

دور القيادة الناعمة في تحسين أداء الموظفين وتحقيق التنمية المستدامة لبيئة الأعمال

دينا زهير يعقوب زريقات¹

¹جامعة جرش – كلية الأعمال

الملخص

خلفية الدراسة ومشكلتها: تسعى الكثير من المنظمات في بيئات الأعمال إلى تجسيد مفهوم التنمية المستدامة من خلال تنمية الموارد البشرية؛ فالاستخدام الأمثل للعنصر البشري يساعد في ضمان كفاءة المنظمة ونجاحها، فكان لا بدّ من تبني مفاهيم جديدة ومتطورة كمفهوم القيادة الناعمة التي حظيت باهتمام بالغ مؤخراً لما تتضمنه من مهارات تزيد من فعالية المنظمات في ظل التغيرات والمنافسات المستمرة.

الأهداف: وقد هدفت الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين تبني مهارات القيادة الناعمة لتحسين أداء الموظفين وتحقيق التنمية المستدامة لبيئة الأعمال.

الطرق المستخدمة: تم استخدام المنهج الوصفي وتطوير نموذج خاص بالدراسة لبيان طبيعة العلاقة.

النتائج: إنّ القيادة ذات المهارات الناعمة تُعدّ من القيادات الناجحة والحديثة لتنمية الموارد البشرية وخلق بيئة عمل محفزة على المدى البعيد، من خلال تطوير مستوى أداء الموظفين وتعزيز ثقتهم وامتثالهم للمنظمة، مع حرصهم على التطوير الذاتي واستثمار القدرات والطاقات لتحقيق النجاح والتقدم في بيئة العمل، وزيادة القدرة التنافسية. وإنّ القيادة الناعمة بوصفها متغيّراً مستقلاً ترتبط بعلاقة طردية وقوية بالمتغيّرات التابعة لها من أداء الموظفين وتنمية الموارد البشرية.

الاستنتاجات (التوصيات والمساهمة): أوصت الدراسة بضرورة تبني هذا النوع من القيادة لتعزيز الأداء المتميّز للمنظمات في بيئة الأعمال، والعمل على توفير برامج تدريبية متخصصة للعاملين، وزيادة وعيهم في امتلاك هذه المهارة القيادية.

الكلمات المفتاحية

أداء الموظفين، بيئة الأعمال، التنمية المستدامة، القيادة الناعمة، المنظمات، الموارد البشرية.

The Role of Soft Leadership in Improving Employee Performance and Achieving the Sustainable Development of the Business Environment

Dina Zuriegat¹

¹Jerash University - Faculty of Business

Abstract

Background & Statement of the problem: Many organizations in business environments strive to integrate sustainable development principles through the enhancement of human resources. Effectively utilizing human capital is crucial to ensuring organizational efficiency and success. Consequently, it has become essential to embrace innovative and advanced concepts, such as soft leadership, which has garnered significant attention recently. This leadership approach is valued for its ability to enhance organizational effectiveness amid continuous changes and competition.

Objectives: The study aimed to illustrate the nature of the relationship between the adoption of soft leadership skills to improve employee performance and achieve sustainable development in the business environment.

Methods: A descriptive approach was employed, and a study model was developed to explore the nature of the relationship between soft leadership and organizational outcomes.

Results: Soft leadership has emerged as a successful and modern leadership style that fosters human resource development by creating a stimulating work environment. This approach improves employee performance, boosts their confidence and loyalty to the organization, encourages self-development, and optimizes the use of their capabilities and energies to achieve success. Additionally, soft leadership enhances an organization's competitiveness in the labor market. The study found a direct and strong relationship between soft leadership (as an independent variable) and employee performance and human resource development (as dependent variables).

Conclusions (Recommendations and contributions): The study recommends adopting soft leadership to enhance organizational performance. Furthermore, it advocates for the implementation of specialized training programs to increase employees' awareness and proficiency in this leadership style.

Key words

Business Environment, Employee Performance, Human Resources, Organizations, Soft Leadership, Sustainable Development.

المقدمة

في الفترات الأخيرة تبين وجود اهتمام عالمي متزايد لوجود التنمية المستدامة يسمح بتلبية متطلبات الأجيال الحاضرة مع ضمان مستقبل مُستدام للأجيال اللاحقة، وعدم الإخلال بقدرتها في تلبية احتياجاتها؛ فالاستدامة أسلوب تنموي معاصر يتصف بالعقلانية والرشد، وتهتم بتحقيق النمو للنشاطات الاقتصادية من جهة، والحفاظ على الموارد البشرية والبيئة والموارد الطبيعية من جهة أخرى، وبما أنّ التنمية المستدامة تتضمن تنمية بشرية وترتبط بها ارتباطاً واضحاً، وتشترك جميع الدول المتقدمة منها والنامية في تركيزها واهتمامها المتزايد على تنمية العنصر البشري؛ لما له من دور كبير وبارز في تحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال إعداد خطط وبرامج شاملة وتحديد الأهداف والسياسات المتبعة، كما أنّها مسؤولة عن توجيه الموارد المتاحة وإمكانية استخدامها واستثمارها، وبناء القدرات وتبني المهارات القيادية الفعّالة والمحفزة في المجتمعات.

وفي مجال تنمية الموارد البشرية لا بدّ من تبني استراتيجيات وأساليب ومهارات قيادية جديدة، والتي تُعدّ بشكل عام من الأركان الأساسية في نجاح أي منظمة أو فشلها بسبب التغيّرات والتطورات التكنولوجية المستمرة التي يشهدها العالم اليوم، فالقيادة الناجحة والمناسبة تُعدّ مفتاحاً نحو التقدّم والانطلاق ومواجهة التطورات، بالإضافة إلى دورها الكبير والرئيس في توجيه الموظفين وتعزيز انتمائهم وتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة في ظل الأجواء التنافسية، والتي تعكس آثارها على إنتاجية المنظمات وتحقيق أهدافها.

وفي سبيل ذلك، ظهرت أنماط قيادية جديدة تواكب التطورات، ولها دور فاعل في المنظمات ومن أبرزها القيادة الناعمة، والتي تتسم بأنّها الطريقة المثلى لتحسين أداء الموظفين في بيئات أعمالهم، والتغيير الدائم والمتطور للوصول إلى الأداء الأفضل والتميز على الإطلاق، والذي بدوره يعمل على نجاح المنظمة وتحقيق استقرارها، حيث تُعدّ القيادة الناعمة قيادة تكاملية قائمة على المشاركة والعمل الجماعي والاتصال الفعّال والتخطيط والتنظيم وتكوين العلاقات الودية، غايتها التركيز على الأفراد وليس المهام، والاهتمام بالآخرين والتواصل والتعاطف معهم، واستخدام أساليب مختلفة من الإقناع والتفاوض والتقدير والتحفيز والتعاون لإتمام المهام بفعالية وتحقيق الأهداف المرجوة.

مشكلة الدراسة

بسبب الاهتمام المتزايد في تجسيد مفهوم التنمية المستدامة في بيئات الأعمال، تسعى كثير من المنظمات والشركات في تحقيق هذا المفهوم وذلك بالاعتماد على تنمية الموارد البشرية باعتبار أنّ الاستخدام الأمثل للعنصر البشري والاعتماد على قدراته وخبراته وحماسه للعمل يساعد في ضمان كفاءة المنظمة والنجاح في بلوغ الغايات والأهداف، وتحقيق الميزة التنافسية بصورة مستدامة، وبسبب التطورات التي شهدتها بيئات الأعمال في الآونة الأخيرة ظهرت مفاهيم ومصطلحات جديدة في مجال الموارد البشرية، وكان من هذه المفاهيم مفهوم القيادة الناعمة، التي زاد الاهتمام بها كونها تحتوي على مجموعة من المهارات تعمل على زيادة فعالية المنظمات وكفاءتها في جو من التغيّرات والمنافسات المستمرة، بالتالي يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: "ما دور القيادة الناعمة في تحسين أداء الموظفين وتحقيق التنمية المستدامة لبيئة الأعمال؟"، وتنبثق عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما ماهية التنمية المستدامة وتنمية الموارد البشرية؟
2. ما ماهية القيادة الناعمة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين القيادة الناعمة وتحسين أداء الموظفين لتحقيق التنمية المستدامة؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. بيان ماهية التنمية المستدامة وتنمية الموارد البشرية.
2. بيان ماهية القيادة الناعمة.
3. توضيح طبيعة العلاقة بين القيادة الناعمة وتحسين أداء الموظفين لتحقيق التنمية المستدامة.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في وصف طبيعة العلاقة بين المتغيّر المستقل القيادة الناعمة و المتغيّر التابع تحسين أداء الموظفين.

الدراسات السابقة

1. هدفت دراسة كشكول (2023) معرفة الدور الحقيقي والمباشر بين القيادة الناعمة كمتغيّر مستقل، وامتنان الموظف كمتغيّر تابع في جامعة وارث الأنبياء، واعتمدت الدراسة المنهجين الوصفي والتحليلي، وإعداد استمارة استبانة لعينة البحث العلمي التي بلغت (55) عاملاً

أساسيًا في عمليات التنمية المستدامة لبيئات الأعمال من خلال تدريب هذه الموارد وتميئتها وإكسابها مهارات قيادية جديدة ومتطورة تراكم التغيرات المستمرة، وتجعل المنظمات والمؤسسات أكثر كفاءة وذات فاعلية أكبر في ظل التنافسات الكبيرة في بيئة الأعمال، وقد كان ذلك بدراسة طبيعة العلاقة المرتبطة بين المتغير المستقل (القيادة الناعمة) والمتغيرات التابعة (أداء الموظفين وتنمية الموارد البشرية) وما ينجم عن هذه العلاقة من المساهمة في استدامة المنظمات ونجاحها وتحقيق التنمية المستدامة.

وقد اتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في بيان دور القيادة الناعمة في تحسين أداء العامل وتعزيزه في أي مجال يعمل به بشكل عام، واختلفت عنها بأنها ربطت القيادة الناعمة بكفاءة حديثة بتحسين أداء الموظفين والذي بدوره يعمل على تحقيق التنمية المستدامة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في وصف هذه العلاقة، بينما الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

الإطار النظري

المبحث الأول: ماهية التنمية المستدامة والتنمية البشرية

المطلب الأول: التنمية المستدامة

أولاً: نشأة مصطلح التنمية المستدامة وتطوره

- في عام 1980 أصدر الاتحاد الأوروبي منشورًا من أجل حماية البيئة، وقد ظهر فيه مصطلح التنمية المستدامة لأول مرة (وزارة الصحة، 2024).

- وفي عام 1983 قامت الأمم المتحدة بإنشاء لجنة عرفت باسم اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (WCED) وقد ترأسها رئيس وزراء النرويج السيدة غروهارلم برونتلاند، وكانت اللجنة لغايات النظر في القضايا البيئية، حيث أوصت المجتمع الدولي استخدام الوسائل المحافظة على البيئة والنظر في العلاقات التي تربط بين الأفراد والموارد، وبين البيئة والتنمية (مندور وآخرون، 2017).

- في عام 1987 تم استخدام مصطلح التنمية المستدامة مرة أخرى في تقرير "مستقبلنا المشترك" والذي عرف باسم تقرير برونتلاند، الصادر عن اللجنة العالمية للبيئة والتنمية، حيث كان هذا التقرير محاولة أولى للجمع بين المسميات الثلاثة؛ المساواة الاجتماعية والنمو الاقتصادي وحماية البيئة تحت عنوان التنمية المستدامة (مندور

بمختلف المستويات الإدارية لبيئة البحث. وتوصلت نتائج الدراسة إلى صحة علاقات الارتباط على مستوى المتغيرات الرئيسة والأبعاد الفرعية. وأوصت الدراسة أنه ينبغي على القادة مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرارات وإتاحة الفرصة أمامهم، وإلى زيادة وعي العاملين إلى أهمية الدور الذي يقومون به، والعمل على رفع كفاءتهم، وإفساح المجال في التعبير عن الآراء والمقترحات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

2. هدفت دراسة بن سليمان (2020) معرفة دور المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث استبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع للمهارات الناعمة لدى أساتذة الكلية، وأن العلاقة الارتباطية بين المهارات الناعمة كمتغير مستقل وأداء الأستاذ الباحث كمتغير تابع علاقة طردية قوية. وأوصت الدراسة إلى تصميم برامج تدريبية على المهارات الناعمة لقائدة الأساتذة خاصة المهارات القيادية التي أثبتت الدراسة أن لها تأثيرًا كبيرًا في تحسين أدائهم.

3. هدفت دراسة إبراهيم (2022) التعرف على مدى تأثير القيادة الناعمة بأبعادها في أداء منظمات الأعمال في المصارف الأهلية في مدينة بغداد، وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وتم إعداد استبانة لجمع البيانات اللازمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن متغير القيادة الناعمة بأبعادها له تأثير فاعل وجوهري في أداء منظمات الأعمال في المصارف عينة البحث. وقد أوصت الدراسة بأنه ينبغي على إدارة المصرف تعزيز القيادة الناعمة باعتبارها نقطة قوية في أداء منظمات الأعمال.

4. هدفت دراسة زكريا (2018) إبراز تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى أن للقائد الإداري دورًا كبيرًا في الرفع من مستوى أداء العامل نحو الأفضل. وأوصت الدراسة بضرورة توفر قادة بمهارات عالية تؤدي إلى تطوير أداء العامل والسير بالمؤسسة نحو القمة.

ما تضيفه هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة
هدفت هذه الدراسة بيان أهمية تنمية الموارد البشرية كونها عنصرًا

وآخرون، 2017).

ثالثاً: أهداف التنمية المستدامة

أبرز الأهداف التي تسعى التنمية المستدامة لتحقيقها كما يلي:

(فوزية، 2022)

• تعمل التنمية المستدامة من خلال عمليات التخطيط والتنفيذ للسياسات التنموية على تحسين نوعية حياة فضلى للسكان في المجتمعات اقتصادياً ونفسياً وروحياً مع التركيز على الجوانب النوعية وليس الكمية للنمو وبشكل عادل وديمقراطي.

• احترام البيئة الطبيعية كونها أساس حياة الإنسان، حيث إن التنمية المستدامة تركز على العلاقات التي تربط بين نشاطات السكان والبيئة، وتعمل على تطويرها بحيث تصبح علاقة متكاملة ومنسجمة.

• زيادة إحساس السكان بالمسؤولية تجاه البيئة، وتعزيز وعيهم بالمشكلات البيئية الموجودة، وحثهم على ضرورة المشاركة لإيجاد الحلول والإعداد والمتابعة والتنفيذ في برامج التنمية المستدامة.

• تعمل التنمية المستدامة على استغلال أمثل للموارد الطبيعية مع الاستخدام بشكل يتصف بالعقلانية والرشد دون استنزافها أو تدميرها وتوظيفها كونها موارد محدودة.

• العمل على ربط التكنولوجيا والتقنيات الحديثة المختلفة بأهداف المجتمع ودورها في المجال التنموي وكيفية استخدامها في تحسين حياة المجتمع وتحقيق الأهداف المرجوة.

رابعاً: أبعاد التنمية المستدامة

في مؤتمر ريو في البرازيل 1992 أو ما يعرف بقمة الأرض برزت للتنمية المستدامة أبعاد جديدة ترتبط بالوسائل التقنية التي يعتمد عليها الإنسان في التنمية من خلال أعمالهم في الصناعة والزراعة والإعمار وغيرها، وأهم هذه الأبعاد: (هزيلي، 2015، 164 - 165)

1 - البعد الاقتصادي

حيث يتطلب ضمان حصة الأفراد من الموارد المتاحة في الطبيعة، وإيقاف تبديدها والحفاظ على ديمومتها قدر الإمكان والعمل على ترشيدها، بالإضافة إلى اعتماد مبدأ المساواة في توزيعها بين جميع الأفراد الحاليين في المجتمعات والأفراد اللاحقين.

- وفي التقرير الصادر عن اللجنة تم توضيح مفهوم التنمية المستدامة بأنها: "التنمية القادرة على تلبية احتياجات الأجيال الحاضرة مع عدم المساس أو الضرر بقدرة الأجيال اللاحقة في تلبية احتياجاتها" (عبد البديع، 2003، 316).

- وفي عام 1992 عقد مؤتمر عرف باسم قمة الأرض أو قمة ريو في البرازيل جاء بضرورة اعتماد استراتيجية وطنية للتنمية المستدامة من خلال التعاون بين الحكومات والمنظمات الدولية، وذلك بعد ترسخ مفهوم التنمية عند عامة الناس (عويان، 2008).

- في 1997 قامت الجمعية العامة للأمم المتحدة بدور استثنائي من أجل استعراض جدول أعمال القرن 21 وبيان أن الاستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة عبارة عن آليات مهمة لتعزيز السياسات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والربط فيما بينها (عويان، 2008).

ثانياً: تعريف التنمية المستدامة

عرفها Edward Barbier وكان أول من استخدم مصطلح التنمية المستدامة، بأنها: "نشاط اقتصادي يهدف إلى زيادة الرفاهية الاجتماعية مع الحفاظ على الموارد الطبيعية المتاحة بأكبر قدر ممكن وبأقل ضرر وإساءة للبيئة" (عبدالله، 1998، 242).

وعرفها علي (2012) بأنها: "التنمية الحقيقية والمستمرة والمتواصلة هدفها الأساسي الإنسان، وتؤكد على التوازن والتكامل بين البيئة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بما يمكن ويسهم في تنمية الموارد البشرية والطبيعية، وإحداث تحولات في القاعدة الصناعية بناءً على أساس علمي مخطط واستراتيجيات محددة تلبي احتياجات الحاضر والمستقبل مع المحافظة على الخصوصية الحضارية للمجتمعات" (ص 229 - 230).

وتبين للباحثة أن التنمية المستدامة مفهوم متطور ومستمر لمفهوم التنمية بشكل يجعله متناسباً ومتوازناً مع متطلبات العصر الحالي دون إسراف وتبذير، ومراعياً للاحتياجات المستقبلية من الموارد الاقتصادية والبيئية المتاحة، أي الاستخدام الأمثل للموارد مع الحرص على تمكين القدرات البشرية وتنمية الموارد الطبيعية.

2 - البعد الاجتماعي

يتطلب هذا البعد في الأساس محاربة الفقر والبطالة، مع ضبط السلوك الاستهلاكي للبشر، والعمل على إحداث تنمية بشرية بالتكوين الفعال والمستمر للموارد البشرية في جميع المجالات، وإشراك جميع الأفراد في مراحل التخطيط والتنفيذ للتنمية؛ كونها تحتوي مختلف المعايير لتحقيق البعد الاجتماعي من خلال تطوير مستوى الخدمات الصحية والتعليمية، وتحقيق الاستقرار في النمو السكاني مع وقف الهجرات من الريف إلى المدينة.

3 - البعد البيئي

بما أن مفهوم التنمية المستدامة ارتبط بالبيئة فأولاًها اهتماماً بالغا وذلك من خلال الحفاظ على الموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل لها، حيث إن إدراج البيئة في عملية التنمية سواء بالتصنيع أو التعمير أو غيرها، مع الاهتمام بالمناظر الجمالية لل عمران والمدن الحديثة، وربط التكنولوجيا الصديقة غير الملوثة للبيئة بالتنمية، فيُسهّم في تقليل التلوث بمختلف أشكاله، كل ذلك يعزز استفادة الأجيال اللاحقة من التنمية.

المطلب الثاني: تنمية الموارد البشرية

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

عرف جميل (2016) تنمية الموارد البشرية بأنها: "مجموعة الأنشطة والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي لأعمالهم" (ص 121).

وعرفتها مرابط (2014) بأنها: "ما تضمه من تغيّرات إيجابية في جميع جوانب حياة الأفراد العلمية والفنية عن طريق زيادة معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم، واستثمارها بطرق فعالة لضمان أقصى درجات الأداء الوظيفي لهم".

كما عرفها بن عنتر (2010) بأنها: "عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج المصممة لتعليم الموارد البشرية واكتساب المعارف والسلوكيات والمهارات والقدرات الجديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغيّرات تحدث في البيئة المحيطة في نشاط المنظمة" (ص 84).

وبناءً على ما سبق، يمكننا تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها:

عبارة عن عمليات متكاملة ومخططة من الاستراتيجيات والأنشطة المستمرة والهادفة إلى تطوير الأفراد والعمل على تنميتهم داخل المنظّمات في جميع النواحي الجسمانية والعقلانية والمهارات القيادية لزيادة الأداء والطاقت الإنتاجية والحصول على الميّزات التنافسية ومواجهة الأزمات والتحديات الطارئة.

ثانياً: أهمية تنمية الموارد البشرية

تأتي أهمية تنمية الموارد البشرية كونها مدخلاً مهماً في زيادة فاعلية الموارد البشرية من خلال ما يلي: (قرواط، 2021)

- الزيادة في الإنتاجية الكلية وتحسينها واث الوصول إلى التنافسية في معايير الجودة ومواجهة التحديات.

- العمل على توفير عنصر بشري مؤهل ومدرب، وتزويد المنظّمة بقدرات مميزة تساعد على التكيف مع التغيّرات البيئية المفاجئة والمعقدة.

- العمل على توفير الدوافع الذاتية والتحفيزية لأفراد العمل، من خلال إمدادهم بالقدرات والمهارات التي تساعد على القيام بالمسؤوليات والمهام الموكلة إليهم، إضافة إلى أهمية اكتساب المهارات الجديدة والجيدة التي تعزز مكانتهم وتؤهلهم للترقية واستلام مناصب أعلى.

- قدرة المنظّمة أو المؤسسة من الفوز في مراكز تنافسية متقدمة في ظل التطور والنظام العالمي الجديد.

- توظيف الطاقات الكامنة لدى الموظفين وإطلاق دوافعهم نحو الإنجاز والتفوق وجعل التطورات التكنولوجية الجديدة ركيزتهم الأساسية.

- العمل على توفير الاستقرار الوظيفي للمنظّمة بما يؤمن متابعة إنتاجها لمشاريعها المختلفة وتلبية الحاجات والشروط.

ثالثاً: خصائص تنمية الموارد البشرية

تتمتع عملية تنمية الموارد البشرية بخاصيتين أساسيتين، وهما كما يلي: (عقيلي، 2005، 437 - 438)

1. تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية

على أكمل وجه، والعمل على هذه الاستراتيجية يؤول إلى تحقيق جملة من الأهداف كما يلي:

- أداء الأعمال بسرعة وفعالية مع الاقتصاد وسد الفجوات المتواجدة بين معايير الأداء التي يضعها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للقوة العاملة.
- ترغيب الفرد في عمله باعتبار زيادة الإنتاجية مرهونة برغبة العاملين في أداء أعمالهم.
- خلق الدافع الذاتي داخل الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كماً ونوعاً، وذلك عن طريق توعيته بأهداف المشروع والسياسات المتبعة وأهمية عمله ومدى مساهمته ودوره في تحقيق الأهداف.
- زيادة الروح المعنوية لدى العاملين بالمشروع نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل واهتمامه به ومهاراتهم في أدائه.
- زيادة المهارات والقدرات للعاملين وتسلحهم بمقومات تؤهلهم للترقية في وظائفهم للمناصب والمستويات العليا.

- زيادة الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة من خلال إتاحة الفرص أمامهم واستغلالها، والوقوف على كل ما هو جديد في مجالات التطور العلمي والتقني، وما يتبعه من تطورات في أساليب العمل وممارساته.
- العمل على استقرار المشروع ومرونته؛ أي قدرة المؤسسة على الاستمرار مهما طرأ من تغيرات، وقدرتها أيضاً على التكيف والتلاوم مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل.

2. استراتيجية التحفيز

حيث تسعى المنظمات إلى تحفيز الموارد البشرية من خلال تقديم التحفيز اللازم للعاملين لرفع إنتاجيتهم والتحسين من أدائهم وزيادة كفاءتهم، فيؤثر ذلك على مردودية العاملين والمؤسسات، ويكون ذلك من خلال ما يلي:

- رفع نواتج العمل من كميات الإنتاج وجودته ومبيعاته وأرباحه.
- تخفيض الكميات الفاقدة في العمل كتخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وأيضاً تقليل الفاقد من الموارد البشرية.

أي إنها في الوقت الراهن عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من مجموعة من الأجزاء المتكاملة، وتعمل ضمن إطار واستراتيجية أكبر تدعى استراتيجية المؤسسة.

وبناءً على ذلك، فإن استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتضمن مجموعات مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، والتي تهدف إلى التطوير والتحسين لأداء كل من يعمل في المؤسسة، وتعليمه كل ما هو جديد بشكل دائم ومستمر، وذلك للمساعدة على تحصيل مكاسب ومستقبل وظيفي جيد، مع السعي ضمن هذه الاستراتيجية إلى تكوين بنية تحتية من المهارات البشرية المتطورة والتي تحتاجها المؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل؛ من أجل رفع الكفاءات الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية باستمرار والحصول على رضا الزبائن، بالإضافة إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات البيئية، مما ينعكس أثرها على أنشطة المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث إن هذه التغيرات تحتاج إلى تعليم الموارد البشرية وإكسابها المهارات الجديدة والمتنوعة للتعيش معها، لأن التغيرات التي تحدثها التنمية بشكل مستمر تسهم بشكل كبير في تحقيق الضغوط على الموارد البشرية.

2. تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة

حيث تعد عملية تنمية الموارد البشرية استراتيجية وعملية منظّمة تعتمدان على التعلم، بهدف بناء المعارف والمهارات والسلوكيات والاتجاهات لدى الموارد البشرية، وذلك بغرض التحسين والتطوير لأدائها الحالي والمستقبلي، وللتكيف مع التغيرات البيئية، وهذا ما يعبر عن الإمكانيات والمحاولات الجادة للمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من ناحية، وبين أعمالها الحالية والمستقبلية من ناحية أخرى، وجعل الأداء في تحسن دائم ومستمر.

رابعاً: الاستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية (حرايرية

و بوخاري، 2017)

1. استراتيجية التدريب

وتعدّ من الاستراتيجيات الأساسية لتنمية الموارد البشرية، وقد حظيت باهتمام كبير من المختصين والباحثين والمفكرين في مجال تنمية الموارد البشرية، وتسعى المؤسسات والمنظمات دوماً للاهتمام بتنمية القوى العاملة وتطويرها من خلال تمكينها بالالتحاق في الدورات التدريبية التي تقام داخل المنظمة أو خارجها، وتزويدها بالمهارات والمعارف اللازمة والمهمة لأداء المهمات الموكلة إليهم

• إشباع حاجات العاملين بمختلف أنواعها، وبالأخص ما يحتاجونه من التقدير والاحترام والشعور بمكانتهم المهمة، فيدفعهم ذلك إلى زيادة مهاراتهم في العمل وتحسينها، ومن ثم زيادة إنتاجية المنظمة.

• جذب العاملين إلى المنظمة وإشعارهم بالمساواة وروح العدالة داخلها، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وانتمائهم، وتنمية روح الفريق والتضامن فيما بينهم، فيشجعهم ذلك على العمل وزيادة المبيعات.

• توفير نظام حماية للصحة والأمان للحد من الخسائر الناجمة عن الحوادث، وتقليل التكاليف العلاجية وتعويضات العاملين إلى أدنى حد.

3. إستراتيجية التمكين

تُعدّ من الاستراتيجيات التي لاقت اهتمامًا واسعًا مؤخرًا، وتعتبر من المفاهيم والمواضيع الحديثة في مجال الإدارة والتنظيم، مما دفع المنظمات إلى تبنيها كآلية لتنمية الموارد البشرية، ومن أهم هذه الأسباب:

• حاجة المنظمات لتكون أكثر استجابة للسوق وأكثر سرعة في اتخاذ القرارات.

• تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

• تركيز اهتمام الإدارات العليا على القضايا الاستراتيجية.

• الاستغلال الأمثل للموارد والفرص المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على توفير المنافسة.

• إطلاق قدرات الأفراد العاملة الإبداعية، وتوفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء للمنظمة.

• تخفيض تكاليف التشغيل وذلك بتقليل المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

• إعطاء الأفراد العاملة مسؤولية وإحساسًا أكبر تجاه إنجاز أعمالهم.

المبحث الثاني: القيادة الناعمة وعلاقتها في تحسين أداء الموظفين
المطلب الأول: ماهية القيادة الناعمة

أولاً: مفهوم القيادة الناعمة

عرفها القحطاني (2010) بأنها: "الاستطاعة على التأثير وجذب الأشخاص المعنيين إلى الطريق الذي يخدم مصالح وأهداف المؤسسة وكيانها باستخدام الموارد المادية والمعنوية بعيداً عن التهديد والإرغام".

وعرفها Rao (2013) بأنها: "القدرة على قيادة الناس عن طرق امتلاك ومزج مجموعة من المهارات الصعبة، مع التركيز على خدمة الموارد البشرية الثمينة، والإدارة العاطفية، وإدارة الغرور والمشاعر للمرؤوسين بنجاح، ويركز على الشخصية والمواقف والسلوك، أي أنّها عملية تكاملية وتشاركية تعتمد على الإقناع والتفاوض والتقدير والتحفيز والتعاون".

وتعرف عند (Aldulaimi 2018) بأنها: "ما تشير إليه الصفات الشخصية والعادات والمواقف الاجتماعية والتي تجعل الشخص يكتسب المزيد من المهارات والخبرات سواء الفنية والقيادية لجعله قائدًا جيدًا وزميلًا في العمل في آن واحد، ليكون قادرًا على المنافسة في بيئة الأعمال في الوقت الحالي، فيمتلك مهارات شخصية تساعد على إدارة عواطف ومشاعر الناس بنجاح وتدعو إلى جعل الأفراد يشعرون بأنهم أكثر أهمية".

وبناء على ذلك، يمكن تعريف القيادة الناعمة بأنها: "ما يمتلكه الرؤساء من المهارات القيادية الناجحة القائمة على المشاركة والتفاعل والاتصال وخلق بيئة عمل تعاونية وإيجابية وحل المشكلات بطرق إبداعية، مما يعزز الشعور بالثقة بين الموظفين وزيادة كفاءتهم وتحفيزهم وتحسين أدائهم وتحقيق الأهداف داخل المنظمة".

ثانيًا: أهمية القيادة الناعمة

وكان لمجموعة من الباحثين أبرز النقاط في الحديث عن أهمية القيادة الناعمة، وهي كما يلي: (السعدون، 2023)

1. المساهمة في تقليل الخلافات السلبية بين الموظفين.
2. المساعدة في تقليل ضغوط العمل على الموظفين.
3. العمل على بناء نوع من التوازن بين حياة الموظفين الشخصية والوظيفية.
4. تقوية العلاقات بين الموظفين وزيادة الكفاءة والاتصال والتواصل فيما بينهم.
5. المساهمة في اكتساب وترسيخ المهارات المهنية والتي تؤدي إلى التزام الموظفين ومشاركتهم في اتخاذ وصنع القرارات.

وفي هذا الصدد، إنّ لممارسات القيادة الناعمة تأثيرات إيجابية واضحة على المنظمات والمشاريع في نجاحها وحل المشكلات التي

للمرء أن يحكم على جودة هذه الرؤية إذا كانت تحقق توازنًا معقولًا بين الواقع والمخاطر، وتوازنًا بين الأهداف والقيم وبين القدرات التي تمتلكها منظمات الأعمال، فالرؤية بالنسبة للمنظمات ما ستكون عليه المنظمة مستقبلاً في المجتمع بعد أن تستطيع تنفيذ استراتيجياتها بنجاح وتنفوق وتحقيق أهدافها، فيكون الأفراد العاملون بالمنظمة من خلال الرؤية قادرين على التعبير عن طموحاتهم لما ستكون عليه المنظمة من مستقبل.

وآخرون يرون الرؤية، بناء على مضمون عمل المنظمات، ما هي إلا تصورات ذهنية فكرية سليمة يجب أن تكون حاضرة لدى المديرين وأصحاب الإدارة العليا والمسؤولين عن صنع واتخاذ القرارات حول ما يريدون أن تصبح عليه منظماتهم ضمن مجال عملها وحدودها الجغرافية.

وبناء على ما سبق، يمكن وصف الرؤية كأحد أبعاد القيادة الناعمة بأنها صورة مستقبلية عن الاستراتيجيات المتبعة والأهداف المراد تحقيقها ضمن نطاق المنظمة من خلال تقديم رسالة واضحة ومفهومة ذات نهج حيوي وشامل ومُستدام، ومتوافقة مع المصالح العامة للمنظمة.

2. الاتصال والتواصل

يُعدّ الاتصال من العمليات المهمة والضرورية لضمان التواصل الدائم ضمن فريق العمل، ولذلك فالقادة بشكل عام يجب أن تتوافر لديهم قدرة التواصل الفعال بشتى أنواعه سواء من خلال الكلمات أو الرموز أو بامتلاكهم مهارات التحدث والاستماع والكتابة وإدارة الاجتماعات، ويسعون دائماً لتبادل الأوامر والمعلومات ونقلها بين المستويات الإدارية العليا والمستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمات بشكل فعال ضمن نطاق الخبرة والإجراءات المتبعة والتنظيم الجيد في العمل.

وبناء على ما سبق، يمكن تعريف الاتصالات القيادية التي تتضمن مهارة الاتصال والتواصل بأنها: مجموعة العمليات الهادفة من التبادل والتفاعل بين جميع أعضاء العمل ضمن مختلف المستويات الإدارية بأسلوب منهجي واستراتيجي متطور وبشكل يتجاوز الحدود الجغرافية الضيقة من خلال استخدام عمليات الاستماع والتحدث والإدراك والفهم، بالإضافة إلى استخدام تقنيات الاتصال المتقدمة ضمن إطار العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة وزيادة الإنتاجية للمنظمات.

تواجهها، بالإضافة إلى تنميتها وتنمية الموارد البشرية، فهي قيادة ذات نهج مستقبلي كونها تتبنى مهارات غير تقليدية لتشكيل المستقبل ومواجهة التحديات القادمة، وتسهم بشكل كبير في تحقيق التميز والفعالية التنظيمية ليس على مستوى المنظمة فحسب بل على مستوى العالم (Aldulaimi, 2018, 6).

وترى الباحثة أنّ أهمية القيادة بالمهارات الناعمة تكمن في تحقيق العديد من المزايا الإيجابية وتحقيق بيئة عمل تنافسية ذات كفاءة عالية، ومن أهم هذه المزايا ما يلي:

1 - إيجاد التوازن بين قدرات الأفراد والمهام الموكلة إليهم مع الحفاظ على الأهداف المرجوّ بلوغها، وتحقيق التوافق بين حياتهم الشخصية والمهنية.

2 - المساهمة في تقليل الصراعات التنظيمية والحد منها بين الموظفين، مع تخفيض ضغوطات العمل ومستويات التوتر التي تعمل على إجهاد الموظفين وتقليل إنتاجهم.

3 - دورها في تحفيز الموظفين وتقديم الدعم المستمر لهم للقيام بأعمالهم بطرق إبداعية وبناء الثقة بينهم.

4 - دورها في تحقيق الأهداف طويلة الأمد كونها قيادة حديثة تتمتع بنهج يواكب التطورات والتحديات المستقبلية والعمل ضمن روح الفريق الواحد.

5 - زيادة التزام الموظفين وولائهم من خلال استخدام أساليب التواصل والاتصال الفعال والذكاء العاطفي، وتعزيز مشاركتهم في صنع القرارات، والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم بشكل مستمر.

ثالثاً: أبعاد القيادة الناعمة

هنالك ثلاثة أبعاد للقيادة الناعمة وقد اتفق عليها مجموعة من الباحثين، كما يلي: (عجيل، 2021)

1. الرؤية

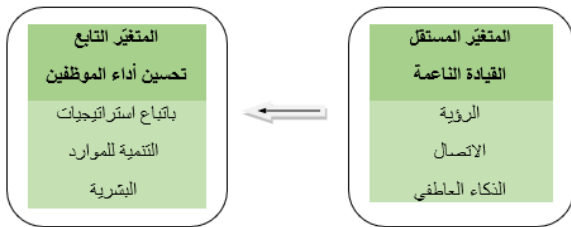
هي ما يمكن التعبير عنه بصورة ملهمة للمستقبل بحيث تكون واضحة ومفهومة لتحقيق المصالح العامة جميعها لكل موظفي المنظمة وتحقيق رؤية مستدامة ضمن عمل المنظمة. بالإضافة إلى ما يمكن

مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم.

3. جعل المنظمات مواكبة لأحدث المستجدات والتطورات في مجال عملها وذلك من خلال تحسين كفاءة الموظفين.
4. توفير الوقت المبذول والمهدور في نشاطات غير إنتاجية.

رابعاً: العلاقة بين القيادة الناعمة وتحسين أداء الموظفين في تحقيق التنمية المستدامة
ولتحقيق أهداف الدراسة في بيان دور المتغير المستقل على المتغير التابع قامت الباحثة بتطوير نموذج خاص بالدراسة، كما يلي:

الشكل (1): يوضح نموذج الدراسة



بعد ما تم طرحه في ما سبق تبين أنه يوجد علاقة قوية وطردية بين متغيرات الدراسة؛ القيادة الناعمة وتحسين أداء الموظفين، وذلك من خلال تحقيقها للاستراتيجيات المتبعة في تنمية الموارد البشرية والتي تُعد جزءاً لا يتجزأ وعنصراً أساسياً في تحقيق التنمية المستدامة.

فقد أصبحت القيادة ذات المهارات الناعمة عنصراً أساسياً في رفع مستوى أداء الموظفين وتطويره في بيئة العمل، بما لها من قدرة على تمكينهم من التواصل والتفاعل داخل المنظمة بفاعلية وكفاءة أعلى، فاتباع استراتيجية التدريب على المهارات الناعمة من الأدوات الفعالة التي تتيح للموظفين اكتسابها وتعزيزها لديهم، فيعكس ذلك بصورة إيجابية على أدائهم وقدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفيما يلي أهم الفوائد المتحققة للمؤسسات عند اكتساب المهارات الناعمة: (عبد الملك العبد السلام، 2023)

1. مساعدة الموظفين داخل المؤسسة على تحقيق النجاح الدائم والتطور الوظيفي على المدى البعيد.
2. المساهمة في خلق بيئات عمل إيجابية تركز على التعلم والنمو المستمر والمواكب لأي تطورات جديدة ومستعد لمواجهة التحديات والظروف الطارئة.

3. الذكاء العاطفي (الشعوري)

هو ما يعرف بالتمكن الذاتي والانضباط والقدرة على التعاطف الذي يسمح للقائدين بتوجيه عواطفهم الشخصية وجذب الآخرين.

فيمكن تعريف الذكاء العاطفي بأنه: أحد الممارسات القيادية الذكية والحديثة المستخدمة في مجالات السلوك التنظيمي ومجال إدارة الموارد البشرية وتنميتها، والذي من خلاله يستطيع القادة توجيه العواطف الشخصية وإدارتها والتحكم بالانفعالات، وإدراك الاحتياجات، والتعامل مع الموظفين بشفافية وتحفيزهم ضمن بيئة عملهم وتحسين أدائهم.

المطلب الثاني: علاقة القيادة الناعمة في تحسين أداء الموظفين

أولاً: مفهوم تحسين أداء الموظفين

يعرّف قرماش (2015) تحسين الأداء بأنه: " استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي تعمل على توظيف رأس المال بالطريقة المثلى، حيث يتطلب تحسين أداء الموظفين في المنظمات إيجاد التوازن بين العناصر الأربعة (الجودة، والإنتاجية، والتكنولوجيا، والتكلفة)، وتوازن هذه العناصر يؤكد على أنّ توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت بعين الاعتبار وهذا ما يعرف بإدارة التحسين الشامل".

ثانياً: أهمية تحسين أداء الموظفين (قديري، 2016)

1. المساهمة في تعزيز قيمة المخرجات وزيادتها مقارنة بتكاليف المدخلات المستخدمة، وتحقيق الأرباح والتي بها تستثمر لخدمة الأفراد وتوفير الخدمات.
2. مواجهة التحديات التي تواجه المنظمة والمتمثلة بالصراع من أجل البقاء، وبالتالي زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
3. مساعدة الأفراد في تحسين قراراتهم وقدرتهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل.
4. المساعدة على توفير مهارات الاتصال بين الأفراد.

ثالثاً: الفائدة المتحققة من تحسين أداء الموظفين (قديري، 2016)

1. حسن استغلال الموارد المتاحة والاستفادة منها بأفضل الطرق والعمل على تقليل التكلفة والنفقات.
2. استثمار الموارد البشرية ذات الكفاءة المؤهلة واكساب الموظفين

ومقدرتهم على الابتكار والتحديث والاستجابة السريعة؛ مما يضمن نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها وقدرتها التنافسية والمستمرة في سوق العمل، فكل ذلك يتكامل مع بعضه معاً في سبيل تحقيق التنمية المستدامة في بيئة الأعمال.

الخاتمة

وتتضمن أهم النتائج

1. المورد البشري عنصر أساسي في مجال التنمية المستدامة، فلا بدّ من تنمية قدراته واستثمارها وتعزيز دوره لمواكبة كل ما هو جديد، وخلق بيئة عمل محفّزة على المدى البعيد.

وهذه النتيجة تطابقت مع دراسة (قرواط، 2021)؛ الذي اعتبر تنمية المورد البشري مدخلاً مهماً لزيادة فعاليته وإنتاجيته من خلال تأهيله وتدريبه، وتوفير الدوافع الذاتية والتحفيزية، وتوظيف الطاقات الكامنة لديه وإطلاقها نحو الإنجاز والتفوق، ومن ثم الوصول إلى التنافسية بين المنظمات المتقدمة ضمن بيئة الأعمال والتكيف مع التغيرات المفاجئة، ومواجهة التحديات في ظل التطورات الجديدة.

وقد أكّد (عقيلي، 2005) في دراسته؛ أنّ عملية تنمية المورد البشري عملية استراتيجية تتضمن مجموعات متكاملة ومخططة من التدريب والتحفيز والتمكين، وتكوين بنية تحتية من المهارات البشرية المتطورة التي تحتاجها المنظمات في الوقت الحاضر والمستقبل، بالإضافة إلى أنّها عملية تعلم مستمرة بغرض التحسين والتطوير الدائم والمستمر، والمواءمة بين الأعمال الحالية والمستقبلية.

2. القيادة ذات المهارات الناعمة من القيادات الناجحة والحديثة في تنمية الموارد البشرية وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات في سوق العمل.

فالقيادة الناعمة بوصفها متغيراً مستقلاً في هذه الدراسة تُعدّ عنصراً أساسياً وله أهمية كبرى في تنمية الموارد البشرية لدورها الواضح في رفع أداء الموظفين وتحسينه، والقدرة على تمكينهم من التواصل والتفاعل داخل المنظمة بفاعلية؛ مما ينعكس بصورة إيجابية في خلق بيئات عمل محفّزة وناجحة ومواكبة لكل ما هو جديد، ومحقة لأهداف المنظمة. وقد كانت هذه النتيجة متطابقة مع دراسة (عبد الملك العبد السلام، 2023)، ودراسة (Reddy & Gopi, 2013).

3. قدرة المؤسسة في بلوغها لأهدافها الاستراتيجية من زيادة الإنتاجية والابتكار وتحقيق النمو المالي.

4. تحسين العلاقات بين الموظفين جميعهم من هيئات إدارية ومسؤولين وغير الإداريين ورفع معنوياتهم وتحفيزهم وتمكينهم داخل منظمات أعمالهم.

5. تحقيق تحسينات كبيرة في الأداء والثقافة التنظيمية لعمل المؤسسات مما يؤدي ذلك إلى تعزيز التعاون والعلاقات وصولاً لتحقيق النجاح المُستدام للمؤسسات.

وعند المقارنة بين المنظمات التي يمتلك العاملون لديها مهارات القيادة الناعمة مع غيرها من المنظمات نجد أنها أكثر نجاحاً خاصة تلك التي تتعامل مع العملاء، لأنّ هذه المهارات تقوم بأدوار أساسية ومركزية تسهم بشكل أساسي في تقدم المنظمة ونجاحها، وقد أصبحت مطلباً مصاحباً للمهارات الأكاديمية الأخرى. وعليه، المنظمة التي تفتقر لهذه المهارات بين عامليها عليها تأهيلهم وتدريبهم وإكسابهم إياها. (Heckman & Kautz, 2012, 18).

وقد أصبحت القيادة التي تتمتع بالمهارات الناعمة أساسية على مستوى عمل المنظمات وقد اعترف بذلك مؤخراً لما لها من دور مهم في تشكيل شخصية الفرد العامل، كما يجب امتلاكها لمواجهة البيئات الصعبة، وعن طريقها يمكن تغيير المشكلات إلى فرص والتعامل معها بأسلوب أفضل وأسهل (Reddy & Gopi, 2013).

كما وقد قامت العديد من الجامعات والمعاهد بإجراء دراسات مرتبطة بشكل أساسي بدراسة المهارات الناعمة للقيادة وتحقيقها للنجاح الوظيفي، ومنها جامعة ستانفورد ومعهد البحوث كارتجي، وقد احتوت عيّنة الدراسة لديهما على 500 مدير تنفيذي وكانت نتائج الدراسة أنّ 75 % من النجاح الوظيفي معتمد على المهارات الناعمة والتعامل مع الناس، بينما 25 % متعلقة بالمهارات والخبرات الأكاديمية، وبذلك تتجلى أهمية القيادة بالمهارات الناعمة من أجل زيادة إنتاجية الفرد العامل في المؤسسة (Welsh et al., 2011).

فتنمية المورد البشري من خلال تدريبهم وتحفيزهم وتمكينهم واكسابهم المهارات القيادية الجديدة ومواكبة لكل ما هو حديث، كل ذلك يعمل على تحسين أدائهم ويصبحون أكثر كفاءة، وبالتالي يزيد من إنتاجيتهم وولائهم لمؤسستهم، بالإضافة إلى دورهم في تقليل التكلفة

المراجع العربية

- إبراهيم، مريم والملا، حميد. (2022). القيادة الناعمة وتأثيرها في أداء منظمات الأعمال. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (74).
- الأحمري، نوال وحسن، أشرف. (2024). واقع ممارسة القيادة الناعمة لدى مديرات مدارس الطفولة المبكرة بمدينة تبوك. مجلة أبحاث، 11(1).
- بن سليمان، فاطمة. (2020). دور المهارات المعنوية (الناعمة) في تحسين أداء الأستاذ الباحث [رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة].
- بن عنتر، عبد الرحمان. (2010). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والأبعاد والإستراتيجية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص 84.
- جميل، عبدالكريم. (2016). تدريب وتنمية الموارد البشرية (ط.1). الجنادرية للنشر والتوزيع. ص 121.
- حريرية، عتيقة وبوخاري، هشام. (2017). تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تأصيل نظري معاصر. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 9 - 11.
- زكرياء، صديق وعمر، بن جيمة. (2018). دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة البشائر الاقتصادية.
- السعدون، زيتون نعمه. (2023). تأثير القيادة الناعمة في تعزيز جاهزية الموظف للتغيير: الدور الوسيط للخصائص المرتبطة بالوظيفة [أطروحة دكتوراه، جامعة كربلاء].
- الصالح، رحمن والحسناوي، صالح. (2024). تأثير المهارات الناعمة للقيادة في رفاهية مكان العمل. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 20 (80).
- عبد البديع، محمد. (2003). اقتصاد حماية البيئة (ط.1). دار الأمين للنشر والتوزيع.
- عبد الملك، العبد السلام. التدريب على المهارات الناعمة: أداة فعالة لتطوير الموظفين. <https://ae.linkedin.com/pulse-al-abdulsalam>.
- عبدالله، عبد الخالق. (1998). التنمية المستدامة والعلاقة بين البيئة والتنمية (ط.1)، مركز دراسات الوحدة العربية. ص 242.
- عجيل، سامية هاني. (2021). القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام الوظيفي دراسة حالة في مجموعة من المصارف الخاصة في كربلاء والنجف وبابل. مجلة الإدارة والاقتصاد، 25 (7)، 11 - 13.
- عقبلي، عمر وصفي. (2005). الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي (ط.1)، دار وائل للنشر والتوزيع. 437 - 438.

3. وجود علاقة قوية ومؤثرة بين القيادة الناعمة بأبعادها الثلاثة وأداء عمل الموظفين داخل المنظمة، حيث تسهم بشكل إيجابي في تحسين أدائهم الذي بدوره يعكس الأداء الكلي للمنظمة التي ينتمون إليها.
- وحسب هذه النتيجة، فإنّ للمتغير المستقل تأثير واضح في المتغير التابع، فمن خلال دراسة (Heckman & Kautz, 2021) تبين عند عمل مقارنة بين المؤسسات التي لديها عاملون يتمتعون بالمهارات الناعمة وغيرها من المؤسسات المفتقرة لتلك المهارة؛ أنّها أكثر نجاحًا وتقديرًا وأصبحت متطلبًا مُصاحبًا للمهارات الأكاديمية الأخرى في بيئات الأعمال، وأنّه على المؤسسات المفتقرة لها العمل على التدريب والتأهيل ومحاولة إكسابها لعاملها، بالإضافة إلى أنّ دراسة (Welsh, 2011) قامت بدراسات مرتبطة بشكل أساسي لدراسة المهارات الناعمة التي يمتلكها القادة وقدرتها على تحقيق النجاح الوظيفي برفع أداء الفرد العامل وتحسينه وزيادة إنتاجيته، وكانت نتيجة هذه الدراسة أنّ 75 % من النجاح الوظيفي معتمد على هذه المهارة وأنّ 25 % معتمد على المهارات والخبرات الأكاديمية.

التوصيات

- العمل على تبني واكتساب هذا النوع من القيادة لتعزيز الأداء المتميز للعاملين داخل المنظمات في بيئات الأعمال.
- العمل على إقامة الندوات والمحاضرات المختصة بهذه المهارة القيادية خاصة للقادة الإداريين لتنمية مهاراتهم، وإيضاح أهميتها ودورها الفعّال في أداء العاملين.
- ضرورة القيام بالبرامج والدورات التدريبية لامتلاك هذه المهارة القيادية، مما يزيد من مستوى أداء الفرد العامل، وزيادة فعاليته وتأديته لمهامه بشكل جيد مع الرغبة في التطوير والتحدي وتقديم أفضل المستويات.

Translated References

- Ibrahim, M., and Almala, H. (2022). Smooth leadership and its impact on the performance of business organizations. *Journal of the Baghdad College of Inclusive Economic Sciences*, (74).
- Alahmary, N., and Hassan, A. (2024). The practice of soft pimps at early childhood school principals in the city of Tabuk. *Research magazine*, 11(1).
- Ben Sulaiman, F. (2020). The role of moral skills (soft) in improving the performance of the research professor. [Master's thesis, University of Kassi Morbah and Ourgla].
- Ben Antar, A. (2010). Human resources management: concepts, foundations, dimensions and strategy. Alaziuri Scientific Publishing and Distribution House. p84.
- Jameel, A.K. (2016). Human resources training and development (1st ed.). A soldier for deployment and distribution. 121.
- Hariya, A., and Boukhari, H. (2017). The development of human resources in contemporary organizations is a contemporary theoretical innovation. *Social and Human Sciences Journal*, 9-11.
- Zakariaa, S., and Omar, B. (2018). The role of management leadership in improving the functioning of the economic institution. *Economic good news magazine*.
- Alsadoun, Z. (2023). The impact of soft driving on enhancing staff member's readiness for change: the intermediary role of job-related characteristics. [PhD, University of Karbala].
- Al-Salihi, R. (2024). The impact of soft driving skills on workplace well-being. *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 20 (80).
- Abd al-Badi, M. (2003). Environment protection economy (1st ed.). Secretary s Publishing and Distribution House. p 316.
- Abdulmalik, A. Smooth Skills Training: An Effective Tool for Staff Development. <https://ae.linkedin.com/pulse-alabdulsalam>.
- علي، ماهر أبو المعاطي. (2012). الاتجاهات الحديثة في التنمية الشاملة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية-مصر، ص 229 - 230.
- عوينان، عبد القادر. (2008). تحليل الآثار الاقتصادية للمشكلات البيئية في ظل التنمية المستدامة: دراسة حالة الجزائر [رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب].
- فوزية، زعموش. (2022). قانون البيئة والتنمية المستدامة [رسالة ماجستير، جامعة النخوة منتوري قسنطينة].
- القحطاني، مسفر بن ظافر عائض. (2010). استراتيجية توظيف القوة الناعمة لتعزيز القوة الصلبة في إدارة الأزمة الإرهابية في المملكة العربية السعودية [أطروحة دكتوراة].
- قديري، عائشة. (2016). العلاقة بين استخدامات نظم المعلومات الإدارية ومستوى أداء العاملين [رسالة ماجستير، جامعة المسيلة].
- قرماش، وهيبة. (2015). علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية [أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر].
- قرواط، يونس، صلاح، محمد وبن وارث، حجلة. (2021). دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة وسبل إدماجها بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة الحضنة حليب بالمسيلة -الجزائر. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 12(2)، 141.
- كشكول، حسين، الحمداني، محمد والحيوي، محمد. (2023). دور القيادة الناعمة في تعزيز امتنان الموظف دراسة تطبيقية في جامعة وارث الأنبياء، مجلة وارث العلمية، 5.
- مرابط، أحلام. (2014). الوضعية الاجتماعية للموارد البشرية في الجزائر: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة قطاع التربية والتعليم لمدينة بسكرة [أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر].
- مندور، أحمد، تادرس، صفاء وعمار، مفتاح. (2017). تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مجلة العلوم البيئية، 37، 291.
- هزيلي، راجح. (2015). استراتيجية التنمية المستدامة في تخطيط المدن الجديدة: الجزائر أنموذجاً، مجلة العلوم الاجتماعية، 21، 164 - 165.
- وزارة الصحة. التنمية المستدامة. المملكة الأردنية الهاشمية، https://moh.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/Announcement/SDG-Intro.pdf

- Abdullah, A. (1998). Sustainable development and the relationship between environment and development (1st ed.), Centre for Studies of Arab Unity. p 242.
- Ajil, S. (2021). Smooth leadership and its role in achieving functional commitment is a case study in a group of private banks in Karbala, Najaf and Babil. *Journal of Administration and Economics*, 25 (7), 11-13.
- Akali, O. (2005). *Contemporary Human Resources: A Strategic Dimension* (1st ed.), an early publishing and distribution house.p 437-438.
- Ali, M. (2012). *Recent Trends in Inclusive Development*, Modern University Office, Alexandria, Egypt, p 229-230.
- Awnan, A. (2008). Analysis of the economic effects of environmental problems in the context of sustainable development: case study of Algeria. [Master's thesis, Sa'ad Dahlb University].
- Fuzzya, Z. (2022). Environmental law and sustainable development. [Master's thesis, University of Eghua Mantori Constantine].
- Al-Qahtani, M. (2010). The strategy for the use of soft power to reinforce solid force in the management of the terrorist crisis in Saudi Arabia (PhD).p8.
- Quderi, A. (2016). Relationship between the uses of management information systems and the level of performance of personnel. [Master's thesis, Lance University].
- Kirmash, W. (2015). Leadership patterns are related to the performance of jobs in Algerian sports staff. [PhD, University of Algiers].
- Karwat, Y., Salah, M., and Ben-Warth, H. (2021). The role of human resources development in achieving sustainable development and the ways in which it is integrated into the economic institution: case study of the lactation institution milk, Case Study of the case of the Al-Hadna milk institution in Ma'sila, Algeria. *Journal of Studies on Economic Issues*, 12 (2), p 141.
- Kashkul, H.H., & Mohammed Al-Wahbati, M. (2023). The role of soft leadership in enhancing the staff member's gratitude for an applied study at the University of the Prophets, Warith Scientific Journal, (5).
- Murabit, A. (2014). The social situation of human resources in Algeria: a field study on a sample of teachers in the education sector of the town of Baskara [Ph.D, University of Mohammad Khidr].
- Mendor, A., Taders, S., and Amar, M. (2017). Human resources development and its role in sustainable development, *Environmental Sciences magazine*, (37), 291.
- Huzeli, R. (2015). Sustainable development strategy in the planning of new cities: Algeria Model, *Social Sciences Journal*, (21), 164-165.
- Ministry of Health. Sustainable development. Hashemite Kingdom of Jordan, https://moh.gov.jo/EBV4.0/Root_Storage/AR/Announcement/SDG-Intro.pdf.

English References

- Aldulaimi, S. (2018). Leadership soft skills in higher education institutions. *Social Science Learning Education Journal*, 3(7), p 2.
- Heckman, J., & Kautz, T. (2012). Hard Evidence on soft skills *Labour Economics*, 19(4), 451-464.
- Rao, M.S. (2013). Soft leadership: a new direction to leadership, *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 144.
- Reddy, G., & Sunethri, B.A. (2013). The importance of soft skills for modern day professions. *Journal of Business communication*, 5(2).
- Welsh, K., Peter, M., & Kechagia, W. (2011). *Teaching and Assessing Soft Skills*, MASS, Measrings& Assessing Soft Skills, Education and Culture DG.

إعلان عدم تضارب المصالح

يعلن ويتعهد الباحث أنه لا يوجد أي تضارب للمصالح مع أي شخص أو مؤسسة.

إعلان الدعم المادي

لم يحصل هذا البحث على أي دعم مادي.

سيرة ذاتية للباحث

دينا زريقات

عضو هيئة تدريس في جامعة جرش – كلية الأعمال حاصلة على شهادة الماجستير في الاقتصاد والمصارف الإسلامية من جامعة اليرموك – اربد .

Email: dinazreqat1997@gmail.com