

تأثير القيادة الناعمة على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين

أ.د. كندة علي ديب *

د. جميل عيسى **

فاتنة نبيل زهرة ***

(تاريخ الإيداع 2022 /11/20 – تاريخ النشر 2023 /5/24)

□ ملخص □

هدف البحث إلى دراسة تأثير القيادة الناعمة على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين، اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهدافه تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين؛ بلغ عددهم (325)، ثم أجريت عليها التحليلات الإحصائية المناسبة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

• امتلاك رؤساء الأقسام في جامعة تشرين مهارات القيادة الناعمة؛ قادرة على التأثير في أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق التميز في أدائهم، حيث أثبتت نتيجة الفرضية الرئيسة وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة والأداء المتميز، إلا أن هذه العلاقة ضعيفة.

وفي ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يقترح الباحثون ما يلي:

• ضرورة زيادة وعي رؤساء الأقسام في جامعة تشرين بأهمية المهارات القيادية الناعمة؛ التي تسهم في الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة والتأثير على أعضاء الهيئة التدريسية لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية وتحقيق الأداء المتميز.

الكلمات المفتاحية: القيادة الناعمة، الأداء المتميز.

* أستاذ-قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين-اللاذقية-سورية.
** مدرس-قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين-اللاذقية-سورية.
*** طالبة دراسات عليا (دكتوراه)-قسم إدارة الأعمال-كلية الاقتصاد-جامعة تشرين-اللاذقية-سورية.

The impact of Soft leadership on achieving outstanding performance From Faculty Members' Perspectives at Tishreen University

Dr. Kinda Ali Deeb*
Dr. Jamil Issa**
Fatena Nabil Zahra***

(Received 20/11/2022.Accepted 24/5/2023)

□ABSTRACT □

The aim of the research is to study the impact of soft leadership on achieving outstanding performance from Faculty Members' Perspectives at Tishreen University, the researcher relied on a descriptive analytical method. To achieve the objectives of the research, a questionnaire was developed and distributed to a random sample of faculty members at Tishreen University, Were (325) questionnaires, and then appropriate statistical analyzes were conducted on it. The most important results that were reached:

- The department heads at Tishreen University possess soft leadership skills; Able to influence faculty members to achieve excellence in their performance. Where the main hypothesis proved there is a statistically significant relationship between soft leadership and achieving outstanding performance, but this relationship is weak.
In light of the research finding, the researchers propose the following:
- The necessity of increasing the awareness of department heads at Tishreen University about the importance of soft leadership skills; Which contribute to the optimal investment of available resources and influence the faculty members to complete tasks efficiently and effectively and achieve outstanding performance.

Keywords: soft leadership, outstanding performance.

*Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

**Instrutor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

***Postgraduate student (PHD in business administration), department of business administration, faculty of economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.

مقدمة:

في عصر التنافسية والمعرفة وسيادة تقنيات الاتصال والمعلومات والتغير المستمر في بيئة الأعمال، بات لزاماً على منظمات الأعمال على اختلاف أشكالها أن تركز على امتلاك مقومات التميز في الأداء وتفعيلها على اعتبارها السبيل الأنجع للبقاء والاستمرار. حيث لم يعد التميز في الأداء خياراً مطروحاً أمام المنظمات، بل حتمية تفرضها عليها البيئة سريعة التغيير.

ومما لا شك فيه أنّ القيادة هو العنصر الأكثر أهمية الذي يسهم في ارتقاء المنظمات في أعمالها من خلال الإدارة الناجحة للأفراد والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وبما أنّ جوهر العملية القيادية هو التأثير على المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف، إلا أنّ وسائل التأثير التي يعتمد عليها القادة تتطور، فلم يعد يكفي للقادة امتلاك المهارات الأساسية المتمثلة بمهارة التفكير التحليلي والاستنتاج والصرامة، بل يجب امتلاك مجموعة أخرى من المهارات منها: المهارات الناعمة؛ وعرفها (Perrault, 2004, p.166) بأنها صفات أو سمات شخصية وسلوكية تعزز أداء الفرد الوظيفي وتميزه عن غيره من الأفراد الذين قد يكون لديهم نفس المهارات والخبرات التقنية، وفي ضوء ذلك انطلق هذا البحث ليتناول القيادة الناعمة في جامعة تشرين وتأثيرها على تحقيق الأداء المتميز.

مصطلحات الدراسة:

القيادة الناعمة (Soft Leadership): هي نموذج قيادة تكاملي وتشاركي وسلوكي، يعتمد على مجموعة أدوات؛ مثل: الإقناع، التفاوض، التقدير، التحفيز والتعاون لإنجاز المهام بفعالية. (Roa, 2012, p.28)

الأداء المتميز (outstanding performance): هو أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن يحققه العاملون في المنظمة. (Ivancevich, 1997, p.426)

الدراسات السابقة:**الدراسات العربية:**

١. دراسة (اللوح وأبو حجر، ٢٠١٩): القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع

التعليم التقني-كلية فلسطين التقنية نموذجاً.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني. واتّبعَت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستراتيجية والتميز المؤسسي. وأنّ المتغير المستقل (القيادة الاستراتيجية) يؤثر بنسبة ٥٥.٢% على المتغير التابع (التميز المؤسسي).

٢. دراسة (الحدراوي ومجد، ٢٠٢٠): استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي-دراسة

تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلبيانية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بمهارات القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي. واتّبعَت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدد من الاستنتاجات؛ أهمّها: أنّ المنظمة المبحوثة لديها اهتمام مقبول نوعاً ما بمتغيرات البحث (مهارات القيادة الناعمة، والتطوير التنظيمي) باستثناء مهارة التواصل التي تبين أنها بحاجة إلى زيادة الاهتمام من قبل المسؤولين بالمنظمة المبحوثة.

الدراسات الأجنبية:

1. (Qawasmeh, et al, 2013): The Role of Organizational Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study.

دور ثقافة المنظمة في تحقيق التميز التنظيمي: جامعة جدارا كدراسة حالة.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التميز التنظيمي في جامعة جدارا من وجهة نظر العاملين في الجامعة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت إلى أن الثقافة التنظيمية ترتبط بالتميز التنظيمي بعلاقة موجبة قوية ذو دلالة إحصائية بلغت (0.889)، كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى التميز التنظيمي بلغ نحو (3.6) على مقياس ليكرت الخماسي.

2. (Abu Naser and other, 2016): Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence "Comparative study".

نضج إدارة المعرفة في الجامعات وتأثيره على التميز في الأداء "دراسة مقارنة".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير إدارة المعرفة على التميز في الأداء، حيث تم تطبيق هذه الدراسة على جامعة الأزهر وجامعة القدس في قطاع غزة بفلسطين. أتت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن: (العمليات، قيادة إدارة المعرفة، الأفراد، نتائج إدارة المعرفة)؛ أهم العوامل التي تؤثر على التميز في الأداء.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن دراستها الحالية قد اتفقت مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب من ناحية دراسة المتغيرات إما القيادة الناعمة أو التميز كمتغير أساسي في البحث، كما تشابهت معها في بيئة التطبيق والمنهج المتبع، وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها خصصت لإلقاء الضوء على مدى تأثير القيادة الناعمة على تحقيق التميز في الأداء، وصولاً إلى تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات من شأنها أن تسهم في تحقيق التميز في أداء الجامعة محل الدراسة، في حين لم يسبق في -حدود علم الباحثين- أنه تم تناول هذا البحث.

مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثون والمقابلة وطرح مجموعة من الأسئلة على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين، منها:

- هل يحرص رؤساء الأقسام على تكوين علاقات إيجابية أثناء تواصلهم معكم؟
- هل يحرص رؤساء الأقسام على وجود رؤية مشتركة تحظى بتأييد والتزام جميع أعضاء الهيئة التدريسية؟
- هل يقدم رؤساء الأقسام كل التسهيلات لأعضاء الهيئة التدريسية لمساعدتهم في مواجهة ضغوطات الحياة؟
- هل يتيح رؤساء الأقسام الفرصة لأعضاء الهيئة التدريسية ويقدم لهم الدعم لتحقيق التميز في أدائهم؟
- هل يتم وضع آليات ورؤيا مستقبلية لتحقيق التميز في أداء الجامعة؟

توصل الباحثون إلى مؤشرات المشكلة والمتمثلة بالآتي:

• حاجة رؤساء الأقسام إلى التمتع بالمزيد من مهارات القيادة الناعمة، لدعم أعضاء هيئة التدريس وحثهم إلى الوصول إلى أعلى مستويات الأداء وتحقيق التميز.

• لا تواكب الجامعة التطورات والمتغيرات العالمية المعاصرة لتحقيق التميز.

• لا يتوفر بيئة مشجعة للإبداع والتميز والتحسن المستمر في الجامعة.

وبناءً على الدراسة الاستطلاعية والاطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع؛ توصل الباحثون إلى أهمية تمتع رؤساء الأقسام بمهارات قيادية مناسبة لإدارة طبيعة العمل والمتغيرات البيئية المتسارعة؛ بما يضمن تطور الجامعات وتحقيق التميز في أداؤها. لذلك تم تحديد مشكلة البحث من خلال طرح التساؤل الرئيس الآتي:

ما تأثير القيادة الناعمة على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تبرز الأهمية النظرية للبحث الحالي من الإثراء العلمي الذي قد تضيفه في مجال التميز، وبتسليط الضوء على موضوع المهارات القيادية الناعمة لدى رؤساء الأقسام في الجامعات السورية وأهميتها في تحقيق التميز في أداؤها خاصة في ظلّ الأزمات المختلفة.

الأهمية العملية: تبرز الأهمية العملية من إمكانية استفادة مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي السورية من نتائج هذه الدراسة للوصول إلى الأداء المتميز، كما يؤمل من هذه الدراسة أن تساعد مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي السورية في تحسين أداؤها، وتقديم خدماتها على مستوى عالٍ يتواءم مع النظم الحديثة، والوصول بها إلى مستوى الجامعات المتقدمة.

أهداف البحث: يتمثل هدف البحث في تحديد تأثير القيادة الناعمة على تحقيق الأداء المتميز في جامعة تشرين وصولاً إلى تقديم مجموعة من النتائج والتوصيات التي يتوقع أن تعمل على تفعيل دور القيادة الناعمة في الأداء المتميز في جامعة تشرين -في حال تم الأخذ بها-.

فرضيات البحث:

قام الباحثون بوضع فرضية رئيسة تنبثق عنها فرضيات فرعية كالآتي:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي للقيادة الناعمة على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

• يوجد تأثير معنوي للتواصل الفعال على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.

• يوجد تأثير معنوي للرؤيا المشتركة على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.

• يوجد تأثير معنوي للذكاء العاطفي على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.

حدود البحث:

الحدود البشرية: أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.

الحدود المكانية: جامعة تشرين.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية المخصصة للبحث عام ٢٠٢٢م.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على تحديد تأثير المتغير المستقل (القيادة الناعمة) بأبعاده الثلاثة (التواصل الفعال، الرؤيا المشتركة، والدكاء العاطفي) على المتغير التابع (الأداء المتميز).

منهجية البحث:

يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، ومجموعة طرائق منها الاعتماد على البيانات الثانوية، والأولية من خلال استبانة تم تنظيمها من خلال الاطلاع على الأدبيات المنشورة، وتوزيعها على عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين، بالإضافة إلى جمع كافة المعلومات الضرورية والإضافية عبر أسلوبي الملاحظة والمقابلة الشخصية، وتم الاعتماد على برنامج (Spss) لتحليل البيانات.

الإطار النظري للبحث:**أولاً: القيادة الناعمة:****مفهوم القيادة الناعمة:**

يعد القائد المحرك الرئيس لأي منظمة، إذ لا بدّ منه بأن يتمتع بكفاءات ومهارات معينة تمكنه من ممارسة أعماله ونشاطاته بكفاءة وفاعلية، ومن هذه المهارات ما يتعلق بالقيادة الناعمة، وقد عرّفها (Ariratana et al, 2015, P.331) بأنها: ممارسة التأثير من خلال مجموعة من المهارات القيادية الناعمة لإنجاز المهام بكفاءة وفاعلية.

كما عرّفها (Rao,2017:1) بأنها: عملية تحديد الأهداف والتأثير على الأفراد من خلال الإقناع وبناء فرق قوية بالتفاوض معهم من أجل الوصول إلى موقف مريح للطرفين واحترام إخفاقاتهم ومدّ يد العون لهم وتحفيزهم باستمرار والعمل على تحقيق التوافق بين طاقاتهم وجهودهم وتقدير مساهمتهم في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية.

و(الحدراوي ومحمد، ٢٠٢٠، ص ٢١١) عرّفوا القيادة الناعمة بأنها: إحدى الأنماط الإيجابية في القيادة والتي تركز على خلق حالة من التفاعل الإيجابي في العمل بين الموظفين والبيئة المحيطة، وذلك من خلال التركيز على مجموعة من المهارات العاطفية.

ويرى الباحثون أنّ القيادة الناعمة هي القدرة على التأثير على أداء المرؤوسين وسلوكهم نحو تحقيق الأهداف بتميز، وذلك من خلال امتلاك مجموعة المهارات الآتية: (التواصل الفعال، إيجاد الرؤيا المشتركة، والدكاء العاطفي).

أبعاد القيادة الناعمة:

من خلال مراجعة الباحثين للعديد من الأدبيات والمرجعيات العلمية المتعلقة بأبعاد القيادة الناعمة؛ توصلوا إلى أن أكثر الأبعاد تكراراً هي: (التواصل الفعال، الرؤيا المشتركة، الذكاء العاطفي)، وفيما يأتي شرح مختصر لهذه الأبعاد:

١. **التواصل الفعال:** هو فن التعامل مع الآخرين، فهو عبارة عن وسيلة لتبادل الأفكار والمعلومات بين عدة أطراف وذلك من أجل تحقيق أهداف محددة، والقادة الجيدون هم الذين يدركون أهمية التواصل الفعال من خلال توافر مجموعة من المهارات؛ منها: التحدث والاستماع للعاملين مع الفهم وذلك من أجل التوصل إلى النتائج المرجوة، ولهذا أصبح من الضروري لأي قائد إتقان مهارات التواصل، إذ أنها لم تعد خياراً له بل أصبحت مطلباً لممارسة دوره القيادي بفاعلية. (عبد الله، ٢٠٢٢، ص ١٢٣٥)

٢. **الرؤيا المشتركة:** يقصد بها الشعور بالالتزام في المجموعة، والمقدرة والالتزام الحقيقيين من العاملين نحو رؤية المنظمة؛ بحيث ينظر العاملون إلى مستقبل المنظمة وأهدافها برؤيا متشابهة ناجحة؛ مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلى المستقبل المنشود، وتحقيق الأهداف المرجوة. (جبران، ٢٠١١) نقلاً عن (أبو حاطوم، ٢٠٢٢، ص ١٩)

٣. **الذكاء العاطفي:** هو التمكن الذاتي، والانضباط، والمقدرة على التعاطف الذي يسمح للقائد توجيه العواطف الشخصية وجذب الآخرين، ويجب أن يكون الذكاء العاطفي أصيل؛ ليكون دائم. (Casimir, et al, 2016, p.35) ويعرف أنه: مقدرة الفرد على كيفية التعامل مع السلوك، وكيفية التعامل مع المشاكل الاجتماعية، وكيفية اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى نتائج إيجابية، إذ يرتبط الذكاء الشعوري بفهم الشخص لذاته وللآخرين، والتواصل معهم، والتكيف مع البيئة المحيطة للنجاح في تلبية المطالب الاجتماعية. (Farzaneh, et al, 2017, p.56)

ثانياً: الأداء المتميز:

مفهوم الأداء المتميز:

الأداء المتميز لم يعد أحد الخيارات المطروحة أمام المنظمات، بل هو ضرورة حتمية فرضتها العديد من المتغيرات الخارجية.

عرّف (Ivancevich, 1997) الأداء المتميز بأنه: أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن يحققه العاملون في المنظمة. (رشيد والزيايدي، ٢٠١٢، ص ١٦) كما عرّفه (عبد الزراق وعمر، ٢٠٠٥، ص ٢٥١) بأنه: مرحلة متقدمة من الإجابة في العمل والأداء الكفاء والفعال.

ويشير (مقداد وعبد القادر، ٢٠١٧) إلى الأداء المتميز بأنه: قدرة الفرد أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بدرجة عالية من الاتقان والانضباط والجودة، بدون ترك مجال للخطأ أو الانحراف. (الدجني، ٢٠٢١، ص ٤١) من خلال ما تقدم يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه: ما يزيد عن المعدل الاعتيادي للأداء؛ وذلك من خلال توظيف المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون بالمنظمة في مجال عملهم، بالشكل الذي يتيح لهم تحقيق نتائج غير مسبوقه تتفوق من خلالها على منافسيها.

مقومات الأداء المتميز وأسس نجاحه:

إنّ تحقيق الأداء المتميز يتطلّب توقّر المقومات الآتية: (الرّضي، ٢٠١٦، ص٣٩-٤٠) و(بيصار، ٢٠١٧، ص١٠٦-١٠٧)

١-وجود قيادة إدارية فعّالة للمنظمة تسهم في البناء الاستراتيجي وتحديد رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية.

٢-وجود إدارة فعّالة للأداء تضع المعايير وتقيس الأداء كمياً ونوعياً، وتنظّم قواعد العمل والأداء التنظيمي.

٣-بناء هياكل تنظيمية مرنة قابلة للتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.

٤-بناء استراتيجيات فعّالة لتطوير الأداء والتّحسين المستمر على مستوى كل العمليات.

٥-نظم معلومات متكامل يضمّ آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد

لمعالجتها وتداولها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

٦-دعم قدرات ومهارات وإمكانيات الموارد البشرية بصفقتها مصدراً للإبداع والابتكار.

٧-الالتزام الأخلاقي والممارسات الأخلاقية وبناء دستور أخلاقي يحدد إطار القيم والأنماط والمعايير التي

يجب أن يتعامل بها العاملون في المنظمة في كافة المستويات.

٨-الكشف عن القدرات المحورية الأساسية في المنظمة، ومحاولة إدارة هذه القدرات التي تتميز بها

المنظمة؛ بما يحقق القيمة المضافة لها ولأصحاب المصالح.

٩-تبني ثقافة التّميز والإبداع والابتكار داخل المنظمة حتّى يتمكّن العاملون من الوصول لأفكار ومقترحات

من شأنها الوصول إلى منتجات جديدة.

١٠-وجود إدارة العلاقة بين العملاء هو مطلب استراتيجي لبناء وتفعيل التّميز في الأداء.

ويرى الباحثون أنّ تحقيق الأداء المتميز يتطلّب إضافة لما سبق:

• المثابرة والعمل الدؤوب، الجاد، والمستمر في الاتجاه نحو التّميز.

• الدعم المالي الكافي لبناء رأس مال فكري قادر على مساندة المنظمة في رحلتها نحو التّميز.

• وجود آليات رقابة؛ يتم من خلالها التّأكد من تنفيذ الأعمال بالطريقة الصحيحة والشكل المطلوب،

وبالكلفة المناسبة.

إجراءات الدراسة:

مجتمع البحث وعيّنته:

مجتمع البحث: تكوّن من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين، وقد بلغ حجم مجتمع البحث

(١٠٨٣) فرد.

عيّنة البحث: اعتمد البحث على أسلوب المعاينة العشوائية بالاعتماد على قانون العيّنة الآتي:

$$n = \frac{Z^2(pq)N}{Z^2(pq) + e^2N}$$

$$n = \frac{1.96^2(0.5*0.5)(1083)}{1.96^2(0.5*0.5) + 0.05^2(1083)} = \frac{1040.1132}{0.9604 + 2.7075} = 283.571 = 284$$

حيث تم توزيع 325 استبانة، تم استرداد 300 استبانة، وكانت 25 استبانة منها غير صالحة للتحليل الإحصائي. أداة الدراسة:

اعتمد الباحثون على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما: **القسم الأول:** تناول هذا القسم جمع بيانات عن المتغيرات الديموغرافية للأفراد الذين تم توزيع الاستبانة عليهم. **القسم الثاني:** تناول هذا القسم جمع بيانات للتعرف على تأثير القيادة الناعمة على تحقيق الأداء المتميز، وهي عبارة عن ٢٠ عبارة؛ تم اعتمادها نتيجة الأطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة، وتم عرضها وتحكيمها من قبل لجنة تحكيم.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة كالآتي:

غير موافق بشدة	غير موافق	حيادي	موافق	موافق بشدة
١	٢	٣	٤	٥

دراسة ثبات وصدق المقياس:

قام الباحثون باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لحساب ثبات المقاييس (غدير، ٢٠١٢، ص ٢٣٤-٢٤٦)، حيث تم حساب معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً، وكذلك لحساب ثبات متغيرات الدراسة كل على حدة.

معامل ثبات جميع عبارات الاستبانة معاً:

يظهر الجدول (١) أن قيمة ثبات معامل ألفا كرونباخ الكلية باستثناء متغير الجنس ومتغير المسمى الوظيفي لأنهما متغيران غير رتبيان، يساوي (٠.٨٠٨) وهو أكبر من ٠.٨٠؛ وهذا يدل على أن جميع العبارات تتمتع بثبات قوي، ولا داعي لحذف أية عبارة.

الجدول (١) معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0.808	22

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار ٢٠.

معامل ثبات متغيرات الدراسة كل على حدة:

يظهر الجدول (٢) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للعبارات المستخدمة في قياس كل متغير على حدة جميعها أكبر من ٠.٦؛ وهذا يدل على ثبات البيانات وصلاحياتها للدراسة، ولا داعي لحذف أية عبارة من العبارات.

الجدول (٢) معامل ألفا كرونباخ لكل متغير Reliability Statistics

المتغير (Variable)	Cronbach's Alpha	N of Items
التواصل الفعال	٠.٨٠٧	٥
الرؤيا المشتركة	٠.٧٤٥	٥
الذكاء العاطفي	٠.٧٩٩	٥
الأداء المتميز	٠.٦٦٦	٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار ٢٠.

مقياس الصدق (الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة):

قام الباحثون بدراسة علاقة طرفيات عدّة في الدّراسة مع طرف أساسي كالمتموسط الإجمالي (غدير، ٢٠١٢، ص ٢٤٧-٢٤٨)، واختبار تلك العلاقات، وذلك لاختبار صدق محتوى فقرات الدّراسة، وكانت العلاقة الناتجة العلاقة الناتجة معنويّة أي ذات دلالة إحصائيّة؛ وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس. حيث يوضّح الجدول (٣) أنّ: $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.01$ ، وبذلك يكون الباحثون قد تأكّدوا من صدق وثبات فقرات الاستبانة وبذلك أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدّراسة الأساسيّة.

الجدول (٣): صدق المحتوى Correlations

		التواصل الفعال	الرؤيا المشتركة	الدّكاء العاطفي	الأداء المتميز
MTotal	Pearson Correlation	0.778**	0.551**	0.576**	0.778**
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	300	300	300	300

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss اصدار ٢٠.

اختبار الفرضيات:**الفرضية الرئيسية:**

- **فرضية العدم H_0 :** لا يوجد تأثير معنوي للقيادة الناعمة على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.
- **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد تأثير معنوي للقيادة الناعمة على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.
- **الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:**
- يوجد تأثير معنوي للتواصل الفعال على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.
- يوجد تأثير معنوي للرؤيا المشتركة على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.
- يوجد تأثير معنوي للدّكاء العاطفي على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.

ولاختبار الفرضيات الفرعية الرئيسية والفرضيات المتفرعة عنها، ودراسة تأثير القيادة الناعمة على الأداء المتميز، وتأثير كل من التواصل الفعال والرؤيا المشتركة والدّكاء العاطفي على الأداء المتميز؛ قام الباحثون باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد كما يوضّح الجدول الآتي:

الجدول (٤): تحليل الانحدار الخطي المتعدد

		التواصل الفعال	الرؤيا المشتركة	الدكاء العاطفي	القيادة الناعمة
الأداء المتميز	R	0.619**	0.086	0.291**	0.531**
	R Square	0.383	0.007	0.085	0.282
	Sig. (2-tailed)	0.000	0.137	0.000	0.000
	N	300	300	300	300

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج spss اصدار ٢٠.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير معنوي للتواصل الفعال على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.
تبين من الجدول (٤) أن هناك علاقة معنوية بين التواصل الفعال والأداء المتميز، حيث أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (٠.٦١٩)؛ وهو يدل على ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين (غدير، ٢٠١٢، ص٦٩)، بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣٨٣)، وهو يدل على أن ٣٨.٣% من تغيرات الأداء المتميز يتبع لتغيرات التواصل الفعال. كما أظهر الجدول (٤) أن: $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.01$ ؛ وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي للتواصل الفعال على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي بين المتغيرين.
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير معنوي للرؤيا المشتركة على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.
تبين من الجدول (٤) أنه لا يوجد علاقة معنوية بين الرؤيا المشتركة والأداء المتميز، حيث أظهر الجدول (٤) أن: $\text{Sig} = p = 0.137 < \alpha = 0.01$ ؛ وبالتالي فإننا نقبل فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي للرؤيا المشتركة على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين. ونرفض الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي بين المتغيرين.
- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير معنوي للدكاء العاطفي على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.
تبين من الجدول (٤) أن هناك علاقة معنوية بين الدكاء العاطفي والأداء المتميز، حيث أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (٠.٢٩١)؛ وهو يدل على ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين (غدير، ٢٠١٢، ص٦٩)، بلغت قيمة معامل التحديد (٠.٠٨٥)، وهو يدل على أن ٨.٥% من تغيرات الأداء المتميز يتبع لتغيرات الدكاء العاطفي. كما أظهر الجدول (٥) أن: $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.01$ ؛ وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي للدكاء العاطفي على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين. ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي بين المتغيرين.
- اختبار الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي للقيادة الناعمة على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة تشرين.

تبيّن من الجدول (٤) أنّ هناك علاقة معنويّة بين القيادة الناعمة والأداء المتميز، حيث أنّ معامل الارتباط بيرسون بلغ (٠.٥٣١)؛ وهو يدلّ على ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين (غدير، ٢٠١٢، ص ٦٩)، بلغت قيمة معامل التّحديد (٠.٢٨٢)، وهو يدلّ على أنّ ٢٨.٢% من تغيّرات الأداء المتميز يتبع لتغيّرات القيادة الناعمة. كما أظهر الجدول (٤) أنّ: $\text{Sig} = p = 0.000 < \alpha = 0.01$ ؛ وبالتالي فإننا نرفض فرضيّة العدم التي تنص على عدم وجود تأثير معنوي للقيادة الناعمة على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدرسيّة في جامعة تشرين. ونقبل الفرضيّة البديلة التي تقول بوجود تأثير معنوي بين المتغيرين.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات Conclusions:

- تتمثّل نتائج البحث بالآتي:
- وجود تأثير معنوي للتواصل الفعّال على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدرسيّة في جامعة تشرين.
- عدم وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائيّة بين الرّؤية المشتركة وتحقيق الأداء المتميز في جامعة تشرين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدرسيّة فيها.
- وجود تأثير معنوي للدّكاء العاطفي وتحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدرسيّة في جامعة تشرين.
- امتلاك رؤساء الأقسام في جامعة تشرين مهارات القيادة الناعمة-بصورة ضعيفة-؛ قادرة على التأثير في أعضاء الهيئة التدرسيّة لتحقيق التّميز في أدائهم؛ حيث أثبتت نتيجة الفرضيّة الفرعيّة الرّئيسة وجود تأثير معنوي للقيادة الناعمة على تحقيق الأداء المتميز من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدرسيّة في جامعة تشرين.

التوصيات Recommendations:

تتمثّل توصيات البحث بالآتي:

- ضرورة زيادة وعي رؤساء الأقسام في جامعة تشرين بأهميّة المهارات القياديّة الناعمة؛ التي تسهم في الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة والتأثير على أعضاء الهيئة التدرسيّة لإنجاز المهام بكفاءة وفاعليّة وتحقيق الأداء المتميز.
- ضرورة سعي رؤساء الأقسام في جامعة تشرين على تحسين مستويات التّواصل مع أعضاء الهيئة التدرسيّة لديهم وذلك عن طريق بناء علاقات إيجابية معهم، الانصات لمقترحاتهم، العمل الجاد على إيجاد الحلول التي تقلل من أخطاء العمل، وتشجيع الحوارات البناءة وتبادل الخبرات فيما بينهم.
- ضرورة وجود رؤيا واضحة تحظى بتأييد والتزام جميع أعضاء الهيئة التدرسيّة؛ والتي تمثّل البوصلة التي توجههم في الاتجاه الصحيح لأهداف وخطط العمل في الجامعة وتحقيقها.
- ضرورة اختيار رؤساء أقسام تتوفر لديهم مجموعة من المهارات والقدرات يستطيع من خلالها إدارة عواطفه ومشاعره والتحكّم بانفعالاته وذلك إدارة علاقاته مع الآخرين بالشكل اللازم للوصول إلى الأداء المتميز.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو حاطوم، رولا. ٢٠٢٢، درجة ممارسة المهارات القيادية الناعمة من قبل رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- بيصار، عبد المطلب. ٢٠١٧، دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال. أطروحة دكتوراه. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة: الجزائر.
- الحدراوي، رافد؛ محمد، جلال. ٢٠٢٠، مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلیمانة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٨(٣)، ص٢٠٦-٢٣٣: فلسطين.
- الذنجي، إياد. ٢٠٢١، الدافعية الذاتية وعلاقتها بالأداء المتميز لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، ٢٩(٢)، ص٣٥-٦٥: فلسطين.
- رشيد، صالح؛ الزيايدي، صالح. ٢٠١٢، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز-دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية-. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٦(٣)، ص٦-٤٠: العراق.
- الرضي، الرضي. ٢٠١٦، قياس أثر معايير التميز على نتائج أداء الأعمال-هيئة الطيران المدني السوداني- ودور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط. أطروحة دكتوراه. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان.
- عبد الزراق، لخضر؛ عمر، حوتيه. ٢٠٠٥، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. جامعة قاصدي مرباح: الجزائر.
- عبد الله، هاني. ٢٠٢٢، الدور الوسيط لرأس المال النفسي الإيجابي في العلاقة بين القيادة الناعمة والالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على بنوك القطاع العام التجارية بمحافظة المنوفية. مجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، ٣(٢)، ص١٢٢٧-١٢٨٦.
- غدير، باسم غدير. ٢٠١٢، تحليل البيانات المتقدم باستخدام *IBM SPSS Statistics 20*، الطبعة الأولى، حلب: سورية.
- اللوحي، نبيل؛ أبو جحير، طارق. ٢٠١٩، القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي بقطاع التعليم التقني-كلية فلسطين التقنية نموذجاً. دراسة مقدمة للمشاركة بالمؤتمر العلمي الثاني ضمن المحور الثاني: التميز الإداري والبيئة الإبداعية: فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Abu Naser, S; Al-Shobaki, J; Abu Amuna, M. 2016, *Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence "Comparative study"*. Journal of Scientific and Engineering Research, 3(4), pp.: 4-14.
- Ariratana, W. 2015, *Development of Leadership soft Skills among Educational Administrators*, Social and Behavioural sciences, (186), 33-336.
- Casimir, G; Zhidong L; Bindu, G. 2016, *Combinative aspects of leadership style and emotional intelligence"*, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 37, pp55-80.
- Farzaneh, A; Asri, V; Tabrizi, A. 2017, *Comparing Emotional Intelligence, Sense of Self Efficacy, And Job Satisfaction among Nurse Educators: A Case of National University and Islamic Azad University of Ardabil*, Pharmacophore, 8(6), 34-61.
- Ivancevich , J. 1997, *Management: Quality and competitiveness*, 2nd edition, Boston, MA : Irwin McGraw-Hill.
- Perrault, H. 2004, *Business educators can take a leadership role in character education*. Business education forum, 59 (1), 23-24
- Qawasmeh, F; Darqal, N; Qawasmeh, I. 2013, *The Role of Organizational Culture in Achieving Organizational Excellence: Jadara University as a Case Study*. International Journal of Economics and Management Sciences (IJEMS), 7 (2), pp. 5-19.
- Rao, S. 2012, *Soft leadership: Make others feel more important*. Leader to Leader, 2012(64), p.2-66.
- Rao, M. 2017, *Soft leadership: An Innovative Leadership Perspective*. The Journal of values- Based Leadership, 10(1), 1-11.