

Soft leadership skills and their effect on innovative work behavior: A survey of the opinions of a sample of managers in Iraqi private banks

Dina Hamed Majeed Abdullah ^a , Rana Nasser Sabr ^b

^{a&b} Business Administration Technology , Administrative Technical College / Baghdad , Middle Technical University , Baghdad – Iraq

ABSTRACT

The research aims to explore the impact of soft leadership skills on innovative work behavior. The research started from a main question (Do soft leadership skills affect innovative work behavior in Iraqi private banks?). A questionnaire was used to collect data, and the sample was random, as it included (212) individuals from middle and supervisory management in the banks studied. The descriptive analytical method was used to analyze the data and extract the results. In the final result, the current research reached a set of conclusions, the most important of which is (The more management is interested in using human leadership methods such as soft skills based on understanding, motivation and positive interaction with employees, the more their enthusiasm and passion for their work increases, which leads to stimulating their innovative behavior within the work environment, which is reflected positively on the performance of banks and their competitive flexibility).

Keywords: *Soft leadership skills, innovative work behavior, Iraqi private banks*

مهارات القيادة الناعمة وتأثيرها في سلوك العمل الإبداعي : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في المصارف العراقية الخاصة

دينا حامد مجيد عبدالله ¹ ، رنا ناصر صبر ²

تقنيات ادارة الاعمال / الكلية التقنية الادارية / بغداد، الجامعة التقنية الوسطى بغداد ، العراق ^{1&2}

الملخص يهدف البحث الى استكشاف تأثير مهارات القيادة الناعمة في سلوك العمل الابتكاري، انطلق البحث من تساؤل رئيسي (هل تؤثر مهارات القيادة الناعمة في سلوك العمل الابتكاري في المصارف العراقية الخاصة؟)، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات، وكانت العينة عشوائية، اذ شملت (212) فرد من الإدارات الوسطى والاشرفية في المصارف المبحوثة واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات واستخراج النتائج، وفي النتيجة النهائية توصل البحث الحالي إلى مجموعة من الاستنتاجات، أهمها (كلما زاد اهتمام الإدارة باستخدام أساليب القيادة البشرية كالمهارات الناعمة القائمة على الفهم والتحفيز والتفاعل الإيجابي مع العاملين، زاد حماسهم وشغفهم بعملهم، ما يؤدي إلى تحفيز سلوكهم الابتكاري داخل بيئة العمل، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء المصارف ومرونتها التنافسية).

الكلمات المفتاحية: *مهارات القيادة الناعمة، سلوك العمل الإبداعي، المصارف العراقية الخاصة*

E-mail address:

dh174078@gmail.com ^a

ranaaltay1978@mtu.edu.iq ^b

Corresponding* : *Dina Hamed Majeed Abdullah*

Received 8th February ،2025

Accepted 6th July 2025

1. المقدمة

تنمية المهارات الناعمة، لتوجيه المصارف الخاصة في ضرورة اعتماد ممارسة مهارات القيادة الناعمة لتحقيق سلوك العمل الإبداعي في أعمالها.

المبحث الأول: منهجية البحثأولاً: مشكلة البحث

لم يعد الحفاظ على الوضع الراهن في القطاع المصرفي بشكل عام والمصارف الخاصة بشكل خاص خياراً عملياً بسبب البيئة المتغيرة باستمرار، إذ تجبر هذه الظروف المصارف على النظر إلى سلوك العمل الإبداعي مصدراً مهماً لبقائها وتميزها وزيادة كفاءتها فغياب هذه السلوكيات في الظروف الصعبة والتحديات المستقبلية يؤدي إلى عدم قدرتها على مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية والتعامل مع التطورات الجديدة في بيئة العمل، وتعد المصارف الخاصة في العراق من المؤسسات التي تتطلب سلوك عمل ابداعي وهو ما تعاني من عدم توافره كون عملها وتقديم منتجاتها يتطلب استباقيه لاقتناص الفرص والابداع في تقديم المنتجات فنجاحها يكمن في مدى البقاء في سوق صناعتها وهذان لا يمكن تحقيقهما ما لم يكن هناك ابداع وتميز في عملها في تقديم منتجاتها لربائنها، وهذا يتطلب من القادة أن يتمتعوا بمهارات ناعمة تؤثر إيجاباً على السلوك الإبداعي للموظفين، انطلقت مشكلة البحث من واقع المصارف الخاصة في بغداد لتشخيص مدى توافر سلوك العمل الإبداعي من خلال مدى توظيف مهارات القيادة الناعمة وهذا الامر ما شخصه الباحثان من خلال المقابلات والزيارات الميدانية التي أجريها في عينة من المصارف الخاصة في بغداد والمتمثلة بـ (8) مصارف خاصة وهي (بغداد، الاهلي العراقي، الخليج التجاري، المنصور للاستثمار، الاقتصاد للاستثمار والتمويل ، الائتمان العراقي، المتحد للاستثمار، التنمية الدولي للاستثمار والتمويل) بهدف تحسين جودة الخدمات المقدمة وتعزيز تنافسية هذه المصارف في بيئة العمل المصرفي، فضلاً عن أن أهمية البحث تجسدت بجانبها النظري والتطبيقي، الجانب النظري فقد أسهم في إثراء الأدبيات الخاصة المتعلقة بالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من خلال الجمع بين متغيرين محوريين وهما: مهارات القيادة الناعمة، وسلوك العمل الإبداعي. أما الجانب التطبيقي تمثل في إطار تطبيقي واقعي في المصارف المبحوثة للمتغيرين، فقد اعدت استبانة خاصة لهذا الغرض ووزعت على عينة الدراسة البالغة (212) مدير موزعين في مستويات إدارية عدة (رئيس قسم، مدير فرع، مسؤول شعبة) في عينة من المصارف العراقية الخاصة، وتم استخدام البرامج الاحصائية الجاهزة (28). (SPSS V وSmart Pls4) لتحليل البيانات واختبار الفرضيات واستخراج النتائج التي اكدت على (كلما زاد اهتمام ادارة المصارف المبحوثة باستخدام أساليب القيادة البشرية كالمهارات الناعمة القائمة على الفهم والتحفيز والتفاعل الإيجابي مع الموظفين، كلما أدى ذلك إلى تحفيز سلوكهم الإبداعي داخل بيئة العمل، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء المصارف ومرونتها التنافسية). ويوصي البحث بضرورة زيادة الاهتمام ببناء ثقافة مؤسسية داعمة للإبداع، من خلال

1- ما مدى توافر مهارات القيادة الناعمة وسلوك العمل الإبداعي في المصارف الخاصة المبحوثة؟

2- ما مدى العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة وسلوك العمل الإبداعي في المصارف الخاصة المبحوثة؟
 2- اجراء البحث الحالي في القطاع المصرفي نظرا للأهمية التي يوليها ضمن القطاعات المهمة والحيوية في إحياء الاقتصاد للبلد وإحدى الركائز الأساسية لتنمية وتطور البلد.

3- ما مدى تأثير مهارات القيادة الناعمة في سلوك العمل الإبداعي في المصارف الخاصة المبحوثة؟

3- لفت انظار متخذي القرارات في المصارف الخاصة المبحوثة حول اهمية هذه المتغيرات ودورها البارز في النجاح المنظمي وتحقيق التفوق لعينة البحث.

ثانياً: أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث بالآتي:

1- التعرف على مدى توافر مهارات القيادة الناعمة وسلوك العمل الإبداعي في المصارف الخاصة المبحوثة.

2- التعرف على مدى العلاقة بين مهارات القيادة الناعمة وسلوك العمل الإبداعي في المصارف الخاصة المبحوثة.

3- اختبار مدى تأثير مهارات القيادة الناعمة في سلوك العمل الإبداعي في المصارف الخاصة المبحوثة.

3- اختبر مدى تأثير مهارات القيادة الناعمة في سلوك العمل الإبداعي في المصارف الخاصة المبحوثة.

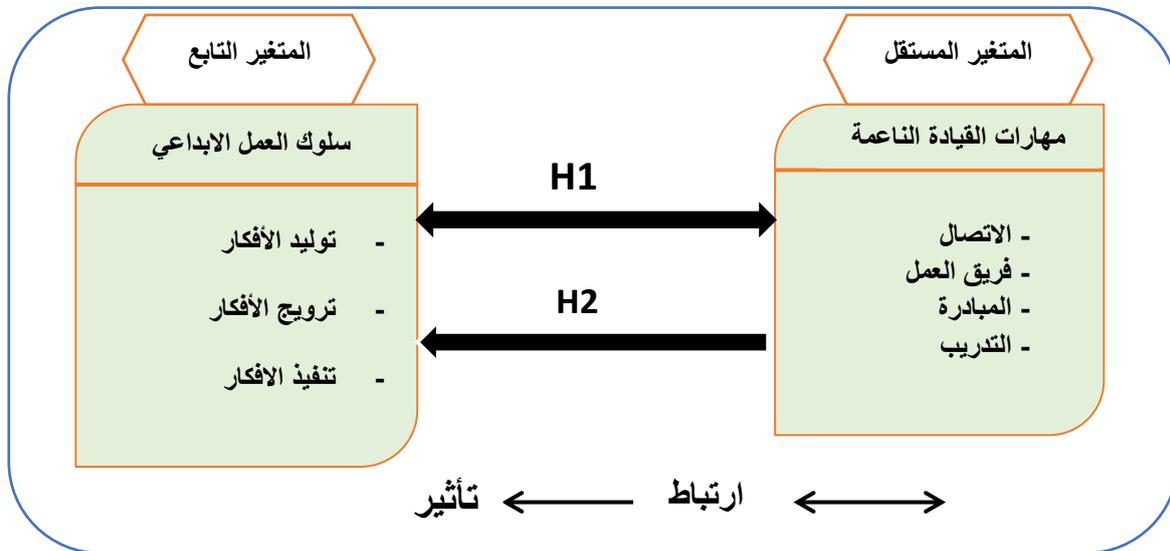
3- اختبر مدى تأثير مهارات القيادة الناعمة في سلوك العمل الإبداعي في المصارف الخاصة المبحوثة.

ثالثاً: أهمية البحث

تتلخص أهمية البحث بالنقاط الآتية:

1- الإسهام في إثراء الإطار النظري والجدليات الفكرية والفلسفية لمتغيرات البحث الحالية، ليمثل امتداداً علمياً رصيناً لشريان الحياة البحثي وليمكن الباحثين الاستفادة منها في البحوث المستقبلية.

خامساً: المخطط الفرضي



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

المصدر: اعداد الباحثان

سادساً: فرضيات البحث
 1- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين مهارات القيادة الناعمة وسلوك العمل الابداعي في المصارف الخاصة المبحوثة. كما مبرهن ادناه:

2- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمهارات القيادة الناعمة في سلوك العمل الابداعي في المصارف الخاصة المبحوثة.

سابعاً: حدود البحث

تتمثل حدود البحث بالآتي:

1- الحدود العلمية: إذ تمثلت بالتركيز على متغيرات البحث، مهارات القيادة الناعمة كمتغير مستقل، سلوك العمل الابداعي كمتغير تابع وكل منهما تمتد جذوره المعرفية الى حقول السلوك التنظيمي والموارد البشرية.

2- الحدود البشرية: وتتمثل بالعينة التي يقع عليها الاختيار لإجراء تطبيقات البحث، وفي هذا البحث تجسدت العينة (رؤساء الاقسام، مدراء الفروع، ومسؤولي الشعب) في عينة من المصارف الخاصة في بغداد.

3- الحدود الزمنية: غطى الجهد التطبيقي المرحلة الزمنية الممتدة من (2024/11/8) ولغاية (2025/3/20) في اعداد وتحكيم الاستبيان والحصول

المطلوبة تساوي (212) مديراً ومسؤول شعباً على وفق معادلة [1]

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

وتم توزيع (240) استبانة بغية الحصول على الحد الأدنى من حجم العينة المناسب وبالبح (212)، عدد الاستمارات المسترجعة بلغت (222) استبانة والصالحة للتحليل الإحصائي بلغت (212) وهي تشكل نسبة استجابة (100%) وهي نسبة عالية ومقبولة إحصائياً، فأصبح حجم عينة البحث الفعلية (212) مديراً ومسؤول شعباً وهي مناسبة للعدد المطلوب.

تاسعاً: أداة ومقياس البحث

والجدول (1) يوضح مقاييس البحث.

جدول (1) مقاييس البحث

المتغير الرئيسي	المتغيرات الفرعية	ارقام الفقرات	عدد الفقرات	المصدر
مهارات القيادة الناعمة	الاتصال	4-1	4	[2]
	فريق العمل	8-5	4	
	المبادرة	12-9	4	
	التدريب	16-13	4	
سلوك العمل الابداعي	توليد الافكار	20-17	4	[3]
	ترويج الافكار	24-21	4	
	تنفيذ الافكار	28-25	4	

المصدر: اعداد الباحثان

عاشراً: الأساليب الإحصائية

بكفاءة وفعالية والقدرة على حل المشكلات، التفكير النقدي، القدرة على تحفيز الآخرين لغرض تحقيق الاهداف المطلوبة".

ثانياً: أهمية مهارات القيادة الناعمة

تتجلى أهمية مهارات القيادة الناعمة في المنظمة من حيث النمط القيادي الذي يستهدف القلب قبل العقل من حيث التأثير بالآخرين بشكل كبير وبطريقة مرنة وبقناعة وليس تخوفاً لغرض تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها. وأشار كل من [9] لا يمكن إنكار الدور الحيوي للقيادة، إذ تؤدي دوراً فعالاً في توفير بيئة عمل إيجابية للموظفين، مما يجعلهم أكثر تحفيزاً والتزاماً وتفانياً في عملهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة. فقد اشار كل من [10] تكمن اهمية المهارات الناعمة للقيادة في منظمات الاعمال من خلال دورها الفاعل على اداء الموظفين وزيادة الانتاجية والحفاظ على التنافسية العالية في ظل التغيرات والتطورات السريعة في بيئة الاعمال، اذ ان هناك مهارات قيادية مختلفة يمتلكها القائد، ويمكن لبعض هذه المهارات أن تغير وجهة نظر أعضاء المنظمة وقد يختلف تأثير أو نفوذ القادة على أعضائهم من عضو إلى آخر وقد يؤثر التأثير الذي يحدثه القادة على كيفية أداء الأعضاء لمهامهم وواجباتهم في المنظمة ، وضح [11] ان أهمية القيادة الناعمة تكمن من حيث ممارستها لأسلوب التعاون والثقة واللفظ وليس اعتمادها على أسلوب السيطرة الذي لم يعد له أهمية في الوقت الحالي خاصة ونحن نعيش في عالم منفتح سريع التغيير وهذا التغيير بدوره يؤثر على تغيير الوظائف والمهارات والقدرات لدى الموظفين اذ لابد من مواكبة التغيير الحاصل وتقديم حلول قيادية حديثة بواسطة الحداثة التي حصلت الأدوات والتقنيات واستخدامها تجاه الموظفين. وفي هذا الصدد، توصل كل من [12] إلى إن لمهارات القيادة الناعمة نتائج عديدة سواء على المستوى الفردي او على مستوى المنظمة تمثلت بالآتي:

- 1- تحسين إدارة الوقت والمهارات التنظيمية وتحديد الأهداف.
- 2- تطوير إستراتيجيات العصف الذهني وحل المشكلات.
- 3- تعزيز مهارات الاتصال الفعال.
- 4- المساهمة في تنمية الشخصية وزيادة إنتاجية الفرد والمنظمة.
- 5- تطوير الاستراتيجيات فعالة للتحويل والتغيير.

ثالثاً: أبعاد مهارات القيادة الناعمة

اعتمد البحث الحالي على مقياس [2] لتحديد مقياس مهارات القيادة الناعمة، نظراً لشمولية الأبعاد وتوافقها مع اهداف البحث.

وانطلاقاً من توجهات البحث المحددة، بدءاً من مضامينها الفكرية والفلسفية، ومن أجل إثبات صحة فرضيات البحث، تم استخدام البرامج الإحصائية لغرض تحليل البيانات المتعلقة بالجانب الميداني من البحث، لذا تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برامج الحاسوب (SPSS V.28) (Smart Pls4) (Microsoft Excel 2010) وتحديدًا تم استخدام هذه الأدوات المتمثلة بـ (الوسط الحسابي، معامل ارتباط بيرسون، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف، معامل الفاكرونباخ، التحليلي العاملي التوكيدي، معامل الانحدار البسيط).

المبحث الثاني: الإطار النظري**المحور الأول: مهارات القيادة الناعمة****أولاً: مفهوم مهارات القيادة الناعمة**

ان الجهود الأولى التي تناولت مفهوم مهارات القيادة الناعمة ظهرت عام (1950) [4] ، ومن ثم تم تطوير مفهوم المهارات الناعمة لسنوات عديدة منذ ستينيات القرن الماضي وتم تقديمه في وقت لاحق، في التسعينيات [5] . وان أول استعمال ظاهري لهذا المصطلح برز على يد بول جي ويتيمور عام (1972) في كتاب تدريب خاص بالجيش الأمريكي وتم تسميته بالمهارات الناعمة لأنها لا تتضمن استخدام الأسلحة أو المتفجرات.

[6]. وتبلور مفهوم القيادة الناعمة بشكل أكثر وضوحاً في عام (2012) وعلى يد البروفيسور (Rao) والذي عرف القيادة الناعمة بانها نموذج قيادي تكاملي وتشاركي وسلوكي يعتمد أدوات مثل الإقناع والتفاوض والتقدير والتحفيز والتعاون لإنجاز المهام بشكل فعال وهي تجمع بين المهارات الناعمة والمهارات الصعبة [7]. ووفقاً لذلك وضح [8] ان مفهوم المهارات الناعمة للقيادة تعبر عن مجموعة من الصفات والسمات والقدرات التي يمتلكها القادة من حيث التأثير الإيجابي على أنفسهم وعلى الآخرين، كما وتتضمن القدرة على التواصل الفعال، التعاون وتحفيز الفرق، القيادة وتوجيه الآخرين، المرونة والتكيف مع التحديات، حل المشكلات بشكل إبداعي، التفاعل الإيجابي، والقدرة على التحمل تحت ضغوط العمل، لتنعكس هذه المهارات في بناء بيئة قيادية تعزز التفوق وتطوير فرق العمل. ومما تقدم يمكن القول بأن **مهارات القيادة الناعمة هي** " مجموعة من المهارات والصفات الشخصية والسلوكية التي يمتلكها القائد تمكنه من التأثير العاطفي والايجابي بالموظفين من حيث تنمية العلاقات الشخصية ومهارة الاستماع والتواصل وإنجاز المهام

أولاً: مفهوم سلوك العمل الإبداعي

أول من تناول مصطلح الابداع الكاتب (Schumpeter) الذي نشر نظريته الاقتصادية في عام 1939 والذي ذكر فيها بأن أحد الأسباب في معالجة أخطاء الدورة الاقتصادية هي وجود موظفين يمتلكون مهارات إبداعية تساهم في النمو والتطور [21]. وأشار كل من [22] الى أنه لا يمكن للإبداع أن يحدث من دون سلوك العمل الإبداعي، إذ أكد كل من [23] إن السلوك الإبداعي يتكون من توليد الأفكار والسلوكيات والإجراءات اللازمة لتنفيذ الأفكار وتحسينها، مما يؤدي إلى تحسين متكامل في أداء العامل والأعمال. وهذا يعني أنه يتضمن تحديد البدائل وخلق أفكار جديدة، فضلاً عن السلوكيات التي تركز على تطبيق المعرفة الجديدة أو تغيير أساليب التعزيز التي تحقق أداء العامل أو الأعمال. **ومما تقدم يمكن القول بأن سلوك العمل الإبداعي هو** الأفعال والإجراءات المتعمدة وغير العادية التي تنتج عن قيام الموظفين بمحاولة توليد أفكار جديدة ونشرها وكسب مؤيديها ووضعها موضع التنفيذ بهدف تحسين أداء المنظمة ومساعدتها على مواكبة التطورات الجديدة".

ثانياً: أهمية سلوك العمل الإبداعي

إن تشجيع الموظفين المبدعين أمر مهم للمنظمات للاستفادة الكاملة من إمكاناتهم الإبداعية وإتقان التحدي التنظيمي المتزايد المتمثل في ممارسة السلوك الإبداعي المتفوق والتغلب على المنافسين، وهو ركيزة مهمة في نجاح المنظمة في بيئة ديناميكية، لأنه يساهم في تحسين تدفق العمليات التنظيمية ويساعد في معالجة المشاكل التي تنشأ أثناء العمل [24]. وتأكيداً لأهميته أثار [25] بقوله إن سلوك العمل الإبداعي يمنح المنظمات القدرة على توفير بيئة عمل مناسبة لتطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات الزبائن في الأسواق من جهة، ومن جهة أخرى تمكنها من تحقيق النمو الذي تسعى إليه المنظمة، كما أنه يساعد في إطلاق الطاقات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية والمساهمة في تنمية المواهب ورؤية العالم بشكل أكثر وضوحاً، وأيد هذا المنظر كل من [26] إذ أكدوا الى ان سلوك العمل الإبداعي يساهم في تهيئة المنظمات لتصبح بيئة مناسبة لاستكشاف المواهب وبذل الجهود لتطوير وتنمية هذه المواهب من خلال تخصيص برامج لتدريبهم وزيادة مهاراتهم ومعارفهم.

ثالثاً: أبعاد سلوك العمل الإبداعي

يقصر البحث الحالي على تناول ثلاثة أبعاد أساسية التي تشمل (توليد الأفكار، ترويج الأفكار، تنفيذ الأفكار) لكون هذه الأبعاد متوافقة مع أهداف وتوجهات البحث الحالي، فضلاً عن ذلك تطابقاً مع دراسة كل من [3].

1 - **مهارة الاتصال:** مصطلح التواصل مشتق من الكلمة اللاتينية (Communis) والتي تعني "المشاركة" أي يقصد بها تمكين الشخص من المشاركة والتعاون وبالتالي فهي نشاط اجتماعي. ومع ذلك، إذا لم تكن هناك نتائج تفاهم مشتركة من نقل الرموز (لفظية أو غير لفظية)، فلن يكون هناك تواصل [13] أشار [14] الى أن مهارة التواصل هي أهم المهارات الناعمة التي ينبغي اكتسابها، وتعد محورياً أساسياً في عمل المنظمات، إذ تشمل نوعين من التواصل هما التواصل الشفوي والغير شفوي وضمن حدود مجموعة مهارات هي، (الاستماع والتحدث، القراءة والكتابة، السؤال، والمناقشة، وتبادل المعلومات، والموافقة، والاقتراح).

2 - **مهارة فريق العمل:** يعد فريق العمل موضوعاً مهماً في بيئة الأعمال اليوم حيث تتطلع المنظمات إلى الهياكل القائمة على الفريق لتحسين إنتاجيتها وزيادة ارباحها وجودة خدماتها، ويرى الكثيرون أن الهياكل الأفقية القائمة على الفريق هي التصميم الأفضل لإشراك جميع الموظفين في تحقيق اهدافها [15]. وعرف [16] فريق العمل بأنه مجموعة من الموظفين لديهم مهارات متنوعة، إذ يتمتع الفريق بدرجة كبيرة من الحرية والسيطرة للمشاركة في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وغالباً ما تكون اجتماعاتها أسبوعية.

3 - **مهارة المبادرة:** عندما نتحدث عن المضي قدماً في المهام، فإننا نشير إلى السلوكيات الاستباقية؛ وإذا فكرنا أيضاً في المرونة والتحسين المستمر، فإن المفهوم الأساسي هو المبادرة الشخصية [17]. وعرفها كل من [18] الجهد الاستباقي الذي تقوم به قيادة المنظمة بالتعرف على ما ينبغي القيام به ومنع المشكلات وفتح فرص ووافق جديدة تجاه المنظمة.

4 - **مهارة التدريب:** في الوقت الحاضر أصبح تدريب وتطوير الموظفين من الركائز الأساسية في المنظمة للاستفادة الكاملة من قدراتهم وتحقيق اهدافها الاستراتيجية، كما وان الميزة التنافسية للمنظمة اليوم تعتمد على القدرات والخبرات والمهارات المتفوقة للموارد البشرية، فضلاً عن ذلك يرتبط نجاح أو فشل أي منظمة بشكل مباشر بجهود الموظفين وادائهم. وبالتالي، ينبغي أن يدرك قادة المنظمات قيمة التدريب والتطوير للموظفين لتحقيق اهدافها [19]. وعرف كل من [20] التدريب بأنه عملية تساعد المنظمة والموظفين على تحقيق الموائمة والاندماج مع التطورات البيئية سريعة التغيير التي تحدث في بيئة العمل تستطيع المنظمة من خلال عملية تدريبية إحداث التغيير في سلوك الفرد وردوده تجاه الآخرين.

المحور الثاني: سلوك العمل الإبداعي

1- **توليد الأفكار:** يبدأ السلوك الإبداعي بتوليد الأفكار الإبداعية فهو يشكل الخطوة الأولى والأساسية في رحله الإبداع من خلال اكتشاف الفجوات ويتم تحفيز التفكير الإبداعي وتطوير الحلول الجديدة التي تسهم في تأثير ايجابي على المنظمات والمجتمعات [27]. فقد عرف [28] توليد الأفكار بأنها عملية بناء الأفكار الملموسة أو المجردة أو المرئية والتعبير عنها وأفضل طريقة للحصول على المعرفة الإبداعية للمنظمة هي توليد وجمع أفكار جديدة من الموظفين، حيث إن هدف الأفكار الجديدة هو تحسين الأساليب والطرق التي يتم بها إنجاز العمل.

2- **ترويج الأفكار:** عندما تتولد أفكار جديدة، لا بد من نشرها وتسويقها وتقديمها للآخرين والدفاع عنها، لأن هذه الأفكار الجديدة ستؤدي إلى تغييرات في الأساليب والطرق التي تتم بها الأعمال، وتتطلب مشاركة الأشخاص المناسبين لهذه العملية، والقدرة على مواجهة المخاطر التي قد تحدث لمعظم هذه الأفكار، كما لا يمكن التأكد من أن العوائد المحققة منها ستغطي تكاليف تطويرها وتنفيذها، وكثيراً ما تحدث حركة مقاومة للتغيير [29]. فقد وصف كل من [30] ترويج الأفكار بأنها المرحلة التي يتم فيها احتواء الأفكار واتخاذ القرار بقبول هذه الأفكار والاعتراف بها أو رفضها لعدة أسباب منها الجهد المبذول أو الموارد المادية أو الوقت اللازم لتطويرها وتنفيذها.

3- **تنفيذ الأفكار:** المرحلة الحاسمة في عملية سلوك العمل الإبداعي هي الإنتاج الفعلي وفحص وتنفيذ الجهد الإبداعي، ويمكن وصف ذلك بتحويل الأفكار إلى تصميم أولي ملموس يمكن اختباره وفحص نتائجه [31]. أوضح كل من [30] إلى أن تنفيذ الأفكار تمثل المرحلة النهائية لسلوك العمل الإبداعي، إذ يتم وضع الأفكار الجديدة موضع التنفيذ بشكل حقيقي وذو مغزى، وتكمن أهمية هذه المرحلة في قدرة الأفراد في المنظمة على تبني الأفكار واحتوائها والاستفادة منها.

المحور الثالث: العلاقات الرابطة بين المتغيرين

العلاقة الرابطة بين مهارات القيادة الناعمة وسلوك العمل الإبداعي

أن لمهارات القيادة الناعمة تأثير كبير على سلوك العمل الإبداعي، فيتم تبادل الأفكار والمعلومات بسهولة دون قيود مما ينتج عنه أفكار إبداعية جديدة تساعد

في تطوير وتحسين الأداء التنظيمي ولا يتحقق ذلك إلا بالدعم والتواصل الفعال بين القائد والموظفين. إذ يساهم القادة الذين يمتلكون مهارات ناعمة بشكل كبير في خلق بيئة إيجابية تحفز وتشجع على توليد أفكار إبداعية جديدة من خلال تحسين أداء الموظفين وتقوية الروابط بينهم وبين المنظمة وتبني الأفكار الإبداعية وتطبيقها في بيئة العمل وجعلها ملموسة مما يحسن أداء المنظمة. [32] وأضاف كل من [33] ترتفع مستويات الدافعية والالتزام بين الموظفين كلما زادت جهود المنظمة في خلق مناخ تواصل داعم يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمنظمة، فمن خلال التواصل الفعال بين القائد والموظفين يتم تبادل الأفكار والمعلومات بسهولة ودون قيود مما ينتج عنه أفكار إبداعية جديدة تساعد في تطوير وتحسين الأداء الفردي للعامل وتحسين الأداء العام للمنظمة، كما ويؤدي دوراً هاماً وحيوياً في تحسين التفاهم والثقة المتبادلة مما يساهم في إقامة علاقات إيجابية بين الموظفين والقادة وهي جوانب أساسية لتعزيز وتحفيز سلوك العمل الإبداعي للموظفين.

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

اعتمد هذا البحث على اختبار التوزيع الطبيعي لأنه من الأدوات الإحصائية المستخدمة لوصف بيانات المتغيرات العشوائية، والتي تميل إلى التركز حول قيمة متوسطة، فضلاً عن استعمال الأساليب المعملية ذات الصلة بالتحليل الإحصائي مثل (الإحصاء الوصفي، والإحصاء الاستدلالي، والنمذجة الهيكلية). وقد استند هذا التحليل إلى اختبار معاملي اللتواء (Skewness) والتفطح (Kurtosis)، إذ يساعد هذين المعاملين في فهم خصائص البيانات وتوزيعها، مما يمكن الباحثان من اتخاذ قرارات مستنيرة بناءً على تحليل البيانات، من خلال تحليل اللتواء والتفطح، يمكن تحديد ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً، إذ تحدد قيم معاملي اللتواء والتفطح بالقيم (± 1.96) وهي القيم الجدولية لتوزيع (Z) الطبيعي القياسي التي تعد الحد الفاصل بين قبول الفرضية أو رفضها، ومدى أن تكون البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً أم لا، وإن حجم العينة بلغ (212) مديراً في عينة من المصارف الخاصة في بغداد، والجدول (2) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد البحث.

جدول (2) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد البحث

متغيرات وأبعاد البحث	حجم العينة	القيم المفقودة	الالتواء	التفطح	القرار والتفسير
الاتصال	212	0	0.147	-0.781	قيم معاملات الالتواء والتفطح قد تراوحت بين (± 1.96) وهي طبيعية
فريق العمل	212	0	0.227	-0.605	
المبادرة	212	0	0.193	-0.466	

	0.462-	0.034	0	212	التدريب
	0.565-	0.135	0	212	مهارات القيادة الناعمة
	0.677-	0.211	0	212	توليد الأفكار
	0.479-	0.33	0	212	ترويج الأفكار
	0.641-	0.219	0	212	تنفيذ الأفكار
	.416-0	0.434	0	212	سلوك العمل الإبداعي

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ومحتوى المقياس، وقد استجاب الباحثان لهذه الملاحظات بإجراء التعديلات الضرورية، بما في ذلك تعديل صياغة عدد من الفقرات لجعلها أكثر وضوحاً واتساقاً مع بيئة التطبيق الميداني في المصارف الخاصة بمدينة بغداد.

ثالثاً: تقييم جودة مقاييس البحث باستخدام اختبار التحليل العاملي التوكيدي

تتناول هذه الفقرة استكشاف الصدق البنائي لأداة قياس البحث من خلال استخدام اختبار التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis) باستعمال معامل الفا كرونباخ.

أ- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل مهارات القيادة الناعمة

تم قياس المتغير المستقل مهارات القيادة الناعمة عن طريق أربعة أبعاد فرعية وهي كل من (الاتصال، وفريق العمل، والمبادرة، والتدريب)، والمؤلفة من (16) فقرة بواقع (4) فقرات لكل بعد. إذ يبين الشكل (2) إن قيم التقديرات المعيارية لأغلب الفقرات تتجاوز نسبة (0.50)، مما يشير إلى قبول جميع الفقرات التي تعكس بنية متغير مهارات القيادة الناعمة. وكما توضح أيضاً مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة والتي كانت ضمن المطلوبة لقبول متغير مهارات القيادة الناعمة والذي يمكن اعتماده في هذه البحث، وكما هي مبينة في الجدول (3).

جدول (3) تقييم جودة متغير المستقل مهارات القيادة الناعمة

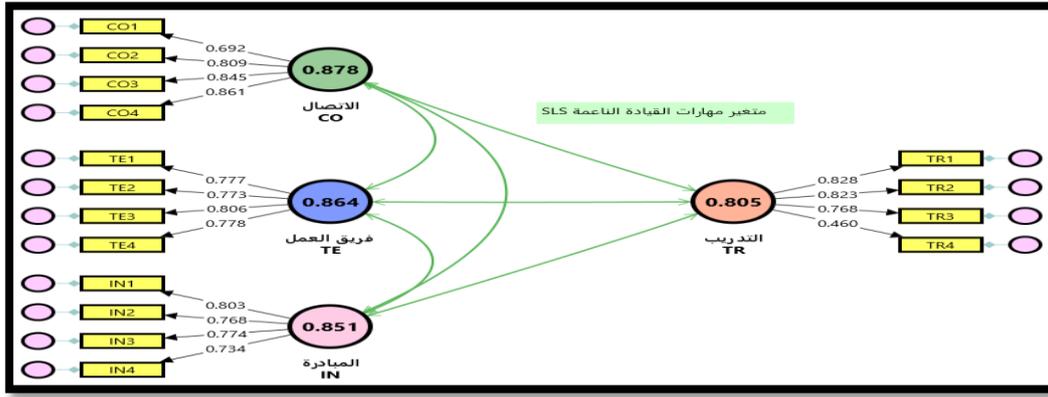
القرار والتفسير	ألفا كرونباخ (CA)	أبعاد المتغير المستقل مهارات القيادة الناعمة
جميع ابعاد متغير مهارات القيادة الناعمة كانت ضمن المطلوبة لمؤشرات جودة المطابقة.	0.878	الاتصال_CO
	0.805	التدريب_TR
	0.851	المبادرة_IN
	0.864	فريق العمل_TE

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

يتضح من نتائج الجدول (2) إن قيم معاملات الالتواء والتفلاطح لبيانات متغيرات البحث والمتمثلة بـ(مهارات القيادة الناعمة، وسلوك العمل الإبداعي) محصورة ضمن (± 1.96) وهذا يدل على اعتدالية توزيع البيانات، إذ كانت قيم التواء المتغيرات والابعاد محصورة بين (0.034، 0.434)، أما قيم التفلاطح فقد بينت النتائج انها محورة بين (-0.416، -0.781) إذ يتضح من قيم الالتواء والتفلاطح ان جميعها تقع بين (± 1.96) وهذا يعني أن هذه البيانات تقيس متغيرات البحث والمتمثلة بـ(مهارات القيادة الناعمة، وسلوك العمل الإبداعي) كون إن جميع القيم موزعة توزيعاً طبيعياً، وكما يتضح عدم وجود قيم مفقودة عند جميع متغيرات البحث، ونظراً لهذه النتائج سيتم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية المعلمية.

ثانياً: اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

سعى الباحثان إلى التحقق من جودة المقياس من خلال اختبار الصدق بنوعيه الظاهري والمحتوى. يُعنى الصدق الظاهري بوضوح الفقرات واتساقها مع بيئة التطبيق، في حين يركز صدق المحتوى على مدى تمثيل الفقرات للمتغيرات المستهدفة ولضمان ذلك، استعان الباحثان بلجنة من الخبراء المتخصصين والبالغ عددهم (17)، وكما موضح بالملحق (2)، الذين قدموا مقترحات لتحسين صياغة الفقرات وتكليفها مع بيئة المصارف الخاصة في بغداد، إذ قدم المحكمون مجموعة من الملاحظات والاقتراحات المتعلقة بالصدق الظاهري



الشكل (2) التحليل العائلي التوكيدي لمتغير المستقل مهارات القيادة الناعمة

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

ملاحظة: القيم داخل الحلقات (الدوائر) تمثل قيم معامل ألفا كرونباخ للأبعاد، أما القيم على الأسهم تمثل قيم التقدير المعيارية لكل فقرة

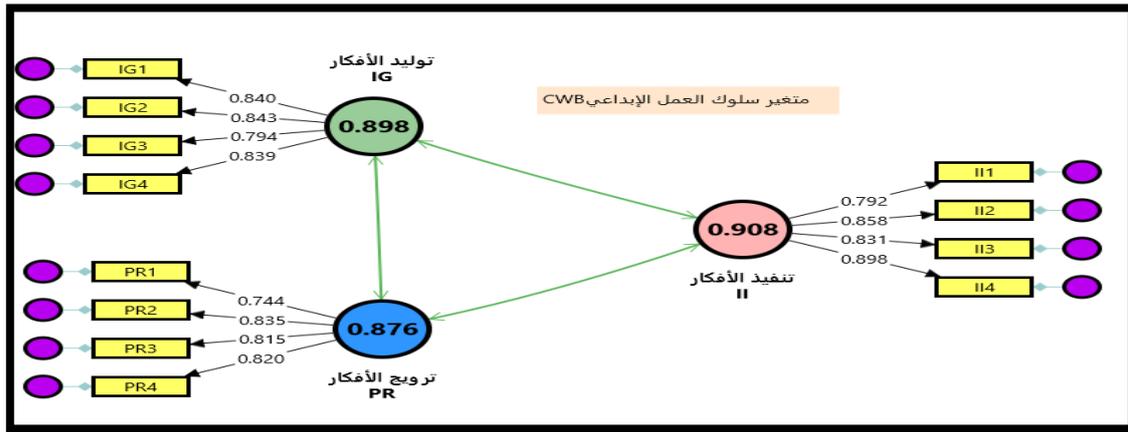
ب- التحليل العائلي التوكيدي للمتغير التابع سلوك العمل الإبداعي

تم قياس المتغير التابع سلوك العمل الإبداعي عن طريق ثلاثة أبعاد فرعية وهي كل من (توليد الأفكار، وترويج الأفكار، وتنفيذ الأفكار)، والمؤلفة من (12) فقرة بواقع (4) فقرات لكل بعد، إذ يبين الشكل (3) إن قيم التقديرات المعيارية لجميع الفقرات تتجاوز نسبة (0.50)، مما يشير إلى قبول جميع الفقرات التي تعكس بنية متغير سلوك العمل الإبداعي. وكما توضح أيضاً مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة والتي كانت ضمن المطلوبة لقبول متغير سلوك العمل الإبداعي والذي يمكن اعتماده في هذا البحث، وكما هي مبينة في الجدول (4).

جدول (4) تقييم جودة المتغير التابع سلوك العمل الإبداعي

القرار والتفسير	ألفا كرونباخ (CA)	أبعاد المتغير التابع سلوك العمل الإبداعي
جميع ابعاد متغير سلوك العمل الإبداعي كانت ضمن المطلوبة لمؤشرات جودة المطابقة.	0.876	ترويج الأفكار_PR
	0.908	تنفيذ الأفكار_II
	0.898	توليد الأفكار_IG

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).



الشكل (3) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير التابع سلوك العمل الإبداعي

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4)

ملاحظة: القيم داخل الحلقات (الدوائر) تمثل قيم معامل ألفا كرونباخ للأبعاد، أما القيم على الأسهم تمثل قيم التقدير المعيارية لكل فقرة

عن طريقه وجود اربعة أبعاد فرعية يقاس من خلالها متغير مهارات القيادة الناعمة، ويتضح إن هذا المتغير حقق وسط حسابي إجمالي بلغ (2.951)، وانحراف معياري قدره (0.855) إذ سجلت قيمة معامل الاختلاف ما قيمته (28.97)، ويعد ذلك مؤشراً على أن متغير مهارات القيادة الناعمة قد حصل على مستوى تقييم متوسط، وذلك استناداً إلى استجابات أفراد عينة البحث، مما يسلط الضوء على الحاجة الملحة لتعزيز هذا النوع من المهارات القيادية داخل المصارف محل البحث. إذ ان مهارات القيادة الناعمة تركز على السمات الشخصية والسلوكية التي تتيح للقائد القدرة على التأثير الإيجابي في الأفراد، وتحفيزهم، وبناء علاقات تعاونية فعالة ضمن بيئة العمل، من خلال توظيف أساليب إنسانية تتسم بالمرونة والفاعلية في إدارة الفرق.

رابعاً: الإحصاء الوصفي لمتغيري البحث

أ- وصف وتشخيص وقياس أبعاد المتغير المستقل مهارات القيادة الناعمة

يتمثل المتغير المستقل بمهارات القيادة الناعمة، وقد جرى قياسه من خلال (16) فقرة، وعبر إجابات أفراد العينة بـ (212) مشاهدة، وقد قيس من خلال اربعة أبعاد فرعية وهي كل من (الاتصال، وفريق العمل، والمبادرة، والتدريب). وتشتمل هذه الفقرة على وصف وتشخيص الاستجابات وتفسيرها حول المتغير المستقل مهارات القيادة الناعمة من حيث فقرات مقياسه وأبعاده، وان مؤشرات التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث حول المتغير المستقل مهارات القيادة الناعمة بشكل إجمالي يبينها الجدول (5) الذي يتضح

الجدول (5) مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل مهارات القيادة الناعمة

ت	أبعاد مهارات القيادة الناعمة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأبعاد	مستوى الإجابة
1	الاتصال	2.952	1.019	34.52	4	متوسط
2	فريق العمل	2.939	0.953	32.43	2	متوسط
3	المبادرة	2.905	0.945	32.53	3	متوسط
4	التدريب	3.009	0.915	30.41	1	متوسط
	المتوسط العام لمتغير مهارات القيادة الناعمة	2.951	0.855	28.97		متوسط

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

ب- وصف وتشخيص وقياس أبعاد المتغير التابع سلوك العمل الإبداعي
 يتمثل المتغير التابع بسلوك العمل الإبداعي، وقد جرى قياسه من خلال (12) فقرة، وعبر إجابات أفراد العينة بـ(212) مشاهدة، وقد قيس من خلال ثلاثة أبعاد فرعية وهي كل من (توليد الأفكار، وترويج الأفكار، وتنفيذ الأفكار). وتشتمل هذه الفقرة على وصف وتشخيص الاستجابات وتفسيرها حول المتغير التابع سلوك العمل الإبداعي من حيث فقرات مقياسه وأبعاده، وأن مؤشرات التحليل الوصفي لاستجابات عينة البحث حول المتغير التابع سلوك العمل الإبداعي بشكل إجمالي يبينها الجدول (6) الذي يتضح عن طريقه وجود ثلاثة أبعاد فرعية يقاس من خلالها متغير سلوك العمل الإبداعي، ويتضح إن هذا المتغير حقق وسط حسابي إجمالي بلغ (2.762)، وانحراف معياري قدره

الجدول (6) مؤشرات التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع سلوك العمل الإبداعي

ت	أبعاد سلوك العمل الإبداعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأبعاد	مستوى الإجابة
1	توليد الأفكار	2.703	1.059	39.18	3	متوسط
2	ترويج الأفكار	2.789	1.026	36.79	1	متوسط
3	تنفيذ الأفكار	2.794	1.067	38.19	2	متوسط
	المتوسط العام لمتغير سلوك العمل الإبداعي	2.762	0.956	34.61		متوسط

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

خامساً: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى
توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين مهارات القيادة الناعمة وسلوك العمل الإبداعي

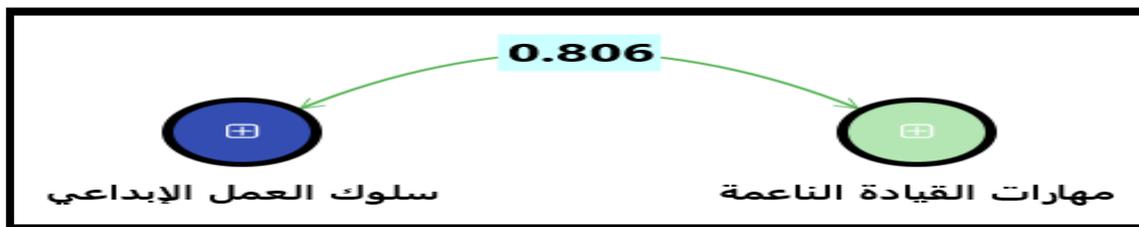
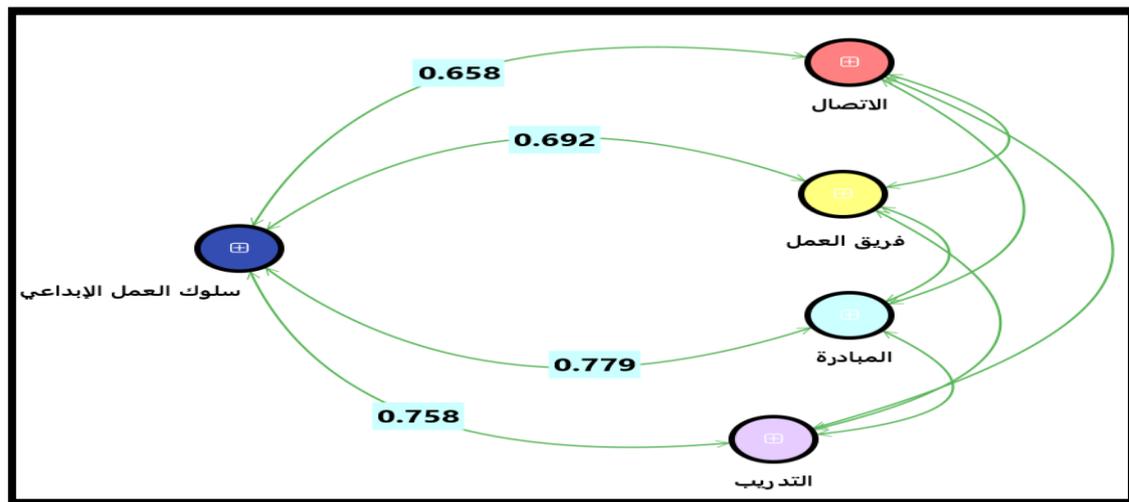
يتبين من الجدول (7) والشكل (4) قيمة معامل الارتباط بين مهارات القيادة الناعمة وسلوك العمل الإبداعي إذ حققت ما قيمته (0.806) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبمستوى قوي، إذ بلغت قيمة (Z) المستخرجة (16.127) وهي أكبر من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96) وتشير هذه النتيجة إلى معنوية قيمة الارتباط، وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين مهارات القيادة الناعمة وسلوك العمل الإبداعي).

جدول (7) قيم الارتباط بين أبعاد مهارات القيادة الناعمة وسلوك العمل الإبداعي

المتغير المعتمد	أبعاد متغير مهارات القيادة الناعمة	قيمة الارتباط ومستوى الدلالة	الدلالة	اتجاه العلاقة وقوتها حسب النتائج	القرار
سلوك العمل الإبداعي	الاتصال	R	0.658	معنوي	ثبوت الفرضية البديلة
		Sig	0.000		
		Z	11.410		

ثبوت الفرضية البديلة	طردية موجبة وبمستوى متوسط	معنوي	0.692	R	فريق العمل
			0.000	Sig	
			12.314	Z	
ثبوت الفرضية البديلة	طردية موجبة وبمستوى قوي	معنوي	0.779	R	المبادرة
			0.000	Sig	
			15.076	Z	
ثبوت الفرضية البديلة	طردية موجبة وبمستوى قوي	معنوي	0.758	R	التدريب
			0.000	Sig	
			14.334	Z	
ثبوت الفرضية البديلة	طردية موجبة وبمستوى قوي	معنوي	0.806	R	مهارات القيادة الناعمة
			0.000	Sig	
			16.127	Z	
0				عدد الفرضيات الصفرية المقبولة	
5				عدد الفرضيات البديلة المقبولة	
100%				النسبة المئوية	
**الارتباط عند مستوى دلالة 0.01					
(212= N)					

المصدر: مخرجات برنامج SPSS V.28



شكل (4) قيم الارتباط بين ابعاد مهارات القيادة الناعمة وسلوك العمل الإبداعي

المصدر: مخرجات برنامج SMART PLS 4

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية باستخدام الانحدار الخطي البسيط

سيتم اختبار هذه الفرضية عن طريق نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis) لتحديد تأثير مهارات القيادة الناعمة في سلوك العمل الإبداعي والتي يمكن التعبير عنها بالفرضية التالية:

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمهارات القيادة الناعمة في سلوك العمل الإبداعي".

سلوك العمل الإبداعي) = $0.102 + 0.901$ مهارات القيادة الناعمة)

يتضح من نتائج الجدول (8) والشكل (5) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (390.635)، وكانت هذه القيمة أكبر من قيمتها الجدولية (3.984) عند مستوى معنوية (0.05)، وبحدود ثقة (95%)، وهذا يدل على إن النموذج صالح للتحليل، وكما يتضح أن قيمة معامل التحديد المصحح (R2)، والذي يعني أن ما مقداره (64%) من التباين الحاصل في (سلوك العمل الإبداعي) هو تباين مفسر بفعل (مهارات القيادة الناعمة) الذي دخل النموذج، ويدل ذلك على وجود تأثير المتغير المستقل (مهارات القيادة الناعمة) في المتغير التابع (سلوك العمل الإبداعي)، وأن القيم المتبقية (36%) هي تباين مفسر من عوامل أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار. وتشير النتائج أيضاً أن الثابت (α) الذي يعني أن

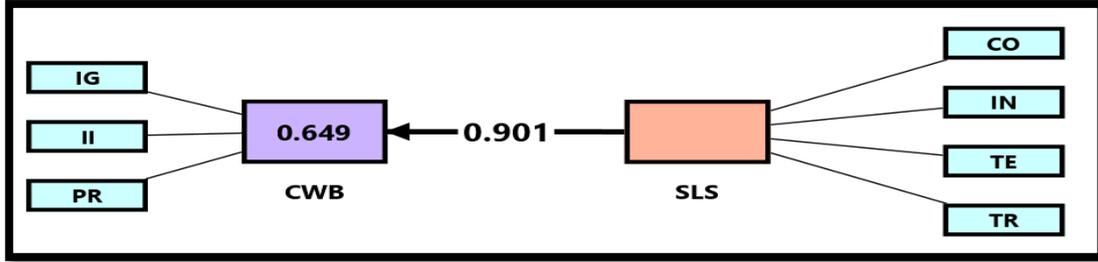
هناك وجوداً لـ (سلوك العمل الإبداعي) ما مقداره (0.102)، حتى إذا كان (مهارات القيادة الناعمة) يساوي صفراً، أما قيمة المعلمة (β) فهي تدل على أن تغييراً مقداره واحد في (مهارات القيادة الناعمة) سيؤدي إلى تغيير في (سلوك العمل الإبداعي) مقداره (90%). وكما تشير الإحصائية التي ظهر مقدارها (0.000) في مخرجات النظام الإحصائي، وهو تأكيد على وجود تأثير عال ومعنوي لـ (مهارات القيادة الناعمة) في (سلوك العمل الإبداعي). وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية الرئيسية الثانية من البحث الحالي والتي مفادها (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمهارات القيادة الناعمة في سلوك العمل الإبداعي).

الجدول (8) نتائج تأثير أبعاد مهارات القيادة الناعمة في سلوك العمل الإبداعي

Sig	(F)	Adj (R ²)	(R ²)	(t)	أبعاد متغير مهارات القيادة الناعمة			المتغير التابع
					(α)	(β)		
0.000	160.699	0.431	0.434	6.169	0.938	(α)	الاتصال	
				12.677	0.618	(β)		
0.000	193.087	0.477	0.479	4.673	0.721	(α)	فريق العمل	
				13.896	0.694	(β)		
0.000	324.112	0.605	0.607	3.542	0.473	(α)	المبادرة	
				18.003	0.788	(β)		
0.000	282.789	0.572	0.574	2.563	0.379	(α)	التدريب	
				16.816	0.792	(β)		
0.000	390.635	0.649	0.650	0.730	0.102	(α)	مهارات القيادة الناعمة	
				19.764	0.901	(β)		

عدد الفرضيات الصفرية المقبولة = 0 // عدد الفرضيات البديلة المقبولة = 6
قيمة (F) الجدولية = (3.984) // قيمة (t) الجدولية = (1.984) // حجم العينة = (212)

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).



الشكل (5) نتائج تأثير مهارات القيادة الناعمة في سلوك العمل الإبداعي

المصدر: مخرجات برنامج (Smart Pls4).

المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

5- حصل متغير سلوك العمل الإبداعي على التقييم الأدنى بين متغيرات الدراسة، إذ جاء بمستوى متوسط، ما يعكس ضعف التوجه نحو الإبداع. يعود ذلك إلى عدم توافر بيئة محفزة بشكل كامل تدعم السلوك الإبداعي وتعزز تبنيه كممارسة تنظيمية مستدامة.

6- أثبتت البحث وجود علاقات ارتباط معنوية بين مهارات القيادة الناعمة، مع سلوك العمل الإبداعي، وهذا يعني كلما زاد اهتمام إدارة المصارف المبحوثة بمهارات القيادة الناعمة وتحسين البيئة الداخلية زادت بذلك تعزيز الأداء الإبداعي.

7- أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي موجب لمهارات القيادة الناعمة على سلوك العمل الإبداعي، ما يشير إلى أن استخدام أساليب القيادة الإنسانية مثل الإقناع والتحفيز والتواصل الفعّال يسهم بشكل ملحوظ في تحفيز الموظفين على تبني سلوكيات إبداعية داخل المصارف.

ثانياً : التوصيات

يوصي الباحثان إدارة المصارف المبحوثة بالآتي:

1. ضرورة تعزيز الاهتمام بتنمية مهارات القيادة الناعمة من خلال:
 - أ- إجراء دورات تدريبية وورش عمل تركز على تطوير مهارات القيادة الناعمة مثل المبادرة ومهارات التواصل وإدارة الفريق باستخدام الأساليب التحفيزية.
 - ب- تصميم برامج إرشادية وتدريبية فعّالة تسمح للقادة الجدد بالاستفادة من تجارب القادة ذوي الخبرة، وبالتالي تعزيز مهاراتهم القيادية، وتحسين قدرتهم على التفاعل مع الموظفين، وتطوير بيئة عمل إيجابية وإبداعية.
2. تعزيز الاهتمام نحو تحسين نظام الاتصالات الداخلية في المصارف وذلك من خلال:

1- صنفت مهارات القيادة الناعمة على أنها متوسطة، ما يشير إلى أن المصارف المبحوثة لا تولي اهتماماً كافياً لتبني أساليب قيادة إنسانية قائمة على التحفيز والفهم والتفاعل الإيجابي مع الموظفين. وقد يحذر هذا من فعالية الأداء العام ورضا الموظفين وبالتالي يؤثر على سلوكهم الإبداعي.

1- أظهر الاتصال تقييماً متوسطاً، ما يدل على وجود قصور نسبي في كفاءة قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين، وضعف في استخدام أدوات الاتصال لدعم الانسجام التنظيمي، مما قد يؤثر على الحماس الوظيفي والانتماء المهني

2- جاء تقييم العمل ضمن فريق بمستوى متوسط، ما يشير إلى أن العمل الجماعي في المصارف يحتاج إلى تطوير في مجالات التنسيق، وتبادل الأفكار، وتكامل الأدوار، وهو ما يضعف الروح التعاونية بين الموظفين ويؤثر سلباً في جودة الأداء.

3- أظهر بُعد المبادرة مستوى متوسطاً أيضاً، ما يعكس تردد الموظفين في اتخاذ خطوات ذات طابع استباقي أو طرح أفكار جديدة، نتيجة غياب التحفيز الكافي أو ثقافة تشجع على المبادرة.

4- تقييم بُعد التدريب جاء متوسطاً، ما يدل على وجود جهود محدودة في تطوير مهارات الموظفين بشكل منهجي ومستمر، وعدم كفاية البرامج التدريبية في تلبية الاحتياجات المهنية والمستقبلية.

- أ- استخدام أدوات الاتصال الحديثة وتطبيق نماذج تفاعلية تعتمد
على التغذية الراجعة المستمرة ما يضمن تدفق المعلومات بشكل سلس وبمحسن
التفاهم المتبادل بين المستويات الإدارية والموظفين.
- ب- اتباع نهجاً يعتمد على الحوار والاستماع باهتمام إلى آراء الموظفين
 واحتياجاتهم.
- ت- اهتمام الإدارة بالموظفين ومساعدتهم في حل المشكلات التي
تواجههم
3. زيادة الاهتمام بتعزيز ثقافة فريق العمل والعمل الجماعي من خلال:
أ- تشكيل فرق متعددة التخصصات.
ب- تنفيذ الاستراتيجيات التي تشجع التعاون داخل المنظمة، مثل
العمل الجماعي، وخلق ثقافة الاحترام والتقدير، يساعد على إنشاء فرق قوية
قادرة على النجاح.
- ت- إجراء ورش عمل لبناء الثقة وتنمية المهارات الاجتماعية في الفرق.
4. السعي المستمر نحو تعزيز مهارة المبادرة عبر:
أ- توافر بيئة عمل داعمة وآمنة نفسياً ترتكز على التقدير بدلاً من
العقاب وتقديم الحوافز المعنوية أو المادية للمبادرات المتميزة مما يعزز روح
الريادة والابداع في المصارف المبحوثة ومنح الحرية في اقتراح وتنفيذ أفكار
جديدة دون قيود تخنق المبادرة.
- ب- تقديم المكافآت أو الحوافز للموظفين الذين يظهرون قدرتهم على
اتخاذ قرارات استباقية.
5. ضرورة تعزيز الاهتمام بإعادة هيكلة برامج التدريب لتلبية
الاحتياجات الحقيقية للموظفين بشكل أفضل، مع التركيز على مؤاممة
التدريب مع أهداف التطوير المهني والتنظيمي. ويتم تحقيق ذلك من خلال:
أ- مراقبة تأثير التدريب على الأداء للتأكد من فعاليتهم.
ب- تطبيق أساليب التدريب العملية مثل المحاكاة ومشاريع التطبيق
والتدريب أثناء العمل مما يضمن اكتساب المهارات بطريقة أكثر واقعية
وفعالية.
- ت- إجراء تحليلات واستطلاعات شاملة لتحديد الثغرات في مهارات
ومعارف الموظفين، مما يسمح بتطوير برامج تدريبية مخصصة تلبي
الاحتياجات الحقيقية بدلاً من الاعتماد على النماذج العامة التقليدية.
6. زيادة الاهتمام بتطوير ثقافة الشغف بالعمل من خلال استراتيجيات
تحفيزية تدعم الدافع الداخلي للموظفين، وتشجع على زيادة مستويات الإبداع
والمبادرة في مكان العمل من خلال:
أ- توفير فعاليات تفاعلية ومساحات إبداعية داخل المصارف المبحوثة
تعمل على تعزيز الشعور بالحماس والانتماء المهني.
- ب- إعطاء الموظفين مزيداً من الحرية في اتخاذ القرارات وتنفيذ
أفكارهم الإبداعية، مما يحفز دوافعهم الذاتية.
- ت- تنفيذ نظام مكافآت يتضمن الثناء العلني والتقدير المالي للحفاظ
على الشعور بالإنجاز وتحفيز الموظفين على الإبداع.
7. توسيع نطاق تطبيق مهارات القيادة الناعمة في المصارف
المبحوثة بهدف زيادة مستوى تبني الموظفين للسلوك الإبداعي الذي يساهم
في تحسين كفاءة الأنشطة المصرفية وتحقيق الابداعات المستدامة من خلال:
أ- تدريب المديرين على أساليب الإدارة الحديثة التي تركز على
التفاعل الإيجابي وبناء الثقة بين الفرق.
- ب- تنفيذ قنوات اتصال شفافة ومفتوحة بين الإدارة والموظفين
لتسهيل تبادل الأفكار الإبداعية.
- ت- تقليل القيود الإدارية التي تعيق الابداع وتشجيع الموظفين على
تجربة أشياء جديدة دون خوف من الفشل.
8. ضرورة زيادة الاهتمام ببناء ثقافة مؤسسية داعمة للإبداع، من خلال
تنمية المهارات الناعمة لتوجيه المصارف الخاصة في ضرورة اعتماد ممارسة
مهارات القيادة الناعمة لتحقيق سلوك العمل الإبداعي في أعمالها من خلال
الشغف بالعمل.

REFERENCES

- [1] Thompson S. K., (2012), **Sampling** (3rd ed.), Wiley, ISBN:9780470402313.
- [2] Al nasiry A.H., the role of soft leadership skills to reduce strategic pitfalls, (2022), **World Bulletin of Management and Law (WBML)**, Volume-12: P73-77.
- [3] Hock-Doepgen M., Montasser, J. S., Klein, S., Clauss, T., & Maalaoui, A. (2024). the role of innovative work behavior and organizational support for business model innovation. **R and D Management**. Volume 55, Issue 1 pp. 7-26
- [4] Tripathy M. (2020). **Significance of soft skills in career development**. In Intech Open eBooks.
- [5] Sydorenko V. V., Dzhus, O., Kozenko, R. V., Ivanenko, O. A., & Zavadzka, T. M. (2022). "Developing Teachers' Soft Skills within the New Educational Paradigm: Competences, Values, Indicators, Results". **Acta Paedagogica Vilnensia**, 49:1-25.
- [6] Lamri, J., & Lubart, T. (2023). "Reconciling hard skills and soft skills in a common framework: the generic skills component approach". **Journal of Intelligence**, 11(6):
- [7] Rao. (2017). Soft Leadership: An Innovative leadership perspective. **Journal of Values-Based Leadership**, 10(1):1-11

- [8] Balcar, J. (2014). Soft skills and their wage returns: Overview of Empirical literature. Review of Economic Perspectives, 14.(1): 3-15.
- [9] Fiel E.S., Arani M.M., (2025),” Exploring Mediating Impact of Ethical Leadership and Political Behavior on the Interplay between Work Ethic Climate and Job Satisfaction at Middle Technical University”, *Technical Journal of Management Sciences*, Vol. 2, No. 1: Pages 1-12.
- [10] Nartea M.A., Llave C. R., Serrano J., Jun Lipa C., Baccay E.B., Gutierrez M., Daza C., (2016),” Impact of Leadership Skills on the Student Organizational Performance of PUP – Paranaque Campus S.Y. 2015 – 2016”, European Academic Research Vol. IV, Issue 8: 6868- 6898.
- [11] عجيل، سامية هاني. (2018). "القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة حالة في مجموعة من المصارف الخاصة في كربلاء – النجف – بابل"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (7)، العدد (25): ص34-62.
- [12] Sekhar G. R. (2019). Teaching soft skills: a necessity in modern era. *Research Journal of English Language and Literature*, 7(1):109-117.
- [13] Musheke, M. M., & Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on the systems Theory. *Open Journal of Business and Management*, 09(02), 659–671.
- [14] Tang, K. N. (2018). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions *Kasetsart Journal of Social Sciences* xxx 1-6.
- [15] 114. Ozigbo AM., Maryam I. and Ngige CH. D., (2020),” Team building and performance in organizations: an exploration of issues”, *International Journal of Management and Entrepreneurship (IJME)*, Vol. 2, No. 1: 184- 199.
- [16] الزوبعي، عبيد محمود، (2008)، "المؤشرات الإحصائية ودورها في التقويم والجودة"، بحث مقدم مؤتمر أثر المعلومات والنظم الإحصائية المتكاملة على التنمية الاجتماعية والاقتصادية، رأس الخيمة، الإمارات العربية المتحدة 1-20.
- [17] Lisbona, A., Hayas, A. L., Palací F. J., & Frese, M. (2021). Initiative in Work Teams: Lever between Authentic Leadership and Results. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4947:1-13.
- [18] Wongkalasin K., bouphan p. and ngang t. k., (2013),” leadership soft skills that affect organizational climate of district health offices in khon kaen, thailand”, *KKU Res. J*, 18(4): 709-720.
- [19] Arulsamy A.S., Singh I., Kumar S., Panchal J.J. and Bajaj K.K., (2023),” Employee Training and Development Enhancing Employee Performance – A Study”, *Samdarshi*, Vol 16 Issue 3:406-416.
- [20] Baron I. S., & Agustina, H. (2017). the effectiveness of leadership management training. *Polish Journal of Management Studies*, 16(2), 7–16.
- [21] علي، رائدة حاج ، (2022) ، " أثر التمكين الإداري على السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الشرطة السورية للاتصالات "، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
- [22] Salam, S., & Senin, A. A. (2022). A Bibliometric Study on Innovative Behavior Literature (1961–2019). *SAGE Open*, 12(3):1-15.
- [23] Jaleel& Abdullatif, (2012),” The Influence of Quality Culture upon Employee Innovative Work Behavior”, *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, Volume (17), No (53):473-481.
- [24] Mohammed & Al-Qaisi, (2022),” Enhancing Innovative Work Behavior Through Quality of Work Life”, *Journal of Positive School Psychology*, Vol. 6, No. 6: 7685-7694.
- [25] البرواني، حمد بن محمد بن ناصر، (2022) ،"اثر التمكين القيادي على السلوك الإبداعي للموظفين في الجامعات الخاصة بسلطة عُمان: الدور الوسيط للمناخ التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرقية.
- [26] الشمري، أحمد عبد الله أمانة والمسعودي، فاطمة عبد علي سلمان، نجم، فاطمة فليح مبارك، (2021) ، " تأثير تبني السلوك الإبداعي في تحقيق الأداء العالي: بحث تحليل لأراء عينة من العاملين في مصرف الراجحي/الديوانية " *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، المجلد (17) ، العدد (70): ص 199-216.
- [27] Ivcevic Z., & Hoffmann, J. D. (2022). The creativity dares: Attitudes toward creativity and prediction of creative behavior in school. *The Journal of Creative Behavior*, 56(2), 239–257.
- [28] Anand P.A., (2023). “Idea Generation Techniques in The Entrepreneurship and Startups: An Analytical Perspective”. *Elementary Education Online*, 20(5): Vol 20 (Issue 5): pp. 8772-8777.
- [29] الصالحي، رحمن طاهر جابر، (2021) ، "تأثير مهارات القيادة الناعمة على الرفاهية في مكان العمل: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- [30] الكبيسي، عقبة نافع سليم، وحمادي، أحمد عباس. (2023). "دور القيادة الأصلية في سلوك العمل الإبداعي: بحث وصفي تحليلي لعينة من آراء العاملين في شركة زين للاتصالات المتنقلة في الأنبار"، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، المجلد (13)، العدد (3): ص 73-84.
- [31] Örnek, A. Ş., & Ayas, S. (2015). The Relationship between Intellectual Capital, Innovative Work Behavior and Business Performance Reflection. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1387–1395.
- [32] Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The interplay of leadership styles, innovative work behavior, organizational culture, and organizational citizenship behavior. *SAGE Open*, 10(1): 1 –16.
- [33] Amalina, H., & Pusparini, E. S. (2023). Influence of social media communication on employee innovative work behavior: Mediating role of work engagement. In

Advances in economics, business and management research/Advances in Economics, Business and Management Research: pp.1518–1526.

ملحق (1) استمارة الاستبانة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة التقنية الوسطى _____ طى

الكلية التقنية الادارية / بـ _____ داد

ماجسـ _____ تير تقنيات إدارة الأعمال

م / استبانة

السيدات والسادة المحترمون ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

نضع بين أيديكم استمارة الاستبانة للبحث الموسوم (مهارات القيادة الناعمة وتأثيرها في سلوك

وتعد مشاركتكم في تقديم الصورة الحقيقية ذات أثر إيجابي، وبما انكم معنيون عينة من المديرين في المصارف الخاصة في بغداد)

بالإمر نرجو منكم الاجابة عن فقراتها بصورة دقيقة لتحقيق اهداف البحث وذلك بما تمتلكونه من خبرة ودراية في اختصاصكم ومجال

عملكم.

شاكرين تعاونكم معنا وحسن استجابتكم وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظات عامة:

1. ستجد امام كل فقرة (5) بدائل تتراوح بين (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) لذا نرجو من حضراتكم الاشارة بعلامة

(تحت الاجابة التي يتم اختيارها.)✓

2. ان اجاباتكم سوف لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

3. الباحث على استعداد كامل للإجابة عن الاستفسارات حول العبارات الواردة في الاستبانة.

مع جزيل الشكر والتقدير ...

الباحث

دينا حامد مجيد عبد الله

المشرف

أ.م.د. رنا ناصر صير

أولاً-المعلومات الشخصية

ضع علامة (✓) امام الفقرة المناسبة

<input type="checkbox"/> اثنى	<input type="checkbox"/>	الجنس	1-
-------------------------------	--------------------------	-------	----

<input type="text"/> 25 سنة فأقل <input type="text"/> 25- أقل من 30 سنة <input type="text"/> 30- أقل من 35 سنة <input type="text"/> 35- أقل من 40 سنة <input type="text"/> 40- أقل من 45 سنة <input type="text"/> سنة فأكثر سنة	العمر	2-
<input type="text"/> إعدادية <input type="text"/> بكالوريوس <input type="text"/> ماجستير <input type="text"/> دبلوم <input type="text"/> دبلوم عالي <input type="text"/> دكتوراه	التحصيل العلمي	3-
<input type="text"/> سنوات فأقل <input type="text"/> 5- أقل من 10 سنوات <input type="text"/> 10- أقل من 15 سنة <input type="text"/> 15- أقل من 20 سنة <input type="text"/> 20- أقل من 25 سنة <input type="text"/> 25 فأكثر	سنوات الخدمة في الوظيفة	4-
<input type="text"/> مسؤول قسم <input type="text"/> مسؤول شعبة <input type="text"/> مدير فرع	العنوان الوظيفي	5-

ثانياً- محاور الاستبانة

أولاً: **مهارات القيادة الناعمة**: - وهي مجموعة من المهارات والصفات والسمات الشخصية والسلوكية التي يمتلكها القائد تمكنه من التأثير العاطفي والايجابي بالموظفين من حيث تنمية العلاقات الشخصية ومهارة الاستماع والاتصال وإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية فضلاً عن القدرة على حل المشكلات، وتحفيز الآخرين لغرض تحقيق الاهداف المطلوبة والتفكير النقدي، وتحفيز الآخرين لغرض تحقيق الاهداف المطلوبة والتفكير النقدي.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
---	---------	-------------	------	-------	---------	----------------

<p>أ - الاتصال: - وهو قدرة القيادة على نقل الأفكار والآراء وايصال الأهداف، باستخدام مجموعة من الأساليب لتحقيق التواصل بفعالية مع الموظفين وحثهم وتحفيزهم بطريقة تلهمهم على اداء العمل، وتنمي روح العمل الفرقي لديهم وتزيد من شعورهم بالانتماء والولاء تجاه المنظمة.</p>					
1					تعقد الإدارة الاجتماعات واللقاءات الدورية مع الموظفين لتبادل وجهات النظر.
2					تتواصل ادارة المصرف مع الموظفين من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.
3					تتقن ادارة المصرف مهارة الاصغاء والاستماع والفهم الجيد للأفكار المقدمة من قبل الموظفين.
4					تحرص ادارة المصرف على خلق أجواء من الود والصدقة عند التواصل مع الموظفين.
<p>ب- فريق العمل: - وهو القدرة على التعاون مع الموظفين الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض، ويتميزون بوجود مهارات متكاملة، واهداف مشتركة، فضلا عن اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على المعلومات والتوجيهات المشتركة لتحقيق تلك الأهداف.</p>					
5					تعتمد ادارة المصرف علاقة جيدة مع الموظفين ضمن فريق العمل.
6					تتسم ادارة المصرف بالمرونة في أداؤها لمهام عملها مع فريق العمل.
7					تتحمل ادارة المصرف ضغوط العمل بالتعاون مع أعضاء الفريق.
8					تعتمد ادارة المصرف على أسلوب العصف الذهني للوصول الى حلول مبتكرة.
<p>ت- المبادرة: - تشير إلى الجهود المبذولة للقائد في الاخذ بزمام الاستباقية والبحث عن الفرص الجديدة واقتناصها والتركيز على الأحداث المستقبلية، فضلا عن خلق الأفكار والأنظمة الجديدة المختلفة عن الآخرين.</p>					
9					تتحمل ادارة المصرف المسؤولية عند تطبيق أفكار تطويرية جديدة.
10					تتبنى إدارة المصرف المبادرات المصرفية التي تحفز على المقدره التنافسية مع المصارف الأخرى.
11					تحرص ادارة المصرف على مواكبة التطورات التكنولوجية وتوظيفها في مجال العمل المصرفي.
12					تهتم ادارة المصرف بتحسين وتطوير امكانياتها مقارنة بالمصارف الاخرى.
<p>ث- التدريب: - الجهد المخطط والمنظم الذي تقوم به قيادة المنظمة لتحسين مهارة وكفاءة اداء الموظفين وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي لتمكنهم من اداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وكفاءة عالية وبالشكل الذي يحقق أهداف كل من المنظمة والموظفين.</p>					
13					تحرص ادارة المصرف على اعداد برامج تدريبية لإكساب مهارات مختلفة.

14	تحدد إدارة المصرف الاحتياجات التدريبية وفق خطة موضوعة مسبقاً.				
15	تركز البرامج التدريبية في المصرف على تطوير العمل الجماعي وتنمية روح الفريق الواحد.				
16	تقييم ادارة المصرف البرامج التدريبية عن طريق التغذية الراجعة للحكم على فاعلية تلك البرامج.				

ثانياً: سلوك العمل الإبداعي: - الأفعال والإجراءات المتعمدة وغير العادية التي تنتج عن قيام الموظفين بمحاولة توليد أفكار جديدة ونشرها وكسب مؤيديها ووضعها موضع التنفيذ بهدف تحسين أداء المنظمة ومساعدتها على مواكبة التطورات الجديدة.

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
أ- توليد الأفكار: - ويتمثل بالعملية التي يتم من خلالها تقديم أفكار جديدة لأول مرة أو إعادة تنظيم وترتيب المعرفة الموجودة وإدخال التحسينات على الإجراءات والأساليب القديمة ووضعها في شكل جديد وأفضل لحل المشكلات التي تواجه المنظمة.						
17	نعمل على إيجاد وتطوير حلول ابداعية للتحديات المعقدة في العمل.					
18	نسعى لاستكشاف تقنيات وأساليب وآليات عمل إبداعية جديدة.					
19	نمتلك الشجاعة الكاملة للقيام بمبادرات إبداعية، حتى وإن كانت تتضمن بعض المخاطر.					
20	نبذل قصارى جهدنا لحل مشكلات العمل بسرعة وكفاءة.					
ب- ترويج الأفكار: - مرحلة البحث عن داعمين للأفكار يشجعون الإبداع عن طريق نشرها وتسويقها وتقديمها لهم وإقناعهم بأن يكونوا جزء من هذه العملية من خلال تقديم الدعم والتعزيز لهذه الأفكار.						
21	نسعى للحصول على الدعم والمساندة للأفكار الجديدة.					
22	نعمل على تشجيع زملائنا وجعلهم أكثر حماساً لتبني الفكرة والموافقة عليها.					
23	نمتلك القدرة من توصيل أفكارنا بأسلوب يتقبله الجميع.					
24	نمتلك القدرة على إيصال وجهة نظرنا بشكل صحيح للآخرين.					
ت- تنفيذ الأفكار: - المرحلة الحاسمة والنهائية لسلوك العمل الإبداعي والتي تتمثل بتحويل الأفكار الإبداعية الجديدة إلى تطبيقات عملية على أرض الواقع في المنظمة والاستفادة منها في تحسين أداء المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية.						
25	نطمح الى تحويل الأفكار الإبداعية الى تطبيقات عملية مفيدة.					
26	نركز على تحديد تفاصيل العمل قبل البدء بالتنفيذ.					

					نسعى لإدخال الأفكار الإبداعية في البيئة العملية بأسلوب منظم.	27
					نحرص على تشخيص مسببات مشكلات التنفيذ للأفكار الإبداعية لتلافي حدوثها.	28

ملحق (2) قائمة أسماء المحكمين

ت	اسم المحكم	التخصص العام/ الدقيق	مكان العمل
1.	أ.د. أنير عبدالله محمد	الإدارة الصناعية/إدارة الموارد البشرية	جامعة بغداد /كلية الإدارة والاقتصاد
2.	أ.د. اريج سعيد خليل	إدارة اعمال/ ادارة استراتيجية وسلوك تنظيمي	الجامعة التقنية الوسطى /الكلية التقنية الإدارية / بغداد
3.	أ.د. سماح مؤيد محمود	إدارة اعمال/ ادارة الموارد البشرية	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
4.	أ.د. سمية عباس مجيد	إدارة اعمال/ ادارة الموارد البشرية	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
5.	أ.د. عادل عباس عبد حسين	إدارة اعمال/ إدارة استراتيجية وسلوك تنظيمي	جامعة بغداد /كلية الإدارة والاقتصاد
6.	أ.د. عامر عبد اللطيف كاظم	إدارة اعمال/ إدارة عمليات وتسويق	الجامعة التقنية الوسطى /الكلية التقنية الإدارية / بغداد
7.	أ.د. لمياء سلمان الزبيدي	إدارة اعمال / إدارة معرفة وسلوك تنظيمي	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
8.	أ.د. ناظم جواد عبد	إدارة اعمال/سلوك تنظيمي وإدارة الموارد البشرية	جامعة بغداد /كلية الإدارة والاقتصاد
9.	أ.د. نشأت جاسم محمد	الإحصاء / الإحصاء التطبيقي	الجامعة التقنية الوسطى /الكلية التقنية الإدارية / بغداد
10.	أ.م. د. أصفاد مرتضى سعيد	إدارة اعمال/ إدارة عمليات	الجامعة التقنية الوسطى /الكلية التقنية الإدارية / بغداد
11.	أ.م.د. الام عبد الكريم غالب	إدارة اعمال / ادارة استراتيجية	جامعة بغداد /كلية الإدارة والاقتصاد
12.	أ.م.د. سوسن جواد حسين	إدارة اعمال / نظم المعلومات الإدارية	الجامعة التقنية الوسطى/معهد الإدارة الرصافة / بغداد
13.	أ.م. د. سعدون محسن سلمان	إدارة عامة / ادارة استراتيجية ونظرية منظمة	جامعة بغداد /كلية الإدارة والاقتصاد
14.	أ.م. د. سلمى حنينة رحيمة	إدارة عامة/ سلوك تنظيمي	جامعة بغداد /كلية الإدارة والاقتصاد
15.	أ.م. د. شفاء بلاسم حسن	إدارة اعمال/ إدارة عمليات	الجامعة التقنية الوسطى /الكلية التقنية الإدارية / بغداد
16.	أ.م. د. محمود أسامة عبد الوهاب	إدارة اعمال / إدارة استراتيجية	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
17.	أ.م. د. مصطفى محمود محمد	إدارة اعمال / ادارة الموارد البشرية	جامعة بغداد /كلية الإدارة والاقتصاد