

**تأثير القوة الناعمة في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية في مديرية تربية محافظة الأنبار*****The effect of soft power in achieving job satisfaction: A prospective study in the Directorate of Education in Anbar Governorate***

احمد رجب معيشر  
رئاسة الجامعة، جامعة الفلوجة، الأنبار،  
العراق  
Ahmad R. Maisher  
University Presidency, University  
of Fallujah, Anbar, Iraq  
[Ahmed.rejb@uofallujah.edu.iq](mailto:Ahmed.rejb@uofallujah.edu.iq)

محمود جميل عواد  
كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة،  
الأنبار، العراق  
Mahmood J. Awad  
College of Administration and  
Economics, University of  
Fallujah, Anbar, Iraq  
[mahmood.jameel@uofallujah.edu.iq](mailto:mahmood.jameel@uofallujah.edu.iq)

\*سعد علي محمود  
رئاسة الجامعة، جامعة الأنبار، الأنبار،  
العراق  
Saad A. Mahmood  
University Presidency, University  
of Anbar, Anbar, Iraq  
[Saad.ali@uoanbar.edu.iq](mailto:Saad.ali@uoanbar.edu.iq)

ابراهيم خالد مصطفى  
رئاسة الجامعة، جامعة الفلوجة، الأنبار،  
العراق  
Ibrahim Kh. Mustafa  
University Presidency, University  
of Fallujah, Anbar, Iraq  
[Ibrahim.Khalid@uofallujah.edu.iq](mailto:Ibrahim.Khalid@uofallujah.edu.iq)

**معلومات البحث:**  
• تاريخ الاستلام: 01-04-2202  
• تاريخ ارسال: 11-04-2023  
التعديلات  
• تاريخ قبول: 12-04-2023  
النشر

**\*المؤلف المراسل:**  
سعد علي محمود  
[Saad.ali@uoanbar.edu.iq](mailto:Saad.ali@uoanbar.edu.iq)

**المستخلص**

تنبع أهمية البحث الحالي من دوره في معرفة مدى تأثير القوة الناعمة كمتغير مستقل في تحقيق الرضا الوظيفي كمتغير تابع في مديرية تربية الأنبار، إذ يسعى البحث الى معرفة كيفية الافادة من اساليب القرارات الرشيدة المتبعة من قبل اصحاب القرار من اجل ترسيخ مبادئ الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديرية تربية المحافظة، وقد اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز بحثهم، إذ تم اختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية لبيان علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين، من اجل التوصل الى إجابات عن التساؤلات الخاصة بمشكلة البحث، تم اختيار عينة قصدية عمدية تمثلت ب (36) شخصاً من اصحاب القرار في مديرية تربية محافظة الأنبار، وتم الاعتماد الاستبانة كأداة رئيسة في جمع وتحليل البيانات، إذ تم تحليل ومعالجة البيانات وفق البرنامج الاحصائي (SPSS)، باستخدام مجموعة من الوسائل الإحصائية مثل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري الموزون والأهمية النسبية)، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها علاقة ارتباط وتأثير قوي بين القوة الناعمة والرضا الوظيفي في مديرية تربية الأنبار وهذا يعني وجود اهتمام واضح من قبل اصحاب القرار في مديرية تربية الأنبار بعملية الاتصال والتواصل بين افراد المنظمة فضلاً عن المهارات الأخرى من اجل تحقيق الرضا الوظيفي لمنظمتهم، اما ابرز التوصيات التي توصل اليها البحث هي يتوجب على المنظمة تشجيع روح العمل الجماعي بين افراد المنظمة من اجل الوصول الى الاهداف المرجوة.

**الكلمات المفتاحية:** القوة الناعمة، الرضا الوظيفي، مديرية تربية الأنبار

**Abstract**

The importance of the current research stems from clarifying the effect of soft power as an independent variable in achieving job satisfaction as a dependent variable, as the research seeks to how to benefit from the methods of rational decisions by decision makers in order to consolidate the principles of job satisfaction among workers in a governorate education directorate, The descriptive analytical approach was adopted to complete the research, as a number of main and sub-hypotheses were tested to indicate the relationships of correlation and influence, and answers to the questions of the research problem were reached, as an intentional sample was chosen, represented by (36) decision-makers in the Governorate Education Directorate Anbar, the questionnaire was adopted as a main tool for collecting information, as the information was analyzed and processed according to the statistical program (SPSS), and the means represented by the arithmetic mean, the weighted standard deviation, and the relative importance were used. Anbar in the process of communication and communication between the members of the organization. As for the most prominent

recommendations of the research, the organization should encourage the spirit of teamwork among the members of the organization in order to reach the desired goals.

**Keywords:** soft power, job satisfaction, Anbar Education Directorate.

## المقدمة

تشهد المنظمات اليوم تغيرات متسارعة واحتدام للمنافسة فيما بينها نتيجة لتطور المهام الخاصة بأداء الاعمال الموكلة اليها اضافة الى التطور التكنولوجي المتسارع فيها ، وهذا التطور دعا المنظمات اليوم الى التفكير بحلول جذرية تستطيع من خلالها تحقيق الرضا الوظيفي لجميع العاملين لديها فضلاً عن تحقيق الرضا للمنظمة بصورة عامة لكي تستطيع مواكبة التغيرات الحاصلة في محيطها والحفاظ على الافراد العاملين لديها. ومن هنا لابد لقادة المنظمات من التفكير بمجموعة من العوامل المهمة والمحورية تستطيع من خلالها تحقيق ذاك الرضا ، اذ ان التغيرات التي تشهدها بيئة المنظمات الداخلية والخارجية تتطلب منها ان تكون بحالة تأهب واستعداد لأي منافسة او ردود فعل من قبل المنظمات الاخرى التي تسعى جاهده لتكوين مكانه لها على حساب المنظمات الأخرى، من هنا لابد ان يركز قادة المنظمات اليوم على مجموعة من القوة الخفية الخاصة بهم (القوة الناعمة) يعملون من خلالها الى إعادة هيكلة مسارات العمل في المنظمة من اجل تحقيق الرضا الوظيفي بصورة اجمالية على جميع مستويات المنظمة لكي تكون فاعلة في تحقيق الأهداف التي ترمي للوصول اليها .

## المبحث الاول : الاطار المنهجي للبحث

### اولاً: مشكلة البحث

تبرز مشكلة البحث بصورة عامة من كون العالم اليوم يمر بثورة تكنولوجية كبيرة ومتسارعة، اذ اصبح الاستثمار برأس المال الفكري والابداعي ضرورة مهمة في استدامة المنظمة وبقاءها الى ابعد مدى ممكن، وبالتالي يتطلب وجود قيادة تعمل على استخدام مهارات وقوى خاصة بها تقوم على اسلوب تحفيزي يحاكي متطلبات العاملين ويدعم افكارهم الابداعية التي من شأنها ان تحقق الرضا الوظيفي وبالتالي سيلقي بظلاله في المحافظة على مكانة المنظمة بصورة مستقبلية.

وتركز مشكلة البحث الحالية على مديرية تربية الانبار باعتبارها واحدة من المديريات المهمة على مستوى العراق التي تعاني من مشاكل عدة تتعلق بكيفية تحقيق الرضا الوظيفي المنشود داخل مديريتها وفروعها المنتشرة داخل المحافظة، وهذا يتطلب من القادة المسؤولين على المديرية التمتع بمجموعة من القوة الناعمة التي تستطيعون من خلالها التأثير على الموظفين من اجل جعلهم اكثر رضاً مما يدفعهم الى تحقيق المزيد من الإنجاز على مستوى مديرتهم، ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال التساؤل الآتي:

( هل يستطيع قادة مديرية تربية الانبار استخدام ما يمتلكونه من مهارات وقوى ناعمة من اجل تحقيق الرضا الوظيفي ) ؟ ومن خلال التساؤل الرئيسي تبرز التساؤلات الآتية :

1. هل هنالك فهم لمفهوم القوة الناعمة من قبل المنظمة المبحوثة ؟
2. هل هنالك فهم لمفهوم الرضا الوظيفي من قبل المنظمة المبحوثة ؟
3. ما مدى وجود القوة الناعمة لدى قيادات مديرية تربية الانبار وما هو تأثيرها على الرضى الوظيفي ؟
4. هل هنالك وجود لفروق معنوية في إجابات العينة بالنسبة لمتغير القوة الناعمة والرضا الوظيفي ؟

### ثانياً: أهمية البحث

تُظهر أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على أهمية المتغيرات التي يتطرق لها ذلك لاجل بناء اطار نظري علمي يحظى باهتمام على مدى واسع من قبل عدد كبير من الباحثين، اذ تعد القوة الناعمة اسلوب اداري فعال في حال امتلاكه من قبل اصحاب القرار في المنظمة المبحوثة ،كونها سوف تنعكس بشكل ايجابي على تحسين الاداء وتحقيق رضا وظيفي داخل المنظمة، وتبرز اهمية البحث بالاتي :

1. توجيه انظار المنظمة مكان التطبيق صوب النتائج الجيدة التي ستحققها متغيرات البحث وضرورة العمل بها من اجل تحقيق تميز بالأداء ورضا بالعمل .
2. الخروج بموضوع علمي مستند على ادبيات الجانب النظري ومنطلقات الجانب التطبيقي يمكن ان تستفيد منه المنظمات عنده تطبيق متغيراته على ارض الواقع .
3. تشجيع العمل بأساليب القوة الناعمة داخل المنظمة والذي من شأنه ان يساهم في تنمية روح التعاون الجماعي بين العاملين واكسابهم الرضا عن قرارات رؤوسهم واسلوب التعامل بإنصاف وتحفيز .
4. تنبيه المنظمة المبحوثة الى اعطاء مجال من التواصل الافقي والعمودي داخل المنظمة وأهمية ان تعطي دور اكبر للأفراد للعمل بروح الفريق الواحد لاجل تبادل الافكار والخروج بقرارات رشيدة تساهم في تقدم المنظمة والمحافظة على مكانتها.

### ثالثاً: أهداف البحث

الهدف الذي يسعى اليه البحث هو توضيح ابرز الابعاد الاساسية للقوة الناعمة والرضا الوظيفي التي من شأنها ان توفر استفادة للمنظمة المبحوثة، اذ تبرز اهداف البحث من خلال الآتي :

1. اظهار مدى توافر متطلبات تطبيق القوة الناعمة بصورة اساسية في مديرية التربية الانبار.
2. بيان المؤشرات الخاصة بالقوة الناعمة وتحليلها كذلك توضيح علاقة الارتباط والتأثير بين القوة الناعمة والرضا الوظيفي داخلة المديرية موضوع البحث.

القيادة واحترافية العمل، مهارات ادارة الوقت) والرضا الوظيفي.

وتتفرع منها فرضيات خمس على النحو الاتي:

**1-1 : الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد مؤشرات مهارة الاتصال والتواصل والرضا الوظيفي .

**1 - 2 : الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين مجال مهارة التعاون والعمل الجماعي والرضا الوظيفي.

**1 - 3 : الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد مجال مهارة الالتزام بأخلاقيات المهنة والرضا الوظيفي.

**1-4: الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد مجال مهارة القيادة واحترافية العمل والرضا الوظيفي.

**1-5: الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين مجال مهارة ادارة الوقت والرضا الوظيفي .

#### خامساً: المخطط الفرضي

الغرض من المخطط الفرضي توضيح العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسة والفرعية ذات العلاقة والتي تتجسد في فرضيات البحث المعتمدة ، اذ يوضح الشكل (1) المخطط البحثي الفرضي متمثلاً بعلاقة الارتباط والتأثير لمتغيرات البحث من خلال الاتي :

**1- المتغير المستقل ( Independent Variable )** القوة الناعمة . متمثلة بأبعادها (مهارة الاتصال والتواصل، مجال مهارة التعاون والعمل الجماعي، مجال مهارة الالتزام بأخلاقيات المهنة، مجال مهارة القيادة واحترافية العمل، مجال مهارة ادارة الوقت) .

**2- المتغير المعتمد ( Dependent Variable )** الرضا الوظيفي . متمثلاً بأبعاده (الرضا عن الحوافز والمكافآت، الرضا عن ظروف العمل، الانتماء للوظيفة، الامن والاستقرار الوظيفي، التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل

3. توجيه انظار اصحاب القرار صوب ابرز نقاط الضعف والمشكلات من خلال جملة من الاستنتاجات ورفدهم بعدد من التوصيات بهدف تطوير مفهومي القوة الناعمة الرضا الوظيفي في المنظمة .

4. التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة المتمثلة بالقوة الناعمة والرضا الوظيفي وابعادهما .

#### رابعاً: فرضيات البحث

تتمثل فرضيات البحث بكونها رأي مبدئي لحل مشكلة البحث، اذ تم صياغة فرضيات البحث الرئيسية والفرعية على وفق ما يلي :

**الفرضية الرئيسة الاولى (H0):** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القوة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال والتواصل، مهارات التعاون والعمل الجماعي، مهارات الالتزام بأخلاقيات المهنة، مهارات القيادة واحترافية العمل، مهارات ادارة الوقت) والرضا الوظيفي.

وتتفرع منها فرضيات خمس على النحو الاتي:

**1-1 : الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد مؤشرات مهارة الاتصال والتواصل والرضا الوظيفي.

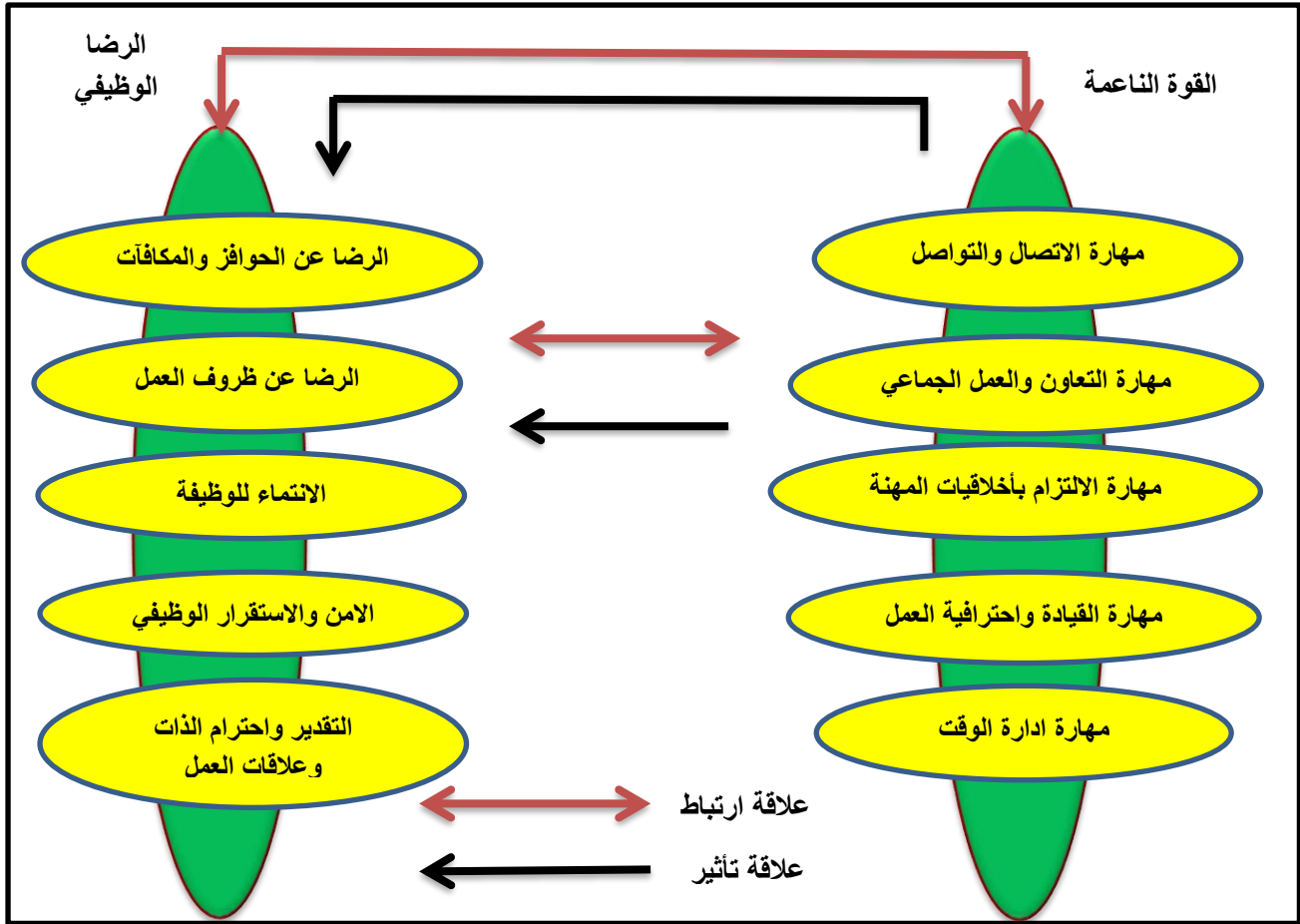
**1 - 2 : الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين مجال مهارة التعاون والعمل الجماعي والرضا الوظيفي.

**1 - 3 : الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد مجال مهارة الالتزام بأخلاقيات المهنة والرضا الوظيفي.

**1-4: الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد مجال مهارة القيادة واحترافية العمل والرضا الوظيفي.

**1-5: الفرضية الفرعية الخامسة:** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين مجال مهارة ادارة الوقت والرضا الوظيفي.

**الفرضية الرئيسة الثانية (H0):** لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين القوة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال والتواصل، مهارات التعاون والعمل الجماعي، مهارات الالتزام بأخلاقيات المهنة، مهارات



شكل (1) المخطط الفرضي

المصدر : اعداد الباحثين

### المبحث الثاني : الاطار النظري

#### اولاً: مفهوم القوة الناعمة

تتطلب القيادة في منظمات اليوم عدم الركون لاستخدام اسلوب القيادة الشديدة في توجيهاتها للعاملين بل استخدام اسلوب يتميز بالشفافية والتحفيز، وجاء مفهوم القوة الناعمة في القرآن الكريم بقوله تعالى (فَقُولْ لَهُ قَوْلًا لَيْنًا لَهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَى) (سورة طه: الآية:44)، ومعنى ذلك (القول اللطيف) أي (الناعم)، ويعد مفهوم القوة الناعمة من المفاهيم الحديثة نسبياً والتي ظهرت على يد جوزيف ناي عام 1990 من خلال مقاله المنشور في مجلة السياسة الخارجية بعنوان القوة الناعمة (الرعيدي، 2020: 90)، وتعرف القوة الناعمة في أبسط تعريف لها بأنها القدرة على بسط النفوذ وتغيير الاتجاهات أداء وسلوك الآخرين (Wagner, 2014:5)، ويشار ايضاً للقوة الناعمة بأنها القدرة على الحصول على النتائج المفضلة عن طريق الجذب بدلاً من الإكراه أو الدفع (Nye, 2017:10)، ويعبر عن القوة الناعمة على أنها القدرة للتأثير على شخص ما للتعرف بطرق لا يمكن أن يتصرف بها هذا الكيان بطريقة اخرى (Hackbarth, 2008:3)، ومدلول القوة الناعمة يمكن أن يتمثل بالعلاقة بين مجموعة من الأفراد يكون فيها فن التأثير واضح المعالم (Karki, 2020:163)، وتعتبر القوة الناعمة الطريقة التي يتم من خلالها جذب العديد من الثقافات والتصورات للوصول الى مرحلة أكثر واقعية (Calder, 2009:30)، فالقوة الناعمة هي الوسيلة التي عن طريقها تستعمل وسائل

#### سادساً: مجتمع وعينة البحث

تشمل عينة البحث جانب او جزء من افراد المجتمع الاصل تتصف بصفاتة المشتركة، اذ ان الباحث لا يحتاج الى دراسة كافة افراد المجتمع لان العينة المختارة تغنيه عن ذلك ، اذ تم الاعتماد على اسلوب العينة القصدية العمدية ،كونها من الاساليب غير العشوائية وتعطي للباحث دقة في النتائج التي يحصل عليها ،ويشار لها على انها جميع الافراد الذين يمثلون حالة او موضوع معين وتتوافر بهم جميع الخصائص والصفات التي يراد دراستها ،اذ اشتملت عينة البحث على مجموعة من اصحاب القرار في مديرية تربية الانبار مكونة من (36) شخصاً تم اختيارهم على اساس امتلاكهم مستوى علمي وثقافي وخبرة بحكم مراكزهم الادارية وكونهم مسؤولين عن اتخاذ القرارات في المنظمة موضوع البحث.

#### سابعاً: حدود البحث

1. الحدود الزمانية : غطت الحدود الزمانية للبحث للفترة من تاريخ 2023/1/15 ولغاية تاريخ 2023/3/25 ، وهي الفترة التي استغرقها الباحثين لغرض انجاز بحثهم.
2. الحدود المكانية: وتمثلت الحدود المكانية بمديرية تربية الانبار وهي احدى المديريات التابعة لوزارة التربية العراقية

2. **مهارة التعاون والعمل الجماعي:** ينجح الابتكار حني يجتمع أشخاصٌ من تخصصات وخلفيات مختلفة، لوضع احتمالاتٍ جديدة لم يكن أيٌ منهم يستطيع تصوّرها بمفرده هو يتطلب تحقيق هذا أن يتعاون الأفراد المختلفون في العمل معاً على أفضل (9:2017, emei). ويمكن تعريف العمل الجماعي بأنه نتاج الجهود المعنوية والمادية التي يبذلها الأفراد داخل المجموعات والتي تربطهم روابط قوية مشتركة تدفعهم الى أداء مميز (87:2012, Farahat)، وبشار لها على انها عملية ديناميكية يشارك فيها اثنان أو أكثر ممن لديهم الخلفيات والمهارات التكميلية وتقاسم الأهداف المشتركة فضلاً عن ممارسة الجهد البدني والعقلي المتضافر في التقييم والتخطيط (238:2008, Andreas).
3. **مهارة الالتزام بأخلاقيات المهنة:** تتعلق أخلاقيات العمل بمعايير معينة ومجموعة من القيم التي يعتبرها العامل أساسية في نظره أثناء القيام بعمل ما وكل هذا يصبح أساساً ثقافة العمل الحالية (2:2012, Arockia)، وتعرف اخلاقيات المهنة بأنها هي مجموعة من الأنظمة والقواعد التي تسيطر على سلوكيات شخص أو مجموعة من الأشخاص في مجال العمل والأعمال مثل الأخلاق (2:2014, Davis).
4. **مهارة القيادة واحترافية العمل:** يرتبط التطوير المهني ارتباطاً مباشراً بالأنشطة اليومية للعمال ويجب أن تكون جزء من عملية أوسع للتعليم المستمر التطوير المهني يتوافق مع نمو ونضج المعرفة والمهارات والمواقف المكتسبة طوال حياة العمال، نتيجة الإجراءات الرسمية وغير الرسمية للتعليم في العمل (125:2018, Luciana). وتعرف مهارة القيادة الاحترافية بأنها حالة فريدة غير مسبوقه للعادة تظهر لشخص او لعدة اشخاص يمتلكون مهارة غير عادية لفعل شيء او سلوك يختلف عن الآخرين (214:2008, Linda).
5. **مهارة إدارة الوقت:** هي ببساطة عملية تنظيم وتخطيط كيفية تقسيم وترتيب الجداول الزمنية من بين تعهدات محددة من أجل تحقيق أقصى قدر من الفعالية بطريقة فعالة للمنظمة (35:2021, Pureheart). وتعرف مهارة ادارة الوقت بانها عملية التخطيط وممارسة الرقابة الواعية على مقدار الوقت الذي يقضيه الأفراد على أنشطة محددة، وخاصة لزيادة الفعالية الكفاءة أو الإنتاجية (13:2010, James).

#### ثانياً: مفهوم الرضا الوظيفي

تتطلب البيئة الداخلية للمنظمة بان يسودها جو من الايجابية والتفاهم الفكري، والذي سوف ينمي دافع الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما سينعكس بشكل ايجابي على تحسين الاداء، اذ يعبر عن الرضا الوظيفي هو مشاعر العامل تجاه وظيفته (33:2015, Ampadu). ويُعرّف الرضا الوظيفي بأنه الرضا النفسي والفسولوجي للموظفين تجاه بيئة العمل والوظيفة نفسها، مما يعكس رد فعل شخصي على حالة العمل (2:2022, Moslehpour et al.)، الرضا

الإقناع والقدرة على استمالة الأفراد بالحجة والبرهان. (Myers,2017:12). ومن خلال ما تقدم يعرف الباحثون القوة الناعمة بانها " اسلوب قيادي يعتمد بالدرجة الأساس على فهم سلوك العاملين وطرق تفكيرهم من اجل استخدام افضل الطرق الناعمة والتحفيزية لقيادتهم بما ينعكس بالإيجاب على تحسين ادائهم وصولاً الى تحقيق الاهداف المرجوة.

#### ثانياً: أهمية القوة الناعمة

يمكن توضيح أهمية القوة الناعمة في الوقت الراهن في كونها الأداة أو الوسيلة التي من خلالها تستطيع المنظمات على اختلافها من استمالة أفرادها بطريقة فريدة من نوعها من أجل الوصول الى الأهداف المرسومة (2:2014, Wagner)، والقوة الناعمة تؤدي دوراً بارزاً في عملية البناء المنظمي والحفاظ على صورة أكثر جاذبية لتجعل من سلطة الإدارة ما يمكنها من التعامل بمرونة مع الأحداث المتسارعة (10:2021, Bry)، كما وتقوم أهمية القوة الناعمة بشكل رئيسي على النفوذ الثقافي الذي ليس له أي قوة سياسية، اذ تعتبر الأكثر تأثيراً بصورة مباشرة وتقوم على نتائج استعمال استراتيجيات القوة الناعمة على ظروف محددة (33:2010, Lee).

وتبرز أهمية هذا النوع من القوة من موارد مثل الثقافة والجاذبية الايديولوجية، وبالتالي فان على الاستقطاب واقناع الافراد ليس عن طريق الارغام والقوة، وانما من جاذبيتها السياسية والثقافية ونحوها، لذا فهي مصحوبة بموارد القوة غير المادية على عكس القوة الصلبة التي عادتاً ما تترافق مع الوسائل المادية (العزاوي، 2022: 96)، وفيما يخص القوة الصلبة هي عندما تقوم الدول باستعمال الطرق العسكرية والاقتصادية مؤثر سواء بالسلوك أو في المصالح أو الهيئات السياسية إلخ، إنها تعتبر صورة من صور القوة السياسية التي في الأغلب ما تتصف بالعدوانية أي أنها تتم بالإكراه، تكون القوة أكثر فاعلية فوراً عندما تلزمه هيئة سياسية على غيرها ممن يعتبروا أقل منها قوة عسكرية أو قوة اقتصادية (58:2015, Blond). ومن جانبنا نرى بان القوة الناعمة لها دور كبير ومؤثر في تحريك اتجاهات الاشخاص ورغباتهم فضلاً عن تأثيرها على كيفية تفكيرهم بصورة عامة لذا فهي تدفعهم بصورة لا شعورية نحو الانجاز بعيداً عن سياسات المنظمة ولوائحها الرسمية.

#### ثالثاً: ابعاد القوة الناعمة

وجد الباحثين ان هنالك تباين في اراء الباحثين في مجال القوة الناعمة من حيث تحديد ابعاد هذا المفهوم وبالتالي يتفق الباحثين مع الابعاد التي تطرق لها (معوض، 2019)

1. **مهارة الاتصال والتواصل:** يرى (الشاعر، 2012: 41) أن الهدف الرئيسي لمهارة التواصل الإداري يتمثل في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد، وهي عملية تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الأفراد، داخل نسق اجتماعي معين (حسين، 2008: 191).

إمكانات وقدرات الفرد وطاقاته الكامنة في محيط العمل وكذلك خلق التوازن بين قدرات الفرد الخاصة والمهنة للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد المنظمة تحقيقها فبقدر ما تمثل وظيفته مصدر إشباع ومنافع متعددة بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة ويزداد ارتباطه بها (بن بركات والعلواني، 2021: 25)، كما ان أهمية الرضا الوظيفي تكمن في ارتباطه بالموارد البشري الذي يمثل المحور الرئيسي والثروة الحقيقية في نجاح المؤسسات ، فهو يمثل مشاعر الافراد العاملين سواء كان مدير، موظف، أو عامل بسيط (صياد ومحمدي، 2021: 12)، وينظر إلى القيادة على أنها مُحدّد مهم للتنبؤ بالفعالية التنظيمية والرضا الوظيفي، كما تظهر الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة والرضا الوظيفي، وبين مجموعة من الباحثين عن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي في ظل سلوك القيادة التوجيهي عندما يكون العمل منظم للغاية وتحت سلوك داعم عندما يكون العمل غير منظم بشكل صحيح. كما توجد علاقة إيجابية بين سلوك القيادة والرضا الوظيفي (Mustaqim, 2016: 177)، كما ان للرضا الوظيفي أهمية بالنسبة للمجتمع تتمثل في ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفاعلية الاقتصادية وكذلك ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع (عاشر وحمدوش، 2021: 27)، وتبرز أهمية الرضا الوظيفي من خلال اسهامه في رفع مستوى الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الولاء التنظيمي (مزيان، 2022: 152)، اما بالنسبة للعاملين فهو يؤدي الى رفع الروح المعنوية لدى العاملين وكذلك تحقيق التوافق سواء كان الاجتماعي او الفردي بالإضافة الى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل وانخفاض مستوى الصراع مع بقية العاملين او مع الإدارة (برياح وموساوي، 2016: 5). اذ ان الموظفين الراضين أقل عرضة لدوران العمل، فمن المرجح أن يواجه العملاء وجوهاً مألوفة ويتلقون خدمة ذات خبرة. هذه الصفات تبني رضا العملاء وولائهم (صكر، 2022: 179)، كما أن السلوك الذي يساعد المنظمة على النجاح يحدث على الأرجح عندما يكون الموظفون متحفزين جيداً ويشعرون بالالتزام تجاه المنظمة، وعندما تمنحهم الوظيفة مستوى عالٍ من الرضا (Ali & Anwar, 2021: 22).

### ثالثاً: أبعاد الرضا الوظيفي

تختلف الأبعاد المؤثرة في الرضا الوظيفي باختلاف نظرة كل باحث لهذا المتغير المهم في نجاح المنظمات وكذلك باختلاف رغبات الموظفين وميولهم الشخصية، ويتفق الباحثون مع الأبعاد التي حددتها (سليمان، 2022: 257) والتي تتمثل بما يلي:

1. **الرضا عن الحوافز والمكافآت:** للحوافز أهمية كبيرة في الفكر الإداري بسبب التأثير الذي تلعبه في سلوك العاملين والمتمثل بالتصرفات والسلوكيات التي تصدر عنهم لتحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسة التي يعملون فيها خصوصاً وان كفاءتهم تعتمد على عنصرين هما المقدرة على العمل والتي تتمثل بخبرات الفرد ومهاراته، والرغبة في العمل والذي يتمثل بالحوافز التي تدفع العامل لنهج سلوكيات تؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة (عباس ويونس، 2010: 229).

الوظيفي هو حكم تقييمي إيجابي (أو سلبي) يتخذه المرء بشأن وظيفته أو وضعه الوظيفي ويدرك العلماء ويقبلون أن الرضا الوظيفي يتغير بمرور الوقت (Riza et al, 2015: 3)، يرمز الرضا الوظيفي إلى الشعور بالرضا وحرية التفكير والبعد عن التوتر والنهج الواثق تجاه متطلبات الوظيفة من قبل الموظفين، أي إنه يدل على مخاوف مستقبلية ومؤثرة لأصحاب العمل والموظفين في كل منظمة (Dhamija et al, 2018: 3)، كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه مدى إعجاب الناس بوظائفهم أو كرههم لها ويتأثر بعوامل مختلفة، اذ بالنسبة لبعض الموظفين يعد العمل أمراً أساسياً في حياتهم ويستمتعون به، بينما يكره الآخرون وظيفتهم ويبقون فقط لأنهم مضطرون لذلك (Roberts, 2019: 18).

ويشتمل الرضا الوظيفي على غرار العديد من المواقف الوظيفية الأخرى، على مكون عاطفي، ومكون معرفي، وهدف يتم توجيه السلوك إليه، ويشير المكون العاطفي إلى المشاعر التي يحملها الفرد فيما يتعلق بالهدف من السلوك بينما يشير المكون المعرفي إلى المعتقدات أو الأحكام حول الهدف من ذلك السلوك (DAGOSTA, 2020: 3)، والرضا الوظيفي هو موقف عمل إيجابي ناتج عن تجارب بيئة العمل الإيجابية وينتج الرضا الوظيفي عندما تلي الوظيفة رغبات واحتياجات الموظفين المتعلقة بالعمل وتؤثر الطريقة التي تعامل بها المنظمة موظفيها على الرضا الوظيفي (Lambert, 2019: 2)، كما يشير مصطلح الرضا الوظيفي إلى المواقف والمشاعر التي يشعر بها الناس تجاه عملهم كما يمثل شعوراً يظهر نتيجة الإدراك بأن الوظائف توفر الاحتياجات المادية والنفسية (Loana, 2020: 3307).

يرتبط الرضا الوظيفي بمتغيرات مثل معدل الدوران ، والتعب ، والعمر ، ومستوى العمل ، وحجم المنظمة . (Syardiansah et al, 2020: 850).

1. **معدل دوران الموظفين :** وفي الوقت نفسه ، عادة ما يكون الموظفون الأقل رضاءً أعلى في معدل دورانهم.
2. **مستوى التعب :** يميل الموظفون غير الراضين إلى ارتفاع معدل الغياب. غالباً ما لا يحضرون العمل لأسباب غير منطقية وذاتية.
3. **العمر :** هناك ميل للموظفين الأكبر سناً ليكونوا أكثر رضا من الموظفين الصغار نسبياً.
4. **مستوى العمل :** يميل الموظفون الذين يشغلون مستويات أعلى من العمل إلى أن يكونوا أكثر رضا من الموظفين الذين يشغلون مستوى أدنى من العمل، ويُظهر الموظفون ذوو المستويات الأعلى من العمل مهارات عمل أفضل وينشطون في التعبير عن الأفكار ويكونون مبدعين في العمل.
5. **حجم المنظمة :** وحجم المنظمة يمكن أن يرضي الموظفين ذلك لأن حجم المنظمة مرتبط أيضاً بالتنسيق والتواصل ومشاركة الموظفين.

### ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي في إشباع حاجات الفرد إشباعاً كاملاً في العمل وتحقيق أقصى قدر ممكن من

العمل فيقصد بها العلاقات التي تنشأ نتيجة قيام الموظف بالبدء بالعمل لدى صاحب العمل مقابل اجر يتم الاتفاق عليه مسبقاً (سعيدة وسميرة، 2018: 18).

### المبحث الثالث : الاطار العملي للبحث المحور الأول : تحليل اختبار الثبات

يعد اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) واحداً من المقاييس المهمة في علم الاحصاء الذي تم تطويره بواسطة (Lee Cronbach) عام (1951) والهدف منه توفير مقياس للاتساق الداخلي لاختبارات الإحصائية ويتم التعبير عنه كرقم بين (0) و(1) من الناحية الرياضية، (53:2011) (Tavakol & Dennick). ووفقاً للاختبار الذي تم اجرائه على عينة البحث فقد بلغت قيمة معامل الثبات لمتغيري البحث (القوة الناعمة والرضا الوظيفي) معاً (0.943). وهذه القيمة عالية جداً واكبر من المتوسط بكثير وهي تؤشر اجتياز متغيري البحث لاختبار الثبات بنجاح وكما موضح في الجدول رقم ( 1 )، فضلاً عن ذلك فقد حقق المتغير المستقل القوة الناعمة معامل ثبات عالي مقداره (0.930) فيما حقق المتغير التابع ثباتاً عالياً مقداره (0.888)، وهذا يعني ان متغيري البحث بصورة مفردة قد اجتازا اختبار الثبات بنجاح.

2. الرضا عن ظروف العمل: يتأثر رضا العاملين عن العمل بعدد من المتغيرات المهمة مثل درجة تنوع المهام الذي يساهم في الحد من الملل النفسي، وكذلك درجة الحرية في طريقة أداء العمل، وكذلك مدى استخدام الفرد لطاقاته الذاتية، بالإضافة الى خبرات النجاح والفشل (أهناني، 2017: 22).

3. الانتماء للوظيفة: يقصد به مدى ارتباط الموظف بوظيفته وهذا الانتماء يبني على تصور الموظف بتناسق وتوافق قيمه واهداف مع قيم واهداف المنظمة التي يعمل بها، بحيث يبذل كل طاقاته ومهاراته وخبراته لتحقيق اهداف المنظمة مع الاستمرار في العمل بها (خنفر وقجة، 2021: 72).

4. الامن والاستقرار الوظيفي: يقصد بالامن الوظيفي شعور الموظف بالاطمئنان على مصدر دخله ومدى استقراره في العمل وعدم وجود ضغوط عمل مثل الصراعات على المستوى الشخصي او التنظيمي (كيرد والصفرائي، 2021: 413) يرتبط الاستقرار الوظيفي بمدى الرضا المهني لدى العاملين فعدم الشعور بالراحة والرضا والتحرر من قبل العاملين يعتبر من اهم مظاهر غياب الاستقرار الوظيفي (غشمان، 2019: 11).

5. التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل: يقصد بتقدير الذات هو الحكم الشخصي للموظف على قيمته الذاتية في عمله ومدى الاعتقاد بأنه ناجح ومهم بالنسبة لمنظمتهم (بن درف ومكي، 2020: 147)، اما علاقات

### جدول رقم ( 1 ) اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) لمتغيري الاستبانة (القوة الناعمة والرضا الوظيفي)

تعليق الباحث	معامل ثبات Cronbach's Alpha	متغيرات الدراسة	
		المستقل	المهارات الناعمة
تمتلك فقرات المتغير المستقل ثبات قوي	0.930	المستقل	المهارات الناعمة
تمتلك فقرات المتغير المستجيب ثبات قوي	0.888	المستجيب	الرضا الوظيفي
وجود ثبات قوي جداً لدى جميع فقرات الاستبانة	0.943	مجموع فقرات الاستبانة	

النسبة %	العدد	الفئة	المعلومات التعريفية
9%	3	من 45 - 54	النوع الاجتماعي
6%	2	55 سنة فأكثر	
100 %	36	المجموع	العمر
3%	1	دبلوم	
44%	16	بكالوريوس	
36%	13	ماجستير	
17%	6	دكتوراه	
100 %	36	المجموع	التحصيل العلمي
6%	2	أقل من 5 سنوات	
8%	3	من 6 الى 10	
50%	18	من 11 الى 15	
22%	8	من 16 الى 20	
8%	3	من 21 الى 25	
6%	2	26 سنة فأكثر	عدد سنوات الخدمة
100%	36	المجموع	

يبين الجدول رقم ( 2 ) بأن عدد الذكور في مديرية تربية الانبار الذين يشغلون مناصب وظيفية

### المحور الثاني : وصف مجتمع البحث

في هذا الجزء سوف نتعرف على خصائص العينة المبحوثة وما تمتاز بها من عوامل وصفات جعلتها محط اهتمام الباحثين كالعوامل (الشخصية والديمغرافية والمؤهلات العلمية) ، ولغرض هذا البحث فإن العينة المبحوثة تتكون من (36) مستجيب مثلوا قيادات مديرية تربية الانبار بالكامل عن طريق اجراء (دراسة مسحية)، اذ يوضح الجدول (2) وصف للعينة وكما يلي:

جدول رقم ( 2 ) نتائج التحليل الوصفي للمعلومات التعريفية لعينة البحث

النسبة %	العدد	الفئة	المعلومات التعريفية
97%	35	ذكر	النوع الاجتماعي
3%	1	انثى	
100 %	36	المجموع	العمر
30%	11	من 25 - 34	
55%	20	من 35 - 44	

متغيري البحث وابعادها، فضلاً عن إيجاد علاقة التأثير بينهما باستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط.

### أولاً: عرض وتحليل ابعاد المتغير المستقل القوة الناعمة

عند امعان النظر في الجدول رقم (3) نلاحظ ان المتغير المستقل القوة الناعمة قد حققت اجابة جيدة لمجمل فقرات المتغير بصورة عامة ، فقد بلغت قيمة الوسط الحسابي للمتغير بصورة عامة (3.86) وهذا مستوى جيد عالي، في حين بلغ الانحراف المعياري له (0.84) وكان معامل الاختلاف لإجابات العينة المبحوثة (21.87) فيما كانت الاهمية النسبية (77.24)، وهذه النسبة تؤشر بأن افراد العينة المبحوثة في مديرية تربية الانبار لديهم اهتمام بمتغير القوة الناعمة وهذا ما عكسته اجاباتهم على فقرات الاستبيان، وهذا ما انعكس ايجاباً على نتائج التحليل الاحصائي التي بينت تجانس اجاباتهم فضلاً عن فهمهم لفقرات الاستبيان ، وفيما يخص ابعاد المتغير فكانت نتائجها كما يلي:

#### 1. تحليل بعد (مهارات الاتصال والتواصل)

الارقام الواردة في الجدول رقم (3) تبين ان البعد الاول (مهارات الاتصال والتواصل) قد حققت وسطاً حسابياً موزوناً مقداره (3.98) وهذه القيمة من الناحية الإحصائية هي اعلى من قيمة الوسط الفرضي في الاحصاء البالغة (3) وهي تدل على ان اغلب افراد العينة موضوع البحث لديهم الدراية والفهم الكافي لفقرات هذا البعد ، فيما كان الانحراف المعياري له (0.84) وهذا يؤشر وجود تجانس لدى المستجيبين عند اجاباتهم على فقرات هذا البعد ، في حين بلغت قيمة معامل الاختلاف له (21.02) فيا بلغت الاهمية النسبية له (79.67) وهذه النسب الاحصائية تؤشر وجود اهتمام واضح من قبل مديري تربية الانبار ببعد (مهارات الاتصال والتواصل) عند اجاباتهم على فقراته.

#### 2. تحليل بعد (مهارات التعاون والعمل الجماعي)

يتبين من الجدول رقم (3) أن البعد الثاني (مهارات التعاون والعمل الجماعي) قد حقق وسطاً حسابياً موزوناً متوسطاً مقداره (3.61) وهذه القيمة على الرغم من كونها اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) الا انها ليست مرتفعة وهذا ما انعكس واضحاً على قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (1) وهذه القيمة مرتفعة مما يدل على عدم اتفاق افراد العينة المبحوثة عند اجاباتهم على اسئلة هذا البعد ، في حين حقق معامل الاختلاف لهذا البعد قيمة مرتفعة هو الاخر مقدارها (27.7) وكانت الاهمية النسبية لهذا البعد (72.22)، وهذه الاجابة هي انعكاس لنوع من عدم الاتفاق من المستجيبين حول اهمية بعد مهارات التعاون والعمل الجماعي لهم من اجل الوصول الى الذي يرومون اليه في مديرية تربية الانبار.

اعلى بكثير من عدد الاناث ، اذ بلغ عدد الذكور (31) فيما بلغ عدد الاناث (1)، وهذه الارقام تعكس طبيعة البيئة التي تعيش فيها المحافظة والتي تميل في الغالب على ترشيح الذكور بصورة اكبر لتولي المناصب القيادية ، وفيما يخص الفئة العمرية نلاحظ بأن الفئة العمرية من (35-44) قد شكلوا نسبة كبيرة بلغ عددهم اكثر من النصف (20) شخصاً من اصل (36) وهذا يؤشر على ان اغلب القيادات العاملة في مديرية تربية الانبار هم من الفئات ذات العمر المتوسط وهذا انطباع جيد، تليها الفئة العمرية من (25 الى 34) اذ بلغ عددهم (11) وهذه الفئتين اعلاه تبين ان الفئات الشابة تشكل نسبة كبيرة وهذا مؤشر جيد يبين ان مديرية تربية الانبار لديها اهتمام اكبر بالفئات العمرية الشابة وتدعمها لتولي مناصب قيادية كونها الاكثر حماساً واندفاعاً لإنجاز الاعمال، فيما جاءت الفئات العمرية من (45 الى 54) و من (55 فأكثر) افي المراتب الاخيرة وهذا يؤشر بأنه على الرغم من ان مديرية التربية تعتمد بشكل كبير على الفئات الشابة انها لم تدع الامر متروك لحماسهم في انجاز الاعمال فقط بل مزجت ذلك بالخبرة والكفاءة المتوفرة لدى القيادات ذات الخبرة ، وفيما يخص التحصيل العلمي نجد ان اغلب العاملين هم من حملة شهادة البكالوريوس والماجستير بصورة ملحوظة، اذ بلغ عدد حملة شهادة البكالوريوس (16) من اصل (36) وهذا يعني أن مديرية التربية تدعم الاشخاص الجدد لشغل المناصب العليا لديها ، فيما بلغ عدد الذين يحملون شهادة الماجستير (13) وهذا العدد يؤشر مدى اهتمام مديرية التربية بتطوير مؤهلات قياداتها العاملة من اجل تعزيز سمعة ومكانة مديريتهم ، فيما بلغ عدد الذين يحملون شهادة الدكتوراه (6) اشخاص ، فيما كان عدد من يحمل شهادة دبلوم (1) فقط ، وفيما يخص عدد سنوات الخبرة نجد ان الاشخاص الذين لديهم سنوات عمل من (11 الى 15) قد شكلوا نصف عدد المدراء في مديرية تربية الانبار وهذا يعني ان اغلب القيادات في المديرية هم من الفئة الشابة الذين تتراوح اعمارهم ما بين (30الى 45) عام تقريباً فيما كانت بقية عدد سنوات الخبرة متباينة بين الفئات الاخرى.

### المحور الثالث : التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

سنلقي الضوء في هذا الجزء من البحث على وصف متغيري البحث، المتغير المستقل القوة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال والتواصل، مهارات التعاون والعمل الجماعي، مهارات القيادة واحترافية العمل، مهارات ادارة الوقت) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) بأبعاده (الرضا عن الحوافز، الرضا عن ظروف العمل، الانتماء للوظيفة، الامن والاستقرار الوظيفي، التقدير واحترام الذات)، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الوسائل والادوات الاحصائية مثل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف والاهمية النسبية)، فضلاً عن بيان ومعرفة علاقة الارتباط بين



تربية الانبار فضلاً عن انها متطلب اساسي عند التعامل اليومي ما بين القادة والموظفين ، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد (0.81) وهي تعكس بارتفاعها الملاحظ نوع من الاختلاف والتباين بين المستجيبين على اهمية هذا البعد ، وكان معامل الاختلاف لإجمالي البعد (21.79)، فيا كانت الاهمية النسبية جيدة بلغت (76.56) وهي تبين بان ان مديري تربية الانبار لديهم اهتمام بالبعد اعلاه عند اجاباتهم على فقرات الاستبانة ولكن ليس بالصورة الواضحة عند الاجابة.

#### 5. تحليل بعد (مهارات ادارة الوقت)

يوضح الجدول رقم (3) ان البعد الأخير (مهارات ادارة الوقت) من المتغير المستقل القوة الناعمة ، قد حقق وسطاً حسابياً موزوناً مرتفعاً مقداره (3.93) والقيمة هذه عالية وجيدة كونها اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وتبين هذه القيمة ان المستجيبين متفقين على الاغلب بمدى اهمية مهارات ادارة الوقت ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ، وسجل الانحراف المعياري للبعد بصورة اجمالية قيمة مقداره (0.86) وهي قيمة جيدة على الرغم من كونها مرتفعة نوعاً ما ، في حين بلغ معامل الاختلاف (17.24) فيما كانت الاهمية النسبية لإجمالي البعد (78.67)، وهذا يدل على ان مديري تربية الانبار على الرغم من اهمية هذا البعد لهم في تحقيق الرضا الوظيفي الا انهم لم يكونوا متفقين عليه وعلى اهميته.

#### 3. تحليل بعد (مهارات الالتزام بأخلاقيات المهنة)

عند امعان النظر في الجدول رقم (3) يتبين لنا ان البعد الثالث (مهارات الالتزام بأخلاقيات المهنة) قد حققت قيمة جيدة لوسطها الحسابي بلغت (3.96) وهذه قيمة جيدة من الناحية الاحصائية كونها اعلى من الوسط الفرضي المقدر ، وهي تدل على ان العينة المبحوثة متفقة بشكل كبير على اهمية الالتزام بأخلاقيات المهنة لما لها من تأثير ودور كبير في تعزيز رضاهم الوظيفي تجاه دائرتهم ، في بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد بصورة عامة (0.69) وهذا الانخفاض على الرغم من كونه ليس كبيراً الا انه جيد ويعكس تجانس الاجابة نوعاً ما عند الاجابة على اهمية هذا البعد، في حين بلغ معامل الاختلاف (17.61) وسجلت الاهمية النسبية لهذا البعد قيمة مقداره (79.11)، وهذا يشير بأن العينة المبحوثة من مديري تربية الانبار لديها المعرفة بمدى اهمية الاخلاق في تحقيق الرضى الوظيفي لهم .

#### 4. تحليل بعد (مهارات القيادة واحترافية العمل)

الجدول رقم (3) يبين لنا بأن البعد الرابع (مهارات القيادة واحترافيات العمل) قد حققت من الناحية الاحصائية وسطاً حسابياً متوسطاً عالياً مقداره (3.83) وهذه القيمة اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وهي جيدة ولكنها ليست بالمستوى المرتفع ، وهي تعني ان بعض افراد العينة المبحوثة يعيرون لمهارات القيادة واحترافية العمل اهمية كبيرة كونها عنصر اساسي في تحقيق الرضا الوظيفي لمديرية

جدول (3): الوسط الحسابي الموزون والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغير القوة الناعمة وابعادها

المتغير المستقل: المهارات الناعمة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية
1	تتسم أفكار المدير بالوضوح	3.89	0.85	21.97	77.78		
2	يملك المدير مهارة الاستماع الجيد	3.94	0.95	24.2	78.89		
3	يملك المقدرة على التعبير الشفهي	4.11	0.67	16.22	82.22		
4	يملك الدبلوماسية في التعامل مع الآخرين	4	0.79	19.82	80		
5	يملك مرونة التفاوض لأقناع الآخرين	3.97	0.91	22.9	79.44		
مهارات الاتصال والتواصل							
6	يستعين المدير بفريق عمل من الخبراء والاداريين	3.33	1.01	30.43	66.67		
7	يوضح المدير الصلاحيات المختلفة لكافة الاطراف ذات العلاقة	3.58	1.02	28.6	71.67		
8	لديه المقدرة على توزيع المهام حسب قدرات الافراد	3.61	0.99	27.52	72.22		
9	يؤمن بروح العمل لدى الفريق الواحد	3.75	0.97	25.8	75		
10	يؤمن بالتعاون البناء بين الافراد	3.78	0.99	26.17	75.56		
مهارات التعاون والعمل الجماعي							
11	يتصف بالموضوعية عند التعامل مع الآخرين	3.61	1	27.7	72.22		
12	يتحمل المدير مسؤولية الاعمال التي يؤديها	3.78	0.76	20.12	75.56		
13	يستطيع ضبط نفسه في الظروف الاستثنائية	4.19	0.52	12.51	83.89		
14	يتسم بالتسامح والمرونة عند التعامل مع الآخرين	3.92	0.65	16.57	78.33		
15	يتميز المدير بالتفاؤل والتوقعات الإيجابية	4.03	0.81	20.11	80.56		
15	يتميز المدير بالتفاؤل والتوقعات الإيجابية	3.86	0.72	18.73	77.22		
مهارات الالتزام بأخلاقيات المهنة							
		3.96	0.69	17.61	79.11		

78.33	22.32	0.87	3.9	يعد المدير الخطط الاستراتيجية بدقة وموضوعية	16
77.78	16	0.62	3.8	يوجه العاملين نحو العمل الفاعل والبناء	17
71.67	25.29	0.91	3.5	يعطي تغذية راجعة ومستمرة عن سير العمل في المنظمة	18
77.22	20.68	0.8	3.8	يقدم الاستشارات والمقترحات الهادفة في العمل	19
77.78	21.97	0.85	3.8	يملك مهارة الادارة عن بعد بفاعلية	20
76.56	21.25	0.81	3.83	مهارة القيادة واحترافية العمل	
77.78	21.97	0.85	3.89	يعمل على بناء وترتيب اولويات العمل	17
76.11	19.68	0.75	3.81	لديه القدرة على تخطيط الاعمال بكل احترافية	18
82.78	22.48	0.93	4.14	يلتزم بالمواعيد المحددة في المنظمة	19
76.11	26.52	1.01	3.81	يعمل المدير على جدولة اعماله اليومية والشهرية والسبوعية	20
80.56	18.28	0.74	4.03	لدى المدير المقدرة على الموازنة بين وقت العمل ووقته الخاص	5
78.67	21.79	0.86	3.93	مهارات ادارة الوقت	
77.24	21.87	0.84	3.86	الاجمالي لمتغير القوة الناعمة	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

حين سجلت الاهمية النسبية للبعد قيمة جيدة مقدارها (74.78)، وهذه النتائج تبين ان مديري تربية الانبار لديهم اهتمام ببعدها عن ظروف العمل لكن هذا الاهتمام ليس بالمستوى المطلوب.

### 3. تحليل بعد (الانتماء للوظيفة)

يتبين من الجدول رقم (4) ان بعد (الانتماء للوظيفة) حقق وسطاً حسابياً عالياً جداً مقداره (4.33) وهذه القيمة مرتفعة من الناحية النظرية وهي اعلى من الوسط الفرضي الاحصائي، وبلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد (0.75) وكان معامل الاختلاف (17.38) فيما سجلت الاهمية النسبية له قيمة مرتفعة جداً بلغت (86.67) وهذا الارقان تعكس مدى اتفاق مديري تربية الانبار على بعد الانتماء للوظيفة كونه الاساس الذي يمكن من خلاله قياس مدى قدرتهم على تحقيق الرضا الوظيفي الذي يرومون الوصول اليه في المستقبل.

### 4. تحليل بعد (الامن والاستقرار الوظيفي)

يوضح الجدول رقم (4) ان بعد (الامن والاستقرار الوظيفي) قد حقق وسطاً حسابياً جيداً بلغ الوسط الحسابي له (3.06)، وهي قيمة ليست مرتفعة ولكنها جيدة نوعاً ما، فيما بلغت قيمة الانحراف المعياري للبعد (1.14) وكان معامل الاختلاف (38.78) في حين كانت الاهمية النسبية للبعد متوسطة بلغت قيمتها (61.22)، وهذه القيم تعكس التباين في اجابات مديري تربية الانبار وعدم تفاههم الواضح على أهمية الامن والاستقرار الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي لمديرتهم بصور عامة.

### 5. تحليل بعد (التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل)

يوضح الجدول رقم (4) ان بعد (التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل) قد حقق وسطاً حسابياً عالياً جداً مقداره (3.76) وهذه قيمة مرتفعة وهي اعلى من الوسط الفرضي الاحصائي البالغ (3)، فيما كانت قيمة الانحراف المعياري للبعد (0.89) وقيمة معامل الاختلاف (24.42) فيما بلغت قيمة الاهمية

### ثانياً: عرض وتحليل ابعاد المتغير المستجيب (الرضا الوظيفي)

الجدول رقم (4) يبين بأن المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وسطاً حسابياً متوسطاً مقداره (3.56) وهي قيمة ذات نسبة جيدة كونها اعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، لكنها لم تكن بالمستوى المطلوب، فيما كان الانحراف المعياري للمتغير (0.99) في حين كانت قيمة معامل الاختلاف لإجابات العينة (29.58) اما قيمة الاهمية النسبية للمتغير فقد بلغت (71.29)، وهذا يبين ان مديري تربية الانبار لم يكن لديهم اتفاق واضح على أهمية متغير الرضا الوظيفي، وهذا ما انعكس واضحاً على نتيجة الاجابة المبينة في الجدول رقم (4)، وفيما يخص ابعاد المتغير فكانت نتائجها كما يلي:

#### 1. تحليل بعد (الرضا عن الحوافز والمكافآت)

عند امعان النظر في الجدول رقم (4) يتبين لنا ان الدرجة الاجمالية لإجابات العينة المبحوثة على بعد (الرضا عن الحوافز والمكافآت) قد جاءت بقيمة ضعيفة، اذ بلغ الوسط الحسابي لها (2.93) وهو اقل من الوسط الفرضي الاحصائي (3) وكان الانحراف المعياري للبعد (1.17)، وهذا يبين عدم تجانس افراد العينة واتفاقهم على أهمية هذا البعد، فيما كان معامل الاختلاف له (40.64) في حين سجلت الاهمية النسبية للبعد قيمة جيدة مقدارها (58.67)، وهي اقل قيمة سجلت على مستوى ابعاد المتغيرين، وهذا يبين ان مديري تربية الانبار لم يكن لديهم الاهتمام الواضح بمدى أهمية الحوافز والمكافآت في تحقيق الرضا الوظيفي لمديرتهم على الرغم من أهمية هذا البعد من الناحية النظرية.

#### 2. تحليل بعد (الرضا عن ظروف العمل)

يوضح الجدول رقم (4) ان بعد (الرضا عن ظروف العمل) قد حقق وسطاً حسابياً بلغت قيمته (3.74) وهذه القيمة جيدة من الناحية الإحصائية ولكنها ليست مرتفعة، فيما كان الانحراف المعياري للبعد (0.98) وكان معامل الاختلاف له (26.69) في

كبيرة لهم اذ من خلالها تتبين قدرتهم على تحقيق الرضا الوظيفي الذي يرمون الوصول اليه.

النسبية (75.11)، وهذه القيم توشر مدى اهتمام افراد العينة المبحوثة بمدى اهمية التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل لهم بصورة عامة وانها ذات اهمية

جدول رقم ( 4 ) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية لمتغير الرضا الوظيفي وابعاده

المتغير المستقل: الرضا الوظيفي	الاحصائي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	النسبية الاحصائية
1	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة	3.06	1.09	35.8	61.11
2	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع طبيعة العمل الذي أقوم به	3.11	1.28	41.22	62.22
3	تتناسب المكافآت مع الجيد الذي ابذله	2.69	1.26	46.79	53.89
4	هناك عدالة في مني المكافآت في المديرية	2.47	1.25	50.69	49.44
5	يعتبر راتي مناسب مقارنة مع زملائي في المينة	3.33	0.96	28.69	66.67
الرضا عن الحوافز والمكافآت					
6	التهوية المتوفرة في مكان العمل مناسبة	4.14	0.8	19.29	82.78
7	الإضاءة المتوفرة في مكان العمل تناسب عممي	3.86	0.99	25.64	77.22
8	أشعر بالرضا لنظافة مكان عممي	3.72	1.06	28.44	74.44
9	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	3.69	0.86	23.17	73.89
10	هناك تنسيق بين مختم الأقسام في العمل	3.28	1.21	36.91	65.56
الرضا عن ظروف العمل					
11	أواظب على اوقات الدوام الرسمي بدون تأخير او تغيب	4.17	0.77	18.59	83.33
12	اشعر بأن مكان عملي جزء من حياتي	4.31	0.79	18.26	86.11
13	اقدم مصلحة العمل على مصلحتي الشخصية	4.19	0.86	20.41	83.89
14	احافظ على ممتلكات المكان الذي اعلم فيه كأنها ممتلكاتي الشخصية	4.61	0.64	13.99	92.22
15	اشعر بأنني استثمر قدراتي العلمية وخبراتي الوظيفية في العمل	4.39	0.69	15.67	87.78
الانتماء للوظيفة					
16	أشعر أن النسبة التي تقطع من راتبي للتأمين الصحي مناسبة	3.25	1.13	34.79	65
17	يوفر لي عممي خدمات صحية لي ولأسرتي	2.28	1.14	49.9	45.56
18	أرى أن عملي يوفر لي استقراراً نفسياً واطمئناناً بشكل عام	3.67	1.01	27.66	73.33
19	أرى أن نظام التأمين الصحي في العمل مناسب إذا حدث مرض او عجز	2.69	1.31	48.45	53.89
20	أشعر بالأمان نتيجة وجود مكافأة نهاية الخدمة	3.42	1.13	33.09	68.33
الامن و الاستقرار الوظيفي					
21	أحصل عمي قدر مناسب من التشجيع من قبل زملاء	3.69	0.79	21.28	73.89
22	هناك تفاهم وانسجام بين زملاء العمل	4.03	0.88	21.8	80.56
23	يمكننا الاتصال بالمستويات الإدارية العليا دون عوائق	3.14	1.31	41.82	62.78
24	أشعر أن العمل الذي أقوم به يحقق لي احترام وتقدير الذات	4.11	0.85	20.78	82.22
25	يحاول العاملون تفهم مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض	3.81	0.62	16.4	76.11
التقدير واحترام الذات وعلاقات العمل					
الاجمالي لمتغير (الرضا الوظيفي)					
		3.56	0.99	29.58	71.29

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS).

المحور الرابع : تحليل واختبار فرضيات البحث وتفسيرها

سننظر في هذا الجزء الى تحليل واختبار النتائج الخاصة بفرضيات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية.

**1- اختبار فرضيات الارتباط الرئيسية والفرعية للبحث**

**الفرضية الرئيسية الاولى (H0):** لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القوة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال والتواصل، مهارات التعاون والعمل الجماعي، مهارات الالتزام بأخلاقيات المهنة، مهارات القيادة واحترافية العمل، مهارات ادارة الوقت) والرضا الوظيفي.

**اختبار الفرضيات الفرعية للبحث**

يبين الجدول رقم ( 5 ) ان ابعاد المتغير المستقل القوة الناعمة قد حققت جميعها علاقات ارتباط

### اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

يتضح من الجدول رقم ( 5 ) بأن المتغير المستقل القوة الناعمة قد حقق على المستوى العام ارتباط معنوي قوي مع المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وكانت عند مستوى دلالة إحصائية (0.01)، وهي علاقة قوية من الناحية الإحصائية تعكس مدى اهتمام افراد العينة بمتغيري البحث، وكان معامل الارتباط ما بين المتغيرين ذو قيمة عالية إذ بلغت قيمته (\*\*0.653)، وبناءً على ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائي بين متغيري البحث على المستوى الإجمالي فنننا نرفض فرضية البحث الرئيسية الأولى: (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القوة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال والتواصل، مهارات التعاون والعمل الجماعي، مهارات الالتزام بأخلاقيات المهنة، مهارات القيادة واحترافية العمل، مهارات إدارة الوقت) والرضا الوظيفي.

ونقبل فرضية البحث البديلة والتي تنص على ..  
**الفرضية الرئيسية الأولى للبحث:** توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القوة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال والتواصل، مهارات التعاون والعمل الجماعي، مهارات الالتزام بأخلاقيات المهنة، مهارات القيادة واحترافية العمل، مهارات إدارة الوقت) والرضا الوظيفي.

جدول رقم ( 5 ) علاقة الارتباط بين القوة الناعمة وابعادها في الرضا الوظيفي (n=36)

المتغير التابع	حجم العينة	نوع العلاقة	sig	معامل الارتباط	المتغير المستقل وابعاده
الرضا الوظيفي	36	معنوي	0.002	0.498**	مهارات الاتصال والتواصل
		معنوي	0.000	0.563**	مهارات التعاون والعمل الجماعي
		معنوي	0.000	0.567**	مهارات الالتزام بأخلاقيات المهنة
		معنوي	0.001	0.512**	مهارات القيادة واحترافية العمل
		معنوي	0.000	0.613**	مهارات إدارة الوقت
الرضا الوظيفي	36	معنوي	0.000	0.653**	المهارات الناعمة

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

### اختبار فرضيات التأثير الرئيسية والفرعية للبحث

بالاطلاع على الجدول رقم ( 6 ) يتبين لنا ان قيمة (F) المحسوبة لمتغير (القوة الناعمة) بلغت (22.118) وهذه القيمة من الناحية الإحصائية هي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (0.376) عند مستوى الدلالة الاحصائي (0.01)، وهذا يبين وجود مستوى عالي للتأثير من قبل المتغير المستقل القوة الناعمة في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) لدى مدراء تربية الانبار، وان اي تغيير يحدث في القوة الناعمة سيؤدي هو الاخر الى اجراء تغير ملحوظ في (الرضا الوظيفي)، وكما موضح في معادلة الانحدار الخطي الاتية:

$$\text{القوة الناعمة} = 1.219 + 0.607 (\text{الرضا الوظيفي}) + Y$$

وفيما يخص قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغت (0.376)، وتبين هذه القيمة بأن المتغير المستقل القوة الناعمة يفسر ما قيمته (37.6%) من المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، فيما تشير قيمة (β) البالغة الناتجة

معنوية ذات دلالة إحصائية مع المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وكانت جميع هذه العلاقات موجبة وعند مستوى دلالة (0.01)، إذ حقق بعد (مهارات الاتصال والتواصل) علاقة ارتباط معنوية مع المتغير الرضا الوظيفي بلغت قيمتها (\*\*0.498) عند مستوى دلالة (0.01)، فيما حقق بعد (مهارات التعاون والعمل الجماعي) هو الاخر علاقة ارتباط معنوية بلغت قيمتها (\*\*0.563) ، وحقق بعد (مهارات الالتزام بأخلاقيات المهنة) علاقة ارتباط بلغت قيمتها (\*\*0.567)، فيما حقق بعد (مهارات القيادة واحترافية العمل) علاقة ارتباط معنوية بلغت قيمتها (\*\*0.512) ، كما وحقق بعد (مهارات إدارة الوقت) علاقة ارتباط معنوية موجبة بلغت قيمتها (\*\*0.613) ، وكانت جميع هذه العلاقات قوية من الناحية الإحصائية وعند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا يدل على وجود اهتمام واضح من قبل مديري تربية الانبار بأبعاد القوة الناعمة لما لها من تأثير كبير في تحفي فالرضا الوظيفي للعاملين في مديريتهم ، وهذا يعكس ايجاباً على أداء مديري التربية بصورة عامة عند سعيهم لتحقيق الرضا الوظيفي، ومن هنا يتبين لنا بأنه يجب على مديري تربية الانبار زيادة تركيزهم على القوة الناعمة والعمل على استغلالها وتطبيقها بصورة اكبر لما لها من دور كبير ومؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي لهم على المدى البعيد.

في هذا الجزء من البحث سوف نتطرق الى معرفة علاقة التأثير بين متغيري البحث باستخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط لغرض الحصول على النتائج التي تعد الأساس في قبول الفرضية من عدمها، ولغرض هذا البحث سنوضح بشكل تفصيلي علاقة التأثير ما بين المتغيرين بصورة عامة مع الإشارة الى العلاقة بين ابعاد المتغير المستقل القوة الناعمة والرضا الوظيفي من خلال الجدول رقم ( 6 )، بناءً على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS) ، وكما يأتي:

**الفرضية الرئيسية الثانية (H0):** لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين القوة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال والتواصل، مهارات التعاون والعمل الجماعي، مهارات الالتزام بأخلاقيات المهنة، مهارات القيادة واحترافية العمل، مهارات إدارة الوقت) والرضا الوظيفي.

الجماعي، مهارات الالتزام بأخلاقيات المهنة، مهارات القيادة واحترافية العمل، مهارات ادارة الوقت) والرضا الوظيفي.

ونقبل فرضية البحث البديلة والتي تنص على..

**الفرضية الرئيسية الثانية للبحث:** توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين القوة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال والتواصل، مهارات التعاون والعمل الجماعي، مهارات الالتزام بأخلاقيات المهنة، مهارات القيادة واحترافية العمل، مهارات ادارة الوقت) والرضا الوظيفي .

عن التحليل الاحصائي والبالغة ( $\beta = 0.607$ ) إلى أن اي تغير يحصل في متغير القوة الناعمة بوحدة واحدة سيؤدي هو الآخر الى تغيير في متغير (الرضا الوظيفي) بنسبة مقدارها (60.7%) وتعد هذه النسبة عالية من الناحية الإحصائية.

وبناء على ماظهرته نتائج التحليل الاحصائي لمتغيري البحث فإننا نرفض فرضية البحث الرئيسية الثانية والتي نصت: (لا توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين القوة الناعمة بأبعادها (مهارات الاتصال والتواصل، مهارات التعاون والعمل

الجدول رقم (6) تأثير القوة الناعمة وابعادها في الرضا الوظيفي (n=36)

المتغير التابع	Sig	F المحسوبة	R <sup>2</sup> المعدلة	R	A	B	المتغير المستقل وابعاده
الرضا الوظيفي	0.006	8.724	0.181	0.425	2.223	0.337	مهارات الاتصال والتواصل
	0.001	12.779	0.252	0.523	2.259	0.362	مهارات التعاون والعمل الجماعي
	0.001	14.695	0.281	0.549	1.115	0.619	مهارات الالتزام بأخلاقيات المهنة
	0.002	11.229	0.226	0.498	2.006	0.707	مهارات القيادة واحترافية العمل
	0.000	20.654	0.360	0.615	1.675	0.480	مهارات إدارة الوقت
الرضا الوظيفي	0.000	22.118	0.376	0.628	1.219	0.607	المهارات الناعمة

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج (SPSS)

#### ثانياً: التوصيات

توصل البحث الى جملة من التوصيات نوضحها من خلال الاتي

1. يتوجب على المنظمة اعطاء اهمية لنظام المكافآت والحوافز والذي يسهم في اعطاء دافع اكبر للعاملين لتقديم مستويات اعلى في الاداء .
2. ينبغي ابراء اهمية لعنصر الوقت في العمل من اجل مواكبة التطور التكنولوجي السريع والذي اصبح يميز بين منظمة واخرى بقدر استخدامها للتكنولوجيا .
3. ضرورة ابراء اهمية كبيرة لظروف العمل والبيئة الداخلية للمنظمة بما يعكس على خلق جو تحفيزي ابداعي للعاملين يسهم في تنشيط ادائهم للمهام المطلوبة .
4. تعزيز الاهتمام برأس المال الفكري من الاشخاص الذين يمتلكون مستوى عالي من التفكير الابداعي يسهم في رفد المنظمة بالقرارات الرشيدة والمتزنة .

#### المصادر :

##### أولاً: المصادر العربية:

- القرآن الكريم ،سورة طه.
- 1. أهناي، نجاح،(2017)، " علاقة بيئة العمل بالرضا الوظيفي للعامل " ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، الجزائر.
- 2. برياح، محمد الأمين وموساوي، يحي، (2016)، " تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية " ، رسالة ماجستير منشورة، جامعة ابي بكر بلقايد، الجزائر.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث الى جملة من التوصيات نوضحها من خلال الاتي

1. وجود اهتمام واضح من قبل اصحاب القرار في مديرية تربية الانبار ببعدها مهارة الاتصال والتواصل الذي قيس بها (القوة الناعمة) بين افراد المنظمة مما يسهم في تبادل الآراء والخبرات وبالتالي الوصول الى قرارات رشيدة تسهم في نجاح المنظمة .
2. تبين ان جميع علاقات الارتباط علاقة ايجابية ومعنوية بين القوة الناعمة بأبعادها وبين الرضا الوظيفي .
3. ثبت حصول بعد الانتماء للوظيفية على الترتيب الاول من بين الابعاد التي قيس بها (الرضا الوظيفي) وهذا يدل على مدى اتفاق مديري تربية الانبار على بعد الانتماء للوظيفية كونه الاساس الذي يمكن من خلاله قياس مدى قدرتهم على تحقيق الرضا الوظيفي الذي يرمون الوصول اليه في المستقبل .
4. تبين ان هنالك اهتمام بمهارة القيادة واحترافية العمل لما لها من اهمية كبيرة كونها عنصر اساس في تحقيق الرضا الوظيفي ،اذ تعد متطلب اساس في التعامل اليومي بين القادة والعاملين .

17. مزيان، أمينة، (2022)، "دراسة أهمية القيادة الأخلاقية في تحقيق الرضا الوظيفي"، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية، المجلد (5) العدد (2).
18. الشاعر، محمد، (2012) "مهارات التواصل المنظمي" ،دار رسلان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
19. حسين، عبد الباقي، (2008) "الاتصال الإداري"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ثانياً: المصادر الإنكليزية:**
- 1- Ali·Bayad Jamal & Anwar·Govand, (2021),” An Empirical Study of Employees’ Motivation and its Influence Job Satisfaction”,International journal of Engineering,Business and Management (IJEBM),Vol-5·Issue.
- 2- Ampadu·ESTHER O.,(2015).” Impact of Nurse Faculty Job Stress on Job Satisfaction and Intent to Remain in Academia”,Dissertation Submitted To Northeastern University Graduate Faculty Of The School Of Nursing In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor OF Nursing.
- 3- Bry·S. H. (2017). Brazil’s soft-power strategy: The political aspirations of South–South development cooperation. *Foreign Policy Analysis*,13(2),297-316.
- 4- Calder·K. E. (2009). Soft Power & Foreign Policy in 21st-Century International Affairs. *Japan Spotlight*,9,30-33.
- 5- Dagosta·Joseph William ,(2020),” Attitude Strength And Situational Strength As Moderators Of The Job Satisfaction – Job Performance Relationship”,A Dissertation Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Philosophy·Wright State University.
- 6- Dhamija·Pavitra & Shivam Gupta and Surajit Bag,(2019),” Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors”,Benchmarking: An International Journal·Emerald Publishing Limited 1463-5771.
- 7- Hackbarth·J. R. (2008). *Soft power and smart power in Africa*. Naval Postgraduate School Monterey CA Center for Contemporary Conflict.
- 8- Karki·S.·& Dhungana·S. (2020). Soft Power in International Relations:
3. بن بركات، عبد العالي و العلواني، محمد الهاشمي(2021)، " دور تكوين الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خبضر – بسكرة، الجزائر.
4. بن درف، سماعين ومكي، محمد، (2020)، " تقدير الذات في بيئة العمل " ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
5. خنفر، محمود وقجة، رضا، (2021)، " العدالة التنظيمية وتعزيز الانتماء الوظيفي بالمؤسسة الصناعية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 9 ، العدد 4، الجزائر.
6. الرعيدي، مي بنت عبدالله (2020) " القوة الناعمة في محيط الإدارة العامة – التجربة السعودية كأمودج"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 26، الرياض، السعودية.
7. سعيدة، علا وسميرة، سرقمة، (2018)، " دور علاقات العمل في التأثير على أداء الموظفين" رسالة ماجستير منشورة، جامعة احمد دراية ادرار – الجزائر.
8. سليمان، هدى محمد،(2022)، " الحرية الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية لكلية التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعة بغداد (الجادرية) والجامعة المستنصرية"، مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة، المجلد 4، العدد 2.
9. صكر، حسين عبد الحسين، (2022)، " اثر العدالة التنظيمية على الرضا الوظيفي في المنظمات"، مجلة الريادة للمال والاعمال، المجلد (الثالث) العدد (2)، بغداد.
10. صياد، حمزة ومحمدي، بلقاسم، (2021)، " دور الرضا الوظيفي في أداء العاملين"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
11. عاشر، فارس وحمروش، مصباح، (2021)، " دور التدريب (التكوين) في تحقيق الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
12. عباس، جرجيس عمير ويونس، مثني وعد الله،(2010)، " الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي"، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، تنمية الرافدين العدد 97 مجلد 32.
13. العزاوي، عقيد خالد حمود،(2022) " القوة الناعمة والتحديات السياسية " مجلة كلية مدينة العلم ،المجلد14 العدد3 .
14. معوض، جلال،(2019)، " مفهوم القوة الناعمة وأبعادها المتعددة في المنظمات الدولية، مكتبة الإسكندرية جمهورية مصر العربية.
15. غشمان، كهينة،(2019)، " دور الاستقرار الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة"، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
16. كيرد، ربيعة وصفراني، عائشة،(2021)، " أثر الأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة اتصالات الجزائر – الأغواط"، مجلة الباحث، المجلد 21.

- 19- Syardiansah & Abdul Latief and Muhammad Nur Daud et al., (2020),” The Effect of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance of the Royal Hotel in East Aceh District” ‘Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal) Volume 3•No 2•May 2020•Page: 849-857.
- 20- Tavakol•M. & Dennick•R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. International journal of medical education, 2, 53.
- 21- Wagner•J. P. N. (2014). The effectiveness of soft & hard power in contemporary international relations. E-International Relations.
- 22- emei,(2017)•Teamwork skill in the organizations•Psychological Reports. Journal of Psychology and Human Behavior no.
- 23- Farhat•Naz Rehman,2012•Team Work: A Key to Organizational Success.
- 24- Andreas Xyrichis, (2008)• Teamwork: a concept analysis Journal of Advanced Nursing no11.
- 25- AROCKIA,(2012)•Professional ethics skill and operations•National Institute Of Economic And Social Research•Discussion Paper,No.32.
- 26- Davis,(2014)•ethics skills in the industry's USA A Thesis Submitted in partial Fulfillment of the Requirement for the Degree Master of Science to the faculty of the College of Arts and Sciences of Ohio University.
- 27- Luciana Mourão,(2018) , The Role of Leadership in the Professional Development of Subordinates.
- 28- Linda, (2008), Professional Driver Training and Driver Stress: Effects on Simulated Driving Performance.
- 29- Pureheart, (2021), Time management skills, , National Institute of Occupational Health Irlanad
- 30- James, (2010), Time management essentials and importance and Union Organizing, Springer Science Business Media, No.1
- Opportunities for Small States like Nepal. *Journal of International Affairs*, 3(1), 162-179.
- 9- Lambert•E.G. & L.D. Keena & M. Leone•et al., (2019),” The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff”• The Social Science Journal•Elsevier.
- 10- Lee•J. (2010). Unrealised potential: India's 'soft power' ambition in Asia.
- 11- Loana•Le Thi Minh, (2020),” The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction” ‘Management Science Letters 10 (2020) 3307–3312.
- 12- Moslehpoura•Massoud et al., (2022),” Adopting the configurational approach to the analysis of job satisfaction in Mongolia” ‘European research on management and business economics•28 (2022) 100179•Elsevier.
- 13- Mustaqim, (2016),” The Influence of Leadership Styles and Motivation of Employees Job Satisfaction” ‘International Journal of Economics and Finance; Vol. 8•No. 10.
- 14- Myers•L. D. (2017). The Sino-American War of Words: Soft Power as Coercion.
- 15- Nye•J. (2017). Soft power: the origins and political progress of a concept. *Palgrave communications*, 3(1) , 1-3.
- 16- Phillip Blond• (2015)"Britain's Global Future: Harnessing the soft power capital of UK institutions".
- 17- Riza•Shoshana Dobrow & Ganzach•Yoav and Liu•Yihao,(2015),” Time and job satisfaction: a longitudinal study of the differential roles of age and tenure”•The London School of Economic and Political Science• Journal of Management.
- 18- Roberts•Angela , (2019),” Advancing the understanding of factors which influence job satisfaction of care home staff” ‘Doctor of Philosophy•Bangor University.