



Tikrit Journal of Administrative and Economics Sciences

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



The Role of Soft Leadership in Enhancing Employees' Creative Behavior: A Field Study in Healthcare Institutions

Hussam Dawood Abdullah*

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Keywords:

Soft Leadership, Creative Behavior, Work Environment, Healthcare Institutions.

ARTICLE INFO

Article history:

Received	06 Apr. 2026
Received in revised form	15 Apr. 2026
Accepted	27 Apr. 2026
Available online	30 Jun. 2026

© THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER
THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Hussam Dawood Abdullah

Ministry of Higher Education and
Scientific Research



Abstract: This study focuses on identifying the role of soft leadership in enhancing the creative behavior of employees within the Iraqi healthcare environment, with Baghdad Governorate as a model. In light of the accelerating challenges facing the healthcare sector and the need to adopt flexible leadership styles capable of stimulating the latent energies of employees, the study aims to analyze the relationship between the variables “soft leadership and creative behavior” of employees in healthcare institutions, and to test the nature of this relationship in terms of strength and direction. It also seeks to provide a practical conceptual framework that healthcare administrations can benefit from in developing leadership policies supportive of creativity, thereby contributing to improving performance quality and the level of healthcare services provided.

The importance of the research lies in its scientific and practical dimensions, as healthcare institutions in Iraq are witnessing a transformation in work models and an increase in professional pressures. This makes the need for supportive, empathetic, and creativity stimulating leadership aligned with the strategy of improving performance quality and healthcare services. From this perspective, the research problem stems from the main question: “To what extent does soft leadership contribute to enhancing the creative behavior of employees in Iraqi healthcare institutions?”

The study adopted the descriptive analytical approach in data analysis. The researcher relied on a measurement tool — a questionnaire based on internationally recognized scales to measure the research variables — distributed to a sample of the research community (technical staff, administrative staff, and middle management leaders) totaling 120

individuals. Statistical methods were applied using SPSS V.24, Amos V.23, and Smart PLS.4, including descriptive statistics, correlation coefficients, and multiple regression analysis to test the nature of the relationship between the two variables. The results revealed a positive relationship between the dimensions of the variables. Findings indicate that leaders who adopt humane and interactive approaches directly contribute to increasing employees' ability to generate new ideas, provide innovative solutions, and take initiative in improving work. The study also showed that providing a supportive leadership environment enhances trust and motivates employees to engage in creative participation, especially in institutions that rely on collaborative work among their staff.

In light of these results, the study recommends integrating soft leadership skills into administrative training frameworks in the healthcare sector and adopting work strategies supportive of creativity, thereby strengthening the efficiency of healthcare institutions and their ability to adapt to changes.

دور القيادة الناعمة في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين دراسة ميدانية في المؤسسات الصحية

حسام داود عبدالله

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المستخلص

تتمركز هذه الدراسة حول التعرف على دور القيادة الناعمة في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين داخل البيئة الصحية العراقية/ محافظة بغداد انموذجاً، وفي ظل التحديات المتسارعة التي تواجه القطاع الصحي وما يتطلبه من تبني أساليب قيادية مرنة قادرة على تحفيز الطاقات الكامنة لدى العاملين، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات "القيادة الناعمة والسلوك الإبداعي" للعاملين في المؤسسات الصحية، واختبار طبيعة هذه العلاقة من حيث القوة والاتجاه. تأتي أهمية البحث من الناحية العلمية والتطبيقية، تنبع أهميته من الفجوة المعرفية المتمثلة في قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين القيادة الناعمة والسلوك الإبداعي في البيئة الصحية كون المؤسسات الصحية في العراق تشهد تحولاً في نماذج العمل وارتفاعاً في حجم الضغوط المهنية، بما يجعل الحاجة إلى قيادة داعمة وتعاطفية ومحفزة للإبداع مواكبة لاستراتيجية تحسين جودة الأداء والخدمات الصحية التي تقدمها، وتنطلق مشكلة البحث من السؤال الرئيس "إلى أي مدى تسهم القيادة الناعمة في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الصحية العراقية؟"، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات، واعتمد الباحث على أداة القياس استبانة مبنية على مقاييس عالمية معتمدة لقياس متغيرات البحث، تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث (العاملين الفنيين الإداريين القيادات الوسطى) بلغت (120) فرداً. استخدام الباحث الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج (SPSS.V,24)، (Amos V,23) (Smart Pls.4) شملت الإحصاء الوصفي، معامل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار طبيعة العلاقة التحليلية بين المتغيرين. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة طردية بين أبعاد المتغيرات. وتشير النتائج إلى أن القادة الذين يعتمدون أساليب إنسانية وتفاعلية يساهمون بصورة مباشرة في زيادة قدرة الموظفين على توليد الأفكار الجديدة، وتقديم حلول مبتكرة، والمبادرة في تحسين العمل. كما أظهرت نتائج الدراسة أن توفير بيئة قيادية داعمة تسهم في تعزيز الثقة وتحفيز العاملين على المشاركة الإبداعية، خصوصاً في المؤسسات التي تعتمد على العمل التعاوني بين كوادرها. وفي ضوء النتائج، توصي الدراسة بضرورة دمج مهارات القيادة الناعمة ضمن إطار التدريب الإداري في القطاع الصحي، وتبني استراتيجيات عمل داعمة للأبداع، بما يعزز من كفاءة المؤسسات الصحية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الناعمة، السلوك الإبداعي، بيئة العمل، المؤسسات الصحية.

المقدمة

شهدت بيئات العمل في العصر الحديث تغيرات جوهرية نتيجة للتطورات التكنولوجية المتسارعة، وضغوط العمل المتزايدة، وارتفاع توقعات المستفيدين من الخدمات. وقد انعكس ذلك بشكل خاص على القطاع الصحي الذي يُعد من أكثر القطاعات حساسية وتأثراً بهذه التحولات، حيث أصبحت المؤسسات الصحية مطالبة بتبني أنماط قيادية جديدة قادرة على مواجهة هذه التحديات وضمان استمرارية التطوير.

وفي هذا السياق، برزت القيادة الناعمة كأحد الاتجاهات القيادية الحديثة التي تستند إلى مبادئ التفاعل الإنساني، والاحترام المتبادل، والتواصل الفعال، والتمكين، والدعم النفسي والمهني. وقد أكدت دراسات حديثة أن هذا النمط القيادي يسهم في تعزيز الثقة الداخلية وبناء علاقات عمل إيجابية، مما يخلق بيئة داعمة تشجع العاملين على الإبداع والمبادرة وتحمل المسؤولية، وهو ما ينعكس على جودة الأداء والخدمات المقدمة.

تُظهر الأدبيات الحديثة أن السلوك الإبداعي للعاملين أصبح أحد المحركات الرئيسة لتحقيق التميز التنظيمي والكفاءة التشغيلية، خاصة في القطاعات الخدمية مثل الصحة التي تتطلب مرونة عالية وقدرة على التكيف السريع مع التغيرات. ومع ذلك، تشير بعض الدراسات إلى وجود فجوة في فهم كيفية توظيف القيادة الناعمة بشكل فعال لتعزيز هذا السلوك الإبداعي، الأمر الذي يستدعي مزيداً من البحث والتقصي. وفي العراق، تواجه المؤسسات الصحية تحديات مضاعفة تتمثل في ضغط العمل، ومحدودية الموارد، والحاجة الملحة إلى حلول مبتكرة لتحسين مستوى الخدمات. وهنا تبرز أهمية دراسة دور القيادة الناعمة في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين، بوصفها مساراً واعداً لتحسين الأداء المؤسسي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتمكين الكوادر الصحية من الإسهام الفاعل في تطوير الخدمات. تكمن قيمة هذا البحث في مساهمته بسد فجوة معرفية في الأدبيات المحلية والعربية، من خلال تقديم إطار علمي يوضح آليات تأثير القيادة الناعمة على الإبداع الوظيفي، واستثمارها في تحسين جودة الخدمات الصحية وتعزيز استدامة المؤسسات الصحية، بما يسهم في النهوض بالواقع الخدمي.

منهجية البحث: وهي الركيزة الجوهرية للبحوث العلمية، إذ تُسهم في تحديد المسار المنظم لمعالجة مشكلة البحث بطريقة منهجية تسهم في الوصول إلى الأهداف المنشودة، وتشمل مجموعة من العناصر التي يقوم عليها البحث، ابتداءً من تحديد المشكلة وصياغتها بدقة، مروراً ببيان أهميتها العلمية والتطبيقية، ووضع أهداف واضحة تعكس الاتجاه العام للدراسة، وصولاً إلى صياغة الفرضيات القابلة للاختبار. كما تتضمن المنهجية عرض الأسلوبين النظري والتطبيقي للدراسة، وتحديد إجراءاتها، واختيار الأدوات الخاصة بجمع البيانات المطلوبة، وتحديد مجتمع البحث وعينته وفق أسس علمية رصينة. وفي هذا السياق سيتم تناول كافة المحاور المنهجية المتصلة بالبحث، من خلال عرض مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، وتوضيح النموذج المفاهيمي المعتمد، فضلاً عن صياغة الفرضيات، وبيان الطرق والأساليب الإحصائية المستخدمة والتي تم اعتمادها للتحقق من صحة الفرضيات واستخلاص النتائج العلمية وصولاً إلى النتائج والتوصيات.

مشكلة البحث: تواجه المؤسسات الصحية العراقية تحديات تنظيمية ومهنية معقدة ناجمة عن ارتفاع الطلب على الخدمات وتنوع متطلبات المرضى وضغوط الموارد المحدودة، مما يفرض الحاجة إلى تحسين جودة الرعاية الصحية. وفي ظل هذه الظروف، يصبح تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين ضرورة استراتيجية، إلا أن اعتماد أنماط قيادية تقليدية يحدّ من قدرتهم على الابتكار والمبادرة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن القيادة الناعمة، القائمة على التمكين وبناء الثقة والدعم النفسي والمهني، تُعد من الاتجاهات الفعالة في تعزيز الإبداع الوظيفي. ومع ذلك، فإن واقع تطبيق هذا النمط في المؤسسات الصحية العراقية، ولا سيما في محافظة بغداد، لا يزال غير واضح، مما يثير مشكلة البحث التي تنطلق من السؤال الرئيس الآتي:

❖ إلى أي مدى تسهم القيادة الناعمة في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الصحية العراقية؟

ويتفرع عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الناعمة من قبل القيادات في المؤسسات الصحية؟
2. ما مستوى السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الصحية العراقية؟
3. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الناعمة والسلوك الإبداعي للعاملين؟
4. ما العوامل التي قد تعزز من تأثير القيادة الناعمة في السلوك الإبداعي للعاملين داخل المؤسسة الصحية؟

أهمية البحث

أولاً. الأهمية النظرية:

1. سدّ الفجوة المعرفية ويأتي ذلك من خلال أسهام البحث الحالي في إثراء الأدبيات العلمية العربية والمحلية حول موضوع القيادة الناعمة، وهو موضوع حديث نسبياً ولم يحظَ بعد بقدر كافٍ من الدراسة داخل السياق الصحي العراقي، مقارنة بالأنماط القيادية الأخرى.
2. تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين المتغيرات "القيادة الناعمة والسلوك الإبداعي" إذ يقدم البحث إطاراً نظرياً يساعد على توضيح آليات تأثير القيادة الناعمة على السلوك الإبداعي للعاملين، من خلال تجميع وتوظيف أحدث الطروحات والنماذج العلمية في هذا المجال.
3. تطوير نموذج بحثي قابل للاختبار حيث يقدم هذا البحث نموذجاً نظرياً يمكن اعتماده أو البناء عليه في الدراسات والابحاث اللاحقة، مما يساهم في توسيع قاعدة المعرفة وإجراء مقارنات بين بيانات العمل الصحية مختلفة المجالات.

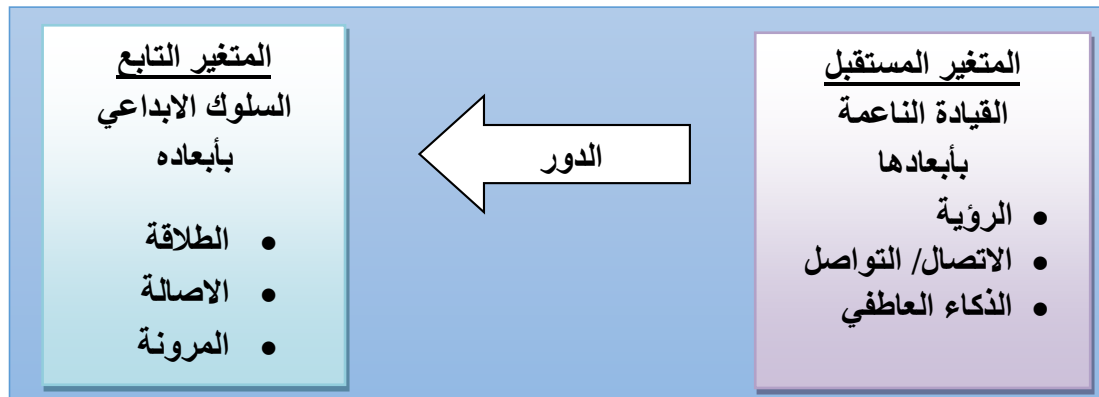
ثانياً. الأهمية العملية – التطبيقية:

1. مساعدة القيادات داخل المؤسسات الصحية في تبني الممارسات القيادية الفعّالة: ويأتي ذلك من خلال توفير هذا البحث مؤشرات واضحة حول تأثير القيادة الناعمة في تعزيز السلوك الإبداع، بما يمكن مديري المؤسسات الصحية من تحسين أساليب الإدارة والتواصل الفعال مع العاملين.
2. تحسين مستوى السلوك الإبداعي للعاملين: ويأتي من خلال توضيح العناصر الداعمة للإبداع (التمكين، الدعم، التشجيع، الثقة، بيئة العمل الإيجابية)، بما يساعد البحث المؤسسات الصحية في تصميم برامج وتدخلات عملية لرفع مستوى الإبداع الوظيفي.
3. رفع جودة الخدمات الصحية: بما أن الإبداع في العمل الصحي يرتبط بتحسين التشخيص والرعاية وإدارة المواقف الطارئة، فإن تعزيز القيادة الناعمة ينعكس عملياً على جودة الخدمة المقدمة للمستفيدين.

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى تحليل دور القيادة الناعمة في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في المؤسسات الصحية في العراق، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحليل مستوى ممارسة القيادة الناعمة لدى القيادات الإدارية في المؤسسات الصحية العراقية، وتفسير انعكاساتها على البيئة التنظيمية والثقافية المؤسسية.
2. تقييم السلوك الإبداعي للعاملين وربطه بالمتغيرات التنظيمية والمهنية، مع التركيز على المبادرة والابتكار وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.

3. اختبار العلاقة بين القيادة الناعمة والسلوك الإبداعي للعاملين، وتحديد قوة هذه العلاقة واتجاهها في السياق المحلي، بما يعكس مدى فاعلية هذا النمط القيادي.
 4. استكشاف العوامل الوسيطة أو المعدلة (مثل الرضا الوظيفي، الدعم المؤسسي، وضغوط العمل) التي قد تعزز أو تحد من تأثير القيادة الناعمة على السلوك الإبداعي.
 5. بناء إطار تحليلي تطبيقي يمكن الإدارات الصحية من توظيف القيادة الناعمة كمدخل استراتيجي لتحسين جودة الأداء والخدمات الصحية وتعزيز استدامة واقع المؤسسات.
- انموذج مخطط البحث:** من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بالبحث الحالي وانسجاماً ما جاء في مشكلة البحث وأهدافها وعلى أثرها تم تحديد المتغيرين المستقل والتابع التي تؤدي الى اغراض البحث وصولاً إلى تحقيق أهدافها، وتنقسم متغيرات البحث على الاتي:



شكل (1): انموذج مخطط البحث

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات والبحوث السابقة.

أسلوب البحث وأداة جمع البيانات: تم تخصيص هذا الجزء لعرض متغيرات البحث واساليب قياسها والبيانات المطلوبة ومصادرها فضلاً عن أداة جمع البيانات والاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، واعتمد الباحث في قياس المتغير المستقل القيادة الناعمة على مقياس (Crosbie, 2015) ومقياس (عجيل، 2019) وتضمنت هذه المقاييس على (12) فقرة مقسمة على عبارات مجمعة لقياس الابعاد الخاصة بالمتغير المستقل، واعتمد الباحث على مقياس (صباح، 2018: 45) ومقياس (Kriemeen & Hajaia, 2017: 86) للمتغير التابع السلوك الابداعي وشملت أيضاً (12) فقرة مقسمة على شكل عبارات لقياس الابعاد، وتم تحديد الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات المقاييس المستخدمة باستخدام ميزان ليكرت الخماسي الأبعاد.

فرضيات البحث: تم صياغة فرضيتان رئيسيتان واللذان تجسدان أهداف البحث المراد تحقيقها، وضمن المخطط الفرضي وهما كالآتي:

1. **الفرضية الرئيسية الأولى** "توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية معنوية بين القيادة الناعمة بأبعادها وبين السلوك الابداعي بأبعاده"، وتتفرع منها ثلاثة فرضيات فرعية وكالاتي:
 - ❖ توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية ما بين بعد الرؤية والسلوك الإبداعي.
 - ❖ توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية معنوية ما بين بعد الاتصال / التواصل والسلوك الإبداعي.
 - ❖ توجد علاقة ارتباط ذو دلالة احصائية معنوية ما بين بعد الذكاء العاطفي (الشعوري) والسلوك الإبداعي.

2. **الفرضية الرئيسية الثانية** "توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية معنوية بين القيادة الناعمة بأبعادها والسلوك الابداعي بأبعاده"، وتتفرع منها ثلاثة فرضيات فرعية وكالاتي:

- ❖ توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية معنوية ما بين بعد الرؤية ومتغير السلوك الإبداعي.
- ❖ توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية معنوية ما بين بعد الاتصال/ التواصل ومتغير السلوك الإبداعي.
- ❖ توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية معنوية ما بين بعد الذكاء العاطفي (الشعوري) والسلوك الإبداعي.

حدود البحث

- ❖ تم اتخاذ عينة من (العاملين، الفنيين) على المستوى الاداري والفني في المؤسسات الصحية.
- ❖ الحدود المكانية: المستشفيات الصحية، المؤسسات الصحية التعليمية، المراكز الصحية/ بغداد.
- ❖ الحدود الزمنية: عام 2025 - 2026 م
- ❖ الحدود الموضوعية: تتمثل بمتغيرات الدراسة (القيادة الناعمة بأبعادها) و(السلوك الابداعي بأبعاده).
- ❖ المنهج المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

مصطلحات البحث: بيئة العمل، متغيرات البحث، القيادة الناعمة بأبعادها، الرؤية، التواصل/ الاتصال، الذكاء العاطفي، السلوك الابداعي بأبعاده، الطلاقة، الاصاله، المرونة، المؤسسات /المراكز الصحية.

الإطار النظري والدراسات السابقة: تعدّ البحوث والدراسات السابقة إحدى الركائز الأساسية في بناء المعرفة العلمية، إذ تمثل مصدراً رئيساً يستند إليه الباحثون في تطوير بحوثهم الحالية. فهي تُزوّد المهتمين بالمعرفة العلمية بالمفاهيم والمقاييس والمعايير المعتمدة، وتكشف عن المشكلات التي تناولتها البحوث السابقة والافتراضات التي شكّلت نماذجها البحثية، فضلاً عن توضيح النتائج التي توصلت إليها وإمكانية مقارنتها بنتائج البحث الحالي. وتبرز أهمية الاستفادة من الدراسات السابقة في النقاط الآتية:

1. توافقها مع موضوع البحث الحالي: يُعدّ معيار الصلة بموضوع البحث ومتغيراته الأساس الأول في اختيار الدراسات السابقة وتحليلها.
2. كونها دراسات تطبيقية رصينة: إن غالبية الدراسات السابقة المنجزة هي دراسات ميدانية أُجريت في قطاعات متعددة، لاعتمادها منهجية الاستبيان وأدوات قياس موثوقة.
3. إثراء الإطارين النظري والفكري: أسهمت الدراسات السابقة في دعم الجانب النظري للبحث من خلال ما توفره من مفاهيم وتفسيرات واستشهادات موثوقة.
4. بناء أدوات القياس الحالية: ساعدت الدراسات السابقة في تطوير مقياس البحث الحالي عبر الاستفادة من المقاييس والاستبيانات التي تم تبنيها أو تعديلها في بحوث سابقة.
5. تمهيد الطريق للبحث الميداني: وفّرت الدراسات السابقة رؤية واضحة عن طبيعة العينات وأساليب معالجتها، مما أتاح للباحث إمكانية توظيف هذه الخبرات في تصميم البحث الحالي وتنفيذه بكفاءة.

الدراسات السابقة

1. دراسة زكريا (2018) بعنوان "مدى تأثير القيادة الناعمة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي واعتمد الباحث على نموذج القياس الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة من عينة عشوائية وتوصلت الدراسة إلى نتائج اسفرت إلى أن القائد الاداري له دور كبير في الرفع من مستوى أداء العامل نحو الأفضل. وأوصت الدراسة بضرورة توفر قادة بمهارات عالية تؤدي إلى تطوير أداء العامل والسير بالمؤسسة نحو القمة.

2. دراسة بن سليمان (2020) بعنوان "معرفة دور مهارات القيادة الناعمة المعنوية في تحسين أداء الأستاذ الباحث" في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي واستخدم الباحث استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى العلاقة الارتباطية مرتفع للمهارات الناعمة لدى أساتذة الكلية، وإن العلاقة الترابطية بين المهارات الناعمة كمتغير مستقل وأداء الأستاذ الباحث كمتغير تابع علاقة طردية قوية. وأوصت الدراسة إلى تصميم برامج تدريبية على المهارات الناعمة لقائدة الأساتذة خاصة المهارات القيادية التي أثبتت الدراسة أنها لها تأثير كبير في تحسين أدائهم.

3. دراسة ابراهيم (2023) بعنوان "مدى تأثير القيادة الناعمة بأبعادها على أداء منظمات الأعمال في المصارف الأهلية في بغداد"، وقد استخدمت الباحث المنهج الوصفي، وتم إعداد استبانة لمتغيرات الدراسة وتم جمع البيانات اللازمة وتحليلها. وقد توصلت الدراسة إلى متغير القيادة بأبعادها له تأثير فاعل وجوهري في أداء منظمات الأعمال في بيئة العمل المصارف عينة البحث. وقد أوصت الدراسة بأنه ينبغي على إدارة المصرف تعزيز القيادة الناعمة بعدها نقطة قوية في أداء منظمات الأعمال.

4. دراسة كشكول (2023) بعنوان "معرفة الدور الحقيقي والمباشر بين القيادة الناعمة كمتغير مستقل وامتثال الموظف كمتغير تابع" في جامعة وارث الانبياء.

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي، إذ تم إعداد استبانة لعينة البحث البالغة (55) عاملاً بمختلف المستويات الإدارية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى صحة العلاقات الارتباط على مستوى المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية، وأوصت الدراسة بأنه ينبغي على القادة مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرارات واتاحة الفرص أمامهم كذلك توصلت إلى ضرورة زيادة وعي العاملين إلى أهمية الدور الذي يقوموا به والعمل على رفع كفاءتهم وافساح المجال في التعبير عن الآراء والمقترحات فضلاً عن المشاركة في تنمية القرارات.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

أوجه التشابه: جميع الدراسات أكدت وجود تأثير إيجابي للقيادة الناعمة على الأداء أو السلوك الوظيفي للعاملين.

أوجه الاختلاف: البيئة التطبيقية طبقت الدراسات السابقة في مؤسسات اقتصادية، دراسة (زكريا)، وبيئات أكاديمية دراسة (بن سليمان)، وبيئات مصرفية دراسة (إبراهيم)، وبيئات جامعية دراسة (كشكول). ولم تتطرق الدراسات السابقة إلى بيئات أخرى مختلفة كالبيئات الصحية أو الخدمية، في الدراسة الحالية طبقت في بيئة صحية خدمية في ظل الظروف الاقتصادية.

أما من حيث المتغيرات التابعة: فأنها تمثلت بالأداء الوظيفي، أداء الباحث، أداء المنظمات، امتثال الموظف.

أما من حيث حجم العينة والمنهجية: معظم الدراسات كانت وصفية باستخدام الاستبانة، لكن بدرجات مختلفة من العمق والتحليل وبحجم عينات صغيرة محدودة مختلفة مما يدل على ضعف قوة النتائج. ولم تتعمق الدراسات السابقة في تحليل الأبعاد بل اقتصر على الجانب الوصفي ولم تستثمر مناهج تحليلية أو تجريبية أعمق.

الفجوة البحثية: رغم اتفاق الدراسات على أهمية القيادة الناعمة، إلا أنها ركزت على بيانات محددة دون مقارنة شمولية أو مقارنة بين قطاعات مختلفة. لم تتناول بشكل كافٍ العلاقة بين القيادة الناعمة والسلوك الإبداعي للعاملين، وهو محور أساسي للدراسة الحالية.

أولاً. مفهوم القيادة الناعمة: عرفها (Aldulaimi, 2018: 6)، بأنها تبني مهارات غير تقليدية لتشكيل المستقبل مواجهة التحديات القادمة والتي تسهم بشكل كبير في تحقيق التميز والفعالية التنظيمية وليس على مستوى المنظمة فحسب بل على مستوى العالم.

كذلك عرفها أيضاً (Aldulaimi, 2018: 4)، عملية تحديد الأهداف والتركيز على الناس من خلال الاقناع وبناء فرق قوية والتفاوض معهم بموقف يريح به الجميع وتحفيزهم باستمرار وتقدير الطاقات والجهود المبذولة والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وذهب (Gholami, 2017: 322) إلى تعريفها بأنها عملية تحديد الأهداف وتمكين الأفراد من خلال الاقناع وبناء فرق قوية والتفاوض من موقف الفوز وتنسيق الطاقة وتقدير الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية مع التركيز على المهارات الناعمة والتواصل الفعال.

كما عرفها (Rao, 2016: 2) مزيج من مهارات الأشخاص ومهارات التعامل مع الآخرين الذين يحترمون ويقدرّون الناس كأشخاص وليس كموظفين بغض النظر عن رتبهم ومواقفهم يحترمون الجميع من عمال النظافة إلى الرؤساء التنفيذيين.

وأيضاً عرفها (Rao, 2013) بأنها القدرة على قيادة الناس عن طريق امتلاك ومزج مجموعة من المهارات الصعبة مع التركيز على خدمة الموارد البشرية الثمينة والادارة العاطفية وتركز على الشخصية والموقف السلوكي أي إنها عملية تكاملية وتشاركية تعتمد على الاقناع والتفاوض والتحفيز والتعاون.

وأشار القحطاني (2010)، بأنها الاستطاعة على التأثير وجذب الاشخاص المعنيين إلى الطرق الذي يخدم مصالح وأهداف المؤسسة وكيانها باستخدام الموارد المادية والمعنوية بعيداً عن التهديد والارغام.

وبناءً على ذلك يمكن وضع تعريف للقيادة الناعمة بأنها ما يمتلكه الشخص والرؤساء من المهارات القيادية الناجحة والقائمة على المشاركة والتفاعل والاتصال وخلق بيئة عمل تعاونية وإيجابية تقوم بحل المشكلات بطرق إبداعية مما يعزز الشعور بالثقة بين العاملين وزيادة كفاءتهم وتحفيزهم وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف داخل المؤسسة.

ثانياً. أهمية القيادة الناعمة: تُعدّ القيادة الناعمة أسلوباً حديثاً يقوم على بناء الثقة والدعم الإنساني والمهني، مما يسهم في تعزيز الدافعية والسلوك الإبداع لدى العاملين. وتكمن أهميتها في قدرتها على تهيئة بيئة عمل إيجابية تُحفّز المبادرة والابتكار وتحسّن جودة الأداء المؤسسي، ومن هنا أشارو بعض الباحثين إلى أبرز النقاط تتمركز حول أهمية القيادة الناعمة موضحة في الآتي (السعدون، 2023):

1. المساهمة في تقليل الخلافات السلبية بين العاملين.
2. المساعدة في تقليل ضغوط العمل على العاملين.
3. تقوية العلاقات بين الموظفين وزيادة الكفاءة والاتصال والتواصل فيما بينهم.
4. المساهمة في اكتساب وترسيخ المهارات المهنية.

وبهذا الصدد يود الباحث أن يوضح، أن لممارسات القيادة الناعمة تأثيرات إيجابية واضحة على المؤسسات في نجاحها وحل المشكلات التي تواجهها، فضلاً عن تنميتها وتنمية الموارد البشرية

فهي قيادة ذات نهج مستقبلي كونها تتبنى مهارات غير تقليدية لتشكيل المستقبل ومواجهة التحديات القادمة وتسهم بشكل كبير في تحقيق التميز الفعال على مستوى المؤسسة.

ويرى الباحث أن أهمية القيادة الناعمة تكمن في تحقيق الاهداف والمزايا الايجابية بما يحقق ويخدم بيئة عمل تنافسية ذات كفاءة عالية ومن أهم هذه المزايا:

1. ايجاد فرص التوازن بين قدرات الأفراد والمهام الموكلة اليهم.
2. تحقيق التوافق بين واجباتهم وحياتهم الشخصية والمهنية.
3. المساهمة في تقليل الصراعات التنظيمية والحد منها بين العاملين.
4. تقديم الدعم المستمر للعاملين بطرق ابداعية وبناء الثقة بينهم.

ثالثاً. أبعاد القيادة الناعمة: هناك ثلاثة أبعاد للقيادة الناعمة أتكف عليها الباحثين موضحة بالاتي (عجيل، 2021):

1. **بُعد الرؤية:** وهو ما يمكن التعبير عنه بصورة ملهمة للمستقبل بحيث تكون واضحة ومفهومة لتحقيق المصالح جميعها لكل العاملين في المنظمة وتحقيق رؤية مستدامة ضمن عملها فضلاً عن ما يمكن للعامل أن يحكم على جودة هذه الرؤية إذا كان هناك تحقق وتوازناً معقولاً بين الواقع والمخاطر وتوازناً بين الأهداف والقيم وبين القدرات التي تمتلكها المؤسسات الخدمية والصحية فالرؤية بالنسبة لهذه المؤسسات ما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً في المجتمع بعد أن تستطيع تنفيذ استراتيجياتها بنجاح وتفوق وتحقيق اهدافها فيكون الفرد العامل في المنظمة من خلال الرؤية قادر على التعبير عن طموحاتهم لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل. وبناءً على ما سبق يمكن وصف الرؤية كأحد ابعاد القيادة الناعمة بانها تصور للمستقبل عن الاستراتيجيات المتبعة والأهداف المراد تحقيقها ضمن النطاق ومن خلال تقديم رسالة واضحة ومفهومة ذات نهج حيوي وشامل ومستدام متوافقة مع المصالح العامة للمنظمة.

2. **بُعد الاتصال/التواصل:** وهو من العمليات المهمة والضرورية لضمان التواصل الدائم ضمن فريق العمل لذا فالقيادة بشكل عام يجب أن تتوفر فيهم قدرة التواصل الفعال بشتى أنواعه سواء كان من خلال الكلمات أو الرموز أو بامتلاكهم مهارات التحدث والاستماع والكتابة وإدارة الاجتماع، ويسعون دائماً لتبادل الأوامر والمعلومات ونقلها بين المستويات الادارية العليا داخل المنظمات بشكل فعال ضمن نطاق الخبرة والاجراءات المتبعة والتنظيم الجيد في العمل.

ويمكن تعريف الاتصالات القيادية التي تتضمن مهارات التواصل بأنها مجموعة من العمليات الهادفة من التبادل والتفاعل بين جميع اعضاء العمل ضمن مختلف المستويات الادارية بأسلوب منهجي واستراتيجي متطور وبشكل يتجاوز الحدود الضيقة من خلال استخدام عمليات الاستماع والتحدث والادراك والفهم فضلاً عن استخدام تقنيات الاتصال المتقدمة ضمن إطار العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة.

3. **بعد الذكاء العاطفي (الشعوري):** وهو ما يعرف بالتمكن الذاتي والانضباط والقدرة على التعاطف الذي يسمح للقائد بتوجيه العواطف الشخصية وجذب الآخرين، كذلك يعرف بأنه أحد الممارسات القيادة الذكية والحديثة المستخدمة في مجالات السلوك التنظيمي والابداعي وفي مجال ادارة الموارد البشرية وتنميتها والذي من خلاله يستطيع القائد توجيه العواطف الشخصية وادارتها والتحكم بها وإدراك الاحتياجات والتعامل مع الموظفين بشفافية وتحفيزهم ضمن بيئة العمل وتحسين الأداء.

ثانياً. مفهوم السلوك الإبداعي: عرفه (Alnidawi & omran, 2018: 14) تصرفات الأفراد التي تعتمد وتستمد الأفكار الجديدة وأساليب العمل الحديثة لتحسين الانتاج وعمليات الادارة وذلك لتحسين الموقف الفعال للمنظمة والعاملين.

كما عرفه (مزهري، 2018: 24)، السلوك الذي يتجلى من خلال الذهاب لما وراء حدود التوجهات الحالية والقوالب السلوكية الشائعة.

وعرفها (Al-Daibat, 2016: 9) دالة لمختلف القرارات التي يتخذها الأفراد مثل إدراك الوضع الراهن وجمع المعلومات المحددة وربط البدائل وتقييمها وينتهي السلوك برفض أو تبني فكرة معينة، كذلك يشمل الأعمال التي تؤدي إلى ادخال محاولات على أي مستوى تنظيمي ويمارسه الفرد في مكان العمل كما إنه سلوك يسبق الابتكار.

بينما عرفها (Pukiene, 2016: 14) قدرة الأفراد على احداث تغيرات متعددة لغرض تحسين أداء المنظمة عن طريق ادخال أفكار جديدة وتنفيذ هذه الأفكار وصولاً إلى نتائج ملموسة.

وأشارَ (Amjed & Tirzi, 2016: 594) رغبة المورد البشري العامل في تقديم أفكار جديدة تسهم في ايجاد تنظيم العمل الكفوء والعمل على تحسين وزيادة القدرة على تحقيق الأهداف ووضع الاستراتيجيات بما يولد الميزة التنافسية القوية.

بينما ذهب (Shehadeh, 2016: 218) إلى تعريفها بأنه سلوك يصوره المورد البشري في مكان العمل نتيجة سلسلة من القرارات التي تبدأ عند ادراكها وتحليل الموقف الحالي ثم يتم جمع المعلومات وتقييم البدائل واختيار الأنسب من أجل الاعتماد على فكرة أو غرض معين.

وعرفها (Li, X, & Zheng, 2014: 7) القدرة على توليد وتشجيع التنفيذ الابتكاري في المنظمة لغرض أداء الشخصي والتنظيمي وخاصة تمكين العاملين من استخدام وسائل مبتكرة في التفكير وبسرعة وبدقة.

ومما ورد من مفاهيم اعلاه يمكن للباحث وضع تعريف ووصف السلوك الابداعي لدى العاملين على أنه اكتشاف الأفكار الجديدة لإيجاد حلوة مبتكرة وللعمل على اكتشاف أشياء حديثة من خلال تحويل الابتكار الى مخرجات الهدف منها تحسين موقف المؤسسة ومكانتها ومن أجل فهم التطور الذي يحصل في العمليات وضمن مستويات الضمان والاستقرار والنمو وصولاً إلى نتائج ملموسة بالطرق السليمة.

ثالثاً. أهمية السلوك الإبداعي: تعمل المؤسسات اليوم في بيئة معقدة ومضطربة ومن ثم فإنه لا مجال إلى الثبات وعلى هذا الأساس بدأت تبحث عن رأس مال بشري والفكري يمكنها من المنافسة والبقاء (Agrawal, 2014: 3).

لذلك اعتمت المؤسسات والمنظمات الحديثة بتوفير الاجواء المشجعة للأبداع وكذلك الاهتمام بالبحث والتطوير واعتماد أنظمة الأجور والمكافآت المناسبة واجراء التعيين ولاختيار الأفراد الذين يتمتعون بالذكاء وتنمية السلوك الابداعي لديهم (Animoji, 2012: 67).

فضلا عن ذلك فإن السلوك الابداعي يساعد المنظمات في الحصول على الفرص وتحقيق النمو واستمرارية الأعمال ورفض الرتابة في العمل وعدم قبول الممارسات أو اطاعة الأوامر التي تقيد تفكير الفرد، كذلك فإن للسلوك الابداعي القدرة على التكيف والمساهمة في حل المشاكل وتحمل المخاطر (Shehadeh, 2016: 222) والاستجابة لمتغيرات البيئة مما يجعل المؤسسة في وضع مستقر وبالتالي تكون لها القدرة والاستعداد لمواجهة هذه التغيرات في شكل لا يؤثر في سير العملية

التنظيمية. (الشنطي وابو عمره، 2019: 8)، وتطوير الخدمات التنظيمية لتحقيق الفائدة للفرد والمنظمة و إتاحة الفرص للموارد البشرية لأجل الاستفادة من قدرتها وذلك بالبحث عن مجال وظيفي جديد واستمرار التحديث لأنظمة العمل بما يتفق مع المتغيرات البيئية التي تطرأ (الكربولي 2019: 277). أما (مصطفى، 2018: 4) فأكد على أن السلوك الابداعي هو المعيار الدقيق والصحيح لعملية التغيير لأنه يعد بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى العاملين ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم ويوفر الجهد والوقت ويعزز من بيئة العمل بالانفتاح والثقة (فضل الله، 2018: 28).

ويرى (طرية ومحمد، 2019) أن السلوك الابداعي قائم على تجاوز ممارسات الأعمال الخدمية بطريقة تقليدية في الأنشطة كافة ويساعد في تسحين العمل لإيجاد طرائق أسهل وأفضل للقيام بالعمليات الادارية أي العمل بذكاء عال وتقوم المنظمات بتحويله لدى الأفراد إلى سلوك ابداعي تنظيمي مما يسهل في دعم المنظمة إلى توفر بيئة الأفراد للمبدعين وتوفير مناخ عمل مشجع. إن السلوك الابداعي لا يتحقق في بيئة عمل لا تشجع على الابداع وبشكل عام يظهر دور السلوك الابداعي للعاملين في تنمية مواهب الفرد وتوظيفها في انتاج الجديد والمفيد (Hamdan et al., 2020: 96).

ومن هنا يرى الباحث إن حاجة السلوك الابداعي للمؤسسات لا سيما الصحية منها ضرورية لأنها مصدر التنفس والبقاء فضلاً عن تعاملها مع الفرص والمواقف غير المتنبئ بها، ومن ثم فإنه يتطلب أساس لتحقيق الفاعلية التنظيمية، وإن المؤسسات الآن بحاجة ماسة لتطوير نفسها وتحسين عملها والاستفادة من الامكانيات كافة في سبيل دعم وتنظيم وتوليد أفكار جديدة تسهل وتدعم سلوك العمل الابداعي لدى العاملين وتبني انماط التكيف مع البيئة المحيطة والعمل على تثبيت القيم التي من شأنها أن تعزز العمل الابداعي داخل بيئة العمل.

أبعاد السلوك الإبداعي: تعددت أبعاد السلوك الابداعي في مختلف الكُتاب والباحثين ويعود هذا الاختلاف في الأصل إلى اختلاف الأهداف التي سعوا إلى تحقيقها وطبيعة الأبحاث والدراسات التي قاموا بها فضلاً عن اختلاف الرؤى والزوايا التي تم التركيز عليها، وفي هذا البحث سوف يتناول الباحث ثلاثة أبعاد للسلوك الابداعي رئيسة حديثة تم التطرق إليها من قبل الباحثين الآخرين (Dere, & Ömeroglu, 2018: 562- 9)، (Qaisi-Al & Alkabi, 2018: 1147).

وإن مبررات اختيار الباحث لهذه الأبعاد يعود إلى الآتي:

- ❖ اختلاف وجهات نظر الباحثين حيث إن أغلب المنظمات قد تعتمد سلوك ابداعي قد لا يتلاءم في المنظمات الأخرى وإن لكل منظمة تعتمد سلوكيات معينة حسب ظروفها واختصاصها وانشطتها.
 - ❖ إمكانية وسهولة تطبيق هذه الأبعاد وفق قياس نتائج الدراسة الحالية تماشياً مع أهداف الدراسة.
1. **بعد الطلاقة:** وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار والمقترحات تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية معينة (الشنطي وابو عمره، 2019).

ويرى (الفاخري، 2018: 9) إن الطلاقة هي سيل من الأفكار المترابطة بيد العقل المبتكر كما لو كان يطلق طلفات من الأفكار الجديدة ويربط هذا المفهوم للطلاقة بين الجدة والأصالة وتتالي الأفكار المترابطة ولكن إذا نظرنا إليه نظرة وظيفية نجده بعيد كل البعد عن التحديد الوظيفي لأن الطلاقة ليست مجرد ايراد سلسلة من الأفكار بطريقة جزافية وإنما ذات هدف وظيفي يشبع الفرد دافعاً من دوافعه المتعددة ومعنى ذلك أن البعد الوظيفي يقضي توجيه التفكير نحو موضوع معين يحقق فيه المبتكر ذاته بمعنى أنه لا بد من وجود موقف مثير يدفع الفرد إلى فعالية لينتج بذلك أكبر عدد ممكن من الافكار المناسبة لحل مشكلة معينة.

ويرى الباحث إن الطلاقة هي عبارة عن عملية ذهنية يتم من خلالها الوصول إلى العديد من الأفكار ذات العلاقة بموضوع معين وبأسرع وقت أو هي القدرة على توليد أكبر عدد من البدائل عند الاستجابة لمثير معين والسرعة والسهولة في توليدها وهي عملية استدعاء للمعلومات أو الخبرات لمفاهيم سبق وأن تعلمها الفرد العامل إذ يجد نفسه أمام خيارات عدة ويجب أن يختار وفق إدراكه للموقف والبدائل المتاحة إذ يعد هذا السلوك من مميزات الأفراد الذين لديهم القدرات الابداعية.

2. **بعد المرونة:** القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف وهي عكس عملية الجمود الذهني الذي يميل الفرد إلى تبني أنماط ذهنية محددة يواجه من خلالها مواقف ذهنية متنوعة والفرد الأكثر ابداعاً يكون أكثر مرونة، إذ يتمتع بدرجة عالية من القدرة على تغيير حالته الذهنية لكي توافق تعقد الموقف الابداعي. (التميمي، 2006: 16). وأشار (الفخري؛ 2018، 20) إلى أنها القدرة على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، وتكون هذه الوجهة أكثر شمولاً من أجل إدراك جوانب المشكلة كافة وإيجاد حلول مبتكرة.

أما بالنسبة للباحث فيعرف المرونة على أنها قدرة الفرد على أن يعطي عدداً من الاستجابات المتنوعة والتي لا تنتمي لفئة واحدة أو مظهر واحد، وهي السلوك الناجح لمواجهة موقف أو مشكلة معينة ويستدل على هذا النمط السلوكي من خلال قدر الشخص على تغيير حالته الذهنية بتغيير الموقف أي ان المرونة هي عكس لتصلب العقلي فالفرد المبدع مطالباً في ان يكون على درجة عالية من المرونة حتى يكون قادراً على تغيير حالته العقلية لكي تناسب الموقف الابداعي.

3. **بعد الاصالة:** وهي الجودة التي تولد منتجات فريدة أو غير عادية وأفكار غير متوقعة أو تكون الأولى من نوعها إذ إنها تتطلب أكبر قدر من المخاطرة وهي جوهر الابتكار، وترتبط الأصالة بقوة الابداع وتعني الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون افكار جديدة ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على انتاج استجابات اصيلة قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد أي كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة اصالتها، وإن سمة الأصالة تطلق على الأفكار الجديدة والأصيلة بالنسبة لمنتجاتها إذ يؤدي شيئاً فشيئاً إلى تقديم ما هو جديد وأصيل بالنسبة للبيئة المحيطة به. (الالوسي، 2016: 330). ويوصف الأفراد ذوي الأصالة المرتفعة بأنهم أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جدية وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الابداع (الشنطي وابو عمر، 2010: 19).

الجانب العملي

يهدف هذا الجانب من الدراسة إلى عرض وتحليل النتائج الميدانية لاستجابات عينة البحث، للكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الناعمة والسلوك الإبداعي في المؤسسات الصحية في محافظة بغداد، في ظل التحديات المتسارعة وضغوط العمل التي تتطلب تبني أساليب قيادية مرنة قادرة على تحفيز العاملين وتعزيز قدرتهم على الإبداع. وتتبع أهمية هذا التحليل من الحاجة إلى ممارسات قيادية قائمة على الدعم والتفاعل الإيجابي ومراعاة مشاعر العاملين بما يساهم في تحسين جودة الأداء والخدمات الصحية، وقد تم الاعتماد على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، إذ شملت أبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، الاتصال/التواصل، الذكاء العاطفي الشعوري) وأبعاد السلوك الإبداعي (الطلاقة، المرونة، الأصالة)، وبلغ حجم العينة (120) مفردة. كما جرى تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية لتشخيص مستويات المتغيرات واختبار علاقات الارتباط والتأثير بينها، بما يساهم في تفسير دور القيادة الناعمة في تعزيز السلوك الإبداعي.

أولاً: الترميز

جدول (1): الترميز

المقياس	الترميز	عدد الفقرات
الرؤية	VIS	4
الاتصال/ التواصل	COM	4
الذكاء العاطفي الشعوري	EI	4
القيادة الناعمة	SL	12
الطلاقة	FLU	4
المرونة	FLEX	4
الاصالة	ORG	4
السلوك الابداعي	CB	12

المصدر: من اعداد الباحث.

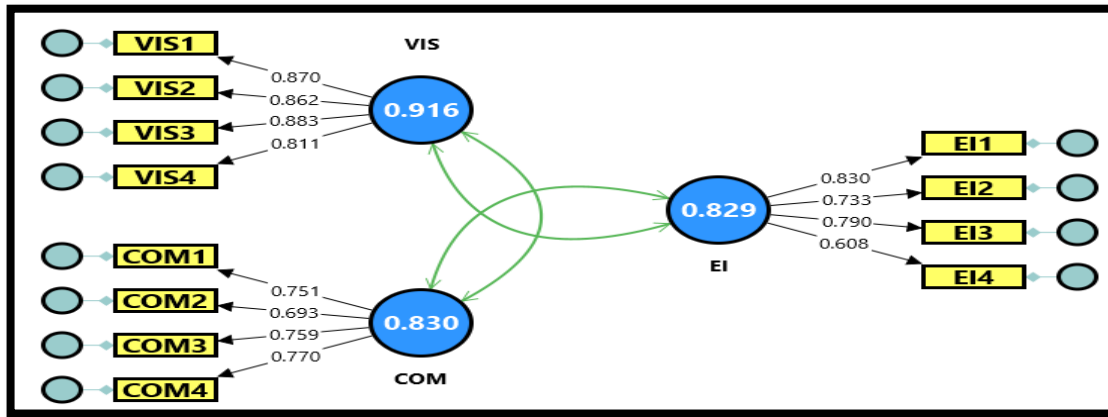
ثانياً. التحليل العاملي التوكيدي:

1. القيادة الناعمة: يتكون مقياس القيادة الناعمة من ثلاثة أبعاد هي (الرؤية، الاتصال/التواصل، الذكاء العاطفي الشعوري) وبواقع (12) فقرة كما في الشكل رقم (2). وقد أظهرت نتائج الجدول رقم (2) مستويات مرتفعة من الثبات والصدق البنائي، إذ تجاوزت قيم ألفا كرونباخ (0.70) وتراوحت بين (0.829 – 0.916)، كما جاءت قيم الثبات المركب (CR) ضمن الحدود نفسها، في حين تجاوزت قيم (AVE) الحد المقبول (0.50) وتراوحت بين (0.553 – 0.734)، مما يؤكد تحقق الصدق التقاربي. وتشير هذه النتائج إلى أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الموثوقية وقادر على تمثيل متغير القيادة الناعمة بدقة في تحليل علاقته بالسلوك الإبداعي.

جدول (2): مؤشرات جودة المطابقة لمتغير القيادة الناعمة

الابعاد	معامل ألفا كرونباخ (المُعَيَّارِي)	معامل ألفا كرونباخ (غير المُعَيَّارِي)	الثبات المركب	متوسط التباين المستخلص
COM	0.830	0.826	0.833	0.553
EI	0.829	0.829	0.829	0.555
VIS	0.916	0.915	0.916	0.734

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart Pls v.4.



شكل (2): التحليل العاملي التوكيدي لـ القيادة الناعمة

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4.

يعرض الجدول رقم (3) معاملات التقدير المعيارية لفقرات متغير القيادة الناعمة والتي تراوحت بين (0.608 – 0.883)، مما يعكس مستويات تحميل جيدة ومقبولة لجميع الفقرات. كما تراوحت قيم (T) بين (6.975-12.952) متفوقة على القيمة الجدولية (1.984) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على معنوية الفقرات وقدرتها على تمثيل الأبعاد بدقة، الأمر الذي يدعم اعتماد المقياس في التحليلات الإحصائية اللاحقة.

جدول (3): التحليل العاملي التوكيدي لـ لأبعاد متغير القيادة الناعمة

P values	T values	Parameter estimates	الاسئلة
		0.751	COM1 <- COM
0.000	7.123	0.693	COM2 <- COM
0.000	7.601	0.759	COM3 <- COM
0.000	7.753	0.770	COM4 <- COM
		0.830	EI1 <- EI
0.000	9.043	0.733	EI2 <- EI
0.000	9.879	0.790	EI3 <- EI
0.000	6.975	0.608	EI4 <- EI
		0.870	VIS1 <- VIS
0.000	12.952	0.862	VIS2 <- VIS
0.000	12.663	0.883	VIS3 <- VIS
0.000	10.772	0.811	VIS4 <- VIS

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4.

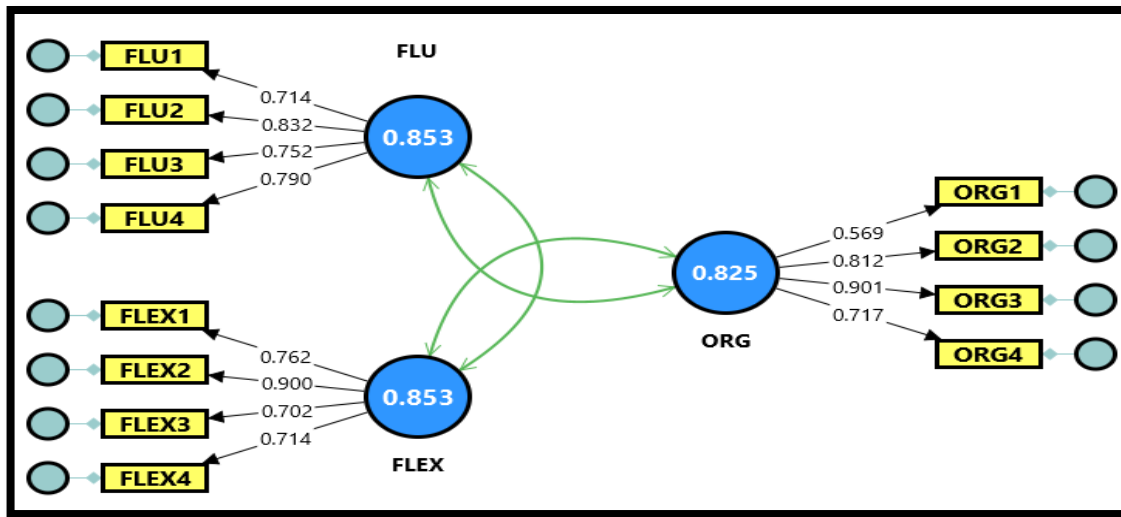
2. **السلوك الإبداعي:** يتكون مقياس السلوك الإبداعي من ثلاثة أبعاد هي (الطلاقة، المرونة، الأصالة) وبواقع (12) فقرة كما في الشكل رقم (3). وقد أظهرت نتائج الجدول رقم (4) مستويات مرتفعة من الثبات والصدق البنائي، إذ تراوحت قيم ألفا كرونباخ بين (0.825 – 0.853) متجاوزة الحد المقبول (0.70)، كما جاءت قيم الثبات المركب (CR) بين (0.845 – 0.857)، في حين تجاوزت قيم

(AVE) المستوى المعياري (0.50) وتراوحت بين (0.577 – 0.598)، مما يؤكد تحقق الصدق التقاربي. وتشير هذه النتائج إلى أن المقياس يتمتع بدرجة جيدة من الموثوقية وقادر على تمثيل متغير السلوك الإبداعي بدقة في الاختبارات اللاحقة.

جدول (4): مؤشرات جودة المطابقة لمتغير السلوك الإبداعي

الابعاد	معامل ألفا كرونباخ (المُعَيَّارِي)	معامل ألفا كرونباخ (غير المُعَيَّارِي)	الثبات المركب	متوسط التباين المستخلص
FLEX	0.853	0.852	0.854	0.598
FLU	0.853	0.853	0.857	0.598
ORG	0.825	0.826	0.845	0.577

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4.



شكل (3): التحليل العاملي التوكيدي لـ السلوك الإبداعي

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4.

يعرض الجدول رقم (5) معاملات التقدير المعيارية لفقرات متغير السلوك الإبداعي والتي تراوحت بين (0.569 – 0.901)، مما يعكس مستويات تحميل مقبولة وجيدة لمعظم الفقرات. كما تراوحت قيم (T) بين (5.821 – 9.910) متفوقة على القيمة الجدولية (1.984) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على معنوية جميع الفقرات وقدرتها على تمثيل الأبعاد وقياسها بدقة، رغم انخفاض نسبي لبعضها ضمن الحدود المقبولة إحصائياً.

جدول (5): التحليل العاملي التوكيدي لـ لأبعاد متغير السلوك الإبداعي

الاسئلة	Parameter estimates	T values	P values
FLEX1 <- FLEX	0.762		
FLEX2 <- FLEX	0.900	9.910	0.000
FLEX3 <- FLEX	0.702	7.237	0.000
FLEX4 <- FLEX	0.714	7.415	0.000

P values	T values	Parameter estimates	الاسئلة
		0.714	FLU1 <- FLU
0.000	8.669	0.832	FLU2 <- FLU
0.000	7.205	0.752	FLU3 <- FLU
0.000	7.317	0.790	FLU4 <- FLU
		0.569	ORG1 <- ORG
0.000	6.206	0.812	ORG2 <- ORG
0.000	6.705	0.901	ORG3 <- ORG
0.000	5.821	0.717	ORG4 <- ORG

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4.

ثالثاً. الإحصاءات الوصفية:

وصف وتشخيص القيادة الناعمة: يتضح من نتائج الجدول رقم (6) أن أبعاد متغير القيادة الناعمة جاءت بمستوى (متوسط)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.233) وبانحراف معياري (0.819) وأهمية نسبية (64.7%)، في حين سجل معامل الاختلاف (25.33%)، مما يشير إلى أن ممارسات القيادة الناعمة متوافرة بدرجة محدودة نسبياً ولم تصل إلى المستوى المطلوب، مع وجود درجة مقبولة من التجانس في آراء العينة، الأمر الذي يستدعي تعزيز هذه الممارسات بما يتلاءم مع طبيعة بيئة العمل الصحية، وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد الاتصال/التواصل في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.298) وانحراف معياري (0.856) وأهمية نسبية (66.0%)، ومعامل اختلاف (25.97%)، مما يدل على وجود اهتمام نسبي بالتواصل وتشجيع الحوار، إلا أنه لم يصل إلى المستوى الذي يحقق مشاركة فعالة في اتخاذ القرار. وجاء بعد الذكاء العاطفي الشعوري في المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.227) وانحراف معياري (0.815) وأهمية نسبية (64.5%)، ومعامل اختلاف (25.27%)، مما يعكس توجهاً مقبولاً نحو مراعاة مشاعر العاملين، مع حاجة لتعزيز هذا البعد. أما بعد الرؤية فجاء في المرتبة الأخيرة بوسط حسابي (3.173) وانحراف معياري (0.989) وأهمية نسبية (63.5%)، ومعامل اختلاف (31.18%)، مما يشير إلى ضعف نسبي في وضوح الرؤية ووجود تباين في إدراكها بين العاملين، الأمر الذي يتطلب مزيداً من الاهتمام والتطوير.

جدول (6): نتائج وصف وتشخيص متغير القيادة الناعمة

ت	الأبعاد	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	ترتيب الأبعاد	الاتجاه
1	الرؤية	3.173	0.989	31.18	63.5	3	متوسط
2	الاتصال/ التواصل	3.298	0.856	25.97	66.0	1	متوسط
3	الذكاء العاطفي الشعوري	3.227	0.815	25.27	64.5	2	متوسط
	متغير القيادة الناعمة	3.233	0.819	25.33	64.7	الثاني	متوسط

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4.

وصف وتشخيص السلوك الإبداعي: يتضح من نتائج الجدول رقم (7) أن أبعاد متغير السلوك الإبداعي جاءت بمستوى (متوسط)، إذ بلغ الوسط الحسابي الكلي (3.299) وبانحراف معياري (0.579) وبأهمية نسبية (66.0%)، في حين سجل معامل الاختلاف (17.54%)، مما يشير إلى أن السلوك الإبداعي متوافر بدرجة مقبولة نسبياً لدى العاملين، إلا أنه لم يصل إلى المستوى المطلوب، مع وجود درجة عالية من التجانس في آراء العينة، الأمر الذي يعكس استقراراً نسبياً في إدراك هذا المتغير، ويستدعي في الوقت ذاته تعزيز القدرات الإبداعية بما يتلاءم مع متطلبات العمل في المؤسسات الصحية، وعلى مستوى الأبعاد، جاء بعد الأصالة في المرتبة الأولى بوسط حسابي (3.352) وانحراف معياري (0.732) وأهمية نسبية (67.0%)، ومعامل اختلاف (21.85%)، مما يدل على امتلاك العاملين قدرة مقبولة على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة، مع تجانس جيد في آرائهم. وجاء بعد المرونة في المرتبة الثانية بوسط حسابي (3.275) وانحراف معياري (0.789) وأهمية نسبية (65.5%)، ومعامل اختلاف (24.09%)، مما يعكس قدرة مقبولة على التكيف مع المواقف المختلفة، إلا أنه يحتاج إلى مزيد من التعزيز، مع وجود تباين متوسط في الآراء. أما بعد الطلاقة فجاء في المرتبة الثالثة بوسط حسابي (3.269) وانحراف معياري (0.791) وأهمية نسبية (65.4%)، ومعامل اختلاف (24.19%)، مما يشير إلى محدودية نسبية في توليد الأفكار وتعدددها، مع تباين نسبي محدود بين أفراد العينة، الأمر الذي يتطلب تعزيز بيئة العمل المحفزة على الإبداع.

جدول (7): نتائج وصف وتشخيص السلوك الإبداعي

ت	الأبعاد	الوسط	الانحراف	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	ترتيب الأبعاد	الاتجاه
1	الطلاقة	3.269	0.791	24.19	65.4	3	متوسط
2	المرونة	3.275	0.789	24.09	65.5	2	متوسط
3	الأصالة	3.352	0.732	21.85	67.0	1	متوسط
	متغير السلوك الإبداعي	3.299	0.579	17.54	66.0	الأول	متوسط

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v.4.

رابعاً. اختبار فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين القيادة الناعمة والسلوك الإبداعي: يتبين من الجدول رقم (8) والشكل رقم (5) قيمة معامل الارتباط بين متغير القيادة الناعمة والسلوك الإبداعي، إذ بلغت (0.740) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة (Z) المحسوبة (10.281) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96)، مما يؤكد معنوية العلاقة الإحصائية، وهذا يعني ثبوت صحة الفرضية، مما يشير لنا إلى أن تبني ممارسات القيادة الناعمة القائمة على وضوح الرؤية، وتعزيز الاتصال/التواصل، ومراعاة مشاعر العاملين يسهم بصورة مباشرة في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، الأمر الذي يعزز من قدرة العاملين على توليد الأفكار والتكيف مع المتغيرات وتقديم حلول مبتكرة، وينعكس إيجاباً على تنمية السلوك الإبداعي داخل المؤسسات الصحية.

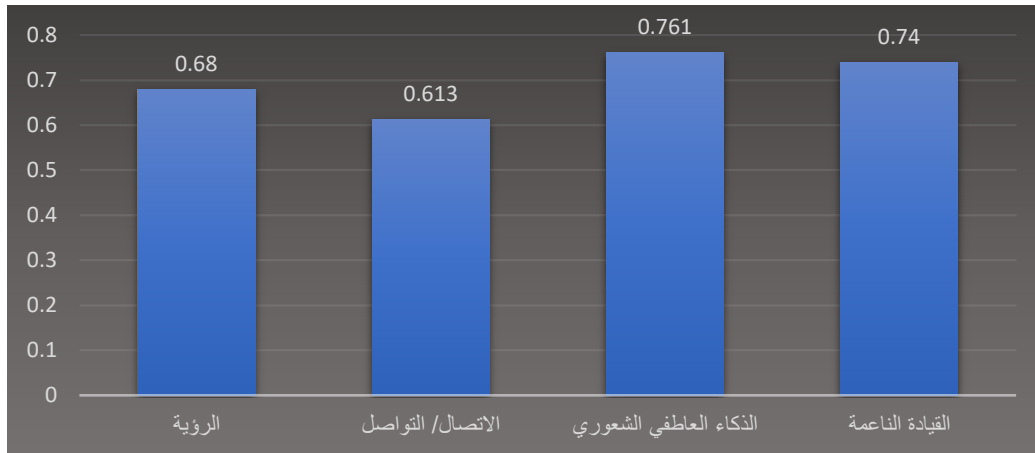
اختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد القيادة الناعمة بأبعادها والسلوك الإبداعي: الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الرؤية والسلوك الإبداعي): يتبين من الجدول رقم (8) والشكل رقم (5) قيمة معامل الارتباط بين بعد الرؤية والسلوك الإبداعي، إذ بلغت (0.680) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة (Z) المحسوبة (8.968) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96)، مما يؤكد معنوية العلاقة الإحصائية، وهذا يعني ثبوت صحة الفرضية، مما يشير إلى أن تعزيز وضوح الرؤية وإشراك العاملين في فهم أهداف المؤسسة يساهم في رفع مستوى تفاعلهم مع العمل وتحفيزهم على تقديم أفكار جديدة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تنمية السلوك الإبداعي داخل المؤسسات الصحية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الاتصال/التواصل والسلوك الإبداعي: يتبين من الجدول رقم (8) والشكل رقم (5) قيمة معامل الارتباط بين بعد الاتصال/التواصل والسلوك الإبداعي، إذ بلغت (0.613) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة (Z) المحسوبة (7.720) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96)، مما يؤكد معنوية العلاقة الإحصائية، وهذا يعني ثبوت صحة الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد الاتصال/التواصل والسلوك الإبداعي)، مما يشير إلى أن تفعيل قنوات الاتصال وإتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن آرائهم وتبادل الأفكار يساهم في تعزيز التفاعل التنظيمي وتوليد الأفكار، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تنمية السلوك الإبداعي داخل بيئة العمل.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بعد الذكاء العاطفي الشعوري والسلوك الإبداعي: يتبين من الجدول رقم (8) والشكل رقم (5) قيمة معامل الارتباط بين بعد الذكاء العاطفي الشعوري والسلوك الإبداعي، إذ بلغت (0.761) عند مستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، كما بلغت قيمة (Z) المحسوبة (10.801) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96)، مما يؤكد معنوية العلاقة الإحصائية، وهذا يعني ثبوت صحة الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ما بين بعد الذكاء العاطفي الشعوري والسلوك الإبداعي)، مما يشير إلى أن مراعاة مشاعر العاملين والتعاطف معهم والتعامل المتوازن مع ضغوط العمل يساهم في تعزيز التفاعل الإيجابي وتوليد الأفكار والتكيف مع متطلبات العمل، الأمر الذي ينعكس بصورة واضحة على تنمية السلوك الإبداعي.

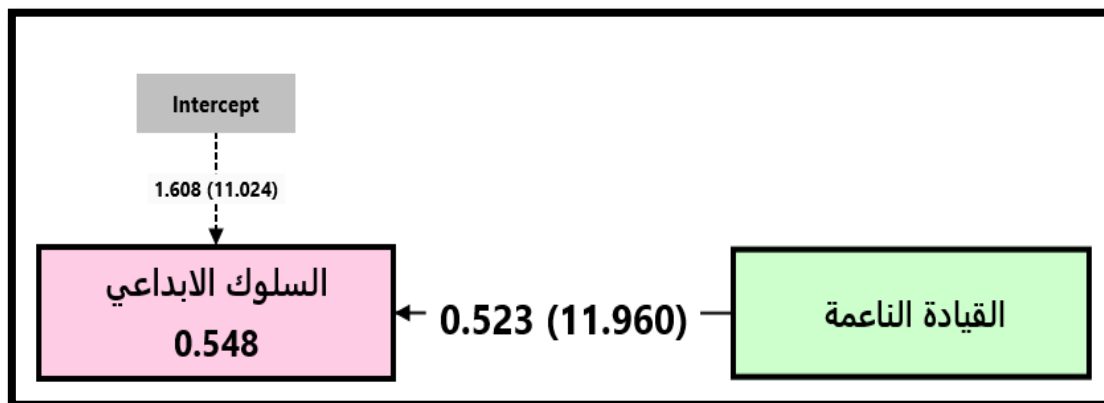
جدول (8): تحليل الارتباط بين أبعاد القيادة الناعمة والسلوك الإبداعي

المتغير التابع	ابعاد القيادة الناعمة	(R)	Z	Sig
السلوك الإبداعي	الرؤية	0.680	8.968	0.000
	الاتصال/ التواصل	0.613	7.720	0.000
	الذكاء العاطفي الشعوري	0.761	10.801	0.000
	القيادة الناعمة	0.740	10.281	0.000



شكل (5): تحليل الارتباط بين أبعاد القيادة الناعمة والسلوك الإبداعي

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية معنوية للقيادة الناعمة في السلوك الإبداعي. يتضح من نتائج الجدول رقم (8) والشكل رقم (6) أن قيمة (F) المحسوبة لمتغير القيادة الناعمة بلغت (143.033)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وبحدود ثقة (95%)، مما يدل على أن النموذج الإحصائي صالح للتحليل والتفسير. كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.548)، أي أن ما نسبته (54.8%) من التباين الحاصل في المتغير التابع السلوك الإبداعي هو تباين مفسر بفعل متغير القيادة الناعمة، وتُظهر النتائج أيضاً أن قيمة المعلمة (β) بلغت (0.523)، وهي تدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في متغير القيادة الناعمة ستؤدي إلى زيادة في السلوك الإبداعي بنسبة (52.3%)، مما يعكس قوة التأثير الإيجابي لهذا المتغير. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (11.960)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.984)، عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة معنوية إحصائية، وبذلك تتحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الناعمة في السلوك الإبداعي)، أي أن تبني ممارسات القيادة الناعمة المتمثلة في وضوح الرؤية، وتعزيز الاتصال/التواصل، ومراعاة مشاعر العاملين، يسهم بصورة مباشرة في تحفيز العاملين على توليد الأفكار، والتكيف مع المتغيرات، وتقديم حلول مبتكرة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على تعزيز مستوى السلوك الإبداعي داخل المؤسسات الصحية.

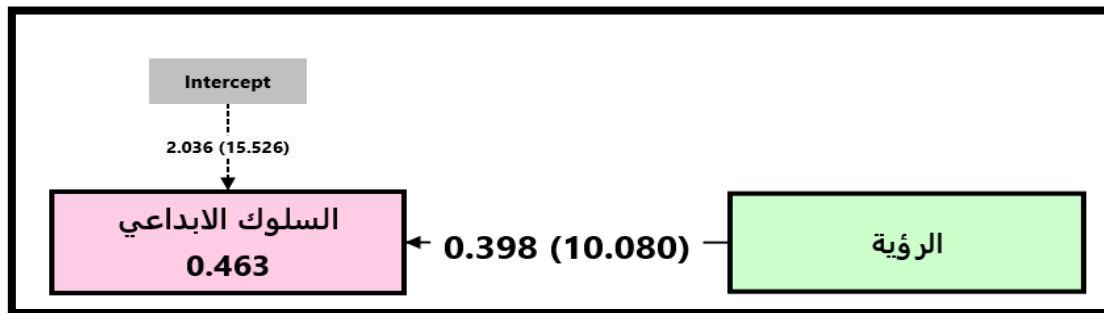


شكل (6): تحليل تأثير بين القيادة الناعمة في السلوك الإبداعي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v.4

اختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد القيادة الناعمة في السلوك الابداعي

الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعد الرؤية في السلوك الابداعي): يتضح من نتائج الجدول رقم (8) والشكل رقم (5) أن قيمة (F) المحسوبة لبُعد الرؤية بلغت (101.616)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وبحدود ثقة (95%)، مما يدل على أن النموذج الإحصائي صالح للتحليل والتفسير. كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.463)، أي أن ما نسبته (46.3%) من التباين الحاصل في المتغير التابع السلوك الإبداعي هو تباين مفسّر بفعل بُعد الرؤية الذي دخل النموذج، وتُظهر النتائج أيضاً أن قيمة المعلمة (β) بلغت (0.398)، وهي تدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد الرؤية ستؤدي إلى زيادة في السلوك الإبداعي بنسبة (39.8%)، وهو ما يعكس وجود تأثير إيجابي واضح لهذا البعد. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (10.080)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.984)، عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة معنوية إحصائية، وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية التي تنص على (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الرؤية في السلوك الإبداعي)، أي أن وضوح الرؤية لدى القيادات وإشراك العاملين في فهم أهداف المؤسسة وتعزيز شعورهم بدورهم في تحقيقها يساهم في تحفيزهم على توليد الأفكار وتقديم حلول مبتكرة، بما يعزز مستوى السلوك الإبداعي داخل بيئة العمل.

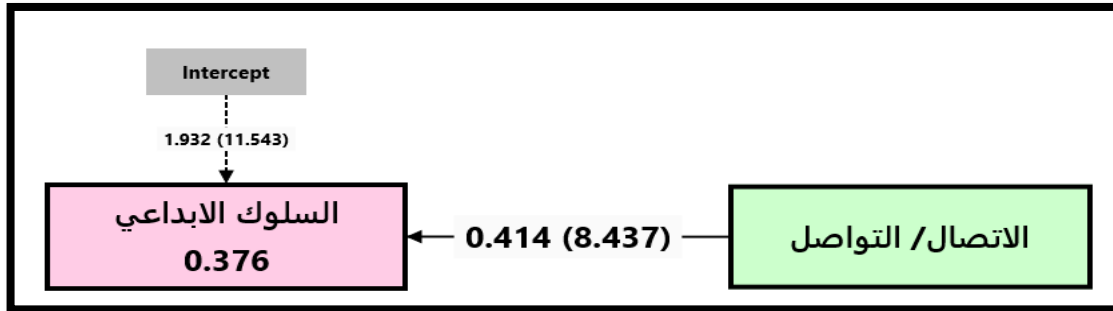


شكل (6): تحليل تأثير بين بعد الرؤية في السلوك الابداعي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v.4.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاتصال/ التواصل في السلوك الإبداعي: يتضح من نتائج الجدول رقم (8) والشكل رقم (6) أن قيمة (F) المحسوبة لبُعد الاتصال/التواصل بلغت (71.177)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وبحدود ثقة (95%)، مما يدل على أن النموذج الإحصائي صالح للتحليل والتفسير. كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.376)، أي أن ما نسبته (37.6%) من التباين الحاصل في المتغير التابع السلوك الإبداعي هو تباين مفسّر بفعل بُعد الاتصال/التواصل، وتُظهر النتائج أيضاً أن قيمة المعلمة (β) بلغت (0.414)، وهي تدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد الاتصال/التواصل ستؤدي إلى زيادة في السلوك الإبداعي بنسبة (41.4%)، مما يعكس قوة هذا البعد في التأثير على السلوك الإبداعي. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (8.437)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.984)، عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة معنوية إحصائية، وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية التي تنص على (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبُعد الاتصال/التواصل في السلوك الإبداعي)، أي أن استخدام وسائل اتصال فعّالة، وإتاحة الفرص

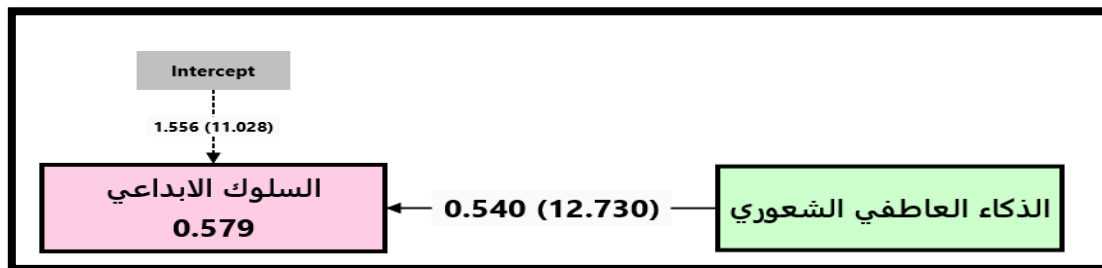
للعاملين لتقديم الملاحظات والمقترحات، وتشجيع الحوار البناء داخل بيئة العمل، يساهم في تعزيز تبادل الأفكار وتوليد حلول متعددة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى السلوك الإبداعي لدى العاملين.



شكل (6): تحليل تأثير بين بعد الاتصال/ التواصل في السلوك الابداعي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v.4

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية معنوية لبعد الذكاء العاطفي الشعوري في السلوك الإبداعي: يتضح من نتائج الجدول رقم (8) والشكل رقم (7) أن قيمة (F) المحسوبة لبعد الذكاء العاطفي الشعوري بلغت (162.042)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وبحدود ثقة (95%)، مما يدل على أن النموذج الإحصائي صالح للتحليل والتفسير. كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.579)، أي إن ما نسبته (57.9%) من التباين الحاصل في المتغير التابع السلوك الإبداعي هو تباين مفسر بفعل بُعد الذكاء العاطفي الشعوري، وتُظهر النتائج أيضاً أن قيمة المعلمة (β) بلغت (0.540)، وهي تدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد الذكاء العاطفي الشعوري ستؤدي إلى زيادة في السلوك الإبداعي بنسبة (54.0%)، مما يعكس قوة التأثير الإيجابي لهذا البعد مقارنة ببقية الأبعاد. كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (12.730)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.984)، عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة معنوية إحصائية عالية، وبذلك تتحقق الفرضية الفرعية التي تنص على (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الذكاء العاطفي الشعوري في السلوك الإبداعي)، أي إن مراعاة مشاعر العاملين، والتعامل مع ضغوط العمل بصورة متزنة، والتعاطف معهم في مختلف الظروف، يساهم في خلق بيئة عمل داعمة نفسياً، مما يعزز قدرة العاملين على التفاعل الإيجابي، وتوليد الأفكار، والتكيف مع المواقف المختلفة، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على تعزيز مستوى السلوك الإبداعي داخل المؤسسات الصحية.



شكل (7): تحليل تأثير بين بعد الذكاء العاطفي الشعوري في السلوك الابداعي

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v.4

جدول (8): تحليل التأثير بين لأبعاد القيادة الناعمة في السلوك الإبداعي

المتغير التابع	ابعاد القيادة الناعمة	(t)	(R)	(R ²)	(R ²) Adj	(F)	Sig
السلوك الإبداعي	الرؤية	15.526	0.680	0.463	0.458	101.616	0.000
		10.080					
	الاتصال/التواصل	11.543	0.613	0.376	0.371	71.177	0.000
		8.437					
	الذكاء العاطفي الشعوري	11.028	0.761	0.579	0.575	162.042	0.000
		12.730					
	القيادة الناعمة	11.024	0.740	0.548	0.544	143.033	0.000
		11.960					
	(α)	2.036					
	(β)	0.398					

المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS v.4.

3. **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة تأثير ذو دلالة احصائية معنوية بين أبعاد القيادة الناعمة معاً في السلوك الإبداعي: يتضح من نتائج الجدول رقم (9) والشكل رقم (8) أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج الكلي بلغت (56.885)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05)، وبمستوى معنوية (0.000)، مما يدل على صلاحية النموذج الإحصائي للتحليل والتفسير. كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.595)، أي أن ما نسبته (59.5%) من التباين الحاصل في المتغير التابع السلوك الإبداعي هو تباين مفسر من خلال أبعاد القيادة الناعمة مجتمعة، وهي نسبة تفسيرية مرتفعة تعكس قوة النموذج.

وعند تحليل تأثير الأبعاد بصورة منفردة داخل النموذج، جاءت النتائج كما يأتي:

❖ بعد الرؤية: أظهرت النتائج أن قيمة (β) بلغت (0.128)، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (2.077) وهي أكبر من القيمة الجدولية (1.984) عند مستوى دلالة (0.04)، مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الرؤية في السلوك الإبداعي، إلا أن قيمة التأثير جاءت محدودة نسبياً، مما يشير إلى أن وضوح الرؤية وإشراك العاملين في فهم أهداف المؤسسة يسهم في تعزيز السلوك الإبداعي ولكن بدرجة أقل مقارنة ببقية الأبعاد.

❖ بعد الاتصال/التواصل: أظهرت النتائج أن قيمة (β) بلغت (-0.015) وبقية (-0.218) (t) ومستوى دلالة (0.828)، وهي أقل من المستوى المعنوي المقبول، مما يدل على عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية لهذا البعد في السلوك الإبداعي داخل النموذج، ويعكس ذلك أن ممارسات الاتصال/التواصل، رغم أهميتها، لم تسهم بشكل فعال في تفسير التباين في السلوك الإبداعي عند إدخالها مع بقية الأبعاد، وربما يعود ذلك إلى تداخل تأثيره مع الأبعاد الأخرى أو عدم تفعيله بالشكل الكافي.

❖ بعد الذكاء العاطفي الشعوري: أظهرت النتائج أن قيمة (β) بلغت (0.429)، وبلغت قيمة (t) (5.685) عند مستوى دلالة (0.000)، مما يدل على وجود تأثير قوي ومعنوي لهذا البعد في السلوك الإبداعي، ويُعد هذا البعد الأكثر تأثيراً بين الأبعاد، إذ يشير إلى أن مراعاة مشاعر العاملين والتعامل مع ضغوط العمل والتعاطف معهم يسهم بشكل كبير في تحفيزهم على الإبداع وتوليد الأفكار.

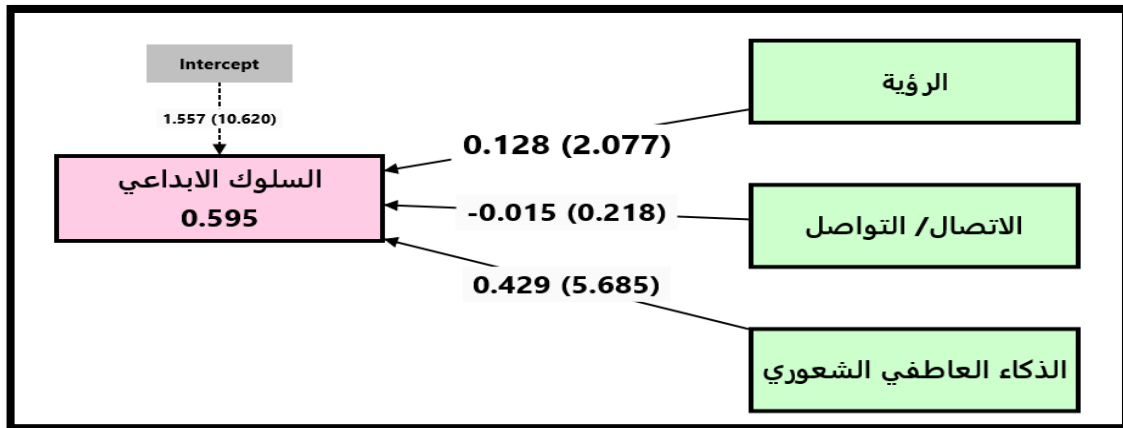
كما تشير قيم Tolerance التي تراوحت بين (0.309 – 0.336) وقيم VIF التي تراوحت بين (2.974 – 3.239) إلى عدم وجود مشكلة تعدد ارتباط خطي بين الأبعاد، إذ تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، مما يعزز من موثوقية نتائج النموذج.

وبذلك يمكن القول إن التأثير في السلوك الإبداعي يتحدد بدرجة أكبر من خلال الذكاء العاطفي الشعوري أولاً، ثم الرؤية، في حين لم يظهر بعد الاتصال/ التواصل تأثيراً معنوياً ضمن النموذج، الأمر الذي يستدعي من الإدارات تعزيز الجوانب العاطفية والإنسانية في القيادة إلى جانب تطوير وضوح الرؤية، مع إعادة النظر في آليات الاتصال بما يحقق تأثيراً فعلياً في سلوك العاملين الإبداعي

جدول (9): تحليل التأثير لأبعاد القيادة الناعمة معاً في السلوك الإبداعي

أبعاد القيادة الناعمة	(a)	(β)	t	Sig	القرار	R	R ²	(R ²) Adj	F	Sig	Tolerance	VIF
الرؤية		0.128	2.077	0.04	دالة					0.000	0.312	3.201
الاتصال/ التواصل	1.557	-0.015	-0.218	0.828	غير دالة	0.772	0.595	0.585	56.885		0.336	2.974
الذكاء العاطفي الشعوري		0.429	5.685	0.000	دالة						0.309	3.239

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls v.4



شكل (8): تحليل التأثير لأبعاد القيادة الناعمة معاً في السلوك الإبداعي

المصدر: مخرجات برنامج Smart Pls 4.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. أظهرت النتائج أن متغير القيادة الناعمة يتوافر بمستوى متوسط، مما يعكس وجود ممارسات قيادية قائمة على الرؤية والتواصل ومراعاة مشاعر العاملين، إلا أنها لم تصل إلى المستوى الذي يعكس تبنياً ناضجاً ومتقدماً لهذا النمط القيادي داخل المؤسسات الصحية.
2. تبين أن بعد الاتصال/التواصل جاء في المرتبة الأولى من حيث التوافر، إلا أن تأثيره في السلوك الإبداعي لم يكن ذا دلالة معنوية في نموذج الانحدار المتعدد، مما يشير إلى أن هذا البعد يُمارس بصورة شكلية أو لا يُفعل بالشكل الذي ينعكس فعلياً على سلوك العاملين الإبداعي.

3. أظهرت النتائج أن بعد الذكاء العاطفي الشعوري يمثل البعد الأكثر تأثيراً في السلوك الإبداعي، مما يدل على أن مراعاة مشاعر العاملين والتعاطف معهم والتعامل مع ضغوط العمل تمثل عوامل حاسمة في تحفيز الإبداع داخل بيئة العمل الصحية .
 4. تبين أن بعد الرؤية يمتلك تأثيراً معنوياً في السلوك الإبداعي، إلا أن هذا التأثير جاء بدرجة أقل، مما يعكس أن وضوح الرؤية وإشراك العاملين في تحقيقها لا يزال بحاجة إلى تعزيز ليؤدي دوراً أكثر فاعلية في توجيه السلوك الإبداعي .
 5. أظهرت النتائج أن متغير السلوك الإبداعي يتوافر بمستوى متوسط، مما يشير إلى أن العاملين يمتلكون قدرات مقبولة في الطلاقة والمرونة والأصالة، إلا أن هذه القدرات لم تصل إلى المستوى الذي يعكس بيئة عمل محفزة للإبداع بشكل كافٍ .
 6. تبين أن بعد الأصالة جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد السلوك الإبداعي، مما يدل على وجود قدرة لدى العاملين على تقديم أفكار غير تقليدية، في حين جاءت الطلاقة والمرونة بمستويات أقل نسبياً، مما يشير إلى محدودية في توليد الأفكار وتنوعها .
 7. أظهرت نتائج الانحدار أن أبعاد القيادة الناعمة مجتمعة تفسر نسبة مرتفعة من التباين في السلوك الإبداعي، مما يؤكد أن هذا النمط القيادي يمثل مدخلاً مهماً لتعزيز الإبداع داخل المؤسسات الصحية .
- ثانياً. التوصيات:**
1. ضرورة توجيه الجهود القيادية نحو تعزيز البعد العاطفي في القيادة الناعمة، لما أظهره الذكاء العاطفي الشعوري من تأثير قوي في السلوك الإبداعي، وذلك من خلال ترسيخ ممارسات قائمة على التعاطف ومراعاة مشاعر العاملين والتعامل الإنساني معهم، بما يساهم في خلق بيئة عمل داعمة نفسياً قادرة على تحفيز الإبداع.
 2. ضرورة إعادة بناء الرؤية التنظيمية على أساس المشاركة الفعلية للعاملين، في ظل ما أظهرته النتائج من ضعف نسبي في هذا البعد، وذلك عبر إشراك العاملين في صياغة الأهداف وربطها بواقع عملهم، بما يعزز إدراكهم لدورهم في تحقيقها ويزيد من دافعيتهم نحو الابتكار.
 3. ضرورة إعادة تفعيل الاتصال/التواصل بوصفه أداة تأثير حقيقية، وليس مجرد وسيلة لنقل المعلومات، وذلك نتيجة لعدم معنوية تأثيره في النموذج المتعدد، الأمر الذي يتطلب تطويره ليكون قائماً على الحوار والمشاركة وصنع القرار الجماعي بما يعزز السلوك الإبداعي.
 4. ضرورة التركيز على تنمية الطلاقة والمرونة لدى العاملين، باعتبارهما الأبعاد الأقل نسبياً ضمن السلوك الإبداعي، من خلال تشجيع التفكير المتعدد وتقبل البدائل المختلفة، بما يساهم في تعزيز القدرة على التعامل مع المشكلات بطرق مبتكرة.
 5. ضرورة التحول نحو بيئة عمل محفزة للإبداع من خلال تقليل القيود التنظيمية التي تحد من حرية التفكير، وتعزيز ثقافة تقبل الأفكار الجديدة، بما يتيح للعاملين التعبير عن آرائهم وتقديم مقترحاتهم بحرية.
 6. ضرورة تعزيز التكامل بين أبعاد القيادة الناعمة بدلاً من التعامل معها بشكل منفصل، وذلك من خلال تفعيل الرؤية والتواصل والذكاء العاطفي بصورة مترابطة، بما يضمن تحقيق تأثير أكبر وأكثر استدامة في السلوك الإبداعي.

7. ضرورة تبني توجه إداري يجعل من دعم السلوك الإبداعي خياراً استراتيجياً، من خلال إدماجه في سياسات المؤسسة وربطه بنظم التحفيز وتقييم الأداء، بما يساهم في تحويل الإبداع إلى ممارسة تنظيمية مستمرة داخل المؤسسات الصحية.

آليات تنفيذ التوصيات:

1. يتم تعزيز البعد العاطفي في القيادة الناعمة من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في الذكاء العاطفي، وإدراج مهارات التعاطف والتعامل الإنساني ضمن معايير تقييم الأداء القيادي، إلى جانب اعتماد جلسات تواصل مباشر مع العاملين ومتابعة مستوى الرضا النفسي لديهم بشكل دوري .
2. يتم إعادة بناء الرؤية التنظيمية على أساس المشاركة من خلال عقد ورش عمل دورية مع العاملين، وإشراكهم في إعداد الخطط التشغيلية، وتحويل الرؤية إلى مبادرات واضحة قابلة للتطبيق، مع ضمان نشرها بصورة مستمرة عبر وسائل الاتصال الداخلية .
3. يتم تفعيل الاتصال/التواصل كأداة تأثير من خلال إنشاء قنوات تواصل داخلية فعالة، واعتماد الاجتماعات التشاركية في اتخاذ القرار، وتطبيق سياسة الباب المفتوح، بما يعزز ثقافة الحوار البناء داخل بيئة العمل .
4. يتم تنمية الطلاقة والمرونة لدى العاملين عبر تنظيم جلسات عصف ذهني دورية، وتدريبهم على أساليب التفكير الإبداعي، وتشجيعهم على تقديم بدائل متعددة لحل المشكلات، ودعم المبادرات الفردية والجماعية .
5. يتم تهيئة بيئة عمل محفزة للإبداع من خلال تقليل القيود والإجراءات الروتينية، واعتماد نظام مكافآت للأفكار الإبداعية، وتشجيع تقبل الأخطاء الناتجة عن التجريب، وتوفير مساحة آمنة لطرح الأفكار الجديدة .
6. يتم تعزيز التكامل بين أبعاد القيادة الناعمة من خلال ربط الرؤية بممارسات التواصل والدعم العاطفي، وتوحيد الأساليب القيادية داخل المؤسسة الصحية، ومتابعة تطبيق هذه الأبعاد بشكل متكامل ضمن الخطط التنظيمية .
7. يتم تبني الإبداع كخيار استراتيجي من خلال إنشاء جهة مختصة بالابتكار داخل المؤسسات الصحية، وربط الإبداع بمؤشرات تقييم الأداء، ودعم المشاريع والأفكار الجديدة مادياً ومعنوياً، وإدراج الابتكار ضمن الخطط الاستراتيجية طويلة الأمد .

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. إبراهيم، مريم والملا، حميد. (2022)، "القيادة الناعمة وتأثيرها في أداء منظمات الأعمال"، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. (74ص).
2. السعدون، زيتون نعمة. (2023)، "تأثير القيادة الناعمة في تعزيز جاهزية الموظف للتغيير" الدور الوسيط للخصائص المرتبطة بالوظيفة، اطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء.
3. الفاخري، سالم عبدالله سعيد حسن، "سيكولوجية الإبداع"، الطبعة الأولى، دار العلوم العربية للطباعة والنشر، مركز الكيتا الأكاديمي، عمان، 2018.
4. الشنطي، محمود عبد الرحمن، ابو عمره، صابر بن سعيد، "دور الاستغراق الوظيفي كمتغير وسيط بين القيادة التحولية والسلوك الإبداعي لدى العاملين في وزارة التنمية الاجتماعية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مجلد (22)، العدد (2)، 2019.

5. القحطاني، مسفر بن ظافر عائض، "استراتيجية توظيف القوة الناعمة لتعزيز القوة الصلبة في إدارة الازمة الارهابية في المملكة العربية السعودية"، اطروحة دكتوراه، 2010.
6. الألوسي، عبد الوهاب عبد الفتاح، "التمكين الإداري وأثره في التفكير الإبداعي"، دراسة ميدانية في المصارف القطاع الخاص، إقليم كردستان، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد (3)، سنة النشر 2016.
7. بن سليمان، محمد، "دور المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث" – دراسة ميدانية لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2020.
8. فضل الله، نادية محمد، "الدور الوسيط للانتماء التنظيمي في العلاقة بين الذكاء العاطفي والسلوك الإبداعي"، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، 2018.
9. زكريا، صديق وعمر، بن جيمة. (2018)، "دور القيادة الإدارية في تحسين الاداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة البشائر الاقتصادية.
10. مزهر، زينب حميد، "توظيف سلوكيات القيادة البارعة لتعزيز السلوك الإبداعي" الدور الوسيط للكفاءة الذاتية المدركة، دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة القادسية، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة القادسية، 2018.
11. مصطفى، محمود، "اثر بيئة العمل المادية على السلوك الإبداعي للعاملين"، دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية فرح ورقلة، دراسة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، 2018.
12. كشكول، حسين، الحمداني، محمد والحبوبي، محمد. (2023)، "دور القيادة الناعمة في تعزيز امتنان الموظف"، دراسة تطبيقية في جامعة وراث الانبياء، مجلة وارث العلمية.
13. عجيل، سامية هاني، (2021)، للقيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام الوظيفي دراسة حالة في مجموعة من المصارف الخاصة بجامعة كربلاء والنجف وبابل، مجلة الادارة والاقتصاد، 25، (7)، 11- 13.
14. عجيل، سامية هاني، (2018)، "القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي"، دراسة حالة في مجموعة من المصارف الخاصة في محافظات كربلاء والنجف وبابل، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد السابع، العدد الخامس والعشرون.
15. طردية، بن شريفة وشهرزاد، مسعى محمد، "اثر التشارك في المعرفة على السلوك الإبداعي للعاملين، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية سليمان، رسالة ماجستير، عميرات ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، 2019.
16. صباح، بشوني، "أثر العمل الجماعي على السلوك الإبداعي لدى العاملين"، دراسة حالة، مؤسسة اتصالات الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، 2018.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Al-Daibat, Bassam, The Impact of the Organizational Climate in Enhancing Creative Behavior, International Journal of Management Sciences and Business Research, Vol 8, No.5, (2016).

2. Aldulaimi, S. (2018). Leadership soft skills in higher education institutions. *Social Science Learning Education Journal*, 3(7), p 2.
3. Al kabi, Makkiyah Kraidt Bunyan & Al-Qaisi, Dunya Tarik Ahmed Salih, Transformational Leadership and its Impact on Creative Behavior, A Study of the Opinion of a Sample of Decision Makers in the General Traffic Directorate, *International Journal of Engineering & Technology*.
4. Alnidawi, Abdul Azeez Badir & Omran, Fatimah Musa, The impact of thinking strategies on the employees' creative behavior in insurance companies in Jordan, available, 2018.
5. Agrawal, P., Effect of uncertain and turbulent environment on organizational design, *Economic & Business Journal*, 5(1), (2014).
6. Anyimjoy, F. C., The Role of Human Resource Planning in Recruitment and Selection Process. *British Journal of Humanities and Social Sciences*, 6(2), 2012.
7. Crosbie, R. (2005), Learning the soft skills of leadership, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 37 Iss 1. 45 – 51.
8. Dere, Z., & Ömeroglu, E., Development of Creative Behavior Observation Form: A Study on Validity and Reliability. *Universal Journal of Educational Research*, Vol. 6 No.3, 2018.
9. Hamdan, M. K., El Talla, S. A., Al Shobaki, M. J., & Abu-Naser, S. S., Creative Behavior in Palestinian NGOs between Reality and Expectations, 2020.
10. Ibrahim, M., and Almala, H. (2022). Smooth leadership and its impact on the performance of business organizations. *Journal of the Baghdad College of Inclusive Economic Sciences*. (74).
11. Gholami, M. 2017. A REVIEW ON SOFT LEADERS. *European journal of sciences studies*.
12. Rao, M.S. (2013). Soft leadership: a new direction to leadership, *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 144.
13. Shehadeh, H. K., Impact of the Organizational Culture on Creative Behavior: A Field Study on a Sample of Commercial Banks Operating in Jordan, *European Scientific Journal*, Vol. 12, No.25, 2016.
14. Kriemein, H., & Hajaia, S., Social Intelligence of Principals and Its Relationship with Creative Behavior, *World Journal of Education*, Vol.7 NO. 3, 2017.
15. Li, X., & Zheng, Y., The influential factors of employees' innovative behavior and the management advices, *Journal of Service Science and Management*, Vol. 7 NO.6, 2014.
16. Amjed, A., & Tirmzi, S. H. S., Effect of humor on employee creativity with moderating role of transformational leadership behavior. *Journal of Economics, Business and Management*, 4(10), 2016.
17. Pukiene, A., Innovative work behaviour-the role of human resource management and affective commitment, Doctoral dissertation, ISM University of Management and Economics, 2016.