

القيادة الناعمة وعلاقتها بالأداء الوظيفي المتميز

Soft Leadership and its Relationship to Outstanding Job Performance

إعداد الباحث

محمد محمد عبد العزيز يوسف

باحث دكتوراه كلية التجارة جامعة عين شمس

2023

1 / مقدمة

إن القيادة هي العنصر الأكثر أهمية الذي يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية من خلال عنصر التأثير الذي يمتلكه القائد على مجموعة العمل؛ والتي اتفق العديد من الكُتّاب والباحثين والاستشاريين والممارسين على تعدد أنماطها وأنواعها الذي أدى بدوره إلى توسيع مجال القيادة في أدبيات الإدارة (Rao, 2013).

والقيادة الناعمة هي قيادة نموذجية يؤدي تطبيقها إلى اكتساب المزيد من المهارات والخبرات ومزيج من المهارات الفنية والقيادية التي تساعد على إدارة عواطف ومشاعر الناس بنجاح وهي تركز على الشخصية والمواقف وسلوك الأفراد، وتدعو إلى جعل الأفراد يشعرون بأنهم أكثر أهمية (Aldulaimi, 2018).

ووفقاً لذلك، فإن القيادة الناعمة هي قيادة تكاملية تقوم على أساس المشاركة وأقامة العلاقات الودية ضمن نطاق العمل ويتحقق ذلك من خلال الرؤية الواضحة والأنصال الفعال وكذلك الذكاء العاطفي وذلك من أجل أنجاز المهام بكفاءة وفعالية (عجيل، 2019).

وبناءً عليه، فإن القيادة الناعمة ليست قيادة متسلمة أو متسلطة أو عرجاء ولكنها قيادة المعالجة والفكر والقيادة الخادمة والقيادة الملهمة، وبعيد عن استخدامها في السياسة هي قوة إنسانية في مضمونها قوية في رمزيها مبهرة في نتائجها (Rao, 2013; 2016).

وباختصار القيادة الناعمة هي عملية تحديد الأهداف والتأثير على الناس من خلال استخدام الأنواع المرنة وبناء فرص عمل قوية، وكذلك احترامهم مما يؤدي إلى تماسكهم وتحفيزهم باستمرار من خلال التوافق بين طاقاتهم وجهودهم الموحدة (Sriruecha & Buajan, 2017).

وجدير بالذكر، أن (Breen Leuf) عام 1498 أشار إلى أهمية القيادة الناعمة من خلال عدة مقالات منشورة تبين حاجة المنظمات لقادة قادرين على معالجة حاجة الأفراد واحترامهم والأستماع إلى آرائهم من خلال تحقيق الدقة المتبادلة وتعزيز الملكية والعمل كفريق واحد وتقديم الدعم لتحقيق الأهداف.

ولقد نالت أبعاد القيادة الناعمة اهتمام كبير وواضح وتنامى من قبل ذوي الاختصاص أنسجاماً مع النظريات الحديثة في القيادة التي تركز على التفاعل والتكيف مع الظروف البيئية المتوفرة سواء من خلال مدى توافر إمكانات موارد المنظمة الداخلية سواء كانت بشرية أو معلوماتية ومن ثم مدى أنسجامها مع المنظمات الأخرى (Al-A'wasa, 2018).

ولابد من اختيار قادة تتوافر لديهم مواصفات القيادة الناعمة ومن يمتلكون الخبرة والصفات والخصائص التي تؤثر على المرؤوسين لمواكبة التطورات في دول العالم، ويدركون أن القيادة ليست أصدر أوامر بل أنها تتطوي أيضاً على القيادة بالقدوة وأجتذاب الآخرين لتحقيق الغايات والرؤى المشتركة (Rao, 2017).

هذا، ونظراً لتغيير الظروف البيئية للمؤسسات كزيادة حال عدم التأثر البيئي وكذلك حده المنافسة ونشؤ ظاهرة العولمة، أدى ذلك إلى قصور المدخل التقليدي في الأداء الفردي والمؤسسي الأمر الذي قاد المؤسسات إلى البحث عن طرق ومناهج أكثر فعالية تتلاءم مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية لها، لذلك تسعى هذه الأخيرة للعمل على رفع مستوى أداء عاملها للوصول للأداء الوظيفي المتميز (العسكري والدلوي، 2017).

غير أن الأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات وأستمرارها في عالم اليوم القائم على التطور المستمر في أساليب وطرق العمل والسيطرة على رغبات الزبون. ولتحقيق الأداء المتميز لابد من تقديم الحوافز وتهيئة بنية العمل ووضع معايير مرنة لقياس أداء الفرد وربط نظام الأداء الوظيفي المتميز بالمكافآت والترقيات (زياده، 2021؛ Saoudi & Dehane, 2020).

وبناءً على ما تقدم، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار العلاقة بين ممارسات القيادة الناعمة والأداء الوظيفي المتميز متعدد الأبعاد، وذلك بالتطبيق على بعض الشركات في قطاع صناعة البترول المصرية، وتحديدًا على شركتين بارزتين في هذه الصناعة هما: الشركة الهندسية للصناعات البترولية الكيماوية والاسكندرية للصيانة البترولية، مما يعمل على معالجة الفجوة البحثية في الأدبيات وتحقيق أهداف الدراسة الحالية.

2 / مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة مما تفرضه الظروف الراهنة من تداعيات تفشي وباء كورونا المستجد COVID-19 وما يستدعيه من فرض تحديات وتغييرات جذرية وتزايدية في استراتيجيات وسياسات وخطط وأنشطة ليس فقط منظمات قطاع البترول، ولكن أيضاً كافة منظمات الأعمال المحلية والعالمية، الأمر الذي استوجب على قادة هذه المنظمات التركيز على المهارات القيادية الناعمة بدلاً من الصارمة من خلال الاهتمام بالمرؤوسين والتقدير وبناء ثقافة التواصل الفعال معهم ونكران الذات والعمل بروح الفريق، وكل ما يدعم حشد الموارد البشرية لقبول ثقافة التغيير التنظيمي ومواجهة التحديات المحلية والعالمية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وفي ضوء مراجعة الأدبيات السابقة النظرية والتطبيقية يتضح وجود فجوة بحثية تتمثل في الاهتمام القليل والمحدود بدراسة ممارسات القيادة الناعمة وعلاقتها بالنواتج الوظيفية لعمل المرؤوسين، والتي أبرزها الأداء الوظيفي المتميز، فضلاً عن أن العلاقة بين القيادة الناعمة والأداء الوظيفي المتميز غير مكتشف من الناحية التطبيقية في أدبيات الإدارة.

وبناءً على ذلك، يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

"هل توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة بأبعادها الفرعية والأداء الوظيفي المتميز وأبعاده الفرعية

لدى الموظفين في شركات قطاع البترول المصرية؟"

3/ أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية

- (1) يقدم البحث الحالي رؤية علمية جديدة عن مفهوم القيادة الناعمة وأبعادها الفرعية، ومن ثمّ إثراء المناقشات النظرية للباحثين حول تعريف وقياس القيادة الناعمة كمفهوم متعدد الأبعاد يشمل ممارسات ومهارات محددة تختلف باختلاف الثقافات والاقتصاديات النامية والمتقدمة.
- (2) سد الفجوة في الدراسات العربية في تناول موضوع بحثي حديث النشأة "القيادة الناعمة" لم يحظ بعد على الاهتمام الكافي بدراسة محدداته ونواتجه المرتبطة بعمل المرؤوسين، فضلاً عن أن الاختبار التطبيقي له في القطاع الصناعي مثل: قطاع البترول يندر البحث فيه على حد علم الباحثة وحدود بحثها في المكتبة الرقمية العربية.

- (3) يستجيب البحث الحالي لتوصيات بعض الدراسات السابقة التي نادى بضرورة التحقق من نظرية القيادة الناعمة الناشئة عبر ثقافات أخرى غير الغربية، وبخاصة في سياق الدول النامية مثل مصر، وتحري أبعاد جديدة مناسبة، وآليات جديدة تربطها بنواتج العمل الايجابية غير المناخ والالتزام.
- (4) تُسهم الدراسة الحالية أيضاً في أدبيات القيادة بصفة خاصة من خلال تناول نظرية القيادة الناعمة وتقصي دورها في تحسين الأداء الوظيفي المتميز للمرؤوسين في أماكن عملهم، مما يرشد الباحثين نحو اقتراح أطر نظرية ورسم صورة كاملة للنواتج الايجابية المختلفة للقيادة الناعمة.
- (5) تُضيف الدراسة الحالية بعداً جديداً لكيفية تأثير القيادة الناعمة على نواتج عمل المرؤوسين الاستراتيجية، وذلك من خلال تضمين الأبعاد الاستراتيجية للأداء الوظيفي للكشف عن جوانب علاقة القيادة الناعمة بكل من الكفاءة والجودة والإبداع المكونة للأداء التنظيمي المتميز.

ثانياً: الأهمية العملية

- (1) تكمن أهمية الدراسة الجوهرية في مساعدة شركات قطاع البترول التي تعمل في بيئة أعمال معقدة ومضطربة محلياً وعالمياً، من خلال التمسك والتحلي بمهارات وممارسات وأدوار القيادة الناعمة للحفاظ على التنافسية والمرونة التنظيمية وتفاذي التغيرات المستمرة وظروف عدم التأكد والإغلاق الناجمة عن تفشي وباء كورونا المستجد COVID-19.
- (2) تساعد الدراسة الحالية القادة في صناعة البترول على توجيه جهود المرؤوسين توجيهاً سليماً وتطوير الأداء الإبداعي لديهم وتحسين كفاءتهم لاكتشاف واستغلال امكاناتهم التي تعود بالمنفعة على منظماتهم، وذلك من خلال تقديم رؤى واضحة وحلول مبتكرة لمشكلات العمل وقبول آراء المرؤوسين وأفكارهم وتمكينهم من إدارة فرق العمل بكفاءة وفعالية.
- (3) دعم عملية صنع القرارات لدى القادة الخبراء المبنية على الاهتمام ببناء فرق العمل الجماعي ودعم العوامل النفسية وتطوير القوى التحفيزية الايجابية لدى المرؤوسين والتي تؤدي إلى أداء وظيفي متميز على كافة المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية بشركات قطاع البترول المصرية.

4) إرشاد قادة الشركات البترولية المصرية نحو رؤية التميز والابداع وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تصميم وتنفيذ خطط وبرامج عمل لتنمية مهارات القيادة الناعمة في كافة المستويات التنظيمية والمرتكزة على تعزيز الأداء الإبداعي والتميز لدى المرؤوسين.

5) إمداد قادة شركات قطاع البترول بمعرفة علمية تطبيقية حول آليات تشكيل ثقافة تنظيمية موجهة بالتعلم التنظيمي، وخلق مناخ عمل ملائم يستمتع فيه الموظفون بالعمل ويشعرون أنهم يعملون من أجل منفعة كافة أصحاب المصلحة من الزملاء والمشرفين والعملاء والمجتمع ككل، مما يُمكنهم من تعزيز الأداء الوظيفي والابداعي لديهم وابتكار حلول للمشاكل الجديدة في ظل ظروف عدم التأكد.

4/ أهداف الدراسة

بناءً على نظرية القيادة الناعمة تهدف هذه الدراسة بصفة عامة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والأداء الوظيفي المتميز متعدد الأبعاد المشتمل على ثلاثة أبعاد فرعية (الكفاءة، الجودة، الإبداع). ويمكن تقسيم هذا الهدف العام إلى عدد من الأهداف الفرعية:

- 1) اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة وكفاءة أداء الموظفين في شركات البترول المصرية.
- 2) اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة وجودة أداء الموظفين في شركات البترول المصرية.
- 3) اختبار العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والأداء الإبداعي للموظفين بشركات البترول المصرية.

5/ فروض الدراسة

بناءً على المراجعة الانتقادية للدراسات السابقة وما تقدم من أهداف يمكن صياغة فروض البحث الرئيسية والفرعية وفقاً للطبيعة متعددة الأبعاد للقيادة الريادية على النحو التالي:

❖ الفرض الرئيس: توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الناعمة والأداء الوظيفي المتميز

للموظفين في شركات البترول المصرية

وينبثق من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي (الأول): توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، والتواصل، والمبادرة، والذكاء العاطفي، والعمل الجماعي، والحل الابداعي للمشاكل) وكفاءة أداء الموظفين في

شركات البترول المصرية

- الفرض الفرعي (الثاني): توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، والتواصل، والمبادرة، والذكاء العاطفي، والعمل الجماعي، والحل الابداعي للمشاكل) وجودة أداء الموظفين في

شركات البترول المصرية

- الفرض الفرعي (الثالث): توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، والتواصل، والمبادرة، والذكاء العاطفي، والعمل الجماعي، والحل الابداعي للمشاكل) والأداء الابداعي

للموظفين بشركات البترول المصرية

6/ متغيرات الدراسة

6/1 المتغير المستقل: القيادة الناعمة Soft Leadership

تُعرّف القيادة الناعمة في الأعمال البارزة للبروفيسور Rao بأنها "عملية وضع الأهداف، والتأثير على الناس من خلال الإقناع، وبناء فرق العمل القوية، والتفاوض معهم بموقف مريح للطرفين، وتحفيزهم باستمرار، والتوفيق بين طاقتهم وجهودهم، وتقدير مساهمتهم في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية باستخدام المهارات الناعمة" (Rao, 2013; 2017).

وبمعنى مختلف نسبياً، عرفت القيادة الناعمة على أنها "عملية الاتصال، وحل المشكلات، والعمل الجماعي، والقدرة على التعلم الشخصي والأداء، والتحفيز، والحكم، والقيادة، والمبادرة في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية" (Hurrel et al., 2013).

ويرى (Fernando & Klaus, 2016) أن القيادة الناعمة هي قيادة نموذجية يؤدي تطبيقها إلى أكتساب المزيد من المهارات والخبرات ومزيج من المهارات الفنية والقيادية ويشدد على أن الموارد البشرية ثمينة. كما أنه يساعد في إدارة العواطف والغرور ومشاعر الناس بنجاح وهو يركز على الشخصية والموقف وسلوك الأفراد ويدعو

إلى جعل الآخرين يشعرون أكثر أهمية وبالتالي فهي قيادة تكاملية تقوم على أساس المشاركة وأقامة العلاقات الودية ضمن ذلك العمل.

وقام البرفيسور "Rao" بصياغة مفهوم القيادة الناعمة للتغلب على عيوب أنماط القيادة الحالية وإضافة قيمة إلى أدبيات القيادة المعاصرة، ويعتمد هذا النوع من القيادة بشكل رئيسي على المهارات الشخصية لكونها تمزج بين المهارات الناعمة والصعبة، وتركز على أهمية الموارد البشرية (Rao, 2016).

ومن أبرز التعريفات ذات الصلة أيضاً للقيادة الناعمة تعريف (Dawn et al., 2016) بأنها مفهوم يؤكد على اعتماد أدوات مثل: الإقناع والرؤية والاتصالات والذكاء العاطفي والتحفيز والتعاون لانجاز المهام الوظيفية على نحو فعال.

كما عرّفت بأنها "قيادة مشاركة اتخاذ القرارات وممارسة السلطة بالرجوع إلى مشاورة الآخرين" (Katherine, 2016).

وجديرٌ بالذكر، أن القيادة الناعمة هي نمط من أنماط القيادة تشمل أبعاد علائقية وسلوكية، وتتضمن أدوات وطرق متعددة مثل: الإقناع، والتفاوض، والمكافآت، والتحفيز، والتعاون. وهذه الطرق يتم استخدامها لتنفيذ المهام الوظيفية بكفاءة (Al-A'wasa, 2018)؛ ويُقترح أن ممارسة القيادة الناعمة يستلزم امتلاك مهارات متعددة، وتهدف إلى زيادة كفاءة أداء الموظفين عند العمل مع الآخرين (Ariratana et al., 2015).

هذا، واقترح (Tang et al., 2013) أن ممارسة القيادة الناعمة يتطلب امتلاك مهارات متعددة، فينبغي للقيادة أن يكونوا متعاونين، وعمل تنمية وتدريب للموظفين، وأن يكون لديهم فريق عمل او العمل الجماعي، والتواصل الفعال، ومهارات التفكير وحل المشكلات الابداعي. كما أنهم في حاجة للتخطيط والتنظيم والتفاوض وإدارة الازمات، وأخيراً يجب أن يكون لديهم قدرة على القيادة، وكفاءة ذاتية وخلق بيئة عمل ايجابية وداعمة.

ووفقاً لـ (Awan et al., 2015) تتطلب القيادة الناعمة امتلاك خمس مهارات وهي: التواصل، والتفاعل الشخصي، والتناسق، وبناء فرق العمل، وحل المشاكل بطريقة ابداعية. كما تشارك القيادة الناعمة في تنمية الموارد البشرية واقناع الموظفين لتحقيق الأهداف، وأنها تعزز الشعور بالثقة بين الموظفين، وتمكن القادة من استغلال

الفرص واستخدام مقاييس مناسبة وزيادة انخراط ومشاركة الموظفين، وتُمكنهم من النظر للقضايا والحالات بشكل موضوعي.

وتُعرّفها حديثاً أبو ليفة (2020) بأنها "توافر مجموعة من المهارات الناعمة لدى القادة، من خلال تقديمهم رؤى واضحة، وحلولاً مبتكرة لمشكلات العمل، وقبولهم آراء العاملين وأفكارهم- تمكنهم من إدارة فرق العمل بفعالية وكفاءة داخل المنظمة".

وبناءً على ذلك، يُمكن التوفيق بين التعريفات السابقة وتعريف القيادة الناعمة بأنها "عملية التأثير على المرؤوسين من خلال امتلاك الرؤية والقدرة على التواصل والمبادرة واستخدام النكاه العاطفي وبناء فرق العمل الجماعي والقدرة على حل المشكلات بطريقة ابداعية مما ينعكس على تغيير اتجاهات وسلوكيات الأفراد ايجابياً بطريقة تُمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".

• أبعاد القيادة الناعمة

في ضوء التعريفات السابقة وتعريف الباحثة المتوافق والمستمد من الدراسات السابقة، يُمكن تحديد وتعريف أبعاد القيادة الناعمة فيما يلي:

(1) الرؤية

تُشير الرؤية إلى الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المنظمة، والتي يجب أن يمتلكها المدراء وعناصر الإدارة العليا أو صناع القرار في المنظمة حول ما يريدون أن تكون عليه منظماتهم، من خلال تحديد مجال عملها والحدود الجغرافية والوقوف على نظام القيم والمعتقدات السائدة من جهة وطبيعة العلاقات التي سوف تنشأ بين الأطراف ذات المصلحة مع المنظمة (أبو ليفة، 2020). وبمعنى أدق تعني القيم والمعتقدات السائدة مضافاً إليها الأهداف التي يسعى القائد إلى تحقيقها ضمن اطار عمل المنظمة، مما ينتج عنه فلسفة واضحة ورسالة منسجمة مع المصالح العامة للقيادة (عجيل، 2019).

(2) التواصل

يُعد فن التواصل هو لغة القيادة، فنجاح القيادة الناعمة يعتمد بشكل كبير على التواصل من أي شيء آخر. ويقصد به عملية تعبير القادة عن أفكارهم، ومبادئهم، ورؤاهم واقناع المرؤوسين بها من أجل اتباعهم. كما يُشار

إلى التواصل بأنه العمل الحقيقي للقيادة؛ فمن خلال الكلمات الساحرة يُمكن للقادة التأثير على والهام المرؤوسين على فعل الأشياء المستحيلة، والتواصل عن قرب معهم وتوجيههم نحو الأهداف (Rao, 2017).

وبالتالي يجب أن يكون لدى القادة القدرة على التواصل بشكل فعال سواء عن طريق الكلمات أو الرموز أو المهارات التي يمتلكها القائد وقد تكون مهارة الكتابة ومهاره إدارة الاجتماعات ومهارة الأستماع، بأعتبار الأتصالات من العمليات الأدرية الضرورية والهامة التي تعمل على ضمان التواصل ضمن الفريق (Ayub et al., 2014).

(3) المبادرة

المبادرة هي مهارة رؤية الصعوبات والعمل عليها، وإحداث الأشياء واتخاذ موقف مستقل عند الضرورة. وتتضمن المبادرة إنشاء مسارات مناسبة للعمل وتحقيق الأهداف وتوقع الاحتياجات وتحديد الأولويات وما إلى ذلك (الحدراوي، 2020).

كما تعني مهارة المبادرة نشاط إنساني يمارسه القادة، ويؤدي إلى إدخال شيء جديد يأخذ أشكالاً متنوعة ويؤدي اعتمادها إلى فوائد متعددة؛ وهي مهارة ضرورية للقادة تعمل على تحويل الأفكار إلى حقائق (Sadq, 2019).

(4) الذكاء العاطفي

ونعني به التمكن الذاتي والأنضباط والقدرة على التعاطف الذي يسمح للقائد لتوجيه العواطف الشخصية وجذب الآخرين ويجب أن يكون الذكاء العاطفي أصيل ودائم وليس وصطنع لبعض الوقت (أبو ليفة، 2020).

(5) العمل الجماعي

يتفاعل الافراد خلال العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة. ويتطلب التنسيق لإنجاز العمل بطريقة مترابطة مع أدوار محددة وأهداف واضحة. وعادة ما يتم إنجاز العمل الجماعي بشكل أفضل لان القائد واعضاء الفريق يتقاسمون المسؤولية عن أعمالهم. وينطوي العمل الجماعي في الفريق على مشاركة خبرات الفرد والتخلي عن بعض الاستقلالية الذاتية للعمل بشكل وثيق مع الآخرين لتحقيق نتائج أفضل (Reevy et al., 2013).

كما ينطوي العمل الجماعي على القدرة على تحفيز الأعضاء على الالتزام طواعية. فالقائد الناجح يطور الفريق ويبني علاقة قوية مع أعضاء الفريق بطريقة إيجابية ، والقادة مسؤولون عن خلق جو مناسب للفريق لتحقيق التنسيق بين الموظفين (Awan et al., 2015).

6) الحل الابداعي للمشكلات

تُعرّف هذه المهارة بقدرة القادة على ابتكار حلول للمشكلات التنظيمية من جانب المرؤوسين، وذلك من خلال الاعتماد على القدرات الشخصية والسلوكية لديهم في مواجهة التحديات الوظيفية والتفكير خارج الصندوق في عملية تحديد وتحليل وصنع القرارات الخاصة باختيار البديل المناسب لحل المشكلات سواء في الأداء أو اجراءات العمل (Sadq, 2019; Wongkalasin, 2013).

6 / 2 المتغير التابع: الأداء الوظيفي المتميز

يعرف الأداء الوظيفي المتميز بأنه أعلى مستوى من مستويات الأداء التي يمكن أن ينجزه الأفراد العاملون في المؤسسة (خرشي، 2019).

كما يعرف بأنه مجموعة من السلوكيات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في مؤسسات. وهو مجموعة من السلوكيات والخبرات الاستثنائية والمهارات التي يتمتع بها الأفراد العاملين في المنظمة بحيث تمكنهم من تقديم أفكار ؟ تتسم بالابداع والتميز وتساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها (Islami & Susanto, 2020).

وعرفته (زياده، 2021) بأنه الأداء القائم على تحقيق المنفعة من أثنى موارد المنظمة من توظيف القدرات والمهارات ومعارف الموظفين، مما يجعلهم ينجزون أعمالهم بطريقة أكثر تميزاً. عرفها (ميرل) مجموعة من المعارف والمهارات والقرارات التي يمتلكها أصحاب الأداء الوظيفي المتميز. عرفها (نجل فرى) على أنها قدرة الفرد على أداء مجموعة من المهام الوظيفية في ظل ظروف بيئية متغيرة. عرفها جونس_ ماكهن ويل بانها: التميز في الأداء الذي ينبع من أنجاز البنود الصحيحة على أكمل وجه هي تلك القدرة على أنجاز الأعمال كفاء وصحيحة ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية.

• أبعاد الأداء الوظيفي المتميز

(1) الكفاءة

هي القدرة على تقليل الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال الاستعمال الأمثل والمناسب للموارد وفق معايير الجودة وتحديد التكلفة، فهي تشير إلى العلاقة بين مقدار الموارد المدخلة والمخرجات وتحقيق الهدف المنشود بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل أقل تكاليف (شرف الدين، 2012).

(2) الجودة

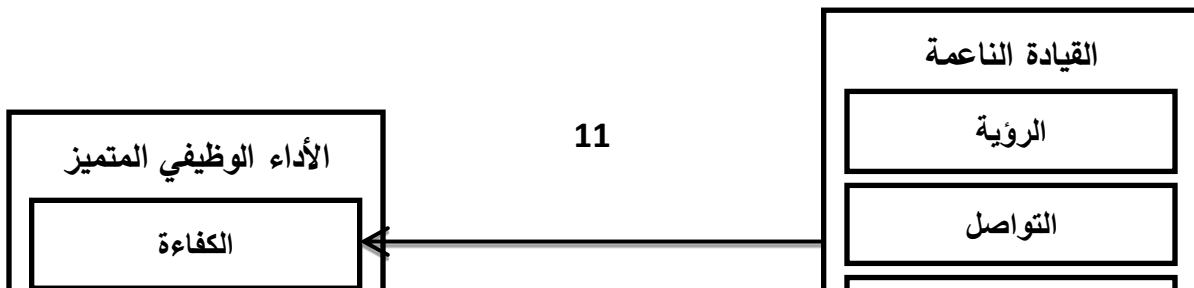
تشير الجودة إلى التصميم عالي الأداء الذي ينصب على جودة الخدمة المقدمة لأجل أن تتضمن خصائص وسمات عالية التفوق في الأداء واقتصادية الاستعمال والملائمة واللطافة وسهولة الدخول إلى مواقع الخدمة (النجار ومحسن، 2009؛ زيادة، 2021).

(3) الابداع

يشير الأداء الابداعي للموظفين يُشير الإبداع Creativity إلى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة تتعلق بالخدمات أو المنتجات أو الإجراءات في مكان العمل (Zhou & Shalley, 2003). والإبداع مفهوم مختلف عن الابتكار Innovation، فالإبداع هو مجرد خلق أفكار جديدة فقط، بينما يُشير الابتكار إلى خلق وتنفيذ مثل هذه الأفكار الجديدة (Anderson et al., 2014).

هذا، ويُعد الإبداع عاملاً حاسماً لجميع أنواع منظمات الأعمال، سواء كانت مشاريع جديدة أو مؤسسات قائمة. ومن ثمّ، كرّس العلماء اهتمامهم لدراسة محدداته. ونظراً لاستكشاف القيادة كعامل سياقي رئيسي يؤثر بشكل كبير على إبداع الموظف، فقد تناول العلماء والباحثين تأثير أنماط القيادة المختلفة على إبداع الموظف (Jaiswal & Dhar, 2017; Ma & Jiang, 2018).

وبناءً على ما تقدم، يقترح البحث الحالي نموذجاً مفاهيمياً مبني على مبادئ نظرية القيادة الناعمة، ويجمع الإطار المقترح للدراسة الحالية بين المتغير المستقل المتمثل في القيادة الناعمة (مشملة خمس أبعاد: الرؤية، والتواصل، والذكاء العاطفي، والعمل الجماعي، والحل الابداعي للمشكلات)، والمتغير التابع الذي يتمثل في الأداء الوظيفي المتميز للموظفين متعدد الأبعاد يشمل (الكفاءة، والجودة، والابداع). ويوضح الشكل (1) التالي نموذج البحث المقترح:



شكل (1) نموذج البحث المقترح

بالاعتماد على المصادر التالية:

(أبو ليفة، 2020؛ الحدراوي، 2020؛ زياده، 2021؛ Rao, 2016؛ Hussein & Taher, 2021; Al-wasa, 2018)

7 / مراجعة الدراسات السابقة

7 / 1 دراسات تناولت القيادة الناعمة

تُعد دراسة (Rao, 2012) من الدراسات الرائدة في مجال القيادة الناعمة، والتي هدفت إلى تقديم بُعد جديد للقيادة يحتوي على العديد من المهارات والقدرات القيادية استجابةً للحاجة المتزايدة للقيادة لإظهار هذا النمط خلال فترات التغيير التنظيمي والتطور التكنولوجي في بيئة الأعمال الديناميكية العالمية. وقدمت الدراسة عدداً من الخصائص التي ينبغي على الممارسين التحلي بها في تلك الظروف، وتُعرّف بنموذج "11 C's" للقيادة الناعمة وتشمل: الشخصية، والجاذبية، والضمير، والقناعة، والشجاعة، والتواصل، والشفقة، والالتزام، والتناسق، والمراعاة، والمساهمة.

وهدف دراسة (Wongkalasin et al., 2013) إلى اختبار تأثير مهارات القيادة الناعمة على المناخ التنظيمي في مكاتب الصحة في تايلاند. وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية متوسطة بين مهارات القيادة الناعمة والمناخ التنظيمي، وأن أهم مهارات القيادة الناعمة تأثيراً على المناخ التنظيمي هما: البراعة الشخصية والتخطيط والتنظيم. كما أشارت نتائج المقابلات المتعمقة مع الخبراء أنه يجب على مسؤولي الصحة الانتباه إلى ديناميكية المناخ التنظيمي، وأنه يمكن تطوير المهارات الناعمة للقيادة من خلال الممارسات.

وركزت دراسة (Marques, 2013) على دراسة المهارات الناعمة كمكون داخلي للقيادة الناجحة، وأجرت عدداً من المقابلات مع أعضاء القوى العاملة الأمريكية في برنامج الماجستير المهني. وأوضحت نتائج الدراسة أن مهارات القيادة الناعمة مثل: الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتحفيز، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية، أخذت في الازدياد باطراد، وينبغي توجيه مزيد من الاهتمام لتقوية هذه المهارات في قادة المستقبل.

ومن الأطر النظرية ذات الصلة أيضاً، ما قدمته دراسة (Rao, 2013;2017) من استكشاف النمط الجديد للقيادة "القيادة الناعمة" اللازم لعالم الأعمال المترابط والعالمي والتكنولوجي. وكشفت نتائج الدراسة عن كيفية تبني القادة الناعمة أدوات مثل: التأثير، والاقناع، والتفاوض، والتقدير، والتحفيز، والتعاون من أجل الصالح الجماعي. كما فسرت النتائج كيفية اختلاف القيادة الناعمة عن أساليب القيادة الأخرى، ووصف أهمية القيادة الناعمة، والتمييز بين القيادة الناعمة والقيادة الصلبة من خلال الأمثلة.

وفي سياقات متنوعة ما بين إنشاءات وتكنولوجيا المعلومات وخدمات الدعم، أجريت دراسة (Awan et al., 2015) بهدف اختبار تأثير مهارات القيادة الناعمة (التواصل، والتناسق، والتفاعل الشخصي، وبناء الفريق والتفويض، وتحديد وتحليل وحل المشكلات) لمديري المشروع على نجاح المشروع، بالإضافة إلى تقصي الدور الوسيط التأثيري لعمل الفريق في هذه العلاقات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين كل مهارة من مهارات القيادة الناعمة ونجاح المشروع، وكان أهمها مهارات التتيق وتحديد وتحليل وحل المشكلات، كما أثبتت النتائج التأثير الوسيط لعمل الفريق على مهارات القيادة الناعمة.

وأجريت دراسة (Ariratana et al., 2015) في سياق المدارس الماليزية من خلال الاعتماد على منهجية مختلطة تجمع بين مناقشات مجموعة التركيز من مديري ومعلمي المدارس واستخدام طريقة الاستقصاء. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك مستوى عالي من القيادة الناعمة لدى مديري المدارس موضوع التطبيق، كما أوضحت أنه ينبغي على المديرين تبني مهارات القيادة الناعمة مثل: التواصل واستخدام التكنولوجيا وتعزيز العمل الجماعي من أجل ضمان التغيير الايجابي لاتجاهات وسلوكيات المعلمين.

واستهدفت دراسة (Rao, 2016) استكشاف القيادة الناعمة من أجل تحقيق التميز والفعالية التنظيمية، وذلك من خلال التوسع في مكونات القيادة الناعمة الإحدى عشر وهي: الشخصية، والجاذبية، والضمير، والقناعة،

والشجاعة، والتواصل، والشفقة، والالتزام، والتناسق، والمراعاة، والمساهمة. كما تميز الدراسة بين القيادة الصلبة والناعمة. وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التحلي بخصائص القيادة الناعمة يساعد بدرجة كبيرة القادة على تلبية اهتمامات أصحاب المصلحة وتحقيق التميز والفعالية التنظيمية.

واقترحت دراسة (Sriruecha & Buajan, 2017) إطاراً لاستكشاف العلاقة والتأثير لمهارات القيادة الناعمة على أداء المرؤوسين في سياق المستشفيات التايلاندية، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من المرؤوسين في تلك المستشفيات. وشملت قائمة الاستقصاء على عدد من الأبعاد الخاصة بالقيادة الناعمة وهي: التناسق والعمل الجماعي، والتواصل، والمبادرة، والقدرة القيادية، والفعالية الشخصية، والتخطيط والتنظيم، وتنمية وتدريب الأفراد، ومهارات العرض. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك مستويات عالية من القيادة الناعمة والأداء الوظيفي لدى مديري ومرؤوسى بمستشفيات الرعاية الصحية بتايلاند. كما أوضحت النتائج أن هناك علاقة ايجابية متوسطة بين القيادة الناعمة للمديرين والأداء الوظيفي للمرؤوسين بالمستشفيات، وأن أهم مهارات القيادة الناعمة تأثيراً على أداء المرؤوسين هي التنمية والتدريب ومهارات العرض.

وأجريت دراسة (Al-A'wasa, 2018) بهدف استكشاف تأثير ممارسات القيادة الناعمة على المناخ التنظيمي للابداع في قسم الجمارك الأردنية. واشتملت القيادة الناعمة على عشر أبعاد هي: التواصل، وطاقة القيادة، والتنمية، والتدريب، والتعاون، والتفكير، وحل المشكلات الابداعي، والتخطيط، والعمل الجماعي، والتنظيم. وأوضحت نتائج الدراسة وجود علاقات وتأثيرات ايجابية ذات دلالة احصائية لممارسات القيادة الناعمة على المناخ التنظيمي للابداع في قسم الجمارك الأردنية. كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة مرونة الموظفين، والتي تؤدي بدوره إلى المشاركة في تحسين اجراءات العمل وطرق التواصل وخلق بيئة عمل داخلية تعزز الابداع والابتكار بين الموظفين.

كما هدفت دراسة (Aldulaimi, 2018) إلى استكشاف مهارات القيادة الناعمة الضرورية لقادة الجامعات من وجهة نظر الخبراء في مؤسسات التعليم العالي البحرينية. وركزت الدراسة على سؤال رئيس هو "ما هي مهارات القيادة الناعمة اللازمة في مؤسسات التعليم العالي؟". وشملت الدراسة تسعة مكونات للقيادة الناعمة هي: القوة الاجتماعية، والثقة، والتوجيه والتدريب، والاعداد للتعاقب أو الخلافة، والدعم، والذكاء، والذكاء العاطفي، والوعي

الملمه والثقافي، والتنوع. أظهرت نتائج الدراسة أهمية وقيمة القيادة الناعمة في مؤسسات التعليم العالي، والحاجة إلى تقصي التطبيق العملي لهذه المهارات في مؤسسات التعليم العالي الأخرى.

واهتمت دراسة (Sadq, 2019) بتحديد دور مهارات القيادة الناعمة التي اشتملت على أربعة أبعاد هي (مهارات التواصل، ومهارات المبادرة، ومهارات التدريب، ومهارات بناء الفريق) في تعزيز تعلم ريادة الأعمال مشتملة على أبعاد (كفاءة القيادة، ونية ريادة الأعمال، والسلوك الجريء)، وذلك من وجهة نظر أعضاء مجالس الكليات بجامعة صلاح الدين في أربيل العراق. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود ارتباط إيجابي وتأثير لمهارات القيادة الناعمة وتعلم ريادة الأعمال بشكل جماعي وفردى. وبناءً على النتائج، قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات مثل: ضرورة زيادة وعي الأفراد في المنظمات بأهمية المهارات القيادية الناعمة، والسعي لاستغلال واحتضان الفرص غير المستغلة، وخلق المناخ الدقيق للعمل كفريق من أجل تحسين الأداء وأهداف الإنجاز.

وتناولت دراسة (Maduko & Vidal Puche, 2020) تحليل تأثير مهارات القيادة الناعمة والصلبة على ابتكار المدير، وبالتالي معالجة مشكلة حقيقية تواجه المنظمات. لذلك يتناول هذا البحث مدى الصلابة والليونة في مهارات المديرين ذوي المستوى المنخفض على ابتكاراتهم. ويقتصر مجتمع هذه الدراسة على المديرين في شركات الاستشارات الهندسية. ومن خلال التحليل الكمي لهذا البحث بناء على غرض البحث وسؤاله، تناولت هذه الدراسة ثلاثة متغيرات هي: المهارات الصلبة (HS) والمهارات الناعمة (SS) وابتكار المديرين (MI). وأظهرت النتائج أن هناك علاقة معنوية ايجابية بين المهارات الصلبة والمهارات الناعمة للمديرين وإبداعهم، كما استنتج التحليل التطبيقي أن مهارات المديرين الصلبة والناعمة ترتبط إيجابياً وبشكل كبير بابتكارهم، كما أوضحت النتائج أيضاً أن المهارات الناعمة ترتبط بشكل إيجابي أكثر بقدرة المديرين على الابتكار من المهارات الصلبة، فكلما زادت المهارات الصلبة والناعمة لدى المديرين، زادت قدراتهم على الابتكار.

وفي سياق التعليم العالي تم تطبيق دراسة (Hussein & Taher, 2021) التي هدفت إلى اختبار تأثير وعلاقة مهارات القيادة الناعمة المدركة من خلال أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية في جامعة الفلوجة كمتغير مستقل، ومشاركة المعرفة كمتغير تابع. وتم أخذ عينة طبقية من أعضاء هيئة التدريس والقيادات، وشمل

الاستقصاء عدد من مهارات القيادة الناعمة التي تمثلت في: مهارات التواصل، وتنمية وتوجيه الأفراد، والمبادرة، والتناسق والعمل الجماعي، والقدرة القيادية؛ وشملت مشاركة المعرفة العوامل الفردية والتنظيمية والتكنولوجية. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية وتأثير إيجابي لمهارات القيادة الناعمة على مشاركة المعرفة على مستوى متغيرات الرئيسية والفرعية بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.

ومن أبرز الدراسات العربية ذات الصلة، دراسة (عجيل، 2019) التي أجريت بغرض استكشاف أسلوب قيادة جديد- "القيادة الناعمة"- لتحقيق الالتزام التنظيمي والفعالية في العمل وانسجاماً مع عنوان الدراسة تم التركيز على متغيرين رئيسيين هما: القيادة الناعمة بوصفه متغيراً تفسيريّاً والالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً تابعاً، إذ يوضح هذا البحث كيف يتبنى القادة الذين يمتلكون مواصفات القيادة الناعمة أدوات مثل الرؤيا والذكاء العاطفي والاتصالات من أجل الصالح العام في عدد من المصارف الخاصة في محافظات النجف وكربلاء وبابل. وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أهمية العينة المدروسة والتي تشكل بشكل جماعي القيادة الناعمة هو مفهوم فريد من نوعه. كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية لعل أهمها أن المصارف المبحوثة من خلال تطبيقها القيادة الناعمة سوف تخلق بيئة العمل المناسبة لتعزيز مشاركة الموظفين لتحقيق الإنتاجية التنظيمية والأداء. وقدمت الدراسة مجموعة مقترحات لعل أهمها الدعوة إلى إجراء مزيد من الأبحاث في موضوع القيادة الناعمة.

وهدفت دراسة (أبو ليفة، 2020) إلى فحص العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، والاتصالات، والذكاء الشعوري) والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل في جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية. كما ركزت على الكشف عن الفروق المعنوية في اتجاهات العاملين نحو أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية بحسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والعمر، وطبيعة الوظيفة، ومدة العمل). واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والدراسة المسحية بالتطبيق على عينة عشوائية من العاملين بجامعة الجوف. وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك درجة متوسطة من إدراك العاملين لكل من أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية في بيئة العمل، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل، كما أسفرت النتائج

عن وجود فروق معنوية في اتجاهات العاملين نحو أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية بحسب (طبيعة الوظيفة، ومدة العمل فقط).

كما تناولت دراسة الحدراوي (2020) استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطور التنظيمي، دراسة تحليلية آراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية، كلية الادارة والاقتصاد_ جامعة الكوفة_ جمهورية العراق. وانطلق البحث من مشكلة فعلية في الواقع الحالي تمثلت بعدد من التساؤلات المفاهيمية والتطبيقية من أجل تحديد مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بمهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي فضلاً عن اختيار علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسة والشرعية. واعتمدت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لتجميع البيانات والمعلومات المطلوبة بواقع (21) فقرة لمهارات القيادة الناعمة تشمل: مهارة العمل الجماعي، والتواصل، والمبادرة، والقدرة على القيادة، والتنمية والتدريب، الفاعلية الشخصية، ومهارة تقديم الذات، و(16) فقرة خاصة بأبعاد التطوير التنظيمي الدخول والتعاقد، التشخيص، تخطيط وتنفيذ التغيير، وتقييم التغيير. وتوصلت الدراسة الى عدد من الاستنتاجات والتوصيات كان من أهمها أن المنظمة المبحوثة لديها اهتمام مقبول نوعاً ما بمتغيرات البحث مهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي باستثناء مهارة التواصل التي تبين أنها بحاجة الى زيادة الاهتمام من قبل المسؤولين بالمنظمة المبحوثة فضلاً عن أن مهارات القيادة الناعمة على المستوى العام تدعم التطوير التنظيمي على مستوى البحث الحالي. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية لمهارات القيادة الناعمة فتبين أن مهارتي القدرة على القيادة والتنمية والتدريب لا تؤثر بالتطوير التنظيمي وأن هاتين مهارتين بحاجة إلى إعادة النظر بالأساليب والاجراءات المتبعة فيهما.

2 /7 دراسات تناولت الأداء الوظيفي المتميز

من أبرز الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي المتميز، دراسة (الغانمي، 2016) التي تناولت مفهوم التمكين وتوضيح أبعاده المتضمنة (المشاركة في المعلومات، الحرية والاستقلالية، استبدال الهيكل التنظيمي بفرق العمل الذاتية) وتأثيرها على فاعلية الأداء المتميز وأبعاده المتضمنة (أداء المهام، والأداء السياقي، وسلوك المواطنة التنظيمية، وسلوك العمل المنحرف) في القطاع الخدمي. وتم الاعتماد على عينة قصدية من القيادات الإدارية

العليا والوسطى والتشغيلية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة ودائرة صحة محافظة كربلاء. وسعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها تحديد مستوى إدراك المنظمات لاستراتيجية التمكين والأداء المتميز وأبعادها، واختبار مدى تبنى المنظمات لاستراتيجية التمكين والأداء المتميز. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تباين بين أغلب الأبعاد بما يعكس إدراكاً وتوجهاً مختلفاً بين العينتين. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة وعي المنظمات بأهمية استراتيجية التمكين والأداء المتميز للانتقال إلى منظمة ممكنة تواكب التطور الحضاري.

وهدف دراسة (العبيدي، 2017) إلى تحليل أثر القدرات الاستراتيجية للمدراء على الأداء المتميز من خلال التطبيق على عينه من مدراء شركات الاتصالات العراقية. وتناولت الدراسة أربعة أبعاد للقدرات الاستراتيجية هي: (الذكاء، التفكير، المرونة، القرار) وثلاثة أبعاد للأداء المتميز هي: (التميز في تقديم الخدمات، والتميز في مجال العمليات وكفاءتها، والتميز في المجال الإداري والتنظيمي)، وتكون مجتمع الدراسة من المدراء العاملين في شركات الاتصالات العراقية، واعتمد الباحث أسلوب المسح الشامل لدراسة مجتمع الدراسة وتحليله. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين القدرات الاستراتيجية بدلالة متغيراتها وبين الأداء المتميز، وكما أقواها العلاقة بين أبعاد القدرات والتميز في المجال الإداري والتنظيمي، وأضعفها العلاقة مع التميز في تقديم الخدمة؛ كما أظهرت النتائج بأن بعد قدرة التفكير كان الأكثر تأثيراً على أبعاد الأداء المتميز، وتلاه قدرة الذكاء، ثم القدرة على المرونة، وأخيراً قدرة التفكير.

وأجريت دراسة (الفتلاوي، 2018) بهدف تحديد أثر عمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة على الأداء المتميز، ومن أجل تحقيق ذلك، وتم اعتماد عمليات التعلم التنظيمي (اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، وتفسير المعلومات، والذاكرة التنظيمية)، وتم التعبير عن خصائص المنظمات المتعلمة (القيادة، والشبكية، والثقافة، والتعلم الاستراتيجي والطلب على المعرفة)، وفيما تم التعبير عن مؤشرات الأداء المتميز (نتائج التركيز على التعلم والعمليات، ونتائج التركيز على العميل، ونتائج التركيز على الموارد البشرية، ونتائج القيادة الحاكمية، والنتائج المالية والسوقية) اعتماداً على معايير جائزة مالكوم بالدريج للتميز التعليمي. وتم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة كربلاء. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها أن هناك تأثير لعمليات التعلم التنظيمي وخصائص المنظمات المتعلمة بشكل منفرد ومجتمع على الأداء

التميز. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات وكانت من بينها ضرورة قيام الجامعة بتقييم التدريسيين والباحثين عن طريق وضع خطة استراتيجية تتضمن تحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من ذوي الكفاءة العلمية، ولاسيما من الحاصلين على شهادات علمية عالية وفي اختصاصات نادرة، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الخبرة العلمية، وممن لديهم عمل متميز أو الحاصلين على شهادات خبرة أو جوائز.

وسعت دراسة (العاني وآخرين، 2019) إلى تحديد علاقات الارتباط والتأثير بين المقدرات الريادية والأداء الوظيفي المتميز في الدائرة الإدارية لوزارة النفط العراقية، إذ تضمنت عينة من مديري الاقسام ومسؤولين خدمة المواطنين. ولقد حاول البحث الإجابة على سؤال البحث الرئيس وهو: ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين المقدرات الريادية والأداء الوظيفي المتميز؟. وكانت أهم الاستنتاجات وجود علاقة ارتباط وتأثير ايجابية ذات دلالة بين المقدرات الريادية والأداء الوظيفي المتميز. وبناءً على الاستنتاجات التي توصل إليها البحث تم وضع مجموعة من التوصيات أهمها أنه كلما زاد اهتمام الدائرة بالمقدرات الريادية المتمثلة بـ (الفرصة، العلاقة، الاستراتيجية، التنظيمية، الالتزام، المفاهيمية) سيسهم ذلك في تحسين الأداء الوظيفي المتميز.

وفي سياق المؤسسات الرياضية، أجريت دراسة (خرشي، 2019) بهدف الكشف عن العلاقة بين فعالية أداء الموارد البشرية والأداء المتميز للموظفين في المؤسسات الرياضية، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي وعينة قصدية من الموظفين بمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة. وأكدت نتائج الدراسة على أن القدرات الفردية وأنظمة واجراءات العمل ونمط القيادة لهم أدواراً جوهرية في تحقيق الأداء المتميز لأفراد الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية.

ومن أهم الدراسات الأجنبية ذات الصلة، دراسة (Saoudi & Dehane, 2020) التي أجريت بهدف تقديم تحليل مقارنة بين نموذج التميز الأوروبي والأمريكي لسنة 2020 لاكتشاف أوجه التشابه والاختلاف وتوضيح رؤية كلا النموذجين حول كيفية تحقيق الأداء المتميز، وذلك بالاعتماد على منهج تحليلي مقارنة. وخلصت الدراسة إلى وجود اختلاف بين النموذجين في كيفية تحقيق الأداء المتميز، حيث أن النموذج الأوروبي اقترح رؤية جديدة لعملية تحقيق التميز في الأداء من خلال إدارة التغيير وقيادة الأداء في وقت واحد؛ كما يجب اعتبار التغيير حتماً

ليس فقط بسبب بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار ولكن سرعة هذا التغيير أيضاً، وبالتالي يجب على المنظمات اعتماد التغيير بشكل استباقي.

واهتمت دراسة (زياده، 2021أ) بالتعرف على مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بجامعة المنوفية من وجهة نظر العاملين فيها، ومدى الاهتمام بتحقيق الأداء الوظيفي المتميز، واعتمدت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالجامعة. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود اختلافات جوهرية في استجابة موظفي الجامعة لأبعاد المنظمة المتعلمة، وكان بُعد إيجاد فرص مناسبة للتعلم المستمر الأعلى بينهم. كما اتضح وجود اختلافات جوهرية في استجابة موظفي الجامعة لأبعاد الأداء الوظيفي المتميز، وكان بُعد الكفاءة أعلى هذه الأبعاد تبايناً. وأكدت النتائج كذلك على وجود علاقات تبادلية وتأثيرية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وأبعاد الأداء التنظيمي المتميز.

واستهدفت دراسة أخرى لنفس الباحثة (زياده، 2021ب) الكشف عن العلاقة بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز، والتعرف على أثر نظام إدارة المواهب البشرية على الأداء الوظيفي، وقد تم تطبيق الدراسة على موظفي مصرف الراجحي فرع أبها، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين، من خلال عينة عشوائية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن هناك علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي، وأن هناك أثر دال إحصائياً بين نظام إدارة المواهب البشرية والأداء الوظيفي المتميز في مصرف الراجحي، وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج فقد أوصت الدراسة: بوضع أنظمة متقدمة لعمليات الاستقطاب والاختيار للموظفين، ووضع الاستراتيجيات للمحافظة على أفضل العاملين المبدعين، وتوفير الميزانية الملائمة لتحفيز الموهوبين، وتفعيل دور إدارة المواهب البشرية في تعزيز الأداء الوظيفي المتميز.

8/ منهجية الدراسة

يناسب موضوع وأهداف الدراسة الحالية اتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى وصف وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة وخصائصها كما توجد في واقع مؤسسات التطبيق "شركات البترول المصرية". ويقوم هذا المنهج على إختبار النظرية، وتحديد متغيرات البحث المستقلة (أبعاد القيادة الناعمة) والتابعة (أبعاد الأداء الوظيفي

التميز)، وربط المتغيرات في أسئلة وفروض بحثية وإختبارها باستخدام أداة الاستقصاء المهيكلة وتطبيقها في فترة واحدة من الزمن Cross-sectional وتوظيف تحليلات إحصائية كمية مثل: تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.

9/ مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في شركات قطاع البترول في جمهورية مصر العربية، وسيتم التركيز على إثنين من كبرى شركات قطاع البترول وهما: الشركة الهندسية للصناعات البترولية والكيمياوية وشركة الاسكندرية للصيانة البترولية، وفيما يلي نبذة مختصره عنهما تمهيداً لتحديد عينة الدراسة:

1) الشركة الهندسية للصناعات البترولية والكيمياوية

إنها أسم يدل على ميراث من الخبرة الهندسية والكفاءة التي قامت على عقود من الممارسة العملية والتعليم فقد ذاع حيث الشركة كمقاول عام عالمي رائد في مجال الخدمات الهندسية المتكاملة وخدمات التوريدات والمشتريات والأشراف على الأنشاءات وأدارة المشروعات في مجال النفط والغاز والتكرير والبتروكيماويات والطاقة وغيرها من الصناعات وجدير بالذكر أن عدد العمال لها كثير، سنوات الخبرة (40) عاماً، ومشروع كمقاول أكثر من (110) عاماً، ومشروعاً عالمياً (85)، ومشروعاً متفوقاً (2500) وما زال التوسع مستمر في أنشطة الشركة.

2) شركة الاسكندرية للصيانة البترولية

تعرف الشركة على أنها الأكثر حداثة في مجالات الصيانة المبتكرة والتجديدات والأنشاءات في وجود الشرق الأوسط وأفريقيا، ولديها فنون التكنولوجيا الحديثة والعمالة المجهزة بشكل صحيح والمؤهلين بدرجة عالية والخبرة، تقدم الشركة مجموعة كبيرة من الخدمات والحلول لتحقيق أهداف عمل عملائنا وخطتهم. وتعتمد الشركة مزود من الدرجة الأولى بخدمات الصيانة على المستوى العالمي والصيانة الفورية والأنشاءات وخدمات التعديلات.

هذا، وسيتم أخذ عينة عشوائية من الموظفين من الشركتين حجمها (384) مفردة التي تناسب حجم مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في صناعة البترول المصرية البالغ عددهم (175165) وفقاً لأحدث الاحصائيات الرسمية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2021).

10/ أدوات الدراسة (قائمة الاستقصاء)

سيتم استخدام أهم وأبرز الأدوات البحثية الميدانية في أدبيات الإدارة وهي قائمة الاستقصاء لغرض جمع بيانات الدراسة، والتي ستشمل ثلاثة أقسام يتمثل الجزء الأول منها في مقاييس متغيرات الدراسة المستقلة المتمثلة في أبعاد القيادة الناعمة مشتملة على ستة أبعاد هي: الرؤية (4 عبارات)، والتواصل (4 عبارات)، والمبادرة (5 عبارات)، والذكاء العاطفي (4 عبارات)، والعمل الجماعي (5 عبارات)، والحل الابداعي للمشكلات (5 عبارات). كما يشمل الجزء الثاني مقاييس متغيرات الدراسة التابعة وتتضمن ثلاثة أبعاد للأداء الوظيفي المتميز: الكفاءة (6 عبارات)، والجودة (5 عبارات)، والابداع (5 عبارات). بالإضافة إلى مجموعة من المتغيرات الشخصية والوظيفية للموظفين المعنيين بالدراسة (كالنوع، والعمر، والخبرة، والمستوى الإداري). وقامت الباحثة بالاعتماد على عدد من الأبحاث والمؤلفات ذات الصلة بمجال القيادة الناعمة والأداء الوظيفي المتميز، كما تم الاطلاع على العديد من المقاييس وقوائم الاستقصاء في الدراسات السابقة ذات الصلة. وبالنسبة للأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة تم مراعاة تصميمها وفق مقياس ليكرت خماسي النقاط يتراوح بين (1) الذي يمثل عدم الموافقة على الإطلاق، و(2) عدم الموافقة، و(3) على الحياد، و(4) المعبرة عن الموافقة، و(5) تمثل الموافقة المطلقة.

11 / الأساليب الإحصائية

تقترح الباحثة عدداً من أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لاختبار فروض الدراسة وتحليلها:

- (1) التحليل الوصفي مثل: التكرارات والنسب المئوية للخصائص الشخصية والوظيفية للعينة، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- (2) تحليل الصدق والثبات باستخدام اختبار ألفا كرونباخ.
- (3) اختبار Kolmogorov-Smirnov Test للتوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ومقاييسها.
- (4) تحليل الارتباط لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة (القيادة الناعمة) والتابعة (الأداء الوظيفي المتميز).
- (5) تحليل الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression Analysis لاختبار العلاقات التأثيرية بين المتغير المستقل القيادة الناعمة (الأبعاد الستة) وكل بُعد فرعي للأداء الوظيفي المتميز (ثلاثة أبعاد).

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو النصر، مدحت (2007) مهارات اجتماعات العمل بنجاح، سلسلة المدرب العملية، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية.

أبو شيخة، نادر (2009) مدخل إلى إدارة الوقت، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
أبو طه، حلمي (2009) أثر الخصائص الريادية وجودة الحياة الوظيفية في تميز الأداء المؤسسي لدى البلديات الفلسطينية (دراسة تطبيقية البلديات الكبرى) - المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.

أبو عودة، حسن (2017) أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مجموعة الاتصالات الفلسطينية، (دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية بقطاع غزة)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.

أبو عودة، محمود إسماعيل (2018) أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي لدى منظمات المجتمع المدني، (دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني" في قطاع غزة) رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة.

أحمد، محمد، ميسون، دينا (2012) الأنماط القيادية ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة كهرباء نينوى، تنمية الرافدين، الموصل، العراق، المجلد الرابع والثلاثون، العدد (109) 202-232.

الأخضر، صياحي (2018) دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، دراسة حالة مجمع كوندور ببرج بوعريريج في الجزائر (دراسة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة - الجزائر).

خرشي، فيصل (2019) فعالية الأداء الوظيفي لأدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز للأفراد في المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. رسالة ماجستير جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

زياده، رانيه محمد محمود (2021) المنظمة المتعلمة كمدخل لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز (حالة دراسية) جامعة المنوفية من وجهة نظر الموظفين فيها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية، 6(15).

زياده، رانيه محمد محمود (2021ب) دور نظام إدارة المواهب البشرية في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز لموظفي مصرف الراجحي - أبها. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، 29(1).

العاني، علي فايق جميل، والياس، سعد خضر والمندلاوي، مصطفى صلاح (2019). دور المقدرات الريادية في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز: دراسة استطلاعية في الدائرة الادارية لوزارة النفط العراقية. مجلة الادارة والاقتصاد، 42(121).

عبد الرحمن صبحي يوسف (2015) جودة حياة العمل وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية، (دراسة ميدانية على شركة الاتصالات الفلسطينية)، رسالة ماجستير، جامعة الازهر-غزه.

العبيدي، ابراهيم فائق مشعل قدوري (2017). أثر القدرات الاستراتيجية في الأداء المتميز دراسة ميدانية لآراء المدراء في شركات الاتصالات العراقية، رسالة دكتوراه، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة بغداد، العراق.

عجيل، سامية هاني (2018)، القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي (دراسة حالة في مجموعة من المصارف الخاصة في كربلاء النجف بابل)، مجلة الإدارة والاقتصاد، 7(25).

العسكري، برشنة صالح محمد والدلوي، سولاف عز الدين سعيد (2017). دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، 23(101)، 118-148.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Al-A'wasa. S. I. S. (2018). The Impact of Soft Leadership Practices on the Organizational Climate for Creativity at Jordan Customs Department (JCD).

Aldulaimi, S. H. (2018). Leadership soft skills in higher education institutions. Social Science Learning Education Journal, 3(7), 01-08.

Ariratana, W., Sirisookslip, S., & Ngang, T. K. (2015). Development of leadership soft skills among educational administrators. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 186, 331-336.

Awan, M. H., Ahmed, K., & Zulqarnain, W. (2015). Impact of project manager's soft leadership skills on project success. Journal of Poverty, Investment and Development, 8(2), 37-89.

Beyrami, Mohammad, Estebarsari, Farhad, Bahmani,

Bora, Balaram (2015). THE ESSENCE OF SOFT SKILLS. Internatiional journal of Innovative Research and Practices Aditya Institute of Technology and Management (AITAM), Tekkali, Srikakulam, 7-22.

- Born Hendrix pate Dana William Emily (2017) three pillars of Organizational Excellence, THE JOURNAL OF CHARACTER & LEADERSHIP INTEGRATION, 46-54.**
- Colakkadioglu Oguzhan, Celik, Billur. (2016). The effect of decision- making skill training programs on self- esteem and decision-making styles, Eurasian Journal of Educational Research, Issue 65, 259-276.**
- Davis, Goetsch, (2014). Quality Management for Organizational Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality, book from the British Library, England.**
- Dubey, Tiwari, Richa Vijayshri (2020). Operationalisation of soft skill attributes and determining the existing gap in novice ICT professionals International Journal of Information Management, (50), 375-386.**
- Dudnik, Yulia, 2013, Entrepreneurship at Topicus, Master thesis, University of Twente, India.**
- Free, Daniel, (2017). Perceptions of Soft Skill Development in Secondary Agricultural Education Programs by Agricultural Teachers, Doctoral Dissertations, Auburn University, USA.**
- Gupta, Mishra, Kumar, Suman, Neetu Shukla, Indu Babra (2019).**
- Hadiyanto, Noferdiman, Hadiyanto, Nofer, (2017). ASSESSING STUDENTS AND GRADUATES SOFT SKILLS, HARD SKILLS AND COMPETITIVENESS, International Journal of Social Sciences Universitas Jambi Indonesia, Volume 3 Issue2, 1885-1906.**
- Harness Soft Skills to Everyday Life: A Scientific Technique to Gain Success, International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering, India, Volume-8 Issue-12,2141-2145.**
- Hussein, A. M., & Taher, A. A. (2021). The Effect of Leadership Soft Skills on Knowledge Sharing, Analytical Research in Al Fallujah University. REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS, 11(3), 340-354.**
- Islami, R., & Susanto, P. (2020, November). Mediating Effect of Work Commitment in The Relationship Between Supervisor Support and Job Performance of Higher Education Employees (Case Study in West Sumatera Public & Private Universities). In The Fifth Padang International Conference On Economics**

Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA-5 2020) (pp. 864-874). Atlantis Press.

Khanna, Vandana. (2015): SOFT SKILLS: A KEY TO PROFESSIONAL EXCELLENCE, International Journal of Research in Engineering, Social Sciences, India, Volume 5 Issue 1,32-40.

Maduko, C., & Vidal Puche, P. (2020). The impact of hard and soft skills on managers' innovativeness.

Marques, J. (2013). Understanding the strength of gentleness: Soft-skilled leadership on the rise. Journal of business ethics, 116(1), 163-171.

Matteson, Anderson, Boyden, Miriam L., Lorien, Cynthia, (2016). Soft skills: A phrase in search of meaning, portal: Libraries and the Academy USA, VOI. 16, NO. 1, 71-88.

Meek, Gloria (2017). Critical soft skills to Achieve Success in the Workplace, Doctoral Dissertations Walden University-USA.

Mikusova, Horvathova, Marie Petra, (2019) Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organization, Economic Research Ekonomiska Istrazivanja, Ostrava, Czech Republic, VOL.32,NO. 11844-1868.

Mohamed, Khalifa, Nusari, Ameen, AI-Shibami, Abu-Elhassan, Mona, Gamal, Mohammed, Ali, Ahmad, Abu-Elhassan (2018). Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in UAE, Journal of Engineering and Applied Sciences, Selangor, Malaysia, Volume 13 Issue 15, 6199-6210.

Moore, D., McCabe, G., Duckworth, w, Sclove, S (2003).The Practice of Business Statistics.

Rao, M. S. (2012). Soft leadership: Make others feel more important. Leader to Leader, 2012(64), 27-32.

Rao, M. S. (2013). Soft leadership: A new direction to leadership. Industrial and Commercial Training.

Rao, M. S. (2016). Hard versus soft leadership? Examples and illustrations. Strategic HR Review.

Rao, M. S. (2017). Debunking myths about soft leadership and exploring it to achieve organizational excellence and effectiveness. Industrial and Commercial Training. 48(7), 362-366.

- Rao, M. S. (2017). Soft Leadership: An innovative leadership perspective. The Journal of Values-Based Leadership, 10(1), 9.**
- Sadegh, (2014). Increasing Productivity and Organizational Excellence with an Emphasis on Improving Managers' Human Skills, International Journal of Scientific Management and Development, Iran, Vol.2 (10),541-549.**
- Sadq, Z. M. (2019). The role of leadership soft skills in promoting the learning entrepreneurship. Journal of Process Management. New Technologies, 7(1).**
- Saoudi, I. & Dehane, M. (2020). A New Perspective on How to Achieve Performance Excellence: A Comparative Analysis of the American and European 2020 Model. Journal of Financial, Accounting and Managerial Studies. 7, (2), 703-722.**
- Sriruecha, C., & Buajan, S. (2017). Leadership soft skills of the director that affects the performance of the subordinate at sub district health promoting hospitals. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 237, 1341-1346.**
- Wongkalasin, K., Boupahan, P., & Ngang, T. K. (2013). Leadership soft skills that affect organizational climate of district health offices in Khon Kaen, Thailand. Asia-Pacific Journal of Science and Technology, 18(4), 709-720.**