

تاريخ الإرسال (2019-09-14)، تاريخ قبول النشر (2020-01-20)

أ.م.د. رافد حميد الحدراوي

اسم الباحث الأول:

أ.م.د. جلال عبد الله محمد

اسم الباحث الثاني:

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الكوفة -
جمهورية العراق

¹ اسم الجامعة والبلد (لأول)

المعهد التقني - جامعة السليمانية
التقنية - العراق

² اسم الجامعة والبلد (لثاني)

البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: rafidh.alhadrawi@uokufa.edu.iq

استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية

الملخص:

انطلق 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، فضلا عن اختبار علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسية والفرعية. واختار البحث المعهد التقني في محافظة السليمانية ميدانا للجانب التطبيقي من خلال عينة عشوائية شملت (50) موظفا، إذ اعتمدت استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات والمعلومات المطلوبة وذلك من خلال (37) فقرة خاصة بمتغيرات البحث، بواقع (21) فقرة لمهارات القيادة الناعمة (مهارة العمل الجماعي، التواصل، المبادرة، القدرة على القيادة، التنمية والتدريب، الفاعلية الشخصية، ومهارة تقديم الذات)، و(16) فقرة خاصة بأبعاد التطوير التنظيمي (الدخول والتعاقد، التشخيص، تخطيط وتنفيذ التغيير، وتقييم التغيير). واستخدم البحث عددا من الوسائل الإحصائية لاختبار فرضياته. وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات كان من أهمها أن المنظمة المبحوثة لديها اهتمام مقبول نوعا ما بمتغيرات البحث (مهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي) باستثناء مهارة التواصل التي تبين أنها بحاجة إلى زيادة الاهتمام من قبل المسؤولين بالمنظمة المبحوثة، فضلا عن أن مهارات القيادة الناعمة على المستوى العام تدعم التطوير التنظيمي على مستوى البحث الحالي، أما على مستوى الأبعاد الفرعية لمهارات القيادة الناعمة فتبين أن مهارتي (القدرة على القيادة والتنمية والتدريب) لا تؤثر بالتطوير التنظيمي وأن هاتين المهارتين بحاجة إلى إعادة النظر بالأساليب والإجراءات المتبعة فيهما.

كلمات مفتاحية: مهارات القيادة الناعمة، التطوير التنظيمي، المعهد التقني في السليمانية.

Investing soft leadership skills to achieve organizational Development-Analytical study at the Technical Institute in Sulaymaniyah

Abstract:

The research started from a real problem in the current reality represented by a number of conceptual and applied questions in order to determine the level of interest of the organization researched soft leadership skills and organizational development, as well as to test the relationship of correlation and influence between the main and sub - research variables. The research selected the Technical Institute in the province of Sulaymaniyah field for the applied side through a random sample of (50) employees. The questionnaire was adopted as a main tool to collect the required data and information through (37) items related to research variables, (21) items for soft leadership skills (teamwork skill, communication, initiative, leadership ability, development and training, personal effectiveness, and presentation skills). And (16) paragraph on the dimensions of organizational development (Entry and contracting, diagnosis, planning and implementation of change, and evaluation of change). The research used a number of statistical methods to a number of conclusions and recommendations, the most important of which test its hypotheses. The research conclude is that the researched organization has a fairly acceptable interest in the research variables (soft leadership skills and organizational development), except for the communication skill, which shows that it needs to increase attention by the leaders of the researched organization. The general level supports organizational development at the current research level, As for the sub-dimensions of soft leadership skills, it was found that Tow skills (leadership ability, development and training) do not affect organizational development and that these skills need to reconsider their methods and procedures.

Keywords: Soft Leadership Skills, Organizational Development, Sulaimaniyah Technical Institute.

المحور الاول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

أدركت منظمات الاعمال اليوم وهي تمارس اعمالها في بيئة ديناميكية متسارعة إمكانات رأس مالها البشري واخذت الاعتماد عليه بشكل متزايد. ولكي تنمو منظمة الاعمال وتتطور، يتطلب تنمية موردها البشري الذي يساعد بدوره في تطور وتحسين أداء المنظمات. وان معظم المنظمات لديها القدرة على تخطيط وتقييم استثماراتها فيما يتعلق بالحالة المادية، ولكن القلة القليلة منها لديها القدرة على التعامل مع رأس مالها البشري بصورة صحيحة وهذا هو مفتاح نجاح وتطور أي منظمة اعمال (Singh,2016:22). والتطوير التنظيمي هو غاية وهدف تسعى الى تحقيقه غالبية المنظمات من اجل مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئة عملها. ولذا يتوجب على تلك المنظمات البحث عن ادوات واساليب ادارية وقيادية يمكن من خلالها احداث التطورات المطلوبة. ومما لا شك فيه ان القيادة هي العنصر الاكثر اهمية الذي يمكن بواسطتها تحقيق التطورات المنشودة. وبما ان جوهر العملية القيادية هو التأثير على المرؤوسين من اجل تحقيق الاهداف الشخصية والتنظيمية المقبولة، الا ان وسائل التأثير التي يعتمد عليها القادة تتطور ايضا، فلم يعد يكفي للقادة امتلاك المهارات الصعبة او الاساسية المتمثلة (بمهارة التفكير التحليلي والاستنتاج والصرامة) بل امتلاك مجموعة اخرى هي المهارات الناعمة مثل (مهارة الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والتحفيز ومهارة معرفة الآخرين والمهارات الاجتماعية ومهارة التواصل، ومهارة تقديم الذات). وان القادة بحاجة الى امتلاك المهارات الناعمة بالإضافة الى المهارات الصعبة، لان امتلاك المهارات الصعبة يمكن الفرد من الحصول على وظيفة ما، لكن الشيء المهم هو ان المهارات الناعمة تمكن الفرد من المحافظة على تلك الوظيفة وإدارتها (Rao (2012). وهذا ما اكدته دراسة (Awan et al,2015:28) والتي أشارت إلى أن المهارات الصعبة لا تسهم إلا بنسبة 15% في نجاح الفرد، في حين أن 85% من النجاح يرجع إلى المهارات الناعمة. وان اكتساب المهارات الناعمة من قبل القادة والمديرين التنفيذيين يساعد على اكتشاف مناهج جديدة وحلول فعالة وطرق مبتكرة مع إمكانات متزايدة لتحسين رفاهية المنظمة (Massaro et al (2016. هذا فضلا عن المعاشية الميدانية للباحثان كون أحدهما تدريسيا في المعهد المبحوث وتشخيص الحاجة الفعلية الى ضرورة الاهتمام بامتلاك المهارات الناعمة من قبل المسؤولين في المعهد المذكور. وعلى اساس ذلك نتوصل الى الاستنتاج بوجود حاجة فعلية لإجراء دراسة تحليلية لرسم الفجوة المعرفية والعملية للتحقق من مدى مساهمة مهارات القيادة الناعمة في التطوير التنظيمي.

ولأجل ذلك تم صياغة مشكلة البحث الحالي بالتساؤل الآتي (ما هو الدور الذي تسهم به مهارات القيادة الناعمة في التطوير التنظيمي) وينبثق عن هذا التساؤل التساؤلات الآتي:

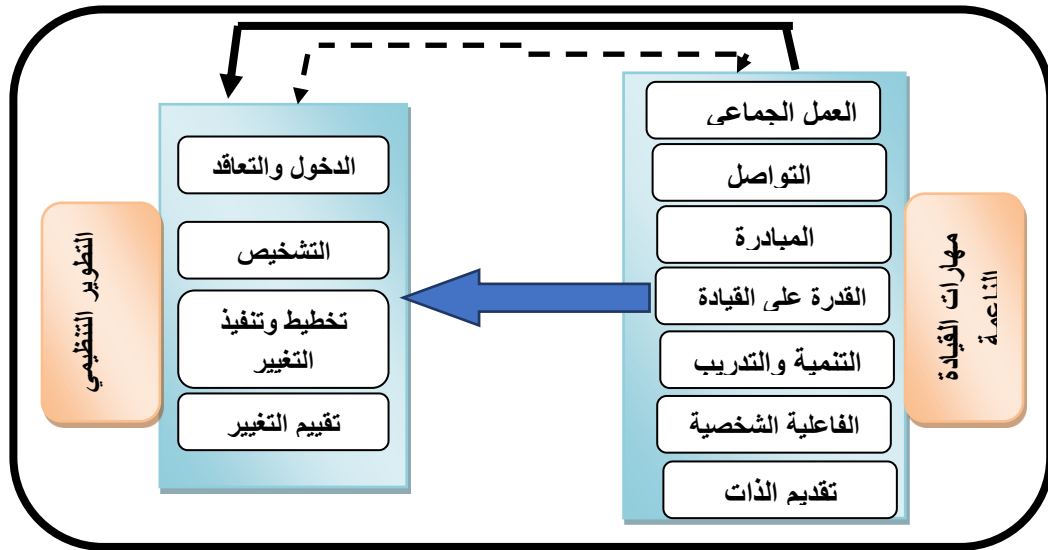
1. ما المقصود بالقيادة الناعمة؟ وماهي اهم مهاراتها؟
2. ما هو الاختلاف بين القيادة الناعمة والقيادة الصعبة(المتشددة)؟
3. ما هو المقصود بالتطوير التنظيمي؟ وماهي اهم الاختلافات بينه وبين التغيير التنظيمي وإدارة التغيير؟
4. ماهي اهم عمليات التغيير التنظيمي؟
5. ما هو تأثير مهارات القيادة الناعمة في التطوير التنظيمي؟

ثانياً: أهداف البحث:

1. تسليط الضوء على المرتكزات الفكرية لمتغيري البحث (القيادة الناعمة، والتطوير التنظيمي).
2. التعرف على مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بمهارات القيادة الناعمة.
3. تحديد مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بالتطوير التنظيمي.
4. اختبار علاقتي الارتباط والتأثير بين مهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي.
5. التعرف على المهارات الأكثر تأثيراً للقيادة الناعمة في أحداث التطوير التنظيمي.
6. احاطة المسؤولين في المنظمة المبحوثة والمهتمين في الشأن التنظيمي بما سيتوصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

ثالثاً: المخطط الفرضي:

تم صياغة المخطط الفرضي للبحث الحالي اعتماداً على دراسة الباحث (Crosbie,2005:47) في تحديد مهارات القيادة الناعمة وهي (مهارة العمل الجماعي، مهارة التواصل، مهارة المبادرة، القدرة على القيادة، مهارة التنمية والتدريب، مهارة الفاعلية الشخصية، مهارة تقديم الذات)، وعلى نموذج الباحث (Waddell et al,2004) في تحديد عمليات التطوير التنظيمي والذي يتضمن أربعة عمليات أساسية هي: (الدخول والتعاقد، التشخيص، تخطيط وتنفيذ التغيير، تقييم التغيير). وكما في الشكل (1).

**رابعاً: فرضيات البحث:**

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى مهارات القيادة الناعمة.

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية لمهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي. وتفرعت عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. تؤثر مهارة العمل الجماعي تأثيراً معنوياً في التطوير التنظيمي.

2. تؤثر مهارة التواصل تأثيراً معنوياً في التطوير التنظيمي.
3. تؤثر مهارة المبادرة تأثيراً معنوياً في التطوير التنظيمي.
4. تؤثر مهارة القدرة على القيادة تأثيراً معنوياً في التطوير التنظيمي.
5. تؤثر مهارة التنمية والتدريب تأثيراً معنوياً في التطوير التنظيمي.
6. تؤثر مهارة الفاعلية الشخصية تأثيراً معنوياً في التطوير التنظيمي.
7. تؤثر مهارة تقديم الذات تأثيراً معنوياً في التطوير التنظيمي.

خامساً: مجتمع وعينة البحث:

1: وصف مجتمع البحث وعينه: تم التطبيق الميداني في المعهد التقني في السليمانية والذي مثل المجال الميداني للبحث والبالغ عددهم (500) موظفاً، أما مجتمع البحث فقد تمثل بالملاك التدريسي في المعهد المذكور والبالغ (96) تدريسياً، وبعد استبعاد المجازين منهم والموفدين بلغ المجتمع الفعلي (75) تدريسياً. وقد اختيرت عينة عشوائية من التدريسيين في المعهد المذكور لتمثل عينة البحث والتي ستكون آرائها تجاه متغيرات البحث هي المحك لما ستقرره الدراسة من نتائج واستنتاجات. إذ وزعت (60) استمارة استبانة، أعيد منها (54) استمارة أي بنسبة استعادة بلغت (90%)، ووصل عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (50) استمارة والتي شكلت ما نسبته (83.3%) من الاستمارات الموزعة، وبالتالي فإن حجم العينة النهائي للبحث كان (50) فرداً، وكما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) الاستمارات الموزعة والمعاداة والصالحة

الموزعة	المعاداة		الصالحة	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة
الاستمارات	60	54	50	83.3%

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التوزيع والإعادة.

2: وصف سمات العينة: تظهر بيانات الجدول (2) وصفاً لسمات أفراد العينة المستجيبة في المعهد المبحوث، إذ تبين أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والذين كانت نسبتهم (70%) من حجم العينة ويرجع ذلك الى ان غالبية المجتمع المبحوث هو من الذكور. بينما كان توزيع العينة حسب العمر يشير إلى أن الأغلبية في العينة هم من الفئة العمرية (41 - 50 سنة) والبالغة نسبتهم (40 %) ويعود سبب ذلك الى عدم توفر درجات وظيفية في الموازنة العراقية في السنوات الاخيرة. بينما كانت الفئة الأعلى في الشهادة لحملة الماجستير وبنسبة بلغت (40 %) والتي شكلت أغلبية أفراد العينة. أما سنوات الخدمة في الوظيفة فتدل على أن (40%) من أفراد العينة تقع سنوات خدمتها في الفئة (21 سنة فأكثر) والتي جاءت بأعلى نسبة وهذا يدل على ان افراد العينة يمتلكون الخبرة الكافية في مجال عملهم ولديهم اطلاع كبير على مجريات الامور في بيئة عملهم وبالتالي ستكون اجاباتهم بما يتوافق والواقع الفعلي في المعهد المبحوث. مما يستدل على أن هناك تنوع في اختيار العينة وعلى وفق سماتهم الشخصية وهذا يتيح للباحثين التعرف على آراء الأفراد ووجهات نظرهم المختلفة تجاه وصف متغيرات الدراسة وأبعادها بجانب قدرة المستجيبين على فهم واستيعاب مضامين تلك المتغيرات ومن ثم الإجابة الفاعلة على فقرات استبانة البحث الحالي.

الجدول (2): وصف سمات أفراد العينة

السمات الشخصية	الفئات	العدد	النسبة	السمات الشخصية	الفئات	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	35	70%	سنوات الخدمة الوظيفية	1 - 5 سنة	5	10%
	أنثى	15	30%		6 - 10 سنة	5	10%
العمر	21 - 30 سنة	5	10%		11 - 15 سنة	8	16%
	31 - 40 سنة	10	20%		16 - 20 سنة	12	24%
	41 - 50 سنة	20	40%		21 سنة فأكثر	20	40%
	50 سنة فأكثر	15	30%				
المؤهل العلمي	دبلوم فني	10	20%	المؤهل العلمي	ماجستير	20	40%
	بكالوريوس	12	24%		دكتوراه	3	6%
	دبلوم عالي	5	10%				

المحور الثاني: الجانب النظري

أولاً: مفهوم مهارات القيادة الناعمة

القيادة الناعمة هي مجموعة جديدة ومتخصصة من المهارات التي تستند إلى العقلية الصحيحة من خلال الاهتمام والتواصل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة، والتركيز على الأفراد وليس على المهام، والتعاطف مع الآخرين والنظر إلى الأمور من منظور إنساني وتمارس القيادة الناعمة من خلال المهارات الناعمة ومهارات الأفراد، وهي تدمج بين المهارات الناعمة والمهارات الصعبة والقيادة. وتؤكد على أهمية الموارد البشرية الثمينة. و تساعد في إدارة العواطف، الغرور، ومشاعر الأفراد بنجاح. وتركز على شخصية الأفراد ومواقفهم وسلوكهم، وتدعو إلى جعل الآخرين يشعرون بأهمية أكبر (Roa,2012:28) .. إنها نموذج قيادة تكاملي وتشاركي وسلوكي يعتمد على مجموعة أدوات مثل الإقناع والتفاوض والاعتراف والتقدير والتحفيز والتعاون لإنجاز المهام بفعالية. القيادة الناعمة ليست نوعاً من القيادة الخاضعة ولا هي قيادة ضعيفة (عرجاء) ، بل إنها قيادة حازمة يتبنى بموجبها القادة التواصل الممتع والمهذب لتنفيذ المهام.

اذ تعرف القيادة الناعمة بأنها عملية تحديد الأهداف و التأثير على الافراد من خلال الإقناع و بناء فرق قوية بالتفاوض معهم من اجل الوصول الى موقف مربح للجانبين واحترام إخفاقاتهم ومد يد العون لهم و تحفيزهم باستمرار والعمل على تحقيق التوافق بين طاقاتهم وجهودهم وتقدير مساهمتهم في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية مع التركيز على المهارات الناعمة (Rao,2017:1). وتعرف ايضا القيادة الناعمة بأنها ممارسة التأثير من خلال مجموعة من المهارات القيادية الناعمة لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية (Ariratana et al,2015:331).

أما المهارات الناعمة فهي الصفات الشخصية والعادات والمواقف والكياسة الاجتماعية التي تجعل الفرد موظفًا جيدًا وزميلًا متوافقًا (Aldulaimi,2018:2). كذلك هي مجموعة من السمات والمهارات التي يمتلكها المسؤول مثل مهارة العمل مع الفريق، التفكير الابداعي، والقدرة على ادارة الوقت، ومهارة التواصل (الجريدة العلوي،2018:260). وايضا تضم المهارات الناعمة (الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي والتحفيز والتعاطف والمهارات الاجتماعية) وهي من مؤشرات الذكاء العاطفي ، اما المهارات

الصعبة Hard Skills فهي (المنطق والتفكير التحليلي والصرامة والاستراتيجية ، والرؤية طويلة الأجل) وهي من مؤشرات الذكاء المعرفي (Marques,2013:164). ولا تُستخدم المهارات الناعمة في فهم الأشخاص واستجابتهم بشكل صحيح فحسب ، بل تُستخدم أيضًا في تنظيم الذات نحو الأهداف المنشودة. وإن المهارات الناعمة مهمة في إدارة المهام المعقدة، وينبغي على القادة الذين يمارسون أدوارهم القيادية في ظل ظروف معقدة أن يكونوا جيدين في استخدام المهارات الناعمة، إذ إن المهارات القيادية الناعمة تحاول إضفاء الطابع الإنساني على ظروف العمل، وتسهم بشكل كبير في التقدم الوظيفي واداء المنظمة (Wongkalasin et al,2013:710) .

ويتضح مما سبق أن القيادة الناعمة هي أحد الأنماط الإيجابية في القيادة والتي تركز على خلق حالة من التفاعل الإيجابي في العمل بين الموظفين والبيئة المحيطة من خلال التركيز على مجموعة من المهارات العاطفية.

ثانياً: الاختلاف بين القيادة الناعمة والقيادة الصعبة (المتشددة)

هناك العديد من الاختلافات بين القيادة الناعمة Soft Leadership والقيادة المتشددة Hard Leadership وكالاتي (Rao,2013:145):

1. تشدد القيادة الناعمة على الإقناع بينما القيادة المتشددة تعتمد الضغط على التابعين.
2. تركز القيادة الناعمة على التحول والتغيير، بينما تركز القيادة المتشددة على إنجاز المهام.
3. تعتمد القيادة الناعمة على القوة الناعمة واعتماد تكتيكات ناعمة بينما القيادة المتشددة تعتمد على القسر والقسوة والتشدد واعتماد أساليب وتكتيكات قاسية.
4. يعتمد القادة الناعمون أسلوب القيادة التحويلية والديمقراطية والحقيقية، بينما يعتمد القادة المتشددون أسلوب القيادة الاستبدادية في التعاملات.
5. تؤمن القيادة الناعمة بالقدر والاشياء التي تهتم بها، بينما تؤمن القيادة المتشددة بالقدر والاشياء التي تعرفها.
6. يؤمن القادة الناعمون في تقديم القدوة الشخصية والتعاطف، الإقناع، التفاوض، والحزم. في المقابل يؤمن القادة المتشددون بالخوف والتهديدات والدوافع السلبية وتبني "سياسة العصا والجزرة".
7. يؤمن القادة الناعمون بالدوافع والتمكين من خلال بلوغ المثل العليا والأخلاق والقيم الأخلاقية بينما يؤمن القادة المتشددون بالثواب والعقاب.

ثالثاً: أهمية القيادة الناعمة:

تتجسد أهمية مهارات القيادة الناعمة في القدرة على (1) التفاعل مع المستخدمين الداخليين والزبائن الخارجيين، (2) العمل بشكل تعاوني، (3) فهم بيئة العمل، (4) الاستباقية والتوجيه الذاتي، و (5) إيجاد حلول لمشاكل العمل (Levasseur,2013:566). كذلك تساعد القيادة الناعمة في تحويل شخصية الأفراد ومواقفهم وسلوكياتهم، إنها توازن بين مقدرات الأفراد والمهام الموكلة اليهم بشكل متناسب دون المساس بالأهداف، وتركز على التعاطف (معرفة الغير) الذي يتمثل في القدرة على فهم وإدراك شؤون الشركاء الآخرين، والنظر في القضايا بموضوعية، وايضا تعمل القيادة الناعمة على الحد من الصراعات وتقلل من استخدام السياسة التنظيمية، فضلا عن أنها تقلل من التناقض في مكان العمل حيث يمكن للموظفين تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية. ويكون الموظفون بموجبه قادرين على إدارة وقتهم بفعالية لأنها تهتم بالأفراد بدلاً

من اهتمامها بالمهام، وتقلل من مستويات التوتر وتحافظ على استدامة الموظفين، و تعزز مشاركة الموظفين وولائهم لمنظمتهم وبالتالي تعزيز التميز وتحقيق الفاعلية في التنظيمية(Rao,2013:144) .

رابعاً: مهارات القيادة الناعمة:

اعتمد البحث الحالي على دراسة (Crosbie,2005:47) في تحديد مهارات القيادة الناعمة وهي (مهارة العمل الجماعي، مهارة التواصل، مهارة المبادرة، القدرة على القيادة، مهارة التنمية والتدريب، مهارة الفاعلية الشخصية، مهارة تقديم الذات):

1. مهارة التعاون والعمل الجماعي:

يتضمن التعاون العمل مع الآخرين بشكل تعاوني لحل المشكلات أو اتخاذ القرارات أو إنتاج شيء لا يمكن إنتاجه بسهولة من قبل شخص يتصرف بمفرده، ويتطلب التعاون القدرة على التواصل بشكل صريح، وتقييم التنوع والعمل معه، والاستجابة البناءة للصراعات التي تحصل داخل بيئة العمل.

كذلك في العمل الجماعي يتفاعل الافراد 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 في الفريق على مشاركة خبرات الفرد والتخلي عن بعض الاستقلالية الذاتية للعمل بشكل وثيق مع الآخرين لتحقيق نتائج أفضل (Reevy et al,2013:4-5).

2. مهارة التواصل:

يتم التواصل في المنظمة بين الرؤساء والموظفين وزملاء العمل لتدفق ونشر واسترجاع المعلومات في الوقت المحدد وبكفاءة، وتنسيق وإكمال مهام العمل، ولاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وايضا لإدارة الصراعات التنظيمية. التواصل في الحياة التنظيمية يوفر الأساس لفهم كل عملية بشرية تقريباً تحدث في المنظمة مثل الصراع والتعاون وصنع القرار واستخدام القوة والسلطة والمقاومة والروح المعنوية والتماسك وإنشاء العلاقات والحفاظ عليها. وأدوار التواصل داخل مكان العمل هي التحكم في ما يحدث بين القادة والمرؤوسين لأغراض التحفيز ولتحقيق التوازن بين احتياجات وأهداف المنظمة واتخاذ القرارات الصائبة. ولهذا أصبح من الضروري لأي قائد إتقان مهارات التواصل، اذ انها لم تعد خياراً له بعد الآن بل اصبحت مطلباً لممارسة دوره القيادي بفاعلية (Ayub et al,2014:503) .

3. مهارة المبادرة:

المبادرة هي مهارة رؤية الصعوبات والعمل عليها، وإحداث الأشياء واتخاذ موقف مستقل عند الضرورة. تتضمن المبادرة إنشاء مسارات مناسبة للعمل وتحقيق الأهداف وتوقع الاحتياجات وتحديد الأولويات وما إلى ذلك (Bennett,2002:471).

4. مهارة القدرة على القيادة:

القيادة هي القوة التي يمتلكها الشخص ليكون قادراً على التأثير أو تغيير قيم ومعتقدات وسلوك ومواقف الآخرين. و الشخص الذي يتمتع بقدرات قيادية قوية يكون مثلاً جيداً أو قدوة يحتذى بها الموظفين، لأن القائد القادر على تحقيق بعض النتائج أو الإنجازات الجيدة بفعالية يكتسب ثقة وإعجاب موظفيه، ويغير عن غير قصد قيمهم ومعتقداتهم وسلوكهم ومواقفهم، و أن القادة الذين يمتلكون قيادة قوية لديهم القوة للتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف وغايات المنظمة (Yazdanifard,2015:1) (Hao&

5. مهارة التنمية والتدريب:

القيادة عملية تفاعلية بطبيعتها وإساس هذا التفاعل هو العلاقات والتي تنمو من خلال التدريب، والموظفون الذين ينخرطون في أنشطة التدريب ويكتسبون المزيد من المهارات الاجتماعية يكون لديهم القدرة على تطوير مهاراتهم القيادية في وقت مبكر من حياتهم المهنية. وعندما يتلقى الفرد تدريباً على ممارسة القيادة من المتوقع أن يتغير سلوكه بشكل كبير، ويشمل التدريب على القيادة، التوجيه والاتصال والإنجاز وتنمية مقدرات ممارسة الأدوار والتفكير التحليلي وكفاءة التعلم المستمر للقائد والتواصل الاجتماعي، والذكاء الاجتماعي والتدريب على العمل الجماعي حيث يجب على القائد أن يكون قادراً على التعاون ويصبح جزءاً من الفريق في وحدة العمل (Baron & Agustina, 2017:9). إن التدريب هو عملية تساعد المنظمات والموظفين على التعامل مع التغييرات في الأعمال الناتجة عن التغييرات في بيئة الأعمال. ويمكن من خلال التدريب تغيير سلوك الفرد وردود فعله تجاه الآخرين على الرغم من أن من عدم تغير الموقف. ويمكن أن يساعد التدريب المستمر للأفراد على تحديد مستوى أهمية الوعي الذاتي كأساس للتطوير الذاتي، خاصة فيما يتعلق بالفعالية الشخصية.

6. إتقان الشخصية/الفعالية الشخصية:

يعني الانضباط المتمثل في توضيح وتعميق رؤى الموظفين الشخصية باستمرار، وتركيز طاقاتهم. ويشمل ذلك الوعي بالضعف الشخصي ومناطق النمو بالإضافة إلى التواضع والموضوعية والرغبة المستمرة في متابعة تطوير الذات (Schiena et al, 2013:145). إتقان الشخصية يعبر عن الفن الدقيق لإدارة العقل والرغبة في الفهم والتعلم من أجل المصلحة الخاصة، وإدراك أن المنظمات تتطور من خلال الأفراد الذين يتعلمون. إتقان الشخصية سلسلة من الممارسات والمبادئ والمهارات التكيفية مثل (رفع الوعي أو ما وراء المعرفة أو استخدام الصور وتأطير الأحداث وإعادة تشكيلها أو دمج المنظورات الجديدة أو الرؤية الشخصية أو التوتر الإبداعي أو الالتزام بالحقيقة). وبالمثل، فإن إتقان الشخصية يأخذ أيضاً في تنمية الموارد البشرية (الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى أن يكون لها تأثير على التعلم التنظيمي والفردية). هذا الإتقان الشخصي والتنمية الذاتية يعني البحث عن الملاحظات واستخدامها، وتحديد أهداف التطوير، والمشاركة في الأنشطة التنموية، وتتبع التقدم من تلقاء نفسه. وبالتالي يتمكن الأفراد ليس من مراقبة السلوكيات الخاصة بهم فحسب، بل أيضاً التعرف على السلوكيات والنتائج الأكثر تقضياً. ومن خلال الانضباط في إتقان الشخصية يتحمل الأفراد مسؤولية تعلمهم والطرق التي سوف يستخدمونها لتحقيق ذلك. والقيادة لديهم مستويات عالية من إتقان الشخصية الأكثر ملاءمة ولديهم شعور أوسع وأعمق من المسؤولية في عملهم. وبهذه الطريقة، يتعلمون ويولدون التعلم بشكل أسرع وأكثر عمقا (Navarro-Paule et al, 2005).

7. مهارة تقديم الذات:

تعد مهارات تقديم الذات ضرورية لكل جوانب الحياة الاجتماعية / التجارية تقريباً، بدءاً من الاجتماعات والمقابلات والمؤتمرات وحتى المقابلات التجارية ومقابلات الوظائف. وهي جزء من مهارات القيادة (Dolan, 2017:1). وتسمى أيضاً بالكاريزما وهي خصائص شخصية يتمتع بها الفرد المسؤول يستطيع من خلالها اقناع الآخرين وجذب انتباههم والهامهم بطريقة غير عادية (ميرو، 2017:322).

خامساً: مفهوم التطوير التنظيمي

هناك مفاهيم متعددة للتطوير التنظيمي، إذ يشير (Beckhard, 1969) لتطوير المنظمة على أنه جهد (1) مخطط له، (2) على مستوى المنظمة ككل، (3) تتم إدارته من المستويات العليا في المنظمة، (4) يهدف إلى زيادة فعالية المنظمة

وصحتها ، (5) يحدث من خلال تدخلات مخطط لها في عمليات المنظمة باستخدام معرفة العلوم السلوكية (Qureshi& Afzal,2008:128). ويعرف ايضا التطوير التنظيمي بأنه عملية تغيير مخططة تتضمن مجموعة من القيم الانسانية وتعتمد العلوم السلوكية في تطبيقاتها وتجرى على مستوى النظام تهدف إلى تحسين الفعالية الكلية للمنظمة عن طريق تحقيق التناسق والنسجام والتطابق بين الأبعاد التنظيمية الرئيسية (البيئة الخارجية، الرسالة، الاستراتيجية، القيادة، الثقافة، الهيكل، نظم المعلومات، المكافآت، سياسات وإجراءات العمل)(Bradford& Burke,2005:12). وتتركز التدخلات المستخدمة على المعرفة والتكنولوجيا للعلوم السلوكية حول عمليات مثل الدافع الفردي ، والسلطة ، والاتصالات ، والإدراك، والمعايير الثقافية ، وحل المشكلات ، وتحديد الأهداف ، والعلاقات الشخصية ، والعلاقات بين المجموعات ، وإدارة الصراع (Gallos,2006:7). كذلك اشار (Cummings& Worley,2009:2) للتطوير التنظيمي بأنه جهد طويل الامد يهدف الى تحسين قدرات المنظمة في حل المشكلات وكيفية التعامل مع التغيرات في بيئتها الخارجية بمساعدة استشاريين خارجيين او داخليين.

وعند النظر في المفاهيم الخاصة بالتطوير التنظيمي نجد انها تتداخل مع مفاهيم اخرى مثل ادارة التغيير والتغيير التنظيمي، وفي الحقيقة ان لكل من المفاهيم الثلاثة مضامينه الفكرية والعملية التي تميزه عن غيره من المفاهيم رغم تقاربها. اذ ان التطوير التنظيمي وإدارة التغيير يركزان على معالجة التنفيذ الفعال للتغيير المخطط. وكلاهما يهتم بتسلسل الأنشطة والعمليات والقضايا التي تنتج تطوراً في المنظمة. **ولكنهما** يختلفان في اتجاه القيمة الأساسية، اذ يدعم التطوير التنظيمي OD قيم العلوم السلوكية مثل الإمكانات البشرية والمشاركة والتنمية والتطور بالإضافة إلى الأداء والميزة التنافسية. اما ادارة التغيير فتركز بشكل أضيق على قيم التكلفة والجودة والترتيب والجدول الزمنية.

وعليه فإن التطوير التنظيمي OD يهتم بنقل المعرفة والمهارة بحيث يكون النظام أكثر قدرة على إدارة التغيير في المستقبل. اما إدارة التغيير لا تتطلب بالضرورة نقل هذه المهارات. وباختصار فان التطوير التنظيمي يتضمن إدارة التغيير، لكن إدارة التغيير قد لا تتضمن التطوير التنظيمي.

ومن جانب اخر يختلف التطوير التنظيمي عن التغيير التنظيمي، اذ ان التغيير التنظيمي مفهوم واسع مقارنة مع التطوير التنظيمي. ويمكن تطبيق التطوير التنظيمي لإدارة التغيير التنظيمي. وبما ان الاهتمام الاساسي للتطوير التنظيمي هو إدارة التغيير بطريقة يتم بها نقل المعرفة والمهارات لبناء قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف وحل المشكلات، الغرض منه هو تغيير المنظمة باتجاه معين ، نحو تحسين قدرتها لحل المشكلات ، وسرعة الاستجابة ، وجودة حياة العمل ، وتحقيق الفعالية التنظيمية . فإن **التغيير التنظيمي** ، على العكس من ذلك فهو أكثر تركيزاً ويمكن أن ينطبق على أي نوع من أنواع التغيير، مثل الابتكارات التقنية والإدارية ، أو تراجع وتدهور المنظمة ، أو تطور النظام بمرور الوقت. وان هذه التغييرات قد تكون أو لا تكون موجهة نحو جعل المنظمة أكثر تطوراً بالمعنى المقصود من التطوير التنظيمي (Cummings& Worley,2009:4).

ويرى (الياس،2017:86) ان الاختلاف الجوهرى بين التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي هو ان الاول يتيح امام المنظمة مجموعة من الخيارات والبدائل التي تكون بطبيعتها ايجابية في حين التغيير التنظيمي يفرض خياراً محدداً ونتيجته غير مؤكدة فهي خاضعة للخطأ والصواب.

سادساً: عمليات التطوير التنظيمي:

يتم مناقشة عمليات التطوير التنظيمي من خلال النموذج العام للتغيير المخطط الذي طور بناءً على نموذج Waddell et al (2004) والذي يتضمن أربعة عمليات أساسية هي الدخول والتعاقد، التشخيص، تخطيط وتنفيذ التغيير، تقييم التغيير):

1: الدخول والتعاقد: تصف هذه المرحلة المجموعة الأولية من الأنشطة التي يتوجب على مسؤولي التغيير والمنظمة المشاركة فيها ، من أجل تحقيق فهم أفضل للأنشطة والعمليات التي هي بحاجة الى تحسين، فضلاً عن تحديد مستوى التحسين المنشود هل بحاجة الى تغيير جزئي ام كلي. وتشمل هذه الأنشطة جمع البيانات لتحديد المشاكل أو فرص التغيير، ومناقشة مشتركة للبيانات التي تم جمعها. والاتفاق على الانخراط في التغيير المخطط؛ وتحديد التوقعات حول الدور الذي يمكن ان يسهم به (الاستشاري أو الخبير) والوقت بالإضافة إلى الموارد التي تحتاجها المنظمة للالتزام بتنفيذ التغييرات المخططة (Asumeng&Osae-Larbi,2015:35).

2: التشخيص:

التشخيص هي عملية لتقييم أداء المنظمة، الإدارة، المجموعة أو الوظيفة لاكتشاف مصادر المشكلات ومجالات التحسين الممكنة. وان اتمام عملية التشخيص بشكل جيد، فإنها تبين الحاجة الفعلية للتدخلات اللازمة لتحسين فعالية المنظمة. وتتضمن جمع وتحليل البيانات حول العمليات الحالية وتغذية المعلومات حول المشكلات والفرص للمديرين والمنظمة (Hamann,2007:21). ولتشخيص هو عملية فهم كيفية عمل المنظمة حالياً، ويوفر المعلومات اللازمة لتصميم تدخلات التغيير. تساعد هذه العملية ممارسي التطوير التنظيمي وأعضاء المنظمة في تحديد المشكلات التنظيمية بشكل مشترك للتركيز عليها، وكيفية جمع وتحليل البيانات لفهمها، وكيفية العمل معاً لتطوير خطوات العمل بحسب نتائج التشخيص. بمعنى آخر، التشخيص يحدث في كل وقت. يحاول المديرون وأعضاء المنظمة والعاملون في مجال التطوير التنظيمي دائماً فهم دوافع فعالية المنظمة وكيف ولماذا يسير التغيير بطريقة معينة (Cumming& Worley,2009:187).

3: تخطيط وتنفيذ التغيير

عملية التطوير هي نشاط مشترك بين المختص بالتطوير التنظيمي والمنظمة. ويتم تصميم التدخلات والتفاعلات التي تتناسب مع المنظمة ومهارات المشتركين بالتغيير وتضع خطاً لتفويض هذه التدخلات. وتشمل هذه التدخلات أو التفاعلات أربع فئات رئيسية هي (Hamann,2007:22):

1. التدخلات الشخصية: التي تصف التدخلات المرتبطة بعمليات الافراد. 2. التدخلات التكنولوجية الهيكلية: التي تركز على هيكل المنظمة والتكنولوجيا، بمعنى تصميم الوظائف .
3. تدخلات إدارة الموارد البشرية: والتي صممت لدمج الافراد في المنظمات لتحسين أداء اعضاء المنظمة والعناية بهم.
4. التدخلات الاستراتيجية: تركز هذه التدخلات على ربط الأداء الداخلي للمنظمة بالبيئة الأكبر وتحويل المنظمة لتكون قادرة على مواكبة الظروف المتغيرة.

4: تقييم التغيير واضفاء الطابع المؤسسي عليه : تتطوي عملية تقييم أنشطة التطوير التنظيمي على التعرف على الكيفية التي تم تنفيذ أنشطة التغيير على النحو المنشود ، وهل كانت نتائجها مرغوبة. إذ يُحاسب المديرون الذين يستثمرون الموارد في جهود التطوير التنظيمي بشكل متزايد على النتائج، حيث يُطلب منهم تبرير النفقات اعتماداً على النتائج المتحصلة. ويطلب الكثير من المديرين تقييماً دقيقاً لتدخلات OD التطوير التنظيمي ويستخدمون النتائج لاتخاذ قرارات مهمة بشأن تخصيص

الموارد حول الاستمرار في دعم برنامج التغيير أو تعديله أو تغييره أو إنهائه ومحاولة شيء آخر (Cummings & Worley, 2009:189). وعندما تثبت التغييرات نجاحها يتم اقرارها مؤسساتياً، وتكون الطريقة المعتادة التي يتم بها تنفيذ الأعمال في المنظمة من خلال أساليب مثل التغذية الراجعة والمكافآت والتدريب. (Asumeng & Osae-Larbi, 2015:36).

سابعاً: دراسات سابقة

1. دراسة (Wongkalasin et al, 2013)، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير المهارات القيادية الناعمة في المناخ التنظيمي للمراكز الصحية في مقاطعة خون كاين ، تايلاند. واستخدم البحث استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية كأداة لتجميع البيانات. وتوصل البحث الى ان مستوى اهتمام المراكز الصحية المبحوثة كان مرتفع لمتغيري البحث (مهارات القيادة الناعمة والمناخ التنظيمي) ، فضلاً عن وجود علاقة إيجابية معتدلة بين مهارات القيادة الناعمة والمناخ التنظيمي على المستوى الكلي واقترح الباحثون أنه ينبغي على مسؤولي المراكز الصحية في المقاطعة الاهتمام بدينامية المناخ التنظيمي. فضلاً عن زيادة الاهتمام بتنمية مهارات القيادة الناعمة من خلال الممارسات.
2. دراسة (Crosbie, 2014)، الغرض من الدراسة هو تحديد دور التدريب كمنهجية لتطوير "المهارات الناعمة" للقادة ولإثبات أهمية تطوير المهارات الناعمة للقادة ومن ثم استكشاف دور التدريب ، إلى جانب العناصر الأساسية الأخرى ، في مساعدة القادة على تطوير هذه المهارات. وهذا البحث يمثل عينة من الأبحاث التي تم جمعها من خمسة برامج مختلفة لتطوير مهارات القيادة الناعمة. وحدد البحث ثمانية مهارات للقيادة الناعمة هي (مهارة العمل الجماعي، التواصل، المبادرة، القدرة على القيادة، التخطيط والتنظيم، التنمية والتدريب، الفاعلية الشخصية ، ومهارة تقديم الذات).
3. دراسة (ميرو، 2017): هدفت هذه الدراسة دور مهارات القيادة الناعمة في الارتجال التنظيمي وتم تطبيق الدراسة في جامعة دهوك بالاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة الى ان مهارات القيادة الناعمة ترتبط ايجابيا بالارتجال التنظيمي وتساعد في حل المشكلات، واقترحت الدراسة بضرورة اعتماد حلول مبتكرة وجديدة في حل مشكلات العمل.
4. دراسة (Sriruecha & Buajan, 2017): هدفت الدراسة الى التعرف استخدام المهارات الناعمة للقائد في اداء الرؤوسين، وطبقت الدراسة في القطاع الصحي في ماليزيا باعتماد عينة عشوائية للإجابة على استمارة الاستبيان التي اعتمدت كأداة رئيسة في جمع البيانات. وتوصلت الدراسة الى ان للمهارات الناعمة للمديرين علاقة ايجابية مع اداء الرؤوسين، وايضا ان المهارات الناعمة للمدير تساهم في تنمية مهارة التدريب ومهارة تقديم الذات.
5. دراسة الياس (2017): هدفت الدراسة الى التعرف على الدور الذي يلعبه الابداع الاداري في التطوير التنظيمي ، اذ تم تطبيق الدراسة في مجموعة من المؤسسات العامة الجزائرية. وتوصلت الدراسة الى ان المورد البشري هو الاساس في تحقيق التطوير التنظيمي بشرط اعتماد اجراءات تنظيمية عقلانية بعيدة عن البيروقراطية المميتة.

المحور الثالث: الجانب الميداني

أولاً: وصف أداة البحث: كانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات الميدانية والتي شملت أربعة فقرات عن المعلومات المتصلة بالسمات الشخصية لأفراد العينة، و (21) عبارة لقياس متغير مهارات القيادة الناعمة، بينما تضمنت الاستبانة (16)

عبارة لقياس متغير التطوير التنظيمي، حيث استخدم مقياس ليكرت الخماسي في قياس متغيرات الدراسة وأبعادها. وكما موضح في الجدول (3).

الجدول (3): متضمنات الاستبانة

ت	المتغيرات	الأبعاد	العدد	المصدر
1.	السمات الشخصية	-	4	الاستبانة
2.	مهارات القيادة الناعمة	العمل الجماعي	3	(Crosbie,2005:47)
		التواصل	3	
		المبادرة	3	
		القدرة على القيادة	3	
		التتمية والتدريب	3	
		الفعالية الشخصية	3	
		تقديم الذات	3	
3.	التطوير التنظيمي	الدخول والتعاقد	4	Waddell et al,2004
		التشخيص	4	
		تخطيط وتنفيذ التغيير	4	
		تقييم التغيير	4	

المصدر: إعداد الباحثان من واقع الاستبانة.

ثانياً: اختبارات الاستبانة: تم تهيئة وإعداد الاستبانة على وفق المراجعة التي قام بها الباحثان لما تيسر من مراجع نظرية وبحوث ميدانية ذات صلة بالمتغيرات الرئيسة للدراسة الحالية وأبعادها والاستفادة من عبارات عدد من استبانات تلك المراجع والبحوث، وقد جرى تعديل العبارات بما يتناسب مع مجتمع الدراسة الحالية وعينتها، كما تم اختبارها بعدد من الأساليب الإحصائية وكالاتي:

1. قياس الثبات: استخدمت الطريقة المتوازنة (Parallel) للتحقق من ثبات الاستبانة وعلى وفق المعايير الإحصائية والحصول على معامل الثبات (Reliability Analysis)، والتي تلخص بإيجاد الثبات بين العبارات بطريقة متناظرة، فإذا كان معامل الثبات (0.67) أو أكثر على وفق هذه المعادلة فإنه يعدّ كافياً للبحوث التي تعتمد الاستبانة أداة لها (Eisinga et al., 2012: 639)، وقد كانت نتائج هذا الاختبار كما يلي:

أ. أعلى قيمة لمعامل الثبات على مستوى الأبعاد كانت لبُعد التواصل (0.863) والذي ينتمي لمتغير مهارات القيادة الواعية، في حين بلغت أقل قيمة لهذا المعامل في بُعد الدخول والتعاقد والذي ينتمي لمتغير التطوير التنظيمي والتي بلغت (0.688).

ب. أما أعلى قيمة لمعامل الثبات على مستوى المتغيرات فقد سجلت لمتغير التطوير التنظيمي (0.885)، ثم تلاه متغير مهارات القيادة الناعمة وبقيمة معامل ثبات بلغت (0.867).

ت. أما على مستوى المؤشر الكلي ولجميع عبارات الاستبانة والبالغة (37) عبارة فإن قيمة معامل الثبات بلغت (0.895).

مما يعني أن أداة الدراسة الحالية بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عالٍ ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم وستعطي النتائج ذاتها وبنسبة ثبات (89.5%). وبذلك يتضح توافر الثبات المطلوب لاستبانة الدراسة الحالية ومن خلال عبارات متغيراتها وأبعادها مما يعدّ كافياً لاعتماد عبارات الاستبانة الحالية كأداة لجمع البيانات الميدانية. وكما موضح في الجدول (4) الخاص بقياس الثبات.

الجدول (4) قياس الثبات لاستبانة الدراسة

المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	المعامل بالطريقة المتوازنة	المتغيرات والأبعاد	عدد العبارات	المعامل بالطريقة المتوازنة
العمل الجماعي	3	0.698	الدخول والتعاقد	4	0.688
التواصل	3	0.863	التشخيص	4	0.844
المبادرة	3	0.749	تخطيط وتنفيذ التغيير	4	0.789
القدرة على القيادة	3	0.694	تقييم التغيير	4	0.799
التمتية والتدريب	3	0.824	التطوير التنظيمي	16	0.885
الفعالية الشخصية	3	0.708	-	-	-
تقديم الذات	3	0.847	-	-	-
مهارات القيادة الناعمة	21	0.867	-	-	-
المؤشر الكلي للاستبانة	37	0.895			

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي.

2. صدق المحتوى: تم قياس صدق المحتوى للاستبانة عن طريق معامل الثبات على أساس وجود ارتباط قوي بين صدق الاستبانة وثباتها، ويتم قياس صدق المحتوى باعتماد معادلة (الصدق = الجذر التربيعي لمعامل الثبات)، إذ تم استخراج معامل الثبات لفقرات الاستبانة وبالطريقة المتوازنة والتي كانت (0.895)، وبأخذ الجذر التربيعي لقيمة معامل الثبات فإن درجة الصدق تساوي (0.946) وهي قيمة عالية تدل على صدق المحتوى للاستبانة.

3. الاتساق الداخلي: تم اعتماد معامل الارتباط المتعدد وبطريقة بيرسون للتعرف على الاتساق الداخلي بين عبارات أبعاد متغيرات البحث، وقد تبين اجتياز الاستبانة لهذا الاختبار ولكل من متغير مهارات القيادة الناعمة وأبعاده ومتغير التطوير التنظيمي وأبعاده وذلك حسب النتائج المرفقة في الملحق (2) والتي تشير إلى أن أغلب معاملات الارتباط كانت ذات علاقات معنوية وعند مستويات معنوية (0.05) أو (0.01)، وهذا يدل على السريان النسبي لعبارات متغيرات البحث مما يعني صلاحيتها للقياس.

ثالثاً: اختبار اعتدالية التوزيع: وهو الشرط الخاص بتوافر التوزيع الطبيعي في بيانات الدراسة، وقد تم حساب التوزيع الطبيعي (Z) بطريقة (Shapiro - Wilks) للتحقق من ذلك، حيث بينت نتائج التحليل في الجدول (5) أن جميع قيم (Z) المحسوبة ولمتغيري الدراسة وأبعادهما كانت أقل من قيم (Z) الجدولية وباستخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المناظرة لكل متغير أو بُعد، ويؤكد ذلك أن قيم مستوى المعنوية المحسوبة ولمتغيرات الدراسة وأبعادهما كانت أكبر من قيمة مستوى المعنوية الافتراضي للدراسة والبالغة (0.05)، مما يشير إلى أن بيانات البحث الحالي تأخذ شكل التوزيع الطبيعي المطلوب.

الجدول (5) اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات والأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Z المحسوبة	قيمة Z الجدولية	قيمة Sig.
العمل الجماعي	3.493	0.763	0.964	2.238	0.127
التواصل	2.933	0.933	0.917	1.398	0.102
المبادرة	3.567	0.697	0.968	2.421	0.194
القدرة على القيادة	3.340	0.766	0.955	2.080	0.155
التنمية والتدريب	3.160	0.667	0.970	2.063	0.224
الفعالية الشخصية	3.207	0.734	0.962	2.000	0.104
تقديم الذات	3.280	0.834	0.961	1.908	0.099
مهارات القيادة الناعمة	3.283	0.570	0.972	2.345	0.286
الدخول والتعاقد	3.075	0.932	0.961	1.542	0.097
التشخيص	3.365	0.985	0.938	1.745	0.061
تخطيط وتنفيذ التغيير	3.280	0.885	0.937	1.824	0.060
تقييم التغيير	3.155	0.774	0.967	1.882	0.172
التطوير التنظيمي	3.219	0.735	0.963	2.010	0.115

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

رابعاً. وصف متغيرات البحث: خصصت الفقرة الحالية لوصف متغيرات البحث، وعلى وفق الفقرات الآتية:

1. متغير مهارات القيادة الناعمة: تم تناول وصفاً لمتغير مهارات القيادة الناعمة وذلك عن طريق وصف أبعاد هذا المتغير وعلى وفق آراء أفراد العينة المستجيبة تجاه العبارات المعتمدة وباستخدام المقاييس الوصفة والمتمثلة بكل من التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل التوافق، حيث كانت النتائج كما يأتي:

أ. وصف مهارة العمل الجماعي: يتضح من النتائج في الجدول (8) أن هناك اتفاقاً بمستويات متوسطة بين أفراد العينة على مضامين عبارات هذا البعد كافة وبحسب المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق (57.3%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (20.7%) ويتأكد من قيم الوسط الحسابي (3.49) والانحراف المعياري (0.975)، وبدعم من قيمة معامل التوافق (72.1%)، إذ أنه كلما اقتربت قيمة هذا المعامل من نسبة (100%) دل ذلك على شدة الاتفاق في آراء العينة المستجيبة. وقد كانت العبارة (X2) من أكثر العبارات تعزيزاً للمؤشر الكلي على مستوى هذا البعد وبوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (0.863) ويتأكد من معامل التوافق (76%) والتي تنص على أن القائد في المنظمة المبحوثة يشجع على مشاركة الخبرات بين مختلف المستويات التنظيمية. وكان للعبارة (X1) أقل مستوى لتعزيز المؤشر الكلي لهذا البعد والتي جاءت بوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.158) ويتأكد من معامل التوافق (65.7%) والتي تنص على أن القائد في المنظمة المبحوثة يعزز من مشاركة المسؤولين في عملية اتخاذ القرار.

الجدول (8) وصف مهارة العمل الجماعي

العبارات	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X1	9	18.0	18	36.0	7	14.0	15	30.0	1	2.0	3.38	1.158	65.7
X2	7	14.0	23	46.0	13	26.0	7	14.0	-	-	3.60	0.863	76.0
X3	4	8.0	25	50.0	13	26.0	8	16.0	-	-	3.50	0.903	74.2
المعدل	-	13.3	-	44.0	-	22.0	-	20.0	-	0.7	3.49	0.975	72.1
الكلية	57.3			22.0			20.7						

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

ب. وصف مهارة التواصل: يتضح من النتائج في الجدول (9) أن هناك اتفاقاً بمستويات ضعيفة بين أفراد العينة على مضامين عبارات هذا البُعد كافة وبحسب المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق (29.3%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (42%) وبتأكيد من قيم الوسط الحسابي (2.93) والانحراف المعياري (1.455)، وبدعم من قيمة معامل التوافق (64.3%). وقد كانت العبارة (X6) من أكثر العبارات تعزيزاً للمؤشر الكلي على مستوى هذا البُعد وبوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.896) وبتأكيد من معامل التوافق (71.8%) والتي تنص على أن القائد في المنظمة المبحوثة ينتمي عبارات والفاظ تشعر المرؤوسين بالاهتمام والراحة في التعامل. وكان للعبارة (X5) أقل مستوى لتعزيز المؤشر الكلي لهذا البُعد والتي جاءت بوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (1.185) وبتأكيد من معامل التوافق (55.8%) والتي تنص على أن القائد في المنظمة المبحوثة يهتم المسؤول بالاستماع لاقتراحات المرؤوسين وآرائهم.

الجدول (9) وصف مهارة التواصل

العبارات	أتفق بشدة		أتفق		لا أتفق		محاييد		أتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X4	7	14.0	9	18.0	11	22.0	20	40.0	3	6.0	2.94	2.94	1.058	64.0	
X5	4	8.0	7	14.0	11	22.0	25	50.0	3	6.0	2.68	2.68	1.185	55.8	
X6	4	8.0	13	26.0	21	42.0	12	24.0	-	-	3.18	3.18	.896	71.8	
المعدل		10.0		19.3		28.7		38.0	-	4.0	2.93	2.93	1.455	64.3	
الكلية	29.3		28.7		42										

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

ت. وصف مهارة المبادرة: يتضح من النتائج في الجدول (10) أن هناك اتفاقاً بمستويات متوسطة بين أفراد العينة على مضامين عبارات هذا البُعد كافة وبحسب المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق (60.7%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (16%) وبتأكيد من قيم الوسط الحسابي (3.57) والانحراف المعياري (0.959)، وبدعم من قيمة معامل التوافق (73.1%). وقد كانت العبارة

(X7) من أكثر العبارات تعزيزاً للمؤشر الكلي على مستوى هذا البُعد وبوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.909) ويتأكد من معامل التوافق (75.8%) والتي تنص على أن القائد في المنظمة المبحوثة يسعى إلى معالجة المشكلات بطرق مختلفة. وكان للعبارة (X8) أقل مستوى لتعزيز المؤشر الكلي لهذا البُعد والتي جاءت بوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.052) ويتأكد من معامل التوافق (69.4%) والتي تنص على أن القائد في المنظمة المبحوثة يحرص على طرح افكار جديدة ويلتزم بها.

الجدول (10): وصف مهارة المبادرة

العبارة	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
X7	16.0	8	60.0	30	8.0	4	16.0	8	-	-	3.76	.909	75.8
X8	18.0	9	32.0	16	26.0	13	24.0	12	-	-	3.44	1.052	69.4
X9	8.0	4	48.0	24	36.0	18	2.0	1	6.0	3	3.50	.916	73.8
المعدل	14.0		46.7		23.3		14.0		2.0		3.57	0.959	73.1
الكلي	60.7				23.3		16						

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

ث. وصف مهارة القدرة على القيادة: يتضح من النتائج في الجدول (11) أن هناك اتفاقاً بمستويات ضعيفة بين أفراد العينة على مضامين عبارات هذا البُعد كافة وبحسب المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق (42%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (18.7%) ويتأكد من قيم الوسط الحسابي (3.34) والانحراف المعياري (0.987)، وبدعم من قيمة معامل التوافق (70.5%). وقد كانت العبارة (X12) من أكثر العبارات تعزيزاً للمؤشر الكلي على مستوى هذا البُعد وبوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.876) ويتأكد من معامل التوافق (75.8%) والتي تنص على أن القائد في المنظمة المبحوثة يمتلك تأثيراً على المرؤوسين عند المشاركة في اتخاذ القرار. وكان للعبارة (X11) أقل مستوى لتعزيز المؤشر الكلي لهذا البُعد والتي جاءت بوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.077) ويتأكد من معامل التوافق (65%) والتي تنص على أن القائد في المنظمة المبحوثة قادر على اقناع المرؤوسين بأهمية الوظائف التي يؤديونها.

الجدول (11): وصف مهارة القدرة على القيادة

العبارة	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق %
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
X10	8	16.0	13	26.0	18	36.0	9	18.0
X11	3	6.0	11	22.0	24	48.0	1	2.0
X12	10	20.0	18	36.0	17	34.0	2	4.0
المعدل		14.0		28.0		39.3		15.3
الكلي	42.0		39.3		18.7			

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

ج. وصف مهارة التنمية والتدريب: يتضح من النتائج في الجدول (12) أن هناك اتفاقاً بمستويات ضعيفة بين أفراد العينة على مضامين عبارات هذا البُعد كافة وبحسب المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق (44.7%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (28.7%) وبتأكيد من قيم الوسط الحسابي (3.16) والانحراف المعياري (1.146)، وبدعم من قيمة معامل التوافق (63.7%). وقد كانت العبارة (X13) من أكثر العبارات تعزيزاً للمؤشر الكلي على مستوى هذا البُعد وبوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.106) وبتأكيد من معامل التوافق (69.3%) والتي تنص على أن القائد في المنظمة المبحوثة يشجع المرؤوسين على التدريب لممارسة المهام القيادية. وكان للعبارة (X15) أقل مستوى لتعزيز المؤشر الكلي لهذا البُعد والتي جاءت بوسط حسابي (2.88) وانحراف معياري (1.189) وبتأكيد من معامل التوافق (58.7%) والتي تنص على أن القائد في المنظمة المبحوثة يلبي الاحتياجات التدريبية للمرؤوسين.

الجدول (12): وصف مهارة التنمية والتدريب

العبارة	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق %
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
X13	9	18.0	25	50.0	7	14.0	5	10.0
X14	4	8.0	12	24.0	20	40.0	8	16.0
X15	4	8.0	13	26.0	13	26.0	7	14.0
المعدل		11.3		33.3		26.7		17.3
الكلي	44.7		26.7		28.7			

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الاحصائي

ح. وصف مهارة الفعالية الشخصية: يتضح من النتائج في الجدول (13) أن هناك اتفاقاً بمستويات ضعيفة بين أفراد العينة على مضامين عبارات هذا البُعد كافة وبحسب المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق (48%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (30.7%) وبتأكيد من قيم الوسط الحسابي (3.21) والانحراف المعياري (1.118)، وبدعم من قيمة معامل التوافق (65.1%). وقد كانت العبارة (X16) من أكثر العبارات تعزيزاً للمؤشر الكلي على مستوى هذا البُعد وبوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري

(0.862) ويتأكد من معامل التوافق (75.5%) والتي تنص على أن القائد في المنظمة المبحوثة يستخدم التقنيات الحديثة لتطوير مهاراته العملية بشكل مستمر. وكان للعبارة (X17) أقل مستوى لتعزيز المؤشر الكلي لهذا البُعد والتي جاءت بوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.277) ويتأكد من معامل التوافق (56%) والتي تنص على أن القائد في المنظمة المبحوثة يتبع نظام التطوير والتعلم الذاتي بشكل مخطط.

الجدول (13): وصف مهارة الفعالية الشخصية (الاحتراف)

العبارات	أُتفق بشدة		أُتفق		محايد		لا أُتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق %
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X16	4	8.0	26	52.0	12	24.0	8	16.0	3.52	.862	75.5
X17	5	10.0	13	26.0	10	20.0	6	12.0	2.90	1.277	56.0
X18	8	16.0	16	32.0	10	20.0	6	12.0	3.20	1.216	62.0
المعدل		11.3		36.7		21.3		8.0	3.21	1.118	65.1
الكلي	48.0		21.3		30.7						

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

خ. وصف مهارة تقديم الذات: يتضح من النتائج في الجدول (14) أن هناك اتفاقاً بمستويات ضعيفة بين أفراد العينة على مضامين عبارات هذا البُعد كافة وبحسب المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق (47.3%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (32%) وبتأكيد من قيم الوسط الحسابي (3.28) والانحراف المعياري (1.317)، وبدعم من قيمة معامل التوافق (59.8%). وقد كانت العبارة (X20) من أكثر العبارات تعزيزاً للمؤشر الكلي على مستوى هذا البُعد وبوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.232) وبتأكيد من معامل التوافق (65.2%) والتي تنص على أن القائد في المنظمة المبحوثة قادر على ترك انطباع قوي لدى الآخرين عند مقابلتهم. وكان للعبارة (X21) أقل مستوى لتعزيز المؤشر الكلي لهذا البُعد والتي جاءت بوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (1.438) وبتأكيد من معامل التوافق (49%) والتي تنص على أن القائد في المنظمة المبحوثة يتمتع بعلاقات اجتماعية ايجابية كبيرة.

الجدول (14) وصف مهارة تقديم الذات

العبارة	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق %
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
X19	14	28.0	13	26.0	9	18.0	3	6.0	3.48	1.281	63.2
X20	13	26.0	15	30.0	12	24.0	4	8.0	3.54	1.232	65.2
X21	10	20.0	6	12.0	10	20.0	11	22.0	2.82	1.438	49.0
المعدل		24.7		22.7		20.7		12.0	3.28	1.317	59.8
الكلي		47.3		20.7		32.0					

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

2. وصف متغير التطوير التنظيمي: تم تناول وصفاً لمتغير التطوير التنظيمي وذلك عن طريق وصف أبعاد هذا المتغير وعلى وفق آراء أفراد العينة المستجيبة تجاه العبارات المعتمدة وباستخدام المقاييس الوصفة والمتمثلة بكل من التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل التوافق، حيث كانت النتائج كما يأتي:

أ. وصف بُعد الدخول والتعاقد: يتضح من النتائج في الجدول (15) أن هناك اتفاقاً بمستويات ضعيفة بين أفراد العينة على مضامين عبارات هذا البُعد كافة وبحسب المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق (39%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (37%) وبتأكيد من قيم الوسط الحسابي (3.08) والانحراف المعياري (1.291)، وبدعم من قيمة معامل التوافق (58%)، إذ أنه كلما اقتربت قيمة هذا المعامل من نسبة (100%) دل ذلك على شدة الاتفاق في آراء العينة المستجيبة. وقد كانت العبارة (Y2) من أكثر العبارات تعزيزاً للمؤشر الكلي على مستوى هذا البُعد وبوسط حسابي (3.54) وانحراف معياري (1.128) وبتأكيد من معامل التوافق (68.1%) والتي تنص على أن المنظمة المبحوثة تناقش مع خبراء التطوير آلية اجراء التغييرات المطلوبة. وكان للعبارة (Y4) أقل مستوى لتعزيز المؤشر الكلي لهذا البُعد والتي جاءت بوسط حسابي (2.82) وانحراف معياري (1.335) وبتأكيد من معامل التوافق (52.7%) والتي تنص على أن المنظمة المبحوثة تحدد مدة اجراء التغييرات اللازمة مسبقاً.

الجدول (15): وصف بُعد الدخول والتعاقد

العبارة	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق %
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
Y1	11	22.0	10	20.0	11	22.0	8	16.0	3.08	1.440	53.2
Y2	10	20.0	20	40.0	9	18.0	2	4.0	3.54	1.128	68.1

55.9	1.261	2.86	12.0	6	34.0	17	26.0	13	12.0	6	16.0	8	Y3
52.7	1.335	2.82	18.0	9	26.0	13	30.0	15	8.0	4	18.0	9	Y4
58.0	1.291	3.08	13.5		23.5		24		20		19		المعدل
			37			24			39				الكلية

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ب. وصف بُعد التشخيص: يتضح من النتائج في الجدول (16) أن هناك اتفاقاً بمستويات متوسطة بين أفراد العينة على مضامين عبارات هذا البعد كافة وبحسب المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق (54%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (31.5%) ويتأكد من قيم الوسط الحسابي (3.37) والانحراف المعياري (1.187)، وبدعم من قيمة معامل التوافق (65.8%). وقد كانت العبارة (Y6) من أكثر العبارات تعزيزاً للمؤشر الكلي على مستوى هذا البعد وبوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.991) ويتأكد من معامل التوافق (72.3%) والتي تنص على أن المنظمة المبحوثة تمتلك شبكة معلومات متكاملة لتحليل الفرص والتهديدات الخارجية. وكان للعبارة (Y8) أقل مستوى لتعزيز المؤشر الكلي لهذا البعد والتي جاءت بوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.225) ويتأكد من معامل التوافق (62.4%) والتي تنص على أن المنظمة المبحوثة لديها المعرفة الكاملة بالجوانب التي بحاجة إلى تغيير.

الجدول (16): وصف بُعد التشخيص

العبارة	اتفاق بشدة		اتفاق		محايد		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق %
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
Y5	12	24.0	12	24.0	8	16.0	15	30.0	3	6.0	60.7
Y6	8	16.0	22	44.0	12	24.0	7	14.0	1	2.0	72.3
Y7	8	16.0	20	40.0	6	12.0	12	24.0	4	8.0	62.8
Y8	9	18.0	17	34.0	3	6.0	20	40.0	1	2.0	62.4
المعدل		18.5		35.5		14.5		27.0		4.5	65.8
الكلية	54.0			14.5			31.5				

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ت. وصف بُعد تخطيط وتنفيذ التغيير: يتضح من النتائج في الجدول (17) أن هناك اتفاقاً بمستويات ضعيفة بين أفراد العينة على مضامين عبارات هذا البعد كافة وبحسب المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق (46%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (31%) ويتأكد من قيم الوسط الحسابي (3.28) والانحراف المعياري (1.122)، وبدعم من قيمة معامل التوافق (65.8%). وقد كانت العبارة (Y10) من أكثر العبارات تعزيزاً للمؤشر الكلي على مستوى هذا البعد وبوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.005) ويتأكد من معامل التوافق (72.4%) والتي تنص على أن المنظمة المبحوثة تستعين بخبراء خارجيين لتنفيذ التغييرات المخططة. وكان للعبارة (Y9) أقل مستوى لتعزيز المؤشر الكلي لهذا البعد والتي جاءت بوسط حسابي (2.68) وانحراف معياري (1.346) ويتأكد من معامل التوافق (49.8%) والتي تنص على أن المنظمة المبحوثة تمتلك لمنظمة خطة متكاملة لكيفية إجراء التغييرات المستقبلية.

الجدول (17): وصف بُعد تخطيط وتنفيذ التغيير

العبارات	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق %
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
Y9	9	18.0	4	8.0	7	14.0	22	44.0	8	16.0	2.68	1.346	49.8
Y10	11	22.0	18	36.0	13	26.0	8	16.0			3.64	1.005	72.4
Y11	8	16.0	14	28.0	18	36.0	9	18.0	1	2.0	3.38	1.027	69.6
Y12	8	16.0	20	40.0	8	16.0	13	26.0	1	2.0	3.42	1.108	67.6
المعدل		18		28		23		26		5	3.28	1.122	65.8
الكلية	46		23		31								

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ث. وصف بُعد تقييم التغيير: يتضح من النتائج في الجدول (18) أن هناك اتفاقاً بمستويات ضعيفة بين أفراد العينة على مضامين عبارات هذا البعد كافة وبحسب المؤشر الكلي لنسبة الاتفاق (44%) في مقابل نسبة عدم اتفاق (35%) وبتأكيد من قيم الوسط الحسابي (3.16) والانحراف المعياري (1.220)، وبدعم من قيمة معامل التوافق (61.3%). وقد كانت العبارة (Y16) من أكثر العبارات تعزيزاً للمؤشر الكلي على مستوى هذا البعد وبوسط حسابي (3.60) وانحراف معياري (1.085) وبتأكيد من معامل التوافق (69.9%) والتي تنص على أن المنظمة المبحوثة تحاسب المسؤولين على برنامج التطوير بناءً على النتائج المتحققة. وكان للعبارة (Y14) أقل مستوى لتعزيز المؤشر الكلي لهذا البعد والتي جاءت بوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (1.352) وبتأكيد من معامل التوافق (50.7%) والتي تنص على أن المنظمة المبحوثة تراجع برامج التطوير بشكل مستمر لتحديثها.

الجدول (18): وصف بُعد تقييم التغيير

العبارات	أتفق بشدة		أتفق		محايد		لا أتفق		لا أتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق %
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
Y13	6	12.0	12	24.0	10	20.0	15	30.0	7	14.0	2.90	1.265	56.4
Y14	9	18.0	4	8.0	11	22.0	17	34.0	9	18.0	2.74	1.352	50.7
Y15	6	12.0	21	42.0	12	24.0	8	16.0	3	6.0	3.38	1.178	65.1
Y16	13	26.0	17	34.0	9	18.0	9	18.0	2	4.0	3.60	1.085	69.9
المعدل		17		27		21		24.5		10.5	3.16	1.220	61.3
الكلية	44		21		35								

خامساً: أهمية متغيرات وأبعادها: توضح نتائج الجدول (19) أهمية متغيرات الدراسة وأبعادها على وفق آراء أفراد العينة المستجيبة والتي كانت كالآتي:

1. تبين أن أهمية أبعاد متغير مهارات القيادة الناعمة وعلى وفق آراء العينة المستجيبة جاءت بالترتيب (المبادرة، العمل الجماعي، القدرة على القيادة، الفعالية الشخصية، التواصل، التنمية والتدريب، تقديم الذات) وذلك بالاستناد إلى نسبة معامل التوافق لتلك الأبعاد.

2. تبين أن أهمية أبعاد متغير التطور التنظيمي وعلى وفق آراء العينة المستجيبة جاءت بالترتيب (التشخيص، تخطيط وتنفيذ التغيير، تقييم التغيير، الدخول والتعاقد) وذلك بالاستناد إلى نسبة معامل التوافق لتلك الأبعاد.
3. تبين أن أهمية متغيرات الدراسة وعلى وفق آراء العينة المستجيبة جاءت بالترتيب (مهارات القيادة الناعمة، التطوير التنظيمي) وذلك بالاستناد إلى نسبة معامل التوافق لتلك المتغيرات.

الجدول (19): أهمية متغيرات الدراسة وأبعادها

المتغير والأبعاد	نسبة الاتفاق	نسبة المحاييد	نسبة عدم الاتفاق	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل التوافق
العمل الجماعي	57.3	22.0	20.7	3.49	0.975	72.1
التواصل	29.3	28.7	42.0	2.93	1.455	64.3
المبادرة	60.7	23.3	16.0	3.57	0.959	73.1
القدرة على القيادة	42.0	39.3	18.7	3.34	0.987	70.5
التنمية والتدريب	44.7	26.7	28.7	3.16	1.146	63.7
الفعالية الشخصية	48.0	21.3	30.7	3.21	1.118	65.1
تقديم الذات	47.3	20.7	32.0	3.28	1.317	59.8
مهارات القيادة الناعمة	47.0	26.0	27.0	3.28	1.137	66.9
الدخول والتعاقد	39.0	24.0	37.0	3.08	1.291	58.0
التشخيص	54.0	14.5	31.5	3.37	1.187	65.8
تخطيط وتنفيذ التغيير	46.0	23.0	31.0	3.28	1.122	65.8
تقييم التغيير	44.0	21.0	35.0	3.16	1.220	61.3
التطوير التنظيمي	45.8	20.6	33.6	3.22	1.205	62.7

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

سادساً: تحليل الارتباط: يلاحظ من نتائج تحليل الارتباط والمذكورة في الجدول (20) الآتي:

1. وجود ارتباط معنوي وموجب بين مهارات القيادة الناعمة وبين التطوير التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.664) وعند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى أن هناك مستويات معنوية من الترافق الإيجابي بين متغيري مهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
2. وجود ارتباط معنوي موجب بين عدد من أبعاد مهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي والمتمثلة بكل من العمل الجماعي، التواصل، والمبادرة، والفعالية الشخصية، تقديم الذات وبمعاملات ارتباط كانت (0.395)، (0.447)، (0.589)، (0.523)، (0.576) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01).
3. وجود ارتباط ضعيف وغير دال معنوياً بين عدد من أبعاد مهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي والمتمثلة بكل من القدرة على القيادة، التنمية والتدريب وبمعاملات ارتباط كانت (0.270)، (0.183)، وعلى التوالي.

الجدول (20) الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها

المتغيرات والأبعاد	الدخول والتعاقد	التشخيص	تخطيط وتنفيذ التغيير	تقييم التغيير	التطوير التنظيمي
العمل الجماعي	.191	.320*	.475**	.355**	.395**
التواصل	.551**	.419**	.311*	.305*	.447**

.589**	.447**	.585**	.550**	.648**	المبادرة
.270	.331	.085	.231	.252	القدرة على القيادة
.183	.155	.199	.168	.081	التنمية والتدريب
.523**	.346*	.388**	.505**	.462**	الفعالية الشخصية
.576**	.568**	.440**	.591**	.406**	تقديم الذات
.664**	.590**	.474**	.438**	.589**	مهارات القيادة الناعمة

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي

ومن نتائج الارتباط نجد عدم تحقق فرضية الارتباط الرئيسة بشكل كامل والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى مهارات القيادة الناعمة). وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي على المستوى الكلي وعلى مستوى عدد من مهارات القيادة الناعمة (العمل الجماعي, التواصل, المبادرة, الفعالية الشخصية, تقديم الذات)). في حين يتم رفض الفرضية على مستوى مهارات القيادة الناعمة (مهارات القدرة على القيادة ومهارات التنمية والتدريب). ولعل سبب رفضها يعود الى ان الاجراءات او الاساليب التي يتبعها المسؤولون في المعهد المبحوث لاتتوافق مع رغبات وتطلعات المرؤوسين ولاتلبي متطلباتهم.

سابعاً: تحليل التأثير: تم تحليل التأثير بين المتغيرات على النحو الآتي:

1. التأثير على المستوى الكلي: المستوى الكلي حيث ظهر من نتائج تحليل الانحدار البسيط في الجدول (21) الآتي:
أ. أن هناك تأثيراً متغير القيادة الناعمة في متغير التطوير التنظيمي، وذلك استناداً إلى قيمة مستوى المعنوية المحسوبة وبالقيمة (0.018) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضي للبحث (0.05)، ويؤكد ذلك قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (60.402)، وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.043) وبدرجات حرية (1، 48)، كما يتبين من معلومات هذا التحليل الآتي:
ب. تشير قيمة (B_0) وعلى وفق معادلة الانحدار، أن هناك ظهوراً للتطوير التنظيمي بقيمة (0.556) وذلك عندما تكون قيمة القيادة الناعمة مساوية للصفر، مما يدل على أن التطوير التنظيمي يكتسب جزءاً من خصائصه من القيادة الناعمة.
ت. يتبين من قيمة الميل الحدي (B_1) والتي كانت (0.664) أن التغير بمقدار (1) في القيادة الناعمة، سيصاحبه تغير في التطوير التنظيمي بمقدار (0.687)، وهذا مؤشر عالي يمكن الاستناد عليه في تفسير العلاقة التأثيرية للقيادة الناعمة في التطوير التنظيمي.

ث. ويلاحظ أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.441) والتي تشير إلى أن التغير في القيادة الناعمة يفسر ما نسبته (44.1%) من التغير الحاصل في التطوير التنظيمي، كما أن النسبة المتبقية والبالغة (55.9%) من التغير في التطوير التنظيمي يعود لعوامل أخرى لم يتم تضمينها في نموذج البحث الحالي.

الجدول (21): تأثير القيادة الناعمة في التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي						الأنموذج
مستوى المعنوية المحسوب	د. الحرية	قيمة F الجدولية	قيمة F المحسوبة	R^2	B_1	B_0
0.018	48 , 1	4.043	60.402	0.441	0.664	0.556

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي. $N = 50$, $P \leq 0.05$

ومن نتائج تحليل الانحدار فإنه يتم قبول فرضية التأثير الرئيسة والتي تنص على أنه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لمهارات القيادة الناعمة في التطوير التنظيمي وعلى المستوى الكلي). وهذا ما اتفق مع دراسة (Wongkalasin et al, 2013).

2. التأثير على مستوى المهارات: ظهر من نتائج تحليل الانحدار المتعدد والمذكورة في الجدول (22) الآتي:

أ. وجود تأثير معنوي لمهارة العمل الجماعي في التطوير التنظيمي وذلك استناداً لقيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.035) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05) وبتأكيد من قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.717) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.677) وبدرجة حرية (48). وبذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى والمتفرعة من فرضية التأثير الرئيسية والتي تنص على (تؤثر مهارة العمل الجماعي تأثيراً معنوياً في التطوير التنظيمي).

ب. وجود تأثير معنوي لمهارة التواصل في التطوير التنظيمي وذلك استناداً لقيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.010) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05) وبتأكيد من قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.703) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.677) وبدرجة حرية (48). وبذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية والمتفرعة من فرضية التأثير الرئيسية والتي تنص على (تؤثر مهارة التواصل تأثيراً معنوياً في التطوير التنظيمي).

ت. وجود تأثير معنوي لمهارة المبادرة في التطوير التنظيمي وذلك استناداً لقيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.006) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05) وبتأكيد من قيمة (t) المحسوبة والبالغة (5.477) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.677) وبدرجة حرية (48). وبذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة والمتفرعة من فرضية التأثير الرئيسية والتي تنص على (تؤثر مهارة المبادرة تأثيراً معنوياً في التطوير التنظيمي).

ث. عدم وجود تأثير معنوي لمهارة القدرة على القيادة في التطوير التنظيمي وذلك استناداً لقيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.147) والتي تزيد عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05) وبتأكيد من قيمة (t) المحسوبة والبالغة (1.167) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.677) وبدرجة حرية (48). وبذلك يمكن رفض الفرضية الفرعية الرابعة والمتفرعة من فرضية التأثير الرئيسية والتي تنص على (تؤثر مهارة القدرة على القيادة تأثيراً معنوياً في التطوير التنظيمي)، وقبول الفرض البديل الذي ينص على (لا تؤثر مهارة القدرة على القيادة تأثيراً معنوياً في التطوير التنظيمي). ويرجع سبب عدم التأثير هذا الى اعتماد اسلوب قيادة من قبل المديرين لا يتناسب مع مستوى وطبيعة المرؤوسين.

ج. عدم وجود تأثير معنوي لمهارة التنمية والتدريب في التطوير التنظيمي وذلك استناداً لقيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.283) والتي تزيد عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05) وبتأكيد من قيمة (t) المحسوبة والبالغة (1.088) وهي أقل من قيمتها الجدولية (1.677) وبدرجة حرية (48). وبذلك يمكن رفض الفرضية الفرعية الخامسة والمتفرعة من فرضية التأثير الرئيسية والتي تنص على (تؤثر مهارة التنمية والتدريب تأثيراً معنوياً في التطوير التنظيمي)، وقبول الفرض البديل الذي ينص على (لا تؤثر مهارة التنمية والتدريب تأثيراً معنوياً في التطوير التنظيمي). ويرجع سبب الرفض الى ان البرامج المعتمدة للتنمية والتدريب في المعهد المبحوث لا تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للملاك الوظيفي. وهذه النتيجة اختلفت مع دراسة (Sriruecha& Buajan, 2017).

ح. وجود تأثير معنوي لمهارة الفعالية الشخصية في التطوير التنظيمي وذلك استناداً لقيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.011) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05) وبتأكيد من قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.598) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.677) وبدرجة حرية (48). وبذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة والمتفرعة من فرضية التأثير الرئيسية والتي تنص على (تؤثر مهارة الفعالية الشخصية تأثيراً معنوياً في التطوير التنظيمي).

خ. وجود تأثير معنوي لمهارة تقديم الذات في التطوير التنظيمي وذلك استناداً لقيمة مستوى المعنوية المحسوبة والتي كانت (0.008) والتي تقل عن مستوى المعنوية الافتراضية للدراسة (0.05) وبتأكيد من قيمة (t) المحسوبة والبالغة (4.910) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.677) وبدرجة حرية (48). وبذلك يمكن قبول الفرضية الفرعية السابعة والمتفرعة من فرضية التأثير

الرئيسية والتي تنص على (تؤثر مهارة تقديم الذات تأثيراً معنوياً في التطوير التنظيمي). وهذا ما اتفق مع دراسة Sriruecha & (Buajan, 2017).

الجدول (22): تأثير مهارات القيادة الناعمة في التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي							الأنموذج
مستوى المعنوية المحسوب	درجات الحرية	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	
.035	48	1.677	2.717	.429	.395	.482	مهارة العمل الجماعي
.010			4.703		.447	.568	مهارة التواصل
.006			5.477		.589	.512	مهارة المبادرة
.147			1.167		.270	.226	مهارة القدرة على القيادة
.283			1.088		.183	.191	مهارة التنمية والتدريب
.011			4.598		.523	.460	مهارة الفعالية الشخصية
.008			4.910		.576	.598	مهارة تقديم الذات

المصدر: إعداد الباحثان من نتائج التحليل الإحصائي. N = 50، P ≤ 0.05

ويتبين من نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن مهارات القيادة الناعمة مجتمعة مع بعضها تفسر ما نسبته (42.9%) من التغير الذي يحصل في التطوير التنظيمي، وأن ما نسبته (57.1%) من التغير في التطوير التنظيمي تعود لعوامل أخرى غير المهارات التي ساهمت في ذلك التأثير. ويتضح أيضاً أن مهارتي المبادرة ومهارة تقديم الذات هما الأكثر تأثيراً في أحداث التطوير التنظيمي.

ثامناً: الاستنتاجات والتوصيات:

1. الاستنتاجات:

أ. ظهر أن بيانات الدراسة الحالية قد استوفت شروط التحليل الإحصائي المعلمي وذلك لاجتيازها الاختبارات الثلاث الرئيسة لهذا النوع من التحليل، مما يعني إمكانية استخدام مقاييس الإحصاء المعلمي في اختبار فروض الدراسة.

ب. تبين أن جزءاً كبيراً من مضامين مهارة العمل الجماعي متوافرة لدى القيادات في المنظمة المبحوثة وبمستويات متوسطة والتي تصب في قدرات العمل الجيد مع التابعين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ت. جاءت مهارة التواصل لدى القيادات في المنظمة المبحوثة بمستويات ضعيفة مما يؤشر أن هناك خللاً في قدرة تلك القيادات في الانفتاح على العاملين وانعكاس ذلك سلباً على سريان المعلومات بين الطرفين.

ث. سجلت مهارة المبادرة لدى القيادات في المنظمة المبحوثة أعلى مستوى قياساً بمهارات القيادة الناعمة الأخرى في الدراسة الحالية غير أنها تبقى دون مستوى الطموح في مثل هذه المؤسسة التعليمية.

ج. تبين أن مهارة القدرة على القيادة لدى القيادات في المنظمة المبحوثة في ظل معطيات الدراسة الحالية جاءت بمستويات ضعيفة لا ترقى لمستويات المهارات الضرورية التي يجب أن تتصف بها ولكي نطلق عليها مسمى القيادة الناعمة.

ح. أشرت الدراسة الحالية بمستويات ضعيفة في مهارة التنمية والتدريب والتي تنمي الكفاءة والمهارات لدى العاملين ضمن حدود مسؤولياتهم.

خ. تبين أن الاحترافية لدى القيادات في المنظمة المبحوثة ليست أحسن حالاً من المستويات المسجلة لمهارات القيادة الناعمة لديها مما يعني أن تلك القيادات لا تتمتع بالفعالية الشخصية المطلوبة لتحسين قدراتها في التعلم والقيادة.

د. يلاحظ أن القيادات في المنظمة المبحوثة لا تملك المقدرات اللازمة لتقديم ذاتها للآخرين وذلك لكونها قد تركت انطباعات سلبية لدى التابعين أكثر من تلك الإيجابية لديهم.

ذ. تبين أن الخطوة الأولى في التطوير التنظيمي لدى المنظمة المبحوثة والمتمثلة بالدخول والتعاقد جاءت بمستويات ضعيفة جداً مما يعني أن القيادات لا تعلم المشكلات التي تعيق التطوير ولا تملك الرؤية المناسبة في تحديد الأنشطة الأولية اللازمة للتطوير والتغيير.

ر. جاءت قدرة القيادة على تقييم أداء المنظمة المبحوثة بمستويات مقبولة وذلك ضمن مراحل التطوير التنظيمي مما يدل على توافر الوعي المناسب نوعاً ما بتشخيص مشكلات المنظمة والمكانم التي تحتاج إلى تطوير.

ز. أشرت الدراسة الحالية أن تخطيط وتنفيذ التغيير من قبل القيادات في المنظمة المبحوثة لا تساهم في تحسين مستويات التطوير التنظيمي في تلك المنظمة وذلك لكونها جاءت بمستويات ضعيفة.

س. يمكن الاستنتاج بأن أفراد العينة المستجيبة في المنظمة المبحوثة يؤكدون على أهمية توافر مهارات القيادة الناعمة والمعتمدة في أنموذج الدراسة الحالية كوسيلة ومنطلج جوهري في عمليات التطوير التنظيمي، وذلك لوجود ترافق إيجابي بين المتغيرين.

ش. تبين من علاقات التأثير أن امتلاك القيادات في المنظمة المبحوثة على مهارات القيادة الناعمة مجتمعة يؤثر في عمليات التطوير التنظيمي التي تنتهجها القيادات في تلك المنظمة وبمستويات أفضل من الامتلاك المنفرد لعدد من تلك المهارات.

2. التوصيات:

أ. أن تسعى القيادات في المنظمة المبحوثة على تحسين مستويات التواصل مع العاملين لديها وذلك عن طريق بناء علاقات إيجابية مع العاملين والانصات لمقترحاتهم والعمل الجاد على حل المشاكل التي تواجههم في أثناء أدائهم لأنشطتهم المختلفة.

ب. أن تمتلك القيادات في المنظمة المبحوثة قدرة التأثير في الآخرين والعمل على تحسين مستويات هذه القدرة وعن طريق امتلاك وسائل التحفيز والاقناع الفعالة للعاملين معهم وامتلاك مقدرة التأثير فيهم عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

ت. إن تطوير مهارة التنمية والتدريب لدى القيادات في المنظمة المبحوثة لا يتم إلا عن طريق تطوير قدرات العاملين القيادية وذلك بفتح دورات تدريبية وورش عمل تساهم في تزويدهم بمهارات ومعرفة جديدة وبما يساعد على تحسين مستويات التطوير التنظيمي في تلك المنظمة.

ث. أن تعمل القيادات في المنظمة المبحوثة على اعتماد مبدأ التعليم والتطوير الذاتي لما تمتلكه من مهارات باعتبار ذلك من جوانب الإحساس بمسؤولية وواجبات المناصب التي يشغلونها والتي تقع على عاتقهم تجاه مختلف جوانب التطوير في المنظمة التي يعملون فيها.

ج. ضرورة أن تسعى القيادات في المنظمة المبحوثة على بذل كافة الجهود الممكنة لتحسين علاقاتها الاجتماعية مع العاملين لديها وبما يساهم في تحسين مستويات مهارة تقديم الذات لتلك القيادات باعتبار ذلك من الوسائل التي تحقق التطوير التنظيمي.

ح. إن تحقيق التطوير التنظيمي في المنظمة المبحوثة لا يأتي من امتلاك مهارات القيادة الناعمة فقط بل أنه على القيادات فيها أن تمتلك الرؤية والمقدرة على استكشاف مجالات الخلل في عمليات المنظمة وتشخيصها بشكل واضح ومحدد.

خ. أن تعمل القيادات على انتهاز التخطيط الاستراتيجي والتبصر في كيفية تحديد التغييرات وخطوات تنفيذها والتي تساهم في التطوير التنظيمي المستقبلي وعلى وفق مراحل محددة ومتابعة وبالإستعانة بخبرات العاملين بجانب الخبرات الخارجية.

المصادر والمراجع

- الجرايد، محمد سليمان، والعلوي، سعيد حمد، (2018)، درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات الناعمة في سلطنة عمان، بحوث عربية في مجالات التربية النوعية، العدد 12.
- الياس، لبوز، (2017)، دور الابداع الاداري في تحقيق التطوير التنظيمي، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خضير-بسكرة- الجزائر.
- ميرو، شراز طه، (2017)، دور المهارات الناعمة للقيادة الإدارية في الارتجال المنظمي، مجلة جامعة دهوك، العلوم الانسانية والاجتماعية المجلد: 02 ، العدد: 2.

- Aldulaimi, S. H.; (2018); Leadership Soft Skills in Higher Education Institutions; Social Science Learning Education Journal 3: 07 .
- Asumeng , M. A. and, Osae-Larbi , J. A.(2015); Organization Development Models: A Critical Review and Implications for Creating Learning Organizations; European Journal of Training and Development Studies Vol.2, No.3, pp.29-43.
- Ayub ,S. H. ; Manaf , N. A.; Hamzah , M. R. ;(2014); Leadership: Communicating Strategically in the 21st Century; Procedia - Social and Behavioral Sciences 155 ,pp 502 – 506.
- Baron, I.S.; Agustina, H.;;(2017); The Effectiveness Of Leadership Management Training; Polish Journal Of Management Studies; 2017.
- Barton, B., and Peat, J., 2014, Medical Statistics: A Guide to SPSS Data Analysis and Critical Appraisal, 2nd Ed., John Willy & Sons Ltd, New jersey, USA.
- Bradford, D.; Burke ,W. ; Reinventing Organization Development
New Approaches to Change in Organizations; Published by Pfeiffer, John Wiley & Sons, Inc.
- Cummings, T. G. ; Worley ,C. G. ;(2009); Organization Development & Change; 9th Edition; South-Western, Cengage Learning.
- Dolan ,R. ;(2017); Effective presentation skills;Journal Investing in Science, 364,PP1-3.
- Eisinga, R.; Te Grotenhuis, M.; and Pelzer, B. 2012, The reliability of two-item scale: Pearson, Cronbach or Spearman - Brown, International Journal of Public Health, 58 (4): 637–642.
- Gallos ,J. V. ;(2006); Organization Development; John Wiley & Sons, Inc.

- Hao ,Moo Jun & Yazdanifard, Rashad;(2015); How Effective Leadership can Facilitate Change in Organizations through Improvement and Innovation; Global Journal of Management and Business Research: Vol 15 .No 9.pp1-6.
- Heike, Hamann;(2007); What Is Organizational Development From A Process Work Perspective? An Interview Study Using Qualitative Methods; Master Of Arts In Conflict Facilitation And Organizational Change, The Process Work Institute.
- Levasseur ,R. E. ; (2013);People Skills: Developing Soft Skills—A Change Management Perspective; INFORMS, Vol. 43, No. 6, pp. 566–571.
- Marques , J.:(2013); Understanding the Strength of Gentleness: Soft-Skilled Leadership on the Rise; J Bus Ethics116:163–17.
- Qureshi ,A. A.; Afzal ,S.; (2008);Applications of Organization Development Techniques in Improving the Quality of Education, 11th QMOD Conference; Quality Management and Organizational Development; Helsingborg; Sweden.
- Rao .M.S.; Soft leadership: a new direction to leadership; Industrial And Commercial Training Vol. 45 No. 3. pp 143-149.
- Rao, M. S. (2012). Soft leadership: Make others feel more important. Leader to Leader, 2012(64), 27–32. doi:10.1002/ltl.20019 .
- Reevy , G. M.; Chamberlain ,C. J., Stein ,J.:(2013); Identifying Collaboration, Teamwork, and Leadership Practices on Campus; CURRENTS IN TEACHING AND LEARNING VOL. 6 NO. 1,pp4-17.
- Wongkalasin, Khemakorn ; Boupphan, Prachak; Ngang, Tang Keow;(2013); Leadership Soft Skills that Affect Organizational Climate of District Health Offi ces in Khon Kaen, Thailand; KKU Res. J; 18(4): 709-720.