

## دور القيادة الناعمة في زيادة التآلق التنظيمي دراسة استطلاعية لعينة من الكليات الاهلية

في مدينة بغداد

م.م. رنا خالد عارف

جامعة ابن سينا للعلوم الطبية والصيدلانية

م.م. نداء عبد القادر حمادي

جامعة ابن سينا للعلوم الطبية والصيدلانية

### The Role of Soft Leadership in Enhancing Organizational Excellence: An Exploratory Study of a Sample of Private Colleges in Baghdad

Rana Khalid Arif

Ibn Sina University of Medical and Pharmaceutical Sciences

Nidaa Abdulqader Hammadi

Ibn Sina University of Medical and Pharmaceutical Sciences

[r.khalidaref123@gmail.com](mailto:r.khalidaref123@gmail.com)

[nedaa.humadi@ibnsina.edu.iq](mailto:nedaa.humadi@ibnsina.edu.iq)

#### المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى بيان دور القيادة الناعمة في تعزيز التآلق التنظيمي في الكليات الأهلية في مدينة بغداد، من خلال تحليل العلاقة والتأثير بين أبعاد القيادة الناعمة (المهارات الشخصية، مهارات الاتصال، مهارات العمل كفريق، مهارات إدارة الأزمات) وأبعاد التآلق التنظيمي (التآلق بالقيادة، التآلق بالخدمة والابتكار، التآلق بالمعرفة)، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة قصدية مكونة من (161) الاساتذة العاملين في خمس كليات أهلية في مدينة بغداد (كلية الحكمة الجامعة، كلية الإمام جعفر الصادق (ع)، كلية دجلة الجامعة، كلية الفارابي الجامعة، كلية الرافدين الجامعة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية، منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط (Pearson)، وتحليل الانحدار البسيط، أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الناعمة والتآلق التنظيمي جاء بمستوى جيد، كما كشفت عن وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين أبعاد القيادة الناعمة وأبعاد التآلق التنظيمي. كذلك بينت النتائج وجود تأثير معنوي موجب للقيادة الناعمة في التآلق التنظيمي، حيث كان بعد العمل كفريق الأكثر تأثيراً، في حين جاء بعد إدارة الأزمات بأقل مستوى تأثير نسبي. كما أظهرت النتائج أن القيادة الناعمة تسهم بدرجة أكبر في تعزيز التآلق بالخدمة والابتكار، وخلص البحث إلى مجموعة من التوصيات، أبرزها ضرورة تبني القيادة الناعمة كمدخل إداري حديث، وتعزيز العمل الجماعي، وتطوير مهارات الاتصال، والاهتمام بإدارة الأزمات، فضلاً عن دعم بيئة الابتكار وتطوير ممارسات إدارة المعرفة داخل الكليات الأهلية.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الناعمة، والتآلق التنظيمي، الكليات الاهلية في مدينة بغداد.

#### Abstract

This research aims to demonstrate the role of soft leadership in enhancing organizational excellence in private colleges in Baghdad. It does so by analyzing the relationship and influence between the dimensions of soft leadership (personal skills, communication skills, teamwork skills, and crisis management skills) and the dimensions of organizational excellence (leadership excellence, service and innovation excellence, and knowledge excellence). The research employed a descriptive-analytical approach. Data was collected using a questionnaire distributed to a purposive sample of 161 faculty members working in five private colleges in

Baghdad (Al-Hikma University College, Imam Jaafar Al-Sadiq College, Dijlah University College, Al-Farabi University College, and Al-Rafidain University College). Data were analyzed using several statistical methods, including means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, and simple regression analysis. The results showed that the level of soft leadership and organizational excellence was good. Furthermore, the study revealed positive and significant correlations between the dimensions of soft leadership and the dimensions of organizational excellence. Organizational Excellence. The results also showed a significant positive impact of soft leadership on organizational excellence, with teamwork having the greatest impact, while crisis management had the least. The results further indicated that soft leadership contributes significantly to enhancing service excellence and innovation. The research concluded with a set of recommendations, most notably the necessity of adopting soft leadership as a modern management approach, promoting teamwork, developing communication skills, focusing on crisis management, and supporting an environment of innovation and developing knowledge management practices within private colleges.

**Keywords:** Soft leadership, organizational excellence, private colleges in Baghdad.

## المقدمة

شهدت البيئة التنظيمية المعاصرة تحولات متسارعة فرضتها التغيرات التكنولوجية والتنافسية المتزايدة، الأمر الذي أوجب على المنظمات، ولا سيما المؤسسات التعليمية، البحث عن مداخل إدارية حديثة تمكنها من التكيف مع هذه التحولات وتحقيق مستويات متقدمة من الأداء. وفي هذا السياق، لم يعد التركيز مقتصرًا على الكفاءة التشغيلية فحسب، بل امتد ليشمل تحقيق التآلق التنظيمي بوصفه مفهوماً يعكس قدرة المنظمة على التميز المستدام، والإبداع، وتحقيق قيمة مضافة في مخرجاتها، وتُعد القيادة أحد العوامل الحاسمة في توجيه المنظمات نحو تحقيق هذا التآلق، إلا أن الأنماط القيادية التقليدية القائمة على السلطة الرسمية والرقابة المباشرة أصبحت أقل قدرة على التعامل مع التعقيد الإنساني والتنظيمي الذي يميز بيئات العمل الحديثة. ومن هنا برزت القيادة الناعمة بوصفها مدخلاً قيادي معاصر يركز على الأبعاد الإنسانية، مثل المهارات الشخصية، ومهارات الاتصال، والعمل الجماعي، والقدرة على إدارة الأزمات، بما يعزز من بناء علاقات إيجابية داخل المنظمة ويحفز الأفراد على المشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف، وفي قطاع التعليم الأهلي الذي يشهد تنافس متزايد وضغوط متنامية لتحسين جودة الخدمات التعليمية، تبرز أهمية تبني أنماط قيادية قادرة على تحقيق التوازن بين المتطلبات التنظيمية والاعتبارات الإنسانية، إذ إن تحقيق التآلق التنظيمي في هذه المؤسسات يتطلب قيادات تمتلك القدرة على تحفيز العاملين، وتعزيز بيئة الابتكار، وتفعيل إدارة المعرفة، بما يساهم في الارتقاء بمستوى الأداء الأكاديمي والإداري، يسعى هذا البحث إلى استكشاف دور القيادة الناعمة في تعزيز التآلق التنظيمي في الكليات الأهلية في مدينة بغداد، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة وأبعاد التآلق التنظيمي، وتحديد طبيعة التأثير بينها، بما يوفر أساساً علمياً يمكن الاستفادة منه في تطوير الممارسات القيادية داخل المؤسسات التعليمية، وتآلف البحث الحالي من أربعة محاور الأول منهجية البحث والمحور الثاني الجانب النظري والمحور الثالث الجانب العملي واختتم البحث بالمحور الرابع الذي تناول الاستنتاجات والتوصيات.

## المحور الأول : منهجية البحث

### أولاً: مشكلة البحث

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة التعليم العالي، لم تعد الكليات الأهلية في مدينة بغداد تعمل ضمن أطر تنظيمية تقليدية، بل أصبحت تواجه تحديات معقدة تتعلق بتزايد المنافسة، وتسارع التغيرات التكنولوجية، وارتفاع توقعات الطلبة والمجتمع، فضلاً عن الضغوط المرتبطة بتحقيق الاعتمادية والجودة الأكاديمية. وفي هذا السياق، لم يعد النجاح التنظيمي يقاس فقط بمؤشرات الأداء التقليدية، بل بات يرتبط بمفاهيم أكثر عمقاً مثل التآلق التنظيمي الذي يعكس قدرة المؤسسة على التميز المستدام، والإبداع، وتحقيق التفوق النوعي في مخرجاتها، وعلى الرغم من تنامي الاهتمام بالقيادة بوصفها محركاً أساسياً للأداء التنظيمي، إلا أن النماذج القيادية التقليدية (كالقيادة السلطوية أو التبادلية) قد أظهرت محدودية في التعامل مع التعقيد الإنساني والتنظيمي الذي يميز المؤسسات التعليمية المعاصرة. وهنا برز مفهوم القيادة الناعمة بوصفه نمطاً قيادياً حديثاً يركز على الأبعاد الإنسانية مثل التعاطف، والدكاء العاطفي، والتمكين، وبناء العلاقات، وتحفيز الأفراد بطريقة غير قسرية، بما يعزز الانتماء والالتزام التنظيمي يلاحظ أن العديد من الكليات الأهلية في مدينة بغداد ما تزال تميل إلى تبني أنماط قيادية تقليدية، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على قدرتها في تحقيق مستويات عالية من التآلق التنظيمي. كما أن هناك ندرة في الدراسات التطبيقية التي تناولت العلاقة بين القيادة الناعمة والتآلق التنظيمي في البيئة العراقية، ولا سيما في قطاع التعليم الأهلي، الأمر الذي يحث من الفهم العلمي لكيفية توظيف هذا النمط القيادي في تحسين

- الأداء النوعي للمؤسسات التعليمية وانطلاقاً مما تقدم، تتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي: إلى أي مدى تسهم القيادة الناعمة في تعزيز التآلق التنظيمي في الكليات الأهلية في مدينة بغداد؟
- ويتفرع عن هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية، منها:
١. ما مستوى توافر أبعاد القيادة الناعمة في الكليات الأهلية؟
  ٢. ما مستوى التآلق التنظيمي في هذه الكليات؟
  ٣. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة والتآلق التنظيمي؟
  ٤. ما طبيعة تأثير القيادة الناعمة في تحقيق التآلق التنظيمي؟
  ٥. أي أبعاد القيادة الناعمة أكثر تأثيراً في التآلق التنظيمي؟

### ثانياً: أهمية البحث

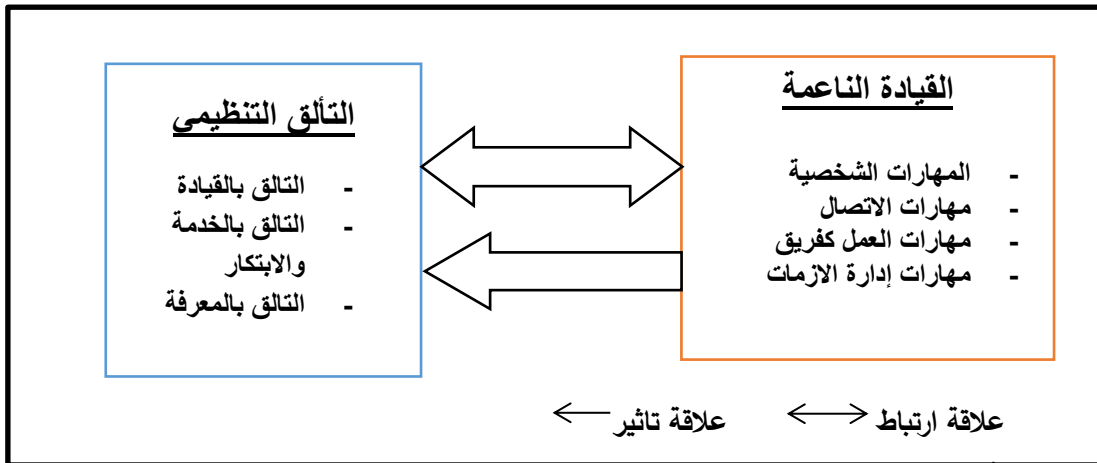
يسهم البحث في إثراء الأدبيات الإدارية من خلال تناول مفهوم القيادة الناعمة وربطه بـ التآلق التنظيمي، بما يقدم إطاراً نظرياً يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين، ويسد فجوة بحثية في البيئة العراقية، ولا سيما في قطاع التعليم الأهلي، فضلاً عن ذلك يوفر البحث دلالات تطبيقية تساعد القيادات الأكاديمية في الكليات الأهلية على تبني ممارسات القيادة الناعمة بما يعزز التآلق التنظيمي، ويسهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة البيئة التعليمية.

### ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

١. تحديد مستوى توافر القيادة الناعمة في الكليات الأهلية في مدينة بغداد.
٢. قياس مستوى التآلق التنظيمي في هذه الكليات.
٣. تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين القيادة الناعمة والتآلق التنظيمي.
٤. اختبار تأثير القيادة الناعمة في تعزيز التآلق التنظيمي.
٥. تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً من القيادة الناعمة في تحقيق التآلق التنظيمي.
٦. تقديم توصيات تطبيقية تسهم في تطوير الممارسات القيادية داخل الكليات الأهلية.

### رابعاً: مخطط البحث الافتراضي



المصدر: من اعداد الباحثة تم بناء مقياس المهارات الناعمة بالاستناد الى دراسة (محمود وجاسم ، ٢٠٢١) التآلق التنظيمي بالاستناد الى دراسة (Jaffer, 2020)

خامساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة والتآلق التنظيمي في الكليات الأهلية في مدينة بغداد ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المهارات الشخصية والتألق التنظيمي.
  ٢. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال والتألق التنظيمي.
  ٣. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مهارات العمل كفريق والتألق التنظيمي.
  ٤. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مهارات إدارة الأزمات والتألق التنظيمي.
- الفرضية الرئيسة الثانية: تؤثر القيادة الناعمة تأثيراً معنوياً في التألق التنظيمي في الكليات الأهلية في مدينة بغداد ويتفرع عن الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

١. تؤثر المهارات الشخصية تأثيراً معنوياً في التألق التنظيمي.
٢. تؤثر مهارات الاتصال تأثيراً معنوياً في التألق التنظيمي.
٣. تؤثر مهارات العمل كفريق تأثيراً معنوياً في التألق التنظيمي.
٤. تؤثر مهارات إدارة الأزمات تأثيراً معنوياً في التألق التنظيمي.

#### سادساً: مجتمع وعينة البحث

تألف مجتمع البحث من الكليات الأهلية في مدينة بغداد وتم اختيار خمس كليات أهلية عشوائياً وتم اختيار عينة قصدية من الاساتذة العاملين في الكليات الأهلية ممن لديهم منصب رئيس قسم ومقرر واساتذة ذوي الخبرة وتم توزيع ١٨٠ استبانة وكانت عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي ١٦١ استبانة وكما مبين في الجدول (١) ادناه :

الجدول (١) عدد الاستبانات الموزعة على العينة لكل كلية

ت	اسم الكلية	عدد أفراد العينة	النسبة المئوية (%)
1	كلية الحكمة الجامعة	34	21.1%
2	كلية الإمام جعفر الصادق (ع)	32	19.9%
3	كلية دجلة الجامعة	31	19.3%
4	كلية الفارابي الجامعة	33	20.5%
5	كلية الرافدين الجامعة	31	19.3%
المجموع		161	100%

#### سابعاً: اختبارات الثبات والصدق

تشير نتائج الجدول (٢) الى ان جميع قيم Cronbach's Alpha على مستوى المتغيرات والابعاد الفرعية تجاوزت الحد المقبول (٠.٧٠)، مما يدل على تمتع الاداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي. كما ان قيم الثبات المركب (CR) جاءت جميعها اعلى من (٠.٧٠)، وهو ما يعزز موثوقية القياس واستقراره، وفيما يتعلق بالصدق التقاربي فقد اظهرت قيم AVE انها جميعا اعلى من (٠.٥٠)، مما يشير الى قدرة الفقرات على تفسير نسبة كافية من التباين في المتغيرات الكامنة، وبالتالي تحقق الصدق التقاربي على مستوى المتغيرات والابعاد. اما بالنسبة للصدق التمييزي فقد بينت قيم الجذر التربيعي لـ  $(\sqrt{AVE})$  انها مرتفعة وتعكس تمايزاً واضحاً بين الابعاد والمتغيرات، في حين جاءت قيمة HTMT اقل من الحد الحرج (٠.٨٥)، مما يؤكد عدم وجود تداخل مفاهيمي بين المتغيرات الرئيسة.

جدول (٢) اختبارات الثبات والصدق (على مستوى المتغيرات والابعاد)

المتغير / البعد	Cronbach's Alpha	CR	AVE	$\sqrt{AVE}$	HTMT
القيادة الناعمة	0.89	0.91	0.62	0.79	0.74
المهارات الشخصية	0.85	0.88	0.60	0.77	
مهارات الاتصال	0.87	0.90	0.63	0.79	
مهارات العمل كفريق	0.88	0.91	0.66	0.81	
مهارات ادارة الازمات	0.83	0.87	0.58	0.76	

0.81	0.65	0.92	0.91	التالى التنظيمي
0.78	0.61	0.89	0.86	التالى بالقيادة
0.82	0.67	0.91	0.88	التالى بالخدمة والابتكار
0.77	0.59	0.88	0.84	التالى بالمعرفة

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.29

يمكن الاستنتاج ان نموذج القياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات والصدق بمختلف انواعه، سواء على المستوى الكلي او على مستوى الابعاد الفرعية، مما يعزز من صلاحية الاداة لاجراء التحليلات المتقدمة مثل نمذجة المعادلات الهيكلية واختبار الفرضيات.

المحور الثانى : الجانب النظري

اولا: مفهوم القيادة الناعمة

يعتبر مفهوم القيادة الناعمة مفهوم حديث جاء استخدامه للتغلب على مساوئ وعيوب الاساليب القيادية القديمة ولان المنظمات تخضع لضغوطات تفرض عليها ان تكون الافضل والاسرع والاقوى في منافستها مع منظمات اخرى لذلك كان اسلوب التساهل والمرونة كفيل بتحقيق الاهداف (كاظم و الزيدي، ٢٠٢٢: ١٣٢). ظهر مفهوم (القيادة الناعمة) للمرة الاولى عام ١٩٩٠ في مقال جوزيف ناى أستاذ العلوم السياسية الأمريكية المنشور في مجلة السياسة الخارجية بعنوان "القوة الناعمة" وفي كتابه الصادر العام التالي ١٩٩١ المُعنون ب'ملزمة بالقيادة: الطبيعة المتغيرة للقوة الأمريكية فقد قامت الفكرة الأساسية لدى ناى في طرحه للمفهوم على تأكيد وجود وجه آخر غير مادي للقوة قوامه الجاذبية المستمدة من ثقافة الدولة وقيمها ومصداقيتها المتولدة عن ممارساتها المتناسقة مع هذه القيم (الكعود، ٢٠١٦: ١٨). وضرورة عدم تجاهل هذا الوجه نتيجة التركيز على الأبعاد المادية العسكرية والاقتصادية التي حظيت بمكانة محورية في أدبيات العلاقات الدولية والسياسة الخارجية. تجلّت اهتمامات ناى في كتاباته (مع روبرت كوهين ) في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين حول تصاعد أهمية العوامل الاقتصادية في العلاقات الدولية في إطار تزايد الاعتماد المتبادل وشبكاته في مختلف المجالات لاسيما الاقتصادية مناهة وبيان مدى ارتباط ذلك بتصاعد تأثيرات الفاعلين، وأدوارهم (الجعبري، ٢٠٢٠: ٤٢)، عرف (Dean,2017:3) مهارات غير فنية ومن الصعب قياسها، يتميز فيها الفرد عن الآخرين وترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخصية وسلوك الفرد وتسهم في تحقيق النجاح المهني في مكان العمل ووصفها (الزيان، ٢٠٢٠: ١٨) مزيج من السمات الشخصية والمهارات الاجتماعية والشخصية للقائد، ليكون لديه القدرة على تعزيز الاتصال والتواصل الفعال مع الآخرين والتميز في العلاقات الاجتماعية. بينما عرفها (ابا بكر واخرون، ٢٠٢٠: ٥٢٧) السمات والقدرات والامكانات المكتسبة التي يمتلكها المديرين للتعامل مع الموظفين في مكان العمل وتميزهم عن الأخرى، واستنادا الى التعاريف السابقة يمكن القول هي مزيج من القيادة الشجاعة والقيادة الفكرية، والقيادة الخادمة، والقيادة الملهمة، إذ يعتمد القادة فيها على تحقيق التواصل السليم مع الجميع، والتأثير والاقناع بكل السبل المتاحة، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي، فضلا عن الالتزام بالأخلاق المهنية والقيم السامية.

ثانيا: اهمية القيادة الناعمة

يمكن ايضاح اهمية القيادة الناعمة بالنقاط الاتية:

١. مساهمته في تشكيل شخصية الأفراد وتحديد مواقفهم وسلوكهم ، من خلال الموازنة بين الأفراد والمهام الموكلة إليهم بشكل مناسب دون المساس بالأهداف ، والتركيز على الجانب العاطفي ، واتخاذ مكانة الشريك ، والنظر إلى الأمور بموضوعية. بما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة (Alnasiry,2022:74).
٢. الحد من الصراع في مكان العمل ، وبالتالي تقليل اللجوء إلى السياسات التنظيمية ، حيث تركز على الأفراد ، لتقليل عملية الاستنزاف في مكان العمل ، من خلال تمكين العمال من تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية (Gholami, 2017:323).
٣. يمنح الأفراد القدرة على إدارة وقتهم بشكل أكثر فاعلية ، حيث يكون الضغط أقل من خلال تركيز القيادة على توجيه الأفراد وليس المهام ، وبالتالي يكون لحياتهم معنى ، من خلال تقليل التوتر والعمل كأداة للاحتفاظ بالعاملين من خلال تعزيز الولاء والانتماء ويؤدي إلى التميز والفعالية التنظيمية (Rao, 2013: 145) .

٤. تسهيل عملية التغيير بسلاسة ونجاح ، من خلال تقليل المقاومة الفردية عن طريق إدارة التعقيد والالتأكد بشكل فعال ، والتركيز على الفرد من خلال نشر السعادة بين أصحاب المصلحة لإيمانهم بالنجاح وبما يعزز الروابط الأخوية بينهم ويعزز السلوك المطلوب. دون المساومة على الأهداف التنظيمية (Alnasiry,2022:74)

### ثالثاً: ابعاد القيادة الناعمة

#### ١. المهارات الشخصية

وصفت بأنها جملة من السمات في الشخصية ترتبط بمجال التواصل مع الآخرين في جو من البرد والتعاون وتعكس مقدار الأريحية التي يتعامل بها الموظف مع بيئة العمل» كما ترتبط بالقدرة على التعبير عن الذات والتواصل مع معطيات التكنولوجيا الرقمية التي أصبحت مطلوبة لدى كل فرد في عصرنا الحالي» كمهارات استخدام الحاسب الآلي والبريد الإلكتروني وشبكات التواصل الاجتماعي» إضافة إلى مهارات عرض الأفكار بصورة جذابة (الجعبري، ٢٠٢٠: ٤٠) وتعني الانضباط المتمثل في توضيح وتعميق رؤى الموظفين الشخصية باستمرار، وتركيز طاقاتهم. ويشمل ذلك الوعي بالضعف الشخصي ومناطق النمو بالإضافة إلى التواضع والموضوعية والرغبة المستمرة في متابعة تطوير الذات (Baron & Agostina, 2017: 9) فالأفراد يلتزمون بالرؤية المشتركة؛ لأنها تعكس رؤاهم الشخصية؛ كما أنها تؤدي إلى تزويدهم بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية؛ (Broyles et al, 2015: 19) لذا فهي القاعدة التي توضح الأهداف المستقبلية للمنظمة لعمليات العقلية الهادفة الموجهة تجاه موضوع أو قضية أو مشكلة، والتي تستلزم جمع المعلومات المناسبة لتوضيح أبعاد الموقف وإجراء عمليات التحليل والفرز والتمييز بين الجوانب الصحيحة والجوانب غير الصحيحة بهدف استخلاص النتائج بطريقة منطقية تؤدي إلى اتخاذ قرار مناسب يعمل على تحقيق الأهداف بأعلى مستوى ممكن (عمر، ٢٠١٧: ٢٢).

#### ٢. مهارات الاتصال

تتعلق هذه المهارة بكيفية تواصل الفرد مع العملاء والزلاء وأصحاب العمل ، وأن الفرد الذي لديه تواصل جيد سيكون جيداً في مهارات الاستماع والتواصل والتحدث والتواصل الكتابي والتواصل غير اللفظي ومهارات العرض ، وأي مهارات بسيطة يمكن أن يؤدي الخطأ في الاتصال إلى خسارة غير متوقعة للمنظمة وللغرد العامل نفسه. (Pandey & Shukla, 2020: 29). وتعرف الاتصالات القيادية بأنها عملية ملهمة وتشجع الأفراد العاملين أو مجموعة العاملين على التماسك بالعمل من خلال تبادل منهجي وهاذف للمعلومات باستخدام مهارات الاتصال الممتازة. وبالتالي فإن التواصل القيادي هو عملية معقدة تبدأ من تطوير استراتيجية للتواصل وذلك من خلال التفاعل و بشكل أكثر كفاءة مع فريقه وزملائه ضمن إطار العمل (عجيل، ٢٠١٨: ٤٤) ويمكن للقائد زيادة إمكاناته وتحقيق الهدف المطلوب من خلال الحصول على العمل المنجز فريق اعضاء العمل . والقادة الجيدون هم الذين يدركون جيداً حقيقة أن التواصل الإنتاجي ليست عملية طريقة واحدة بل هي توافر مجموعة من العوامل الرئيسة التي تكمل عملية الاتصال وهي : التحدث والاستماع الى العاملين مع الفهم من اجل التوصل الى النتائج المرجوة (Dahiya&Luthra, 2015:2)

#### ٣. مهارات العمل كفريق

يشير إلى أن المسؤول يجد أرضية مشتركة ويتعاون لحل المشاكل. ، يشارك المسؤول بشكل فعال في الاجتماعات والمجموعات ، ويشجع ويقدر التنوع من خلال فهم وتقدير شخصيات الآخرين ومخاوفهم ومشاعرهم وأفكارهم ودوافعهم واحتياجاتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم. بالإضافة إلى ذلك ، يُنظر إلى المسؤول على أنه بناء إجماع من خلال المناقشات الجماعية ، مما يساعد كل شخص على التعبير عن رأيه ، ومراعي لاحتياجات المجموعات والأفراد ، ومنفتح وصادق في التعبير عن أفكاره، وأفكاره ومشاعره ، مع الحفاظ على الحساسية. لأفكار وأفكار ومشاعر الآخرين (Nganga, 2012: 264) يتمثل التعاون في العمل بشكل تضامني مع الآخرين لإنتاج شيء لا يمكن انتاجه 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 (Reevy et al, 2013: 4) على القادة الذين يرغبون في زيادة فعالية مؤسساتهم تشجيع عملية التغيير في المنظمة من خلال زيادة التعاون والتواصل بين أعضاء المنظمة ، وهذه الطريقة تمكن الأفراد من الابتكار واكتشاف طرق جديدة في التفكير ، ويقول (Helena & Thomas, 2016: 14) إذا كنت ترغب في الوصول إلى إمكاناتك أو السعي لتحقيق المستحيل فأنت بحاجة إلى أن تصبح جزءاً من فريق جماعي ، ولعب الجميع هو نفس اللعبة ، ولكن من يفوز يصنع الفارق. لغرض تحقيق التعاون البناء ، يجب على كل فرد معرفة تأثير مساهمته الشخصية على أداء المجموعة ، لأن معرفة مقدار مساهمته سيكون شرطاً للمشاركة والدافع الدائم (Murad, 2018: 44).

تشير مهارة المبادرة إلى قدرة المسؤول على خلق البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات والإجراءات قبل توجيهها أو إجبارها (Tang et al, 2013: 123). و أخذ زمام المبادرة يعني القيام بأكثر من مجرد واجبات عمل عادية وإضافة مفاجأة غير متوقعة للآخرين في العمل. أن تكون استباقياً بدلاً من رد الفعل ، والتفكير المسبق واتخاذ الإجراءات (Helena & Thomas, 2016: 4) بالإضافة الى القدرة على اكتشاف المشكلات في الوقت المناسب ، ومهارات تحليل المشكلات ، ومهارات الحكم واتخاذ القرار ، بالإضافة إلى مهارات حل المشكلات ، يمكن القول إن المدير الذي يتمتع بمستويات أعلى من مهارات القيادة الناعمة ، له تأثير أفضل على الفريق ويجب أن يكون له نتائج أفضل (Awan et al, 2015: 32).

#### رابعاً : مفهوم التآلق التنظيمي

بسبب العولمة، أصبح هناك اهتمام كبير بين العديد من العلماء والأكاديميين ببيئة العمل وكيف أن توظيف الأشخاص على أساس المتطلبات التقليدية والهيكلي الهرمي لم يعد ممكناً بسبب قدوم عصر المعرفة. وبالتالي، ينبغي للمنظمات نقل رؤيتها إلى الموظفين، وربط التآلق بالعمليات والإجراءات، في تعيين موظفيها ، وتقييم الذكاء، وتحسين التكنولوجيا، وتعزيز التعلم، وهي تهدف بذلك إلى تشجيع الابتكار والكفاءة في بيئة العمل لزيادة المنافسة، ولذلك فهي تسعى إلى تحقيق بيئة عمل رائعة، حيث يتم التآلق بإتقان العمل أو التفوق بالخدمة والمنتج والخيال والخبرة -AI (Abedi & Dosh, 2021: 665) وتواجه المنظمات عدة تحديات مما يدفعها للبحث عن طرق مبتكرة لتحقيق أهدافها في تقديم الخدمات بأعلى كفاءة ممكنة والمنظمات باختلاف أنشطتها ومجالاتها، تسعى للحصول على مكانة لدى عملائها أو جمهورها. كما تسعى بعض المنظمات إلى تحقيق ميزة تنافسية لتعزيز قدراتها التنافسية. فالقدرة التنافسية أحد أبرز ملامح التآلق التنظيمي (Joshi, 2017:283) ظهر مفهوم التآلق التنظيمي في ظل قمة التطورات التي أحدثتها الثورة المعرفية في عالم الأعمال إذ أنه مفهوم شامل يحدد الغايات والأهداف التي تسعى إليها المنظمة فضلاً عن أنها تمثل الركيزة الأساسية التي تتصف وتتميز بها المنظمة (الفهداوي، ٢٠٢٢: ٢٤٧). والفرق بين التميز والتآلق هو ان التميز يركز على إدارة العمليات وتحسينها في حين إن التآلق يركز على الموارد والقدرات التنظيمية وإدارة المعرفة التي يصعب تقليدها لتحقيق اهداف المنظمة (العابدي، ٢٠١٧: ٥٩)، وأن التآلق التنظيمي هو أعلى مستوى لتحقيق التميز والتفوق (أعلى مستوى من التميز) في تقديم المنتجات والخدمات بما يتفوق على المنظمات المنافسة، وعلى المدى الطويل في مجال القيادة والخدمة والمعرفة (Nafei, 2018: 28) عرفه (احمد والسعيد، ٢٠١٩: ٥٥٦) رصد واستشعار واستغلال الفرص من قبل المنظمة وذلك من خلال التخطيط الاستراتيجي الفعال ووضوح الرؤية الشاملة والتي يتم فيها تحديد الاهداف وتوفير المصادر اللازمة لتحقيق التآلق التنظيمي في الأداء، بينما عرفه (Jaffer, 2020:54) هو الاداء المنظمي الناتج عن كفاءة انجازات الموارد البشرية بشكل منفرد أو على مستوى الفريق. وأضاف (خلف و عبود، ٢٠٢٣: ١٨٣) هو مزيج من المشاعر الرائعة التي يمتلكها العاملين والتي تؤدي الى أعلى مستوى من الرفاهية والابداع الذي يميز المنظمات عن غيرها في الأمد البعيد في مجال القيادة والخدمة والمعرفة وهذا يؤدي الى مخرجات تعزز القدرة على المنافسة الشديدة، بينما يرى (البخاتي، ٢٠٢٤: ١١٧) الأنشطة والأعمال المتمثلة بمجموعة من الخدمات التي تقدمها المنظمات إلى زبائنهم وأصحاب المصالح الآخرين ذات تميز عالي من حيث الكلفة المنخفضة والجودة والنوعية ويكون بطريقة مستمرة ومتوقعة عن المنافسين من حيث الأداء لتحقيق الاستدامة التنظيمية وخدمة المجتمع ، وبناء على ما سبق يمكن تعريف التآلق التنظيمية بأنه الاستخدام الأمثل والأمثل للموارد البشرية والمادية المستخدمة في إطار العمل التنظيمي، مما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من استخدام تلك الموارد بكفاءة وفعالية عالية .

#### خامساً : أهمية التآلق التنظيمي

ازداد استخدام مفهوم التآلق من قبل العديد في المنظمات المحلية والعالمية بإعتماد الابداع في أغلب انشطتها الفنية والادارية واستناداً الى التقارير الصادرة من المنظمة الاوربية لادارة الجودة والتي تؤكد فيها ان المنظمات المتألفة او المتوقعة هي التي تحقق الاستدامة في عمليات الاداء الفعال، فضلاً عن تحقيقها لارضاء جميع اصحاب المصالح وبطريقة تفوق متطلباتهم وتوقعاتهم (محمود، ٢٠٢٢: ٧١)، وقد اشار (الفهداوي، ٢٠٢: ٢٤٨)

إلى أهمية التآلق التنظيمي نتيجة لآثاره في المنظمة والعاملين وتتضح تلك الأهمية كما يأتي:

١. السعي نحو اكتشاف المواهب التنظيمية التي تقدم أفكاراً تنظيمياً مختلفاً عن الأفكار التقليدية.

٢. يعد من أهم الظواهر التنظيمية التي تحقق وضوح الرؤية الشاملة للمنظمة امام اعضاء التنظيم.

٣. يسهم التآلق التنظيمي في تحقيق الكفاءة و استغلال الموارد البشرية والمادية

٤. تعزيز المزايا التنافسية للمنظمة من خلال التركيز على القائد اللامع والمنتج الأفضل والموظف الانكى.

٥. تقليل مقاومة التغيير التنظيمي من خلال تحسين مستوى أداء المستويات الإشرافية وفاعلية الأداء .

ويرى (الدوري، ٢٠١٨: ٨٤) بأنه يمكن ايضاح اهمية التألق التنظيمي في الاتي :

١. يعد التألق وسيلة للتعرف على التحديات والعقبات التي تواجهها المنظمة حال ظهورها .

٢. يوفر العديد من المهارات اللازمة للمدراء والعاملين لتسهيل دور ما يجب ان يقوموا به داخل المنظمة.

٣. يؤدي الى تطوير اعضاء المنظمة وبذلك تصبح المنظمة اكثر تألقا في الاداء .

### سادسا: أهداف التألق التنظيمي

تشهد المنظمات اليوم العديد من التحولات والتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على أعمالها ونشاطاتها الأمر الذي يتوجب على تلك المنظمات تبني موضوع التألق التنظيمي والذي تسعى من خلاله الى تحقيق مجموعة من الأهداف لتحقيق الإستفادة من الطاقات المخزونة والكامنة لدى جميع الأفراد و اشار (Hazim et al, 2022: 54) ان أهداف التألق التنظيمي تكمن في الاتي:

١. تحقيق الرفاهية التنظيمية المستمرة للموظفين من خلال النجاح والتقدم المستمر في عالم الأعمال، و تحقيق الاستدامة التنظيمية.

٢. تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للزبائن مما يساهم في حصول المنظمة على جوائز محلية ودولية.

٣. الارتباط المباشر للتألق التنظيمي بالاداء المتميز وكلما تهدف المنظمة الى التألق التنظيمي كلما كان ادائها متميز .

٤. يتميز التألق التنظيمي في تعظيم الارباح المتحققة للمنظمة بواسطة تحقيق الكفاءة في استغلال الموارد البشرية والمادية.

ونوه (محمود واخرون ، ٢٠٢٣: ٥٦) أن أهم الاهداف التي يمكن تحقيقها من خلال التألق التنظيمي هي:-

١. الفهم الواضح والعميق لمختلف النماذج والمبادئ الخاصة بالتألق التنظيمي وكيفية توظيفها في عملية ادارة التميز

٢. اعتماد وتبني جميع المفاهيم المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة والتميز وجعلها ضرورية التطبيق في جميع المستويات التنظيمية في المنظمة .

٣. التحسين المستمر والتقييم العادل لجميع الأفراد العاملين في المنظمة الأمر الذي يساهم في زيادة مستويات الرضا والولاء المنظمي .

### سابعا : ابعاد التألق التنظيمي

#### ١. التألق بالقيادة Leadership brilliance

تواجه المنظمات في الوقت الحاضر تحديات كثيرة كونها تعمل في بيئة متسارعة التغيير ومن أهم تلك التحديات العولمة والمنافسة الشديدة فيما بينها مما يعطيها الدافع على التجديد والتطور لكي تحقق التألق في أدائها وتصمد بوجه هذه التحديات « وهذا يتطلب قيادات تتميز بمواصفات خاصة وأصحاب نظرة ثاقبة نحو المستقبل تعمل على بث روح التعاون بين العاملين في المنظمة وتشجيعهم على تبادل المعرفة والمهارات والخبرات فيما بينهم وبالتالي يكون لديهم الاستعداد والقدرة على تطوير الأعمال المناطة بهم وهذا كله يؤدي إلى تحقيق التألق في أداء المنظمة ككل (البخاتي، ٢٠٢٤: ١٢٧). ويعد من أهم ركائز الإدارة المعاصرة لزيادة قدرة الدولة على مواكبة التطورات والتغيرات التي يفرضها عصر المعرفة. لا شك أن القادة الذين لديهم قدرة عالية على الإلمام بنقاط الضعف والمشكلات وفي جميع الأحوال لديهم فرصة لزيادة القدرة التنافسية وبالتالي تحقيق التألق (Al Shobaki & Naser, 2016:5) . ويقصد بتألق القيادة القدرة على التحليل والتنبؤ في ظل الظروف البيئية مما يساهم في الحفاظ على المرونة وتمكين العاملين من إحداث عمليات التغيير التنظيمي عند الضرورة وتعرف بأنها "القدرات والخصائص التي يمتلكها الفرد أو مجموعة الأفراد والتي تساهم في التأثير في تحقيق أهداف المنظمة (Fazaa, 2019:4)،

#### ٢. التألق بالخدمة والإبداع brilliance through service and innovation

تعد الخدمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة أو المنافع التي يتم تقديمها من طرف إلى آخر وتكون في الأساس غير ملموسة ودائما ماتكون مرتبطة بمنتج مادي أو لا تكون وإن قيام المنظمات بتقديم الخدمات المتميزة وذات الجودة العالية التي تستطيع من خلالها تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن المتوقعة وغير المتوقعة من أجل كسب ولائهم على المدى الطويل والمحافظة عليهم فلا بد عليها من تبني نظام مكافآت تشجيعية تساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وكسب ولائهم واتجاه منظماتهم، إذ يعد تقديم الخدمات المتميزة والابداع فيها هو الغاية الرئيسة لتحقيق التألق التنظيمي (البخاتي، ٢٠٢٤: ١٣٠). يقصد التألق في الخدمة والابداع تطوير مواصفات الخدمات المقدمة الى الزبائن، وتقديم اسعار استثنائية بسبب المزايا الفريدة للخدمة التي يصعب لمنظمات اخرى في ذات الصناعة تقليدها او استنساخها (Nafei, 2018: 30)، ويمثل تألق الخدمة والإبداع مجموعة من الأنشطة أو المزايا التي تقدمها المنظمة الى الزبائن بالشكل الذي يعطي انطباع ايجابي في ذهنية الزبون ويشعرون بأنهم يحصلون على خدمة متميزة (Jarboui,& Alrikabi,2023:56)

ان التطورات التكنولوجية التي شهدتها المنظمات المعاصرة في مختلف الاتجاهات فرضت عليها ضرورة تحقيق التكيف والاستجابة لتلك التطورات من اجل تحقيق الاستدامة التنظيمية والوصول الى التميز في تقديم المنتجات، عن طريق تبني مفهوم ادارة المعرفة لإحداث التغيير والتجديد التي تعد من اهم الاساليب والاستراتيجيات الحديثة التي تعزز من عمليات التآلق التنظيمي (محمود وكريم، ٢٠٢٢: ٧٤)، وقد عرفت بأنها "العملية التي من خلالها يمكن للمنظمة تعزيز الاداء التنظيمي من خلال المعالجة والتطبيق الأمثل في تطوير هيكل مرن وثقافة تنظيمية ونظام وإجراءات تساهم في تعزيز في تطبيق المعرفة وتبادلها بين العاملين في المنظمة" (Micić, 2015:51) يمثل تآلق المعرفة مجموعة من السياسات والاستراتيجيات والتقنيات التي تهدف دائماً إلى دعم قوة المنظمة وقدرتها التنافسية من خلال تحسين الكفاءة والابتكار والتعاون بين العاملين داخل المنظمة (Jarboui, & Alrikabi, 2023:56) ويساهم تآلق المعرفة في العديد من الأنشطة أهمها فاعليتها في اتخاذ القرار وفي كافة مراحلها سواء في مرحلة تحديد المشكلة أو اختيار البديل أو تقييم البدائل، وذلك من خلال تزويد متخذي القرار بكافة المعلومات اللازمة والبيانات التي تجعلها عملية فاعلة، كما تعمل على تحسين قدرة العاملين على معرفة ما يتعلق بالمهام الموكلة إليهم (9: 2023: Al Dulaimi & Al-Hindawy).

### المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: تحليل الإحصاء الوصفي

الجدول (٣) الإحصاء الوصفي لأبعاد القيادة الناعمة

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (CV)	الالتواء (Skewness)	التفلطح (Kurtosis)
المهارات الشخصية	3.87	0.68	17.6%	-0.42	-0.35
مهارات الاتصال	3.92	0.64	16.3%	-0.51	-0.28
مهارات العمل كفريق	4.05	0.59	14.5%	-0.63	-0.10
مهارات إدارة الأزمات	3.78	0.72	19.0%	-0.37	-0.41
المتوسط الكلي	3.91	0.66	16.9%	-0.48	-0.29

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.29

تشير نتائج الاحصاء الوصفي لأبعاد القيادة الناعمة في الجدول (٣) الى مستوى مرتفع نسبيا من التبني التنظيمي لهذا النمط القيادي، اذ بلغ المتوسط الكلي (٣.٩١)، وهو ما يعكس ادراكا ايجابيا من قبل افراد العينة لاهمية المهارات الناعمة في البيئة التنظيمية. كما ان انخفاض معامل الاختلاف (١٦.٩٪) يدل على درجة جيدة من التجانس في استجابات المبحوثين، مما يعزز موثوقية النتائج ويشير الى وجود اتفاق نسبي حول مستوى توفر هذه المهارات. يتضح على مستوى الأبعاد الفرعية ان مهارات العمل كفريق حققت اعلى متوسط حسابي (٤.٠٥) وادنى معامل اختلاف (١٤.٥٪)، مما يشير الى انها البعد الأكثر رسوخا واستقرارا داخل المنظمة. ويمكن تفسير ذلك بزيادة الاعتماد على العمل الجماعي والتكامل الوظيفي في البيئات التنظيمية الحديثة، حيث تمثل فرق العمل احد المرتكزات الأساسية لتحقيق الاداء العالي سجلت مهارات ادارة الازمات ادنى متوسط (٣.٧٨) واعلى معامل اختلاف (١٩.٠٪)، وهو ما يعكس تباينا نسبيا في ادراك هذه المهارات بين افراد العينة، وربما يشير الى وجود فجوة في القدرات المتعلقة بالتعامل مع الظروف غير المتوقعة او الازمات التنظيمية، مما يستدعي مزيدا من الاهتمام والتطوير في هذا الجانب. اما فيما يتعلق بتوزيع البيانات، فان قيم الالتواء (Skewness) السالبة لجميع الأبعاد (تتراوح بين -٠.٣٧ و -٠.٦٣) تشير الى ميل التوزيع نحو القيم المرتفعة، اي ان غالبية الاستجابات تميل الى الموافقة او التقييم الايجابي، وهذا يعكس اتجاهها عاما نحو ادراك مرتفع لممارسات القيادة الناعمة داخل المنظمة. في حين ان قيم التفلطح (Kurtosis) جاءت جميعها قريبة من الصفر وباتجاه سالب طفيف، مما يدل على ان التوزيع يميل الى ان يكون اقل حدة من التوزيع الطبيعي، مع انتشار اكبر للقيم حول المتوسط، وهذا يعزز افتراض الاعتدال الاحصائي للبيانات ويشير الى صلاحيتها لاجراء التحليلات الاستدلالية اللاحقة مثل الانحدار وتحليل المسار. تعكس هذه النتائج ان القيادة الناعمة تمثل موردا تنظيميا مهما يتمتع بدرجة جيدة من التبني، مع وجود تمايز بين ابعاده، حيث تبرز قوة العمل الجماعي مقابل الحاجة الى تعزيز قدرات ادارة الازمات، وهو ما يمكن ان يكون له انعكاسات مباشرة على فعالية الاداء التنظيمي ومستوى التآلق التنظيمي. الجدول (٤) الإحصاء الوصفي لأبعاد التآلق بالقيادة

البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف (CV)	الالتواء (Skewness)	التفلطح (Kurtosis)
التألق بالقيادة	3.95	0.63	15.9%	-0.47	-0.30
التألق بالخدمة والابتكار	4.08	0.58	14.2%	-0.66	-0.12
التألق بالمعرفة	3.88	0.67	17.2%	-0.40	-0.36
المتوسط الكلي	3.97	0.63	15.9%	-0.51	-0.26

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.29 تشير نتائج الاحصاء الوصفي لابعاد التألق التنظيمي في الجدول (٤) الى مستوى مرتفع من تحقق هذا المفهوم داخل المنظمة، حيث بلغ المتوسط الكلي (٣.٩٧)، وهو ما يعكس ادراكا ايجابيا لدى افراد العينة لامتلاك المنظمة خصائص الاداء المتفوق والقدرة على التميز في بيئة تنافسية ديناميكية. كما ان انخفاض معامل الاختلاف (١٥.٩٪) يدل على درجة عالية من الاتساق في الاستجابات، مما يشير الى وجود توافق نسبي في تقييم مستويات التألق التنظيمي. تبين على مستوى الابعاد الفرعية ان التألق بالخدمة والابتكار جاء في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٨) وادنى معامل اختلاف (١٤.٢٪)، وهو ما يدل على ان المنظمة تمتلك توجهها واضحا نحو تحسين جودة الخدمات وتعزيز الابتكار. ويعكس ذلك قدرة المنظمة على التكيف مع متطلبات السوق وتقديم قيمة مضافة، وهو ما يعد احد المؤشرات الجوهرية للاداء المتفوق في المنظمات المعاصرة. سجل التألق بالمعرفة ادنى متوسط حسابي (٣.٨٨) واعلى معامل اختلاف (١٧.٢٪)، مما يشير الى وجود تباين نسبي في ادراك هذا البعد بين افراد العينة. وقد يعكس ذلك تفاوتاً في ممارسات ادارة المعرفة او في اليات توليد المعرفة وتبادلها داخل المنظمة، الامر الذي قد يحد من تحقيق اقصى مستويات التألق اذا لم يتم دعمه بانظمة تعلم تنظيمي اكثر تكاملاً. اما التألق بالقيادة فقد جاء بمستوى مرتفع (٣.٩٥) ومعامل اختلاف معتدل (١٥.٩٪)، مما يدل على وجود ممارسات قيادية داعمة للتفوق التنظيمي، الا انها لا تزال دون مستوى بعد الابتكار، وهو ما يشير الى امكانية تعزيز الادوار القيادية في توجيه المنظمة نحو مزيد من التميز. وفيما يتعلق بخصائص توزيع البيانات، فان قيم الالتواء (Skewness) السالبة لجميع الابعاد (تتراوح بين -٠.٤٠ و -٠.٦٦) تشير الى ميل التوزيع نحو القيم المرتفعة، اي ان غالبية افراد العينة يميلون الى تقييم التألق التنظيمي بدرجات عالية. كما ان قيم التفلطح (Kurtosis) جاءت سالبة وقريبة من الصفر، مما يدل على ان التوزيع اقل حدة من التوزيع الطبيعي، مع انتشار معتدل للقيم حول المتوسط وتعكس هذه المؤشرات مجتمعة تحقق افتراض الاعتدال الاحصائي، الامر الذي يعزز من موثوقية النتائج وامكانية الاعتماد عليها في التحليلات الاستدلالية اللاحقة مثل تحليل الانحدار او النمذجة الهيكلية. يتبين مما سبق ان التألق التنظيمي في المنظمة يتجسد بشكل واضح من خلال التركيز على الابتكار والخدمة، مدعوماً بممارسات قيادية مقبولة، الا ان تعزيز ادارة المعرفة يمثل مجالاً مهماً للتحسين، بما يسهم في تحقيق تكامل الابعاد الثلاثة للتألق والوصول الى مستويات اعلى من الاداء الاستراتيجي المستدام.

ثانياً: اختبار فرضيات الارتباط

جدول (٥) اختبار الارتباط بين المتغيرات والابعاد

المتغيرات / الابعاد	1	2	3	4	5	6	7
1.المهارات الشخصية	1						
2.مهارات الاتصال	0.65**	1					
3.العمل كفريق	0.71**	0.68**	1				
4.ادارة الازمات	0.60**	0.63**	0.66**	1			
5.التألق بالقيادة	0.69**	0.72**	0.74**	0.67**	1		
6.التألق بالخدمة والابتكار	0.73**	0.76**	0.79**	0.70**	0.81**	1	
7.التألق بالمعرفة	0.66**	0.69**	0.72**	0.64**	0.75**	0.78**	1

ملاحظة \*\* تشير الى مستوى دلالة (0.01)

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.29

تشير نتائج تحليل الارتباط في الجدول (٥) الى وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية بين جميع ابعاد القيادة الناعمة وابعاد التألق التنظيمي، مما يعكس ترابطاً وظيفياً قوياً بين هذه المتغيرات داخل البيئة التنظيمية، يظهر على مستوى ابعاد القيادة الناعمة وجود علاقات ارتباط متوسطة الى قوية بين المهارات الشخصية ومهارات الاتصال والعمل كفريق وإدارة الازمات، وهو ما يدل على ان هذه المهارات لا تعمل بشكل منفصل، بل تتكامل فيما بينها لتشكيل نمط قيادي متكامل يعزز فعالية الاداء. اما فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة الناعمة والتألق التنظيمي، فنظهر النتائج ان اقوى الارتباطات كانت بين العمل كفريق والتألق بالخدمة والابتكار (0.79)، تليها العلاقة بين مهارات الاتصال والتألق بالخدمة والابتكار (0.76)، مما يشير الى ان العمل الجماعي الفعال والتواصل الجيد يمثلان محركين اساسيين لتعزيز الابتكار وتحسين جودة الخدمات. كما تظهر العلاقات بين ابعاد القيادة الناعمة وبعد التألق بالمعرفة بمستويات جيدة، مما يدل على ان القيادة الناعمة تسهم في دعم بيئة التعلم وتبادل المعرفة داخل المنظمة، فان جميع العلاقات جاءت دالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١)، مما يعزز من قوة النتائج ويؤكد ان هذه العلاقات ليست عشوائية، بل تعكس ارتباطات حقيقية يمكن البناء عليها في تفسير الظواهر التنظيمية و تؤكد هذه النتائج ان القيادة الناعمة بمختلف ابعادها تمثل عاملاً أساسياً في تحقيق التألق التنظيمي، حيث تسهم في تعزيز الابتكار، دعم المعرفة، وتطوير الاداء القيادي، وهو ما يوفر اساساً علمياً قوياً لاختبار علاقات التأثير في المراحل اللاحقة من التحليل.

ثالثاً: اختبار فرضيات التأثير

جدول (٦) نتائج الانحدار البسيط

F-value	R <sup>2</sup>	Sig.	T-value	β (Beta)	المتغير التابع	المتغير المستقل / البعد
155.0	0.46	0.000	12.45	0.68	التألق التنظيمي	القيادة الناعمة
106.5	0.37	0.000	10.32	0.61		المهارات الشخصية
125.4	0.41	0.000	11.20	0.64		مهارات الاتصال
171.2	0.49	0.000	13.10	0.70		العمل كفريق
97.0	0.34	0.000	9.85	0.58		ادارة الازمات
141.6	0.44	0.000	11.90	0.66	التألق بالقيادة	القيادة الناعمة
191.8	0.52	0.000	13.85	0.72	التألق بالخدمة والابتكار	
120.1	0.40	0.000	10.95	0.63	التألق بالمعرفة	

المصدر : مخرجات برنامج SPSS.V.29

تشير نتائج تحليل الانحدار في الجدول (٦) الى وجود تأثير معنوي موجب للقيادة الناعمة في التألق التنظيمي، سواء على المستوى الكلي او على مستوى الابعاد الفرعية. فقد بلغت قيمة معامل الانحدار على المستوى الكلي ( $\beta = 0.68$ )، وهي قيمة تعكس تأثيراً قوياً نسبياً، مما يدل على ان تعزيز ممارسات القيادة الناعمة يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى التألق التنظيمي. وعلى مستوى ابعاد القيادة الناعمة، يتضح ان بعد العمل كفريق كان الاكثر تأثيراً ( $\beta = 0.70$ )، حيث يفسر ما نسبته (٤٩٪) من التباين في التألق التنظيمي، مما يؤكد الدور المحوري للعمل الجماعي في تحقيق الاداء المتفوق. يليه بعد مهارات الاتصال ثم المهارات الشخصية، وهو ما يعكس اهمية التفاعل والتواصل الفعال في دعم التميز التنظيمي جاء بعد ادارة الازمات باقل مستوى تأثير نسبي، رغم بقائه ضمن الحدود المعنوية، مما يشير الى ان هذا البعد لا يزال بحاجة الى تطوير لتعزيز دوره في تحقيق التألق التنظيمي. اما على مستوى ابعاد المتغير التابع، فقد اظهرت النتائج ان القيادة الناعمة تؤثر بشكل اكبر في التألق بالخدمة والابتكار ( $\beta = 0.72$ )، مما يعكس ارتباط القيادة الناعمة بقدرة المنظمة على الابتكار وتحسين جودة الخدمات. كما ظهر تأثيرها بشكل جيد في كل من التألق بالقيادة والتألق بالمعرفة. وجميع قيم (T) جاءت مرتفعة، في حين ان قيم (Sig) كانت اقل من (٠.٠٥)، مما يؤكد معنوية التأثيرات، كما ان قيم (F) تشير الى ملاءمة النماذج المستخدمة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. تشير النتائج الى أن مستوى ممارسة القيادة الناعمة في الكليات الأهلية جاء بمستوى جيد يميل إلى الارتفاع، مع تميز واضح في بعدي العمل كفريق ومهارات الاتصال، مقابل انخفاض نسبي في مهارات إدارة الأزمات .

٢. يتضح أن التألق التنظيمي يتحقق بدرجة جيدة، حيث برز بعد التألق بالخدمة والابتكار في المقدمة، مما يعكس توجه الكليات نحو تحسين جودة الخدمات وتعزيز الإبداع المؤسسي .
٣. أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقات ارتباط موجبة ومعنوية قوية بين جميع أبعاد القيادة الناعمة وأبعاد التألق التنظيمي، مما يدل على ترابط وظيفي متكامل بين النمط القيادي الناعم ومستوى الأداء المتفوق .
٤. كشفت نتائج التحليل أن العمل كفريق يمثل البعد الأكثر تأثيراً في تحقيق التألق التنظيمي، يليه مهارات الاتصال، مما يؤكد أهمية العمل الجماعي والتواصل الفعال في البيئات التعليمية .
٥. بينت نتائج الانحدار أن القيادة الناعمة تؤثر تأثيراً معنوياً قوياً في التألق التنظيمي، حيث تفسر نسبة معتبرة من التباين، مما يعكس دورها الحاسم في تعزيز الأداء المؤسسي .
٦. أظهرت النتائج أن تأثير القيادة الناعمة كان أعلى في التألق بالخدمة والابتكار مقارنة ببقية الأبعاد، في حين جاء تأثيرها الأقل في إدارة الأزمات والتألق بالمعرفة، مما يشير إلى وجود فجوات تطويرية في هذه الجوانب .

#### ثانياً: التوصيات

- ضرورة تبني القيادة الناعمة كمدخل استراتيجي في إدارة الكليات الأهلية، لما لها من دور فاعل في تحقيق التألق التنظيمي وتحسين الأداء المؤسسي .
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي داخل الكليات من خلال تشكيل فرق عمل فعالة، وتشجيع التعاون بين الأقسام، بما يساهم في رفع مستوى الأداء والابتكار .
- تطوير مهارات الاتصال القيادي عبر برامج تدريبية متخصصة تركز على الحوار الفعال، والتأثير الإيجابي، وبناء العلاقات التنظيمية .
- الاهتمام بتنمية مهارات إدارة الأزمات من خلال إعداد القيادات للتعامل مع التحديات والظروف الطارئة بأساليب علمية ومنهجية .
- دعم بيئة الابتكار والخدمة التعليمية من خلال تشجيع الأفكار الإبداعية، ومنح العاملين مساحة أوسع للمبادرة والمشاركة في تحسين الخدمات .
- تعزيز ممارسات إدارة المعرفة عبر تبني سياسات مثل التدوير الوظيفي، والتدريب المستمر، ونظم الترقية القائمة على الجدارة، بما يساهم في تطوير قدرات العاملين وتحقيق التألق المستدام.

#### قائمة المصادر

١. احمد، اسامة عبد اللطيف والسعيد، كرار فاضل خلف، (٢٠١٩)، أثر تطبيق ممارسات حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز التميز التنظيمي بالجامعات - دراسة مقارنة بين جامعة ذي قار الحكومية وجامعة العين الاهلية،، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد ١١ ، العدد ٤، العراق.
٢. البخاتي، رياض يوسف سلمان، (٢٠٢٤)، الاوركسترا المعرفية وتأثيرها في التألق التنظيمي بتوسط المقدرات الدينامية : بحث تحليلي في شبكة الاعلام العراقي، اطروحة دكتوراة في فلسفة علوم الادارة العامة ,كلية الادارة والاقتصاد ,جامعة بغداد
٣. الدوري، خضير عباس(٢٠١٨)، تأثير المعرفة السوقية في التميز المنظمي بتوسيط استغراق الزبون ،اطروحة دكتوراة في فلسفة علوم ادارة الاعمال ,كلية الادارة والاقتصاد ,جامعة بغداد
٤. الفهداوي، محمد عادل محمد، (٢٠٢٢)، دور القيادة الرقمية في تحقيق التألق التنظيمي (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات العراقية)، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١٤ ، العدد ٢.
٥. أبا بكر، كوسر ت محمد و شريف، أحمد آزان و يوسل، رنا نيسان (٢٠٢٠). دور المهارات التربوية والتعليمية، المدرسة العليا للأساتذة، بوزريعة، الجزائر، المجلد ٦ ، العدد ١٢ .
٦. الجعبري، سحر شريف محمد ، (٢٠٢٠)، واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الادارة التعليمية ، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
٧. الزيان، مازن نوح، (٢٠٢٠)، دور المهارات الناعمة لدى القيادات الادارية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى: غزة - فلسطين.

٨. الكعود، اياد خلف، (٢٠١٦)، استراتيجية القوة الناعمة ودورها في تنفيذ اهداف السياسة الخارجية الامريكية في المنطقة العربية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الشرق الاوسط.
٩. خلف، ضحى خالد و عبود ، زينب عبد الرزاق، (٢٠٢٣)، دور الزخم الاستراتيجي في تحقيق التألق التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء العاملين في الشركة العامة للإسمنت العراقية / معمل إسمنت الكوفة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد ١٥، العدد ٢، ص ١٧٥-١٩١.
١٠. محمود ، ناجي عبد الستار و امين، يوسف عبيد و كريم ، اسراء محمد ، (٢٠٢٣)، دور القيادة عبر الصومعة في تعزيز التألق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات العراقية، مجلة وارث العلمية ، المجلد ٥، العدد خاص.
١١. محمود، ناجي عبد الستار ، (٢٠٢٢)، دور التماسك الاستراتيجي في تعزيز التألق التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات - الادارية في شركات الاتصالات العراقية اسيا سيل، زين عراق كورك)، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد ١، العدد ٦٥.
١٢. محمود، ناجي عبد الستار و جاسم، عدنان سهيل ، (٢٠٢١)، تشخيص الخصائص الشخصية للمهارات الناعمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة ديالى، مجلة اقتصاديات الاعمال ، العدد ١، ص ١٩٣-٢١٣.
١٣. عجيل، سامية هاني، (٢٠١٨)، القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي : دراسة حالة في مجموعة من المصارف الخاصة في كربلاء النجف بابل، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (٧)، العدد (٢٥).
١٤. عمر بن سليمان بن شلاش الشلاش، أثر استخدام بعض استراتيجيات التفكير ما وراء المعرفي في مستوى التفكير الناقد والثقة بالنفس لدى طلاب جامعة شقراء، مجلة البحوث ٤
١٥. كاظم، سارة محمد و الزبيدي، ناظم جواد، (٢٠٢٢)، القيادة الناعمة وأثرها في الأداء الريادي بحث ميداني في شركة الخطوط الجوية العراقية، مجلة كلية الإسراء الجامعة للعلوم الاجتماعية والانسانية - المجلد (٤) - العدد (٧).

16. Al Shobaki Samy S. & Abu Naser (2016),, Organizational Excellence And The Extent Of Its Clarity In The Palestinian Universities From The Perspective Of Academic Staff,, International Journal Of Information Technology And Electrical Engineering, 6 (2).
17. AL-Abedi, A.R. (2021). How the Organizational Envy Effects on Organization's Brilliance? The Moderating Role of Contextual Leadership Intelligence, Turkish Journal of Computer and Mathematics Education Vol.12 No.4, ,pp. 665-673
18. Alnasiry, Asmaa Habib, (2022), The Role Of Soft Leadership Skills To Reduce Strategic Pitfalls, World Bulletin of Management and Law, Vol.12.
19. Awan, M.H. (2015). Impact of Project Manager's Soft Leadership Skills on Project Success. Journal of Poverty, Investment and Development, 8, 27-46
20. Baron, I.S.; Agustina, H.:(2017); The Effectiveness Of Leadership Management Training; Polish Journal Of Management Studies
21. Broyles, M, and Sheri, J. Kasey W, Karen, L. (2015) "Soft Skills, The Difference between Leading and Leaving the Advertising Industry", Journal of Advertising Education, 17(2), PP, 17-27.
22. Dahiya , Richa & Luthra, Anchal,. (2015)" Effective Leadership is all About Communicating Effectively: Connecting Leadership and Communication"International Journal of Management & Business Studies IJMBS Vol. 5, Issue 3.
23. Dean, S. A., (2017). Soft skills needed for the 21st century workforce.
24. Dulaimi, D.K., & Al-Hindawy, Z.A. (2023). The Role of Distinct Core Capabilities in Achieving Organizational Brilliance / An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Managers Working in the Iraqi General Company for Cement / Kufa Cement Factory. International Journal of Professional Business Review.
25. Fazaal Dagher. (2019), "Intrinsic capabilities and their role in enhancing organizational flexibility: an analytical study of the opinions of a sample of workers in the Presidency of the University of Mosul", Journal of Economics and Administrative Sciences, Majmd (25), issue (111).
26. Gholami, M. (2017). A REVIEW ON SOFT LEADERSHIP. European Journal of Social Sciences Studies
27. Hazim, SURA Dhaygham, Shaima Al Riyadh Khalifa, Ahmed Abdel-Hadi Meteab Al-Esawy, (2022), Sustainable Human Resource Management and Its Role In Achieving organizational Brilliance: A Field Study In Kronji Company for Soft Drinks and Mineral Water, The Middle East International Journal for Social Sciences, Vol 4, No 3, 50-58.

28. Helena, J., & Thomas, B. (2016). An investigation into the soft skills that employers. Global Journal of Human Resources Management, 4 (2), 1-20
29. Jaffer, F.M. (2020). Impact of Organizational Culture on Knowledge Conversion and Organizational Performance in Telecom Sector of Balochistan, Dissertation for Ph.D. in Business Administration, Selinus University, Bologna, Italy.
30. Jarboui, A., & Alrikabi, E.H. (2023). The Effect of Strategic Improvisation in Achieving Organizational Brilliance: An Analytical Study in a Sample of Private Iraqi Commercial Banks. Asian Journal of Economics, Business and Accounting.
31. Joshi, Prachi (2017) To Study On Proactive Role Of HR, International Journal of Innovative Research and Advanced Studies, Vol. 4 , No. 11 (281-285).
32. Micic, R (2015), leadership role in certain phases of knowledge management processes ,, scientific review article, 61 (4).
33. Murad, Filion , (2018), Transformational leadership and its role in developing employee skills, Academic Book Center.
34. Nafei, Wageeh (2018) The Role of Workplace Happiness in Achieving Organizational Brilliance a Study on Sadat City University, Case Studies Journal, Vol. 7, No. 12 (26-41).
35. Nganga, Tang Keow, (2012), Leadership Soft Skills, Sociology Study 2(4).
36. Pandey, V.K., & Shukla, S. (2020). The significance and role of various soft skills in professional life. World Journal of Advanced Research and Reviews, 8(3), 028-031.
37. Rao, M. S. (2013). Soft leadership: a new direction to leadership. Industrial and Commercial Training
38. Reevy, G. M., Chamberlain, C. J., & Stein, J., (2013), Identifying Collaboration, Teamwork, and Leadership Practices on Campus. Currents in Teaching & Learning, 6 (1)p4-5
39. Tang, K. N., Ariratana, W., & Treputharan, S. (2013). Perceived leadership soft skills and trustworthiness of deans in three Malaysian public universities. Educational Research for Policy and Practice, 12(3), 211-224.