



The Effect of Soft Leadership Skills on Workplace Well-being

Descriptive analytical research for the opinions of a sample of workers at Al-Etihad Food Industries Ltd.

Rahman Taher Jaber Al-Salhi¹

Ass. Pro. Dr. Saleh Mahdi Al-Hasnawi²

تأثير المهارات الناعمة للقيادة في رفاية مكان العمل

دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة

أ.م.د. صالح مهدي الحسنawi²

رحمن طاهر جابر الصالحي¹

Salih.m@uokerbala.edu.iq

rahman.taher@s.uokerbala.edu.iq



^{1,2} Karbala University\ Economics and Administration College

^{2,1} جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

Article information

Abstract

Article history: DD/MM/YYYY

Received: 6 / 3 / 2024

Accepted : 14 / 3 / 2024

Available online: 3 / 6 / 2024

Keywords:

Soft Leadership Skills, Workplace Well-Being, Al-Etihad Food Industries Company Limited in Babylon Governorate

تاريخ الاستلام: 2024 / 3 / 6

تاريخ قبول النشر: 2024 / 3 / 14

تاريخ النشر: 2024 / 6 / 3

الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة

للقيادة، رفاية مكان العمل، شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة - بابل

The current study aims to test the correlations and influence between the variables of soft leadership skills and workplace well-being for a sample of employees at Al-Ittihad Food Industries Limited. The soft skills of leadership were measured across six dimensions: (communication skills, teamwork skill, planning and organization skills, leadership skills, personal mastery skill, initiative skill), while workplace well-being was measured (positive influence, negative influence, achievement factor). The study sample was (159) individuals working in the company's various departments. The study also relied on a set of statistical methods represented by a normal distribution test, confirmatory factor analysis, descriptive statistics, correlation analysis, and structural equation modeling based on programs (AMOS V.25, Microsoft Excel, SPSS V). 25) The study reached a set of results, the most prominent of which was the presence of a significant effect of the variable of soft leadership skills on well-being in the workplace at the level of the Al-Ittihad Food Industries Company Limited, the study sample. This indicates the possibility of investing in this relationship that will lead to increasing the level of well-being in the workplace. Thus, creating a stimulating work environment capable of controlling pressures and facing challenges. Based on these conclusions, the study presented a set of recommendations, the most important of which is the necessity of fully moving toward investing in soft leadership skills to enhance them and benefit from them in achieving well-being, satisfaction, and commitment at work

Citation: Al-Salhi, Rahman Taher Jaber, Al-Hasnawi, Saleh Mahdi. (2024). The Effect of Soft Leadership Skills on Workplace Well-being- Descriptive analytical research for the opinions of a sample of workers at Al-Etihad Food Industries Ltd., *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 20(80), 43-61.

الاقتباس: الصالحي، رحمن طاهر جابر، الحسنawi، صالح مهدي. (2024). تأثير المهارات الناعمة للقيادة في رفاية مكان العمل - دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 20 (80)، 43-61.

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري المهارات الناعمة للقيادة ورفاهية مكان العمل لعينة من العاملين في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة، إذ جرى قياس المهارات الناعمة للقيادة عبر ستة أبعاد وهي (مهارات الاتصال، مهارة العمل كفريق، مهارات التخطيط والتنظيم، مهارات القيادة، مهارة الإلتقان الشخصي، مهارة المبادرة) في حين تم قياس رفاية مكان العمل (التأثير الإيجابي، التأثير السلبي، عامل الإنجاز) وقد بلغت عينة الدراسة (159) فرداً من العاملين في أقسام الشركة المختلفة، كما اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية تمثلت باختبار التوزيع الطبيعي والتحليل العاملي التوكيدي والإحصاءات الوصفية وتحليل الارتباط ونمذجة المعادلة الهيكلية بالاعتماد على البرامج (AMOS V.25, Microsoft Excel, SPSS V.25) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها وجود تأثير دال معنوياً لمتغير المهارات الناعمة للقيادة في الرفاهية في مكان العمل على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة عينة الدراسة. وهذا يشير إلى إمكانية استثمار هذه العلاقة سيؤدي إلى زيادة مستوى الرفاهية في مكان العمل، وبالتالي خلق بيئة عمل محفزة قادرة على التحكم في الضغوط ومواجهة التحديات وبناء على هذه الاستنتاجات قدمت الدراسة مجموعة توصيات أهمها ضرورة التوجه الكامل باتجاه استثمار المهارات الناعمة للقيادة لتعزيزها والإفادة منها في تحقيق الرفاهية والرضا والالتزام في العمل.

المقدمة

في ظل التطور السريع والتكنولوجيا والعولمة والتغيير والمنافسة... إلخ، اقتضى على المنظمات التكيف لهذه التحديات وضغوط سوق العمل من خلال امتلاكها موارد بشرية فاعلة وكفوة تمسك زمام الأمور نتيجة لتمتعهم بالمعرفة والمهارات والقدرات التي يتم توظيفها وتطبيقها في بيئة العمل، ولكن النجاح في مكان العمل اليوم أكثر من مجرد الخبرة والمعرفة التقنية، ومع استمرار تطور طبيعة العمل، لذا أصبح من المهم أن يمتلك الأفراد مهارات وقدرات تسمح لهم بالتعاون مع الفرق والزملاء، ابتداء من التواصل والتعاون إلى القدرة على التكيف وحل المشكلات. وفي عصرنا الحالي، أصبح اكتساب المهارات الناعمة أمراً لا غنى عنه، إذ تُعدّ هذه مهارات السمات الشخصية الأساسية التي تُمكن الفرد من التفاعل بانسجام وفعالية مع الآخرين، والتي نالت اهتمام العديد من الباحثين والمختصين في حقل إدارة الموارد البشرية عموماً هي من الأنماط القيادية المناسبة في المنظمات والتي لها الدور الكبير في توجيه العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة. لذا أشار (Succi & Canovi, 2020:3) إلى أن المهارات الناعمة تمثل توازناً ديناميكياً بين المهارات المعرفية والشخصية والعملية والذهنية، فهي تمنح الأفراد القدرة على التكيف والتفاعل بشكل إيجابي مع التحديات اليومية في حياتهم المهنية، وتتنوع هذه المهارات من القدرة على التواصل وحل المشكلات إلى القدرة على العمل الجماعي والقيادة في الواقع، لذا تلعب المهارات الناعمة دوراً مهماً في مجموعة واسعة من الصناعات والقطاعات الاقتصادية، وعلى الرغم من هذه الأهمية، نلاحظ عدم وجود دراسات تناولت العلاقة بين هذه المتغيرات والأبعاد (المهارات الناعمة للقيادة، ورفاهية مكان العمل) ضمن إطار شمولي في البيئة العراقية، على حد علم الباحث، فقد وجد أنه من المناسب دراسة المهارات الناعمة للقيادة وتأثيرها في رفاهية مكان العمل.

المنهجية العلمية

أولاً : مشكلة الدراسة

تتناول مشكلة البحث الحالية اتجاهين: الجانب الفكري والجانب الميداني. تهدف المشكلة إلى توضيح هذين الاتجاهين ومناقشة موضوعات ومفاهيم مهمة ذات صلة بالمتغيرين، وهما المهارات الناعمة للقيادة ورفاهية مكان العمل، ونظراً لقلّة الخوض في هذه المتغيرات ودراساتها، يعتبر البحث محاولة لتعزيز فهمنا لهذه المفاهيم والتأثيرات التي تترتب عليها في البيئة العملية بشكل وافي، تركّز الدراسة الحالية على البيئات العربية بشكل عام والعراقية بشكل خاص، حيث يعاني الباحثون من افتقار المكتبات العربية لدراسة مثل هكذا متغيرات بشكل واسع، لذا تأتي الدراسة الحالية لسد النقص ومعالجة الفجوة المعرفية في هذا المجال، تهدف الدراسة إلى توضيح ما تتضمنه المتغيرات من مفاهيم وعلاقات منطقية ومقاييس يمكن تطبيقها ضمن البيئة العراقية، تعتبر البيئة العراقية بحاجة ماسة إلى تجسيد وترسيخ مفاهيم المهارات الناعمة ورفاهية مكان العمل من خلال سياساتها وأنشطتها التنظيمية.

أما الجانب الميداني لمشكلة البحث يرتبط بطبيعة الضغوطات التي يواجهها العاملون في الشركات، مثل شركة الاتحاد للصناعات الغذائية التي تم اختيارها كعينة للبحث، تم تشخيص البيئة الداخلية للشركة من خلال زيارة الباحث، وتتميز بأنها بيئة شبه مستقرة حيث تتطلب إدارة الموارد البشرية في الشركات استخدام المهارات الناعمة للقيادة، والنظر في معرفة رفاهية مكان العمل وتأثيرها على العاملين فيها، يجب تشخيص ذلك بين عوامل الرفاهية الإيجابية، مثل بيئة العمل ومتطلباتها المادية، والسلبية، مثل ضغوط العمل والتوتر والإجهاد وطبيعة العلاقات مع الزملاء، هذا يستدعي النظر في المشكلة والسعي لمعالجتها من خلال التركيز على المهارات الناعمة التي يتبناها القادة وكيف يمكن لها تعزيز العوامل الإيجابية ومعالجة السلبية، هذا يتطلب الخوض في أساس العلاقة والتأثير بين المهارات الناعمة للقيادة ورفاهية مكان العمل على مستوى الشركة، مثل شركة الاتحاد للصناعات الغذائية التي تم اختيارها كعينة للبحث.

وبناءً على المعلومات المقدمة، يمكن توضيح مشكلة الدراسة من خلال الاستفسارات الآتية:

1. ما هو مستوى المهارات الناعمة التي يتبناها القادة في شركة الاتحاد عينة الدراسة؟
2. ما هو مستوى رفاهية مكان العمل في شركة الاتحاد عينة الدراسة؟
3. ما هو مستوى علاقة الارتباط بين المهارات الناعمة للقيادة ورفاهية مكان العمل في شركة الاتحاد عينة الدراسة؟
4. ما هو مستوى تأثير المهارات الناعمة للقيادة ورفاهية مكان العمل في شركة الاتحاد عينة الدراسة؟

ثانياً : أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية في تحديد تأثير المهارات الناعمة للقيادة على رفاهية مكان العمل في بيئة القطاع الصناعي، يشمل ذلك تحديد الأهمية من جانبين: الجانب المعرفي والجانب التطبيقي، وذلك على النحو الآتي:

1. **الأهمية المعرفية:** تتميز أهمية الدراسة الحالية من خلال أهمية متغيراتها وطبيعة العلاقات المنطقية التي تربطها, تتناول هذه الدراسة متغيرات مهمة, وهي المهارات الناعمة للقيادة ورفاهية مكان العمل, تعد المهارات الناعمة للقيادة من بين النظريات القيادية الرئيسية التي تحدد الخصائص التي ينبغي على القادة تطويرها لتحقيق النتائج الإيجابية, ولا يمكن إغفال أهمية تحقيق عوامل الرفاهية في العمل وتأثيرها في تحقيق رضا الموظفين والالتزام والأداء المتميز. وبهذا تكتسب الدراسة أهميتها الخاصة من خلال إنشاء الربط المنطقي بين متغيراتها وإثراء المكتبتين العربية والعراقية بالمعرفة المقدمة حول هذه المتغيرات.

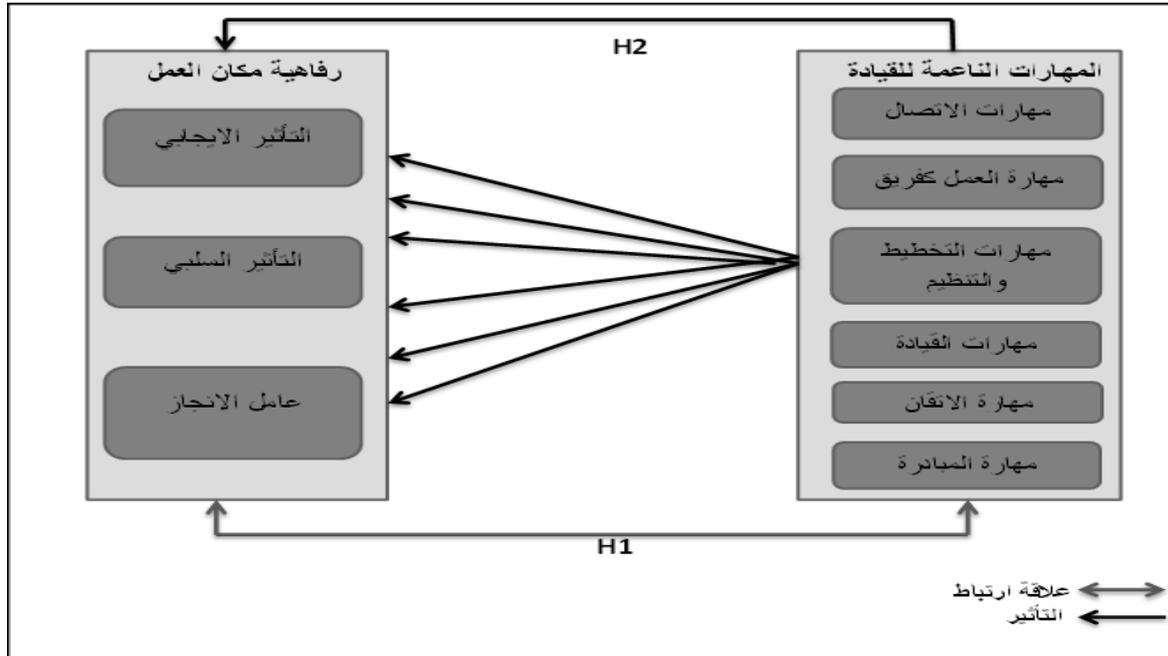
2. **الأهمية التطبيقية:** تبرز أهمية الدراسة بشكل تطبيقي من خلال تبنيها وتناولها للقطاع الصناعي, الذي يعد من القطاعات الحيوية والأساسية في البلاد, خاصة في الوقت الحالي, يأتي ذلك نظرًا للدور البارز الذي يلعبه هذا القطاع في توفير بعض المنتجات الغذائية للمجتمع, فضلًا عن ذلك, يبرز أهمية الاهتمام بالعوامل النفسية لتخفيف الضغوط والتوتر والإجهاد الذي يمكن أن يصيب العمال أحيانًا نتيجة لتحملهم مسؤوليات ومهام كثيرة, يعزى ذلك أيضًا إلى تبني القادة للمهارات الناعمة ودورها في تعزيز رفاهية مكان العمل.

ثالثًا: أهداف الدراسة

1. تأصيل متغيرات الدراسة نظرياً عبر فحص الأسس والنظريات التي تشكل أساسها, و عرض وتحليل اهم مقاييسها المعتمدة من قبل الباحثين.
2. توصيف العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة.
3. تحديد مستوى متغيرات الدراسة ميدانياً في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة.
4. تحديد مستوى علاقة الارتباط بين المهارات الناعمة للقيادة ورفاهية مكان العمل في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة.
5. تحديد ومعرفة العلاقة التأثيرية للمهارات الناعمة للقيادة ورفاهية مكان العمل في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة.

رابعًا: المخطط الفرضي للدراسة

تم تصميم فكرة الدراسة في مخططها الفرضي على شكل علاقات اتجاهية اعتماداً على الخلفية النظرية ومراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة بـ(المهارات الناعمة للقيادة) كمتغير مستقل , و(رفاهية مكان العمل) كمتغير تابع. ويوضح مخطط الدراسة إلى الفرضيات التي تستند إلى إمكانية قياس علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة. وكما موضح في الشكل (1)



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى أدبيات الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الناعمة للقيادة بأبعادها ورفاهية مكان العمل , ويتفرع منها عدة فرضيات فرعية:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات الاتصال ورفاهية مكان العمل.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة العمل كفريق ورفاهية مكان العمل.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات التخطيط والتنظيم ورفاهية مكان العمل.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارات القيادة ورفاهية مكان العمل.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة الإتقان ورفاهية مكان العمل.
 - توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مهارة المبادرة ورفاهية مكان العمل.
2. الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين المهارات الناعمة للقيادة بأبعادها ورفاهية مكان العمل . ويتفرع منها عدة فرضيات فرعية:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين مهارات الاتصال ورفاهية مكان العمل بأبعادها.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين مهارة العمل كفريق ورفاهية مكان العمل بأبعادها.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين مهارات التخطيط والتنظيم ورفاهية مكان العمل بأبعادها.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين مهارات القيادة ورفاهية مكان العمل بأبعادها.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين مهارة الإتقان ورفاهية مكان العمل بأبعادها.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين مهارة المبادرة ورفاهية مكان العمل بأبعادها.

سادساً : منهج الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته إلى المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعدّ واحداً من المناهج الضرورية في هذا النوع من الدراسات لتفسير طبيعة الدراسة وكيفية التعامل مع المتغيرات. يتيح هذا المنهج فرصة مثالية لتجسيد المنهجية المستخدمة في الدراسة، حيث يجمع بين أكثر من أسلوب في آن واحد. يعتبر هذا الأسلوب مناسباً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية، ويعتمد على تحليل شامل للمشكلة المدروسة وتفسير علاقات التأثير بين متغيراتها وتحديد آثارها للوصول إلى النتائج الخاصة بها. لذلك، اعتمد الباحث هذا المنهج في دراسته.

سابعاً : مجتمع الدراسة وعينته

1. **مجتمع الدراسة:** لتحقيق هدف الدراسة، يجب تقديم وصف دقيق لمجتمع الدراسة، والذي يتمثل في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في محافظة بابل، حيث أسست شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة في عام 2012، وهي واحدة من أهم المشاريع التي تعمل على تكرير السكر والزيت النباتي الخام، تُعتبر هذه الشركة مشروعاً تنموياً يُعتبر رافعة حقيقية للاقتصاد المحلي، حيث تدفع به نحو النمو والتطور وتلبي احتياجات المجتمع وتطلعاته بتوفير منتجات وطنية ذات مواصفات عالية تسهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي، يطمح القائمون على هذه الشركة الاستمرار في العطاء في دعم مسيرة التطور الصناعي في البلد للوصول إلى المنافسة الحقيقية مع الأسواق العالمية. تم اختيار مجتمع الدراسة بناءً على متطلبات البحث العلمي وتحقيق أهدافه، بعد إجراء دراسة ميدانية في الشركة، تبين مدى أهميتها وملائمتها لمتغيرات الدراسة الحالية، فضلاً عن ذلك، يتميز مجتمع الدراسة بسهولة الوصول إلى المعلومات المتعلقة به، وكذلك بالقرب من الموقع الجغرافي للباحث، بعد استشارة العديد من الباحثين والمختصين، وبيان الحاجة الفعلية إلى دراسة مثل هذه المتغيرات، قرر الباحث إجراء هذه الدراسة كمساهمة متواضعة لتشخيص الجوانب السلبية وتقويمها وتعزيز الجوانب الإيجابية، على أمل أن تؤثر هذه النتائج في أداء الشركة المعنية، علماً أن مجتمع الدراسة قد بلغ (270)

2. **عينة الدراسة:** جرى اختيار عينة قصدية شملت عدداً من العاملين ضمن مجتمع البحث ، إذ بلغ عدد الاستبانات الموزعة (170) استبانة ، أما الاستمارات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي كانت (159) استناداً إلى (Krejcie&Morgan,1970:607-610). يوضح الجدول (2) وصفاً للمعلومات الديمغرافية الخاصة بعينة البحث من حيث الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، مدة الخدمة.

الجدول (2) وصف أفراد عينة الدراسة (N=159)

ت	الخصائص	الفئة	العدد	النسبة%
1	الجنس	إناث	15	9.43
		ذكور	144	90.57
	المجموع		159	100%

34.60	55	30 سنة فأقل	الفئة العمرية	2
42.76	68	40-31		
11.95	19	41-50		
6.29	10	51-60		
4.40	7	61 سنة فأكثر		
%100	159		المجموع	
12.58	20	إعدادية	المؤهل العلمي	3
25.16	40	دبلوم		
42.77	68	بكالوريوس		
15.72	25	دبلوم عالي		
3.77	6	ماجستير		
0	0	دكتوراه		
%100	159		المجموع	
20.12	32	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة الفعلية	4
44.02	70	10-5		
25.16	40	15-11		
10.70	17	16 سنة فأكثر		
%100	159			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبانة

ثامناً: أدوات الدراسة

1. أدوات الجانب النظري: وتمثلت بالكتب والدوريات والبحوث والدراسات المنشورة على شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت)، والتي تتعلق بموضوع الدراسة.
2. أدوات الجانب الميداني: وتمثلت باستمارة الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة للحصول على البيانات اللازمة انظر ملحق (2)، وقد راعى الباحث في صياغتها البساطة والوضوح في تشخيص متغيرات الدراسة، فيما استخدم مقياس ليكرت الخماسي، كما تم عرضها على عدد من الأساتذة الأفاضل من أجل تحكيمها انظر ملحق (1) لتحقيق الصدق الظاهري للمقياس.

تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

يقوم الباحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، والتي تكون ضمن برامج التحليل الإحصائي (AMOS V.25 , Microsoft Excel, SPSS V.25) والتي سوف يتم استعراضها في الجدول (3) ادناه:

جدول (3) الأساليب الإحصائية المستخدمة

ت	التحليل الإحصائي	الفئة
1	الأساليب الإحصائية البنائية	
أ	اختبار التوزيع الطبيعي	لتحديد مدى اعتدال توزيع البيانات
ب	التحليل العاملي التوكيدي	توكيد صدق بناء مقاييس الدراسة
ج	اختبار كرونباخ الفا	لقياس مدى ثبات المقاييس المستخدمة في قياس المتغيرات
2	الأساليب الإحصائية الوصفية	
أ	الوسط الحسابي	لمعرفة معدل استجابة أفراد العينة ومستوى أهمية المتغيرات
ب	الانحراف المعياري	لمعرفة درجة تشتت إجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي
ج	معامل الاختلاف	مقياس لتشتت أو تبعثر توزيع الاحتمال
د	الأهمية النسبية	لمعرفة درجة تشتت استجابة أفراد العينة لفقرات الدراسة
3	الأساليب الإحصائية التحليلية	
أ	معامل الارتباط البسيط Pearson	لمعرفة مستوى وقوة العلاقة بين متغيرين.
ب	نمذجة المعادلة الهيكلية SEM	لتحديد مستوى واتجاه علاقات التأثير بين المتغيرات

المصدر: إعداد الباحث

الجانب النظري

اولاً: المهارات الناعمة للقيادة

1. مفهوم المهارات الناعمة للقيادة

المهارات الناعمة هي مجموعة شاملة من الصفات الشخصية، والعادات، والمواقف، والنمط الاجتماعي الذي يميز الفرد كمحترف ويجعله زميل عمل يتفاعل بفعالية مع الآخرين، ويُستخدم مصطلح "المهارات الناعمة" كمرادف للمهارات الأساسية والكفاءات الشخصية . (Aldulaimi.2018:2). في ضوء ذلك اشار Vasanthakumari إلى المهارات الناعمة للقيادة الناعمة بأنها "الصفات المرغوبة في سياقات التوظيف التي لا تعتمد على المعرفة المكتسبة مسبقاً"، تشمل هذه الصفات الفطرة السليمة، والقدرة على التعامل مع الناس بفعالية، والموقف المرن الإيجابي. تلك المهارات الأساسية تسهم في بناء فرق عمل قوية، وتعزز التواصل الفعال، وتعكس التفاعل الإيجابي لتحقيق الأهداف وتعزيز التنمية المستدامة. (Vasanthakumari.2019:67)، وادها Noah & Aziz على انها تمثل مجموعة من الخصائص الشخصية والقدرات الاجتماعية التي يتحلى بها القادة لتعزيز التواصل الفعال، وبناء علاقات إيجابية، وتحفيز الفريق نحو تحقيق الأهداف المشتركة، تشمل هذه المهارات العديد من الجوانب مثل القيادة الإيجابية، والتواصل الفعال، والقدرة على التحفيز والإلهام، وفهم ديناميكيات الفريق. تعد المهارات الناعمة جزءاً أساسياً من مهارات القيادة حيث تعزز التفاعلات الإنسانية وتساهم في بناء بيئة عمل مثمرة وملهمة. (Noah & Aziz.2020:54) ،

ووصف ايضا , Tang المهارات الناعمة للقيادة بأنها تشير إلى السمات الشخصية والاجتماعية التي تعزز قدرة القادة على توجيه الفريق وتحقيق التفاعلات الإيجابية (Tang.2020:22). كما اكده Caeiro-Rodríguez بأن المهارات الناعمة للقيادة تعبر عن مجموعة من السمات الشخصية والاجتماعية التي يتحلى بها القادة، وتسهم في تعزيز قدرتهم على تحفيز الفرق وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف بشكل فعال، تتضمن هذه المهارات عدة جوانب مثل القدرة على التواصل الفعال، التعاون في الفرق، القدرة على حل المشكلات، التفكير النقدي، والقدرة على التحفيز وتحفيز الآخرين، تعتبر هذه المهارات أساسية لقادة اليوم في بيئات العمل المتنوعة والمتغيرة، حيث تسهم في بناء علاقات إيجابية وتحقيق نجاح مستدام في المؤسسات. (Caeiro-Rodríguez et al.2021:29223). وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف المهارات الناعمة للقيادة بأنها القدرات الشخصية والسلوكية التي تحدد كيفية إدارة الأفراد لأنفسهم، فضلاً عن كيفية تفاعلهم مع الآخرين، يمكن الحصول على هذه المهارات أو اكتسابها من خلال تجارب الحياة التي تتراكم مع مرور الوقت، ويصعب قياسها بشكل فني أو تقني بسبب تركيزها الكبير على الجوانب الاجتماعية والقيادية

2. أهمية المهارات الناعمة للقيادة

المهارات الناعمة للقيادة تظهر بشكل حيوي كعامل أساسي لتعزيز الأداء والتفوق في سياق المنظمات. يبرز أهمية هذه المهارات في تحقيق الريادة الفعالة وتحفيز الفرق نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. إذ تظهر أهمية المهارات الناعمة للقيادة في عدة جوانب، وتشمل (Sekhar, 2019: 114)

- أ. تحسين إدارة الوقت والمهارات التنظيمية وتحديد الأهداف: تعزيز فاعلية إدارة الوقت وتطوير المهارات التنظيمية، تعزيز مهارات تحديد الأهداف وضبط الأولويات
- ب. تعزيز المهارات الناعمة يشكل عنصراً أساسياً في تطوير القيادة وتعزيز الفعالية الجماعية ، مما يسهم في تعزيز الإبداع والكفاءة وزيادة مستويات الإنتاجية.
- ج. تطوير استراتيجيات العصف الذهني وحل المشكلات: تحسين القدرة على التفكير الإبداعي وحل المشكلات من خلال تطوير استراتيجيات العصف الذهني.
- د. تعزيز مهارات الاتصال الفعال: تمكين الأفراد من التفاعل بشكل فعال ومهارة مع زملاء العمل والأصدقاء.
- هـ. التعرف على أعراض التوتر وتطوير استراتيجيات صرف التوتر: تمكين الأفراد من التعرف على علامات التوتر وتطوير استراتيجيات فعالة للتحكم فيها.
- و. مساعدة العاملين في تطوير استراتيجيات فعالة للتحويل والتغيير: دعم الفرد في التكيف مع التحويل والتغيير في بيئة العمل.

ز. المساهمة في تنمية الشخصية وزيادة إنتاجية الفرد والمؤسسة: تعزيز التنمية الشخصية للعاملين بطرق تؤثر إيجابياً على الإنتاجية الشخصية والمؤسسية.

وقد أشار Succì إلى أن المهارات الناعمة تشكل مزيجاً ديناميكياً من المهارات المعرفية والشخصية والفكرية والعملية، تساعد هذه المهارات الأفراد على التكيف والتصرف بشكل إيجابي، مما يمكنهم من التعامل بفعالية مع تحديات حياتهم

المهنية واليومية، وفي هذا السياق، تتعلق المهارات الناعمة بمجموعة واسعة من "الكفاءات الشخصية" والاجتماعية التي يمكن نقلها عبر القطاعات الاقتصادية والصناعات (Succi & Canovi, 2020 : 3).

3. أبعاد المهارات الناعمة للقيادة:

تنوعت وجهات نظر الباحثين والمختصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي حول الأبعاد المختلفة للمهارات الناعمة، يعزى هذا التباين إلى تعدد وتنوع هذه الأبعاد بشكل كبير، أما في الدراسة الحالية فقد تم تصنيف المهارات حسب رأي (Wongkalasin, et al 2013:710) : وهي (مهارة الاتصال ، مهارة العمل كفريق ، مهارة إمكانية القيادة ، مهارة الإتقان الشخصي ، مهارة التخطيط والتنظيم ، مهارة المبادرة)، وتم اختياره للأسباب الآتية:

أ. تتسم ملائمة محتوى المقياس بالتفصيل الشامل للأبعاد والفقرات المدرجة في بيئة التطبيق، مع التركيز على استيعاب جميع العوامل ذات الصلة.

ب. يتسم المقياس بتحقيق القناعة الكاملة للباحث عبر تمثيل شامل للأبعاد الست لمتغير المهارات الناعمة المتعلقة بالقيادة، يولي اهتمام خاص لتحليل كل بعد بدقة وتفصيل للوصول إلى تمثيل دقيق وشامل للمفهوم.

ج. يتميز المقياس بارتفاع درجة الانسجام بين الأبعاد الست للمهارات الناعمة والمتغير التابع، حيث يتم استعراض وتوضيح دور هذه المهارات بشكل واقعي في تعزيز الرفاهية في محيط العمل، سيتم مناقشة هذه الأبعاد بشكل مفصل لفهم عمق العلاقة بينها وكيفية إسهامها في تعزيز البيئة العمالية.

1. مهارة الاتصال: (communication skill)

الاتصال من الناحية اللغوية يستمد أصله من كلمة "وصل"، وتعني ببساطة إقامة رابط أو إقامة علاقة بين طرفين، أو تحقيق هدف محدد، والمصطلح "الاتصال" يتضمن أيضاً فهم المشترك، حيث يشير إلى الرابط المشترك بين الأطراف، يأتي مصطلح "Communio" من اللاتينية ويُشير إلى التشارك أو المشاركة المشتركة، ان مهارات الاتصال تُعد من بين أبرز المهارات الناعمة التي يتطلع أصحاب العمل إلى توفرها لدى موظفيهم، إذ تمكن هذه المهارات العاملين من القدرة على الاستماع بعناية لاحتياجات المستفيدين وزملاء العمل، وتمكينهم من التواصل بشكل فعال عبر منصات ووسائط متعددة، يظهر أهمية هذه المهارات بشكل خاص عند التعامل المستمر مع التقنيات المتطورة (Cobb, 2015: 116) . كما وتوضح امال ان تعلق مفهوم الاتصال بشكل عام بالعملية التي يتم من خلالها نقل الرسالة الإعلانية، بغض النظر عن نوعها أو شكلها، سواء كانت عبارة عن نص، صوت، أو صورة، من جهة المرسل إلى الجهة المستقبلة (امال، 33 : 2016) ، الاتصال يمثل عملية نقل المعلومات بدقة ووضوح، مع التركيز على تجنب التأويلات والتفسيرات المتباينة، يُظهر الفهم الدقيق للمتحدثين من خلال الانصياع بانتباه، ويشدد على استخدام أفضل الوسائل الملائمة. تُعتبر مهارات الاتصال دليلاً منهجياً في عملية التحفيز نحو تحقيق النجاح والازدهار (Molina, 2018: 117). ويرى الباحث ان مهارة الاتصال تتضمن نقل المعلومات بدقة ووضوح دون ترك مجالاً للتفسيرات المتضاربة، مع الاستماع بانتباه إلى المتحدثين واستخدام أفضل الوسائل الملائمة.

2. مهارة العمل كفريق: (The skill of working as a team)

فرق العمل "يعتبر توجهاً إدارياً حديثاً يتبعه مختلف أنواع منظمات الأعمال لتطوير هيكلها التنظيمية وتحسين أدائها، زادت أهميته نظراً لقدرته على توفير البيئة التنظيمية اللازمة للمنظمات، وهو أمر حيوي لمواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل المتطور، حيث يعتبر الموظفون الذين يظهرون التزاماً أعلى تجاه المنظمة فعالين بشكل أكبر، متناغمين، ولديهم ولاء أكبر تجاه عملهم، يتسمون بمسؤولية أكبر ورضا وظيفي عالي، (Karim & Rahman, 2012)، كما ويعرف الفريق بأنه مجموعة مترابطة تتألف من شخصين أو أكثر يعملون بتناغم لتحقيق هدف مشترك (Varela & Mead, 2018: 2). يتضح أن المفهوم السائد حول الفريق يتميز بثلاثة جوانب رئيسية، وهي: القواسم المشتركة للأهداف بين أفراد الفريق، والتآزر الذي ينشأ من الترابط بين الأعضاء، والحجم، مع النظر إلى وجود عضوين على الأقل كحد أدنى. (Awan et al, 2015: 32) ويصف الباحث ان مهارة العمل كفريق هي التعاون مع الآخرين لإنجاز المهام والمشاركة في إيجاد حلول للتحديات التي تطرأ، فضلاً عن اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على المعلومات والتوجيهات المشتركة. هذا النهج يمكن أن ينتج أشياء لا يمكن إنتاجها بسهولة من قبل فرد واحد

3. مهارة التخطيط والتنظيم: (Planning and organizing skill)

مهارات التنظيم والتخطيط تعتبر قدرة حيوية في سياق الأداء الفعال، تتضمن هذه المهارات القدرة على تحديد الأولويات بدقة، حيث يتم التركيز على الأهم ومن ثم المهم. فضلاً عن ذلك، تشمل هذه المهارات القدرة على وضع خطط فعالة لإدارة الوقت والمهام بشكل فعال. مهارة التخطيط والتنظيم تلعب دوراً حاسماً في تطوير المهارات الناعمة، مثل التفكير النقدي وإدارة الوقت، فالاهتمام والذاكرة العاملة يساهمان في التركيز، ووضع الأهداف، والارتباط بالمعلومات،

وتمييز العناصر، وإعادة تجميعها. (3 : Aldulaimi, 2018)، تظهر مهارة التخطيط والتنظيم بوضوح في إطار المهارات الناعمة للقيادة حيث يُكرس الأفراد هذا النهج إلى عملية نظامية معمقة تستند إلى حل المشكلات ومواجهة التحديات المعقدة التي تطرأ في بيئة العمل والمجتمع بشكل عام حيث يعملون بتناغم لتحقيق الهدف النهائي، بالآتي يسهم هذا النهج في تطوير مهارات التخطيط والتنظيم بشكل فعال داخل إطار المهارات القيادية الناعمة، Deep et al, (2020, 25(11), 4029-4054). وان مهارة التنظيم حاسمة في تحسين أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، تتضمن تفصيل الأهداف إلى مهام صغيرة وإنشاء آليات لتحقيق تناغم الجهود والقدرة على توجيه الأفراد نحو أهداف المنظمة وربط المهام لتحقيق أهداف متكاملة أساسية، يجب التركيز على التعاون والنظر إلى الفريق كوحدة متكاملة، التنظيم يتجاوز توزيع المهام ليشمل رصد وتحسين فعالية العمل، المرونة وتحسين العمليات جوانب أخرى لهذه المهارة، التي تتمثل في تحليل الأهداف وتحديد الأولويات وتوجيه الجهود بشكل فعال لتحقيق أقصى قدر من النتائج في الوقت المحدد (جابر، 59 : 2017). (اعتماداً على ما تقدم يرى الباحث بانها "عملية تتضمن رسم رؤية المستقبل وتحديد الأهداف والأدوار الملزمة لأفراد المنظمة، الهدف من ذلك هو تحقيق الأداء المستهدف، وذلك من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات المحددة والمرسومة بدقة وفعالية.

4. مهارة القيادة: Leadership skills

مهارة القيادة تشكل إحدى العناصر الأساسية في مجموعة المهارات الناعمة، حيث تعتبر حجر الزاوية في توجيه الفريق نحو تنفيذ المهام الملقاة على عاتقه، يظهر القائد كمرشد يبنّي العملية التحفيزية بطريقة تطوعية واختيارية، مما يشجع الأفراد أو الفرق على اتباع الأهداف المطروحة أمامهم، في هذا السياق، تُعتبر القيادة عملية إقناع تقوم على التشجيع والاختيار، تهدف إلى دفع الأفراد أو الفرق نحو تحقيق الأهداف التي يمتلكها القائد ويشتركها مع الفريق (Baron & Agostina, 2017 : 8) (Ariratana et al, 2015: 331) أن الفهم القائم على تحقيق الأهداف وتأثير الأفراد من خلال استخدام وسائل الإقناع والتفاوض، وبناء فرق عمل قوية، وتحفيز الفريق بشكل مستمر، ومواءمة طاقاتهم، وتوجيه جهودهم، وتقدير مساهماتهم في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، يتم التركيز في هذا السياق على تطوير المهارات الشخصية والتواصل الفعال. يوضح (Gholami, 2017: 323) أن هذه السمات تمثل جوانباً من السلوكيات التي تُعد جزءاً من التواصل بين الأفراد، ويتم تحفيز اعتماد هذه السلوكيات من خلال تسهيل التواصل ذو الاتجاهين وتعزيز عمليات اتخاذ القرارات. ونتيجة مما سبق يمكن أن يعرف الباحث المهارات القيادية: على أنها تمثل مجموعة من القدرات والسلوكيات التي يتمتع بها القائد، مما يمكنه من تحقيق فعالية في تحقيق أهداف المنظمة أو الفريق. تتضمن هذه المهارات القدرة على تحليل الوضع بشمولية، واتخاذ قرارات استراتيجية، وتحفيز وتوجيه الفريق، وإدارة الموارد بفعالية، ومهارات التفاوض، فضلاً عن التواصل الفعال، بهدف تحسين أداء الفرد والجماعة.

5. مهارة الإتقان الشخصي: (Personal mastery skill)

يُعرّف الإتقان الشخصي بإيمان الفرد بقدرته على أداء مهمة معينة، حيث يتأثر سلوكه وقراراته بمشاعره وأفكاره ودوافعه الشخصية، ببساطة، يُظهر الإتقان الشخصي كيف يؤثر الاعتقاد الداخلي للفرد على أدائه واختياراته الشخصية (3 : Agostiani & Musa, 2016) الإتقان يعني تنفيذ أي مهمة بأعلى المعايير الممكنة، وفي سياق الإتقان الشخصي، يتعلق الأمر برحلة فردية نحو التحسين المستمر، تتضمن هذه الكفاءات العديد من الجوانب مثل الفعالية الشخصية، ومهارات الاتصال، والقدرة على حل المشكلات بشكل إبداعي، وبناء الفرق، والتفاوض، وفهم وحل النزاعات، والتفكير الاستراتيجي، ومهارات التأثير. (Ansari, 2018: 610) (Ansari, 2018: 610) الإتقان الشخصي يعني قدرة الفرد على النمو والتعلم المستمر، مما يعزز رويته الشخصية ويسهم في التركيز على الإبداع ورؤية الواقع بشكل أكثر وضوحاً، يساهم في زيادة الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي، محبباً الأداء التنظيمي، يُظهر الإتقان الشخصي مدى تحكّم الفرد في مشاعره وكيفية تكيفه مع الظروف غير المتوقعة (2 : Beniet et al, 2020) فضلاً عن ذلك، يظهرون التزاماً بالتنمية الشخصية والمهنية، حيث يسعون بجد لتطوير قدراتهم ومهاراتهم وخبراتهم، يعكس هذا الالتزام نفسه على نمو وتطور المنظمة، إذ يساهمون بفاعلية في تحسين الأداء الشخصي والجماعي، ويسهمون بشكل كبير في تحسين المهارات والخبرات في سياق العمل، مما يساهم في نجاح وتقدم المنظمة بشكل عام. (Soeprapto, 2022 : 659) ومن خلال ما سبق يمكن تعريفها على أنها مجموعة من القدرات التي يحتاجها الفرد لتحقيق تواصل فعال مع فرد آخر أو مجموعة من الأفراد، تكمن أهمية مهارات التعامل مع الآخرين في الأسس الأساسية للعلاقات الإنسانية والقدرة على التفاعل الفعال مع الأفراد الآخرين.

6. مهارة المبادرة: Initiative skill

القيادة الحقيقية لا تقتصر على توجيه الفريق بل تعزز أيضاً مبادرته، حيث تلعب دوراً حيوياً في تحفيز الأعضاء على اتخاذ الإجراءات وتطوير أفكار جديدة، القائد الحقيقي يشجع على المبادرات الإبداعية ويدعم الفريق في تنمية مهاراته

وتوسيع آفاقه، بفضل هذا الدعم، يصبح الفريق أكثر قدرة على التكيف مع التحديات والابتكار في سبيل تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، يعكس هذا نهج القيادة الحقيقية الذي يركز على تمكين الفريق وتعزيز مشاركته في عمليات اتخاذ القرار والتطوير المستمر (2: 2021, Lisbona et al), لذلك تعد المبادرة إحدى المهارات الناعمة المرغوبة، حيث يتعين على الفرد أن يكون قادرًا على التعبير عن آرائه والبحث عن الفرص وفهمها. ووفقًا لكوب (Coob,2015:117) تُعد هذه المهارة أساسية لتحقيق النمو الشخصي والمهني بدون الحاجة إلى ضغوط خارجية من المدربين أو المشرفين. ويرى الباحث مهارة المبادرة هي القدرة على تحويل الأفكار إلى أفعال، مع التركيز على الابتكار والإبداع. تتضمن هذه المهارة القدرة على التخطيط والإدارة للمشاريع لتحقيق الأهداف، مما يعزز أداء الفرد في حياته اليومية ومكان عمله، ويسهم في تطوير المجتمع.

ثانياً: رفاهية مكان العمل

1. مفهوم رفاهية مكان العمل

ومن وجهة نظر (4: 2019, Donoghue et al.) فإن مفهوم رفاهية مكان العمل من المفاهيم الحديثة نسبياً في علم النفس، وقد شهد اهتماماً متزايداً من قبل علم النفس الإيجابي على مدى العقود الماضية، الذي يُشير بشكل عام إلى مدى استمتاع الفرد بجودة حياته، حيث يُعد مساهم في سعادة ورضا الفرد عن عمله جزءاً من تلك الرفاهية. كما يؤكد (Luu, 2019: 287) واصفاً مفهوم رفاهية مكان العمل هو كالجودة الشاملة لتجربة العاملين في بيئة العمل. وفي المقابل يشير (Aryanti et al.,2020:605) رفاهية مكان العمل بأنها مفهومًا متعدد الأوجه يمتد إلى ما هو أبعد من المفاهيم التقليدية للراحة الجسدية داخل البيئة المهنية، وهو يشمل الرفاهية الشاملة للعاملين، رفاهية مكان العمل كما يقول (Šimunjak, 2022:2477) & Menke، تتمثل مفهومًا يشمل العوامل الجسدية، النفسية، والاجتماعية في سياق البيئة العملية التي تشير إلى الشعور بالراحة والرضا من قِبَل العاملين فيما يتعلق بصحتهم الجسدية والعقلية، فضلاً عن تحقيق توازن إيجابي مع العلاقات الاجتماعية والعمليات الداخلية والممارسات في محيط العمل، فُيعدُّ هذا المفهوم أساسياً للفهم الشامل لرضا العاملين لأنه يؤثر بشكل مباشر على التزامهم بالعمل وأدائهم الوظيفي، مما يسهم في الاستدامة والتقدم الطويل المدى للمنظمة. في ضوء ما تقدم يرى الباحث مفهوم رفاهية مكان العمل تمثل حالة من الرضا الوظيفي والسعادة، حيث يُربط هذا الرضا بشكل إيجابي بالعلاقات الإيجابية مع المدراء والزملاء. يتأثر هذا المفهوم بعوامل متنوعة مثل الخصائص الشخصية والمناخ التنظيمي، ويشمل تأثيرات إيجابية على الصحة العامة والرفاه الشخصي، مما يعكس تحسناً في جودة حياة العمل والإنتاجية العامة في بيئة عمل تتسم بالاستدامة والرحابة.

2. أهمية رفاهية مكان العمل

أصبحت رفاهية مكان العمل موضوعاً ذا أهمية كبيرة للاقتصاديين وعلماء الاجتماع وواضعي السياسات، حيث يسعون جميعاً إلى تحسين جودة الحياة. وفي السياق نفسه نجد ان (5: 2019, Athota & Malik) يركز على أهمية رفاهية مكان العمل من خلال إعادة النظر والتكامل في الوقت المناسب، حيث لا تقتصر فوائدها على إنتاج معرفة جديدة من خلال إعادة تشكيل هياكل المعرفة الحالية وتكاملها، بل سيؤدي الفهم الجديد، بشكل عام، إلى تطوير إطار عمل جديد يعود بالفائدة على الأكاديميين والممارسين على حد سواء مما يشير إلى فتح آفاق جديدة وتحسين البيئة العملية بما يسهم في تحسين أداء العاملين وتعزيز الابتكار والإنتاجية في المنظمات، وهذا ما ذكره (بن عداد، 2019: 32) بأن أهمية الرفاهية في مكان العمل تعد جزءاً أساسياً من جودة الحياة الشاملة وتحقيق الرفاهية النفسية والاجتماعية، فراحة ورضا الفرد في بيئة العمل يسهمان في تعزيز التوازن والصحة النفسية، وفي بناء علاقات اجتماعية صحية، أما الصرامة الزائدة في التعامل قد تكون عائقاً لتحقيق الرفاه النفسي والاجتماعي، لذلك يحتاج الفرد إلى بيئة متوازنة وله دور ورأي في مجال عمله ليشعر بالسعادة والرضا في حياته الشخصية والعملية. يشدد (Pradhan & Hati,2022:386) على أهمية رفاهية مكان العمل في ظل التغيرات السريعة والتحديات المستمرة في عالم الأعمال كعامل حيوي يؤثر على الأفراد والمنظمات على حد سواء، من خلال الآتي:

1. رفاهية العامل والإنتاجية: رفاهية العاملين تؤثر إيجابياً على أدائهم وإنتاجيتهم. عندما يشعر العاملون بالراحة والرفاهية في بيئة العمل، يكونون أكثر تفاعلاً واستعداداً لتقديم أداء متميز، التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية يقوي العمل الجماعي ويعزز فعالية الفريق.
2. الرفاهية والابتكار: البيئة التي تعتني برفاهية العاملين تعزز من مستويات الإبداع والابتكار، عندما يشعر العاملون بالتقدير والرعاية، يكونون أكثر استعداداً لتقديم أفكار جديدة وملمة، يتيح التركيز على الرفاهية بناء ثقافة تشجع على التجديد والتفكير الإبداعي.

3. تأثير رفاهية الموظف على رضا العمل: تسهم رفاهية مكان العمل في تحسين رضا العاملين بشكل كبير، إذا كان لديهم فرصة للراحة والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، سيكونون أكثر رضىً عن عملهم، هذا التحسين في رضا الموظفين يعزز استمراريتهم في الشركة ويحفزهم على تحقيق أداء أفضل.

4. تحديات تحقيق الرفاهية: هناك تحديات قد تواجه جهود تحسين رفاهية العاملين، مثل ضغوط العمل الزائدة والتواصل الفعال. من خلال تحديد هذه التحديات وتقديم حلول فعالة، يمكن تعزيز رفاهية الموظفين وتحسين بيئة العمل بشكل عام.

5. التأثير على السمعة وجذب المواهب: يُظهر اهتمام الشركة برفاهية عاملها بشكل إيجابي على سمعتها، فالشركات التي تقدر رفاهية عاملها تكون جاذبة للمواهب المؤهلة، السمعة الإيجابية تسهم في جعل الشركة وجهة مفضلة للمحترفين الموهوبين.

هذا ما ذكره واكد عليه (Kuriakose et al.,2023:2466) التركيز على رفاهية العاملين كعنصر أساسي في تعزيز بيئة عمل صحية ومستدامة، فتحقيق توازن فعال بين رفاهية العاملين والتحديات العملية يسهم في تعزيز الأداء والإبداع، وبالآتي، يعزز رضا العاملين ويسهم في الاحتفاظ بالكفاءات وجذب المواهب

3. أبعاد رفاهية مكان العمل:

اذ تم الاعتماد في هذا البحث على مقياس (Demo & Paschoal,2016) للرفاهية في مكان العمل الذي تضمن ثلاثة أبعاد رئيسية هي (التأثير الإيجابي والتأثير السلبي وعامل الإنجاز)، وسناقش في ادناه الأبعاد بشيء من التفصيل وكما يلي:-

1. التأثير الإيجابي positive influence

لقد وضح (Duan et al.,2019:20) ان الحالة الإيجابية يكون الأفراد فيها قادرين على العمل بالقرب من مستواهم الأمثل، ويتم قياسها من حيث الأداء الجسدي والذهني والعاطفي والاجتماعي. ذهب (Der Kinderen et al., 2020:2) (3) إلى أن أسلوب القيادة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي بشكل كبير على تقدم العاملين، وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء العام، يعتبر التحول من نماذج القيادة الاستبدادية إلى القيادة الأخلاقية خطوة ضرورية، حيث يتم التركيز فيها على تحفيز الموظفين وتحقيق أهدافهم بجانب تحقيق الأهداف التنظيمية. يتسم نمط القيادة الأخلاقية بإيلاء اهتمام خاص لاحترام وتقدير الموظفين، مما يعزز شعورهم بالسعادة والرفاه في بيئة العمل. هذا النهج يسهم بشكل فعال في تحفيز الموظفين ويعزز إمكانياتهم لتحقيق أقصى إمكاناتهم، يعتبر الباحث التأثير الإيجابي هو انتشار للمشاعر الإيجابية والحالات المزاجية الجيدة في محيط العمل، فضلا عن رضا الفرد عن حياته المهنية وتطوير العلاقات الإيجابية، يشمل ذلك تحقيق حالات الرضا الوظيفي والتفاعلات الإيجابية داخل البيئة العملية.

2. التأثير السلبي negative influence

أن ضغوط العمل أحد التأثيرات السلبية الرئيسية على الصحة والحياة اليومية والرفاهية النفسية. من التأثيرات السلبية ايضا (Nohe et al, 2015 : 530) في رفاهية مكان العمل هي فقدان الموارد مما يتسبب في تصاعد الصراع بين الأفراد في العمل وهذا يشمل تأجيل أنشطة العمل مما يؤثر سلبا على صحة الموظفين ورفاهيتهم مثل زيادة في مستويات الضغط النفسي والقلق والاكتئاب. اضاف (Santos, 2019:3) بأن من بين التأثيرات السلبية المنتشرة في بيئات العمل، يبرز الاجهاد وانفصال العاملين كمصدر قلق متزايد في أماكن العمل، يُسبب هذا التأثير السلبي تأثيرات ضارة على أداء الموظف وجودته في الحياة، مما يؤدي إلى الشعور بالضيق والألم في سياق العمل. وضح (Armaou et al, 2020:3) الرفاهية تشكل محورًا للوقاية من التأثير السلبي وتعزيز الصحة النفسية، ومنع التأثير السلبي يؤدي إلى تجنب ضغوط العمل وإلى إدارة التحديات بصورة صحيحة، يُشجع على تعزيز مهارات التكيف للتخفيف من حالات التأثير السلبي في مكان العمل، ويتم تقديم تدريب على تقنيات الاسترخاء، كل هذا بدوره يسهم في تعزيز الرفاهية في مكان العمل. التأثير السلبي حسب رأي الباحث يشير إلى الأحداث الموضوعية في بيئة العمل، التي يعتبرها معظم العاملين تحديات، تشمل تلك الأحداث الضارة مثل الاجهاد والتوتر والصراع في محيط العمل، فضلا عن جميع الظروف السلبية التي تؤثر سلبًا على العاملين.

3. الإنجاز achievement factor

يرى (Dmir, 2017:112) أن الإنجاز في تحقيق الأهداف يعتبر هدفًا بحد ذاته، حيث يتجلى في الأنشطة والنتائج النهائية كالربحية والتوسع، ويشدد على أن الرفاهية في مكان العمل تلعب دورًا حيويًا في تعزيز الإنجاز وتحقيق الأهداف، إذ تسهم بيئة العمل الرفاهية في تحفيز التفاعل الإيجابي وتعزيز الإبداع وتطوير الأداء، أن الإنجاز ينبعث من الرفاهية، مما يسهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة ويُعزز الرضا العام في مكان العمل في حين ذهب (Mundia,

2) : 2019 إلى أن هناك ترابطاً وثيقاً بين مفهوم الإنجاز والبيئة العملية ورفاهيتها، أن تحسين الخلفية العملية يؤدي إلى زيادة الرضا والإشباع المهني، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء وتحقيق الأهداف بشكل فعال، بهذا التلازم يتضح أن رفاهية مكان العمل والإنجاز يشكلان تفاعلاً متبادلاً حيويًا، حيث يُظهر كل منهما تأثيرًا مباشرًا على الآخر، مما يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي وتعزيز أداء العمل بشكل عام. هذا ما أكدته (Manojlovich & Laschinger, 2022:587) بأن الإنجاز عنصر أساسي يتأثر بشكل مباشر ببيئة العمل ورفاهيتها ووفقاً لما سبق يرى الباحث، ان عامل الإنجاز هو تحقيق وإكمال الأهداف المتعلقة بكفاءة وأداء متميز، مع تطوير المهارة والمعرفة للفرد، يهدف الإنجاز إلى تحقيق الأهداف بفعالية، تجنب النتائج السلبية، وتطوير المهارات التي تحفز الفرد على استكشاف جوانب هامة.

الجانب الميداني للدراسة

أولاً: الاختبارات البنائية لأداة القياس وتطويرها

اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

تمثل اختبارات الصدق (Validity Tests) من أكثر الاختبارات أهمية لدى الباحثين في العلوم الاجتماعية والسلوكية كونها تحدد مدى جودة المقياس ومقدار الثقة به في تحقيق غرض القياس وهي تتضمن نوعين من الاختبارات :

1. اختبار الصدق الظاهري: وهو الاختبار الذي يهتم بتشخيص الخصائص السيكمترية لفقرات القياس وتحديد التدابير السليمة في القياس من حيث شكله الظاهر وما يتضمنه من تقييم وادلة نوعية تحقق هدف تطوير المقياس بأسلوب سهل وواضح وممنهج بحيث يحقق توقعات الباحث بنفس الوقت يكون سهل الفهم والاختيار من قبل أفراد العينة في بيئة التطبيق". (Bartroli et al., 2022 : 2)

2. اختبار صدق المحتوى : وهو عملية التحقق من الفقرات الموجودة في أداة القياس لتحديد ما إذا كانت الأداة قد تم قياسها بصورة دقيقة وفقاً للخصائص التي سيتم تقييمها ، وهو مدى تمثيل العبارات لقياس المتغير المحدد ، اي توضيح العلاقة بين محتوى المقياس والهيكل المفاهيمي الذي ينتمي إليه ، وهذا النوع من الصدق يشمل كذلك محتوى فقرات القياس وصياغتها وشكلها ومدة اتساقها مع متطلبات الميدان ، وبعد المقياس ذا محتوى صادقاً عندما تقيس الفقرات هيكل المقياس بشكل مناسب" (6 : Roebianto et al., 2023) ولضمان تحقق اختبارات الصدق على مستوى أداة القياس للدراسة الحالية وضمان تمثيل وانتماء كل سؤال ومدى وضوحه اعتماداً على ما يتضمنه من محتوى معين ، وتعديل ما ينبغي تعديله من الفقرات اتجه الباحث إلى مجموعة من الاساتذة المحكمين في حقل إدارة الأعمال . وفي هذا الصدد قدم السادة المحكمين مجموعة من الاقتراحات حول المقياس (هيكله الظاهري ومحتواه) ، وهنا قام الباحث بتنفيذ اغلب الملاحظات المتفق عليها وتغيير ما يتطلب تغييره مما أوصى به السادة المحكمون لتصبح أداة القياس أكثر فهماً وانسجاماً مع مكان التطبيق على مستوى آراء العاملين في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة عينة الدراسة .

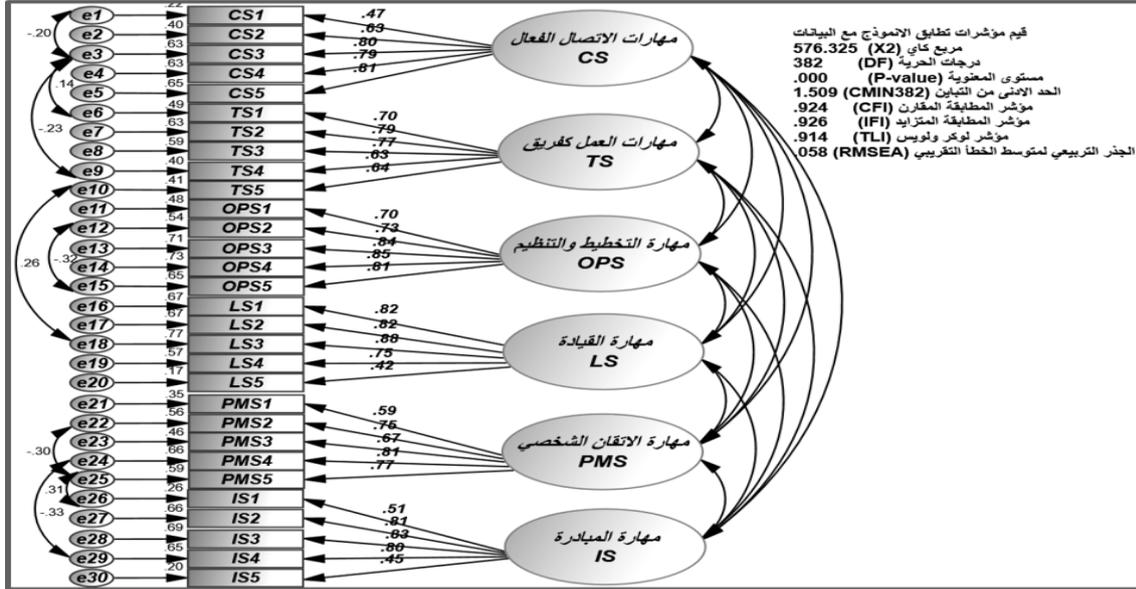
التحليل العاملي التوكيدي

"يستخدم التحليل العاملي التوكيدي (CFA) بشكل شائع في البحوث في مختلف مجالات العلم بما في ذلك تطوير وتقييم أدوات القياس وتقييم الصلاحية ، ومقارنة نمط الاستجابة ، ومقارنة النماذج الهيكلية ، ويعد تقييم مصداقية البناء النظري لبنية أي متغير من أكثر تطبيقات هذا التحليل المستخدمة على نطاق واسع (Alavi et al. , 2020 : 2209) ويتيح هذا التحليل دراسة مدى جدوى القياس عبر المتغيرات بأبعادها الفرعية ويقارن بينها من خلال كشف أخطاء القياس ، وهو يساعد على دراسة الهياكل النظرية للمتغيرات مع مرور الوقت ، ويعد تطبيق واضح لنمذجة المعادلات الهيكلية المتغيرة (SEM) ، مما يسمح بالاختبار النظري لجدوى المتغيرات من خلال كشف تقديرات المعلمات المعيارية مع أخطاء قياسها ونسبتها الحرجة ومدى معنويتها ميدانياً في بيئة العمل (4 : Steenkamp & Maydeu-Olivares , 2023)

أ. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المهارات الناعمة للقيادة

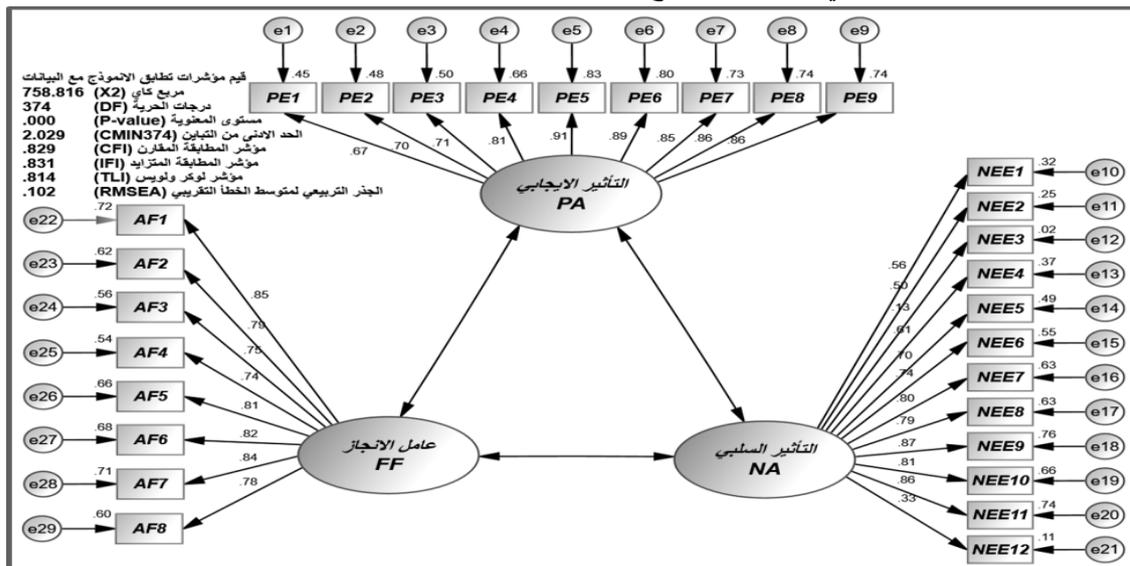
"يتضح من خلال الشكل (2) أن متغير المهارات الناعمة للقيادة قد تم قياسه بـ(30) عبارة توزعت على ستة أبعاد فرعية لكل منها (5) فقرات قياسية ، وعند تفحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40) ، أما بالنسبة إلى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي ، فقد تجاوزت القيم المطلوبة بعد أن تم الاسترشاد بما يقترحه البرنامج من مؤشرات تعديل والتي بلغ عددها (8) مؤشر ، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 1.509) وقيمة (CFI = 0.924) وقيمة (IFI = 0.926) وقيمة (TLI = 0.914) وقيمة (RMSEA = 0.058) ، وبذلك يتضح من خلال الشكل () أن الأنموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة ، كما أن جميع عبارات

القياس تتمتع بمستوى معنوية عالي وذلك من خلال تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة عينة الدراسة".



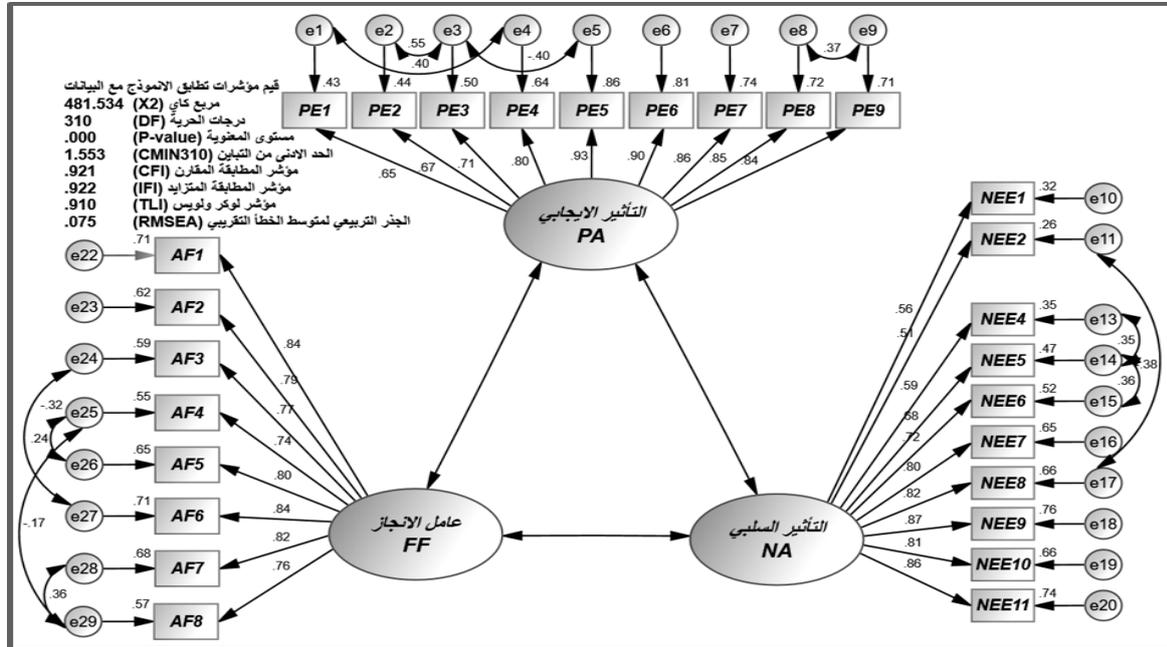
شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير المهارات الناعمة للقيادة
 المصدر: مخرجات برنامج "Amos V.25"

ب. التحليل العاملي التوكيدي للرفاهية في مكان العمل
 "يتضح من خلال الشكل (3) أن متغير الرفاهية في مكان العمل قد تم قياسه بـ(29) عبارة توزعت على ثلاثة أبعاد فرعية لكل منها عدد مناسب من فقرات القياس ، وعند فحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ أنها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40) ، ما عدا الفقرتين (NEE3 , NEE12) الظاهرتين في بعد التأثير السلبي ، إذ بلغ تقدير المعلمة المعيارية لهما (0.13 , 0.33) ، وعند تدقيق بعض معايير المطابقة (مؤشر المطابقة المقارن (CFI) ، مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) ، مؤشر توكر ولويس (TLI) ، الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA) فقد كانت جميعها دون القيم المعيارية المحددة انفاً . وهذا يحتم على الباحث استخدام مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي تحدد نسب التباين المشترك التي يقترحها البرنامج بين أخطاء القياس للفقرات".



شكل (3) : التحليل العاملي التوكيدي للرفاهية في مكان العمل قبل التعديل
 المصدر: مخرجات برنامج "Amos V.25"

"وبعد حذف الفقرتين اعلاه من المقياس وإجراء (11) من مؤشرات التعديل يتضح من الشكل (4) أن معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحقق قد كانت ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها ، أما نسب التشبع فقد كانت تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما ظهر أنها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وهذا يؤكد أن نموذج التحليل العملي التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة ، وهذا يضمن أن متغير الرفاهية في مكان العمل تم قياسه بواقع (29) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد أساسية".



شكل (4) : التحليل العملي التوكيدي للرفاهية في مكان العمل بعد التعديل
"المصدر: مخرجات برنامج" (Amos V.25)

قياس الثبات ومعدلية المقاييس

"يُعرّف الثبات في البحث العلمي بأنه الخاصية التي تُعبر عن تقارب القيم والقراءات الخاصة بمقياس القياس في كل مرة يُطبق فيها ، أو مقدار عدم تغير معيار القياس عند تكرار استعماله في أوقات مختلفة وعينات مختلفة (القحطاني ، 2020 : 191) ويعد مقياس كرونباخ ألفا من أهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شهرة وشيوع بين الباحثين في شتى مجالات البحث العلمي ، وتتراوح قيمته بين (0-1) وتكون قيم كرونباخ ألفا مقبولة إذا تجاوزت (0.70) (Korkmaz , 2020 : 115) إذ نلاحظ من الجدول (2) أن قيم معامل الثبات للمتغيرات وأبعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.748 - 0.937) وهذه نسب عالية استناداً إلى قيم الثبات المقبولة ، كما نلاحظ أن قيم معامل الصدق الهيكلي الذي يستخرج من خلال الجذر التربيعي لمعامل كرونباخ ألفا كانت مقبولة وعالية ضمن إجابات العينة ، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتميز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى بيئة التطبيق الميدانية في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة عينة الدراسة".

جدول (2) قيم اختبار كرونباخ ألفا ومعامل الصدق الهيكلي لمقاييس الدراسة

ت	المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية	قيمة معامل كرونباخ ألفا	معامل الصدق الهيكلي
1	مهارات الاتصال الفعال	0.817	0.904
2	مهارة العمل كفريق	0.806	0.898
3	مهارة التخطيط والتنظيم	0.849	0.921
4	مهارات القيادة	0.809	0.899
5	مهارة الإتقان الشخصي	0.751	0.867
6	مهارة المبادرة	0.748	0.865
7	المهارات الناعمة للقيادة	0.921	0.960
8	التأثير الإيجابي	0.878	0.937
9	التأثير السلبي	0.837	0.915
10	عامل الإنجاز	0.892	0.944
11	الرفاهية في مكان العمل	0.937	0.969

"المصدر: مخرجات برنامج" (SPSS V.25)

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

وصف وتشخيص متغير المهارات الناعمة للقيادة

بالنسبة إلى متغير المهارات الناعمة للقيادة فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3.532) وكان ذا مستوى عالي وبانحراف بلغت قيمته (0.569) وهذا يستدعي أن يبلغ معامل الاختلاف (16.11%) ويحقق اهتمام نسبي (70.64%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه المتغير بمستوى عالي على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة عينة الدراسة" ويتضح من الجدول (3) أن ترتيب الأبعاد الفرعية للمهارات الناعمة للقيادة كان كالآتي (مهارة الإلتقان الشخصي ، مهارة المبادرة ، مهارة العمل كفريق ، مهارة التخطيط والتنظيم ، مهارات القيادة ، ومهارات الاتصال الفعال) حسب إجابات العينة في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة عينة الدراسة

الجدول (3) المقاييس الوصفية لمتغير المهارات الناعمة للقيادة

ت	الأبعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	اولوية الترتيب
1	مهارات الاتصال الفعال	3.387	0.864	25.49	67.74	6
2	مهارة العمل كفريق	3.468	0.764	22.02	69.36	3
3	مهارة التخطيط والتنظيم	3.467	0.821	23.68	69.34	4
4	مهارات القيادة	3.452	0.807	23.37	69.04	5
5	مهارة الإلتقان الشخصي	3.723	0.659	17.70	74.46	1
6	مهارة المبادرة	3.694	0.699	18.92	73.88	2
-	الوسط الاجمالي الموزون للمهارات الناعمة للقيادة	3.532	0.569	16.11	70.64	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel)

وصف وتشخيص الرفاهية في مكان العمل

بالنسبة إلى متغير الرفاهية في مكان العمل فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3.601) وكان ذا مستوى عالي وبانحراف بلغت قيمته (0.541) وهذا يستدعي أن يبلغ معامل الاختلاف (15.02%) ويحقق اهتمام نسبي (72.03%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى عالي على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة بيئة الدراسة". ويتضح من الجدول (4) أن ترتيب الأبعاد الفرعية للرفاهية في مكان العمل كان كالآتي (عامل الإنجاز ، التأثير الإيجابي ، والتأثير السلبي) حسب إجابات العينة في شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة عينة الدراسة".

الجدول (4) المقاييس الوصفية لمتغير الرفاهية في مكان العمل

ت	الأبعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الأهمية النسبية%	اولوية الترتيب
1	التأثير الإيجابي	3.843	0.730	19.00	76.85	2
2	التأثير السلبي	2.945	0.731	24.83	58.906	3
3	عامل الإنجاز	4.016	0.792	19.73	80.31	1
-	الوسط الاجمالي الموزون للرفاهية في مكان العمل	3.601	0.541	15.02	372.0	-

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel)

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

سيعتمد الباحث أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية في اختبار فرضيات التأثير، وهي تقنية نمذجة قوية يمكن تطبيقها على العديد من المقاييس البحثية في علم النفس وعلم الإدارة وعلوم اخرى ، والغرض الرئيسي من SEM هو نمذجة العلاقات بين متغيرات المؤشرات الواضحة والمتغيرات الكامنة وكذلك بين المتغيرات الكامنة من خلال الجمع بين تقنيات تحليل الانحدار وتحليل المسار والتحليل العملي التوكيدي (4 : Jobst et al., 2023) وبذلك سيتم اختبار فرضيات التأثير المباشر وعلى النحو الآتي :

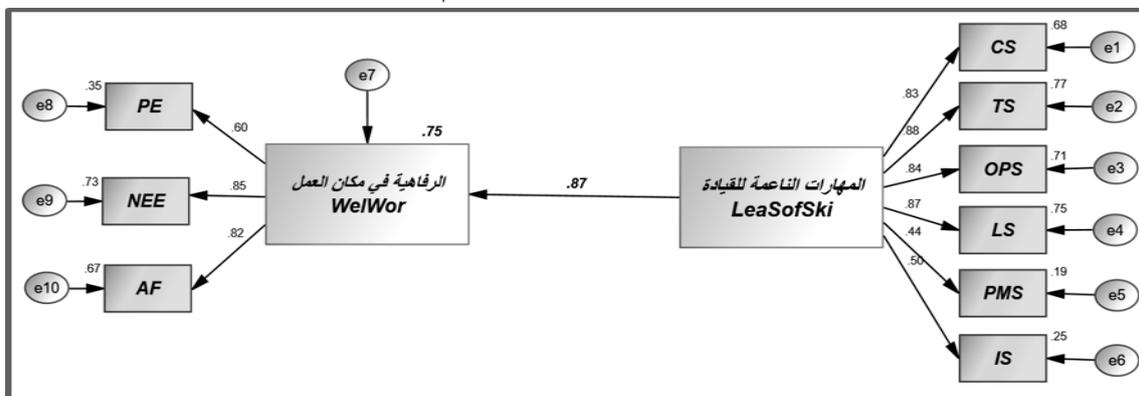
اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الناعمة للقيادة والرفاهية في مكان العمل) (يظهر من الجدول (5) تحقق مستوى ارتباط إيجابي قوي جدا ودال معنوياً بين المتغير المستقل المهارات الناعمة للقيادة والمتغير التابع الرفاهية في مكان العمل ، إذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (0.867^{**}) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (99%) ، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والانسجام بين المتغيرين ميدانياً حسب إجابات أفراد العينة على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة عينة الدراسة". وهذه النتيجة تدل على انه كلما اهتمت الشركة عينة الدراسة بالمهارات الناعمة للقيادة من حيث تعزيز أدوار القيادة في تشجيع الاتصال الفعال مع العاملين وتحسين انسيابية الإجراءات التنظيمية والعمل بأسلوب فرق العمل وتحسين القرارات الجماعية ومهارات التخطيط والتنظيم على مستوى الأقسام لتحسين أداء المنتجات ورفع مستوى الامكانيات الفنية في الشركة وتقديم الافكار الجديدة التي من شأنها أن تعزز مستوى الرفاهية في مكان العمل. وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الأولى".

الجدول (5) علاقات الارتباط بين المهارات الناعمة للقيادة بأبعادها والرفاهية في مكان العمل $n=159$

المستقل المتغير التابع	المهارات الناعمة للقيادة	أبعاد المهارات الناعمة للقيادة					النتيجة (القرار)
		مهارة الاتصال الفعال	مهارة العمل كفريق	مهارة التخطيط والتنظيم	مهارة القيادة	مهارة الإلتقان الشخصي	
الرفاهية في مكان العمل	.867**	.622**	.786**	.738**	.749**	.390**	.508**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.096
النتيجة (القرار)	توجد علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى 0.01 بين المهارات الناعمة للقيادة بأبعادها والرفاهية في مكان العمل						

"المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي" (SPSS V.25)

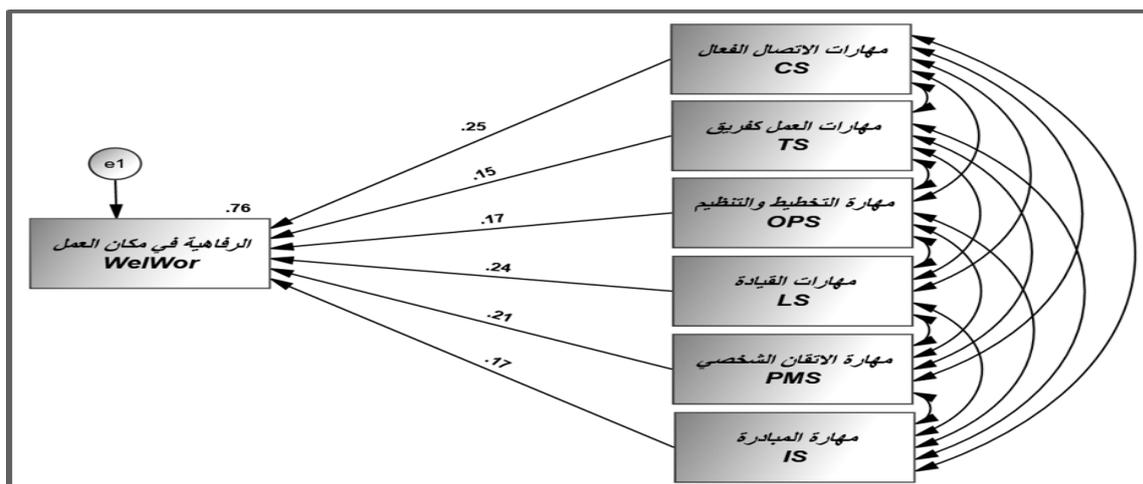
اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمهارات الناعمة للقيادة في الرفاهية في مكان العمل) "يظهر من الشكل (5) أن القيمة التفسيرية لمعامل التحديد (R^2) قد حققت مستوى عالي عند نسبة (75%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع الرفاهية في مكان العمل والذي يعود (75%) منها إلى تغير المهارات الناعمة للقيادة ، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (25%) فأنها ترجع إلى تأثير عوامل أخرى غير داخلية في الدراسة ، كما يتبين أن مستوى تأثير متغير المهارات الناعمة للقيادة في الرفاهية في مكان العمل كان ذا مستوى قوي ، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية ، إذ كان قدره (0.87) وبذلك فأن متغير المهارات الناعمة للقيادة يؤثر في متغير الرفاهية في مكان العمل بنسبة (87%) على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة عينة الدراسة ، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (21.848) عند مستوى دلالة (0.000) ، وبذلك فان التغير الإيجابي بمقدار وحدة واحدة من تبني المهارات الناعمة للقيادة ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي إلى زيادة مستوى الرفاهية في مكان العمل بنسبة (87%)". (وفي ضوء ما تقدم ، يتبين وجود تأثير دال معنوياً لمتغير المهارات الناعمة للقيادة في الرفاهية في مكان العمل على مستوى شركة الاتحاد للصناعات الغذائية المحدودة عينة الدراسة . " مما يؤسس دعم وقبول الفرضية الرئيسية الثانية.



الشكل (5) : تأثير المهارات الناعمة للقيادة في الرفاهية في مكان العمل

"المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

ولتحديد تأثير أبعاد المهارات الناعمة للقيادة بصورة مجتمعة في الرفاهية في مكان العمل ، يتضح من الشكل (6) تأثير أبعاد المهارات الناعمة للقيادة في الرفاهية في مكان العمل ، إذ يظهر أن أكثر الأبعاد تأثيراً كان مهارات الاتصال الفعال ، ومن ثم جاء بعد مهارات القيادة ، وبعده بعد مهارة الإتيان الشخصي ، ومهارة المبادرة ، ومهارة التخطيط والتنظيم ، ومهارة العمل كفريق من حيث التأثير في الرفاهية في مكان العمل . وكان مستوى التأثير لجميع الأبعاد ذو دلالة معنوية. ولتحديد تأثير أبعاد المهارات الناعمة للقيادة بصورة مجتمعة في الرفاهية في مكان العمل ، يتضح من الشكل (6) تأثير أبعاد المهارات الناعمة للقيادة في الرفاهية في مكان العمل ، إذ يظهر أن أكثر الأبعاد تأثيراً كان مهارات الاتصال الفعال ، ومن ثم جاء بعد مهارات القيادة ، وبعده بعد مهارة الإتيان الشخصي ، ومهارة المبادرة ، ومهارة التخطيط والتنظيم ، ومهارة العمل كفريق من حيث التأثير في الرفاهية في مكان العمل . وكان مستوى التأثير لجميع الأبعاد ذو دلالة معنوية



الشكل (6) : تأثير أبعاد المهارات الناعمة للقيادة في الرفاهية في مكان العمل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

الاستنتاجات

- تشكل المهارات الناعمة عنصراً أساسياً في نجاح القيادة، إذ تؤدي دوراً حاسماً في تعزيز العلاقات وتحسين الأداء الإداري، فإن فعالية التواصل والتفاعل الاجتماعي، إلى جانب القدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة وحل المشكلات بفعالية، تعتبر مفاتيح لتحقيق قيادة ناجحة. فضلاً عن ذلك، تبرز المهارات الناعمة دوراً حيوياً في تحفيز أفراد الفريق، مما يؤدي إلى تعزيز الروح الجماعية وتعزيز الإنتاجية مما يؤدي إلى القدرة على التحكم في الضغوط ومواجهة التحديات، لذلك يظهر القادة ذوو المهارات الناعمة قدرة فائقة على التفاعل مع الأفراد بشكل إيجابي، وبالتالي خلق بيئة عمل محفزة .
- الرفاهية في مكان العمل تمثل جوهرًا حيويًا لتحسين جودة حياة العاملين وأدائهم بشكل شامل، تنبثق هذه الرفاهية من تفاعل مستمر بين عدة جوانب، حيث يُظهر التأثير الإيجابي للرفاهية تأثيراً ملموساً على الصعيدين النفسي والمهني. تتجلى هذه الجوانب في إحساس العاملين بالتقدير والرعاية، مما يُفضي إلى رفع مستوى رضاهم وتحفيزهم لتقديم أداء يتسم بالفاعلية والإبداع. ومع ذلك، يمكن أن ينشأ التأثير السلبي للرفاهية عن ظروف عمل غير ملائمة، مثل الضغوط الزائدة ونقص التوازن بين الحياة العملية والشخصية، مما يمكن أن يتسبب هذا في تدهور الأوضاع النفسية والصحية للعاملين، مما يُعكس ضرورة التحكم في هذه الجوانب لضمان بيئة عمل صحية ومستدامة من ناحية أخرى، يعكس عامل الإنجاز الجانب الإيجابي الآخر للرفاهية، حيث يُشجع العاملون على تحقيق النجاح والتفوق، هذا يحدث في بيئة عمل داعمة تشجع على تطوير مهارات العاملين وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم.
- وجود ارتباط لمتغير المهارات الناعمة للقيادة بأبعادها في الرفاهية في مكان العمل على مستوى الشركة مما يدل على أن الشركة تدرک أهمية تطوير المهارات الناعمة للقيادة، مثل مهارات الاتصال، والعمل كفريق، وإمكانية القيادة، لأنه يساهم في بناء فرق عمل قوية وفعالة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة مستوى الرضا والسعادة لدى العاملين.
- وجود تأثير لمتغير المهارات الناعمة للقيادة في الرفاهية في مكان العمل على مستوى الشركة مما يدل على أن الشركة تدرک أهمية تطوير المهارات الناعمة للقيادة، مثل مهارات الاتصال، والعمل كفريق، وإمكانية القيادة، لأنه يساهم في بناء فرق عمل قوية وفعالة، تأثير هذه المهارات يمتد إلى الرفاهية العامة في المكان، حيث يمكن أن يعزز

الاتصال الفعال والقيادة الجيدة التفاهم والتعاون بين أفراد الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة مستوى الرضا والسعادة لدى العاملين.

التوصيات

أولاً: توصيات لتعزيز المهارات الناعمة للقيادة

1. تطوير مهارة الإتقان الشخصي يتم عبر:
 - تقديم دورات تدريبية حول التنمية الشخصية وبناء الثقة بالنفس.
 - تشجيع القادة على توفير رعاية واهتمام فردية لأفراد الفريق لتعزيز العلاقات الشخصية.
2. تعزيز مهارة المبادرة من خلال:
 - توفير فرص لتحفيز المبادرة والابتكار في مكان العمل.
 - إقامة جلسات عمل تشجع على تبادل الأفكار وتشجيع الفريق على اتخاذ خطوات فورية نحو تحقيق الأهداف.
3. تعزيز مهارة العمل كفريق عن طريق:
 - تنظيم أنشطة تعزيز التفاعل والتعاون بين أفراد الفريق.
 - تقديم ورش عمل حول التواصل الفعال وفهم أساليب التفاعل بين أفراد الفريق.
4. تطوير مهارة التخطيط والتنظيم:
 - توفير دورات تدريبية حول إدارة الوقت وتحديد الأولويات.
 - تعزيز استخدام أدوات التخطيط والمتابعة لضمان تنظيم الأهداف والمهام.
5. تعزيز مهارة القيادة:
 - توفير برامج تدريبية تركز على تطوير مهارات القيادة الفعالة.
 - تشجيع القادة على تبني نمط قيادي يحفز ويلهم أعضاء الفريق.
6. تحسين مهارات الاتصال:
 - تنظيم دورات تدريبية حول التواصل الفعال والاستماع الفعال.
 - تشجيع على استخدام وسائل الاتصال المتنوعة والتي تتناسب مع احتياجات أفراد الفريق.

ثانياً: توصيات لتعزيز الرفاهية في مكان العمل

1. تعزيز بُعد الإنجاز في مكان العمل من خلال:
 - تقديم برامج تطوير شخصي تستهدف تعزيز مهارات العمل وتطوير القدرات الفردية.
 - إنشاء بيئة داعمة تشجع على التحفيز الفردي وتقدير الإنجازات.
2. تعزيز بُعد التأثير الإيجابي عن طريق:
 - تقديم دورات تدريبية للقيادة حول فنون القيادة الإيجابية وتأثيرها على المزاج.
 - تعزيز ثقافة الشكر والتقدير في المؤسسة لتحفيز العاملين.
3. الحد من بُعد التأثير السلبي في مكان العمل:
 - إجراء تقييم دوري للضغوط والتحديات في العمل وتطبيق استراتيجيات لإدارتها بشكل فعال.
 - تقديم دورات تدريبية حول إدارة الضغوط وتحسين التوازن بين الحياة العملية والشخصية.

المصادر References

1. يحيى، أمال، (2016)، "القيادة الادارية والاتصال في المؤسسة دراسة حالة في مؤسسة بنطال مغنية"، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان.
2. Agustiani, H., Cahyad, S. & Musa, M., (2016). Self-efficacy and self-regulated learning as predictors of students' academic performance. *The Open Psychology Journal*, 9(1).
3. Alavi, M., Visentin, D. C., Thapa, D. K., Hunt, G. E., Watson, R., & Cleary, M. L. (2020). Chi-square for model fit in confirmatory factor analysis. wileyonlinelibrary.com/journal/jan pp. 2209-2211.
4. Aldulaimi, S. H. (2018). Leadership soft skills in higher education institutions. *Social Science Learning Education Journal*, 3(7), 01-08.
5. Ansari, S. N., & Kurashy, S. (2018), "Quality education endorses soft skills and professional success. *IJCRT* , 6(1).

6. Ariratana, W., Sirisookslip, S., & Ngang, T. K. (2015). "Development of leadership soft skills among educational administrators." *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 186, 331-336.
7. Armaou, M., Konstantinidis, S., & Blake, H. (2020). "The effectiveness of digital interventions for psychological well-being in the workplace: *A systematic review protocol*". *International journal of* 91.
8. Aryanti, R. D., Sari, E. Y. D., & Widiana, H. S. (2020, October). A literature review of workplace well-being. *In International Conference on Community Development (ICCD 2020)* (pp. 605-609). Atlantis Press.
9. Athota, V. S., & Malik, A. (2019). *Managing Employee Well-being and Resilience for Innovation: Evidence from Knowledge-intensive Service Industries*. Springer.
10. Baron, L.S. & Agustina. H. (2017). The effectiveness of leadership management training. *Polish Journal of Management Studies*, 16 (2). 7-16.
11. Bartroli, M., Angulo-Brunet, A., Bosque-Prous, M., Clotas, C., & Espelt, A. (2022). The Emotional Competence Assessment Questionnaire (ECAQ) for children aged from 3 to 5 years: validity and reliability evidence. *Education Sciences*, (7), 489.
12. Caeiro-Rodríguez, M., Manso-Vázquez, M., Mikic-Fonte, F. A., Llamas-Nistal, M., Fernández-Iglesias, M. J., Tsalapatas, H., ... & Sørensen, L. T. (2021). Teaching soft skills in engineering education: An European perspective. *IEEE Access*, 9, 29222 - 29242.
13. Cobb, E. J., Meixelsperger, J., & Seitz, K. K. (2015). Beyond the Classroom: Fostering Soft Skills in Pre-Professional LIS Organizations. *Journal of Library Administration*, 55(2), 114-120.
14. Deep, S., Ahmed, A., Suleman, N., Abbas, M. Z., Nazar, U., & Razzaq, H. S. A. (2020). The problem-based learning approach towards developing soft skills: A systematic review. *The Qualitative Report*, 25(11), 4029-4054.
15. Demo, G., & Paschoal, T. (2016). "Well-being at work scale: Exploratory and confirmatory validation in the USA". *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 26, 35-43.
16. Der Kinderen, S., Valk, A., Khapova, S. N., & Tims, M. (2020). Facilitating eudaimonic well-being in mental health care organizations: The role of servant leadership and workplace civility climate. *International journal of environmental research and public health*, 17(4), 1173.
17. Duan, J., Wong, M., & Yue, Y. (2019). Organizational helping behavior and its relationship with employee workplace well-being. *Career Development International*, 24(1), 18-36.
18. Gholami, M. (2017). A Review on Soft Leadership. *European Journal of Social Sciences Studies*, 2 (6). 320-326.
19. Jobst, L. J., Bader, M., & Moshagen, M. (2023). A tutorial on assessing statistical power and determining sample size for structural equation models. *Psychological Methods*, 28(1), 207-255.
20. Korkmaz, Ö., Çakir, R., & Erdoğan, F. U. (2020). A validity and reliability study of the Basic STEM Skill Levels Perception Scale. *International Journal of Psychology and Educational Studies*, 7(2), 111-121.
21. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
22. Kuriakose, V., Paul V, M. T., & Bishwas, S. K. (2023). Examining the pathway linking workplace incivility and employee well-being: a study among frontline hotel employees in India. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(7), 2465-2480.

23. Lisbona, A.; Las Hayas, A.; Palací, F.J.; Frese, M. (2021), Initiative in Work Teams: Lever between Authentic Leadership and Results. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 18, 4947. <https://doi.org/10.3390/>
24. Molina, O. A. M., (2018). Visionary Leadership in the Administrative Staff of The Guapan Educational Unit. *Journal of Technology and Science Education*, 8(2), 115-125.
25. Mundia, L. (2019)." Satisfaction with work-related achievements in Brunei public and private sector employees". *Cogent Business & Management*, 6(1), 1664191.
26. Noah, J. B., & Aziz, A. A. (2020). A Systematic review on soft skills development among university graduates. *EDUCATUM Journal of Social Sciences*, 6(1), 53-68.
27. O'Donoghue, A., Conway, E., & Bosak, J. (2016). Abusive supervision, employee well-being and ill-being: The moderating role of core self-evaluations. In *Emotions and organizational governance* (Vol. 12, pp. 3-34). Emerald Group Publishing Limited.
28. Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The measurement of employee well-being: development and validation of a scale. *Global Business Review*, 23(2), 385-407.
29. Published thesis
30. Roebianto, A. , Savitri, S., Aulia, I. , Suciyan, A. , & Mubarokah, L. (2023). Content validity: Definition and procedure of content validation in psychological research. *TPM*, 30(1), 5-18.
31. Santos, E. (2019). "Introducing the Workplace Well-Being Program Implementation Model": A Model to Inform the Establishment of Organizational Well-Being Programs.
32. Sekhar, G. R. (2019). Teaching soft skills: a necessity in modern era. *Research, Journal of English Language and Literature*, 7(1), 109-117
33. Šimunjak, M., & Menke, M. (2023). Workplace well-being and support systems in journalism: Comparative analysis of Germany and the United Kingdom. *Journalism*, 24(11), 2474-2492.
34. Soeprapto, D. D. (2022). The characteristic of follower's personal mastery: A case in Indonesian construction industry. *International Journal of Research in Business and Social Science* , 11(6), 657-669.
35. Succi, C., & Canovi, M. (2020). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in higher education*, 45(9), 1834-1847.
36. Tang, K. N. (2020). The importance of soft skills acquisition by teachers in higher education institutions. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 41(1), 22-27.
37. Vasanthakumari, S. (2019). Soft skills and its application in work place. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 3(2), 66-72.