



**Tikrit Journal of Administrative  
And Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

PISSN: 1813-1719

EISSN: 1813-1813



**The impact of soft leadership skills in achieving discrimination in  
human resources: a field study of the opinions of a sample of workers  
in the Salah El-Din Health Department**

Assist. Lecturer: Najim suhel Najim  
College of Administration and Economics  
Tikrit University  
[Najimsuhel@tu.edu.iq](mailto:Najimsuhel@tu.edu.iq)

Assist. Lecturer: Hassan farhan Ahmed  
College of Administration and Economics  
Tikrit University  
[Hassan-a-82@tu.edu.iq](mailto:Hassan-a-82@tu.edu.iq)

Assist. Lecturer: Ahmed Mzban Abaid  
College of Administration and Economics  
Ministry of health – salah din Health Directorate  
[Ahmed.mzban1982@gamil.com](mailto:Ahmed.mzban1982@gamil.com)

**Abstract:**

This study is concerned with identifying the role of soft leadership skills, whose dimensions consist of (communication skills, development and training skills, cooperation and teamwork skills, professional ethics and values practices) in promoting discrimination in human resources. The descriptive analytical approach was adopted, as the data were collected through the design of a survey questionnaire and distributed to the administrative staff in the Salah al-Din Health Directorate. Which numbered (63) forms, (61) were retrieved. I.e. (96.8%), which represents the approved sample of the study valid for statistical analysis. The data was analyzed according to the statistical analysis program (SPSS.V22). One of the most important findings of the study: that the answers of the research sample were close to agreement with the paragraphs of soft leadership, and this result reflects the reality of the interest of the Salah El-Din Health Directorate in soft leadership. The study made several recommendations, including: The necessity of developing soft leadership in a way High in order to influence others, and to avoid any changes that occur in the future, such as (Covid 19) and others.

**Keywords:** Soft leadership, communication skills, professional ethics and values practices, human resource discrimination.

أثر مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التمييز في الموارد البشرية  
دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة صلاح الدين

م.م. احمد مزبان عبيد  
كلية الإدارة واقتصاد  
دائرة صحة صلاح الدين

م.م. حسان فرحان احمد  
كلية الإدارة واقتصاد  
جامعة تكريت

م.م. نجم سهيل نجم  
كلية الإدارة واقتصاد  
جامعة تكريت

المستخلص:

تهتم هذه الدراسة بالتعرف على دور مهارات القيادة الناعمة التي تتكون أبعادها من (مهارات الاتصال، مهارات التنمية والتدريب، مهارات التعاون والعمل الجماعي، ممارسات

الأخلاق المهنية والقيم) في تعزيز التمييز في الموارد البشرية، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة مسح وتوزيعها على الكادر الإداري في مديرية صحة صلاح الدين وعددها (٦٣) استمارة، تم استرداد (٦١) استمارة، أي ما نسبته (٩٦,٨٪) وهي ما تمثل عينة الدراسة المعتمدة والصالحة للتحليل الإحصائي، وقد تم تحليل البيانات وفق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS.V22)، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن اجابات عينة البحث كانت قريبة من الاتفاق مع فقرات القيادة الناعمة، وهذه النتيجة تعكس واقع اهتمام مديرية صحة صلاح الدين بالقيادة الناعمة، وقدمت الدراسة توصيات عدة منها: ضرورة تنمية القيادة الناعمة بصورة عالية من أجل التأثير على الآخرين، ولتفادي أي تغيرات تحصل في المستقبل مثل (كوفيد ١٩) وغيرها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الناعمة، مهارات الاتصال، ممارسات الاخلاق المهنية والقيم، تمييز الموارد البشرية.

### المقدمة

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها والتي تمثل الغرض الأساسي من انشائها، لذلك تضع المنظمات استراتيجيات وسياسات وبرامج مختلفة من أجل تحقيق تلك الأهداف، لذا يتطلب من المنظمات توفير مختلف الامكانيات المادية والبشرية والتقنية والمعلوماتية، ولعل أبرز وأهم الموارد التي من خلالها تحقق المنظمات أهدافها هو المورد البشري المتميز، ونظرا للعلاقة الوطيدة التي تربط المورد البشري والفاعلية التنظيمية، لذلك أصبح الاهتمام بالمورد البشري من أهم التحديات التي تواجه الادارة، والتي عليها أن تبذل طاقتها وجهدها لتحسينه بشكل يسهم في التميز بأداء المنظمة.

لأجل ذلك وفي ظل التحديات التي تواجه المنظمات في عالم اليوم، فقد وجب على المنظمات مواكبة هذه التطورات السريعة بشكل يميزها عن غيرها، إذ ينبغي عليها أن تستغل جميع القدرات والامكانيات المتوفرة لديها حالياً ومستقبلاً، وتعمل أيضاً على اكتشاف قدرات جديدة من شأنها رفع كفاءة المنظمة على المدى القصير والبعيد، وهنا علينا اظهار أنماط قيادية ذو مهارة وقدرة عالية على حدوث التغيير المطلوب من خلال ما يتوافق وينسجم مع خصوصية المنظمات الصحية، وفي ضوء ذلك انطلقت هذه الدراسة على تناول المهارات الناعمة في قطاع الخدمة الصحية ودورها الواسع في تحقيق تميز مواردها من أجل رفع كفاءتها وديمومتها التنظيمية.

### المبحث الاول: منهجية الدراسة

**أولاً. مشكلة الدراسة:** يقدم القطاع الصحي ولاسيما عنصر الموارد البشرية خدمات لشريحة واسعة من المجتمع وتتوقف جودة وفاعلية هذه الخدمات على كفاءة وتميز هذا العنصر، وهذا لا يأتي لا من خلال الاهتمام بهذا المورد المهم، إذ أصبح جلياً ان تفوق المنظمات ما هو إلا نتيجة مستوى التميز في مواردها، بالتالي نجد أن مشكلة البحث في قلة الأبحاث النظرية والميدانية لا سيما على مستوى العراق التي تبحث عن دور القيادة الناعمة في بناء ورفع كفاءة وتميز الموارد البشرية وخاصة في القطاعات الصحية، ومما سبق فان اشكالية الدراسة يمكن أن نطرحها من خلال السؤال الآتي:

❖ هل للقيادة الناعمة أثر في تحقيق تمييز الموارد البشرية في دائرة صحة صلاح الدين؟

هذا السؤال يؤدي إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

١. هل لمهارات الاتصال أثر في تحقيق التميز في الموارد البشرية في دائرة صحة صلاح الدين؟
٢. هل لمهارات التنمية والتدريب أثر في تحقيق التميز في الموارد البشرية في دائرة صحة صلاح الدين؟
٣. هل لمهارات التعاون والعمل الجماعي أثر في تحقيق التميز في الموارد البشرية في دائرة صحة صلاح الدين؟
٤. هل لممارسات الاخلاق المهنية والقيم أثر في تحقيق التميز في الموارد البشرية في دائرة صحة صلاح الدين؟

**ثانياً. أهمية الدراسة:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من دراسة متغيراتها بصورة واقعية، فالقيادة هي قوة الفرد في التأثير على الآخرين، فتكمن أهمية القيادة الناعمة في كونها تعمل على تحقيق التفاعل الايجابي بين العاملين في المنظمة، هذا التفاعل بين العاملين يساعد المنظمة على تبني استراتيجيات وسياسات من شأنها تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

من الناحية العملية يشكل موضوع الدراسة أثر القيادة الناعمة في تمييز الموارد البشرية أهمية بالنسبة للمؤسسات الصحية، إذ يوضح هذا الموضوع بشكل جيد طبيعة القيادة الناعمة، وما هي الانطباعات عنها، مما يسمح للمنظمة تحديد المعوقات التي تحد من التميز وكيفية تجاوزها، وبالتالي التميز المستمر في المورد البشري من أجل البقاء والنمو.

كما يعد اضافة علمية متواضعة لهذا الموضوع القيادة الناعمة وتميز المورد البشري والخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن أن تثري الجانب العلمي والعملية في الوقت نفسه.

**ثالثاً. أهداف الدراسة:** نهدف من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

١. تقديم اسهام نظري متواضع عن القيادة الناعمة وتمييز الموارد البشرية في المؤسسة الصحية.
٢. تعريف الكوادر الإدارية والطبية في دائرة صحة صلاح الدين بمفهوم التميز في الموارد البشرية وكيفية الارتقاء بهذا المورد المهم والذي ينعكس على القطاعات الصحية ككل.
٣. تعريف الكوادر الإدارية والطبية في دائرة صحة صلاح الدين بمفهوم وأهمية القيادة الناعمة.
٤. تحديد الواقع الفعلي لمستوى ممارسات القيادة الناعمة وأثرها في تمييز الموارد البشرية في دائرة صحة صلاح الدين.

**رابعاً. فرضية الدراسة:** ينطلق البحث من فرضية رئيسية هي:

❖ لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارات التنمية والتدريب، مهارات التعاون والعمل الجماعي، ممارسات الاخلاق المهنية والقيم) وتمييز الموارد البشرية للكوادر الإدارية والطبية في صحة صلاح الدين، ويتفرع منها:

١. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين مهارات الاتصال وتمييز الموارد البشرية للكوادر الإدارية والطبية في صحة صلاح الدين.
٢. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين مهارات التنمية والتدريب وتمييز الموارد البشرية للكوادر الإدارية والطبية في صحة صلاح الدين.
٣. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين مهارات التعاون والعمل الجماعي وتمييز الموارد البشرية للكوادر الإدارية والطبية في صحة صلاح الدين.

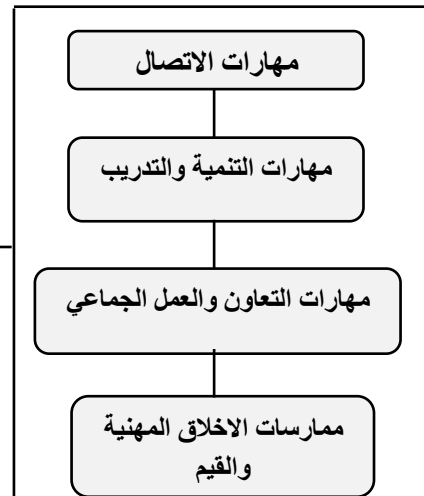
٤. لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين ممارسات الأخلاق المهنية والقيم وتمييز الموارد البشرية للكوادر الإدارية والطبية في صحة صلاح الدين.

#### خامساً: المخطط الفرضي للدراسة:

المتغير المستقل القيادة الناعمة

المتغير التابع التمييز في  
الموارد البشرية

التمييز في الموارد  
البشرية



#### مخطط الدراسة

#### سادساً. حدود الدراسة:

١. الحدود المكانية: عينة مختارة من دائرة صحة صلاح الدين.
٢. الحدود البشرية: الكوادر الإدارية والطبية في دائرة صحة صلاح الدين.
- سابعاً. منهجية ومجتمع وعينة الدراسة: من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبانة لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة بموضوع الدراسة.
- يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع الكادر الإداري والطبي وفي كل من المستويات الإدارية (الوسطى، والدنيا)، في دائرة صحة صلاح الدين، والبالغ عددهم (٣٠٧) موظفاً، وفق بيانات الموارد البشرية في الدائرة أعلاه، إذ اعتمدنا طريقة العينة العشوائية الطبقية، إذ تم اختيار ما نسبته (٢٠٪) من قيمة المجتمع الأصلي كعينة للبحث، حيث تكونت العينة من (٦٣) موظفاً، استجاب (٦١) موظفاً، أي ما نسبته (٩٦,٨٪)، وكما مبين في الجدول رقم (١):

الجدول (١): الكادر الإداري والطبي في دائرة صحة صلاح الدين

| ت       | الكادر الإداري والطبي | العدد | الاستمارات الموزعة | الاستمارات الصالحة |
|---------|-----------------------|-------|--------------------|--------------------|
| ١       | الأطباء               | ٥٤    | ١١                 | ١١                 |
| ٢       | الإداريين             | ١٢٤   | ٢٥                 | ٢٤                 |
| ٣       | المهندسين والفنيين    | ٣٤    | ٧                  | ٧                  |
| ٤       | الحرفيين              | ٣٨    | ٨                  | ٨                  |
| ٥       | الممرضين              | ٥٧    | ١٢                 | ١١                 |
| المجموع |                       | ٣٠٧   | ٦٣                 | ٦١                 |

الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات دائرة صحة صلاح الدين.

ثامناً. اساليب وطرق جمع البيانات: تم اعتماد الأساليب الآتية في عملية جمع بيانات الدراسة وعلى النحو الآتي:

١. عن طريق بعض المصادر الأجنبية كالدوريات والرسائل والأطاريح الجامعية والمتعلقة بموضوع البحث تم بناء التأطير النظري للبحث والذي عمل على دعم الجانب الميداني.
٢. اداة جمع البيانات: تم الاعتماد على استمارة الاستبيان وقد تم بناء استبانة خاصة لعينة الدراسة.
٣. البرامج الاحصائية: تم الاعتماد على مخرجات برنامج (SPSSV.22) في التوصل إلى المؤشرات الاحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ونسبة عامل الاختلاف والارتباط والانحدار الخطي).

### المبحث الثاني: الجانب النظري

اولاً. القيادة الناعمة (المفهوم، الابعاد):

١. مفهوم القيادة الناعمة: ساهمت البيئة المضطربة والتحولات السريعة والضغوط التنافسية متعددة الأوجه في خلق ضغط على المنظمات، يعتمد تقدم هذه المنظمات على وجود قيادة كفؤة لمواجهة تلك التحديات، من خلال تكيف ممارساتها وتغييرها بما يتماشى مع التطورات في محيطها، من خلال التحول من نموذج القيادة الكلاسيكي القائم على الأوامر والتعليمات إلى نموذج حديث للقيادة يتسم بالمرونة، لذلك فإن ممارسات القيادة الناعمة لها دور كبير في انجاز الأهداف التنظيمية بفاعلية، ومن خلال مجموعة المبادئ التي تتبناها القيادة الناعمة مثل التواصل، وحل المشكلات، والتأثير والعمل الجماعي، التفاوض، والاخلاق المهنية.

إذ تعرف القيادة الناعمة بأنها قدرة التأثير على الأفراد من خلال مجموعة من مهارات القيادة الناعمة التي يستخدمها القادة في المنظمة لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية (Ariratana, et al., 2015: 186).

وعرفت القيادة الناعمة أيضاً بأنها القدرة على قيادة الأفراد والتأثير فيهم من خلال امتلاك مجموعة من المهارات، وتحديد الأهداف وبناء فرق العمل، ومد يد العون لهم وتحفيزهم باستمرار والعمل على تحقيق التوافق بين طاقاتهم وجهودهم وتقدير مساهمتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية (Rao, 2013: 144).

مما سبق يتضح لنا القيادة الناعمة ليست قيادة مستسلمة أو قيادة حازمة بل هي مزيج من القيادة الشجاعة والقيادة الفكرية، والقيادة الخادمة، والقيادة الملهمة، إذ يعتمد القادة فيها على تحقيق التواصل السليم مع الجميع، والتأثير والإقناع بكل السبل المتاحة، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي، فضلاً عن الالتزام بالأخلاق المهنية والقيم السامية.

٢. مهارات القيادة الناعمة: هناك عدد من الأبعاد الخاصة بالقيادة الناعمة والتي تتمثل بما يأتي (Baron, & Agustina, 2017: 9)، (Ayub, et al., 2014: 155)، (Reevy, et al., 2013: 4-5)، (المطيري، ٢٠١٩: ١٦):

أ. مهارات الاتصال: الاتصال هو عملية التصرف بناءً على المعلومات، وهو أيضاً عملية يتم فيها إرسال الرسائل واستلامها في وقت واحد، يتم التواصل في المنظمة بين الموظفين لنشر المعلومات واسترجاعها في الوقت المناسب وبكفاءة، وتنسيق وإكمال مهام العمل، ولاتخاذ القرار وأخيراً لتقليل أو حل النزاعات في المنظمة. يوفر الاتصال في البيئة التنظيمية أساساً لفهم كل عملية بشرية

تقريباً تحدث في منظمة مثل الصراع والتعاون وصنع القرار واستخدام القوة والسلطة واكتساب الامتثال والمقاومة والمعنويات والتماسك وإنشاء العلاقات والحفاظ عليها.

أصبح من الضروري اليوم لأي قائد إتقان مهارات الاتصال، لم يعد خياراً بل أصبح شرطاً لتحقيق التميز التنظيمي، لذلك من العملي للقائد تسخير مهارات الاتصال، اتصالات القيادة تدور حول بناء العلاقة، إذ حدد الكثير من الباحثين ستة خصائص للقيادة وهي الصدق، والتطلع إلى الأمام، والالهام، والكفاءة، والعقلية العادلة، وداعمة للقائد المحترم.

**١. مهارات التنمية والتدريب:** يعمل التدريب على زيادة قدرات المنظمات في مواجهة التغييرات البيئية، ويعمل أيضاً على تغيير سلوك الأفراد تجاه الآخرين ومستوى الوعي الذاتي للفرد، يحتاج المرء إلى صفة نفسية معينة لكي يكون قائداً، لأن القيادة هي عملية التأثير، أي عملية التفاعل النفسي بين القائد وأتباعه، إذ أنه عندما يتلقى شخص ما تدريباً على القيادة من المتوقع أن يتغير سلوكه ايجابياً بشكل كبير، إذ يكون قادراً على:

أ. فهم نفسه، فهذا جزء من كفاءة الاتصال المرتبطة بالكفاءة في التدريب على إدارة القيادة للكفاءات الرئيسية مثل توجيه خدمة العملاء.

ب. مواجهة تحدي إجراء تغييرات لتحقيق الرؤية، من خلال زيادة كفاءاته في توزيع الأدوار وزيادة قدراته التحليلية، وكذلك الاهتمام بالنظام.

ج. الحاصل العاطفي، عندما يرتبط بكفاءة الدور الذي سيتم تناوله في التدريب على إدارة القيادة، يتضح في كفاءة التعلم المستمر إذ يجب أن يتعلم القائد تطوير نفسه.

د. الحاصل الاجتماعي والتواصل، والمستوى العالي للذكاء الاجتماعي ومهارات الاتصال الجيدة للقائد تؤثر بشكل كبير على نجاح قيادته. بالنظر إلى كفاءة الدور المقصود في التدريب على إدارة القيادة، والعمل الجماعي، إذ يجب أن يكون القادة قادرين على التعاون وأن يصبحوا جزءاً من الفريق في وحدة العمل من أجل بناء التآزر.

**٢. مهارات التعاون والعمل الجماعي:** يتمثل التعاون في العمل بشكل تضامني مع الآخرين لإنتاج شيء لا يمكن إنتاجه بسهولة من قبل شخص بمفرده، ويتحقق التعاون من خلال التواصل الفاعل مع الآخرين، فضلاً عن الاستجابة البناءة للصراعات التي عادة ما تحصل داخل مجاميع العمل.

أما في العمل الجماعي يتفاعل الأفراد لإنجاز العمل بطرق مترابطة ومنسقة مع تحديد المسؤوليات فضلاً عن التحديد الدقيق والواضح للأهداف، وعادة ما يكون انجاز العمل الجماعي أكثر دقة وذلك لأن أعضاء الفريق يتقاسمون المسؤولية عن أعمالهم، وكذلك مشاركتهم للخبرات التي يمتلكونها في انجاز تلك الاعمال، ويتطلب العمل الجماعي أيضاً التخلي عن بعض الاستقلالية الذاتية للعمل مع أعضاء الفريق.

**٣. ممارسات الاخلاق المهنية والقيم:** تعتبر القيم الأخلاقية من صدارة الاهتمامات التي من واجب المنظمات أن تركز عليها وخاصة القطاعات الصحية بعدها تقدم خدمة بالغة الأهمية من حيث الإنسانية ودقة العمل يمكن تعريفها على أنها التزام الفرد بممارساته وسلوكه تجاه نفسه وتجاه الآخرين من مبدأ القيم الأساسية التي يتعامل بها الشخص في عمله إذ أنه من الواجب الالتزام في هذه القيم والمعايير الشخصية بمعنى آخر أن كل شخص عليه الالتزام بصفته الشخصية وبهذا ينبغي على الأشخاص أن تكون هذه القيم والاخلاقيات سلوك كل منهم شرطاً أساسياً.

**ثانياً. تمييز الموارد البشرية:**

١. مفهوم الموارد البشرية المتميزة يعد العنصر البشري انه القوة الأساس للمنظمة ويتصدر المرتبة الأولى بين الموارد العديدة التي بحاجة المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها في المجتمع إذ إن نجاح أي منظمة وتحقيقها لمستوى أداء مرتفع، يكون اعتماد المنظمة بشكل كبير على تعظيم الاستفادة والاستثمار الأمثل من مواردها البشرية، ولذلك نشأت المنظمات تمثلت في إدارة الموارد البشرية إذ ركزت على توجيه ورفع كفاءة عنصر الموارد البشرية من خلال الاهتمام في الاستراتيجيات ورسم الخطط والمحافظة على الكوادر وأصحاب الكفاءات بما يدفع المنظمة للنمو والتطور ومواكبة التجديد والتحسين المستمر (التويجري، ٢٠١٩: ٣٢٨). ويُقصد بالموارد البشرية الجماعات والفراد العاملين في المنظمة الذين يمتازون بمجموعة من المهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء أعمالهم على أكمل وجه وبفعالية عالية من أجل تحقيق استراتيجيات وأهداف المنظمة (الجيفي، الحياي، ٢٠١٩: ٣١٦).

فيما عدت بأنها مجموعة من الأشخاص المؤهلين ذوي الكفاءات العالية التي تناسب مع نوع معين من العمل والراغبين في أداء العمل بحماس (سليم، ٢٠٢٠: ٢٠٧)، فيما عدت بأنها من أهم الركائز التي لها قوة في رفع كفاءة المنظمة وهذا يعني أن المنظمة ناجحة في جميع جوانبها فالموارد البشري هو قوة العقل المدير الذي ينجز أهداف أي منظمة وطموحاتها والاستقلال الأمثل بهذا المورد يكون من خلال اهتمام المنظمة برفع وتطوير كفاءته (عبد الرزاق، مروان، ٢٠٢٠: ١١)، (التميمي، ٢٠١٩: ٢٠٢).

بذلك يمكننا أن نعرفها بأنها تضع الانسان على نفس مستوى الموارد المجتمعية الأخرى فضلاً عن كونها مورد من أهم موارد المنظمة، والتي يمكن تحويلها إلى طاقة منتجة وفعالة لتحقيق أهدافها.

٢. خصائص الموارد البشرية هناك عدد الخصائص والتي تتصف بها المنظمات وتختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف عناصرها واقسامها وتتمثل بالآتي (عبود ياسر، ٢٠٢٠: ٧٨):

أ. المعارف: وهنا يقصد بها المعرفة التي يحصل عليها الفرد من الأشياء المحيطة به وتقسم على معارف نظرية وتطبيقية.

- المعرفة النظرية: يقصد بها تطبيق أوامر وإجراءات وقرارات رسمية تصدر من المنظمة.

- المعرفة التطبيقية: تعني الخبرة التي يحصل عليها الفرد من خلال شخصيته ومدى القدرة على استيعاب تلك الوظيفة.

ب. المهارة: تعني طبيعة الفرد المكتسبة من قدرات ذهنية وعقلية التي تمكنه من انجاز عمله بمهارة عالية.

ج. الكفاءة: هي عملية جمع المعارف النظرية والتطبيقية ومهارات وخبرات الأشخاص التي يتحصلون عليها من خلال مرور الوقت مما يساعدهم هذا المرور في الزمن إلى تنمية وتطوير قدراتهم.

٣. خصائص التميز في الموارد البشرية: هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الموارد البشرية في المنظمات والتي تتمثل (أبو هريرة وآخرون، ٢٠٢١: ١٧):

أ. الملائمة للعمل: إذا إرادة المنظمة النجاح والتميز ورفع مستواها التنافسي عليها أن تلائم عمل افرادها مع متطلبات الوظيفة إذ يأتي ذلك من خلال عمل افراد المنظمة بالعمل الجماعي من خلال تظافر جهود الإدارة والموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

ب. عناصر بشرية تعمل بتصميم عال: على المنظمة أن تستخرج أكبر قدر ممكن من طاقة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها الوظيفية من خلال الحوافز والمكافآت وتجعل العنصر البشري يسعى إلى اظهار تصميم هدف الوظيفة بشكل مثالي.

٤. أهمية الموارد البشرية: تشير الدراسات الحديثة أن ما يقارب نسبة الـ (٧٠٪) من ثروة الأمم لا تكمن في رأس المال المالي ولا رأس المال المادي بل تكمن في رأس المال البشري (المورد البشري)، كما تبرز أهمية المورد البشري من إذ أن استراتيجية العديد من الشركات العالمية والقطاعات الخدمية وحتى المؤسسات الحكومية تسترشد وترتكز وتؤكد وبصورة عالية على الدور والمهارة التي يمتلكها المورد البشري في تأدية الخدمات المكلف بها والموكلة إليه، من جانب آخر يمكن تشخيص مضمون المورد البشري في ما يمتلكه الأفراد العاملين من صفات شخصية ومهارات ومهنية عالية في العمل تمكن إدارة القطاعات والمؤسسات والشركات من تحقيق أهدافها الاستراتيجية (Terzievn, 2018: 708).

٥. أهمية التميز في الموارد البشرية: تكمن أهمية التميز من خلال رفع قدرة المنظمة التنافسية فالتميز في أداء العنصر البشري هو الطريق الوحيد لصمود المنظمة أمام التحديات في يومنا هذا المليء بالتحديات التنافسية وتنوعها وكذلك تكمن أهمية التميز في تقليل الوقت والجهد المبذول في العمل مما يميز الأهمية في تقليل جميع التكاليف المترتبة على أي جهد يقوم به أفراد المنظمة (أبو هريرة زينب، معتوق فاطمة، ٢٠٢١: ١٧) حيث ان التميز في الموارد البشرية لا يتحقق فقط بالتمني ولكن يحتاج الى مستوى عالي من التخطيط والمثابرة من أجل الوصول إلى أعلى درجات رفع كفاءة وفاعلية المؤسسة (عوض الله، ٢٠١٨: ٦٠) ساد في الفترات الماضية تخوف من تقليل الاحتياج للأفراد العاملين والاستغناء عنهم بالمكائن، لكن في الواقع ما حدث هو عكس ذلك، أصبح العنصر البشري مكانة مهمة جدا داخل المنظمات المعاصرة وادارتها بل وأخذ يطلق عليهم بالمورد البشري. (عبد الله، علي، ٢٠١٩: ٤٣٦).

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

اولاً. حساب ثبات الاستبانة: لقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة) استخدم الباحثون معادلة الفا كرونباخ (cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات اداة البحث، والجدول رقم (٢) يوضح معاملات ثبات اداة البحث:

الجدول (٢): معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة البحث

| المحور                 | عدد العبارات | ثبات المحور |
|------------------------|--------------|-------------|
| الأول                  | ٥            | ٠,٨٤٥       |
| الثاني                 | ٥            | ٠,٨٠٦       |
| الثالث                 | ٥            | ٠,٧٦٣       |
| الرابع                 | ٥            | ٠,٨٢٦       |
| الخامس                 | ٥            | ٠,٨٥٠       |
| الثبات العام للاستبيان | ٢٥           | ٠,٩٤٣       |

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v.22.

يتضح من الجدول رقم (٢) أن معامل الثبات العام لمحاور البحث مرتفع حيث بلغ (٠,٩٤٣) لإجمالي فقرات الاستبيان الخمسة والعشرون، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين

(٠,٧٦٣) كحد أدنى وبين (٠,٨٥٠) كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، لذا يمكن الاعتماد عليه.

### ثانياً. وصف استجابات العينة لمتغيرات البحث وبيان أهميتها:

١. **عرض نتائج متغير القيادة الناعمة:** تم قياس متغير القيادة الناعمة من خلال اربعة أبعاد (مهارات الاتصال، مهارات التنمية والتدريب، مهارات التعاون والعمل الجماعي، ممارسات الاخلاق المهنية والقيم) وكما يأتي:

أ. **مهارات الاتصال:** يتبين من الجدول رقم (٣) أن بعد مهارات الاتصال تم قياسه من خلال خمس فقرات، وقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح لمهارات الاتصال (٤,٠٦) وهي قيمة عالية مقارنة بالوسط المعياري، وبانحراف معياري قدره (٠,٦٨٥) وهي تدل على انخفاض التشتت في اجابات العينة، وهذه النتيجة تبين وبدلاله واضحة تأكيد افراد العينة أهمية مهارات الاتصال من قبل القيادة، وبناء علاقات متميزة بينها وبين الرؤوسين، وكما في الجدول أدناه.

الجدول (٣): مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن مهارات الاتصال

| ت | مؤشرات مهارات الاتصال                                   | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|---------|-------------------|---------|
| ١ | يصدر التعليمات والقوانين بصور منطقية (عقلانية).         | العدد     | ١٣   | ٣٨    | ٦       | ٤            | ٣,٩٤    | ٠,٨٤٧             | ٤       |
|   |                                                         | %         | ٢١,٠ | ٦١,٣  | ٩,٧     | ٦,٥          |         |                   |         |
| ٢ | يعمل على تكوين علاقات ايجابية مع الاخرين.               | العدد     | ٢٣   | ٢٨    | ٧       | ٢            | ٤,١٠    | ٠,٩٥٣             | ٢       |
|   |                                                         | %         | ٣٧,١ | ٤٥,٢  | ١١,٣    | ٣,٢          |         |                   |         |
| ٣ | يقدر اقتراحات وارهاء الرؤوسين.                          | العدد     | ٢٠   | ٢٧    | ١٠      | ٥            | ٤,٠     | ٠,٩٠٥             | ٣       |
|   |                                                         | %         | ٣٢,٣ | ٤٣,٥  | ١٦,١    | ٨,١          |         |                   |         |
| ٤ | ينتقي عبارات والفاظ تشعر الرؤوسين بالاهتمام في التعامل. | العدد     | ٢٦   | ٢٤    | ١٠      | ٢            | ٤,١٩    | ٠,٨٢٧             | ١       |
|   |                                                         | %         | ٤١,٩ | ٣٨,٧  | ١٦,١    | ٣,٢          |         |                   |         |
| ٥ | لديه القدرة على الحوار والنقاش وتبادل الآراء            | العدد     | ٢١   | ٢٩    | ٩       | ٣            | ٤,١٠    | ٠,٨٢٤             | ٢       |
|   |                                                         | %         | ٣٣,٩ | ٤٦,٨  | ١٤,٥    | ٤,٨          |         |                   |         |
|   | المتوسط المرجح لمهارات الاتصال                          |           |      |       |         |              |         | ٤,٠٦              | ٠,٦٨٥   |

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v.22.

يتضح في الجدول رقم (٣) أن الفقرة الرابعة (ينتقي عبارات والفاظ تشعر الرؤوسين بالاهتمام في التعامل). احتلت المرتبة الأولى من حيث الأهمية وبمتوسط حسابي قدره (٤,١٩) وبانحراف معياري قدره (٠,٨٢٧)، تلتها الفقرة الثانية والخامسة بمتوسط حسابي (٤,١٠) وعلى التوالي، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٤)، نلاحظ أن المتوسطات كانت قيمها عالية جداً، حيث بلغ المتوسط المرجح للبعد ككل (٤,٠٦) وهي أعلى من قيمة الوسط الحسابي المعياري.

ب. **مهارات التنمية والتدريب:** قيس بعد مهارات التنمية والتدريب من خلال خمس فقرات والجدول رقم (٤) يوضح مستوى اجابات أفراد العينة.

## الجدول (٤): مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن مهارات التنمية والتدريب

| ت                                       | مؤشرات مهارات التنمية والتدريب                | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|---------|-------------------|---------|
| ١                                       | يملك القدرة على تطوير اداء العاملين.          | العدد ١٥  | ٣٨   | ٣     | ٤       | ٢            | ٣,٩٧    | ٠,٩٢٣             | ٢       |
|                                         |                                               | % ٢٤,٢    | ٦١,٣ | ٤,٨   | ٦,٥     | ٣,٢          |         |                   |         |
| ٢                                       | يعمل على تلبية حاجات المرؤوسين التدريبية.     | العدد ١٣  | ٣٥   | ٨     | ٦       | ٠            | ٣,٨٩    | ٠,٨٥١             | ٤       |
|                                         |                                               | % ٢١      | ٥٦,٥ | ١٢,٩  | ٩,٧     | ٠            |         |                   |         |
| ٣                                       | يملك القدرة على استثارة الجهود لتحسين الأداء. | العدد ١٢  | ٣٨   | ٩     | ٣       | ٠            | ٣,٩٥    | ٠,٧٣٤             | ٣       |
|                                         |                                               | % ١٩,٤    | ٦١,٣ | ١٤,٥  | ٤,٨     | ٠            |         |                   |         |
| ٤                                       | يملك القدرة على الاقتناع بأهمية العمل.        | العدد ٢٦  | ٢٤   | ٨     | ٣       | ١            | ٤,١٥    | ٠,٩٣٨             | ١       |
|                                         |                                               | % ٤١,٩    | ٣٨,٧ | ١٢,٩  | ٤,٨     | ١,٦          |         |                   |         |
| ٥                                       | يقدم الدعم الفني والمادي لعمليات التدريب.     | العدد ١٣  | ٢٩   | ٩     | ٧       | ٤            | ٣,٦٥    | ١,١٣٢             | ٥       |
|                                         |                                               | % ٢١      | ٤٦,٨ | ١٤,٥  | ١١,٣    | ٦,٥          |         |                   |         |
| المتوسط المرجح لمهارات التنمية والتدريب |                                               |           |      |       |         |              |         |                   |         |
|                                         |                                               |           |      |       |         |              | ٣,٩١٩   | ٠,٦٩٤             |         |

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v.22.

يتضح من الجدول رقم (٤) أن النسب المئوية للاتفاق كانت عالية، وهذه النتائج تشير إلى قيام الادارة بوضع خطط لتحديد متطلبات العمل، وجعل العمل يتناسب مع قدرات ومهارات الكادر، فضلا عن سعي الادارة على ادخال التقنيات التكنولوجية لزيادة حجم وجودة العمل المنجز، إذ تقدمت الفقرة الرابعة (يملك القدرة على الاقتناع بأهمية العمل). بمتوسط حسابي قدره (٤,١٥) وهي قيمة عالية جدا، وبانحراف معياري قدره (٠,٩٣٨)، تلتها الفقرة الأولى بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٩٧)، ثم الفقرة الثالثة، واخيرا الفقرة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٦٥) وهي قيمة عالية ايضاً، وبلغ المتوسط المرجح لبعد حجم الاداء (٣,٩١٩) وهي قيمة موافقة عالية.

ج. مهارات التعاون والعمل الجماعي: يتضح من الجدول رقم (٥) أن هذا البعد قيس من خلال خمس فقرات وكما في الجدول أدناه:

## الجدول (٥): مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن مهارات التعاون والعمل الجماعي

| ت                                             | مؤشرات مهارات التعاون والعمل الجماعي                    | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|---------|-------------------|---------|
| ١                                             | يحرص على تفويض السلطات للمرؤوسين.                       | العدد ٩   | ٣٣   | ١٥    | ٤       | ١            | ٣,٧٣    | ٠,٨٥٣             | ٥       |
|                                               |                                                         | % ١٤,٥    | ٥٣,٢ | ٢٤,٢  | ٦,٥     | ١,٦          |         |                   |         |
| ٢                                             | يساعد المرؤوسين في حل المشكلات التي تواجههم.            | العدد ١٦  | ٣٢   | ٩     | ٥       | ٠            | ٣,٩٥    | ٠,٨٥٨             | ٤       |
|                                               |                                                         | % ٢٥,٨    | ٥١,٦ | ١٤,٥  | ٨,١     | ٠            |         |                   |         |
| ٣                                             | يوزع اعمال اللجان بين المرؤوسين وفقا لهيكل تنظيمي واضح. | العدد ١٣  | ٣٨   | ٨     | ٣       | ٠            | ٣,٩٨    | ٠,٧٣٥             | ٣       |
|                                               |                                                         | % ٢١      | ٦١,٣ | ١٢,٩  | ٤,٨     | ٠            |         |                   |         |
| ٤                                             | يحفز الالتزام الطوعي لتحقيق الأهداف.                    | العدد ١٩  | ٣٣   | ٧     | ٣       | ٠            | ٤,١٠    | ٠,٧٨٣             | ٢       |
|                                               |                                                         | % ٣٠,٦    | ٥٣,٢ | ١١,٣  | ٤,٨     | ٠            |         |                   |         |
| ٥                                             | يتبنى نهج العمل الجماعي كوسيلة لتحسين الأداء.           | العدد ٢٣  | ٣٢   | ٤     | ٢       | ١            | ٤,١٩    | ٠,٨٢٧             | ١       |
|                                               |                                                         | % ٣٧,١    | ٥١,٦ | ٦,٥   | ٣,٢     | ١,٦          |         |                   |         |
| المتوسط المرجح لمهارات التعاون والعمل الجماعي |                                                         |           |      |       |         |              |         |                   |         |
|                                               |                                                         |           |      |       |         |              | ٣,٩٩    | ٠,٥٨٢             |         |

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v.22.

نلاحظ من الجدول رقم (٥) أن الفقرة الخامسة (يتبنى نهج العمل الجماعي كوسيلة لتحسين الأداء). جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الموافقة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,١٩) وبانحراف معياري مقداره (٠,٨٢٧)، هذه النتيجة تعكس أهمية العمل الجماعي في تحسين الاداء، احتلت المرتبة الثانية والثالثة الفقرتين الرابعة والثالثة وبمتوسط حسابي قدره (٤,١٠) و(٣,٩٨) على التوالي، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة الأولى وبمتوسط حسابي (٣,٧٣)، وبانحراف معياري قدره (٠,٨٥٣)، نلاحظ أيضا أن المتوسط المرجح للبعد ككل بلغ (٣,٩٩)، وبانحراف معياري قدره (٠,٥٨٢).

د. ممارسات الاخلاق المهنية والقيم: يتضح من الجدول رقم (٦) أن هذا البعد قيس من خلال خمس فقرات وكما في الجدول أدناه:

الجدول (٦) مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن ممارسات الاخلاق المهنية والقيم

| ت | مؤشرات ممارسات الاخلاق المهنية والقيم                   | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|---------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|---------|-------------------|---------|
| ١ | يمارس مديري العمل دوراً عاطفي في التعامل مع الآخرين.    | ٢٥        | ٢٧   | ٥     | ٤       | ١            | ٤,١٥    | ٠,٩٣٨             | ٣       |
|   |                                                         | % ٤٠,٣    | ٤٣,٥ | ٨,١   | ٦,٥     | ١,٦          |         |                   |         |
| ٢ | كما انه يتواضع في علاقته مع المرؤوسين والمجتمع.         | ٢٠        | ٢٩   | ٨     | ٥       | ٠            | ٤,٠٣    | ٠,٨٨٦             | ٥       |
|   |                                                         | % ٣٢,٣    | ٤٦,٨ | ١٢,٩  | ٨,١     | ٠            |         |                   |         |
| ٣ | ويوفر مناخ تنظيمي مناسب للمرؤوسين.                      | ١٥        | ٣٦   | ١٠    | ١       | ٠            | ٤,٠٥    | ٠,٦٨٨             | ٤       |
|   |                                                         | % ٢٤,٢    | ٥٨,١ | ١٦,١  | ١,٦     | ٠            |         |                   |         |
| ٤ | يمتاز بالصدق والإخلاص والأمانة في التعامل مع المرؤوسين. | ٣٠        | ٢١   | ٧     | ٤       | ٠            | ٤,١٨    | ١,٠٧٩             | ٢       |
|   |                                                         | % ٤٨,٤    | ٣٣,٩ | ١١,٣  | ٦,٥     | ٠            |         |                   |         |
| ٥ | يظهر الاحترام والتقدير للمرؤوسين.                       | ٣٠        | ٢٤   | ٧     | ١       | ٠            | ٤,٣٤    | ٠,٧٤٥             | ١       |
|   |                                                         | % ٤٨,٤    | ٣٨,٧ | ١١,٣  | ١,٦     | ٠            |         |                   |         |
|   | المتوسط المرجح لممارسات الاخلاق المهنية والقيم          |           |      |       |         |              | ٤,١٤٨   | ٠,٦٧٤             |         |

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v.22.

نلاحظ من الجدول رقم (٦) أن الفقرة الخامسة (يظهر الاحترام والتقدير للمرؤوسين). جاءت بالمرتبة الأولى من حيث قيمة الموافقة وبمتوسط حسابي مقداره (٤,٣٤) وبانحراف معياري مقداره (٠,٧٤٥)، هذه النتيجة تعكس أهمية تبني القيادة الاحترام والتقدير للمرؤوسين، احتلت المرتبة الثانية والثالثة الفقرتين الرابعة والأولى وبمتوسط حسابي قدره (٤,١٨) و(٤,١٥) على التوالي، وجاءت بالمرتبة الأخيرة الفقرة الثانية وبمتوسط حسابي (٤,٠٣)، وبانحراف معياري قدره (٠,٨٨٦)، نلاحظ أيضا أن المتوسط المرجح للبعد ككل بلغ (٤,١٤٨)، وبانحراف معياري قدره (٠,٦٧٤).

٢. عرض نتائج التميز في الموارد البشرية: تم قياس متغير التميز في الموارد البشرية من خلال خمس فقرات والجدول رقم (٧) يوضح تلك الفقرات مع استجابات افراد العينة:

## الجدول (٧) مستوى اجابات افراد العينة المبحوثة عن التميز في الموارد البشرية

| ت | مؤشرات التميز في الموارد البشرية                                                                                | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق بشدة | المتوسط | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------|-------|---------|--------------|---------|-------------------|---------|
| ١ | تسعى ادارة المنظمة إلى تطوير وتدريب أفرادها العاملين بشكل مستمر.                                                | ١٩        | ٢٨   | ٧     | ٦       | ٢            | ٣,٩٠    | ١,٠٥١             | ٢       |
|   |                                                                                                                 | ٣٠,٦      | ٤٥,٢ | ١١,٣  | ٩,٧     | ٣,٢          |         |                   |         |
| ٢ | يمتاز الأفراد العاملين في المنظمة بالمتابعة والحماس على إنجاز أعمالهم.                                          | ١٣        | ٣٠   | ١٣    | ٦       | ٠            | ٣,٨١    | ٠,٨٨٤             | ٣       |
|   |                                                                                                                 | ٢١        | ٤٨,٤ | ٢١    | ٩,٧     | ٠            |         |                   |         |
| ٣ | يمتلك المورد البشري في المنظمة القدرات الإبداعية والعقلية لمواجهة التحديات التي تواجه المنظمة.                  | ١٠        | ٣١   | ١٦    | ٤       | ١            | ٣,٧٣    | ٠,٨٧٢             | ٤       |
|   |                                                                                                                 | ١٦,١      | ٥٠   | ٢٥,٨  | ٦,٥     | ١,٦          |         |                   |         |
| ٤ | تسعى الإدارة العليا في المنظمة إلى المشاركة الفعلية للأفراد العاملين في صناعة القرارات التي تكفل تحقيق أهدافها. | ١٩        | ٢٧   | ١١    | ٤       | ١            | ٣,٩٥    | ٠,٩٤٨             | ١       |
|   |                                                                                                                 | ٣٠,٦      | ٤٣,٥ | ١٧,٧  | ٦,٥     | ١,٦          |         |                   |         |
| ٥ | تشجع الإدارة العليا الأفراد العاملين على الاتصال والتواصل مع المسؤولين في المنظمة.                              | ٢٢        | ٢٧   | ٥     | ٤       | ٤            | ٣,٩٥    | ١,١٣٧             | ١       |
|   |                                                                                                                 | ٣٥,٥      | ٤٣,٥ | ٨,١   | ٦,٥     | ٦,٥          |         |                   |         |
|   | المتوسط المرجح للتميز في الموارد البشرية                                                                        |           |      |       |         |              | ٣,٨٦٧   | ٠,٧٧٧             |         |

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v.22.

يظهر الجدول رقم (٧) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بوجهة نظر الكوادر الادارية والطبية (عينة الدراسة) بخصوص القيادة الناعمة، نلاحظ أن الفقرة الرابعة والخامسة (تسعى الإدارة العليا في المنظمة إلى المشاركة الفعلية للأفراد العاملين في صناعة القرارات التي تكفل تحقيق أهدافها) (تشجع الإدارة العليا الأفراد العاملين على الاتصال والتواصل مع المسؤولين في المنظمة). احتلت المرتبة الأولى إذ حصلت على أعلى قيمة للوسط الحسابي مقداره (٣,٩٥) و (٣,٩٥) على التوالي، وهي قيمة عالية، تلتها الفقرة الأولى بمتوسط حسابي مقداره (٣,٩٠) وهي قيمة عالية ايضاً، بعدها جاءت الفقرة الثانية، وجاءت الفقرة الثالثة بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي مقداره (٣,٧٣) وبانحراف معياري (٠,٨٧٢).

عكست الفقرات في الجدول رقم (٧) وسطاً حسابياً اجمالياً مقداره (٣,٨٦٧) وهو قيمة عالية، مما يدل على أن اجابات عينة البحث كانت قريبة من الاتفاق مع فقرات القيادة الناعمة، وبانحراف معياري بلغ (٠,٧٧٧) إذ بين وجود انسجام في الاجابات، هذه النتيجة تعكس واقع اهتمام مديرية صحة صلاح الدين بالقيادة الناعمة.

ثالثاً. تحليل علاقات الارتباط بين القيادة الناعمة والتميز في الموارد البشرية: يوضح الجدول رقم (٨) قيم معامل الارتباط بين المتغير المستقل القيادة الناعمة وأبعاده المتضمنة كل من (مهارات الاتصال، مهارات التنمية والتدريب، مهارات التعاون والعمل الجماعي، ممارسات الاخلاق المهنية والقيم)، وبين المتغير التابع التميز في الموارد البشرية، وكما يأتي:

الجدول (٨): معاملات الارتباط بين القيادة الناعمة والتميز في الموارد البشرية

| القيادة الناعمة           | ابعاد القيادة الناعمة          |                               |                         |                |         |
|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------|-------------------------|----------------|---------|
|                           | ممارسات الاخلاق المهنية والقيم | مهارات التعاون والعمل الجماعي | مهارات التنمية والتدريب | مهارات الاتصال |         |
| التميز في الموارد البشرية | **٠,٦٣٦                        | **٠,٦٧٥                       | **٠,٧٥٧                 | **٠,٤٩٥        | **٠,٧٣٩ |
| الدلالة الاحصائية         | ٠,٠٠                           | ٠,٠٠                          | ٠,٠٠                    | ٠,٠٠           | ٠,٠٠    |

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v.22.

يوضح الجدول رقم (٨) أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة الناعمة والتميز في الموارد البشرية هو (٠,٧٣٩) إذ تمثل ارتباطاً قوياً بين متغيرات الدراسة، ونلاحظ أيضاً أن معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الناعمة والتميز في الموارد البشرية جاءت جميع العلاقات طردية، وظهر أعلى معامل ارتباط لمهارات التنمية والتدريب بقيمة (٠,٧٥٧)، وعليه تؤكد هذه النتيجة أن القيادة الناعمة تركز على أهمية التدريب والتنمية لزيادة المهارات والقدرات لدى المرؤوسين، يليها مهارات التعاون والعمل الجماعي بقيمة (٠,٦٧٥)، لذا تعد مهارات التعاون والعمل الجماعي الذي يمتلكه الكادر الإداري في مديرية صحة صلاح الدين (عينة الدراسة) ترتبط وبشكل معنوي في تعزيز أدائهم، تليها ممارسات الأخلاق المهنية والقيم بقيمة (٠,٦٣٦)، وأدنى قيمة ارتباط كانت لمهارات الاتصال بقيمة (٠,٤٩٥)، وجميع المعاملات ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠١).

رابعاً. اختبار وتحليل دور القيادة الناعمة في التميز في الموارد البشرية باستعمال الانحدار الخطي البسيط: لأجل قبول أو رفض فرضيات البحث الخاصة بدور القيادة الناعمة على تمييز الموارد البشرية لابد من اختبارها وتفسير نتائجها.

الجدول (٩): معاملات تأثير القيادة الناعمة على تميز الموارد البشرية

| التميز في الموارد البشرية |        |       |       |            |       | المتغيرات                      |
|---------------------------|--------|-------|-------|------------|-------|--------------------------------|
| sig.                      | F      | T     | R2    | معامل بيتا | a     |                                |
| ٠,٠٠                      | ٧٢,٠٢٠ | ٨,٤٨٦ | ٠,٥٤٦ | ٠,٧٣٩      | ١,٠٠٦ | القيادة الناعمة                |
| ٠,٠٠                      | ١٩,٤٢٥ | ٤,٤٠٧ | ٠,٢٤٥ | ٠,٤٩٥      | ٠,٥٦١ | مهارات الاتصال                 |
| ٠,٠٠                      | ٨٠,٧٥٧ | ٨,٩٨٦ | ٠,٥٧٤ | ٠,٧٥٧      | ٠,٨٤٨ | مهارات التنمية والتدريب        |
| ٠,٠٠                      | ٥٠,٢٥٠ | ٧,٠٨٩ | ٠,٤٦٥ | ٠,٦٧٥      | ٠,٩٠٢ | مهارات التعاون والعمل الجماعي  |
| ٠,٠٠                      | ٤٠,٦٨٨ | ٦,٣٧٩ | ٠,٤٠٤ | ٠,٦٣٦      | ٠,٧٣٣ | ممارسات الاخلاق المهنية والقيم |

المصدر: الجدول من اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v.22.

من أجل معرفة أثر القيادة الناعمة في تمييز الموارد البشرية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط (جدول رقم ٩) والذي عدت فيه القيادة الناعمة متغير مستقل وتميز الموارد البشرية بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارات التنمية والتدريب، مهارات التعاون والعمل الجماعي، ممارسات الاخلاق المهنية والقيم) متغير تابع، وتبين هناك دور واضح تعكسه قيمة بيتا البالغة

(٠,٧٣٩) والتي تشير إلى أن تغيراً بوحدة واحدة في القيادة الناعمة سوف يحدث تغيراً في تمييز الموارد البشرية بنفس القيمة، وهي قيمة معنوية بدلالة (F) المحسوبة البالغة (٧٢,٠٢٠) وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية، بمستوى معنوية (٠,٠١)، فيما بلغت قيمة الثابت (a=١,٠٠٦)، في حين كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٥٤٦) وهذا يعني أن القيادة الناعمة تفسر ما نسبته (٠,٥٤٦) من التمييز في الموارد البشرية، ومن ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين القيادة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال، مهارات التنمية والتدريب، مهارات التعاون والعمل الجماعي، ممارسات الاخلاق المهنية والقيم) وتمييز الموارد البشرية للكوادر الادارية والطبية في صحة صلاح الدين) وقبول الفرضية البديلة يوجد علاقة تأثير.

يعكس الجدول رقم (٩) معاملات تأثير القيادة الناعمة في بُعد مهارات الاتصال الخاص بمتغير التمييز في الموارد البشرية، من خلال قيمة بيتا البالغة (٠,٤٩٥) والتي تبين إلى أن تغيراً بوحدة واحدة في القيادة الناعمة يحدث تغيراً في مهارات الاتصال، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (١٩,٤٢٥)، وهي أعلى من قيمة (F) الجدولية، فيما بلغت قيمة (a) الثابت (٠,٥٦١)، في حين كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٢٤٥) وهذا يعني أن بُعد مهارات الاتصال يفسر ما نسبته (٠,٢٤٥) من التمييز في الموارد البشرية، وتشير النتائج أعلاه لرفض الفرضية الصفرية التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين مهارات الاتصال وتمييز الموارد البشرية للكوادر الادارية والطبية في صحة صلاح الدين)، وقبول الفرضية البديلة توجد علاقة تأثير.

يظهر الجدول رقم (٩) أيضاً، أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (٠,٥٧٤) وهي قيمة معنوية وموجبة يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة البالغة (٨٠,٧٥٧) وهي أكبر من القيمة الجدولية، ويظهر ايضاً قيمة بيتا البالغة (٠,٥٧٤) التي تظهر نسب التغير في كل من القيادة الناعمة وبُعد مهارات التنمية والتدريب بنفس النسبة، وأخيراً بلغت قيمة الثابت (a=٠,٨٤٨)، وتشير النتائج أعلاه لرفض الفرضية الصفرية التي تنص على: (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين مهارات التنمية والتدريب وتمييز الموارد البشرية للكوادر الادارية والطبية في صحة صلاح الدين)، وقبول الفرضية البديلة توجد علاقة تأثير.

يوضح الجدول رقم (٩) أن قيمة معامل بيتا بين القيادة الناعمة وبُعد مهارات التعاون والعمل الجماعي الخاص بمتغير تمييز الموارد البشرية بلغت (٠,٦٧٥)، والتي تشير أن التغير في المتغيرين يحدث بنفس النسبة، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (٥٠,٢٥٠) وهي أكبر من الجدولية، وكان معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٤٦٥)، وتشير النتائج أعلاه لرفض الفرضية الصفرية التي تنص على (لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين مهارات التعاون والعمل الجماعي وتمييز الموارد البشرية للكوادر الادارية والطبية في صحة صلاح الدين)، وقبول الفرضية البديلة توجد علاقة تأثير.

وأخيراً يظهر الجدول رقم (٩) أيضاً معاملات تأثير القيادة الناعمة في بُعد ممارسات الاخلاق المهنية والقيم الخاص بمتغير التمييز في الموارد البشرية، من خلال قيمة بيتا البالغة (٠,٦٣٦) والتي تبين إلى أن تغيراً بوحدة واحدة في القيادة الناعمة يحدث تغيراً في ممارسات الاخلاق المهنية والقيم، وهي قيمة معنوية بدلالة قيمة (F) المحسوبة البالغة (٤٠,٦٨٨)، فيما بلغت

قيمة (a) الثابتة (٠,٧٣٣)، في حين كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (٠,٤٠٤) وهذا يعني أن بُعد ممارسات الاخلاق المهنية والقيم يفسر ما نسبته (٠,٤٠٤) من التمييز في الموارد البشرية، وتشير النتائج أعلاه لرفض الفرضية الصفرية التي تنص على (لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥) بين ممارسات الاخلاق المهنية والقيم وتمييز الموارد البشرية للكوادر الإدارية والطبية في صحة صلاح الدين)، وقبول الفرضية البديلة توجد علاقة تأثير.

### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

#### اولاً. الاستنتاجات:

١. أظهرت الدراسة وجود تأثير للمتغير المستقل والمتمثل بالقيادة الناعمة بأبعادها كافة في تحقيق التمييز في الموارد البشرية (المتغير التابع) في دائرة صحة صلاح الدين، عند مستوى معنوية (٠,٠٥).
٢. تعد القيادة الناعمة وسيلة تمكن المنظمة من السعي المستمر لبناء موارد بشرية متميزة، مما يؤدي إلى حفاظها على تميزها حاضراً مستقبلاً.
٣. يرتبط تميز الموارد البشرية في دائرة صحة صلاح الدين بالقيادة الناعمة بدلالة النتائج الاحصائية المستخرجة من الجانب العملي للدراسة.
٤. تتمتع الكوادر الادارية والطبية في دائرة صحة صلاح الدين بالخبرة التي تمكنها من إدراك واستيعاب متطلبات القيادة الناعمة وسبل توظيفها في العمل وفق ما أكدته إجابات أفراد العينة.
٥. تبين نتائج هذه الدراسة أن هناك اتفاق في آراء عينة الأفراد في دائرة صحة صلاح الدين تهتم بممارسة مهارة القيادة الناعمة من حيث تشجيع العاملين على روح العمل الجماعي وتعاونهم من أجل توظيف اتصالاتهم وتواصلهم في تقديم الخدمة العالية.
٦. من خلال منظمة بحث الدراسة تظهر أفراد العينة أن نتائج الاتصال مرتفعة وبشكل عالي مما يسهل على العاملين قدرة الاتصال وتبادل المعلومات التي من شأنها تعزيز القدرة الإنتاجية والخدمية في القطاع المعمول به وذلك يؤدي إلى تقليل الاخطاء وتذليل المصاعب.

#### ثانياً. التوصيات:

١. تعزيز صفات القيادة الناعمة المتمثلة بالاتصال الفاعل والتعاون الجماعي والتدريب والتنمية والممارسات الاخلاقية في دائرة صحة صلاح الدين كونها تحسن مستوى التمييز في المورد البشري وفي المنظمة ككل.
٢. تهيئة البيئة الملائمة للارتقاء بمستوى التميز في الموارد البشرية في دائرة صحة صلاح الدين، والبحث عن مختلف الوسائل التي من شأنها التأثير في أداء الموارد البشرية واداء المنظمة بشكل عام.
٣. جعل منهج القيادة الناعمة عمل دائم لدى دائرة صحة صلاح الدين خاصة، والقطاعات الصحية عامة، ووضع إطار يحكم عمل القيادة والعاملين ضمن هذه القطاعات ووفق الاجراءات والانشطة المحددة.
٤. ابداء افراد مجتمع الدارسة في قطاع صحة صلاح الدين على ضرورة تنمية القيادة الناعمة بصورة عالية حيث توصي الدراسة على ضرورة توفر قيادة ناعمة من المديرين من أجل التأثير على الآخرين.

٥. توصي الدراسة على إدارة صحة صلاح الدين تنمية قدرات العنصر البشري في قطاعهم الصحي من خلال زيادة الدورات التدريبية والندوات والورش الأمر الذي يسهم في زيادة المهارات وأدراك معرفه جديدة وهذا يحقق امتلاك مالي بشري لظهور القيادة الناعمة.
٦. أن تعمل القيادات على وضع خطط مستقبلية لتفادي أي تغيرات تحصل من ظهور وباء جديد مثل (كوفيد ١٩) والاستعانة بالخبرات الخارجية إذا تطلب الامر.
٧. اجراء دراسات مماثلة وفي مؤسسات اخرى من أجل تعزيز النتائج التي توصلت إليها الدراسة والعمل على تجسيدها في أرض الواقع.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

##### أ. الرسائل والأطاريح

١. عوض الله، احمد حسني، (٢٠١٨)، أثر خصائص أمن المعلومات على تحقيق التميز المؤسسي عبر قدرات التعلم التنظيمية، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان، كلية العلوم التجارية.
٢. عبد الرزاق، شادي، مروان، بوقفه، (٢٠٢٠)، اهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء الموظف، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.
٣. عبود ياسر، (٢٠٢٠)، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
٤. أبو هريرة زينب، معتوق فاطمة، (٢٠٢١)، تأثير المناخ التنظيمي على تميز الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة احمد دارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية.

##### ب. البحوث والدوريات

١. التويجري، فاطمة بنت عبد العزيز، الدوسري، مها بنت فهد، الغامدي، لطيفة بنت حامد، (٢٠١٩)، دور إدارة المسار الوظيفي لوكالة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التعليم، المركز العربي للتعليم والتنمية، المجلد ٢٦، العدد ١٢٣.
٢. الجعفي، ماجد صعب، الحياي، عامر إسماعيل، تشخيص واقع سياسات وبرامج صيانة الموارد البشرية في الجامعات العراقية دراسة مقارنة بين جامعتي الموصل وكركوك مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية/ المجلد (٥١) العدد (٧٤) ج ٥/ ٩/ ٢٠١٩.
٣. التميمي، صفا مهدي، تطوير الموارد البشرية في ظل المعيار المحاسبي (٩١) منافع الموظفين دراسة تحليلية في عينة من شركات الاستثمار العراقية مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية/ المجلد (٥١) العدد (٤١) ج ٥/ ٢٠١٩.
٤. عبد الله، حاتم علي، علي، أسماء محمد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي دراسة تحليلية في شركة نفط الشمال ٥ المجلد، ٥١، العدد، ٤٨/ ٢٠١٩/ ٢٠١٩.
٥. سليم، نجوى وفائي، (٢٠٢٠)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي، مجلة الدراسات الإنسانية والاجتماعية، مج ٢، العدد ٦.
٦. المطيري، عبد الرحمن بن نامي، (٢٠١٩)، القيم الأخلاقية لدى ممارسي العلاقات العامة في المنظمات السعودية، المجلة العربية لبحوث الاعلام والاتصالات، العدد ٢٥.

### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ayub, S. H., Abd Manaf, N., & Hamzah, M. R., (2014), Leadership: Communicating strategically in the 21st century. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 155, 502-506.
2. Reeve, G. M., Chamberlain, C. J., & Stein, J., (2013), Identifying Collaboration, Teamwork, and Leadership Practices on Campus. *Currents in Teaching & Learning*, 6 (1)p4-5.
3. Ariratana, W., Sirisookslip, S., & Ngang, T. K., (2015), Development of leadership soft skills among educational administrators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 331.
4. Rao, M. S., (2013), Soft leadership: A new direction to leadership. *Industrial and Commercial Training*, Vol. (45), No (3) p 144.
5. Baron, I. S., & Agustina, H., (2017), The effectiveness of leadership management training. *Polish Journal of Management Studies*, 16. pp 7-16.
6. Terziev, Venelin, (2018), Importance of Human Resources to Social Development, *IJASOS- International E-Journal of Advances in Social Sciences*, Vol. IV, Issue 12.