



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



Soft leadership and its role in promoting organizational integrity: An analytical study of the opinions of a sample of employees at Rafidain Bank in Najaf Governorate

**Amer abed Kareem Al-Thabhawee* ^A, Wasan Jawad Kadhim ^B,
Mohammed Fayez Sultan Al-Emarah ^C**

^A College of Administration and Economics/University of Kufa

^B Technical Institute of Architecture/Southern Technical University

^C University of Cordoba

Keywords:

Soft Leadership, Organizational Integrity, Rafidain Bank.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 13 Jul. 2025

Received in revised form 22 Sep. 2025

Accepted 08 Oct. 2025

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:**

Amer abed Kareem Al-thabhawee

College of Administration and
Economics/University of Kufa



Abstract: This study aims to examine the role of soft leadership in promoting organizational integrity by analyzing the views of a sample of employees at Al-Rafidain Bank in its three branches (Muslim Bin Aqeel, Hayy Al-Amir, and Hayy Aden) in Najaf Governorate. The significance of the research lies in highlighting soft leadership as an effective approach to building an organizational environment governed by adherence to ethical values and standards, thereby contributing to the improvement of banking performance and enhancing the effectiveness of teamwork.

The study employed the descriptive-analytical method to address the research problem, and a questionnaire was used as the primary tool for data collection. The instrument was designed to measure the three dimensions of soft leadership (vision, communication, and emotional intelligence) and the five dimensions of organizational integrity (trust, forgiveness, integrity, social optimism, and compassion). The research population consisted of 173 employees across the three branches, while a random sample of 120 employees was selected to ensure accurate representation of the targeted population.

The statistical analysis revealed a significant relationship between the dimensions of soft leadership and organizational integrity, indicating that leaders who employ soft leadership practices exert a positive influence on employees' behaviors and foster an ethical climate that supports vision and communication within the bank.

The originality of the study lies in its focus on soft leadership as a relatively novel approach within the Iraqi banking sector, and its integration with the concept of organizational integrity to provide a conceptual and practical framework that may contribute to the development of local administrative practices. Furthermore, the study offers practical value by linking its findings to the real-world context of the governmental banking sector in Najaf, making it a valuable reference for future research.

القيادة الناعمة ودورها في تعزيز الاستقامة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف

محمد فايز سلطان الإمارة

جامعة قرطبة الاهلية

وسن جواد كاظم

المعهد التقني العمارة
الجامعة التقنية الجنوبية

عامر عبد كريم الذبحاوي

كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة الكوفة

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة الناعمة في تعزيز الاستقامة التنظيمية، وذلك من خلال تحليل آراء عينة من الموظفين في مصرف الرافدين بفروعه الثلاثة (مسلم بن عقيل، حي الأمير، حي عدن) في محافظة النجف، وتتجسد أهمية البحث في تسليط الضوء على أسلوب القيادة الناعمة كأداة فعالة في بناء بيئة تنظيمية يسودها الالتزام بالقيم والمعايير الأخلاقية بالشكل الذي يسهم في تحسين أداء المصارف وزيادة فاعلية العمل الجماعي. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة المشكلة البحثية، كما استخدم الاستبانة كوسيلة أساسية لجمع البيانات، إذ جرى تصميمها لقياس أبعاد القيادة الناعمة الثلاثة (الرؤية، التواصل، الذكاء العاطفي)، ومتغير الاستقامة التنظيمية بأبعادها الخمسة (الثقة، التسامح، النزاهة، التفاؤل الاجتماعي، التعاطف).

تكون مجتمع البحث من (173) موظفاً في فروع المصرف الثلاثة، فيما جرى اختيار عينة عشوائية بلغت (120) موظفاً لتحقيق تمثيل دقيق للعينة المستهدفة. وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين أبعاد القيادة الناعمة والاستقامة التنظيمية، إذ تبين أن القادة الذين يوظفون أساليب القيادة الناعمة لهم تأثير إيجابي في سلوكيات الموظفين ويعززون مناخاً أخلاقياً داعماً للرؤية والتواصل داخل المصرف.

وتتمثل أصالة البحث في تركيزه على القيادة الناعمة كمدخل حديث نسبياً في البيئة المصرفية العراقية، ودمجه مع مفهوم الاستقامة التنظيمية بما يوفر إطاراً معرفياً وتطبيقياً يمكن أن يسهم في تطوير الممارسات الإدارية محلياً، كما يقدم البحث إضافة عملية من خلال ربط النتائج بسياق واقعي يرتبط بالقطاع المصرفي الحكومي في محافظة النجف، وهو ما يجعله مرجعاً يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الناعمة، الاستقامة التنظيمية، مصرف الرافدين.

المقدمة

تعد القيادة أحد أهم الركائز الأساسية لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، إذ تلعب دوراً محورياً في توجيه الأفراد العاملين وتحفيزهم وخلق بيئة عمل إيجابية تدعم الأداء التنظيمي، وفي ظل التحولات المتسارعة والتحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات اليوم برزت الحاجة إلى نماذج قيادية جديدة تتجاوز الأطر التقليدية للقيادة القائمة على الصلاحيات والمسؤوليات والتوجهات المباشرة نحو نماذج أكثر إنسانية وتأثيراً ومن أبرزها القيادة الناعمة إذ تعتمد القيادة الناعمة على استخدام أدوات تأثير غير قسرية كالتعاطف والرؤية والتواصل الفعال وبناء الثقة وتعزيز الانتماء التنظيمي ما يجعلها أداة إستراتيجية لبناء منظمات مستقيمة أخلاقياً ومنسجمة تنظيمية، وتكسب هذه القيادة أهمية خاصة في المؤسسات المالية كالمصارف إذ تعد الاستقامة التنظيمية عنصراً حيوياً مهماً للحفاظ على سمعتها التنظيمية وثقتها العامة والالتزام بالمعايير الأخلاقية.

ومن هذا المنطلق يسعى البحث إلى تسليط الضوء على مفهوم القيادة الناعمة ودراسة دورها في تعزيز الاستقامة من خلال تحليل آراء عينة من الموظفين في مصرف الرافدين في محافظة النجف بهدف الوقوف على طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرين واستكشاف مدى تأثير الممارسات القيادية الناعمة في تشكيل سلوك المنظمات القويم، وسيتضمن هذا البحث أربعة مباحث أساسية خصص المبحث الأول لمنهية البحث والثاني العرض الجانب النظري أما المبحث الثالث للجانب التطبيقي أو العملي وأخيرا المبحث الرابع لعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث

1. **المشكلة النظرية (الفجوة المعرفية):** رغم الاهتمام المتزايد بمفاهيم القيادة الناعمة في العديد من بيئات الأعمال، ما زالت البحوث الأكاديمية تركز بشكل أكبر على أنماط القيادة التقليدية كالقيادة التحويلية أو التبادلية، دون إيلاء الاهتمام الكافي لدور القيادة الناعمة بوصفها أسلوباً يقوم على التأثير غير المباشر، وبناء العلاقات، وتحقيق الانسجام داخل المنظمة، كما إن العلاقة بين القيادة الناعمة والاستقامة التنظيمية، بعدها التزاماً بالقيم الأخلاقية والمعايير الدولية، لم تحظ بالبحث والتحليل الكافي، ولا سيما في البيئات العربية والعراقية، الأمر الذي يجعل الحاجة ماسة إلى فهم أعمق لطبيعة هذه العلاقة وتحديد مدى تأثير القيادة الناعمة على أبعاد الاستقامة التنظيمية في السياقات التنظيمية. وتتبع أهمية التركيز على الاستقامة التنظيمية من كونها تمثل المعيار الأخلاقي الذي يحكم سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة، ويعزز مناخ الثقة والشفافية بين العاملين، كما أنها تشكل الأساس لضمان استدامة الأداء التنظيمي وتحقيق التوازن بين المصالح الفردية والجماعية، ومن هنا، فإن دراسة تأثير القيادة الناعمة على الاستقامة التنظيمية لا تقدم بعداً نظرياً فحسب، بل تسهم أيضاً في تقديم حلول عملية لمعالجة التحديات الأخلاقية والتنظيمية التي تواجه المنظمات في السياق المحلي.

2. **المشكلة الميدانية:** تواجه العديد من المصارف في محافظة النجف الاشرف العديد من التحديات المتعلقة بضعف التماسك الداخلي والانضباط السلوكي الأمر الذي يسهم في ضعف فاعلية الأداء التنظيمي ويعرض البيئة الداخلية للمنظمات للارتباك وعدم الوضوح القيمي، ويلاحظ أن بعض القيادات الإدارية تنبئ أساليب قيادية جامدة أو قائمة على أساس الأوامر والصلاحيات المحددة مما يؤدي إلى ضعف التفاعل الإنساني وغياب التأثير الأخلاقي الإيجابي داخل المنظمة، ومن خلال الملاحظة الأولية وآراء بعض العاملين في هذه المصارف يشير الواقع الميداني إلى فجوة محتملة بين ممارسات القيادة الناعمة وتعزيز الاستقامة التنظيمية الأمر الذي يتطلب دراسة مخصصة للواقع الميداني لهذه المصارف وفهم العلاقة ومعالجة هذه التحديات في سياق مصرفي بالتركيز على الجوانب الإدارية وخصوصاً ما يتعلق بالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

وعليه ينطلق الباحث في تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالسؤال الرئيس الآتي:

❖ ما دور القيادة الناعمة في تعزيز الاستقامة التنظيمية من وجهة نظر عينة من العاملين في مصرف الرافدين؟ وفي ضوء ذلك بالإمكان تحديد الأسئلة الفرعية للبحث وعلى النحو الآتي:

1. ما مستوى ممارسة القيادة الناعمة لدى القيادات الإدارية في مصرف الرافدين؟
2. ما مستوى الاستقامة التنظيمية لدى العاملين في مصرف الرافدين؟
3. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الناعمة والاستقامة التنظيمية في مصرف الرافدين؟
4. إلى أي مدى تسهم القيادة الناعمة في تعزيز أبعاد الاستقامة التنظيمية لدى العاملين في المصرف؟

ثانياً. أهمية البحث

1. **الأهمية العلمية:** تكمن الأهمية العلمية للبحث في إسهامه بتوسيع القاعدة المعرفية المتعلقة بمفهوم القيادة الناعمة والاستقامة التنظيمية، باعتبارهما من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لا تزال قيد الدرس والبحث، خصوصاً في البيئة العربية والعراقية، ويستند البحث إلى فكرة دمج هذه المفاهيم الإدارية وتكاملها، من خلال دراسة العلاقة بينهما، بما يسهم في بناء أطر معرفية ونظرية متقدمة في حقل السلوك التنظيمي، ومن ثم فإن البحث يمثل إضافة علمية من شأنها تعزيز الفهم الأكاديمي لمسارات القيادة الحديثة وأثرها في تحقيق النزاهة والشفافية داخل المنظمات.

2. **الأهمية العملية:** تتجسد الأهمية العملية للبحث في تقديم مؤشرات وتوصيات يمكن أن تسهم في دعم صنّاع القرار والإدارات المصرفية، ولا سيما في مصرف الرافدين في محافظة النجف. إذ يوفر البحث أدوات عملية لتعزيز أساليب القيادة الناعمة بما ينعكس إيجاباً على جودة السلوكيات التنظيمية وتحسين بيئة العمل المصرفي، كما يساعد في خلق مناخ تنظيمي أكثر انسجاماً وشفافية، ويسهم في معالجة التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه القطاع المصرفي المحلي، وعليه، يمكن لنتائج البحث أن تكون مرجعاً مهماً تستفيد منه المصارف الحكومية في تطوير ممارساتها الإدارية، وترسيخ قيم الاستقامة أو النزاهة والشفافية في بيئاتها التنظيمية.

ثالثاً. أهداف البحث:

1. العمل على تشخيص مستوى أبعاد القيادة الناعمة لدى القيادات الإدارية في فروع المصرف عينة البحث ما وجهاً نظر العاملين.
2. قياس مستوى الاستقامة التنظيمية منه وإبعادها السائدة في فروع المصرف عينة البحث كما يدركها العاملون.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين القيادة الناعمة والاستقامة التنظيمية في فروع المصرف.
4. تحديد أبعاد القيادة الناعمة الأكثر تأثيراً في تعزيز الاستقامة التنظيمية داخل المؤسسات المصرفية.
5. تقديم مجموعة من المقترحات التي تسهم في تحسين أداء المصرف وفق مؤشرات الاستقامة التنظيمية.

رابعاً. فرضيات البحث:

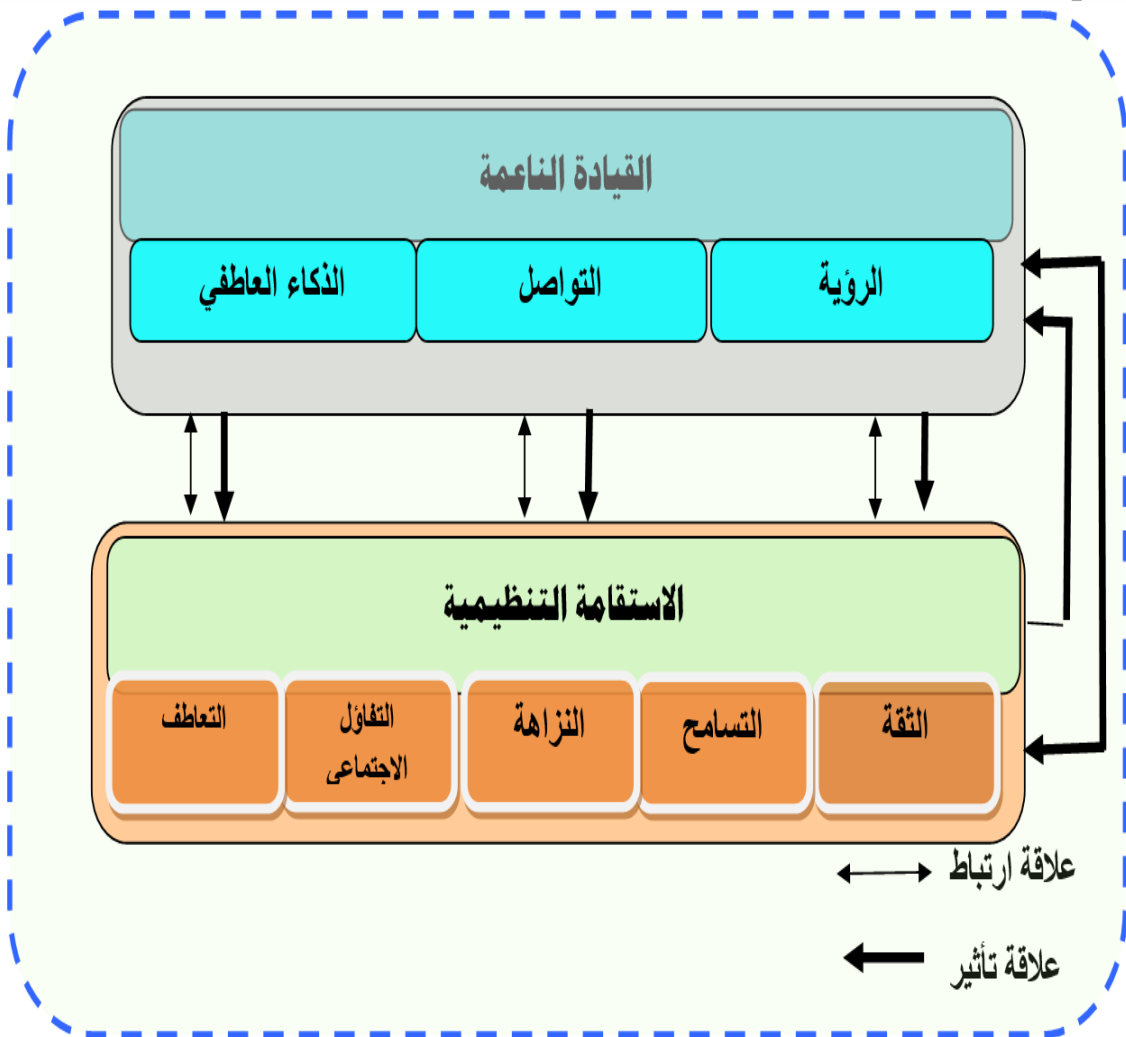
الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين القيادة الناعمة والاستقامة التنظيمية، وتنفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الرؤية والاستقامة التنظيمية.
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التواصل والاستقامة التنظيمية.
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الذكاء العاطفي والاستقامة التنظيمية.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة والاستقامة التنظيمية، وتنفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعدها الرؤية والاستقامة التنظيمية.
2. توجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعدها التواصل والاستقامة التنظيمية.
3. توجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعدها الذكاء العاطفي والاستقامة التنظيمية.

خامساً. المخطط الفرضي للبحث: إن المخطط الفرضي للبحث يقدم صورة معبرة عن فكرة البحث، إذ تم تصميمه على وفق ما جاء من مسح للنتائج الفكرية للأدبيات العلمية ذات الصلة بمتغيرات

البحث الرئيسية والفرعية واستناداً إلى أهمية وأهداف البحث سيتم صياغة مجموعة من الفرضيات وهي كما موضحة في المخطط الفرضي في أدناه:



شكل (1) مخطط البحث الفرضي

سادساً. مجتمع وعينه البحث: تم اختيار مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف كميدان للبحث وذلك كون المصارف الحكومية تعتمد الدقة والنزاهة وتواجه تحديات كبيرة في مجال القيادة والتزام الموظفين مما يجعلها بيئة مثالية لتحليل العلاقة بين القيادة الناعمة والاستقامة التنظيمية، وبذلك فإن فروع المصرف المستهدفة هي: (مصرف الرافدين فرع مسلم بن عقيل، مصرف الرافدين فرع حي الأمير، مصرف الرافدين فرع حي عدن)، إذ بلغ مجموع عدد العاملين في فروع المصرف الثلاث (173) وإن حجم العينة بلغ (120) موظفاً.

سابعاً. منهج البحث: اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي كونه أحد أهم المناهج وأكثرها استخداماً في البحوث الإدارية حيث يجمع بين وصف الظواهر كما هي وتحليل العلاقات بين متغيراتها للوصول إلى تفسيرات منطقية ونتائج علمية، حيث كان التركيز في بحثنا وقف هذا المنهج على:

1. وصف واقع القيادات الناعمة في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف.
2. تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة ومظاهر الاستجابة التنظيمية.

ثامناً. مقياس البحث: يعد مقياس البحث ضروري يجمع البيانات وتقييم الاتجاهات أو السلوكيات أو الآراء أو القدرات لقياس ظاهرة معينة بدقة وموضوعية، وقد تم الاعتماد على نموذج (Jabour, 2023) في تحديد أبعاد متغير القيادة الناعمة ونموذج (Salas-vallina, 2020: 8) في تحديد أبعاد الاستقامة التنظيمية، وقد استخدم البحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف ذات الصلة بمحاور الاستبانة وفقراتها.

تاسعاً. حدود البحث:

1. الحدود المعرفية: اشتمل البحث على متغيرين رئيسيين هما (القيادة الناعمة والاستقامة التنظيمية)
2. الحدود الزمنية: اشتملت المدة الزمنية للمدة من (2024 /10/15) ولغاية (2025/6/1)
3. الحدود المكانية: مصرف الرافدين بفروعه الثلاثة في محافظة النجف الاشرف وهي: (فرع مسلم بن عقيل، فرع حي الأمير، فرع حي عدن).
4. الحدود البشرية: الموظفين في عينة البحث بفروع المصرف الثلاثة.

المبحث الثاني: الجانب النظري لمتغيرات البحث

أولاً. القيادة الناعمة:

1. مفهوم القيادة الناعمة: القيادة الناعمة هي القيادة من خلال المهارات الناعمة ومهارات التعامل مع الناس فهي تمزج بين المهارات الناعمة والمهارات العملية والقيادة وتؤكد على أهمية الموارد البشرية الثمينة وتساعد في إدارة عواطف الأفراد وذواتهم ومشاعرهم بنجاح وتركز على شخصية الناس ومواقفهم وسلوكهم وتدعو إلى جعل الآخرين يشعرون بأهمية أكبر. وتعتمد أدوات مثل الإقناع والتفاوض والتقدير والتحفيز والتعاون لإنجاز المهام بفعالية (Rao, 2016: 4). كما إن القيادة الناعمة توصف بأنها عملية تحديد الأهداف والتأثير على الناس من خلال الإقناع وبناء فرق قوية والتفاوض معهم بموقف مربح للجانبين واحترام إخفاقاتهم ومساندتهم وتحفيزهم باستمرار ومواءمة طاقاتهم وجهودهم والاعتراف بمساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة مع التركيز على المهارات الناعمة وهي تستند إلى العقلية الصحيحة ومجموعة المهارات والأدوات المناسبة (Marques, 2013: 164). فهي عملية تتضمن تحديد الأهداف والتأثير على الأفراد عاطفياً لإقناعهم وهي تتضمن تكوين فرق عمل جيدة بكفاءة كما تتضمن إجراء مناقشات مع الموظفين وقبول إخفاقاتهم وتحفيزهم بشكل مستمر كما تتضمن مواءمة الموظفين ومكافأتهم على مساهماتهم وجهودهم ويتم ذلك لتحقيق أهداف المنظمة (Rao, 2017: 7). ويرى (Ariratana, 2015: 323) إن القيادة الناعمة هي أسلوب قيادة يتضمن أبعاد علاقاتية وسلوكية إذ يتضمن هذا الأسلوب العديد من الأدوات والأساليب مثل الإقناع والتفاوض والمكافأة والتحفيز والتعاون تُستخدم هذه الأساليب لتنفيذ المهام بكفاءة. وإن القيادة الناعمة تمثل القدرة على الوصول إلى الهدف المنشود من خلال جذب الآخرين وليس باللجوء إلى التهديدات أو العقوبات تعتمد هذه القوى على الثقافة والمبادئ والسياسات السياسية. فضلاً عن إذا كنت قادراً على إقناع الآخرين بفعل ما تريد لتحقيق الأهداف (Nye, 2017: 3). ويرى (Reevy, 2013: 33) إن القيادة الناعمة هي ممارسة التأثير من خلال مجموعة من مهارات القيادة الناعمة لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية.

2. أبعاد القيادة الناعمة: سيتم الاعتماد على نموذج (Jabour, 2023: 147) في تحديد أبعاد القيادة الناعمة وهي ثلاثة أبعاد وفيما يأتي شرحاً مختصراً لكل بعد من هذه الأبعاد:

أ. **الرؤية:** ترتبط القيادة بمفاهيم (التوجيه والإرشاد والتأثير) مع الآخرين من أجل تحقيق أهداف مشتركة والرؤية هي المستقبل المثالي الذي يمكن الوصول إليه وتحمل خيالاً واضحاً ومقنعاً يُسهّل طريق التطوير الذي تُحدده وترسمه وفقاً للتقاليد وترتبط بالإجراءات التي يتبناها الأفراد لتحقيق التغيير وإن الرؤية تعمل على تفعيل مشاعر وقدرات الأفراد فإذا رُسِمَت بشكل صحيح فإنها تعمل على إيجاد روح الجماعة في النفوس في أوقات الفراغ كما إن تنمية كل من الطاقة والالتزام داخل العمل (Yang, 2024: 1145). ويشير (Kibasika, 2024: 393) إلى أن الرؤية تعبر عن رسالة القيادة ورؤيتها وقيمها وأهدافها الاستراتيجية في ممارسات تطوير المنظمات وهي أمراً حيوياً لتحديد اتجاه واضح وتعزيز ثقافة إيجابية وتحقيق التميز وتعد هذه المبادئ التوجيهية وتدمجها في عمليات تطوير المنظمة ويُخصص دور القيادة بتحقيق أغراض وأهداف المنظمة.

ب. **التواصل:** يُعد بُعد التواصل من أقدم جوانب الأنشطة البشرية إذ يُمثل نشاطاً بشرياً مهماً نشأ وتطور ووصل إلى شكله المعاصر عبر مراحل التاريخ البشري وفي الوقت نفسه تطورت أساليب ووسائل جمع الإنتاج الفكري والإنساني وتنظيمه وتخزينه ونشره لأكبر عدد ممكن من المستفيدين بشكل يتجاوز الحدود الجغرافية الضيقة والثقافة إلى الأمام فضلاً عن دوره الرئيس في تسهيل وصول المعلومات إلى جميع المستفيدين (Erbay et al, 2024: 20671). ويُعد التواصل بمثابة شريان الحياة للتفاعل بين الأفراد والقادة وتُعد الكفاءة في التواصل شرطاً أساسياً للوصول إلى ذروة الأداء الوظيفي ورعاية علاقات عمل متناغمة داخل البيئة التنظيمية وتتجذر تنمية الثقة بين الموظفين في التواصل الجيد الذي يعمل كمحفز لتحسين إنتاجية الموظفين وتعزيز العمل الجماعي لا يُشكل التواصل الفعال بين القائد والتابعين فرقاً متماسكة فحسب بل يُعزز أيضاً الأداء الوظيفي ويُخفف في الوقت نفسه من دوران الموظفين في جوهره يعكس أداء الوظيفة تصرفات القائد وإنجازاته وهو منتج يتماشى مع قواعد المنظمة ومتطلباتها وتوقعاتها (Balakrishnan, 2024: 377).

ج. **الذكاء العاطفي:** هو إتقان الذات والانضباط والقدرة على التعاطف التي تسمح للقائد بتوجيه المشاعر الشخصية وجذب الآخرين أن القيادة هي إحدى ممارسات القيادة الذكية التي يقدمها أو يستخدمها قادة المؤسسات لتحفيز الموظفين ويذهب بعض الباحثين إلى أن الذكاء العاطفي أو العاطفي يتكون من مجموعة من القدرات العقلية (Kuokkanen, 2024: 2). ويلعب الذكاء العاطفي دوراً حيوياً في تحفيز فرق العمل والتعامل مع الأمور المعقدة وتعزيز الابتكار في الديناميكيات التنظيمية. كما يساعد الذكاء العاطفي في إدارة العلاقات والوعي الذاتي والتعاطف وبتبسيط الذكاء العاطفي للقيادة فرصة للتعرف على الإشارات العاطفية لفريقهم كما أنه يساعدهم على التعاون جنباً إلى جنب مع الثقة والتعاطف (Dwivedi, 2025: 85).

ثانياً. الاستقامة التنظيمية:

1. **مفهوم الاستقامة التنظيمية:** إن الاستقامة التنظيمية تمثل حالة إنسانية سامية ترتبط بازدهار الأفراد والمنظمات عندما يكونون في أفضل صورهم، فهي تجسّد القيم الأخلاقية التي تنتج الانسجام الاجتماعي وتعزز المواطنة الصالحة والمعاملة بالمثل بما يضمن استمرارية المجتمع (Cameron et al., 2004: 3-4). وفي السياق التنظيمي، ترتبط الاستقامة بأبعاد المواطنة التنظيمية مثل الإيثار، إذ تُعد مقدمة للنجاح من خلال خلق حلقات إيجابية تصاعدية بين العاملين، ولها تأثير مباشر على الأداء خاصة بين الموظفين الذين يتمتعون بقدر عالٍ من الرفاهية، غير أن الكفاءة الفردية وحدها لا تكفي لتحقيق الأداء المنشود ما لم تُدعم بخاصية الاستقامة (Uysal, 2021: 31-32).

وتُعرّف الاستقامة التنظيمية بوصفها التزاماً جماعياً بالمبادئ التي تعزز التحسين الأخلاقي، إذ تعكس صفات الفرد من نزاهة وتميّز أخلاقي وتوافق السلوك مع المعايير العليا (Dutton & Rhee, 2021: 3). كما أن تحفيز الأفراد بالتوازي مع السلوك المستقيم يعزز من البحوث النظرية والتجريبية في مجال رفاهية العاملين والسلوك الأخلاقي (Warren, 2021: 43). وقد برزت أهمية الاستقامة التنظيمية بشكل أوضح خلال الأزمات، إذ تُعد سمة ضرورية لضمان الصدق والشفافية في الممارسات، بما يعزز الثقة المتبادلة بين المنظمات وبيئتها (Ahmed et al., 2021: 3). ومن جانب آخر، تشير الأدبيات إلى أن الاستقامة التنظيمية تسهم في توفير بيئة عمل داعمة، وتعزز التكيف وحل المشكلات بما ينسجم مع أهداف المنظمة (Dubey et al., 2019: 1). فهي تمثل إرثاً أخلاقياً يُرسخ القيم للأجيال القادمة، كما تختلف درجة الاستقامة من منظمة لأخرى مما ينعكس مباشرة على الأداء التنظيمي (Dutton & Rhee, 2021:3-4).

وتُظهر الدراسات أن المنظمات التي تغذي الفضيلة وتحافظ عليها تحقق مستويات أعلى من الفعالية التنظيمية، إذ تعمل الاستقامة كمخزن احتياطي للقوة الأخلاقية ووسيلة لتضخيم الأثر الإيجابي للموارد البشرية (Nawaz et al., 2020:75). وتُفسّر الاستقامة التنظيمية باعتبارها محركاً أساسياً للسلوك الأخلاقي، إذ تشجع الأفراد على التصرف بعدالة وتمنع الانحراف عن القيم (Constantinescu & Kaptein, 2020: 121-127). كما تسهم في تعميق القيم الفاضلة مثل التعاطف والإنسانية والصدق والثقة والولاء، وهي صفات تُمارس على المستويين الفردي والجماعي (Banker & Bhal, 2020:269)؛ (Seifollahi, 2020:1) وقد جادلت بعض البحوث بأن الاستقامة لا تُعد قيمة فردية فحسب بل خاصية تنظيمية تُترجم إلى ممارسات عملية وثقافية تُعزز الفضيلة وتحافظ عليها داخل المنظمة (Delam et al., 2019: 1). وأخيراً، يوضح Bright أن الاستقامة التنظيمية تُرسخ الصدق في العمل الخيري والعطاء التنظيمي، إذ تركز على ثلاثة محددات رئيسية: أن يكون الفعل نابعاً من نية حقيقية لتحسين حياة الأفراد وضمان رفاهيتهم، وأن يتسم بالطابع غير المشروط، وأن يُمارس لأنه الشيء الصحيح الذي ينبغي فعله، بعيداً عن أي مصلحة أو مقابل مباشر (Ahmed et al., 2021: 6).

2. **أبعاد الاستقامة التنظيمية:** تم الاعتماد على نموذج (Salas-vallina, 2020: 8) في تحديد أبعاد الاستقامة التنظيمية والتي تتكون من خمسة أبعاد هي:

أ. **الثقة (Trust):** تُعد الثقة داخل المنظمة عنصراً محورياً لا يقتصر تأثيره على المنظمات العامة فحسب، بل يتجاوزها ليشكل مورداً إدارياً بالغ الأهمية، إذ إن المستويات العالية من الثقة الشخصية تُسهم في تعزيز بناء الثقة مع المنظمات الأخرى ومع المواطنين (Hasche et al., 2021: 1769). كما أن الثقة التنظيمية تمثل عاملاً رئيساً في ضمان فاعلية الموارد البشرية من خلال قدرتها على تنسيق جهود الأفراد والجماعات والمديرين لتحقيق الاستراتيجية التنظيمية. ويُنظر إلى توافر رأس المال الفكري إلى جانب الثقة التنظيمية بعده مؤشراً على درجة عالية من الاستقرار النسبي في المنظمة، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على سلوكيات الموظفين وأدائهم بما يضمن تحقيق الأهداف الإستراتيجية (Hasan, 2021:131).

وتتميز الثقة التنظيمية بارتباطها بمجموعة من القيم الأخلاقية الجوهرية مثل الإخلاص، والولاء، والصدق، وهو ما يعزز حضورها في مستويات متعددة داخل المنظمة، فهي تظهر في الثقة بين أعضاء الفريق، والثقة بين القادة والمروّسين، والثقة بين المنظمة وموظفيها، فضلاً عن الثقة

المتبادلة بين الأفراد أنفسهم داخل المنظمة، كما تُعد الثقة عاملاً داعماً في بناء العلاقات التنظيمية وتعزيز الأصول غير الملموسة، وفي مقدمتها رأس المال البشري المتخصص بمختلف إدارات المنظمة (Zhang et al., 2021: 5).

ب. التسامح (Forgiveness): يشير بُعد التسامح في المنظمات إلى بيئة عمل خالية من الاتهام والغضب والكراهية تجاه الأفراد الذين يرتكبون الأخطاء، إذ يتم تبني نهج يقوم على تقبل الهفوات والتعامل معها بروح بناءة. ويُسهم هذا المناخ في تعزيز الرغبة لدى العاملين في ممارسة التسامح، وزيادة مستويات الرضا الوظيفي، ودعم سلوكيات المواطنة التنظيمية، في الوقت الذي يقلل فيه من ضغوط العمل (Yeşiltaş et al., 2020: 2). ويُعرّف التسامح بأنه عملية علائقية يتم من خلالها الاعتراف بالسلوك الضار من قبل أحد الأطراف أو كليهما، ليقوم الطرف المتضرر بمنح قدر من الرحمة غير المستحقة للمخالف، بما يؤدي إلى تحول المشاعر من السلبية إلى الإيجابية، وإعادة التفاوض على العلاقة بما يفتح المجال أمام المصالحة وإعادة بناء الثقة (Ruggiero, 2020: 3).

ج. النزاهة (integrity): نشأت كلمة "النزاهة" من الأصل اللاتيني *Integritas* الذي يشير إلى حالة الكمال والاكتمال والاتساق، أي أن تكون متكاملة وغير مجزأة. ويمكن النظر إلى مفهوم الكمال بهذا المعنى باعتباره جوهرًا شاملاً لفكرة النزاهة، إذ يلاحظ أن هذا التركيز على الكمال، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، يعد سمة بارزة في مراجعات الأدبيات المتعلقة بالنزاهة (Hoekstra & Kaptein, 2021: 130). وتُعرّف النزاهة بأنها التصرف بما ينسجم مع القيم والمعايير والقواعد الأخلاقية ذات الصلة. وفي السياق العام، يُظهر السياسيون والموظفون العموميون النزاهة عندما يؤدون واجباتهم ومسؤولياتهم على نحو مبرّر أخلاقياً، ويتم قياس ذلك بمدى التزامهم بالمعايير والقيم الأخلاقية السائدة في ذلك الوقت. وفي المقابل، فإن انتهاكات النزاهة تُعبّر عن السلوكيات التي تُخالف تلك القيم والمعايير الأخلاقية ذات الصلة (Huberts & Van Montfort, 2020: 2).

د. التفاؤل الاجتماعي (social optimism): حظي التفاؤل باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة بفضل تطور مجال علم النفس الإيجابي، إذ يُعرّف على أنه متغير فردي يعكس درجة تبني الأفراد لتوقعات إيجابية معمرة حول مستقبلهم. ورغم أن التفاؤل يُعد سمة شخصية مستقرة نسبياً، إلا أنه قابل للتطور والتغيير بمرور الوقت ويمكن تعزيزه من خلال التدخلات الموجهة (Schug et al., 2021: 3). ويرتبط التفاؤل ارتباطاً وثيقاً بقدرة الأفراد على التكيف والمرونة في مواجهة المشكلات النفسية مثل الضغوط والإجهاد، كما يُسهم في تعزيز الرفاهية العامة بما في ذلك الرضا عن الحياة (Franke & Elliott, 2021: 3).

هـ. التعاطف (sympathy): يُعد التعاطف قوة فاعلة للتطهير العقلي العميق والحماية والشفاء، إذ يدعم الحرية الداخلية ويتيح للذات والآخرين الشعور بالتماسك والانسجام، ويعمل كوسيلة أساسية لتمكين وإيصال الحكمة غير المفاهيمية (Makransky, 2021: 1). وفي بيئة العمل، يُسهم التعاطف في تعزيز القدرة على فهم مشاعر الآخرين والشعور بها، مما يؤدي إلى تطوير علاقات متبادلة قائمة على الثقة والاحترام. وتشير الدراسات إلى أنه عندما تسود ثقافة التعاطف داخل المؤسسة، يصبح الموظفون أكثر استعداداً للعمل والتصرف لدعم المشاركة التنظيمية والمساهمة الفاعلة في جهود المنظمة. وبما أن الاستقرار العاطفي يؤثر مباشرة على كفاءة الأداء، فإن التعاطف يُعد أداة أساسية يجب أن يكون قادة ومنظمو العمل واعين بها، خصوصاً في منظمات الخدمة العامة (Chaiprasit & Rinthaisong, 2021: 2).

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

أولاً. اختبار فرضيات الارتباط: لغرض دراسة العلاقة بين متغيرات البحث اعتمد الباحث على مصفوفة علاقة الارتباط من خلال تبني معامل الارتباط البسيط (بيرسون) لاختبار فرضيات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (القيادة الناعمة) والمتغير التابع (الاستقامة التنظيمية)، وقبل الدخول في اختبار الفرضيات فلا بد للإشارة أيضاً إلى حجم العينة (120) موظف ونوع الاختبار (2-tailed). أما تفسير قوة الارتباط بين المتغيرين، فاستند الباحث إلى تصنيف (Lehman, 2005: 123)، بعد تحديد اتجاه العلاقة الإيجابي (الطردية)، والسلبى (العكسي)، فيكون تفسير الأول لأي زيادة الاهتمام بالمتغير المستقل سيؤدي بالضرورة إلى زيادة التابع بنفس قيمة معامل الارتباط، أما الثاني فيكون الاهتمام بالأول سيؤدي إلى ضعف الاهتمام بالثاني والعكس صحيح والجدول رقم (1) يوضح تفسير العلاقة.

جدول (1): قيمة معاملات الارتباط ونوع العلاقة وقوتها

ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جداً
$r < 0.20$	0.20- 0.39	0.40-0.59	0.60-0.79	$r > 0.80$

Source: Ann, La'nsa (2006), Jmp for Basic Univariate and Multivariate Statistics: A Step-by-step Guide, Cary, NC: SAS Press, ISBN 9781-1-59047-576-8

الفرضية الرئيسية الأولى H1: انطلقت هذه الفرضية "من توقع وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين القيادة الناعمة والاستقامة التنظيمية في المصرف قيد الدراسة" يلاحظ من الجدول أدناه، وجود ارتباط طردي قدره (0.917)، وبمستوى عال جداً، وهو دال إحصائياً، لأن مستوى المعنوية داخل منطقة القبول، وهو أصغر من (5%)، وإن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (9.099) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.981) تدعم مستوى الدلالة، وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضية، ويمكن الاستدلال بالزيادة أو النقصان في الاستقامة التنظيمية من خلال الزيادة أو النقصان في القيادة الناعمة.

ولغرض اختبار هذه الفرضية تم افتراض ثلاث فرضيات فرعية هي اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، التواصل، الذكاء العاطفي) والاستقامة التنظيمية.

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى H1-1: "انطلقت هذه الفرضية من توقع وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية" بين الرؤية والاستقامة التنظيمية في المصرف قيد الدراسة"، يلاحظ من الجدول أدناه، وجود ارتباط طردي قدره (0.582)، وبمستوى متوسط، وهو دال إحصائياً، لأن مستوى المعنوية داخل منطقة القبول، وهو أصغر من (5%)، وإن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (6.365) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.981) تدعم مستوى الدلالة، وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضية، ويمكن الاستدلال بالزيادة أو النقصان في الاستقامة التنظيمية من خلال الزيادة أو النقصان في الرؤية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية H1-2: "انطلقت هذه الفرضية من توقع وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية" بين التواصل وبين الاستقامة التنظيمية في المصرف قيد الدراسة، يلاحظ من الجدول أدناه، وجود ارتباط طردي قدره (0.775)، بمستوى عالي، وهو دال إحصائياً، لأن مستوى المعنوية داخل منطقة القبول، وهو أصغر من (5%) وإن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (8.212) وهي أكبر من قيمة

(T) الجدولية والبالغة (1.981) تدعم مستوى الدلالة، وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضية، ويمكن الاستدلال بالزيادة أو النقصان في الاستقامة التنظيمية من خلال الزيادة أو النقصان في التواصل.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة H1-3: "انطلقت هذه الفرضية من توقع وجود علاقة ارتباط دالة احصائياً" بين الذكاء العاطفي والاستقامة التنظيمية في المصرف قيد الدراسة، يلاحظ من الجدول أدناه، وجود ارتباط طردي قدره (0.753)، بمستوى عالٍ، وهو دال احصائياً، لأن مستوى المعنوية داخل منطقة القبول، وهو أصغر من (5%)، وإن قيمة (T) المحسوبة والبالغة (9.188) وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية والبالغة (1.981) تدعم مستوى الدلالة، وعلى أساس هذه النتائج تقبل الفرضية، ويمكن الاستدلال بالزيادة أو النقصان في الاستقامة التنظيمية من خلال الزيادة أو النقصان في الذكاء العاطفي.

جدول (2): قيم الارتباط بين متغير القيادة الناعمة والاستقامة التنظيمية

القرار	اتجاه العلاقة	اختبار T المحسوبة	شدة العلاقة	قيمة معامل الارتباط ومستوى الدلالة		أبعاد القيادة الناعمة	الاستقامة التنظيمية
قبول الفرضية	طردية موجبة	6.365	متوسطة	0.582**	R	الرؤية	
				0.000	Sig.		
قبول الفرضية	طردية موجبة	8.212	قوية	0.775**	R	التواصل	
				0.000	Sig.		
قبول الفرضية	طردية موجبة	9.188	قوية	0.753**	R	الذكاء العاطفي	
				0.000	Sig.		
				0.000	Sig.		
قبول الفرضية	طردية موجبة	9.099	قوية جدا	0.917**	R	القيادة الناعمة	
				0.000	Sig.		
Correlation is Significant at .** the 0.01 level (2-tailed) قيمة (T) الجدولية = (1.981)				4		عدد الفرضيات المقبولة	
				100%		النسبة المئوية	

المصدر: من إعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS.V.28).

ثانياً. اختبار فرضيات التأثير: من أجل التعرف على علاقات التأثير بين متغيرات البحث، تم اللجوء إلى أسلوب تحليل الانحدار، ويعرف تحليل الانحدار على أنه أسلوب إحصائي لدراسة ونمذجة العلاقة بين المتغيرات. والذي يبين فيه اعتماد متغير واحد يسمى المتغير التابع على متغير واحد أو أكثر تسمى بالمتغيرات المستقلة وبناء نموذج رياضي يصف علاقة الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وسنتناول في هذا الجزء من التحليل أكثر أساليب الانحدار استخداماً وأكثرها شيوعاً لدى كثير من الباحثين وهو تحليل الانحدار الخطي (Afthanorhan et al., 2014: 189).

وكما يأتي:

الفرضية الفرعية الأولى: "تنص الفرضية الرئيسية على: ("وجود تأثير دال إحصائي" للقيادة الناعمة في الاستقامة التنظيمية).

"لبرهنة هذه الفرضية تم انشاء نموذج هيكلي يبين طبيعة العلاقة" بين القيادة الناعمة والاستقامة التنظيمية، إذ يلاحظ من الجدول في أدناه موثوقية ومغولية النموذج بالاعتماد على معايير جودة الملاءمة التي تجاوزت المؤشرات المطلوبة بالاعتماد على (Hair et al. 2010)، المذكورة في الجدول رقم (3). ويتضح من قيمة مؤشر جودة التوافق (GFI) بقيمة (1.00)، وقيمة مربع كاي إلى نسبة الحرية التي سجلت (4.504)، وبلغ جذر متوسط مربع خطأ التقريب (RMSEA) على أنه (0.066)، فضلاً عن ذلك، تجاوزت تشعبات الأوزان الانحدارية العاملة (0.40)، مما يدل على مستوى مرتفع من المطابقة، ويتبين من نتائج الاحصاء الاستدلالي بين القيادة الناعمة في الاستقامة التنظيمية، فقد سجلت معاملات الانحدار قيم ($\alpha=1.418$) ($\beta=0.681$)، وإن قيمة (F) المستخلصة والمحسوبة (507.003). وهي (أكبر) من (F) المجدولة البالغة (3.85)، وتفسر قيمة (R^2) إلى أن القيادة الناعمة يفسر ما نسبته (72. %) من التغيرات التي تحدث على الاستقامة التنظيمية، كما وسجلت قيمة (t) المتحصل عليها لـ (β) لمتغير القيادة الناعمة (20.351). وهي أكبر من القيمة (t) المجدولة البالغة (1.981) وهذا يفسر إلى ثبات دلالة (β)، إذ يتضح من قيمة (β) بأن زيادة القيادة الناعمة بمقدار وحدة واحدة سيقود إلى زيادة الاستقامة التنظيمية بنسبة (68%)، ومما سبق يمكن قبول الفرضية أي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة الناعمة في الاستقامة التنظيمية).

جدول (3): نموذج الانحدار بين القيادة الناعمة والاستقامة التنظيمية

المتغير المستقل	α	β	(t)	F المحسوبة	R Square	Sig
القيادة الناعمة	1.418	0.681	20.351	507.003	0.840	0.000
(F) الجدولية				3.85		
(t) الجدولية				1.981		
حجم العينة				120		
القرار				قبول الفرضية		

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS، تم إعداده من قبل الباحثين وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية، لبرهنة هذه الفرضيات تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد وكما يأتي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى (H2-1): تنص الفرضية الفرعية الأولى على ("وجود تأثير دال إحصائي" للرؤية في الاستقامة التنظيمية بأبعادها (الثقة، التسامح، النزاهة، التفاؤل الاجتماعي، التعاطف).

"يشير الجدول في أدناه، نتائج الاحصاء الاستدلالي بين الرؤية في الاستقامة التنظيمية، فقد سجلت معاملات الانحدار قيم ($\alpha=1.741$) ($\beta=0.510$)، كما إن الانموذج يفسر (41%) من قيمة المتغيرات التي تحدث في المتغير المستجيب، وإن الانموذج معنوي اعتماداً على قيمة (F) المستخلصة المقدرة (188.725) التي ظهرت بأنها معنوية وأكبر من قيمتها المجدولة البالغة (3.85)، كما وسجلت قيمة (t) المتحصل عليها لـ (β) لمتغير الرؤية (12.985). وهي أكبر من القيمة (t) المجدولة البالغة (1.981) وهذا يفسر إلى ثبات دلالة (β)، إذ يتضح من قيمة (β) بأن زيادة الرؤية بمقدار وحدة واحدة سيقود إلى تعزيز الاستقامة التنظيمية بنسبة (51%)، ومما سبق يمكن

قبول الفرضية أي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الرؤية في الاستقامة التنظيمية)، وهذا يدل على أن زيادة الاهتمام إدارة المصرف قيد الدراسة بالرؤية من خلال الأخذ بنظر الاعتبار قدرة القائد على استشراف المستقبل وتحديد اتجاه واضح وملهم لفرق العمل وفق نظرة استراتيجية شاملة لتحقيق الاهداف المشتركة بروح من التعاون والثقة يؤدي إلى ارتفاع في الاستقامة التنظيمية، وتكون معادلة الانحدار كما يأتي:

$$y = a + bx$$

$$y = 1.74 + 0.51x$$

ب. الفرضية الفرعية الثانية (H2-2): تنص الفرضية الفرعية الثانية على: (" وجود تأثير دال إحصائياً" للتواصل في الاستقامة التنظيمية بأبعادها (الثقة، التسامح، النزاهة، التفاؤل الاجتماعي، التعاطف). "يشير الجدول في أدناه، نتائج الاحصاء الاستدلالي بين التواصل في الاستقامة التنظيمية، فقد سجلت معلمات الانحدار قيم ($\alpha=1.750$) ($\beta=0.561$)، كما إن الانموذج يفسر (54%) من قيمة المتغيرات التي تحدث في المتغير المستجيب، وإن الانموذج معنوي اعتماداً على قيمة (F) المستخلصة المقدرة (298.563) التي ظهرت بأنها معنوية وأكبر من قيمتها الجدولة البالغة (3.85)، كما وسجلت قيمة (t) المتحصل عليها لـ (β) لمتغير التواصل (17.985). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولة البالغة (1.981) وهذا يفسر إلى ثبات دلالة (β)، إذ يتضح من قيمة (β) بأن زيادة التواصل بمقدار وحدة واحدة سيقود إلى زيادة الاستقامة التنظيمية بنسبة (56%)، ومما سبق يمكن قبول الفرضية أي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين التواصل في الاستقامة التنظيمية)، وهذا يدل على أن زيادة واهتمام إدارة المصرف قيد الدراسة بالتواصل من خلال تبادل المعلومات والافكار والمشاعر والرؤى بين القائد وأفراد فريقه بطريقة فعالة تعزز الثقة وتدعم التفاهم المشترك وتسهم في بناء علاقة ايجابية تسهل تحقيق أهداف القيادة الناعمة يؤدي إلى ارتفاع في الاستقامة التنظيمية. وتكون معادلة الانحدار كما يأتي:

$$y = a + bx$$

$$y = 1.75 + 0.56x$$

الفرضية الفرعية الثالثة (H2-3): تنص الفرضية الفرعية الثالثة على: (" وجود تأثير دال إحصائياً" للذكاء العاطفي في الاستقامة التنظيمية بأبعادها (الثقة، التسامح، النزاهة، التفاؤل الاجتماعي، التعاطف).

"يشير الجدول في أدناه، نتائج الإحصاء الاستدلالي بين الذكاء العاطفي في الاستقامة التنظيمية، فقد سجلت معلمات الانحدار قيم ($\alpha=1.679$) ($\beta=0.58$)، كما إن الانموذج يفسر (61%) من قيمة المتغيرات التي تحدث في المتغير المستجيب، وإن الانموذج معنوي اعتماداً على قيمة (F) المستخلصة المقدرة (473.511) التي ظهرت بأنها معنوية وأكبر من قيمتها الجدولة البالغة (3.85)، كما وسجلت قيمة (t) المتحصل عليها لـ (β) لمتغير الذكاء العاطفي (20.719). وهي أكبر من القيمة (t) الجدولة البالغة (1.981) وهذا يفسر إلى ثبات دلالة (β)، إذ يتضح من قيمة (β) بأن زيادة الذكاء العاطفي بمقدار وحدة واحدة سيقود إلى تعزيز الاستقامة التنظيمية بنسبة (50%)، ومما سبق يمكن قبول الفرضية أي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين الذكاء العاطفي في الاستقامة التنظيمية)، وهذا يدل على أن زيادة اهتمام إدارة المصرف قيد الدراسة للمتغير الفرعي الذكاء العاطفي من خلال إدراك القائد لمشاعره ومشاعر الآخرين وإدارتها بطريقة تعزز من العلاقات

الإيجابية وتحفز العاملين وتدعم بيئة عمل تعاونية وسليمة وتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بسلاسة وفعالية وهذا يقود إلى تعزيز في الاستقامة التنظيمية. وتكون معادلة الانحدار كما يأتي:

$$y = a + bx$$

$$Y = 1.68 + 0.499$$

جدول (4): تحليل أثر أبعاد القيادة الناعمة في الاستقامة التنظيمية

المؤشرات	أبعاد متغير القيادة الناعمة		
	الرؤية	التواصل	الذكاء العاطفي
الاستقامة التنظيمية	1.741	1.750	1.679
	0.510	0.561	0.499
	41%	54%	61%
	188.725	298.563	473.511
	12.985	17.985	20.719
	0.000	0.000	0.000
	3.85		
	1.981		
	120		
	قبول الفرضية	قبول الفرضية	قبول الفرضية

المصدر: "برنامج SPSS.V.25"

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد القيادة الناعمة والاستقامة التنظيمية ويعكس أهمية سلوكيات القائد من حيث المرونة والإنسانية في تعزيز القيم الأخلاقية داخل المنظمة.
2. إن بُعد الرؤية والتواصل من أكثر أبعاد القيادة الناعمة تأثيراً في تعزيز التسامح وبناء الثقة لدى الموظفين.
3. إن لبعد الذكاء العاطفي أثر كبير في مدى قدرة القيادة في التأثير العاطفي وبناء الثقة بين القادة والموظفين وانعكاسها على فاعلية الاستقامة التنظيمية.
4. تشير نتائج البحث إن البيئة التنظيمية التي تتبنى أساليب قيادية غير تقليدية كالقيادة الناعمة تميل إلى إظهار مستوى أعلى من النزاهة والالتزام.
5. يشكل غياب البرامج التدريبية والتطويرية الموجهة نحو المهارات الناعمة لدى القيادات تحدياً جوهرياً أمام المؤسسات المصرفية في تعزيز وترسيخ ثقافة الاستقامة التنظيمية.

ثانياً. التوصيات:

1. ضرورة العمل على تعزيز ثقافة القيادات الناعمة في بيئة العمل المصرفية من خلال اعتمادها كنموذج إداري أساسي بيئة العمل الداخلية.

2. تنظيم برامج تدريبية وتطويرية للقادة أو المستويات الإدارية مع التركيز على مهارات التواصل والذكاء العاطفي والتأثير الإيجابي.
3. ضرورة إنشاء مدونة للسلوك الوظيفي لتوضيح المعايير الأخلاقية والسلوكية مع التركيز على دور القيادات في تعزيز الالتزام بها.
4. يجب تشجيع الحوار المفتوح والمستمر والمرن بين الإدارة والموظفين لدعم بيئة عمل تتسم بالشفافية وروح الفريق الواحد.
5. ضرورة الالتزام بقياس مؤشرات الاستقامة التنظيمية بشكل دوري وربطها بتقارير الأداء الفردي أو الجماعية.

ثالثاً. آلية تنفيذ التوصيات:

1. تعزيز ثقافة القيادة الناعمة من خلال عقد ورش عمل توعوية حول القيادات الناعمة داخل فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف بإشراف قسم التدريب والتطوير وإدارة الموارد البشرية.
2. التعاقد مع مدربين مخصصين في المولد البشرية وإقامة مراكز للتدريب المصرف المستمر لتطوير القادة وقت حقيقية تدريبية شاملة.
3. تشكيل لجنة لصياغة مدونة السلوك الوظيفي بمشاركة ممثلين من كافة الأقسام والشؤون القانونية والموارد البشرية لدعم وتعزيز مؤشرات الاستقامة والنزاهة في بيئة العمل.
4. تخصيص اجتماعات دورية أسبوعية - شهرية مفتوحة بين الإدارة والموظفين لمناقشة مؤشرات الاستقامة وبناء الثقة وإشاعة روح التسامح وتركيز مبادئ النزاهة والتفاهل بظروف العمل والتعاطف مع متطلبات الموظفين.
5. تصميم استبيان والأخذ بآراء الموظفين بشكل دوري للتركيز على المؤشرات المعنوية والسلوكية وجودة العمل والرقابة الداخلية.

المصادر

1. Ahmed, J. U., Islam, Q. T., Ahmed, A., Faroque, A. R., & Uddin, M. J. (2021). Corporate social responsibility in the wake of COVID-19: multiple cases of social responsibility as an organizational value. *Society and Business Review*.
2. Al-A'wasa, Saleh Ibrahim Sulaiman. (2018). The Impact of Soft Leadership Practices on the Organizational Climate for Creativity at Jordan Customs Department (JCD). *European Journal of Business and Management*, 10(30), 4-13.
3. Ariratana, W., Sirisookslip, S., & Tang, K. N. (2015). Development of Leadership Soft Skills Among Educational Administrators. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 331-336.
4. Balakrishnan, Kavitha, et al. (2024). Enhancing Work Performance: The Role of Communication Styles and Leadership. *Journal Communicaci: The Malaysian Journal of Communication*, 40(1).
5. Banker, D. V., & Bhal, K. T. (2020). Understanding compassion from practicing managers' perspective: Vicious and virtuous forces in business organizations. *Global Business Review*, 21(1), 262-278.

6. Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766-790.
7. Chaiprasit, W., & Rinthaisong, I. (2021). It's time to awaken compassion at the workplace: An empirical study from government agencies.
8. Constantinescu, M., & Kaptein, M. (2020). Virtue ethics and CSR: The two sides of sustainable organizational performance. In *Intrinsic CSR and Competition* (pp. 119-132). Palgrave Macmillan, Cham.
9. Delam, H., Ghasemi, F., Kavi, E., Masmouei, B., Jokar, M., & Bazrafshan, M. R. (2019). The Relationship between Spiritual Well-being and Organizational Virtuousness with Performance of Secondary School Teachers in Bandar Lengeh City, 2017. *International Journal of School Health*, 6(4).
10. Dubey, S., Ruparel, N., & Choubisa, R. (2019). Does organizational virtuousness and psychological capital impact employee performance: evidence from the banking sector. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*.
11. Dwivedi, Deeksha. (2025). Emotional Intelligence and Artificial Intelligence Integration Strategies for Leadership Excellence. *Advances in Research*, 26(1), 84-94.
12. Dutton, J., & Rhee, S. Y. (2021). Making sense of organizational actions in response to tragedy: Virtue frames, organizational identification and.
13. Erbay, Muhammad et al. (2024). The Relationship between Leadership and Communication, and the Importance of Effective Communication in Online Learning. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(6), 2065-2076.
14. Franke, V. C., & Elliott, C. N. (2021). Optimism and Social Resilience: Social Isolation, Meaninglessness, Trust, and Empathy in Times of COVID-19. *Societies*, 11(2), 35.
15. Hasche, N., Höglund, L., & Mårtensson, M. (2021). Intra-organizational trust in public organizations – the study of interpersonal trust in both vertical and horizontal relationships from a bidirectional perspective. *Public Management Review*, 23(12), 1768-1788.
16. Hasan, K. K. (2021). The relationship between intellectual capital and organizational trust and its impact on achieving the requirements of entrepreneurship strategy (The case of Korek Telecom Company, Iraq). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 8(2), 130-146.
17. Hendriks, M., Burger, M., Rijsenbilt, A., Pleeging, E., & Commandeur, H. (2020). Virtuous Leadership and Employee Flourishing: The Mediating Role of Work Engagement. Manuscript not published.
18. Hoekstra, A., & Kaptein, M. (2021). The Integrity of Integrity Programs: Toward a Normative Framework. *Public Integrity*, 23(2).
19. Huberts, L., & Van Montfort, A. (2020). Integrity of Governance: Towards a System Approach. In C. Jurkiewicz, *Global Corruption and Ethics Management*, Londres, Rowan and Littlefield, 184-193.

20. Jabour, Ali Abdul Zaid. (2023). The Role of Soft Leadership in the Quality of Work Life: An Applied Study on a Sample of Employees Working at the Union Food Industries Company.
21. Kibasika, John Alsadig. (2024). Expressing Leadership Mission, Vision, Values, and Strategic Objectives in Academic Institutions' Development Practices. *Journal of Research Innovation and Its Implications in Education*, 8(1), 393-402.
22. Kuokkanen, Emma Maria. (2024). Leading in the 21st century: The effect of emotional intelligence on leadership. *Journal of Selection and Assessment*, 6(1), 35-44.
23. Makransky, J. (2021). Compassion in Buddhist psychology.
24. Marques, Joan. (2013). Understanding the strength of gentleness: Soft-skilled leadership on the rise. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 163-171.
25. Nawaz, A., Abdurachman, E., Gautama, I., & Furinto, A. (2020). An empirical study of the impact of leadership, virtuousness and decision-making process on effectiveness of Indonesian private universities. *The Management Journal of Binaniaga*, 5(01), 69-78.
26. Nye, Joseph. (2017). Soft Power: The Origins of the Concept and Its Political Progress. *Palgrave Journal of Communication*, 3(1).
27. Rao, M. S. (2016). Debunking Myths about Soft Leadership and Exploring Its Role in Achieving Excellence and Organizational Effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, 48(7), 362-366.
28. Rao, M. S. (2017). Soft Leadership: An Innovative Leadership Perspective. *The Journal of Values-Based Leadership*, 10(1).
29. Reeve, G. M., Chamberlain, C. J., & Stein, J. (2013). Identifying Collaboration, Teamwork, and Leadership Practices on Campus. *Currents in Teaching and Learning*, 6.
30. Ruggiero, I. (2020). Communicating Forgiveness: How Organizational Members Seek Forgiveness to Benefit Their Workplace (Doctoral dissertation, Texas A&M University-Corpus Christi).
31. Salas-Vallina, A. (2020). Towards a Sustainable Leader-Follower Relationship: Constructive Dissensus, Organizational Virtuousness and Happiness at Work (HAW). *Sustainability*, 12(17), 7087.
32. Schug, C., Morawa, E., Geiser, F., Hiebel, N., Beschoner, P., Jerg-Bretzke, L., & Erim, Y. (2021). Social Support and Optimism as Protective Factors for Mental Health among 7765 Healthcare Workers in Germany during the COVID-19 Pandemic: Results of the VOICE Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3827.
33. Seifollahi, N. (2020). Analysis of the effect of social capital on organizational virtue with the mediating role of social responsibility. *Social Capital Management*, 7(2), 171-194.
34. UYSAL, H. T. (2021). The Mediation Role of Organizational Justice in the Effect of Organizational Virtuousness on Work Productivity. *Journal of Research in Business*, 6(1), 26-53.
35. Warren, M. A. (2021). "This is the Way I Win my Own Soul Back": Exploring the Role of Allies' Virtuous Motivation for Equity and Inclusion.

36. Yang, De Long, & Ning Yang. (2024). Uncovering the Path to Employee Performance Excellence: Visionary Leadership Behavior, Vision Commitment, and Organizational Resource Support. *Journal of Leadership and Organization Development*, 45(7).
37. Yeşiltaş, M., Gürlek, M., Tuna, M., Kanten, P., & Çeken, H. (2020). Paternalistic leadership and organizational identification: The mediating role of forgiveness climate. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 1-30.
38. Zhang, J., Raza, M., Khalid, R., Parveen, R., & Ramírez-Asís, E. H. (2021). Impact of team knowledge management, problem solving competence, interpersonal conflicts, organizational trust on project performance, a mediating role of psychological capital. *Annals of Operations Research*, 1-21.