

القيادة الناعمة وتأثيرها في أداء منظمات الاعمال

(بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من القيادات الادارية العاملة في المصارف الاهلية في بغداد)

**Soft leadership and its impact on the performance of business organizations
(A sample survey of administrative leaders working in commercial banks in Baghdad)**

أ.م.د. حميد علي احمد الملا

الباحث مريم عثمان ابراهيم

كلية الادارة والاقتصاد / الجامعة العراقية

Iraqi University Faculty of Administration and Economics

maryiamalmajeed@gmail.com

تاريخ تقديم البحث : 2022/09/12

تاريخ قبول النشر: 2022/10/09

المستخلص

يهدف البحث بشكل اساسي الى التعرف على مقدار تأثير القيادة الناعمة بأبعادها (الرؤية، الاتصال، الذكاء العاطفي) في أداء منظمات الاعمال في المصارف الاهلية في مدينة بغداد وتكمن مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي : هل يوجد تأثير للقيادة الناعمة في أداء منظمات الاعمال في المصارف مجال البحث، ولغرض تحقيق هدف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم اعداد استبانة لجمع البيانات اللازمة والتي تعد مقياساً للبحث ، ولقد وزعت الاستبانة على عينة تم اخذها بشكل عشوائي وفقاً لمعادلة (Stephen Thompson) من مجتمع البحث المكون من القيادات الادارية العاملة في المصارف الاهلية في بغداد ، حيث بلغ حجم العينة (118) ، ولاختبار فرضيات البحث تم اعتماد مجموعة من الاساليب الاحصائية والاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS.V.25) وبرنامج (AMOS)، توصل هذا البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها : ان متغير القيادة الناعمة بابعاده له تأثير فاعل وجوهري في أداء منظمات الاعمال في المصارف عينة البحث .

الكلمات المفتاحية : القيادة الناعمة ، أداء منظمات الاعمال، المصارف الاهلية .

Abstract

The research aims mainly to identify the extent of the impact of soft leadership in its dimensions (vision, communication, emotional intelligence) on the performance of business organizations in private banks in the city of Baghdad. The problem of the research lies in the following main question: Is there an impact of soft leadership on the performance of business organizations in banks The research, and for the purpose of achieving the goal of the research, the descriptive analytical approach was used and a questionnaire was prepared to collect the necessary data, which is a measure of the research, and the questionnaire was distributed to a sample that was randomly taken according to (Stephen Thompson) equation from the research community consisting of administrative leaders working in private banks in Baghdad , where the sample size was (118), and to test the research hypotheses, a set of statistical methods were adopted and the statistical program (SPSS.V.25) and the (AMOS) program were adopted. Active and essential in the performance of business organizations in banks, the research sample.

Keywords: soft leadership, performance of business organizations, private banks.

المقدمة

المدرء المصرفيون يحتاجون إلى السمات القيادية الصعبة والناعمة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، ففي ظل العولمة والتطور الذي حصل في العالم خاصة في الجانب السوق المصرفي العالمي والعربي لم يعد من الممكن أن يعتمد قادة المصارف على معارفهم ومهاراتهم الإدارية فقط في إدارة المؤسسة المصرفية، وإنما يحتاجون بالإضافة إلى ذلك مهارات وسمات قيادية تساعدهم على تشجيع وتحفيز العاملين وبالتالي تطوير الخدمات المصرفية، والتحسين المستمر لمواكبة الحداثة في السوق المصرفي، والتأكد من استعداد العاملين لمواجهة التغيرات المحتملة (Ngang, 2015: 332). القيادة الناعمة هي مفهوم جديد قدمه (Roa) لأول مرة في عام (2012) وهو يعتقد أن القيادة الناعمة هي شرط أساسي لعالم مترابط ومعاصر، يتم تطبيق أسلوب القيادة هذا من خلال تطبيق المهارات اللينة ومهارات الأفراد، وأكد على أن القيادة الناعمة هي نموذج للقيادة المتكاملة والمشاركة والعلاقات والسلوك الذي يستخدم الإقناع والتفاوض والتقدير والتحفيز وأدوات التعاون الأخرى لتوجيه الأفراد لتنفيذ واجباتهم بشكل فعال (Gholami, 2017: 322). بينما أشار (الحجاج) أن للقيادة سبع صفات تساعد على انشاء قائد مؤثر في جيله ويعمل على تغيير الوضع الحالي للأفضل على مستوى المنظمة او على المستوى العام ، وتتضمن هذه الصفات هي (الرؤية الواضحة، الشجاعة ، التحفيز ذاتيًا ، القدرة على إلهام الآخرين ، المعرفة الحقيقية لكل موظف في الشركة ، يضع خطة للمنظمة تجمع مصلحة الجميع و صفة الالتزام او الاتباع) ان القائد التشغيلي المكلف بالمهام اليومية " قائد المعاملات " لا يقوم بذلك ، حيث ان وضع الرؤية أو تحديد أهداف لمستقبل الشركة لا يقوم بها الا قائد يريد تغيير الوضع الحالي الى الافضل ينتقل إلى ما وراء الوظائف اليومية ويعمل على مستوى أعلى ويركز على إحداث تغيير في ثقافة الأشخاص أي التغيير الفكري الذي من شأنه أن يؤدي إلى الابتكار والتطور والنمو (الحجاج، 2014: 12). القيادة الناعمة تدمج بين المهارات الناعمة والصعبة والقيادة اي يجب ان يجمع القائد بين هذه الصفات الثلاثة مع الاخذ بعين الاعتبار أهمية الموارد البشرية الثمينة والقدرة على إدارة العواطف ومشاعر الافراد بنجاح، أي القائد هنا يركز على الافراد وليس على المهام ويتعاطف مع الآخرين وينظر الى الأمور من منظور انساني، والقيادة الناعمة تركز على شخصية الافراد ومواقفهم وسلوكهم وتدعوا الى جعل الآخرين يشعرون بأهمية أكبر (الحدراوي و جلال، 2020: 210).

اما مفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى إضافة إلى معياري الكفاءة والفاعلية، مثل: معدلات الدوران والحوادث والغيابات والتأخير والكسل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية وكذلك يسهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن ان نقول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات، من حيث أداء العمل بفاعلية و كفاءة، مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل (عباس، 1999).

أولاً : منهجية البحث

1. مشكلة البحث: تحتاج المنظمات في المرحلة الحالية والمستقبلية في العراق بشكل عام والمصارف الاهلية بشكل خاص، إلى قادة يمتلكون المؤهلات والكفاءات العلمية ويتمتعون بها، وذلك بسبب طبيعة المنافسة والنمو الاقتصادي المتوقع، وبالأخص في حال دخول الاستثمارات الأجنبية لقطاع العمل المصرفي، إذ يتوقع الكثير من الاقتصاديين والمصرفيين أن المشكلات والتحديات ستزداد ليس بسبب عدم وجود قيادات إدارية، بل بسبب عدم توافر مؤهلات و مهارات ومعارف يبدعون في استخدامها، ومن الواضح إن بيئة المصارف العراقية لم تحظى بممارسات القيادة الناعمة مقارنة بالدراسات التي حظيت بها المصارف العالمية في مجال أعمال المصارف، الأمر الذي يؤكد حاجة هذه المصارف لعينة البحث لإثبات مكانتها والبحث عن الصيغ والممارسات التي ترسم أهدافها ويشعر من خلالها العاملين بأنهم جزء من هذه المنظمة، ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي الآتي: هل يوجد تأثير للقيادة الناعمة بأداء المصارف من وجهة نظر عينة البحث؟

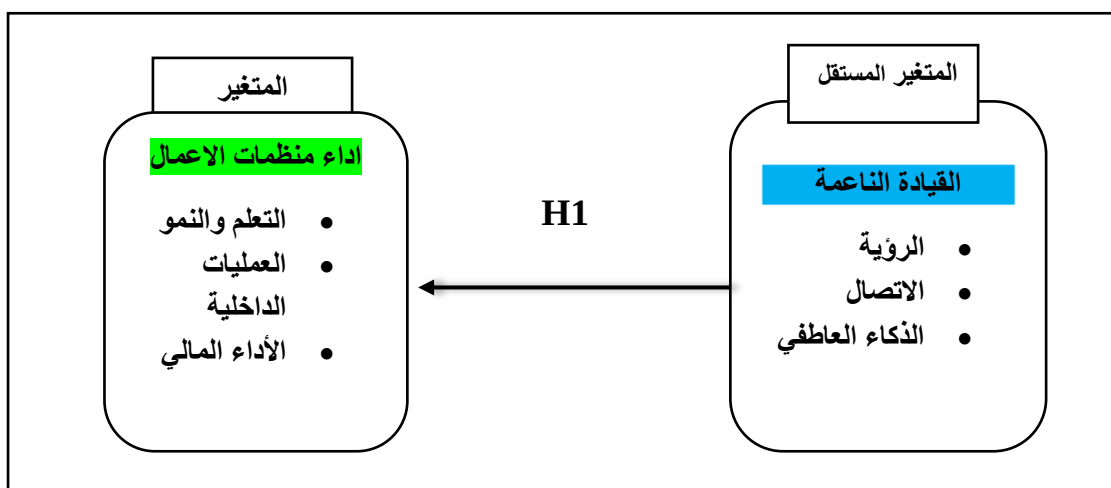
2. اهداف البحث: يسعى هذا البحث لتحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن ايجازها بالآتي :

- أ. التعرف على مدى توافر ابعاد متغيرات البحث الحالية المتمثلة بالمتغيرات (القيادة الناعمة، أداء منظمات الاعمال) في المصارف عينة البحث.
- ب. التعرف على دور القيادة الناعمة وتأثيرها في أداء منظمات الاعمال.
- ت. التعرف على مستويات التأثير المباشر بين متغيرات البحث وابعاده الفرعية في المصارف عينة البحث.

3. اهمية البحث:

- أ. يجمع البحث الحالي بين اثنتين من المواضيع المهمة في حقل الادارة والاقتصاد تمثلت بالمتغير المستقل القيادة الناعمة ، والمتغير التابع أداء منظمات الاعمال.
- ب. يسهم هذا البحث في اثراء المكتبة العلمية العراقية التي تختص بمواضيع ادارة الاعمال في المنظمات العراقية وخاصة القطاع المصرفي ، والسعي للتواصل مع الجهود التي يبذلها الباحثين في رفد الموضوعات المتناولة من الناحية الفكرية والمعرفية.
- ت. تشجيع القيادات الادارية العاملة في المصارف مجال البحث للتعرف بأهمية متغيرات البحث والاستفادة منها وايلاء العاملين في المصرف الاستماع لآرائهم وتشجيعهم لتحسين عطائهم وبالتالي تحسين الأداء المصرفي.

4. انموذج البحث الفرضي



الشكل (1) انموذج البحث الفرضي

5. فرضية البحث :

الفرضية الرئيسية (H) : "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الناعمة وابعادها مجتمعة في أداء منظمات الاعمال من وجهة نظر افراد عينة البحث".

6. مجتمع وعينة البحث

يمثل مجتمع البحث القيادات الادارية ومعاونيهم ورؤساء الاقسام والوحدات الإدارية العاملة في المصارف الاهلية الاتية (مصرف الخليج التجاري ، مصرف الموصل للتنمية والاستثمار ، مصرف الاتحاد العراقي ، مصرف اشور الدولي، مصرف المنصور للاستثمار ، مصرف عبر العراق ، مصرف الهدى ، مصرف التنمية) والعاملة في مدينة بغداد ، والبالغ عددهم (250) فرد وتم اختيار منهم عينة عشوائية مقدارها (150) فرداً والجدول(1) يوضح مجتمع البحث والعينة وكيفية احتسابها:

الجدول (1) مجتمع وعينة البحث

ت	اسم المصرف	عدد القيادات الإدارية	حجم العينة	عدد الاستثمارات المستردة	تاريخ التأسيس	الموقع الجغرافي
1.	مصرف الخليج التجاري	17	10	10	2000	بغداد / شارع السعدون
2.	مصرف الموصل للتنمية والاستثمار	20	12	10	2001	بغداد / الكرادة _ شارع النضال
3.	مصرف الاتحاد العراقي	52	31	21	2004	بغداد / تقاطع المسبح
4.	مصرف اشور الدولي	56	33	20	2005	بغداد / ساحة عقبة بن نافع
5.	مصرف المنصور للاستثمار	32	20	16	2007	بغداد / كرادة خارج
6.	مصرف عبر العراق	28	17	15	2006	بغداد / مقابل بدالة العلوية
7.	مصرف الهدى	15	9	9	2008	بغداد / الكرادة / حي الوحدة
8.	مصرف التنمية الدولي للاستثمار والتمويل	30	18	17	2011	بغداد / عرصات الهندية
	المجموع	250	150	118		

ثانياً : الاطار النظري

1. القيادة الناعمة

أ. مفهوم القيادة الناعمة: القيادة الناعمة تتطلب درجة عالية جداً من المهارات الشخصية للعمل مع الآخرين ، وتحفيز الآخرين بلطف للقيام بالتزاماتهم بكل طاقة وشغف ، وتشجيع الآخرين للعمل معاً باتجاه تحقيق رؤية القائد وهذا لا يتم الا من خلال ايمان الافراد بقائدهم ورؤيته واتباعه لتحقيق الهدف الواحد ، يمكن النظر إلى "المهارات الشخصية" على أنها السلوكيات التي يظهرها القائد أثناء تعامله مع الافراد وفق المواقف المهنية (kolzow,2014:127). القائد الناعم هو الشخص الذي يحفز الافراد لتحسين الاداء على مستوى الفرد او على مستوى المنظمة ويستخدم القائد هنا المهارات الناعمة اللينة لرفع مستوى نجاح المنظمة بشكل فعال من خلال الكاريزما الخاصة به و المزيد من الثناء، والتحفيز والإلهام، والتفكير الفردي. عادة ما تكون هذه المهارات اللينة التي يتمتع بها القائد الناعم هي الفرق بين القائد العادي والقائد العظيم الذي يلهم من حوله ويؤثر بهم ايجابياً لتنمية قدراتهم وإنجاز المهام بوقت اقصر وخطورة اقل مع التركيز على طبيعة التعلم والتطور المستمر (امان، 2016: 12).

بين (الحدراوي) ان القيادة الناعمة تدمج بين القيادة بالمهارات الناعمة والصعبة، أي يمتلك صفات القائد المؤثر بالآخرين مع الاخذ بعين الاعتبار أهمية الموارد البشرية الثمينة، والقدرة على إدارة العواطف ومشاعر الافراد بنجاح، أي القائد هنا يركز على الافراد وليس فقط المهام ويتعاطف مع الآخرين وينظر الى الأمور من منظور انساني، اي القيادة الناعمة تركز على شخصية الافراد ومواقفهم وسلوكهم وتدعو الى جعل الآخرين يشعرون بالاهتمام من قبل القيادات الإدارية في المنظمة وهذا بدوره يساعد العاملين على الانخراط بصورة اكبر في تنفيذ مهامهم وتحقيق الأهداف بشكل افضل واسرع (محمد والحدراوي، 2020: 210).

وتعد القيادة الناعمة أنموذج متكامل يقوم على سلوك المشاركة، يعتمد على مجموعة أدوات مثل الإقناع والاعتراف والتفاوض والتقدير والتعاون والتحفيز لإنجاز المهام بفعالية اكبر، إذ تعرف القيادة الناعمة بأنها عملية تحديد الأهداف والتأثير على الأفراد من خلال الإقناع وبناء فرق قوية بالتفاوض معهم من أجل الوصول إلى موقف مربح للجانبين واحترام إخفاقاتهم ومد يد العون لهم وتحفيزهم باستمرار والعمل على تحقيق التوافق بين طاقاتهم وجهودهم وتقدير مساهمتهم في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية مع التركيز على المهارات الناعمة (كيلاني، 2022: 2).

ومن خلال المفاهيم اعلاه يرى الباحث القيادة الناعمة على انها: قيادة تستند على رؤية إنسانية مهنية، أي مزيج بين الذكاء العاطفي والسلطة الإدارية يتم من خلالها توجيه الأشخاص لبناء قوة بشرية تتجاوز حدودها المعرفة وتقوم على أساس المشاركة بين القيادات الإدارية والمستويات الأخرى.

ب. سمات القيادة الناعمة Soft leadership features

اتفق كل من (Rao,2017:4) (Ryan,2015:16) على عدة سمات يتميز بها القائد الناعم ومنها الآتي:

- الشخصية (Character): هي أحد المكونات الرئيسة للقيادة الناعمة، من خلال شخصيتهم القوية يقودون شعوبهم عن طريق التأثير بهم وتوجيههم، ينظر الناس إلى القادة الذين يتمتعون بالشخصية المؤثرة المنفردة لا تشوبهم شائبة، ومن ثم تؤكد معظم المنظمات على الشخصية من خلال برامج تطوير الشخصية.
- الكاريزما (Charisma): واحدة من أعظم خصائص القادة الناعمة هي جاذبيتهم، تقول الكاتبة الأمريكية (Marianne Williamson) "الكاريزما بريق في الناس لا تستطيع شراؤها بالمال، إنها طاقة غير مرئية ذات تأثيرات مرئية" القادة الناعمون يجعلون الآخرين أكثر قيمة وأهمية من خلال الكاريزما التي يتمتعون بها، تساعد الكاريزما في التواصل مع الآخرين بسهولة حيث يشعر الناس بالتقدير والسعادة للتحدث مع هؤلاء القادة.
- القناعة (Conviction): يعتبر الاقناع مكوناً رئيسياً آخر للقيادة الناعمة والتي بدونها لا يمكن للقادة الناعمين أن يقودوا بنجاح، قناعة الجماعة هي التي تدفع القادة الناعمين إلى الأمام وتجعل أفرادهم يتقدمون نحو تحقيق أهدافهم، قال الكاتب الأمريكي (Walter Lippmann) بجدارة، "الاختبار الأخير للقائد هو أنه يترك وراءه رجالاً آخرين، الاقتناع والإرادة للمضي قدماً".
- الشجاعة (Courage): الشجاعة جزء لا يتجزأ من القيادة الناعمة، الشجاعة لا تعني القتال الجسدي مع الآخرين، الشجاعة لا تعني أن تكون عدوانياً في كل الأوقات، الشجاعة تدور حول التمسك بقيمك وأخلاقك ومبادئك وسياساتك على الرغم من تعرضك للضغط من قبل الآخرين وتلقي تهديدات من الآخرين، غالباً ما يعتقد الناس أن الشجاعة كسمة تقتصر على الأفراد العسكريين فقط، هذا ليس صحيحاً، الشجاعة هي أيضاً عنصر رئيسي للقادة الناعمين لأن الشجاعة تتطلب الثقة من أتباعهم.
- التواصل (Communication): يعتمد نجاح القيادة الناعمة على التواصل أكثر من أي شيء آخر، من خلال قادة الاتصال يعبرون عن أفكارهم وآرائهم وإقناع الآخرين باتباعها، القيادة تدور حول التعامل مع الناس لتحقيق الأهداف، أثناء التعامل مع التواصل مع الأشخاص يصبح العنصر الأساسي الذي من خلاله يتواصل القادة مع الآخرين.
- التعاطف (Compassion): تتبع القيادة الناعمة من ينبوع الرحمة، التعاطف سمة أساسية للقيادة الناعمة، يقدر الناس القادة الذين يهتمون بهم ويلمسون معاناتهم، الرحمة ليست ضعف يقول جبران خليل جبران: "الرقّة والعطف ليس من علامات الضعف واليأس، بل من مظاهر القوة والعزم"، تتطلب الرحمة قوة داخلية كبيرة وشجاعة وهي مفتاح لخدمة الناس، تحدث الرحمة فرقاً كبيراً في جعل القادة قادة ناعمين.
- الالتزام (Commitment): يتمتع القادة الناعمون بخاصية عظيمة أخرى وهي الالتزام لأنها تجعلهم يحظون بالاحترام الكبير من بين الآخرين، إذا أظهرت التزامك كقائد، فإن الناس يتقون بك ويعاملونك بأقصى درجات الاحترام لقد قيل بحق الناس لا يهتمون بمدى كبرك اي إنهم يهتمون فقط بمدى التزامك.
- التماسك (Consistency): يحتاج القادة إلى إظهار تماسكهم حتى يكون لهم تأثير عميق على شعوبهم، يتوقع الناس أن يكون القادة ذو مسؤولية ومصادقية، قد يؤدي عدم إظهار التماسك إلى أزمة المصادقية.
- الاعتراف بجهد الآخرين (Consideration): يعتبر تشمين جهد الآخرين أحد الخصائص الرئيسة للقيادة الناعمة حيث يهتم القادة الناعمون بشعوبهم بشكل أساسي، يشمل الاعتراف بالعمل الجيد الذي قام به الآخرون وتقديره بسرعة وكرم، هذه هي سمة القادة الذين لديهم توجه تجاه الأفراد بدلاً من توجيه المهام، قادة المعاملات موجهون بشكل أساسي إلى المهام بينما القادة الناعمون موجهون نحو الناس ولديهم قلب كبير لرعاية الآخرين ومراعاتهم.
- المساعدة والمشاركة (Contribution): نحن هنا اليوم بسبب المساهمات والمساعدات الرائعة التي قدمها العديد من القادة الناعمين لهذه البشرية بغض النظر عن مجالات اهتمامهم، تشمل المساهمة بالوقت الثمين والمال والطاقة والأفكار والمعرفة والمساعدة للمجتمع، المساهمة الحقيقية والنزيهة تطلب قيادة حقيقية، يحترم الناس القادة الذين يساهمون بأفضل ما لديهم في المجتمع دون الغرور بالثروة أو السلطة أو المكانة

ت. قياس القيادة الناعمة

ويمكن قياس القيادة الناعمة من خلال الابعاد الآتية :

- **الرؤية :** تلك التوجهات او التصورات لمستقبل المنظمة وما يجب ان تكون عليه في المستقبل البعيد ، أي صورة لمستقبل المنظمة ومنها يتم تقرير الأهداف ويجب ان تكون الرؤية متناسقة مع المبادئ والقيم للمنظمة، وعلى أساس هذه الرؤية يتم العمل بشكل يومي من قبل القائد والافراد الاخرين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الى تحقيقها المنظمة (احمد، 2020: 10).
- **الاتصال :** بأنه مصدر إلهام وتشجيع فرد أو مجموعة من خلال المشاركة المنهجية والهادفة للمعلومات باستخدام مهارات اتصال ممتازة ، خاصة في ظل التقدم والتغيير السريع الحالي يتمثل التحدي الأكبر في هذه الأيام في كيفية كسب ثقة موظفين المؤسسة والزبائن. تساعد المنظمة مع القادة الذين يتمتعون بالمهارة الكافية للتواصل بشكل كبير ومميز مع سياسات اتصال مخططة ومخصصة تماماً ، على تشجيع ليس فقط الموظفين ، ولكن أيضاً الشركاء والزبائن لجعلهم يثقون في المنظمة . (Johansson et al, 2011:3)
- **الذكاء العاطفي :** انه النموذج المختلط الذي يجمع في الشخصية الواحدة السلوكيات الاجتماعية والكفاءات التي يتمتع بها القائد التي تساعده على ممارسة قيادته الناعمة وتحقيق التعاون عن طريق بناء علاقات طويلة ومستقرة لبناء فريق عمل متكامل (عجيل ، 2019: 13).

2. أداء منظمات الاعمال:

أ. مفهوم أداء منظمات الاعمال

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة لمنظمات الاعمال بشكل عام ويعتبر محط اهتمام علماء الإدارة ويكاد ان يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع علم وحقول المعرفة الإدارية بما فيها إدارة المنظمة ويعني الأداء بأنه قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو في إطار الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الى تحقيقها ويأتي في مقدمتها النجاح الاستراتيجي (أبو قحف، 1993: 93). ما زال مصطلح الأداء يثير جدلاً ونقاشاً واختلافاً في آراء الباحثين، ويرجع ذلك الى تباين الطروحات والآراء وتطورات طبيعة الأداء استناداً الى المتغيرات البيئية والتقنية واستخدام الموارد وتعدد ابعاد الأداء نظراً لأهميته التنظيمية، وقد تجسدت اوليات مفهوم الأداء من خلال التحكم النسبي بأسعار المنتجات والخدمات بواسطة السيطرة على تكاليفها (Bourguignon, 2003: 68). الأداء في المنظمات يمثل دالة ديناميكية مركبة وذلك لأنه يستخدم الموارد والعناصر البيئية والمكونات التنظيمية والوظيفية والتقنية والمعرفية وهي تدار ضمن (مصفوفة الادارة Management Matrix) قيادةً وتخطيطاً وتنظيماً و متابعة، في اتجاه تحقيق رسالة وأهداف المنظمة والمجتمع بشكل متكامل وبالتالي يزيد ذلك من فاعلية المنظمة وبالتالي يقودها الى النجاح في الأداء التنظيمي (الجنابي، 2016: 67). وأشار الباحث (أسماء والخضر) الى ان اداء منظمات الاعمال هو سلوك وظيفي هادف لإنجاز الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة (أسماء والخضر، 2017: 251). وأضاف (مرسال ومسعود) الى انه من المفاهيم المرتبطة بالأداء مفهوم الإنتاجية الذي يتضمن كلاً من الفاعلية والكفاءة وتشير الفاعلية الى تحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة على هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات حيث كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى والإنتاجية تقاس بمعيار الكفاءة والفاعلية فالعامل الجيد تكون إنتاجيته عالية ويساهم أداؤه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل (مرسال ومسعود، 2020: 387-388).

ويرى الباحث ان اداء منظمات الاعمال النتائج المتحققة في المنظمة، نتيجة تفاعل الأنشطة والموارد بدايةً من البنى التحتية ومستوى التعلم والنمو مع الحركة الحيوية الداخلية للمنظمة، وصولاً لتحقيق الهدف الذي تسعى اليه المنظمة.

ب. مستويات أداء منظمات الاعمال :

- هناك العديد من المستويات للأداء تستطيع المنظمة من خلالها ان تتعرف على مستوى أدائها وتتمثل هذه المستويات بالآتي : (شين، 2017: 108) ، (الحسن، 2014: 34-35)
- **الأداء الاستثنائي** : حيث يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة في الوقت الحالي وعلى المدى البعيد والعقود المربحة ، وكذلك يوضح التزام الأفراد ويبين الوفرة في السيولة وازدهار الوضع المالي للمنظمة .
 - **الأداء البارز** : وهذا يظهر من خلال قيادة الصناعة ، وكذلك الحصول على مجموعة عقود عمل كبيرة، و امتلاك أطر تتسم بالكفاءة والتحفيز العاليين ، وتوفر وضع مالي ونقدي مميز .
 - **الأداء الجيد جدا** : يظهر من خلال الصلابة في الأداء ، ووضوح الرؤية المستقبلية بالإضافة الى الاطر التي تمتاز بالكفاءة الى جانب التمتع بوضع مالي جيد .
 - **الأداء الجيد** : حيث يبين تميز الأداء على وفق معدلات الاداء السائدة مع ائزان نقاط القوة والضعف في المنتجات و الخدمات وقاعدة الزبائن والاطر ، بالإضافة الى امتلاك وضع مالي مستقر .
 - **الأداء المعتدل** : يمثل كون الأداء دون المعدل ، وان تتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و الخدمات وقاعدة الزبائن والاطر العامة ، بالإضافة الى صعوبة الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
 - **الأداء الضعيف** : وهنا يمثل الأداء دون المعدل بكثير ، مع ظهور نقاط الضعف بشكل واضح في جميع المحاور تقريبا ، بالإضافة الى وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الاطر المؤهلة ، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية .
 - **الأداء المتأزم** : وهذا يتمثل بالأداء غير الكفء تماما ، ومن المحتمل أن يتسبب في مشاكل كبيرة و متنوعة في جميع جوانب و محاور عمل المنظمة .

ت. قياس أداء منظمات الاعمال:

- ويمكن توضيح اهم ابعاد اداء منظمات الاعمال والتي سيتم تناولها في هذا البحث :
- **التعلم والنمو** : يركز هذا البعد على كيفية تعلم المنظمة خلق وتحقيق قيمة أكثر فعالية للزبون، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة، نتيجة تحسين كفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة، يهتم بعد التعلم والنمو بعملية التجديد كونه العامل الأساسي للبقاء والديمومة، اي تدريب العاملين وتوحيد مواقفهم الثقافية لتطوير المنظمة بما يتناسب مع التغييرات البيئية، وتشجيعهم على تطوير أنفسهم بصورة دائمة (الحسن، 2014: 53).
 - **العمليات الداخلية** : يقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وأهداف المالكين ، وعليه فان المقاييس المرتبطة بالعمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من العمليات التي يكون لها الاثر في رضا الزبائن وتقنياتها المطلوبة لضمان السير على خط قيادة السوق وعليها ان تقرر ما هي العمليات التي يفترض ان تتفوق او تتميز بها، ويركز هذا البعد على اعمال المنظمة وكيفية تحقيق التفوق التي يميزها على باقي المنظمات في السوق (شين، 2017: 153).
 - **الأداء المالي** : اكتساب النتائج المالية المناسبة يعد امراً ضرورياً لبقاء ونمو المنظمات الاقتصادية، كما يعد قياس وتحليل النتائج المالية احد العناصر الضرورية لفحص نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، أي ان المؤشرات المالية تعد عنصر أساسي لبطاقة الأداء المتوازن في المنظمات سواء كانت ربحية ام غير هادفة للربح، أي ان الهدف الأساسي للمنظور المالي هو تعظيم الأرباح بما يعظم المنافع للمستثمرين حملة الأسهم (عليجان، 2021: 77).
 - **الزبائن** : هذا البعد يحتوي على اهداف تتعلق بإرضاء الزبائن، مثل تحقيق رغبات الزبائن عن طريق خدمات ومنتجات جديدة، والاستجابة للشكاوي المقدمة من قبلهم، وتحسين أسلوب البيع والخدمة، فضلاً عن زيادة المعرفة بمنتجات وخدمات المنظمة، أي يساعد على تغطية قصور كبير في المنظمات، يستلزم من منظمات الأعمال في الوقت الراهن، وضع متطلبات وحاجات ورغبات الزبائن في صميم استراتيجياتها، لما يشكله هذا من أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المنظمة في منافستها مع المنظمات الاخرى المتنافسة، وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق ويعتمد ذلك على قدرتها في تقديم منتجات بجودة عالية وأسعار معقولة، ومن خلال هذا المنظور يتمكن المدراء من ترجمة رسالة منظماتهم بخصوص الزبائن الى جميع انحاء العالم (قبيل، 2009: 226).

ثالثاً: الاطار العملي للبحث

1. اختبار مقياس البحث

أ. الثبات

ان الثبات يشير إلى مدى الإتساق الداخلي للمقياس، والذي يعني أن الأسئلة تصب جميعها في غرض عام يراد قياسه، واحتمالية الحصول على النتائج نفسها عند تكرار المقياس نفسه مرة أخرى (P:144, Oppenheim, 1992), ويمكن توضيح اختبار ثبات أداة القياس (الإستبانة) ,اذ يعد معامل الفا كرونباخ من اكثر مقاييس الثبات الداخلي استخداما في الواقع العملي ويوضح الجدول (2) نتائج اختبار الفا كرونباخ

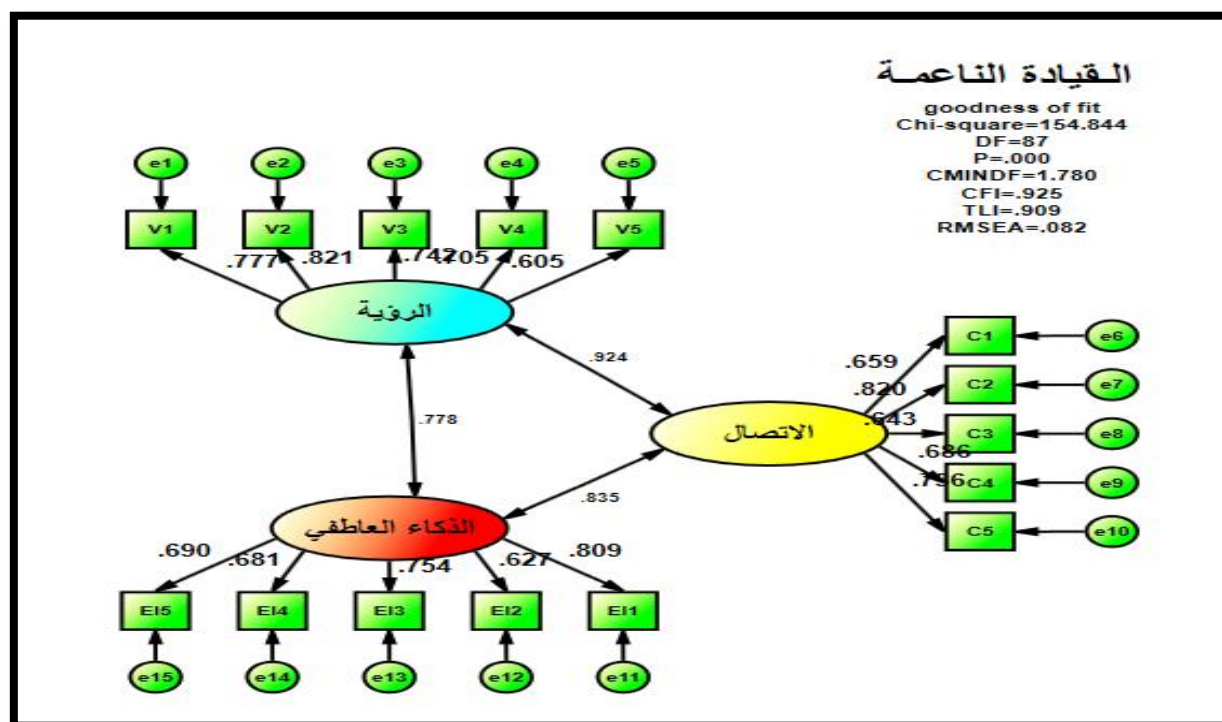
الجدول (2) اختبار ألفا كرونباخ

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد	عدد الاسئلة	ألفا كرونباخ
القيادة الناعمة	الرؤية	5	0.852
	الاتصال	5	0.836
	الذكاء العاطفي	5	0.838
	التعلم والنمو	5	0.878
أداء منظمات الاعمال	العمليات الداخلية	5	0.826
	الأداء المالي	5	0.869
	الزبائن	5	0.825

يوضح الجدول (2) أن قيم ألفا كرونباخ التي تراوحت بين (0.826-0.878) لمتغيرات وابعاد البحث، وهي اكبر من (0.70) ، وهذ يشير الى تتمتع المتغيرات والابعاد بإتساق داخلي مناسب، وهذه النتائج تشير إلى أن مقياس الدراسة (الإستبانة) يتمتع بمستوى ثبات جيد، ودليل على مدى إمكانية تكرار المقياس وإعطاء النتائج نفسها، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى بناءً على هذه النتائج .

ب. اختبار الصدق البنائي

1. انموذج القيادة الناعمة: يوضح الشكل (2) أنموذج القيادة الناعمة والذي يتكون من ثلاث ابعاد اساسيه وبواقع (15) سؤال ولكل بعد خمسة اسئلة.



الشكل (2) انموذج كامل لمتغير القيادة الناعمة

المصدر : مخرجات برنامج Amos.25

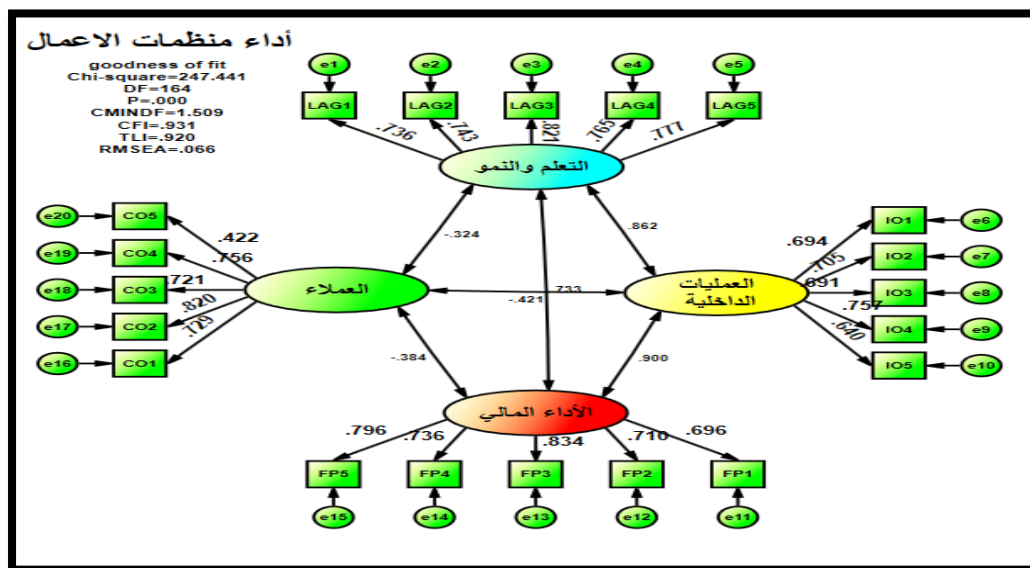
اذ يتبين من خلال الجدول (3) الآتي:

- تراوحت قيم التشبعات المعيارية لجميع اسئلة متغير القيادة الناعمة بين (0.605-0.821) وهي نسبة جيدة اذ تشير قيم التشبعات المعيارية الى مدى مساهمة كل سؤال بالبعد الذي ينتمي اليه فكلما كانت مساهمة السؤال عالية كلما كانت ذات اهمية كبيرة في تفسر البعد الذي ينتمي اليه .
- يتبين من خلال النتائج ان الصق البنائي للمقياس لجميع اسئلة متغير القيادة الناعمة معنوية , اذ تبين ان القيم المعيارية (C.R) لجميع الاسئلة قد تراوحت بين (6.195 - 9.359) و هي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (C.R) البالغة (1.96), وهذا يشير الى صدق الاسئلة وهو مؤشر جيد لأجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع اسئلة متغير القيادة الناعمة عند (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يشير أيضا الى ان جميع الاسئلة معنوية وهو مؤشر جيد.

الجدول (3) المؤشرات الاحصائية لأنموذج القيادة الناعمة					
الاسئلة	المسار	الابعاد	التشبعات المعيارية	القيمة الحرجة C.R.	P
V1	<---	الرؤية	.777		
V2	<---		.821	9.359	0.000
V3	<---		.742	8.304	0.000
V4	<---		.705	7.829	0.000
V5	<---		.605	6.576	0.000
C1	<---	الاتصال	.659		
C2	<---		.820	7.584	0.000
C3	<---		.643	6.195	0.000
C4	<---		.686	6.556	0.000
C5	<---		.736	6.952	0.000
EI1	<---	الذكاء العاطفي	.809		
EI2	<---		.627	6.877	0.000
EI3	<---		.754	8.548	0.000
EI4	<---		.681	7.579	0.000
EI5	<---		.690	7.701	0.000

المصدر : برنامج Amos. v 25

2. انموذج أداء منظمات الاعمال: يبين الشكل (3) انموذج أداء منظمات الاعمال والذي يتألف من اربعة ابعاد اساسية والمؤلفة من (20) سؤال بواقع خمسة اسئلة لكل بعد.



الشكل (3) انموذج متغير أداء منظمات الاعمال
المصدر : مخرجات برنامج Amos.25

اذ يتضح من خلال الجدول (4) الآتي:

- تراوحت قيم التشبعات المعيارية لجميع اسئلة متغير أداء منظمات الاعمال بين (0.422-0.834) وهي نسبية جيدة اذ تشير قيم التشبعات المعيارية الى مدى مساهمة كل سؤال بالبعد الذي تنتمي اليه فكلما كانت مساهمة السؤال عالية كلما كانت ذات اهمية كبيرة في تفسر البعد الذي تنتمي اليه .
- اشارت النتائج ان الصق البنائي للمقياس لجميع اسئلة متغير أداء منظمات الاعمال معنوية , اذ تبين ان القيم المعيارية (CR) لجميع الاسئلة قد تراوحت بين (4.361- 8.691) وهي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) البالغة (1.96) , وهذا يدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد لأجراء التحليلات الاحصائية اللاحقة.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة لجميع اسئلة متغير أداء منظمات الاعمال (0.000) وهي اصغر من مستوى الدلالة البالغ (0.05) وهذا يشير أيضا الى ان جميع الاسئلة معنوية و يدل على صدق العبارات وهو مؤشر جيد.

الجدول (4) المؤشرات الاحصائية لأنموذج أداء منظمات الاعمال

الاسئلة	المسار	الابعاد	التشبعات المعيارية	القيمة الحرجة C.R.	P
LAG1	<---	التعلم والنمو	.736		
LAG2	<---		.743	7.837	0.000
LAG3	<---		.821	8.691	0.000
LAG4	<---		.765	8.078	0.000
LAG5	<---		.777	8.216	0.000
IO1	<---	العمليات الداخلية	.694		
IO2	<---		.705	7.066	0.000
IO3	<---		.691	6.935	0.000
IO4	<---		.757	7.557	0.000
IO5	<---		.640	6.454	0.000
FP1	<---	الأداء المالي	.696		
FP2	<---		.710	7.090	0.000
FP3	<---		.834	8.213	0.000
FP4	<---		.736	7.330	0.000
FP5	<---		.796	7.884	0.000
CO1	<---	الزبائن	.729	7.972	0.000
CO2	<---		.820		
CO3	<---		.721	7.878	0.000
CO4	<---		.756	8.286	0.000
CO5	<---		.422	4.361	0.000

المصدر : برنامج Amos. v 25

2. التحليل الاحصائي للمتغيرات:

أ. الاحصاء الوصفي لمتغير القيادة الناعمة : حيث حقق متغير القيادة الناعمة وسطاً حسابياً بلغ قيمته (3.56) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.654) مما يشير إلى قلة تشتت إجابات العينة وتأكيدهم على أهمية متغير القيادة الناعمة والتي تستند على رؤية إنسانية مهنية، تمزج بين الذكاء العاطفي والسلطة الإدارية والتي يتم عن طريقها توجيه الأشخاص لبناء قوة بشرية تتجاوز حدودها المعرفة وتقوم على أساس المشاركة بين القيادات الإدارية والمستويات الأخرى وتذلل كافة العقبات، ولتسليط الضوء على الأبعاد الأكثر أهمية والتي تم ترتيبها بالاعتماد على الوسط الحسابي وفقاً لإجابات العينة المبسوثة والجدول (5) يوضح خلاصة الأبعاد لمتغير القيادة الناعمة ما يلي:

- بينت النتائج أن أعلى وسط حسابي إجمالي كان عند بعد (الاتصال) إذ بلغ (3.62) وبمستوى جيد بانحراف معياري بلغ (0.754) ومعامل اختلاف بلغ (20.839)، إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (72.406%) أما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (27.594%)، إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثاني) من حيث الأهمية النسبية لأبعاد متغير القيادة الناعمة
- أشارت النتائج إلى أن أقل وسط حسابي إجمالي كان عند بعد (الذكاء العاطفي) إذ بلغ (3.48) وبمستوى جيد بانحراف معياري بلغ (0.727) ومعامل اختلاف بلغ (20.868) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (69.694%) أما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (30.306%) إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثالث) من حيث الأهمية النسبية لأبعاد متغير القيادة الناعمة

جدول (5) خلاصة ابعاد متغير القيادة الناعمة

ت	ابعاد متغير القيادة الناعمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	الأهمية النسبية
1	الرؤية	3.578	0.686	19.180	71.56	28.44	الاول
2	الاتصال	3.62	0.754	20.839	72.406	27.594	الثاني
3	الذكاء العاطفي	3.48	0.727	20.868	69.694	30.306	الثالث
	متغير القيادة الناعمة	3.56	0.654	18.366	71.22	28.78	

المصدر: برنامج SPSS V.25

ب. الاحصاء الوصفي لمتغير اداء منظمات الأعمال: حيث حقق متغير أداء منظمات الأعمال وسطاً حسابياً بلغ قيمته (3.62) وبمستوى جيد وبانحراف معياري بلغ (0.473) مما يشير إلى قلة تشتت إجابات العينة وتأكيدهم على أن المصارف تسعى جاهدة إلى استثمار كافة الإمكانيات على مستوى الأفراد العاملين إذ تعد النتائج المتحققة في المصارف، نتيجة تفاعل الأنشطة والموارد بداية من البنى التحتية ومستوى التعلم والنمو مع الحركة الحيوية الداخلية للمصارف، وصولاً لتحقيق الهدف الذي تسعى إليه، إذ تُعنى بإقامة الدورات التدريبية سواء كان داخل العراق أو خارجه وتوفير الأدوات الحديثة لهم لتساعدهم على القيام بأعمالهم بجودة عالية إضافة إلى تحديث الأنظمة المستخدمة في تطوير الخدمات بهدف تحقيق رغبات الزبائن، كما تأخذ بنظر الاعتبار وضع خطط بعيدة المدى تتسجم مع الأهداف التي تسعى إليها، ولتسليط الضوء على الأبعاد الأكثر أهمية بالاعتماد على إجابات العينة المبسوثة تم ترتيبها بالاعتماد على الوسط الحسابي والجدول (6) يوضح خلاصة ابعاد متغير أداء منظمات الأعمال كما يلي :

- بينت النتائج أن أعلى وسط حسابي إجمالي كان عند بعد (الزبائن) إذ بلغ (3.86) وبمستوى جيد بانحراف معياري بلغ (0.676) ومعامل اختلاف بلغ (17.516) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (77.186%) أما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (22.814%)، إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الاول) من حيث الأهمية النسبية لأبعاد متغير أداء منظمات الأعمال
- أشارت النتائج إلى أن أقل وسط حسابي إجمالي كان عند بعد (العمليات الداخلية) إذ بلغ (3.50) وبمستوى جيد بانحراف معياري بلغ (0.725) ومعامل اختلاف بلغ (20.691) إذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا البعد (70.034%) أما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (29.966%)، إذ جاء هذا البعد بالترتيب (الثالث) من حيث الأهمية النسبية لأبعاد متغير أداء منظمات الأعمال

جدول (6) خلاصة ابعاد متغير أداء منظمات الأعمال

ت	ابعاد متغير أداء منظمات الأعمال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	الأهمية النسبية
1	التعلم والنمو	3.56	0.766	21.554	71.118	28.882	الرابع
2	العمليات الداخلية	3.50	0.725	20.691	70.034	29.966	الثالث
3	الأداء المالي	3.58	0.737	20.601	71.594	28.406	الثاني
4	الزبائن	3.86	0.676	17.516	77.186	22.814	الاول
	متغير أداء منظمات الأعمال	3.62	0.473	13.039	72.484	27.516	

المصدر: برنامج SPSS V.25

اظهرت النتائج الموضحة في الجدول (7) ان اعلى وسط حسابي اجمالي كان عند متغير (أداء منظمات الأعمال) اذ بلغ (3.62) وبمستوى جيد وانحراف معياري بلغ (0.473) ومعامل اختلاف بلغ (13.039) اذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا المتغير (72.484%) اما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (27.516%)، اذ جاء هذا المتغير بالترتيب (الاول) من حيث الاهمية النسبية لمتغيرات البحث.

بينت النتائج ان اقل وسط حسابي اجمالي كان عند متغير (القيادة الناعمة) اذ بلغ (3.56) وبمستوى جيد وانحراف معياري (0.654) ومعامل اختلاف بلغ (18.366) اذ بلغت نسبة الاتفاق على هذا المتغير (71.22%) اما عدم الاتفاق فقد بلغت النسبة (28.78%)، اذ جاء هذا المتغير بالترتيب (الثاني) من حيث الاهمية النسبية لمتغيرات البحث .

الجدول (7) خلاصة متغيرات البحث

ت	متغيرات البحث	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاتفاق	نسبة عدم الاتفاق	ترتيب المتغيرات
1	القيادة الناعمة	3.56	0.654	18.366	71.22	28.78	الثاني
2	أداء منظمات الأعمال	3.62	0.473	13.039	72.484	27.516	الاول

المصدر: برنامج SPSS V.25

3. اختبار الفرضيات

أ. اختبار الفرضية الرئيسية : التي نصت على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الناعمة وابعادها مجتمعة في أداء منظمات الأعمال من وجهة نظر افراد عينة البحث" اذ يتبين من خلال الجدول (8) الآتي:

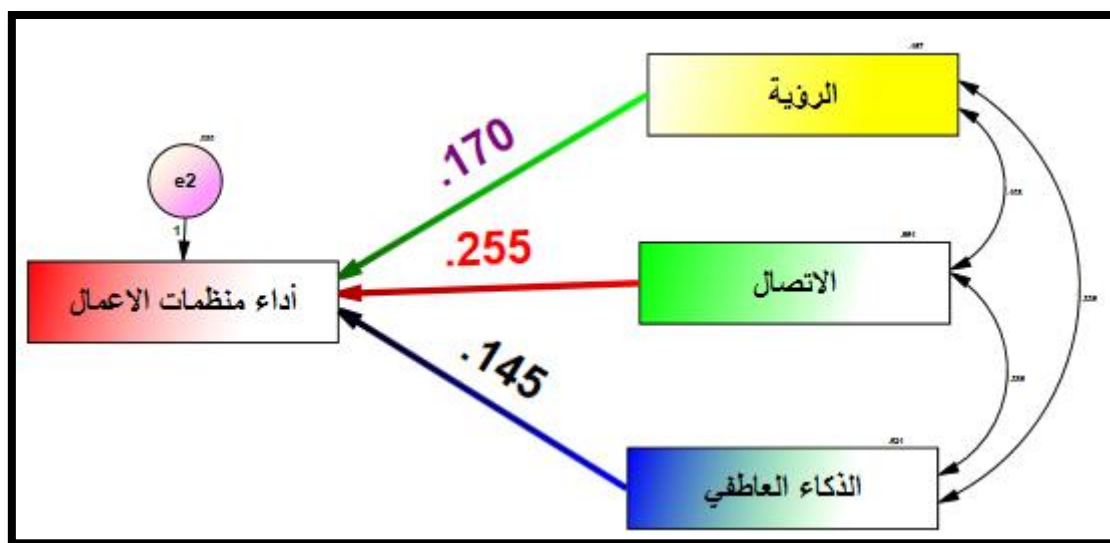
- جاءت قيمة (F) المحسوبة لمتغير القيادة الناعمة ما قيمته (202.769)، وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يدل على (وجود تأثير ذو دلالة احصائية بين متغير القيادة الناعمة في أداء منظمات الأعمال) مما يدل على ان القيادة الناعمة لها تأثير فاعل وواضح على رفع أداء منظمات الأعمال، اي ان وجود قادة تمتلك رؤية واضحة تجاه التغييرات الخاصة بنشاطات المنظمة وتفاعلها بشكل إيجابي مع الآراء والمقترحات التي يقدمها العاملين سيكون له دور فاعل على تحقيق نسب عالية وجيدة من الأداء . وسجلت قيمة (t) المحسوبة لمعامل الميل الحدي لمتغير القيادة الناعمة (14.240)، وهي أكبر من القيمة (t) الجدولية (1.984) عند مستوى دلالة (0.05) وهذا يشير الى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لمتغير القيادة الناعمة. ويتبين من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (576) بأن زيادة القيادة الناعمة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة أداء منظمات الأعمال بنسبة (57%)، ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (Adj R²) البالغة (0.633) يتبين بأن القيادة الناعمة تفسر ما نسبته (63%) من المتغيرات التي تطرأ على أداء منظمات الأعمال .

- من خلال النتائج الموضحة في الجدول (8) يتضح وجود تأثير فاعل وجوهري لكل بعد من ابعاد متغير القيادة الناعمة على حدا في اداء منظمات الاعمال .
- في ضوء النتائج المبينة بالجدول (8) نقبل الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الناعمة وابعادها في أداء منظمات الاعمال من وجهة نظر افراد عينة البحث" عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على ان متغير القيادة الناعمة وابعاده يأترون بشكل فاعل وجوهري في اداء منظمات الاعمال.

الجدول (8) المؤشرات الاحصائية لتحليل اثر القيادة الناعمة وابعادها في أداء منظمات الاعمال

القرار	Sig	(t)	(F)	Adju (R ²)	(R ²)	(R)	متغير القيادة الناعمة وابعادها			المتغير المعتمد
قبول الفرضية البديله	0.000	14.240	202.769	0.633	0.636	0.797	1.572	(α)	القيادة الناعمة	أداء منظمات الاعمال
							0.576	(β)		
قبول الفرضية البديله	0.000	12.661	160.303	0.577	0.580	0.762	1.897	(α)	الاتصال	
							0.477	(β)		
قبول الفرضية البديله	0.000	9.994	99.874	0.458	0.463	0.680	2.084	(α)	الذكاء العاطفي	
							0.442	(β)		
قبول الفرضية البديله	0.000	11.245	126.452	0.517	0.522	0.722	1.845	(α)	الرؤية	
							0.497	(β)		
قيمة (F) الجدولية = 3.94 // قيمة (t) الجدولية = 1.984 // حجم العينة = 118										

يتبين من قيمة معامل التحديد المصحح Adju (R^2) البالغة (0.631) بان أبعاد القيادة الناعمة قادرة على تفسير ما نسبته (63%) من التغيرات التي تطرأ على (أداء منظمات الاعمال) أما النسبة الباقية (37%) فتابعة إلى متغيرات أخرى غير داخلية في أنموذج الدراسة. والشكل (4) يوضح تأثير أبعاد القيادة الناعمة معاً في أداء منظمات الاعمال



الشكل (4) تأثير أبعاد القيادة الناعمة معاً في أداء منظمات الاعمال

المصدر: مخرجات برنامج Amos v 25

- باستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار معنوية الأبعاد كما موضح في الجدول (9) يتضح بأن الانموذج بصورة النهائية يعتمد على الأبعاد معاً أي (الرؤية ، الاتصال ، الذكاء العاطفي) ، إذ سجلت قيمة (F) المحسوبة للأنموذج الجديد (67.598) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (2.70) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%)
- يتبين بواسطة قيم اختبار (t) لأبعاد (الرؤية ، الاتصال ، الذكاء العاطفي) والبالغة قيمها (2.574, 4.061, 2.692) على التوالي هي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.984) وهذا يشير إلى ثبوت معنوية الميل الحدي لأبعاد كافة .
- يتبين من قيمة معامل الميل الحدي لبعد الرؤية البالغة (0.170) بأن زيادة البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (أداء منظمات الأعمال) بنسبة (17%). كما يتبين من قيمة معامل الميل الحدي لبعد الاتصال البالغة (0.255) بأن زيادة البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (أداء منظمات الأعمال) بنسبة (25%). إذ يتضح من قيمة معامل الميل الحدي لبعد الذكاء العاطفي البالغة (0.145) بأن زيادة البعد بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة في (أداء منظمات الأعمال) بنسبة (14%).

الجدول (7) المؤشرات الإحصائية لأبعاد القيادة الناعمة معاً في أداء منظمات الاعمال

نموذج الانحدار الخطي المتعدد بأستعمال طريقة (Stepwise)				نموذج الانحدار الخطي المتعدد			أبعاد القيادة الناعمة
ترتيب دخول الأبعاد	Sig.	(t)	(β)	Sig.	(t)	(β)	
2	0.011	2.574	0.170	0.011	2.574	0.170	الرؤية
1	0.000	4.061	0.255	0.000	4.061	0.255	الاتصال
3	0.008	2.692	0.145	0.008	2.692	0.145	الذكاء العاطفي
1.587				1.587			(α)
0.800				0.800			قيمة الارتبط المتعدد (R)
0.640				0.640			معامل التحديد (R ²)
0.631				0.631			معامل التحديد المصحح (R ²)
67.598				67.598			قيمة (F) المحسوبة
0.000				0.000			Sig.
2.70				2.70			قيمة F الجدولية
1.984				1.984			قيمة t الجدولية
حجم العينة = 118							

الأبعاد المعنوية (الرؤية، الذكاء العاطفي ، الاتصال)

الأبعاد غير المعنوية (لا يوجد)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.25

رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات

1. الاستنتاجات :

- أ. أظهرت النتائج في المصارف عينة البحث ان متغير (القيادة الناعمة) حقق مستوى اتفاق كان جيد بنسبة (71.22%) وهذا يدل على استخدام المدراء في المصارف عينة البحث لأسلوب القيادة الناعمة والذي يمزج بين الذكاء العاطفي والسلطة الإدارية يكون له اثر على تحسين الأداء في المصرف.

ب. اثبتت النتائج وجود تأثير للقيادة الناعمة بأبعادها في اداء منظمات الاعمال وهذا يعني امتلاك القائد لرؤية واضحة سليمة ومرونة في التعامل وتفاعله بشكل ايجابي مع العاملين ، سيؤدي الى تحفيزهم وتحسين ادائهم وبالتالي سيؤدي الى رفع اداء المصارف .

ت. اثبتت نتائج اختبار تأثير ابعاد القيادة الناعمة مجتمعة في اداء منظمات الاعمال بانه على الرغم من ان كافة ابعاد القيادة الناعمة تؤثر في اداء منظمات الاعمال الا ان بعد الاتصال هو الاكثر تأثيراً بينها وهذا يدل على ان اهتمام القيادة الادارية في المصارف عينة البحث بالتواصل مع المستويات الادارية المختلفة وتوفير اجهزة اتصال وتبادل معلومات متطورة ، سيؤدي الى رفع مستوى الاداء في المصرف .

2. التوصيات

- أ. الاهتمام بتعزيز بعد الرؤية من قبل ادارة المصرف حيث انه قد جاء في الترتيب الاول من حيث الاهمية بين ابعاد القيادة الناعمة ويعتبر هذا نقطة قوة يجب ان تركز عليها المصارف، ويتم ذلك من خلال دعم مشاركة المستويات الادارية المختلفة في وضع رؤية المصرف والتي تتسم بالشمولية وتخلق الحافز والدافعية لدى العاملين لتقديم افضل ما لديهم.
- ب. ينبغي الاهتمام ببعد الاتصال من قبل ادارة المصرف حيث جاء بالمرتبة الثانية من حيث الاهمية بين ابعاد القيادة الناعمة ويتم ذلك من خلال توفير الأجهزة اللازمة لمساعدة العاملين على التواصل بشكل فعال بين المستويات الادارية المختلفة وتبادل المعلومات اللازمة التي تساعد في رفع الاداء التنظيمي للمصرف.
- ت. قيام ادارة المصارف بالاهتمام ببعد الذكاء العاطفي حيث جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الاهمية بين ابعاد القيادة الناعمة ويتم ذلك من خلال امتلاك القيادة الادارية في المصرف سمات اجتماعية إيجابية تساعد على خلق روح التعاون بين العاملين وإدارة المصارف وان يمتازون بالقدرة على التحكم في تصرفاتهم وفهم عواطف الآخرين بالإضافة الى قيام القيادات الادارية في المصارف بمساعدة العاملين على تصحيح الأخطاء دون اللجوء الى استخدام العقوبة.
- ث. عند اختبار تأثير ابعاد القيادة الناعمة مجتمعة في اداء منظمات الاعمال تبين ان بعد الاتصال هو اعلى الابعاد تأثيراً في اداء منظمات الاعمال لذلك ينبغي على ادارة المصرف تعزيز هذا البعد باعتباره نقطة قوة ، ولقد جاء بعد الذكاء العاطفي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير ويدل هذا على وجود ضعف في هذا البعد ينبغي على ادارة المصرف الاهتمام بمعالجته.

المصادر :

أ. المصادر العربية

1. أبو قحف، عبدالسلام (1993) "أساسيات الإدارة الاستراتيجية" اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
2. احمد، هادي مروان (2020)، " القيادة الناعمة " ، بحث جزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد.
3. أسماء، حاكم و الخضر، دولي (2017)، " مساهمة أخلاقيات الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمة مع الإشارة إلى جامعة طاهري محمد - بشار"، مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الثالث - العدد (2).
4. امان، (2016) " اطار مقترح لتنمية ممارسات القيادة الناعمة لنشر ثقافة مكافحة الفساد الإداري في الجامعات الفلسطينية، ثقافة مكافحة الفساد الإداري في الجامعات الفلسطينية.
5. الجنابي، اكرم سالم حسن (2016)، "انعكاس عمليات التدقيق الاستراتيجي على أداء منظمات الاعمال" جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم الإدارة العامة.
6. الحجاج، علا نعيم عمر (2014)، " دور المهارات الناعمة في عملية اقتناص الفرص الإدارية / دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة - قسم إدارة اعمال.
7. الحدراوي ، رافد حميد & جلال عبدالله محمد (2020) استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينه من منتسبي المعهد التقني في السليمانية . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية (VOL: 28) (NO:3).
8. الحسن ، بوبكر محمد (2014) ، " دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين اداء المنظمة :دراسة حالة لمؤسسة نפטال وحدة - باتنة "، رسالة ماستر ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير.
9. شين، نوال (2017)، " تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال دراسة حالة: شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائر"، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
10. عباس، سهلية محمد و علي، عي حسين (1999) "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة (1)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
11. عجيل ، سامية هاني (2019) القيادة النعمة ودورها في تحقيق الالتزام الوظيفي ، دراسة حالة لمجموعة من المصارف الخاصة في كربلاء النجف بابل ، جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد ، عدد (25) مجلد (7) .
12. عليجان ، رنا عبد علي كاظم (2021) ، " تقييم وصياغة استراتيجية مقترحة لمديرية بلدية المسيب على وفق بطاقة الاداء المتوازن "، بحث دبلوم عالي ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد - قسم ادارة اعمال.
13. قبيل، حاتم (2009) " قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
14. كيلاني، هند (2022)، " القيادة الناعمة ، الابعاد والمهارات " ، المجلة التربوية الالكترونية، ، القيادة الناعمة.. الأبعاد والمهارات - Education Magazine
15. مرسل، منى النيل مصطفى و مسعود، ياسر احمد سعد (2020)، " دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تطوير أداء المنظمات (دراسة حالة: شركة النفدي المحدودة _ الخرطوم)" المجلة العربية للتربية النوعية، المجلد الرابع، العدد (13).

ب. المصادر الأجنبية

1. Bourguignon, Francois , et al (2003) " The microeconomic dynamics of income distribution in developing countries" The world Bank Mimeographed, October.
2. Cholami Masume (2017) "A Review on soft leadership" , Islamic Azad University Qeshm Branch ,Qeshm, Iran.
3. David R. Kolzow (2014) " leading from within Building organizational leadership Capacity " p(7).
4. Johansson et al , (2011) "Communicative leadership" THEORIES, CONCEPTS, AND CENTRAL COMMUNICATION BEHAVIORS, CORE COMMUNICATION, ORGANIZATION, RESEARCH, EDUCATION DEMICOM DEPARTMENT OF MEDIA AND COMMUNICATION MID SWEDEN UNIVERSITY 2011-12-14 .
5. Ngang, Tang (2015): Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators, Procedia - Social and Behavioral Sciences, Vol. 186, ELSEVIER, P.331-336.
6. Rao, M.S. (2016) " hard versus soft leadership_ axamples and illustrations " strategic HR Review , vol(15) , No(4), <http://dx.doi.org/10.1108/SHR-02-2016-0016>.
7. Ryan, Joanne (2015): Hard Truth Soft Skills, The Actuary Magazine, Vol (11), No (6), 15-19.