيادة الرنانة أسلوب القيادة العلائقي الإيجابي القائم أساسا على الذكاء العاطفي، وقد ارتبط بنتائج العمل الإيجابي فإن المهمة الأساس للقائد هي العنصر العاطفي أو العلائقي. وان القادة الذين يستطيعون تحفيز أتباعهم من خلال المشاعر الإيجابية للحصول على أفضل النتائج يعرف بالرنين، سيسهم البحث الحالي في تحسين بيئة عمل المنظمات عبر تقديمه للقيادة الرنانة كأسلوب قيادة حاسم في نشر سلوكيات عمل إيجابية تتمثل بالتناغم في مكان العمل.

Abstract:

The goal of the research is to try to reveal the nature of the relationship between resonant leadership and harmony in the workplace. The problem of the research was that organizations are looking to spread positive behaviors in their work environment and what these behaviors can bring back and what advantages they can provide toward achieving the organization's goals. About knowing the role of resonant leadership in spreading such behaviors. The research hypothesis was that there is a relationship between resonant leadership and harmony in the workplace. Resonant leadership means a positive relational leadership style based mainly on emotional intelligence, and it has been linked to positive work results. The basic task of the leader is the emotional or relational element. . Leaders who can motivate their followers through positive emotions to obtain the best results are known as resonance. The current research will contribute to improving the work environment of organizations

by presenting resonant leadership as a decisive leadership style in spreading positive work behaviors represented by harmony in the workplace.

المحور الأول/ منهجية البحث

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها: تواجه المنظمات الآن العديد من التحديات لضمان الرضا. يؤدي التزام وولاء الموظفين إلى زيادة مستوى الإنتاجية، والأهم من ذلك، الحفاظ على أعلى مستوى من الانسجام والثقة المتبادلة بين الأفراد العاملين في مكان العمل. يمكن أن تتكون المنظمات من مستويات عالية من الانسجام في أماكن العمل حيث لا توجد سلوكيات سلبية غير مرغوب فيها تنتهك الكرامة أو تخلق مادة لترهيب وإهانة الموظفين، ومن أفضل الطرق لتعزيز العلاقات والانسجام داخل مكان العمل هو تعزيز الحوار والتواصل الفعال ليس فقط بين الزملاء ولكن أيضاً بين الموظفين وإدارتهم، وكذلك تشجيع القوى العاملة على التعبير عن أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم. ويمكنه أيضاً تعزيز التطبيق الناجح لممارسات التوازن بين العمل والحياة في المنظمة وتطبيق ممارسات العمل المرنة ونظام الإجازة العادل. (Zwain, 2022: 6095) هنا يبرز دور القيادة الرنانة (resonant leadership) إذ تعد من المتغيرات المهمة للمهتمين بدراسة السلوك البشري اليها وخاصة في الوقت الحاضر. لذا تكمن ملامح مشكلة الدراسة في دوافع متعددة وهي على النحو الآتي: -

1- دوافع معرفية: من خلال التتبع للأدبيات الإدارية يبرز متغير القيادة الرنانة (resonant leadership) الذي يعني فهم مشاعر الافراد العاملين وتتمكن من تحريكها بأسلوب إيجابي نحو تحقيق مقومات الذكاء العاطفي الذي يساعد على إشاعة التراحم فيما بينهم والتفؤل بالمستقبل الذي يؤدي الى زيادة الأداء والمواطنة التنظيمية والولاء التنظيمي والترابط بين تلك القيادة والافراد العاملين. في ضوء ما تقدم فان الدراسة الحالية تنطلق من فكرة رئيسية تعد امتدادا للأطر النظرية والفكرية التي ظهرت في عدة دراسات اهتمت بدراسة العلاقة بين السلوك الاستباقية للموظف والقيادة الرنانة والعواقب الاستراتيجية الناتجة منها مجتمعة معا.

2- دوافع عملية: نتيجة للمشاكل الناجمة في المنظمات وضعف الإدارة العليا في تعزيز السلوكيات الايجابية للموظف تقدم الدراسة نمط قيادة يساهم في تعزيز السلوكيات المرغوبة لديهم حيث تعد الدراسة مساهمة جادة لمختلف المنظمات من اجل تغيير وتطوير واقع القيادات في المنظمات العراقية من وجهة نظر الباحثين.

ونظرا لوجود فجوة في الادبيات المتعلقة بقياس مدى دعم القيادة الرنانة لتحقيق التناغم في مكان العمل من تحاول هذه الدراسة سد الفجوة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي تصاغ منه مشكلة الدراسة على وفق الآتي: **ما هو تأثير القيادة الرنانة في تحقيق التناغم في مكان العمل؟**

ثانياً: أهمية الدراسة: يعد موضوع القيادة الرنانة من المواضيع الحيوية التي برزت في ادبيات المنظمات والسلوك التنظيمي على الرغم من ازدهار مساعي الدراسات الأجنبية اتجاه تسليط الضوء على المضامين المعرفية لهذا المفهوم حيث يمثل هذا المتغير أهمية على المستوى الفكري ضمن منظومة الفكر الإداري والمنظمي. فالمنظمات بحاجة للقيادة تدفعها للأمام من خلال تعزيز السلوكيات المرغوبة لموظفيها. وتكتسب الدراسة أهميتها من خلال متغيراتها والتي تتمثل في النقاط التالية: -

1. محاولة الدراسة في تقديم منهجية علمية تطبيقية تساعد المنظمات المبحوثة على فهم اعتماد متغير القيادة الرنانة في تحقيق التناغم في مكان العمل.

2. تتميز الدراسة الحالية بالحدثة في بعض المتغيرات لأنها قد اضافت متغير نادر والمتمثل بالقيادة الرنانة وربطه بمتغير اساس يتمثل بالتناغم في مكان العمل حيث تعد هذه المتغيرات من الموضوعات المرتكزة في الفكر الإداري في السنوات الأخيرة.

3. أهمية البحث من خلال جمعه لمتغيرات مهمة في حياة المنظمات اذ لا توجد دراسة تجمع بين هذه المتغيرات (بحسب اطلاع الباحثين) وهذا ما دفع الباحثين لأجراء هذا البحث.

ثالثاً: اهداف الدراسة: يتمثل الهدف الرئيسي بتحديد تأثير القيادة الرنانة في تحقيق التناغم في مكان العمل ويتفرع منه الأهداف الفرعية التالية:

1. تقديم إطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة (القيادة الرنانة والتناغم في مكان العمل)
 2. تحديد مدى توافر متغيرات الدراسة (القيادة الرنانة والتناغم في مكان العمل) لدى المنظمة المبحوثة.
- رابعاً: المفاهيم والتعريفات الإجرائية:** اشارت الدراسة الى العديد من المتغيرات (المفاهيم) لتوضيح تعريف نطاق الدراسة وحدود العمل لمتغيراتها والتأثير المحتمل بينها يبين الجدول (1) المفاهيم والتعريفات الإجرائية للمتغيرات الأساس للدراسة الحالية.

الجدول (1) المفاهيم والتعريفات الإجرائية

المتغير	التعريف
1. القيادة الرنانة	القدرة على إقناع الناس من أجل تحقيق هدف مشترك يعملون من أجله وليس للسيطرة عليهم.
اليقظة الذهنية	يؤدي فعل اليقظة إلى زيادة الوعي ببينة الفرد، والانفتاح على المعلومات الجديدة ليؤدي إلى زيادة الوعي بوجهات نظر متعددة حول حل المشكلات.
الامل	الإيمان بروية متفائلة يمكن تحقيقها للمستقبل والتقدم نحو الأهداف مع الهام الآخرين للقيام بالمثل. إنه ليس مجرد تفاؤل. إن الطاقة بداخلك هي التي تدفعك أنت والآخرين للإيمان بمستقبل أفضل.
الرحمة(التعاطف)	هي حالة تمكننا من فهم رغبات الناس واحتياجاتهم بشكل أفضل، والتحفيز على التصرف وفقاً لمشاعرنا. والرحمة معدية مثل الأمل. التعاطف يوازي التعاطف، ويأخذ خطوة إلى الأمام: الرحمة هي التعاطف في العمل.
2. التناغم في مكان العمل	اتفاقية ودية وتعاونية بشأن علاقات العمل بين أصحاب العمل والموظفين من أجل المنفعة المتبادلة
تأثير إيجابي	مدى توافر الروح المعنوية بين العاملين وقدرتهم على التأثير في بعضهم البعض
إسناد الدوافع الحميدة	بشكل عام، عندما يكون أعضاء الفريق مباشرين. ومدى الصراحة مع بعضهم البعض، يعتبرهم الأعضاء الآخرون مهتمين حقاً برفاهية الآخرين
السلوكيات المتوازنة	وتشير الى مدى التفكير بالمصالح الشخصية ولكن على استعداد لقبول حل وسط من أجل رفاهية المجموعة

المصدر: من اعداد الباحثين

خامساً: فرضيات الدراسة ومخططها الفرضي للدراسة الحالية فرضيتان رئيستان وهما:

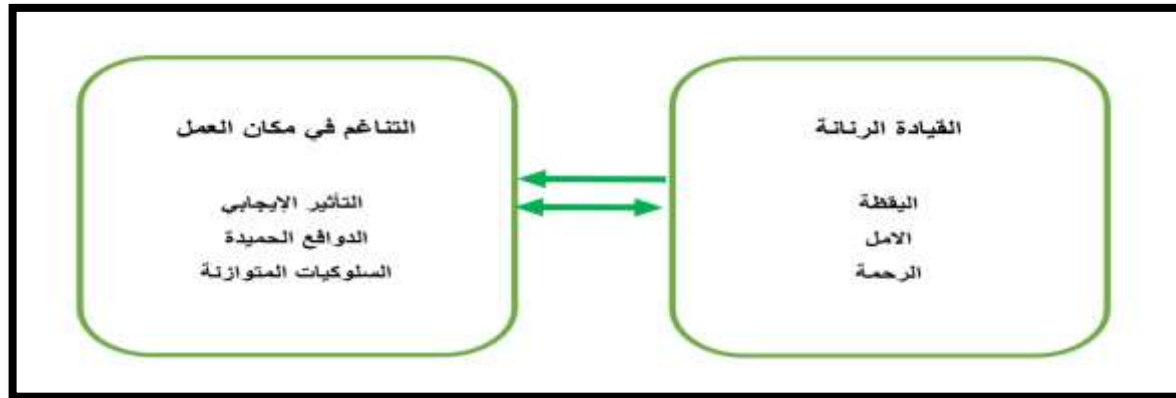
الفرضية الرئيسية الأولى وتنص على وجود علاقة ارتباط بين القيادة الرنانة والتناغم في مكان العمل ويتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية وهي

1. وجود علاقة ارتباط بين اليقظة والتناغم في مكان العمل
2. وجود علاقة ارتباط بين الامل والتناغم في مكان العمل
3. وجود علاقة ارتباط بين الرحمة والتناغم في مكان العمل

الفرضية الرئيسية الثانية وتنص على وجود علاقة تأثير بين القيادة الرنانة والتناغم في مكان العمل ويتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية وهي

1. وجود علاقة تأثير بين اليقظة والتناغم في مكان العمل
2. وجود علاقة تأثير بين الامل والتناغم في مكان العمل

3. وجود علاقة تأثير بين الرحمة والتناغم في مكان العمل



سادسا: مقاييس الدراسة: سيقوم الباحثان بتطوير مقاييس المتغيرات بالاستفادة من مجموعة من مقاييس الدراسات السابقة والتي يستعرضها الجدول ادناه:

الجدول (2) مقاييس الدراسة

المقاييس	البعد	ت	المتغير	ت
Tiwari&Lenka,2015	اليقظة الذهنية	1	القيادة الرنانة	أ
	الامل	2		
	الرحمة	3		
Chen, et al, 2016	التأثير الإيجابي	1	التناغم في مكان العمل	ب
	الدوافع الحميدة	2		
	السلوكيات المتوازنة	3		

سيتم اعتماد تدرج مقياس Likert الخماسي ولجميع المتغيرات وكما يلي:

لا اتفق إطلاقا	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	أتفق تماما
1	2	3	4	5

سابعا: مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة شركة نور الكفيل للمنتجات الحيوانية اذ سيكون العاملين في الشركة المذكورة عينة الدراسة الحالية.

ثامنا: الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل الجانب العملي

1- التحليل الاحصائي الوصفي باستخدام برنامج SPSS (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاهمية النسبية)

2- تحليل العلاقة بين المتغيرات باستخدام الاختبارات الموجودة برنامج SmartPLS (تحليل الارتباط، تحليل الانحدار)

المحور الثاني/ الإطار النظري للبحث

المبحث الأول/ الإطار النظري للمتغير المستقل القيادة الرنانة

أولا: مفهوم القيادة الرنانة: يتناغم القادة الرنانون مع الأشخاص من حولهم إنهم يعرفون ويمكنهم توصيل ما يجب عليهم فعله ولماذا يفعلون ذلك. لديهم مستوى عال من الذكاء العاطفي، والمحددة على أنها قدرات الوعي الذاتي، والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي وإدارة العلاقات. إنهم يبنون علاقات قوية وموثوقة ويديرون عواطفهم بشكل منتج. يعلمون أن العواطف معدية، ويخلقون جوا من الأمل والتفاؤل حولهم. لديهم التعاطف ويمكنهم قراءة أفكار الناس، ويستخدمون هذه القدرة لإلهام الأشخاص من حولهم بالالتزام. إنهم ليسوا فقط رائعين في العمل معهم؛ إنهم يحققون نتائج من خلال حشد مواردهم

المالية والفكرية والبشرية والبيئية والاجتماعية لإشراك وتعبئة طاقة الافراد من حولهم. بالنسبة للقائد الرنان، يعتبر الانتماء الشخصي والمالي منتجات ثانوية أكثر من أهداف الإنجاز. في النهاية، يهتم القائد الرنان بأداء المنظمة أكثر من اهتمامه بتقديمه الفردي (McKee, A., & Massimilian, 2006:45). تشير المراجعة المنهجية للأدبيات المتعلقة بالقيادة إلى أن القيادة الرنانة تحدث عندما "يكون هناك استثمار في الطاقة العلائقية لبناء علاقات مع الخبرة والتعليم والرتبة وإدارة العاطفة في مكان العمل. كما لوحظ ان للقيادة الرنانة تأثيرات مهمة على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في بيئة العمل. القيادة الرنانة مثال على أسلوب القيادة الذي يركز على العلاقات، وتتميز القيادة الرنانة عن نظريات أخرى للقيادة من خلال تأسيسها على الذكاء وهناك أربع مجالات تشكل الإطار وهي (الذكاء العاطفي -الوعي الذاتي للعاطفة والإدارة الذاتية، والوعي الاجتماعي والسياسي والإدارة الفعالة للعلاقات مع الآخرين) اما أساليب القيادة الرنانة فتشمل النهج البصيرة، والتدريب، والعاطفية، والديمقراطية والتي سوف يتم التعرف عليها لاحقاً (Wagner, et al, 2013:6).

وتعرف القيادة الرنانة على انها "تحفيز المرونة العاطفية للموظفين، وإدارة عواطف الموظفين من خلال الاهتمام بالقضايا المتعلقة بعملهم، وتخفيف التوتر عنهم، وتعزيز راحتهم في مكان العمل (Lenka, & Tiwari, 2016: 696).

ثانياً: أهمية القيادة الرنانة: تعد القيادة الرنانة مهمة في جميع بيئات العمل المختلفة حيث ان المنظمات على اختلاف أنشطتها وحجمها وفعاليتها تسعى للاستمرار والبقاء في ظل البيئات الديناميكية المتسارعة التي تشهدها والتحديات التي تواجهها نتيجة التقدم التكنولوجي والعولمة فان تطبيق نمط القيادة الرنانة من الإيجابيات التي يمكن ان تدفع المنظمة الى الامام وجعلها قادرة على مواجهة هذه التحديات كون ان القيادة الرنانة تؤثر في زيادة جهود الافراد وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة. اذ وضح (Tiwari, B., & Lenka, 2015:118 ان أهمية القيادة في المنظمة بناءً على عدد من الباحثين تتمثل من خلال تركيزها على الاتي:

1. يركز هؤلاء القادة على الموظفين وتصوراتهم ونواياهم وسلوكياتهم لتحقيق الأهداف المشتركة.
2. تدعم نظرية العدوى العاطفية أن القادة الرنانين يولدون الإيجابية لأن المشاعر معدية ويتردد صداها نفسه داخل موظفيهم.
3. يظهرون مهارات التعامل مع الآخرين مثل دعم الفريق والإرشاد وبناء العلاقات والقدرة على إشراك الآخرين في الأهداف التنظيمية.
4. تحفز هذه الكفاءات العميقة الموظفين على التطلع إلى تقديم أفضل ما لديهم في جميع المواقف لتحقيق النتائج المرجوة.
5. يوفر هؤلاء القادة الاستقلالية للموظفين لاتخاذ القرارات باستخدام الموارد المثلى وخلق حياة ذات مغزى لتمييز منافسيهم.
6. ارتباط الموظف هو رابطة عاطفية وفكرية للموظفين مع وظائفهم وأقرانهم ومروؤسيهم والمشرفين.
7. يظهر الموظفون المرتبطون بالمشاركة الجسدية والمعرفية والعاطفية والسلوكية في إنجاز المهام. يتم التعبير عن المشاركة الجسدية بشغف وطاقة لأداء مهمة ما. تتعلق المشاركة المعرفية بمعتقدات الموظفين حول المشرفين وبيئة العمل والمنظمة.
8. يتم التعبير عن المشاركة العاطفية من خلال الفخر والحماس والالتزام تجاه التنظيم. ويتم التعبير عن المشاركة السلوكية من خلال جهود الموظفين التقديرية لنجاح الأعمال.

9. يعزز دعم الإدارة العليا والعمل الهادف والاستقلالية للتعبير عن الآراء للكفاءة الذاتية للموظفين والشعور بالانتماء إلى المنظمة.

10. تُمكن القيادة الرنانة الأفراد من تطوير كفاءاتهم في مجال الذكاء العاطفي، وخلق صدى في الفرق والمؤسسات، وبناء ثقافة رحيمة وموجهة نحو النتائج (Mckee, & Bhaduri, 2013:9).

ثالثاً: ابعاد القيادة الرنانة: يتم تحديد ابعاد القيادة الرنانة بالآتي: (Tiwari&Lenka,2015:118) (Taner,2013:596) (Bawafaa,2014:55)

1. **اليقظة:** تشير اليقظة ايضاً إلى قدرة القادة على التحكم الكامل في كل شيء عن أنفسهم والآخرين والبيئة التي يعملون ويعيشون فيها وجعل القائد يلاحظ التأثير السلبي لضغط القوة واتخاذ الإجراءات المناسبة قبل أن تصبح المشكلة خطيرة؛ يمكن أن يجعل القائد يعرف حقاً ما هو مهم بالنسبة له وما هو غير مهم بالنسبة له، وهداية القادة أقوالهم وأفعالهم. يمكن للانتباه إلى البيئة المحيطة وأن يمكن القادة من فهم الوجه "الحقيقي" لجميع أنواع الأشياء واتخاذ القرارات أو اتخاذ الإجراءات وفقاً لذلك (Li,2013:2015). يمكن أن يؤدي فعل اليقظة إلى زيادة الوعي ببيئة الفرد، والانفتاح على المعلومات الجديدة ليؤدي إلى زيادة الوعي بوجهات نظر متعددة حول حل المشكلات. أن اليقظة تساهم في القيادة من خلال الإجراءات المتخذة لبناء فهم مشترك تجاه حل المشكلات، يمارسه القائد أو الآخرون في مناصب صنع القرار. ترتبط القيادة واليقظة على المستوى الفردي بفعل إدراك الاحتمالات والتصرف بناءً عليها. يقدم (Dunoon & Langer (2011) ثلاثة جوانب مترابطة من اليقظة المتعلقة بالقيادة: اليقظة لوجهات النظر المتعددة، وإعادة التقييم الذاتي النشط، والانتباه لاستخدام اللغة. (Guajardo,2020:5-7).

2. **الامل:** يشير الأمل إلى قدرة القائد على توضيح الأهداف بوضوح، والاعتقاد بإمكانية الوصول إليها، وصياغة خطة عمل أو مسار، والسماح للمتابعين بتجربة السعادة أثناء الوصول إلى الهدف (Li,2013:2016).

3. **الرحمة:** الرحمة هي حالة تمكننا من فهم رغبات الناس واحتياجاتهم بشكل أفضل، والتحفيز على التصرف وفقاً لمشاعرنا. والرحمة معدية مثل الأمل يوازي التعاطف، ويأخذ خطوة إلى الأمام: الرحمة هي التعاطف في العمل. وينظر إليها على أنها قيمة إنسانية، فهي تعتبر بشكل عام عرضية، إن لم تكن غير ذات صلة على الإطلاق. ومع ذلك، في سياق القيادة، فإن الرحمة أكثر من ملائمة، فهي جزءاً لا يتجزأ. فالقائد المحاصر بمتلازمة المقدسات، يتعامل مع الآثار المدمرة لضغوط القوة، ولا يهتم بالآخرين إلا بالقدر الذي يحتاج إليه الآخرون لتحقيق أهدافه لذلك يضغط القائد على نفسه والآخرين بقوة أكبر غير مدرك للتأثير على من حوله، ويزداد التنافر، ويتغذى وحش ضغط القوة على نفسه وينمو. لا يمكن أن يوجد التعاطف وضغط القوة جنباً إلى جنب. هم الأضداد الأساسية. يتطلب ضغط الطاقة افتتاً بالذات لا هوادة فيه. الرحمة تعني الانسجام مع الناس. ويتضمن التعاطف فهم الآخرين والعمل على تلبية احتياجاتهم. يقاطع التعاطف ضغط القوة - فسيولوجياً وعاطفياً وفكرياً. كل ما يشترك فيه التعاطف والتنافر هو أن كليهما معدّي (McKee, et al, 2009:8).

المبحث الثاني/ الإطار النظري للمتغير التابع التناغم في مكان العمل

أولاً: مفهوم التناغم في مكان العمل: عادة ما يتم إنشاء منظمات الأعمال وفقاً لأهداف محددة مسبقاً ويتم توجيه جميع الجهود والموارد لتحقيق تلك الأهداف. الموارد البشرية والقوى العاملة هي الجهات الرئيسية والأكثر تأثيراً في هذه العملية. يؤدي الانسجام دوراً رئيسياً في موازنة العلاقات داخل المنظمة. إنها طريقة فعالة لمنع أي شكل من أشكال الصراع أو عدم الاستقرار التنظيمي والمساعدة في تحسين

الأداء من خلال تعزيز إنتاجية العمل وخلق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي. لذلك، كجزء من الجهود المبذولة لتعزيز الكفاءة التنظيمية، أصبحت سلوكيات الموظفين مجال اهتمام أكاديمي حديث يهدف إلى خلق بيئة عمل يكون فيها الأفراد جزءًا من إجراءات وقرارات العمل. مفهوم الانسجام بشكل عام هو نظرية تتخلل جميع جوانب النشاط البشري والطبيعة ككل، ويمكن العثور عليها في الرياضيات والفيزياء الفلكية والدراسات الثقافية. غالبًا ما ركزت الأبحاث على الصراع بين المجموعات، لكن القليل منها ركز على موضوع الانسجام في سياق العمل والمنظمات ككل. كانت الدراسات تناقش فقط القضايا المتعلقة بدوافع وأهداف الانسجام وتحيط بها، ولكن لا تركز على جودة العلاقات التي تؤدي إلى الانسجام (Zwain, 2022: 6095). يتم وصف التناغم في مكان العمل على أنه حالة من السلام والاستقرار النسبي في المنظمة التي تتطوي على الثقة بين المجموعات، وفهم إدارة الموظفين وغياب تعبيرات السخط بين الأعضاء داخل المنظمة (Okpu, & Kpakol, 2015: 66) يشير التناغم في مكان العمل إلى الحالة التي يعمل فيها جميع أعضاء المنظمة بشكل تعاوني وبأدنى حد من التعارضات التي يمكن حلها دون عناء (SUMUKWO, 2016:7) يشير التناغم في مكان العمل إلى الحالة عندما يكون في المنظمة سلام نسبي مستدام بين الإدارة والعاملين في الأمور المتعلقة بالعمل نتيجة وجود هدف مشترك وتفاهم بين الإدارة والعاملين والذي يتميز بالتواصل الفعال واحترام الاتفاقات كما يشير أيضًا إلى معنى مشاركة المعلومات المفيدة بين الإدارة والعاملين إلى جانب ذلك، يشير إلى علاقة جيدة بين الزملاء في مكان العمل خالية من الخلافات. (Nwabali, 2021: 107). تم تعريف التناغم في مكان العمل على أنه عملية استيعاب مصالح الأطراف بطريقة تسمح بالفهم والتسوية في تحديد ظروف العمل والقواعد وتقاسم السلطة. وفقًا للمؤلفين، يمكن استخدام العمليات لتحديد مجموعة متنوعة من الإجراءات التي تساهم في هيكل وطابع التفاعل بين الإدارة ومروسيهم، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي (Miidom, et al, 2022: 34) كما يشير التناغم في مكان العمل إلى اتفاقية ودية وتعاونية بشأن علاقات العمل بين أصحاب العمل والموظفين من أجل المنفعة المتبادلة (Odunukwe, et al, 2023:55)

ثانياً: أهمية التناغم في مكان العمل: وفقاً (Bestman, & Orokor, 2020: 176)، فإن الانسجام التنظيمي ضروري جداً لكي تكون المنظمة منتجة، والأسباب هي:

1. إنه يحسن إنتاجية العمل لأنه طريقة مهمة لتحسين الأداء في المنظمة، وتحقيق النمو الاقتصادي وتحسين مستوى المعيشة.
2. إنه يخلق بيئة عمل هادئة تجذب التسامح والحوار وخيارات أخرى لتسوية التعارضات التنظيمية والعمالية.

ثالثاً: أبعاد التناغم في مكان العمل: للتناغم في مكان العمل ثلاثة أبعاد هي (أي التأثير الإيجابي positive affect، وإسناد الدوافع الحميدة attribution of benign motives، والسلوكيات المتوازنة balancing behaviours): (Chen, et al, 2016:8)

- 1- تأثير إيجابي مدى توافر الروح المعنوية بين العاملين وقدرتهم على التأثير في بعضهم البعض
- 2- إسناد الدوافع الحميدة بشكل عام، عندما يكون أعضاء الفريق مباشرين. ومدى الصراحة مع بعضهم البعض، يعتبرهم الأعضاء الآخرون مهتمين حقاً برفاهية الآخرين
- 3- السلوكيات المتوازنة مع الاحتياجات الجماعية للمجموعة وتشير إلى مدى التفكير بالمصالح الشخصية ولكن على استعداد لقبول حل وسط من أجل رفاهية المجموعة.

المحور الثالث/ الجانب التطبيقي للدراسة

أولاً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: للتحليل الوصفي بما يتضمنه من مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت دور هام في عرض وتلخيص البيانات التي جمعها الباحثان، وفيما يلي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

1- التحليل الوصفي لمتغير القيادة الرنانة: يبين الجدول (3) نتائج التحليل الوصفي لمتغير القيادة الرنانة والذي يظهر بان الوسط الحسابي لمتغير القيادة الرنانة وابعاده الثلاثة قد تجاوز الوسط الفرضي البالغ (3) لمقياس ليكرت الخماسي مما يدل على انتشار المتغير وجميع ابعاده في المنظمة قيد الدراسة كذلك فقد اظهرت النتائج انخفاض الانحراف المعياري لكافة فقرات الاستبانة وهذا يدل على انسجام في اجابات المستجيبين.

جدول (3) التحليل الوصفي لمتغير القيادة الرنانة

المتغير	البعد	الرمز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القيادة الرنانة	اليقظة	X11	3.78	1.179660968
		X12	3.21	1.160129303
		X13	3.42	1.184736258
	الامل	X21	3.81	1.494623698
		X22	3.9	1.236931688
		X23	4.17	0.92795474
	الرحمة	X31	3.56	1.235475617
		X32	3.54	1.36689429
		X33	3.58	1.031309847
	المعدل		3.663333	1.201968

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

2- التحليل الوصفي لمتغير التناغم في مكان العمل: يبين الجدول (4) نتائج التحليل الوصفي لمتغير التناغم في مكان العمل والذي يظهر بان الوسط الحسابي لمتغير التناغم في مكان العمل بأبعاده مجتمعة قد تجاوز الوسط الفرضي البالغ (3) لمقياس ليكرت الخماسي مما يدل على انتشار المتغير وجميع ابعاده في المنظمة قيد الدراسة، كذلك فقد اظهرت النتائج انخفاض الانحراف المعياري لكافة فقرات الاستبانة وهذا يدل على انسجام في اجابات المستجيبين.

جدول (4) التحليل الوصفي لمتغير التناغم في مكان العمل

المتغير	البعد	الرمز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التناغم في مكان العمل	التأثير الايجابي	Y11	3.42	1.150781
		Y12	3.94	1.255547
		Y13	3.41	1.05919
	الدوافع الحميدة	Y21	3.91	1.077914
		Y22	3.31	1.24655
		Y23	3.5	1.02469
	السلوكيات المتوازنة	Y31	3.32	1.05716
		Y32	4.45	0.92059
		Y33	3.71	0.99292
	المعدل		3.663333	1.08726

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

ثانياً: تقييم الانموذج الهيكلي واختبار الفرضيات: بعد ان اكتملت الخطوة الأولى من نمذجة المعادلة الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM فان الخطوة الثانية فتمثل بتقييم الانموذج الهيكلي والتي تتضمن إيجاد علاقات الارتباط ومعاملات المسارات والتي يمكن من خلالها قياس

التأثيرات المباشرة، بالإضافة الى استخراج قيمة معامل التفسير R^2 والذي يستخدم في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد.

أ- اختبار علاقات الارتباط: وتتضمن هذه الفقرة الآتي:

1- اختبار فرضية الارتباط الرئيسية الاولى والفرضيات المنبثقة عنها، كما يأتي:
الفرضية الرئيسية الأولى وتنص على: وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الرنانة والتناغم في مكان العمل على المستوى العام. وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، أظهر الجدول (5) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الرنانة والتناغم في مكان العمل، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.875) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى، وتتفرع عن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية، هي:

1. وجود علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة والتناغم في مكان العمل: يظهر الجدول (5) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين اليقظة والتناغم في مكان العمل، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.715) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الأولى.

2. وجود علاقة ارتباط ومعنوية بين الامل والتناغم في مكان العمل: يظهر الجدول (5) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين الامل والتناغم في مكان العمل، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.712) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثانية.

3. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرحمة والتناغم في مكان العمل: يظهر الجدول (5) المتعلق بمصفوفة الارتباط، وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرحمة والتناغم في مكان العمل والتناغم في مكان العمل، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.749) عند مستوى معنوية (0.01)، وهذا ما يدعم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

الجدول (5) مصفوفة علاقة الارتباط بين القيادة الرنانة مع التناغم في مكان العمل بأبعادهما

		X	X1	X2	X3	Y
X	Pearson Correlation	1	.875**	.815**	.812**	.875**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	121	121	121	121	121
X1	Pearson Correlation	.875**	1	.934**	.944**	.715**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	121	121	121	121	121
X2	Pearson Correlation	.815**	.934**	1	.848**	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	121	121	121	121	121
X3	Pearson Correlation	.812**	.944**	.848**	1	.749**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	121	121	121	121	121
Y	Pearson Correlation	.875**	.715**	.712**	.749**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	121	121	121	121	121

المصدر: من اعداد الباحثين وفقا لمخرجات الحاسبة الالكترونية

ب- معايير تقييم الانموذج الهيكلي: وتتضمن معايير تقييم الانموذج الهيكلي وفق اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM على اربعة معايير وكما يوضحها الجدول (6) وفيما يلي توضيح لهذه المعايير الاربعة:

جدول (6) معايير نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM

المعيار	الحد المقبول
جودة مطابقة الانموذج	$0.08 > SRMR$
تقييم الارتباط الخطي	عامل تضخم التباين $5 > VIF$
معنوية معاملات المسار	قيمة $t < 1.96$ ؛ قيمة $p > 0.05$
معامل التحديد R^2	0.25، 0.50، 0.75 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير
حجم السلوك المنضبط f^2	0.02، 0.15، 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، كبير

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد الى:

Hair, J., Hult, T., Ringle, C. & Sarstedt, M. (2017). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM. Los Angeles: Sage.

1- التقييم الكلي لجودة مطابقة الانموذج: وفقا لـ (Hair et al., 2017) فانه يتوفر حاليا معيار وحيد موثوق لجودة المطابقة الخاصة بالانموذج الهيكلي لمسار PLS وهو معيار الجذر التربيعي المتوسط الموحد Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)، اذ عندما تكون قيمته 0 فان ذلك يشير الى مطابقة مثالية في حين ان القيمة المقبولة له هو عندما تكون اقل من 0.08 (Henseler et al., 2016, p. 9).

2- تقييم الارتباط الخطي Collinearity Assessment: يشير الارتباط الخطي الى حدوث درجة عالية من الارتباط بين متغيرين مستقلين ويتم قياسه من خلال عامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) والذي يجب ان تقل قيمته عن (5) وفقا لـ (Hair et al., 2017).

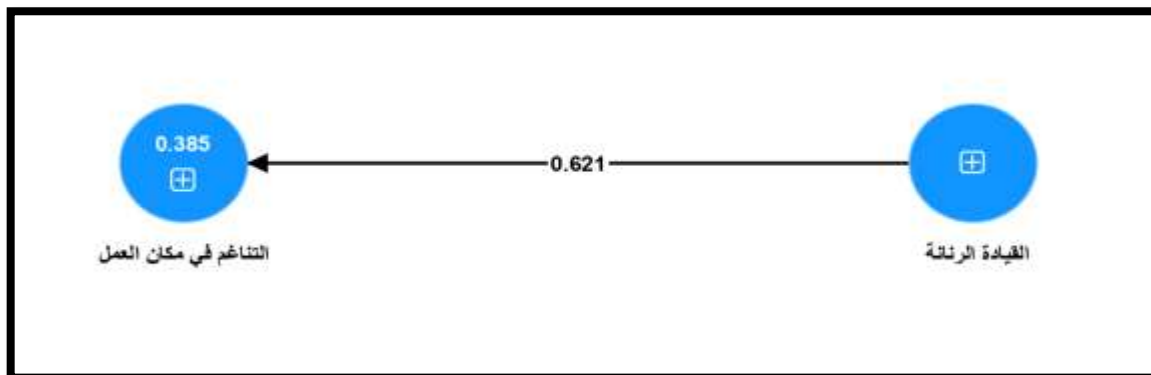
3- معاملات المسار Path Coefficients: تسمى أيضا هذه المعاملات بالسلوك المنضبطات المباشرة Direct Effects وهي تمثل العلاقات الفرضية بين المتغيرات والتي تكون قيمها المعيارية تتراوح بين +1 و-1، اذ عندما يقترب معامل المسار من الواحد فان ذلك يدل على وجود علاقة ايجابية قوية والعكس صحيح. ويمكن تحديد معنوية هذه المعاملات من خلال الخطأ المعياري الذي يتم الحصول عليه من خلال عملية تسمى Bootstrapping والتي يؤديها برنامج SmartPLS، ومن خلالها يتم حساب قيمة t والتي يجب ان تكون قيمتها اعلى من 1.96 عند مستوى معنوية قدره 0.05 (Hair et al., 2017, p. 195).

4- معامل التحديد R^2 Coefficient of Determination: يسمى هذا المعامل ايضا بمعامل التفسير لأنه يقيس مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، وتتراوح قيمته بين 0 و1 وكلما ازداد فانه يدل على درجات اعلى من التفسير، ولتقييم النتائج فان (Hair et al., 2017, p. 171) أشار الى ان القيم 0.25، 0.50، 0.75 تشير الى قيم ضعيفة، متوسطة، وكبيرة على التوالي.

5- حجم التأثير f^2 Effect Size: بالإضافة الى حساب قيمة R^2 فانه يتوجب ان يتعرف الباحثين الى مساهمة كل بُعد في تكوين هذه القيمة، وهذا ما يسمى بحجم التأثير f^2 ، ولتقييم النتائج فان (Hair et al., 2017, p. 158) أشار الى ان القيم 0.02، 0.15، 0.35 تشير الى تأثير صغير، متوسط، وكبير على التوالي.

ج- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: نصت الفرضية الرئيسية الثانية على انه "توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة معنوية للقيادة الرنانة في التناغم في مكان العمل" واختبار هذه الفرضية فقد تم بناء الانموذج الهيكلي الظاهر في الشكل (2) والذي يستعرض نتائجه الجدول (7).

شكل (2) الانموذج الهيكلّي لاختبار للفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (7) نتائج تقييم الانموذج الهيكلّي الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية

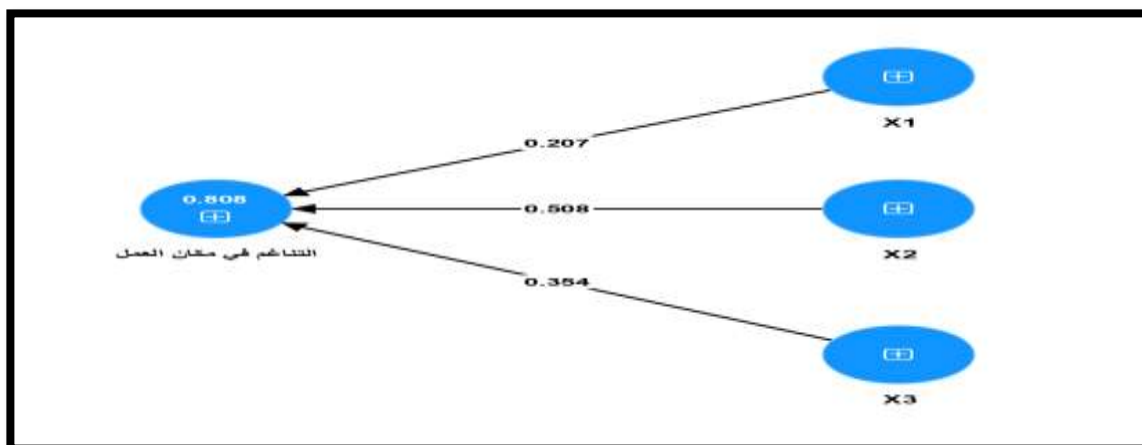
جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
30.05	H2	X→Y	1	0.621	18.112	0	قبول	0.582	0.385	0.285

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (7) نتائج تقييم الانموذج الهيكلّي الخاص بالفرضية الثانية الرئيسية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ 0.053 يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد بلغ معامل المسار (0.621) والذي يحقق المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية علاقة تأثير وبالتالي فان تقبل الفرضية الرئيسية الثانية. كذلك فقد بلغ معامل التحديد R² (0.385) وبالتالي فان المتغير المستقل يفسر المتغير التابع بنسبة 46% وبقية القيمة تمثل عوامل أخرى لم يتناولها الانموذج.

د- اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية: قام الباحثين ببناء الانموذج الهيكلّي الذي يظهر في الشكل (3) وذلك لغرض اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية (H2-1, H2-2, H2-3)، ويستعرض نتائجه الجدول (8).

شكل (3) الانموذج الهيكلّي لاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية



المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

جدول (8) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية

جودة المطابقة SRMR	الفرضية	المسار	VIF	معامل المسار	t Value	p Value	النتيجة	حجم التأثير f ²	معامل التحديد R ²	R ² المعدل
0.062	H2-1	X1→Y	1.201	0.207	4115.	1000.	قبول	3820.	0.808	0.050.7
	H2-2	X2→Y	1.276	0.508	7.904	0.003	قبول	0.221		
	H2-3	X3→Y	1.275	0.354	9.909	0.001	قبول	260.2		

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (8) نتائج تقييم النموذج الهيكلي الخاص بالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية والتي أظهرت بان معيار SRMR البالغ 0.062 يحقق المعيار المطلوب لجودة المطابقة، وقد حققت معاملات المسار للفرضيات الفرعية المعايير المطلوبة من قيم t و p مما يشير الى معنوية هذه العلاقات وبالتالي تقبل هذه الفرضيات وقد بلغ معامل التحديد R² (0.808) وبالتالي فان ابعاد متغير القيادة الرنانة قد فسرت (80%) من العوامل التي تفسر متغير نموذج التناغم في مكان العمل وبقيّة النسبة تمثل عوامل لم يتناولها النموذج.

الفصل الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات: يقدم هذا القسم مجموعة من الاستنتاجات التي توصل اليها البحث وهي كالآتي:

- 1- ان المنظمة المبحوثة تعمل على تحقيق التناغم في مكان العمل لان قيادة المنظمة تؤمن بان التناغم في مكان العمل هو السبيل الى تحقيق مواطنة العاملين وبالتالي حرصهم على المنظمة.
- 2- هنالك علاقة ارتباط بين القيادة الرنانة والتناغم في مكان العمل ونستطيع ان نلتزم هذا الارتباط من خلال الرغبة الكبيرة للمنظمة قيد البحث في تحقيق التفوق والتميز ضمن قطاع عملها.
- 3- يوجد تأثير معنوي قوي للقيادة الرنانة في تحقيق التناغم في مكان العمل حيث ان المنظمة التي تكون رائدة في تبني ابعاد القيادة الرنانة تسهم في تفوقها وقد تجلى ذلك في النتائج المتميزة التي حققتها المنظمة قيد الدراسة في سوقها.

ثانياً: التوصيات: بناء على الاستنتاجات التي توصل اليها البحث تم تقديم مجموعة من التوصيات وكما يلي:

- 1- ضرورة قيام المنظمات في تبني نشر السلوكيات الإيجابية في بيئة عملها فهي مصدر اشاعة الظواهر الايجابية في المجتمع.
- 2- على الباحثين المساهمة بشكل كبير في اجراء المزيد من الابحاث في مجال متغيرات الدراسة لأنها تمثل اتجاها بحثيا متميزا في عصرنا الحالي.

المصادر References

1. Ammar Zwain, N. (2022). Harmony in the Workplace and Job Autonomy: An Empirical Study. Journal of Positive School Psychology, 6095-6102.
2. Bestman, A. E., & Orokor, F. A.(2020) Influence of Workplace Diversity on Organizational Harmony of Telecommunication Companies in Rivers State Nigeria.
3. Chen, C. C., Ünal, A. F., Leung, K., & Xin, K. R. (2016). Group harmony in the workplace: Conception, measurement, and validation. Asia Pacific Journal of Management, 33, 903-934.

4. Guajardo, M. (2020). Mindfulness Matters in Leadership. In Oxford Research Encyclopedia of Education.
5. Lenka, U., & Tiwari, B. (2016). Achieving triple "P" bottom line through resonant leadership: an Indian perspective. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(5), 694-703.
6. Li Chaoping. (2013). The structure, measurement and mechanism of harmonious leadership. *Advances in Psychological Science*, 21(12), 2103-2109.
7. McKee, A., & Bhaduri, A. (2013). Resonant Leadership for Results. *NHRD Network Journal*, 6(2), 7-12.
8. McKee, A., & Massimilian, D. (2006). Resonant leadership: A new kind of leadership for the digital age. *Journal of Business Strategy*, 27(5), 45-49.
9. McKee, A., Tilin, F., & Mason, D. (2009). Coaching from the inside: Building an internal group of emotionally intelligent coaches. *International Coaching Psychology Review*, 4(1), 59-70.
10. Miidom, D. F., Ojo, M. I., & Ekweli, F. (2022). The effect of perceived organizational support on workplace harmony in telecommunications companies in Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research*, 8(3), 27-52.
11. Nwabali, I. G. (2021). INFLUENCE OF INDUSTRIAL DEMOCRACY ON WORKPLACE HARMONY IN BANKS NIGERIA. *BW Academic Journal*, 2021(2021).
12. Odunukwe, I. E., Anah, M. O., & Ezech, M. U. (2023). Workplace Harmony and Organizational Productivity of Selected Deposit Money Banks in Anambra State. *GLOBAL ONLINE JOURNAL OF ACADEMIC RESEARCH (GOJAR)*, 2(1).
13. Okpu, T., & Kpakol, A. G. (2015). Managing employee trust perceptions for sustained workplace harmony in the Nigerian banking industry. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 3(5), 65-73.
14. SUMUKWO, Z. K. (2016). INFLUENCE OF STRATEGIC LEADERSHIP INITIATIVES ON WORKPLACE HARMONY IN THE NAKURU COUNTY GOVERNMENT (Doctoral dissertation, Kabarak University).
15. Tiwari, B., & Lenka, U. (2015). Role of Resonant Leaders in Engaging Employees of Firms Facing Economic Crisis. In *International Conference on Trends in Economics, Humanities and Management (ICTEHM'15)* March (pp. 27-28).
16. Wagner, J. I., Warren, S., Cummings, G., Smith, D. L., & Olson, J. K. (2013). Resonant leadership, workplace empowerment, and "spirit at work": impact on RN job satisfaction and organizational commitment. *Canadian Journal of Nursing Research Archive*, 45(4).