

دور القيادة الناعمة في تعزيز امتنان الموظف  
دراسة تطبيقية في جامعة وارث الأنبياء (ع)

The role of soft leadership in enhancing employee gratitude  
An applied study at the University of the warith al'anbia'

م.د حسين محمد علي كشكول 1 ، م.د محمد مجيد الحمداني 2 ، م.د محمد نبيل الحبوبى 3

Dr. Hussein Muhammad Ali Kashrut 1, Dr. Muhammad Majeed Al-Hamdani 2, Dr. Muhammad Nabil Al-Haboubi 3

جامعة وارث الأنبياء(ع) ، كربلاء ، العراق 1،2،3  
husseinmohammed.1986@gmail.com  
mohammed.ma@uowa.edu.iq  
mohammed.nab@uowa.edu.iq

**المستخلص:** يهدف البحث الحالي الى معرفة الدور الحقيقي والمباشر بين القيادة الناعمة كمتغير مستقل، وأمتنان الموظف كمتغير تابع في جامعة وارث الأنبياء (ع) ، واعتمد البحث على كل من المنهج الوصفي والتحليلي، من خلال الاطلاع على الهيكل التنظيمي للاقسام ووحدات في جامعة وارث الأنبياء (ع)، ومواكبة المستجدات التي حدث فيها في الآونة الاخيرة واعداد استمارة استبانة لعينة البحث التي بلغت (55) من العاملين بمختلف المستويات الادارية لعينة البحث. وقد اظهرت النتائج صحة علاقات الارتباط على مستوى المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات، لعل أهمها: تهتم في جامعة وارث الأنبياء (ع) بعهد الرؤية بشكل خاص ولديها تصور واضح بوصفها نظاما متناسقا الاجزاء وتقوم بدراسة الافكار بصورة مجتمعة وهذا ما يساعدها على وضع الحلول اللازمة للمشاكل الناتجة التي تواجهها.  
**الكلمات المفتاحية:** القيادة الناعمة، امتنان الموظف، جامعة وارث الأنبياء (ع).

#### Abstract

The current research aims to know the real and direct role between soft leadership as an independent variable, and employee gratitude as a dependent variable in the University of the Inheritance of the Prophets, keeping up with recent developments and preparing a questionnaire for the research sample, which amounted to (55) scientists at different administrative levels for the research sample. The results showed the validity of the correlation relationships at the level of the main variables and sub-dimensions. The study reached a set of conclusions, perhaps the most important of them: The University of the Inheritors of the Prophets is interested in the dimension of vision in particular and has a clear perception as a coherent system of parts.

**Keywords:** soft leadership, employee gratitude, University of the Prophets (PBUH).

#### المبحث الاول المنهجية العلمية للبحث اولاً: مشكلة الدراسة

من القضايا التي نالت اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في مجال ادارة الموارد البشرية عموماً هي الأنماط القيادية المناسبة في المنظمات والتي لها الدور الكبير والرئيسي في توجيه العاملين في المنظمة والسعي لتحقيق الأهداف المنشودة إذ ان سمات القائد لها انعكاسات واضحة على العاملين وبالتالي التأثير على الانتاجية الكلية للمنظمات سواء أكانت هذه النتائج ايجابية أم سلبية ، فضلاً عن ذلك ان التغييرات الحاصلة في مجتمع اليوم بشكل عام والتطورات التكنولوجية المتسارعة تحتم على المنظمات إتباع ستراتيجيات وأساليب جديدة لمواجهة هذه التطورات لما لها من انعكاسات على إنتاجية المنظمات وتحقيق أهدافها .

ولو أخذنا نمط القيادة الناعمة باعتبارها من الأنماط القيادية الجديدة التي طرأت في ساحة المنظمات اليوم والفاعلة في المنظمات بشكل عام وفي قطاع التعليم العالي بشكل خاص لما يتميز به القائد بالمهارات الناعمة من الصفات حيث انه يتسم بالجانب السلطوي الذي يفرض هيئته وسلطته على الآخرين ويستوجب منهم الاحترام والطاعة تارة والجانب الأخلاقي الذي يهتم بالمرووسين

ومصالحهم ويفسح المجال امامهم لإبداء الآراء والمقترحات مما يجعلهم يشعرون بان القائد معهم ويهتم بمصالحهم ويراعي ظروفهم تارةً اخرى ومن هنا يتبين الدور الكبير للقائد في التأثير على اداء المرؤوسين وسلوكياتهم ، وعليه فان هذا الجانب كان دافعاً للباحث للقيام بالبحث الحالية للوقوف على أهم الصفات التي تتميز بها القيادة الناعمة ومعرفة مدى تأثيرها على تعزيز امتنان الموظف في الجامعة المبحوثة .

#### ثانياً: أهمية الدراسة

نظرا للأهمية الكبيرة التي توليها المنظمات إلى القيادة وتركيز الباحثين على هذا الموضوع باعتباره المحرك الرئيس للمنظمة من أجل تحقيق أهدافها فلا يمكن لأي مجموعة العمل وتحقيق الأهداف مالم يكن هناك قائد يوجههم وكذلك لا يمكن للقائد أن يعمل بمفرده فهو بحاجة الى فريق عمل يتسم بالتعاون والالتزام والولاء للمنظمة، فضلاً عن ذلك تبرز أهمية الدراسة في محاولة لفت أنظار القيادات والإدارات العليا في عتية الدراسة الى أهمية الدور المهارات الناعمة التي يقومون بها في تعزيز من امتنان الموظفين في الجامعة ويمكن تخصيص أهمية الدراسة في النقاط الآتية :

- 1- تقديم شرح نظري وشامل للموضوعات التي تم تناولها في الدراسة وهي (القيادة الناعمة وامتنان الموظف) لكل متغير قيد الدراسة وذلك من خلال التعرف على اهم ما كتبه الباحثون والدارسون في توضيح هذه المتغيرات.
- 2-حسب إطلاع الباحث على الدراسات السابقة لم يجد دراسات تناولت هذه المتغيرات في أنموذج فرضي مقدم واحد وهي من الدراسات الحديثة في هذا المجال ، وهذا يدل على وجود فجوة معرفية ( Gap )لابد من البحث فيها وخاصة فيما يخص موضوع القيادة الناعمة.
- 3- ان موضوعات الدراسة المتمثلة ب(القيادة الناعمة وامتنان الموظف) من الموضوعات المهمة في علم إدارة الأعمال عموماً وفي إدارة الموارد البشرية خصوصاً ، ولذلك فان هذه الدراسة سوف تُوضّح تأثير القيادة الناعمة على تعزيز من سلوكيات الموظفين من خلال امتنانهم لمنظمتهم ولقياداتهم .

#### ثالثاً: أهداف الدراسة

يهدف البحث الحالي الى مجموعة من الاهداف التي تعزز امتنان الموظف في الجامعة المبحوثة وهي كالآتي :

1. التعرف على مفاهيم القيادة الناعمة وامتنان الموظف والمفاهيم المرتبطة به .
2. التحقق من مستوى تأثير القيادة الناعمة في تعزيز امتنان الموظف.
3. الاستفادة من النتائج وتوظيفها في تعزيز امتنان الموظف للأفراد في الجامعة المبحوثة.

#### رابعاً: فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة كالآتي :

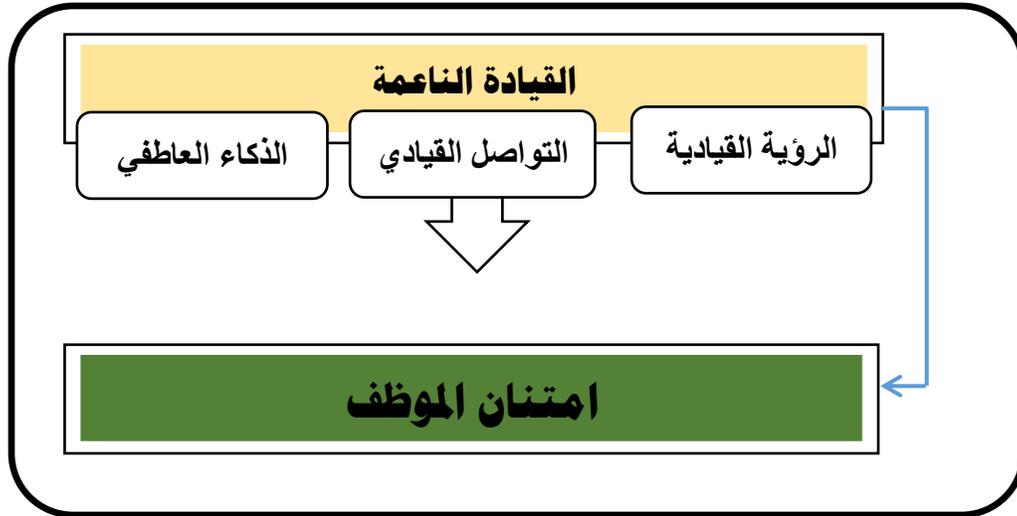
الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة وامتنان الموظف  
الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التواصل القيادي وامتنان الموظف.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية القيادية وامتنان الموظف.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الذكاء العاطفي وامتنان الموظف.

#### خامساً: أنموذج الدراسة الفرضي

يتضمن الانموذج الفرضي الآتي :

- 1) المتغير المستقل: (القيادة الناعمة) وابعادها ( الرؤية القيادية، التواصل القيادي، الذكاء العاطفي)
- 2) المتغير المعتمد : (امتنان الموظف)



الشكل (1) أنموذج الدراسة الفرضي

## سادساً: مجتمع وعينة البحث

تم تطبيق هذه الدراسة وفقاً لآراء عينة من الموظفين في جامعة وارث الأنبياء (ع) ، حيث تم اختيار عينة عشوائية من بينهم ، تم حسابها بحسب معادلة (Richard Geiger equation) والتي تحسب من المعادلة التالية:  
حيث ان :

N	حجم المجتمع
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96
d	نسبة الخطأ

وبناءً عليه تم اختيار العينة عشوائياً ، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة (75) استمارة ، تم استرجاع (61) استمارة ، استبعدت (6) استمارة غير صالحة ، وكان عدد الصالح للتحليل منها (55) استمارة .

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

## المبحث الثاني

## الجانب النظري للدراسة

## أولاً: القيادة الناعمة

## 1. مفهوم القيادة الناعمة

القيادة الناعمة هي مفهوم جديد تم تقديمه لأول مرة من قبل البروفيسور (Rao) دكتوراه وخبير القيادة الدولي في عام 2012. وهو يعتقد أن القيادة الناعمة هي شرط أساسي لعالم مترابط وعالمي ومعاصر. يتم تطبيق أسلوب القيادة هذا من خلال تطبيق المهارات الناعمة ومهارات الأفراد ويعتمد على أهمية الموارد البشرية القيمة ، مما يساعد على إدارة العواطف ، وبهذه الطريقة يركز على شخصية الأفراد وسلوكهم وسلوكهم. ويريد دائماً أن يشعر الناس بأهميتها. في الواقع ، القيادة الناعمة هي نموذج للقيادة المتكاملة والمشاركة والعلاقات والسلوك الذي يستخدم الإقناع ، والتفاوض ، والتقدير ، والتحفيز وأدوات التعاون لتوجيه الأفراد للقيام بواجباتهم بفعالية. (Gholami، 2017: 322) ومنذ فجر القرن الحادي والعشرين ، دافع باحثون بقوة للخوض عن متطلبات المهارات الناعمة كترسانة رئيسية لإدارة المشاريع. والذي لا يقوض منهجيات وأدوات وتقنيات إدارة المشاريع التقليدية ، قد لفت انتباه العالم إلى المهارات القيادية لمدير المشروع ، التي يشير إليها على أنها مهارات بشرية أو مهارات ميسرة لأي مدير. أدرك الكتاب المعاصرون أيضاً هذه المهارات الناعمة باعتبارها جوانب أساسية للنجاح في أي مشروع فإن المهارات الناعمة هي أكثر عمومية ولا يمكن قياسها إلا على نطاق مختلف ، أكثر اجتماعية ، من الناحية الفنية. فهي تحدد قدرة المدير على العمل مع أنواع مختلفة من الناس ، وخصائصه الشخصية الكامنة وقدرته على التكيف مع الإجهاد في العمل ، في حين لا تزال متبقية ونوعية. (Awan، et ، 2015 : 27) لذا فإن المهارات الناعمة غير ملموسة ، لكنها معبرة للغاية. لا تقاس ولكنها تشعر. على عكس إدارة

الهيكل التنظيمي ، فإنه يتعامل مع إدارة السلوك التنظيمي ونظرة الأشخاص الرئيسيين المرتبطين بالمهمة. المهارات الناعمة ، وبالتالي تحديد مهارات المديرية في تعزيز العلاقات بين المنظمة وداخلها بين جميع أنواع الأشخاص المرتبطين بالمشروع (28): (Awan et, 2015) كما يمتلك الباحثون ، والخبراء ، والمدرّبون ، والكتاب ، والمستشارون ، وحتى كبار الممارسين أساليبهم الخاصة لأنماط وأنماط معينة من القيادة. نتيجة لذلك ، هناك أنواع مختلفة من أساليب القيادة التي تشير إلى أن منطقة القيادة لا تزال مثرية. واستناداً إلى هذه الخصائص التسعة للقيادة الحديثة ، فإن أحد المفاهيم الجديدة للقيادة هو "القيادة الناعمة". (322): (Gholami, 2017) لذا تعد المهارات الناعمة حاسمة لرجال الأعمال والحياة. فهي تساعدنا على التواصل كبشر ، والمحافظة على العلاقات بيننا ، وفهم الآخرين وتآلفهم ، وإدارة أنفسنا والتحكم فيها (CIPD, 2010) ومن الضروري فهم المعنى الحقيقي وتعريف القيادة الناعمة. تقود القيادة الناعمة من خلال المهارات الناعمة ومهارات الناس. يمزج بين المهارات الناعمة والمهارات والقيادة. وهو يؤكد على أهمية الموارد البشرية الثمينة. فهو يساعد في إدارة العواطف ، والغرور ، ومشاعر الناس بنجاح. وهو يركز على شخصية ومواقف وسلوك الناس ، ويدعو إلى جعل الآخرين يشعرون بأهمية أكبر. تعتمد أدوات مثل الإقناع ، والتفاوض ، والاعتراف ، والتقدير ، والتحفيز ، والتعاون لتحقيق المهام بفعالية. (5: Rao, 2016)

الجدول (1) يوضح تعاريف القيادة الناعمة

ت	تعريف	المصدر
1	مزيج من مهارات الأشخاص ، ومهارات التعامل مع الآخرين ، ومهارات التواصل ، والذكاء العاطفي. القادة الناعمون يحترمون كرامة العمل. فهم يقدرّون الناس كأشخاص وليس كموظفين. إنهم يحترمون الجميع بغض النظر عن رتبهم وموقعهم من عمال النظافة إلى الرؤساء التنفيذيين.	(Rao, 2016 :2)
2	بأنها عملية تحديد الأهداف ؛ التأثير على الناس من خلال الإقناع ؛ بناء فرق قوية التفاوض معهم بموقف الفوز. احترام إخفاقاتهم ؛ يحفزهم باستمرار. مواءمة طاقاتهم وجهودهم ؛ الاعتراف وتقدير مساهمتهم في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية مع التركيز على المهارات الناعمة. ويستند إلى العقلية الصحيحة ، ومجموعة المهارات ، ومجموعة أدوات.	(Rao, 2013 :5)
3	عملية تحديد الأهداف ؛ التأثير على الناس من خلال الإقناع ؛ بناء فرق قوية التفاوض معهم بموقف الفوز. احترام إخفاقاتهم ؛ يحفزهم باستمرار.	(Rao, 2017 :2)
4	هي الطريقة التي تتواصل بها الأمور بطريقة إيجابية ومهذبة وممتعة. وهي مهارات الأشخاص وتصيغ في الغالب باستخدام الأفعال. مزيج الحكمة من كل من المهارات اللينة أمر ضروري لتتبع حياتك المهنية بسرعة.	(Rao, 2016 :4)
5	عملية تحديد الأهداف ، والتركيز على الناس من خلال الإقناع ، وبناء فرق قوية ، والتفاوض معهم بموقف يربح فيه الجميع ، وتحفيزهم باستمرار ، ومواءمة طاقاتهم وجهودهم ، وتقدير مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. والأهداف مع التركيز على المهارات الشخصية.	(Aldulaimi, 2018 :4)
6	هي عملية تحديد الأهداف ، وتمكين الأفراد من خلال الإقناع ، وبناء فرق قوية ، والتفاوض من موقف الفوز ، وتنسيق الطاقة والتوفيق ، وتقدير الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية مع التركيز على المهارات الناعمة	(Gholami, 2017 :322)

المصدر : من اعداد الباحثون

## 2. أهمية المهارات القيادية الناعمة

تذكر أن الكلمات سحرية. إذا كنت تعرف كيفية التعبير عنها بفعالية ، وبأدب ، وبارضاء ، يمكنك تنفيذ المهام الخاصة بك بشكل فعال. يمكنك الخروج مع الألوان الطائرة بغض النظر عن الصناعة والقطاع الذي تنتمي إليه. يمكنك تجنب سوء النية بين الناس. مع المهارات الناعمة ، يمكنك بسهولة إدارة السياسة التنظيمية وتقديم الأشياء في منظور إيجابي عن طريق تغيير سلوكك حسب الحالة. يمكنك تطوير حصص الذكاء العاطفي والحزم التي هي مكونات من المهارات اللينة. يمكنك أن تتعاون بشكل جيد وفعال مع رؤسائك وأقرانك ومرؤوسيك في مكان العمل. يمكنك الحصول على العديد من الشخصيات في مكان العمل. يمكنك إدارة الصراعات بفعالية. يمكنك أن تكون في صالح الآخرين مع آداب شركتك. لا يمكنك فقط ضمان بقاء الشركات ، ولكن أيضا المسار الوظيفي الخاص بك بسرعة. أخيرا ، يمكنك تحقيق الإنتاجية والأداء. مع المهارات الصعبة ، يمكنك إدارة رئيسك في العمل. ومع المهارات اللينة ، يمكنك أن تقود رئيسك في العمل. (5: Rao, 2016) في حين أشار (Rao, 2012 :29) ان في هذا العالم التنافسي يجعل الاختلاف الكلي هو المهارات في مكان العمل سواء كموظف أو كقائد. بالإضافة إلى ذلك ، القيادة الناعمة هي:

1. تساعد في خرق التوتر.
2. تساعد في إدارة التغيير بفعالية.
3. يقدر الموظفون تعاطف القائد أثناء التغيير المنظم.

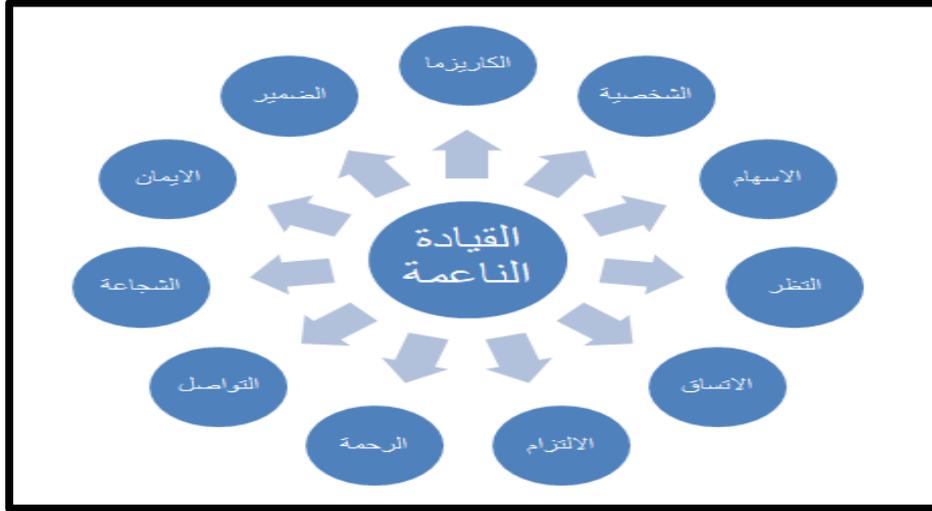
### 3. خصائص القيادة الناعمة

تقود القيادة الناعمة من خلال المهارات الناعمة ومهارات الناس. فهو يمزج بين المهارات الناعمة والمهارات والقيادة. وهو يؤكد على أهمية الموارد البشرية الثمينة. فهو يساعد في إدارة العواطف ، والغرور ، ومشاعر الناس بنجاح. وهو يركز على شخصية ومواقف وسلوك الناس ، ويدعو إلى جعل الآخرين يشعرون بأهمية أكبر. وهو نموذج قيادة تكاملي وترابطي وعلاقي وسلوكي يعتمد أدوات مثل الإقناع والتفاوض والاعتراف والتقدير والتحفيز والتعاون لتحقيق المهام بفعالية. (Rao ، 2017 :2) ومن خلال الاتي يمكن التطرق الى خصائص القيادة الناعمة وهي: (Rao ، 2017 :7)

1. شخصية: يقول وارن بينيس: "القيادة الناجحة لا تعني أن تكون قاسية أو ناعمة ، حساسة أو حازمة ، بل حول مجموعة من الصفات. أولاً وقبل كل شيء هو شخصية". شخصية هو واحد من المكونات الرئيسية للقيادة الناعمة. فمن خلال شخصيتهم القوية يقودون شعوبهم بالتأثير عليهم وتوجيههم. ينظر الناس إلى القادة الذين لديهم نزاهة لا تشوبها شائبة والذين يسيرون في الكلام. وبالتالي ، فإن معظم الشركات تؤكد الطابع خلال برامج تنمية المهارات القيادية.
2. جاذبية: واحدة من أعظم خصائص القادة الناعمة هي جاذبيتهم. القادة الناعمة تجعل الناس الآخرين أكثر أهمية وقيمة من خلال جاذبيتهم. تساعد الكاريزما في التواصل مع الآخرين بسهولة لأن الناس يشعرون بالقيمة ويسعددهم التحدث مع هؤلاء القادة. ماريان وليامسون تقول ، "الكاريزما هي بريق في الناس أن المال لا يمكن شراؤه. إنها طاقة غير مرئية ذات تأثيرات مرئية.
3. الضمير: قال سوفوكليس: "لا يوجد شاهد رهيب جدا ولا متهتم قوي جدا مثل الضمير الذي يسكن فينا". الضمير هو أحد المكونات الرئيسية الرئيسية للقيادة الناعمة حيث أن الضمير الواضح يجعلهم يبرزون من القادة الآخرين. يتوقع الناس أن يكون القادة أخلاقيين ومسؤولين. كما أنهم ينظرون إلى القادة الذين يهتم لهم الضمير بهم. الضمير يميز الحق عن الخطأ. يجب أن يكون لدى القادة ضمير واضح لإقناع أنفسهم حتى يتمكنوا من إقناع الآخرين.
4. قناعة: إن الإدانة عنصر أساسي آخر للقيادة الناعمة التي بدونها لا يستطيع القادة الناجحون قيادة ناجحة. إنها قناعاتهم التي تأخذ القادة الناعمة للأمام ولجعل شعبيهم يتحرك نحو تحقيق أهدافهم. قال والتر ليبمان ، "الاختبار النهائي للزعيم هو أنه يترك وراءه رجال آخرين ، والإيمان والإرادة للاستمرار". هناك قادة ماتوا من أجل شعوبهم بسبب قناعاتهم. مثل الصخور على الرغم من المعارضة الشديدة والتحديات والتهديدات لحياتهم. قادة مثل المهاتما غاندي ، ومارتن لوتر كينغ جونيور .
5. شجاعة: الشجاعة هي جزء لا يتجزأ من القيادة الناعمة. وفقا لأرسطو ، الشجاعة هي الفضيلة الأولى ، لأنها تجعل كل الفضائل الأخرى ممكنة. الشجاعة لا تعني القتال جسديا مع الآخرين. الشجاعة لا تعني قتل الناس بلا رحمة. الشجاعة لا تعني العدوانية في كل الأوقات. قال مارك توين: "الشجاعة هي مقاومة الخوف والسيطرة على الخوف - وليس غياب الخوف". الشجاعة تدور حول قيمك وأخلاقك ومبادئك وسياساتك على الرغم من الضغط من قبل الآخرين وتلقي التهديدات من الآخرين. يعتقد الناس في كثير من الأحيان أن الشجاعة كخاصية تقتصر على الأفراد العسكريين وحدهم. هذا ليس صحيحا. الشجاعة ضرورية للجميع. الشجاعة هي أيضا عنصر رئيسي رئيسي للقيادة الناعمة لأن الشجاعة تبعث على الثقة من أتباعهم.
6. التواصل: قال جيمس هيومز ، "فن التواصل هو لغة القيادة". يعتمد نجاح القيادة الناعمة على التواصل أكثر من أي شيء آخر. فمن خلال قادة الاتصالات التعبير عن أفكارهم ، والمثل العليا ، والأفكار وإقناع الآخرين باتباعها.
7. التعاطف: عندما ننظر إلى قادة ميسرين مثل الرب يسوع وبوذا ، نجدهم مليئين بالشفقة. غيروا وجه العالم من خلال تعاطفهم. والتعاطف هي سمة أساسية من القيادة الناعمة. يساعد في التواصل مع الآخرين بسهولة. الناس يقدرون القادة الذين يهتمون ويلمسونهم. التعاطف يعني رعاية الآخرين بتجاهل اهتماماتك الخاصة. التراحم ليس ضعف. يقول خليل جبران: "الرفقة والطيبة ليست علامات ضعف ويأس لكن مظاهر القوة والقرار".
8. التزام: يتمتع القادة الناجحون بميزة كبيرة أخرى من الالتزام لأنها تجعلهم يحظون بالاحترام من بين الآخرين. إنه التزامهم الراسخ تجاه قضاياهم التي تكسب انتصارات من الآخرين. إذا كنت تريد أن تنجح حياتك ، يجب عليك الالتزام بها.
9. اتساق: الاتساق هو عنصر هام آخر للقيادة الناعمة. يحتاج القادة إلى إظهار ثباتهم حتى يكون لهم تأثير عميق على شعوبهم. يتوقع الناس أن يكون القادة قابلين للتنبؤ ، ومسؤولين ، وموثوقين. قد يؤدي عدم إثبات الاتساق إلى أزمة مصداقية.
10. ادراك الاعتبار Consideration: يعتبر النظر أحد المميزات الرئيسية للقيادة الناعمة ، حيث يهتم القادة الناجحون أساساً بشعوبهم. يحترمون أتباعهم. يتضمن الاعتبار الاعتراف بالعمل الجيد الذي قام به الآخرون وتقديره على الفور ، وتحرره ، وكرمه. هذه هي سمة القادة مع توجيه الناس بدلاً من توجيه المهام. إن قادة المعاملت موجهون بشكل أساسي نحو المهام ، في حين أن القادة التحويليين واللينين يتوجهون نحو الناس بقلب كبير يهتمون به ويفكرون فيه.
11. إسهام: قال ستيفان جيرارد ، "إذا كنت أعتقد أنني سأموت غداً ، فيجب أن أزرع شجرة اليوم." نحن ما نحن هنا اليوم بسبب الإسهامات المذهلة التي قدمها عدد من القادة الناعمين لهذا الجنس بغض النظر عن مجالات اهتمامهم. تشمل المساهمة

الوقت الثمين والمال والطاقة والأفكار والمعرفة والمساعدة للمجتمع. المساهمات الحقيقية والنزبية تأخذ القيادة الحقيقية. يحترم الناس القادة الذين يساهمون بأفضل ما لديهم في المجتمع دون المساومة على الثروة أو القوة أو المكانة.

بصرف النظر عن الشخصية، والكاريزما، والضمير، والإيمان، والشجاعة، والتواصل، والتعاطف، والالتزام، والاتساق، والنظر والمساهمة، يجب أن يمتلك القادة الناجحون أيضاً خصائص أخرى مثل التنسيق والبهجة والفهم والتعاون والاتصال للتواصل مع الآخرين ليصبحوا قادة لينة الناجح. في ما يلي يوضح الشكل رقم (11 C) والتي تشكل مجتمعة قيادة ميسرة وناعمة.



الشكل رقم (2) يوضح خصائص القيادة الناعمة

Source: Rao, M. S. (2017). Soft Leadership: An Innovative Leadership Perspective. The Journal of Values-Based Leadership, 10(1), 9.

#### 4. أبعاد القيادة الناعمة

نظراً لقلة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الناعمة إلا إن من كتب في القيادة الناعمة أو القيادة الروحانية قد اقترب كثيراً من القيادة الناعمة وفيما يأتي عرض لما تطرق إليه بعض الباحثين في ذكر أبعاد القيادة الناعمة وهي: (الميلي وحزمة ، 2022) & (عبد العال و شعراوي، 2019) & (عجيل، 2018)

أ. الذكاء العاطفي: يعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الحديثة التي دخلت مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، فقد كان التركيز في القرن العشرين ينصب على الذكاء التقليدي أو الذكاء العقلي يرمز له ب (10) هو إختصار لـ " Intelligence Quotient" أي حاصل الذكاء العقلي . بوصفه أحد محددات مستوى أداء العاملين في المنظمات إلا أن الدراسات الحديثة أشارت إلى الذكاء العاطفي (Intelligence Emotional) ويرمز له ب (EQ) أكثر أهمية في تحديد مستوى الأداء، لذلك فإن بعض العلماء يرون أن القرن الواحد والعشرين سيشهد اهتماماً كبيراً بدراسة الذكاء العاطفي وبرامج تطويره بوصفه مؤشراً للنجاح المهني ولتربوي والنجاح في الحياة بصفة عامة،

لذا فإن فقد عرف الباحثون الذكاء العاطفي هو التمكين المعرفي و الذاتي والانضباط نحو المهام والعمل والقدرة على التحكم بالعواطف والتي يسمح للقائد بتوجيه العواطف الشخصية وجذب الآخرين.

ب. الرؤية القيادية: الرؤية من حيث الاصطلاح هي القدرة على التعبير عن صورة ملهمة للمستقبل. بحيث يجب ان تكون الرؤية واضحة من اجل تحقيق الصالح العام لجميع أفراد المنظمة ، ايضاً تحقيق رؤية مستدامة داخل عمل المنظمة. وبالتالي يمكن للمرء أن يحكم على جودة الرؤية من حيث ما إذا كان يخلق توازناً معقولاً بين الواقعية والمخاطر، وعماً إذا كان يوازن بين الأهداف والقيم مع القدرات التي تمتلكها منظمات الاعمال. وبالتالي فهي وصف واضح لما سوف تكون عليه المنظمة والمجتمع بعد أن تنفذ إسيراتيجياتها بنجاح وتحقيق أهدافها وها تعبير الأفراد حول ما يريدون أن تكون عليه المنظمة مستقبلاً وتقديم أفضل صورة للمنظمة.

و عرف الباحثون الرؤية هي عبارة عن القوة التي يمكن ادراكها بشكل تصوري او هي الفكر او التفكير السليم والصحيح نحو اتجاه شيء ما ، ومن زاوية المضمون المنظمي، فإن الرؤية تعني تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المنظمة.

ت. التواصل القيادي : القادة لديهم القدرة علي التواصل بشكل فعال سواء عن طريق الكلمات أو الرموز أو المهارات التي يمتلكها القائد والتي تتكون من مهارة التحدث ، مهارة الكتابة مهارة إدارة الاجتماعات، مهارة الإستماع... الخ . باعتبار الإتصال من

العمليات الضرورية والهامة التي تعمل علي ضمان التواصل ضمن فريق العمل، وبالتالي فإن القادة يسعون إلي نقل المعلومات والأوامر الإدارية إلي المستويات الإدارية العليا واستقبالها من القادة وتبادل هذه المعلومات مع المديرين في المستويات الإدارية المختلفة وبشكل فعال.

كما أن مشاركة الاتصالات بين جميع أعضاء المنظمة سواء كانوا أفراداً أو جماعات التي تؤدي إلي تطوير مهارات فريق العمل وتحقيقه لأهدافه، لذلك تعد الاتصالات من الأنشطة الهامة المستخدمة كثيراً ودائماً بين القادة في جميع، والقادة المتميزون هم الذين يدركون جيداً حقيقة أن التواصل الإنتاجي ليست عملية منفردة بل هي مجموعة من العوامل الرئيسية التي تكمل عملية الإتصال (التحدث ، الإستماع إلي العاملين مع الفهم من أجل التوصل إلي النتائج المرجوة )

وعليه فقد عرف الباحثون مهارة الإتصال القيادية بأنها فن التعامل مع الآخرين من خلال مشاركة نقل المعلومات والأفكار بطريقة صحيحة وسليمة من شخص الى آخر لتحقيق هدف معين تسعى اليه المنظمة. كما أن أهمية التواصل القيادي تكمن فيما يأتي:

✓ أنها ضرورة حيوية من ضرورات العمل وتحقيق التكامل بين عناصره.

✓ تسهم بإيجابية في تحقيق أهداف المنظمة

✓ تزيد من فعالية العمل داخل المنظمة .

✓ تساعد في إكتشاف جوانب إيجابية في شخصيات المجتمع الوظيفي .

5. القيادة الناعمة هي القيادة المستقبلية

في كتاب "القادة يصنعون المستقبل" ، يقول المؤلف بوب يوهانسن إن المستقبل ينذر بأربعة تغييرات مهمة:

✓ سيصبح العالم أكثر تعقيداً

✓ سيواجه القادة الخطر والفرصة

✓ سيحتاج القادة إلى مهارات غير تقليدية لتشكيل المستقبل

✓ لن تكون المقاربات التقليدية كافية لمواجهة التحديات المقبلة. ومن ثم ، فإن القيادة الناعمة هي حاجة الساعة لحل مختلف التحديات على مستوى العالم.

على الصعيد العالمي ، تكتسب فلسفة "الموظفين أولاً ، العملاء ثانياً ، والمساهمين الثالث" زخماً. وللمحافظة على هذه الفلسفة ، تحتاج المنظمات العالمية إلى قادة قادرين على التنقل في منظماتهم من خلال شبكة من العلاقات. في الوقت الحاضر ، تعمل أيام القوة الموضوعية بشكل أقل وتعمل قوة المرجع أكثر. وقبل كل شيء ، يجب أن تكون المنظمات العالمية مترابطة وشاملة ومرنة ومتنوعة. وبالتالي ، يمكن للقيادة الناعمة العمل في أي شركة وبلد بغض النظر عن حجمها أو ميزانيتها. في الختام ، يساعد استكشاف القيادة الناعمة بشكل كبير على القادة لإرضاء جميع أصحاب المصلحة لتحقيق التفوق التنظيمي والفعالية. (Rao،2016)

6. القيادة الناعمة وأنواع القيادات

توفير التدريب للموظفين على القيادة الناعمة تمكنهم من فهم واستكشاف هذا المنظور. إنه يساعد العاملين في مجال المعرفة على تحقيق المزيد من الفعالية في ظل مناخ الثقة والشفافية. في الواقع ، يساعد بناء الثقة وخلق التفاؤل في مكان العمل على إشراك الموظفين بفعالية. يمكن أن يتقدموا بكل إخلاص للعمل كفريق. عندما يتم تزويد الموظفين ببيئة تتسم بالحيوية ، يمكن مشاركتهم بفعالية. تساعد القيادة الناعمة في خلق بيئة تتسم بالحيوية. وبالتالي ، تعزز القيادة الناعمة مشاركة الموظفين وبالتالي تحقيق الإنتاجية والأداء التنظيمي. (Rao، 2016 :12)

والجدول رقم (2) الآتي يوضح القيادات ومدى ارتباطها بالقيادة الناعمة

أنواع القيادات
<b>القيادة الناعمة هي قيادة خادمة</b>
أن القيادة الناعمة تدور حول التعامل مع الأشخاص ذوي المهارات الناعمة ، والمهارات الإقناعية ، ومهارات التفاوض لإنجاز المهام بفعالية. وعلى النقيض من ذلك ، فإن قيادة الخادمة تعني خدمة الآخرين بقلب خادع. بالإضافة إلى ذلك ، تحتوي القيادة الخادمة على 10 خصائص - الاستماع والتعاطف والشفاء والوعي والإقناع والتصور المفاهيمي والبصيرة والإشراف والالتزام بنمو الناس وبناء المجتمع. بينما تحتوي القيادة الناعمة على 11 خاصية - الشخصية ، والكاريزما ، والضمير ، والإيمان ، والشجاعة ، والاتصال ، والتعاطف ، والالتزام ، والاتساق ، والنظر ، والمساهمة. من هنا ، كلاهما مختلفان. (Rao، 2016 :2)
<b>القيادة الناعمة هي القيادة الكاريزمية</b>
تفضل القيادة الناعمة شخصية الكاريزما. هناك العديد من القادة الكاريزمات الذين يبحثون عن بقائهم على قيد الحياة بدلاً من ترك ميراثهم. لم يبنوا الجيل القادم من الزعماء خوفاً من فقدان موقعهم لخلفائهم خلال حياتهم. تؤكد القيادة الناعمة على الشخصية وتؤمن ببناء الجيل القادم من القادة وإحداث تغيير في حياة الآخرين. (Rao، 2016 :2)
<b>القيادة الناعمة هي القوة الناعمة</b>

القيادة الناعمة هي استخدام المهارات الناعمة للتعامل مع الأشخاص بنجاح. الناس مختلفون مع غرورهم الفريدة وعواطفهم ومشاعرهم. ويمثل إدارتها تحديًا كبيرًا. المهارات الناعمة تساعد في قيادتها بفعالية. يجعلون الآخرين مميزين. (Rao، 2016: 3)
<b>القيادة الناعمة هي قيادة خاضعة</b>
أن القيادة الناعمة ليست قيادة مستسلمة ولا قيادة بطة عرجاء. في المقابل ، إنها قيادة حازمة تؤمن بالفوز المشترك لجميع أصحاب المصلحة. لا يؤمن بالعدوانية ولا في القيادة الخاضعة. إنه فن القيادة بأدب ورضا للتواصل مع الآخرين لتنفيذ المهام بشكل فعال. إنه فن القيادة بأدب ولكن بحزم لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية. (Rao، 2016: 3)
<b>القيادة الناعمة هي القيادة التحويلية</b>
الحقيقة هي أن كلا من أساليب القيادة مختلفة. تتكون القيادة الناعمة من Cs 11 في حين أن القيادة التحويلية تتألف من أربعة (أ) الدافع الملهم ، (ب) التأثير المثالي ، (ج) النظر الفردي ، (د) التحفيز الفكري. يقود قادة التحولات الأتباع إلى مستويات الأخلاق العالية. ينطوي على القيادة الناعمة في التعامل مع الناس مع المهارات الناعمة ومهارات الناس لتنفيذ المهام المنفذة على نحو فعال في حين تشمل القيادة التحويلية في تحويل الأفراد والمؤسسات بمساعدة Is4. بالإضافة إلى ذلك كما توضح القيادة الانتقالية أن كلا من الزعيم والتابع يرفعان كل منهما الآخر إلى مستويات أعلى من الأخلاق والتحفيز. (Rao، 2016: 4)
<b>القيادة الناعمة هي قيادة متكاملة</b>
تقود القيادة الناعمة جميع أصحاب المصلحة في منظمة أو مجتمع من وجهة نظر الناس بينما تقود القيادة التكاملية جميع أصحاب المصلحة بطريقة عاكسة وواعدة وسريعة الاستجابة وفقًا للرؤية والرسالة والقيم. وتشمل القيادة التكاملية استخدام 4 مجالات الذكاء - العقلية والجسدية والروحية والعاطفية وزراعة 3 مستويات من الوعي - المعاملات، التحويلية ومتعال أو الشمولية.
<b>القيادة الناعمة هي قيادة تشاركية</b>
أن القيادة الناعمة تؤمن بالشاركة التي لا يوجد فيها أتباع وقادة. ويتبع نموذج الزمالة للقيادة. في الوقت الحاضر ، يقدر الجنرال Y العمل مع الشركاء ، وليس مع الرؤساء والقادة. وعلى النقيض من ذلك ، فإن القيادة التشاركية هي أسلوب القيادة حيث يشارك أعضاء الفريق في عملية صنع القرار ويتم النظر في مدخلاتهم للمناقشة والنقاش. بعد ترجيح جميع الإيجابيات والسلبيات ، يتم اتخاذ القرار الجماعي. وبالتالي ، تختلف أساليب القيادة على حد سواء. (Rao، 2016: 4)
<b>القيادة الناعمة هي القيادة السلوكية</b>
أن القيادة الناعمة تتعامل مع شخصية ومواقف وسلوك الناس مع توجه الناس دون المساس بتوجيه المهام. في المقابل ، تستند القيادة السلوكية على النظرية السلوكية. وهو يركز على سلوك القائد وما يفعله القادة وكيف يتصرفون. (Rao، 2016: 4)

المصدر: من اعداد الباحثون بالاعتماد على ادبيات الدراسة

## 7. القيادة الناعمة تخلق بيئة مفعمة بالحيوية

توفير التدريب للموظفين على القيادة الناعمة تمكنهم من فهم واستكشاف هذا المنظور. إنه يساعد العاملين في مجال المعرفة على تحقيق المزيد من الفعالية في ظل مناخ الثقة والشفافية. في الواقع ، يساعد بناء الثقة وخلق التفاعل في مكان العمل على إشراك الموظفين بفعالية. يمكن أن يتقدموا بكل إخلاص للعمل كفريق. عندما يتم تزويد الموظفين ببيئة تتسم بالحيوية ، يمكن مشاركتهم بفعالية. تساعد القيادة الناعمة في خلق بيئة تتسم بالحيوية. وبالتالي ، تعزز القيادة الناعمة مشاركة الموظفين وبالتالي تحقيق الإنتاجية والأداء التنظيمي. (Rao، 2016: 12)

## المبحث الثاني

### امتحان الموظف

#### 1. الجذور المعرفية للامتحان الموظف

لعدة قرون، من أرسطو إلى آدم سميث، وقد فكرت المثقفين مفهوم الامتحان وماذا يعني أن تكون ممتن. وقد أشاد معظم ذلك فضيلة، في حين ادعى شيشرون "العرفان ليس فقط أعظم الفضائل، ولكن الأم لجميع الآخرين" (ماكولو وآخرون، 2001). تناول آدم سميث ، في نظرية المشاعر الأخلاقية ، عواقب الشعور بالامتحان من خلال القول بأن الامتحان يلعب دورا هاما في تحسين نوعية الحياة في المجتمعات (1971/1759). ومع ذلك ، تجاهل علماء أكثر معاصرة في العلوم السلوكية إلى حد كبير الامتحان ، مع وصف الامتحان بأنها واحدة من العواطف الأكثر إهمالا .

#### 2. مفهوم الامتحان الموظف

لم يعد الامتحان أحد الفضائل المهملة في علم النفس لقد تلقى اهتماما كبيرا في علم النفس والفلسفة، وان تحفيز هذا التركيز على الأبحاث هي فوائد يقدم الامتيازات ، سواء على المستوى الفردي أو الاجتماعي، كما واقترحت الأبحاث المبكرة أن ارتفاع مستويات الامتحان يتعلق بزيادة في الرفاهية الذاتية ، وتشير النتائج الحديثة إلى أن الامتحان يلعب دوراً مهماً في بناء العلاقات والحفاظ عليها ، وتعزيز السلوكيات الاجتماعية الإيجابية للموظف . (Morgan، et، 2017: 181) ما هو الامتحان ، وماذا يعني أن تكون ممتن؟ مع الحوارات المتعلقة بالامتحان التي يعود تاريخها إلى قرون ، ربما ليس من المستغرب أن هناك العديد من التعريفات والمفاهيم لما يعنيه أن تكون ممتن. عندما تتم مقارنة مجموعة من التعريفات والتصورات ، تصبح القواسم المشتركة الأساسية واضحة. حيث يعرف قاموس أكسفورد الإنجليزي الامتحان بأنه "نوعية أو حالة الشاكرين "تقدير ميل للعودة إلى اللطف". تحدث ديفيد هيوم (1888) عن الجحود باعتباره جريمة "فطيعة" و "غير طبيعية". كتب آدم سميث (1971/1759)

، الذي يعتبره كثيرون أنه فيلسوف وخبير اقتصادي ، أن الامتتان هو "الشعور الذي يدفعنا مباشرة ومباشرة إلى المكافأة" في مجال علم النفس ، يقترح إيمونس وكرمبلر (2000) أن "الامتتان هو استجابة عاطفية للهدية" ، بينما يعرف سولومون (1977) الامتتان بأنه "تقدير للربح مقترناً بالحكم القائل بأن شخص آخر هو المسؤول عن هذا المكسب. وكما تعد المكونات المعرفية والعائلية للامتتان بأنها "رد فعل عاطفي إيجابي لتلقي منفعة ينظر إليها على أنها ناتجة عن النوايا الحسنة لآخر. (121: 2002، McCullough et

كما يرى الباحثان ان الاستجابة بشعور بالامتتان تجاه أدوار هي جزء حاسم من الامتتان، والتي تُفهم على أنها سمة معقدة من الشخصية ، فان العاطفة ليست البعد الوحيد المتضمن اما العنصر الثاني من الامتتان هو السلوك هو التعبير عن الشكر أو الاعتراف بفرصة الآخرين.

في حين يعرفه الباحثون امتتان الموظف هي استجابة عاطفية إيجابية يتم الحصول عليها بعد الحصول على فائدة معترف بها.

### 3. أهمية امتتان الموظف

الاعتراف والإشادة بمجهود وعمل الآخرين، هو حالة روحية ووضع نفسي يسمح لنا بتحسين وتطوير أدائنا في حياتنا اليومية. فحين نتحدث عن اللطف وأداب المعاملة، لا نعني بذلك المبالغة والاعراق في هذا السلوك النبيل. لأن الاكثار من الشكر والامتتان يطبع علاقة العبد بربه، لأن الله يحب أن يكون عبده ملحاحا في الشكر والطلب. فالعرفان والاقرار بالجميل هو فعل وآلية جد بسيطة، نتناساها أو نتجاوزها بحكم الضغوطات اليومية والاجهاد والارهاق، الذي نعيشه في حياتنا المهنية بشكل خاص، وفي محيطنا وحياتنا بشكل عام. ويتجلى دور الاعتراف والامتتان للآخرين، كونه يعطينا شحنات معنوية وبدنية إضافية، تدفعك عزيزي القارئ للمزيد من العمل المتواصل والاجتهاد. فهذا السلوك السامي، لا يُقْصُ من مكانتك وشأنك، بل هذا السلوك يكرس انفتاحا وتوازنا في شخصيتك، وتقديرا للآخرين الذين يبذلون مجهودات جمة من أجل بلوغ المرمى. والعرفان بمجهود الآخرين يتجسد في قدرتك على تمييز وتشجيع طاقات وقدرات الآخرين وكذا إنجازاتهم. لقد سبق وتحديثنا عن التفكير الإيجابي وكيفية بلورته وصياغته لتحقيق نتائج مشجعة وإيجابية. والإشادة بأعمال الآخرين والاعتراف بإنجازاتهم ونجاحاتهم، هي قمة النضج والتوازن في شخصية الإنسان. فثقافة الاعتراف والعرفان للآخرين هي جزء من الأدوات والآليات المطلوبة، والمفترض أن تتوفر في كل فرد يرغب في حياة مشرقة، بعيدة عن الخلافات والنزاعات التي قد تؤثر على السلوكيات. (Hu & Zou, 2015:799)

### 4. امتتانه كعاطفة

من المناقشات التاريخية وتأملات الامتتان من الواضح أن الامتتان يعتبر إيجابياً وعاطفياً (بمعنى أنه يشعر به) حيث اشارت الدراسات الأخيرة حول موضوع الامتتان مبيناً الامتتان كعاطفة أخلاقية تُعرف العواطف المعنوية بأنها "عواطف مرتبطة بمصالح أو رفاية المجتمع ككل أو على الأقل بأشخاص غير القاضي أو الوكيل" (Haidt, 2003: 853). تشمل المشاعر الأخلاقية غير الامتتان الخجل والشعور بالذنب والفخر والتعاطف كما يمكن تمييز الامتتان عن هذه المشاعر الأخلاقية الأخرى من خلال تقييمها على بعدين هما : (Spence, 2010: 18)

- التركيز (الذات ، الآخر)
- التكافؤ (إيجابي ، سلبي)

باستخدام هذا التصنيف البسيط ، فإن الامتتان يركز على الآخر ولديه تكافؤ إيجابي يجعله متميزاً عن العار والشعور بالذنب ، اللذين يركزان على الذات والسلبية. كما يتميز عن الفخر ، الذي يركز على الذات والإيجابية وكذلك الحسد ، وهو يركز على الآخرين وسلبية.

### 5. امتتانه كسمة اساسية

استناداً إلى النظريات السابقة يمكننا تحديد الامتتان على أنه عاطفة إيجابية منفصلة تحدث عندما يواجه المرء منفعة ويحدد سمات إيجابية للتجربة. ومع ذلك ، فقد تم تصور التأثير على أنه مكون لكل من السمات ويعتبر التفكير في التأثير من منظور السمات نهجا أكثر تقليدية ، حيث يؤثر تصور الباحثين على أنه نزعات تصرفية لتجربة درجات مختلفة من التأثير الإيجابي أو السلبي وفي الآونة الأخيرة ، تم تأسيس التصرفات تجاه تجربة التأثير (أي تأثير السمات) والتجارب الفعلية للتأثير (أي تأثير الحالة) كإشادات منفصلة. على وجه الخصوص ، حيث اكد (Watson ، 2000 :254) أن التباين داخل الفرد (أي داخل الشخص) في التأثير هو بناء صالح او المصالح ، يمكن فصله عن الخطأ التصرفي وقياس الخطأ. وقد توصلت دراسات أخرى إلى أن الحالة تؤثر بشكل منهجي ومختلفة ومرافقة مع مجموعة متنوعة من السلوكيات والمواقف في مكان العمل وفي هذا الصدد ، لا يختلف الامتتان عن التأثير العام ، حيث تبين أيضاً أنه يحتوي على عنصر ترتيبي وقد طور مقياس التصرف بالامتتان الذي يقال فيه أن التصرف المزدهر هو سمة عاطفية التي تهيب بعض الناس للشعور بالامتتان أكثر أو أقل من الآخرين. وعلى وجه التحديد ، فإن المؤلفين يزعمون أن امتلاك تصرف أكثر امتناً يؤدي إلى الشعور بالامتتان على نحو أكثر تكراراً وأكثر كثافة ، في مجالات

أكثر من حياة الشخص ، وإلى المزيد من الكيانات في وقت معين (الوقت) أوضحت النتائج أن مقياس المؤلفين للامتنان التقديري له خصائص سيكومترية جيدة وكان بناء فريداً من السعادة والحيوية والرضا عن الحياة والأمل والتفاؤل. (Spence,2010: 20) وخلاصة القول يمكن ان يقال إن الامتنان هو عاطفة إيجابية منفصلة لها عنصر تصاعدي ، فإن مستويات التحليل في كل من الحالة والسمة متورطة في دراسة الامتنان. يتكون مستوى من الخبرة الفعلية للامتنان (أي امتنان الحالة) ويتم تصويره كحالة انتقالية منفصلة وذات طبيعة عرضية. وهذا يعني أن الموظف قد يشعر بالامتنان الشديد في يوم من الأيام ، ومن ثم لا يشعر بشيء من الامتنان في الأيام الأخرى.

### 6.الامتنان كفضيلة أخلاقية

ان الامتنان كفضيلة أخلاقية هو صفة قيمة ذات طابع جوهري ،في حين أن القيمة الأساسية للامتنان هي مقياس أخلاقي ، معزز و المحفز وموثق جيداً ، وقد أكدت كتابات حديثة على الحاجة إلى فهم الامتنان كقيمة أخلاقية جوهريّة ، مؤسّسة بدلاً من أن تؤدي ببساطة إلى حياة مزدهرة.

ويُنظر أرسطو إلى كل فضيلة على أنها مجموعة فريدة من الإدراك والعاطفة والرغبة والتحفيز والسلوك والاجتهاد أو الأسلوب، وبصرف النظر عن نسبته الفلسفية ، فإن وجهة نظر المكون لها تاريخ طويل في العلوم الاجتماعية. على سبيل المثال في علم النفس الأخلاقي قاموا بتمديد نظرية التطور الإدراكي لـ لإنشاء "نموذج مكون من أربعة" وهذا النموذج احتفاظه بالحكم كعامل مهم ، يشمل الحساسية الأخلاقية والدافع الأخلاقي والشخصية الأخلاقية.

في حين تستمر المناقشات حول المكونات البارزة للأداء الأخلاقي بشكل عام ، أو الفضيلة على وجه الخصوص ، هي ان هناك أربعة مكونات على الأقل في معظم المفاهيم: المعرفية ، العاطفية ، المرافعة و المواقف والسلوكية. بناء على هذا الفهم ، من أجل تعريف امتنان الموظف يحتاج إلى معرفة ما الذي يأخذه الموظف بالشكر ، وكيف يحرك الموظف كعاطفة ، وما هي المواقف التي يمتلكها الموظف تجاه بؤرة الامتنان ، وإلى أي مدى الامتنان عرضت في سلوك الموظف. (Morgan et, 2017 :182)

### المبحث الثالث

#### الجانب العملي للدراسة

#### أولاً: ترميز فقرات المقياس

جدول (3) ترميز فقرات الاستبيان

المتغير	البعد	رمز البعد	عدد الفقرات
القيادة الناعمة SL	التواصل القيادي	SSL	3
	الرؤية القيادية	CSL	3
	الذكاء العاطفي	ZSL	3
امتنان الموظف EG			10

المصدر: من إعداد الباحثون

#### ثانياً: التحليل الوصفي

يستهدف التحليل الوصفي تخيص البيانات التي جمعها الباحثان وذلك من خلال مقاييس التشتت ومقاييس النزعة المركزية، ويستعرض الجدول (3) ادناه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة، والتي أظهرت تجاوز كافة الفقرات للوسط الفرضي البالغ (3) (عند استخدام مقياس ليكرت الخماسي)، وهذا يدل على انتشار كافة المتغيرات في المصرف قيد البحث، كما أظهرت نتائج التحليل الوصفي نسب متدنية من الانحراف المعياري مما يدل دقة إجابات المستجيبين وفهمهم للفقرات.

جدول (4) التحليل الوصفي لفقرات البحث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الرمز	البعد او المتغير
.78932	4.0339	SSL	التواصل القيادي
.85780	4.2203	CSL	الرؤية القيادية
.62155	4.2373	ZSL	الذكاء العاطفي
0.756223	4.163833	SL	القيادة الناعمة
.89612	4.1356	EG	امتنان الموظف

يظهر من خلال الجدول (4) ان كافة المتغيرات وابعادها الفرعية قد تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (3) وبالتالي هذا يشير الى انتشار كافة المتغيرات والابعاد في المنظمة المبحوثة.

**ثالثاً: تقييم أداة القياس**

يهدف تقييم أداة القياس الى تقييم صدق وثبات المقاييس التي تم استخدامها في البحث، ويتم تقييم أداة القياس في اسلوب نمذجة المربعات الصغرى PLS-SEM وفقاً لـ (Hair et al., 2017) من خلال أربعة معايير وكما يلي:

1. معامل كرونباخ الفا: الحد الأدنى 0.7
  2. الثبات المركب: الحد الأدنى 0.6
  3. ثبات الفقرة (التشبعات): الحد الأدنى للتشبعات المثلى 0.7
  4. متوسط التباين المستخلص (AVE): الحد الأدنى 0.5
- من خلال استخدام برنامج SmartPLS فقد تم الحصول على نتائج اختبار أداة القياس والذي يستعرض نتائج الجدول (5) ادناه.

جدول (5): نتائج اختبار أداة القياس

Item	Loadings	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE
SSL1	0.748	0.775	0.823	0.588
SSL2	0.795			
SSL3	0.773			
CSL1	0.717	0.730	0.807	0.593
CSL2	0.791			
CSL3	0.742			
ZSL1	0.761	0.721	0.823	0.539
ZSL2	0.738			
ZSL3	0.709			
EG1	0.725	0.709	0.867	0.599
EG2	0.862			
EG3	0.901			
EG4	0.771			
EG5	0.834			
EG6	0.733			
EG7	0.898			
EG8	0.901			
EG9	0.781			
EG10	0.859			

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

من خلال الجدول (5) يظهر بان كافة مؤشرات انموذج القياس قد حققت القيم المسموح بها وفقاً لـ (Hair et al., 2017) وبالتالي فإنه يتم الإبقاء على كافة الفقرات.

**رابعاً: اختبار الفرضيات**

لقد تضمنت فرضية رئيسية واحدة والتي نصت على انه "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة وأمتنان الموظف، وتفرعت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التواصل القيادي وأمتنان الموظف.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الرؤية القيادية وأمتنان الموظف.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الذكاء العاطفي وأمتنان الموظف.

اختبار الفرضية الرئيسية

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية فقد تم استخدام برنامج SmartPLS لغرض بناء انموذج المسار كما في الجدول (6).

جدول (6) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

R2	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	المسار
0.712	قبول	0.000	18.301	0.721	EG > SL

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والتي أظهرت بان قيمة معامل المسار (حجم التأثير) 0.721 والذي يعتبر معنويًا لان معامل المسار يكون معنويًا عندما تتجاوز قيمة t عن 1.96 وان لا تتجاوز قيمة P عن 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017). ولما كان معامل المسار يتجاوز الحد الأدنى من قيمة t و p فإنه يتم قبول الفرضية الرئيسية، اما معامل التحديد (R2) فقد بلغ 72% والذي يشير الى ان القيادة الناعمة تفسر 72% من العوامل المؤثرة على أمتنان الموظف. اختبار الفرضيات الفرعية لغرض اختبار الفرضيات الفرعية فقد تم استخدام برنامج SmartPLS لغرض بناء انموذج المسار وكما في الجدول (7) والذي يستعرض نتائجه ادناه.

جدول (7) نتائج اختبار الفرضية الفرعية

R2	النتيجة	p Value	t Value	معامل المسار	المسار
0.735	قبول	0.000	9.282	0.487	SSL > EG
	قبول	0.000	7.372	0.431	CSL > EG
	قبول	0.000	8.366	0.453	ZSL > EG

المصدر: مخرجات برنامج SmartPLS

يستعرض الجدول (7) معاملات المسار والتي تكون معنوية عندما تتجاوز قيمة t عن 1.96 وان تتجاوز قيمة P عن 0.05 وفقاً لقاعدة (Hair et al., 2017). ولما كانت معاملات المسار تحقق الحدود المقبولة من قيم t و p فإنه يتم قبول كافة الفرضيات، اما معامل التحديد المعدل فقد بلغ 73% وهذه النسبة تشير الى ان ابعاد القيادة الناعمة والذي يفسر 75% من العوامل المسببة لامتنان الموظف، واما بقية النسبة فهي لعوامل لم يتناولها البحث.

#### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: استنتاجات

1. نستنتج من البحث الحالي ان هناك علاقة كبيرة بين الاسلوب القيادي المتبع المتمثل بالقيادة الناعمة وسلوكيات العاملين من خلال امتنانهم ، بحيث ان أي تحسين في الاسلوب القيادي المتبع وكيفية تعامل القائد مع المرؤوسين يؤثر بشكل مباشر على سلوكياتهم وبالتالي يؤثر على مستوى الانتاجية وتحقيق الاهداف ويدفع الافراد الى زيادة ولائهم تجاه وظائفهم ويزيد من امتنانهم للقائد او المرؤوسين .
2. اظهر البحث فيما يتعلق بالقيادة الناعمة ان لها تأثيراً مباشراً على تعزيز امتنان الموظف لدى المرؤوسين في المنظمة المبحوثة.
3. ان شعور العاملين بانهم يتمتعون بالمهارات الناعمة ويشعرون انهم مرتبطون فيما بينهم بعلاقات ومهارات تنسم الشخصية، والكاريزما، والضمير، والإيمان، والشجاعة، والتواصل، والتعاطف، والالتزام، والاتساق، والنظر والمساهمة، يجب أن يمتلك القادة الناجحون أيضاً خصائص أخرى مثل التنسيق والبهجة والفهم والتعاون والاتصال للتواصل مع الآخرين ليصبحوا قادة لينة الناجح اكثر من كونها علاقة عمل فقط يزيد من الروح المعنوية لدى العاملين ويعزز الثقة بينهم وبين القائد ويجعلهم اكثر امتنان ولاءً وتقانياً في عملهم .

4. وجد الباحث ان اهتمام القائد بالمرؤوسين واهتمامه بمصالحهم ويحفزهم نحو الاساليب والمهارات الناعمة وسعيه لتحقيق اهدافهم ومراعاته لظروفهم يدفعهم الى بذل المزيد من الجهود لتقديم افضل ما يكون من اجل المنظمة.

#### ثانياً: التوصيات

1. ينبغي على القادة في الجامعة الى مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات واتاحة الفرصة امامهم في التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم .
2. ينبغي على القادة في المنظمة المبحوثة زيادة وعي الافراد العاملين الى اهمية الدور الذي يقومون به والعمل على رفع مستوى كفاءتهم والتزامهم وذلك من خلال فسخ المجال امامهم في التعبير عن الآراء والمقترحات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات .

3. ينبغي على ادارة المنظمة ا او الجامعة المبحوثة ان تكون قدوة للآخرين وان تعمل على اتباع افضل الوسائل التي تهدف اليها القيادة الناعمة من اجل كسب العاملين والاهتمام بمصالحهم ومراعاة ظروفهم والتعامل معهم بما يتناسب مع تلك الظروف التي يعيشون فيها مما يؤدي الى شعور الافراد بان القائد اللين او الناعم هو من يهتم بهم ويراعي مصالحهم .

4. ضرورة تطبيق خصائص القيادة الناعمة من خلال وضع برنامج وسيناريو للأفراد العاملين في المنظمة من اجل تحقيق اهدافهم وطموحاتهم والتي ستنعكس على ادائهم في المستقبل.

#### المصادر والمراجع

1. عجبل ، سامية هاني ، (2018). القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي- دراسة حالة في مجموعة من المصارف الخاصة في كربلاء والنجف وبابل، مجلة الإدارة والاقتصاد ، المجلد السابع ، العدد الخامسة والعشرون.
2. حاكم الميالي & حسن حمزة. (2022). القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز Journal of Kufa Studies . Center, 1(64), 339-370.
3. مبارز، أيمن عبد العال & شعراوي. (2019). دور مهارات القيادة الناعمة والدور الوسيط الولاء التنظيمي للعاملين في إدارة التغيير التنظيمي (بالتطبيق علي مصنع نستلة 6 أكتوبر .مجلة البحوث الإدارية.65-157.37(2) ,

4. Rao, M. S. (2017). Soft Leadership: An Innovative Leadership Perspective. The Journal of Values-Based Leadership, 10(1), 9.
5. Gholami, M. (2017). A REVIEW ON SOFT LEADERSHIP. European Journal of Social Sciences Studies.
6. Awan, M. H., Ahmed, K., & Zulqarnain, W. (2015). Impact of project manager's soft leadership skills on project success. Journal of Poverty, Investment and Development, 8(2), 37-89..
7. Rao, M. S. (2016). Debunking myths about soft leadership and exploring it to achieve organizational excellence and effectiveness. Industrial and Commercial Training, 48(7), 362-366.
8. Aldulaimi, S. H. (2018). Leadership Soft Skills in Higher Education Institutions. Social Science Learning Education Journal, 3(7), 01-08.
9. Rao, M. S. (2013). Soft leadership: a new direction to leadership. Industrial and Commercial Training, 45(3), 143-149.
10. Rao, M. S. (2016). Shortlist Your Employer: Acquire Soft Skills to Achieve Your Career and Leadership Success to Excel as a CEO. The Journal of Values-Based Leadership, 9(1), 13.
11. Rao, M. S. (2016). Debunking myths about soft leadership and exploring it to achieve organizational excellence and effectiveness. Industrial and Commercial Training, 48(7), 362-366.
12. Rao, M. S. (2016). Shortlist Your Employer: Acquire Soft Skills to Achieve Your Career and Leadership Success to Excel as a CEO. The Journal of Values-Based Leadership, 9(1), 13.
13. Rao, M. S. (2016). Hard versus soft leadership? Examples and illustrations. Strategic HR Review, 15(4), 174-179.
14. Gholami, M. (2017). A REVIEW ON SOFT LEADERSHIP. European Journal of Social Sciences Studies.
15. Morgan, B., Gulliford, L., & Kristjansson, K. (2017). A new approach to measuring moral virtues: The Multi-Component Gratitude Measure. Personality and Individual Differences, 107, 179-189.
16. McCullough, M. E., Emmons, R. A., & Tsang, J. (2002). The grateful disposition: A conceptual and empirical topography. Journal of Personality and Social Psychology, 82, 112-127.
17. Hu, Z., Li, Q., & Zou, S. (2015). Research on the Structure of Principal's Moral Leadership in Middle Schools in Mainland China. Creative Education, 6(8), 798.
18. Spence, J. R. (2010). Employee Gratitude: A New Direction for Understanding Organizational Citizenship Behaviour.
19. Morgan, B., Gulliford, L., & Kristjansson, K. (2017). A new approach to measuring moral virtues: The Multi-Component Gratitude Measure. Personality and Individual Differences, 107, 179-189.