

Soft leadership behaviors and their role in promoting the principles of dignity in the workplace: Case study in the Textile Industries Company, Babylon Branch

Issam O. Sahib¹, Mohammed H. N. Abbas², Sinan O. Abbas^{3*}

^{1,3}General Directorate of Education, Babylon, Iraq

²Department of Administrative and Financial Affairs, University of Babylon, Babylon, Iraq

Alasame414@gmail.com , Mohammedalhussini@uobabylon.edu.iq , Sinan.o@s.uokerbala.edu.iq

Article information:

Received: 22-02- 2025

Revised: 15-03- 2025

Accepted: 19-03- 2025

Published: 25-08- 2025

***Corresponding author:**

Sinan O. Abbas

Sinan.o@s.uokerbala.edu.iq



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Abstract:

The purpose of the current study is to know the nature of the relationship between soft leadership and dignity in the workplace for a sample of employees of the Babylon branch of the Textile Industries Company. Using the stratified random sampling method, the researchers distributed 134 questionnaires to a number of employees of the Babylon branch of the Textile Industries Company. The number of returned questionnaires was 131, while the number of questionnaires valid for statistical analysis was (128) questionnaires, at a rate of (97%). Then the data were analyzed using both SPSS v.23 statistical programs. The review of previous literature showed that there is no explanation for the nature of the relationship between soft leadership and dignity in the workplace in organizations in general and in the organization under study in particular. The results showed the existence of an effect between the study variables, which is the existence of a direct effect of soft leadership on dignity in the workplace, as well as a link between soft leadership and dignity in the workplace. Due to the lack of studies that attempted to know the nature of the relationship between (soft leadership, dignity in the workplace), this study came to address a realistic problem that directly affects the organizational environment of a sample of employees of the Textile Industries Company, Babylon branch.

Keywords: Soft leadership behaviors, dignity in the workplace, textile industries company.

Conclusions:

1. There is a scarcity or limitation in studies and research related to soft leadership behaviors and workplace dignity, whether individually or collectively.
2. Workplace dignity is considered the ultimate outcome of applying soft leadership behaviors in contemporary organizational environments.
3. The results of the descriptive analysis indicated that the variable of soft leadership behaviors is moderately prevalent in the organization under study.
4. Similarly, the results of the descriptive analysis for the variable of workplace dignity showed that it is moderately prevalent in the organization under study.
5. The results revealed that the variable of soft leadership behaviors and its dimensions have a significant and positive correlation with the variable of workplace dignity in the organization under study.

6. The results also indicated that the variable of soft leadership behaviors and its dimensions have a significant and positive impact on the variable of workplace dignity in the organization under study.
7. There is a divergence in the perspectives of specialists in this field regarding the dimensions of soft leadership behaviors, due to differences in their technical and administrative orientations and specializations. Some individuals are strict in adopting hierarchical relationships, while others are more lenient; however, most tend to value personal relationships, placing the majority in a middle ground known as the "centralized structure effect."
8. Organizational elements (employees) have not received sufficient attention in most manufacturing plants, particularly in the Babylon Textile Factory, as evidenced by the reluctance of these plants to accept studies and research in the field of soft leadership.
9. There is a weakness in incentive systems and a neglect of their role in improving performance and enhancing individual efficiency.

سلوكيات القيادة الناعمة ودورها في تعزيز مبادئ الكرامة في مكان العمل: دراسة حالة في شركة الصناعات النسيجية فرع بابل

عصام عليوي صاحب¹، محمد حسين ناظم عباس²، سنان عليوي عباس^{3*}

^{1,3} مديرية تربية بابل، بابل، العراق

² قسم الشؤون الإدارية والمالية، جامعة بابل، بابل، العراق

Alasame414@gmail.com, Mohammedalhussini@uobabylon.edu.iq, Sinan.o@s.uokerbala.edu.iq

المستخلص:

الغرض من الدراسة الحالية هو معرفة طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الناعمة والكرامة في مكان العمل لعينة من موظفي شركة الصناعات النسيجية فرع بابل. باستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، قام الباحثين بتوزيع (134) استبانة على عدد من موظفي شركة الصناعات النسيجية فرع بابل، وقد بلغ عدد استمارات الاستبيان المسترجعة (131) استبانة اما عدد استمارات الصالحة للتحليل الإحصائي فقد كانت (128) استبانة وبمعدل (97%) . ثم تم تحليل البيانات باستخدام كل من برامج SPSS v.23. الاحصائي، وأظهرت المراجعة للأدبيات السابقة بأنه لم يتم دراسة العلاقة بين سلوكيات القيادة الناعمة والكرامة في مكان العمل في المنظمات بشكل عام وفي المنظمة قيد البحث بشكل خاص. وأظهرت النتائج وجود تأثير بين متغيرات الدراسة، وهو وجود تأثير مباشر للقيادة الناعمة في الكرامة في مكان العمل، وكذلك هناك ارتباط ما بين سلوكيات القيادة الناعمة والكرامة في مكان العمل وبسبب قلة الدراسات التي حاولت معرفة طبيعة العلاقة بين (القيادة الناعمة، الكرامة في مكان العمل) جاءت هذه الدراسة لمعالجة مشكلة واقعية تؤثر بصورة مباشرة على البيئة التنظيمية لعينة من موظفي شركة الصناعات النسيجية فرع بابل.

الكلمات المفتاحية: القيادة الناعمة، الكرامة في مكان العمل، شركة الصناعات النسيجية.

معلومات البحث:

- تاريخ استلام البحث: 2025-02-22
- تاريخ ارسال التعديلات: 2025-03-15
- تاريخ قبول النشر: 2025-03-19
- تاريخ النشر: 2025-08-25

*المؤلف المراسل:

سنان عليوي عباس

Sinan.o@s.uokerbala.edu.iq



هذا العمل مرخص بموجب
المشاع الإبداعي نسب المصنف 4.0
دولي (CC BY 4.0)

المقدمة:

لقد أزداد الاهتمام بسلوكيات القيادة الناعمة ودورها في منظمات الأعمال لأن المنظمات الحالية تخضع للعديد من الضغوط التي تفرض عليها الحاجة إلى أن تكون الأفضل والأسرع والأقوى في تحقيق المنافسة، لذلك فإن استخدام المرونة والتساهل في العمل سيجعل النجاح في تحقيق الأهداف أقل خطورة وأكثر فاعلية في نطاق أداء العمل المطلوب من المنظمة. ويعد أسلوب سلوكيات القيادة الناعمة من الأساليب القيادية الذي يركز على الهام وتشجيع العاملين وتوجيههم بطرق غير عادية، ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على التأثير على الآخرين والتواصل معهم بشكل فعال، وبما أن القائد لديه القدرة على سماع وفهم الآخرين وتحفيزهم على المشاركة بشكل فعال، فهو يخرج من كونه قائداً تقليدياً (Alaboody, 2024:34-35).

وتعد القادة الناعمة حجر الأساس في إقامة علاقات قوية وبناء الثقة مع الآخرين وقيادة الفرق، وتساهم في تحسين قابلية التوظيف، كما تمكن من النجاح وتعطي القدرة على التكيف في مكان العمل وتصنع قادة فعالين يتمتعون بمهارات قوية. في التعامل مع الآخرين يساعد على التألق ويمكّن الأفراد من تبادل الأفكار والتفاوض وطلب الدعم من الآخرين بشكل أكثر فعالية والتعاون معاً ويعزز اتخاذ القرار ويوفر مناخ عمل إيجابي ويسهل حل المشكلات ويعزز خدمة العملاء والمبيعات ويساعد على الاحتفاظ بالعاملين.

اما الكرامة فتعد سمة بارزة في الإنسان وتفصله عن غيره من المخلوقات، والكرامة هي شعور ديناميكي وذاتي يجعل الشخص يشعر بالقيمة والاحترام، وقد تمت دراسة مفهوم الكرامة في مجموعة واسعة من التخصصات إلى الحد الذي حددته منظمة العمل الدولية كأحد حقوق الإنسان الأساسية في دستورها. إن حياة الإنسان ذات معنى، وخاصة في مكان العمل، كبنية تؤثر على الكرامة بحيث يمكن للناس إتقان مهارات جديدة بشكل مباشر، والمشاركة في الأنشطة والأداء الأمثل لتعزيز احترامهم لذاتهم وزيادة كرامتهم . من ناحية أخرى، قد تتغير كرامتهم بأخطاء الأداء، وسوء الإدارة، واحترام الذات المتأصل، وتلقي ردود فعل غير مناسبة (Khorasanizadeh et al., 2024:6). ومن أجل بيان موضوع البحث فقد تمت تقسيمه الى أربعة مباحث، إذ تناول المبحث الاول طرق البحث، اما المبحث الثاني فقد تم فيه تأطير فكري ومفاهيمي لمتغيرات البحث، في حين تطرق المبحث الثالث الى الجانب الميداني للبحث، واختتم البحث بالمبحث الرابع الذي تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: الجانب المنهجي للبحث

يستعرض هذا المبحث الفقرات الأساسية لمنهجية البحث العلمي على وفق الآتي :

1. مشكلة البحث:

ينقل (12 : 2013 , Muenjohn et al) فان سلوكيات القيادة الناعمة هي عبارة عن احتضان ذاتي يكمن داخل النفس البشرية تُبنى من خلال المهارات السلوكية والعلاقات الشخصية التي تدل على العمل الجماعي البناء الذي يهدف الى نقل الأفكار والمعلومات والأهداف التنظيمية، وجمع وتحليل البيانات، والتفكير النقدي , وهذا يتطلب مجموعة من المهارات والصفات التي لا بد وان يتمتع بها القائد مثل الصبر والمرونة والانفتاح والإدارة الذاتية والتفاهم الثقافي من أجل الوصول الى ما يسمى بالتناغم والتماسك الوظيفي. لهذا يمكن القول بان متغيري البحث يمكنها ان تساعد القيادات في المنظمة من تحديد وتوحيد الأهداف، والتخلص من ثقافة التحيز وعدم سماع الآخر في اتخاذ القرارات بالإضافة الى توفير الاجواء التنظيمية المناسبة للأفراد العاملين، من أجل استغلال طاقاتهم وإمكانياتهم. فضلاً عن مساعدتها في تنظيم الأدوار التنظيمية والحياتية للأفراد العاملين. مع تنمية القابليات القيادية لدى بعض قادة المنظمات مع زيادة مساحات التفاعل والتواصل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وفي ضوء ما تم عرضه في أعلاه، فإن هذا البحث يعتمد على فكرة رئيسية تعد إمتداد للأطر النظرية والفكرية والتي طرحت في بعض الدراسات السابقة وهي ان سلوكيات القيادة الناعمة تؤكد على امتلاك المنظمة اخلاقيات عمل متوارثة تساعد في بناء نوع متميز من القادة. ولذلك وعلى حد علم الباحثين، توجد قلة في الدراسات التي درست العلاقة بين سلوكيات القيادة الناعمة والكرامة في مكان العمل، وخاصة في المنظمات العراقية. ولهذا يعد هذا البحث محاولة لسد الفجوة المعرفية ، عن طريق بحث العلاقة بينهما في إنموذج واحد. واعتماداً على ما تقدم يمكن تحديد صياغة المشكلة بالآتي: إن عدم الاهتمام بسلوكيات القيادة الناعمة يؤثر في عدم قدرة المنظمات على اتباع وتنفيذ معايير الكرامة في مكان العمل. وفي ضوء المشكلة أعلاه، تبرز عدد من التساؤلات:

- أ. مدى توافر سلوكيات القيادة الناعمة في المنظمة المبحوثة؟
- ب. مدى شعور العاملين بالكرامة في مكان العمل في المنظمة المبحوثة؟
- ج. هل توجد علاقات ارتباط بين سلوكيات القيادة الناعمة والكرامة في مكان العمل في المنظمة المبحوثة؟
- د. هل توجد علاقات تأثير للقيادة الناعمة في الكرامة في مكان العمل ضمن نطاق المنظمة المبحوثة؟

2. أهمية البحث:

اهمية البحث يمكن بيانها في مجالين رئيسيين هما:

المجال الأول: الأهمية النظرية: وتشمل:

- أ. انتفتت اغلب الدراسات على ان متغير لقيادة الناعمة هو متغير يؤثر تأثيراً إيجابياً في بيئة العمل.
- ب. يعد البحث الحالي محاولة موضوعية من أجل تسليط الضوء على التطور في المفاهيم الإدارية المعاصرة.

المجال الثاني: الأهمية التطبيقية: وتشمل:

- أ. دراسة العلاقة بين متغيري سلوكيات القيادة الناعمة والكرامة في مكان العمل في أنموذج فرضي واحد يعد أول محاولة من نوعها على حد اطلاع الباحثين.
- ب. يمكن الاستفادة من استنتاجات وتوصيات البحث الحالي من أجل تطوير القيادات في المنظمات المحلية وتغيير واقعها.

3. أهداف البحث:

إن اي بحث يسعى الى تحقيق عدد من الأهداف وان البحث الحالي يسعى الى تحقيق الأهداف الآتية:

- أ. تحديد مدى انتشار سلوكيات القيادة الناعمة في المنظمة المبحوثة.
- ب. تحديد مدى شعور العاملين بالكرامة في مكان العمل في المنظمة المبحوثة.
- ج. معرفة طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة الناعمة والكرامة في مكان العمل في المنظمة المبحوثة؟

4. فرضيات البحث:

من أجل معالجة المشكلة الخاصة بالبحث الحالي فقد اعتمد الباحثين على صياغة فرضيتين رئيسيتين هما:

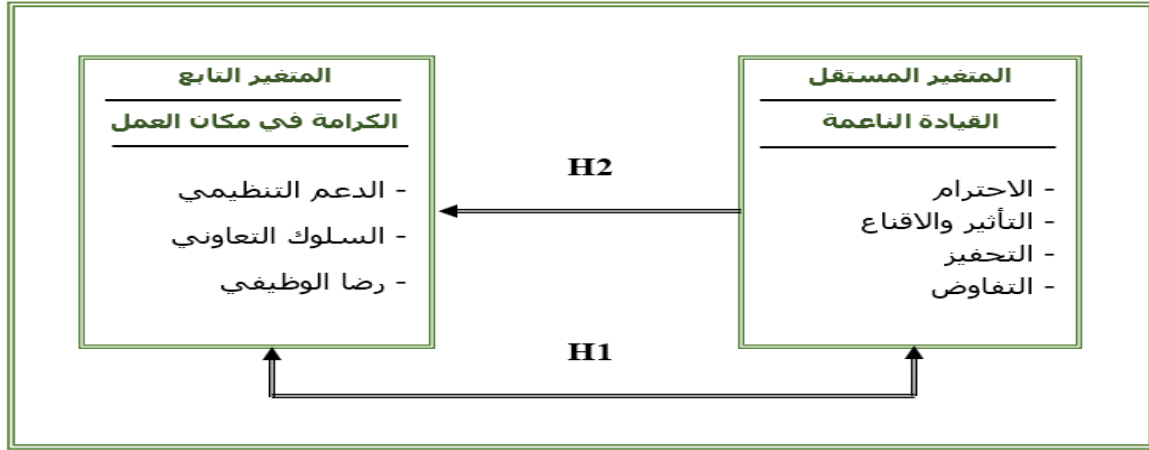
- أ. الفرضية الرئيسية الأولى: (ترتبط سلوكيات القيادة الناعمة ارتباطاً معنوياً موجباً مع الكرامة في مكان العمل).
- ب. الفرضية الرئيسية الثانية: (تؤثر سلوكيات القيادة الناعمة تأثيراً معنوياً موجباً في الكرامة في مكان العمل).

5. مجتمع وعينة البحث:

يمثل العاملين العاملين في شركة الصناعات النسيجية فرع بابل مجتمع البحث، وقد تم اختيار (134) موظفا منهم لأن يكونوا عينة لهذا البحث، وبعد توزيع الاستبانة الخاصة بهذا البحث من قبل الباحثين بصورة مباشرة تم اعادة (131) استمارة، في حين بلغ عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي (128) استمارة .

6. أسلوب البحث:

قام الباحثين بتقديم أنموذج فرضي يبين طبيعة العلاقة بين متغيري سلوكيات القيادة الناعمة والكرامة في مكان العمل وذلك بالاعتماد على آراء بعض الباحثين في الدراسات السابقة، كما موضح في الشكل (1).



الشكل (1): أنموذج الفرضي للبحث
المصدر: من اعداد الباحثين

7. اداة البحث:

تمثلت الاستبانة أداة رئيسة في جمع المعلومات من خلال توزيعها بصورة مباشرة على المستجيبين من تاريخ (3-11-2024) ولغاية (1-12-2024). وقد تم تقسيمها الى قسمين رئيسيين، مثل القسم الاول معلومات عامة عن المستجيبين شملت (الجنس والحالة الاجتماعية والعمر ومستوى التعليم وعدد سنوات الخبرة). أما القسم الثاني فقد تكون من (20) فقرة انقسمت على محورين هي:

المحور الأول:

تعلق بقياس سلوكيات القيادة الناعمة وقد تكون من (10) فقرات.

المحور الثاني:

تعلق بقياس الكرامة في مكان العمل وقد تكون من (10) فقرات ايضا.

8. أساليب التحليل الإحصائي:

في البحث الحالي تم استخدام الأساليب الإحصائية الموجودة في البرنامج الإحصائي (SPSS V.23)، تمثلت بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والخطأ المعياري وذلك لمعرفة مدى توافر متغيرات البحث وضافة الى اختبار الفرضيات الخاصة بالبحث.

9. مقياس البحث:

لقد تم قياس المتغير المستقل سلوكيات القيادة الناعمة وذلك بالاعتماد على (Rao, 2017)، والذي يتكون من أربعة ابعاد هي: (الاحترام، التأثير والاقناع، التحفيز، والتفاوض) والمؤلف من (10) فقرات. أما المتغير التابع الكرامة في مكان العمل فقد تم قياسه وذلك بالاعتماد على (Lucas, 2017) والذي يتكون ابعاد هي: (الدعم التنظيمي، السلوك التعاوني، الرضا الوظيفي) والمؤلف من (10) فقرات، كما يتضح من الجدول (1).

الجدول (1) مقياس البحث

المتغير	البعد	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
القيادة الناعمة	الاحترام	3	تم تطوير المقياس بالاعتماد على: Rao (2017)
	التأثير والاقناع	3	
	التحفيز	2	
	التفاوض	2	
الكرامة في مكان العمل	الدعم التنظيمي	3	تم تطوير المقياس بالاعتماد على: Lucas (2017)
	السلوك التعاوني	4	
	الرضا الوظيفي	3	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات الواردة

المحور الثاني : الجانب النظري للبحث

اولاً: سلوكيات القيادة الناعمة

1. مفهوم سلوكيات القيادة الناعمة

تعود تسمية القيادة الناعمة (Leadership Soft) من المصطلح Soft power والذي يقصد به " القوة الناعمة " والتي تُعد احد مصادر الجذب والضم دون الاكراه أو استخدام القوة كوسيلة للانتماء أو الاقناع , لهذا استخدام المصطلح

ومعتقدات وسلوكيات وتوجهات الأشخاص نحو هدف معين أو سلوك عبر تحويل آرائهم وكسب رضاهم وتأييدهم بالإقناع ، إذ تُعد مهارات التأثير والإقناع من أكثر الطرق وأنفعها في حل المشكلات وكسب ثقة الآخرين وإرساء القبول عليهم دون الحاجة إلى الترغيب المادي أو المعنوي أو ممارسة الضغوط غير المرغوبة لتحقيق هدف معين، إذ يستهدف الإقناع استقبال الناس التواصل الاجتماعي ليؤثر في مستوى قبولهم بفكرة أو أمر معين وتبنيها والرضا به، ويُعالج التأثير بالآخرين مسألة حدوث صدمات ناتجة عن الاختلاف في الرأي والتفكير عبر توطئة الكلمات والآراء والمواقف في نفوس الآخرين وإقناعهم بالآلية والفكرة والأسلوب دون اللجوء للسلطة، فيتبنى الآخر فكرة الأشخاص القادرين على التأثير فيهم وإقناعهم بسهولة ويسر وحب بعيداً عن الترغيب والترهيب والسلطة (مصطفى ، 2017 : 1) .

ب. التفاوض:

ينقل النجار (2003 : 21) بأن التفاوض هو سلوك طبيعي يستخدمه الإنسان عند التفاعل مع محيطه وهو عملية التخابط والاتصالات المستمرة بين جبهتين للوصول إلى اتفاق يفي بمصالح الطرفين ، أي أنه موقف تعبيرى حركى قائم بين طرفين أو أكثر حول موضوع من المواضيع . وهو عملية يتخذ بموجبها شخصان أو أكثر قراراً مشتركاً فيما يتعلق بقضية توجد بشأنها اختلافات أولية في التفضيلات ، في حين يُنظر إليه غالباً على أنها تعتمد على أهميتها ويمكن التنبؤ بها مع العديد وتكتيكات مختلفة، فمن المهم التعرف على ثقافته الأصلية (Saikia & Sharma, 2024:151) .

ج. الاحترام:

من وجهة نظر Walker (6 : 2014) ، فإن الاحترام يُعد قيمة أساسية وجوهرية وتعبيراً آخرًا عن الأخلاق التنظيمية داخل المنظمة ، والتي تساعد بدورها إلى إيجاد بيئة تنظيمية متميزة تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية في الوقت المناسب لارتباطها المباشر بمفاهيم التواصل والالتزام التنظيمي ، إذ يلعب هذا المفهوم الدور الأساسي والفاعل في تحقيق الذات الوظيفية والاواصر البشرية والثقافة الإيجابية القوية التي تساهم في الاحتفاظ بالأفراد العاملين الموهوبين والجادين والمتوازنين نفسياً ووظيفياً .

د. الحوافز:

يذكر التيجاني (2010 : 13) بأن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته ، أي أنها العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ويقوم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي لزيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه الوظيفي ، أو أنه مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاته وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضاً ، أي أنه عملية تنشيط واقع الأفراد العاملين بطرائق إيجابية أو سلبية

للتأثير على الرأي الاجتماعي واسعي لتغييره عن طريق قنوات أقل شفافية نسبياً والضغط من خلال المنظمات بمختلف مجالاتها ، أي أن سلوكيات القيادة الناعمة هي بمثابة القوة الروحية والمعنوية للمنظمات من خلال ما تجسده من أفكار ومبادئ وأخلاق والدعم في مجالات حقوق الإنسان والثقافة والابداع، مما يؤدي بالأفراد إلى احترام هذا الأسلوب والإعجاب به ثم اتباعه وتنفيذه (الموسوعة الحرة ، 2017 : 1) .

من وجهة نظر (Hussain et al., 2015: 27) فإن سلوكيات القيادة الناعمة هي بمثابة سلوكيات تحفيزية غير ملموسة لا يمكن قياسها ولكن بالإمكان الشعور بها كونها تعد من للسلوكيات القيادية الاجتماعية والفكرية وفن التعامل والتواصل مع الآخرين من أجل التأثير فيهم ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المناسب وهذا هو الهدف الأساسي للقيادات الناجحة والمرغوب فيها في المنظمات المعاصرة .

ويؤكد (Rao, 2017: 2) بأن سلوكيات القيادة الناعمة هي عملية تكاملية تشاركية تنطلق من خلال التحكم بمشاعر الآخرين بالاعتماد على السلوكيات القيادية التي تركز على إثارة العواطف والمشاعر التنظيمية الإيجابية وتوجهها نحو تحقيق الأهداف الشخصية والوظيفية على حد سواء وفي الوقت المناسب من خلال اتباع الأدوات السلوكية المنفذة في مكان العمل والتي تحقق ذلك مثلاً الإقناع والتفاوض والاعتراف والتقدير والدافع والتعاون لإنجاز المهام بكفاءة وفعالية .

وبناء على ما تقدم يرى الباحثين بأن سلوكيات القيادة الناعمة هي استراتيجية سلوكية ساحرة تمثل الوجه الآخر للطاقة العاطفية المؤثرة في الأفراد العاملين على المستوى الوظيفي والفكري والحسي أو الانفعالي والتي تحقق المنظمة من خلالها أعلى درجات الانتماء التنظيمي الذي يجعل المنظمة تسمو وتتقدم في أجواء الازدهار والتميز التنظيمي بكل المجالات المخطط لها مسبقاً .

2. مقياس سلوكيات القيادة الناعمة وابعادها:

بسبب حداثة مفهوم سلوكيات القيادة الناعمة وندرة الدراسات التي سلطت الضوء على أهم مجالاته وتطبيقاتها وبعد اطلاع الباحثين على مجموعة من الدراسات والأدبيات السابقة، التي تبين أهم أبعاد ومقاييس هذا المفهوم الحيوي الذي يمكن أن يؤدي الدور الفاعل والمؤثر في تحقيق نجاح المنظمات، إذ قام الباحثين بتبني بعض الأبعاد، التي نقلتها دراسة (Rao, 2017) التي تبين حيثيات وأساسيات هذا المفهوم المهم، وسوف يقوم الباحثين بعرض وتوضيح الأبعاد، كما يأتي:-

أ. التأثير والإقناع:

يُعرف الإقناع في الاصطلاح بأنه فن مخاطبة الجمهور أو مشافهتهم بهدف استمالتهم للتأثير عليهم وهو من فنون التعبير عن الذات وإيصال الأفكار والاتصال المؤثر بالآخرين عبر الخطاب المعتمد على طلاقة اللسان والقدرة على التعبير والبيان وترتيب الأفكار وتدقيق المعاني والكلمات، ويختلف هذا الفن من شخص لآخر تبعاً للقدرة النفسية والمواهب التي يتمتع بها كل فرد ، فيما يُعرف التأثير اصطلاحاً بأنه نشاط موجّه متضمنٌ لعمليات الاتصال يهدف إلى تغيير أفكار

متبادلة الحصر ولكنها تتداخل في كثير من الأحيان ، وعليه فان الكرامة في مكان العمل هي بمثابة القيمة التي يدركها الذات والآخرين ويكتسبون منها من خلال المشاركة في أنشطة العمل أو تضررها ، وهذا ما يجعل الفرد يشعر بالفخر والرضا عن الذات وانه جزء لا يتجزأ من مكان العمل.

2. ابعاد الكرامة في مكان العمل:

بسبب حداثة مفهوم الكرامة في مكان العمل وندرة الابحاث التي سلطت الضوء على أهم مجالاته وتطبيقاته وبعد اطلاع الباحثين على مجموعة من الابحاث والأدبيات السابقة لم يتم العثور ألا على بعض الدراسات التي تبين بعض أبعاد ومقاييس هذا المفهوم الحيوي الذي يمكن أن يؤدي الدور الفاعل والمؤثر في مكان العمل، أذ ينقل (Lucas (2017) مجموعة من الأبعاد ، والتي يمكن توضيحها من خلال الاتي :

أ. الدعم التنظيمي:

هو مدى تقدير المنظمات للأفراد العاملين وسعيها في تعزيز الاهتمام بالرفاهية الوظيفية ، ويمكن ان يتمثل بالتوزيع المنصف للمكافآت مقابل الجهود المبذولة منهم لتحقيق الأهداف التنظيمية والتي تدل على اهتمامها بمشاركاتهم وتشمل المكافآت المادية مثل الأجور والمزايا الاجتماعية والعاطفية والتقدير والاحترام ، اي يمكننا القول بان الدعم التنظيمي يمكن ان يشمل جميع المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للأفراد بها والتي تتمثل في صورة اهتمامها بالعاملين وبزيادة رفاهيتهم وتقديرها لهم، والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة ، مما يؤدي ايضا الى تحقيق الذات والشعور بالفخر والاعتزاز والانتماء مما يؤدي الى تحقيق معايير الكرامة في مكان العمل (Eisenberger , 1997 : 23).

ب. السلوك التعاوني:

هو احد أشكال المساعدة التي يقدمها الافراد لبعضهم البعض من أجل الوصول لهدف معين، وهذا ما يجعل التواصل بين جميع الاطراف بكل انسانية وبعيد عن الأنانية، لا سيما وان المصلحة للمجموعة لا للفرد نفسه، ويختلف التعاون عن غيره من أنواع المساعدة بأنه سلوك تفاعلي يقوم به جميع الاطراف من خلال العطاء والمشاركة، كما أنه سلوك دون انتظار مقابل من الطرف الاخر ، كذلك فان للسلوك التعاوني نتائج وآثار إيجابية تعود على الافراد الامور الايجابية التي تساعدهم بالحصول على الحياة السعيدة والاستقرار الوظيفي (Duffy&Ochs : 2014:3).

ج. الرضا الوظيفي:

هو الحالة النفسية أو الانفعالية الايجابية والسارة التي يصل إليها الفرد العامل عند درجة اشباع معينة، يحصل عليها جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والمهنية والمادية، لهذا غالبا ما يعبر عن الرضا الوظيفي بمجموعة من الإحساس الجميل كـ (القبول والسعادة والاستمتاع) والتي يمكن ان يشعر بها العامل تجاه نفسه ووظيفته والمنظمة التي ينتمي إليها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية "جودة الحياة الوظيفية (Aziri , 2011 : 77) .

بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (عوض الله , 2012 : 19) .

ثانياً: الكرامة في مكان العمل

1. مفهوم الكرامة في مكان العمل:

إن أماكن العمل هي مواقع ذات فوائد كبيرة وإصابات وامراض وظيفية محتملة ، ففي العمل يستطيع الافراد بناء احترامهم لذاتهم وفرض احترام الآخرين من خلال إتقان مهاراتهم او تطوير امكاناتهم الوظيفية ، وخلاف ذلك سوف يتعرضون للسخرية لارتكابهم أخطاء وهذا ما يقلل من تحقيق ذاتهم واحترامهم في مكان العمل، ويمكن ان يتم ذلك من خلال التعامل معهم على أنهم موظفون غير فاعلين يمكن الاستغناء عنهم وتسريحهم ، احيانا يتأذون بشدة من التعليقات الضارة أو المعاملة السلبية أو النبذ من مجموعة العمل الخاصة بهم ، وكل هذا يؤدي الى التقليل او التنكيل بكرامتهم في مكان العمل (Lucas , 2017 : 1) .

الكرامة في مكان العمل شعور أو إحساس ينتاب كل منا حتى نفقده، ومن العدل أن نقول إننا نصبح أكثر وعياً بالكرامة في مكان العمل في غيابها مقارنة بحضورها، ومن هذا المنطلق نقترح أن الكرامة في مكان العمل تُعرّف على انها القيمة التي يدركها الذات والآخرين ويكتسبون منها من خلال المشاركة في أنشطة العمل واثبات الحضور والذات (Baker , 2014 : 5) .

واضافة (Durkheim , 2020 : 16) أن المشكلة الرئيسية التي تعاني منها المنظمات الحديثة تتمثل في حالة مزمنة من انعدام المعايير، والتي أطلق عليها اسم الفوضى، وكان يعتقد أن التوجه غير المفيد نحو التوسع الاقتصادي وغياب المدونة الأخلاقية يؤدي إلى إساءة معاملة العاملين جسدياً وعاطفياً وانعدام الأمن الاقتصادي العميق داخل المنظمة. إن أحد التحديات الرئيسية في دراسة الكرامة في مكان العمل هو طبيعتها المتناقضة داخلياً ، وهذا ما يميز تفسيرها الفلسفي، اذ يعتقد بأن الكرامة غير مشروطة ومشروطة في نفس الوقت ، فالكرامة مصطلح متأصل في جميع البشر وهي حق مشروع لجميع الافراد ، وهذه النظرة هي حجر الزاوية لقانون ونظرية حقوق الإنسان، ويشار إليها أحياناً ببساطة باسم الكرامة الإنسانية، اما التحدي الآخر الذي يمكن ان يواجهه دراسة الكرامة في مكان العمل هو الثنائية الكامنة في المصطلح، فعلى الرغم من أن الكرامة في حد ذاتها مفهوم إيجابي فأحياناً يميل المرء إلى أن يفهمها ويختبرها من خلال غيابها وليس حضورها، وعلى هذا النحو فإن التوضع النظري لكرامة مكان العمل يمتد بين الجوانب المشرقة للكرامة في مكان العمل وجوانبها المظلمة (الاهانة وعدم الاحترام) (Matthijs, 2017:21).

وبناء على ما تقدم يرى الباحثين بانه لا يمكن حصر تعريف واحد بشكل دقيق لمفهوم الكرامة في مكان العمل، اذ نجد ان هناك طرق متعددة لفهم هذا المفهوم ، وغالباً ما يتم توضيح هذه المعاني بشكل غير صريح او مباشر ، بل يتم استحضارها ضمناً عندما يتحدث الافراد عن تأكيدات ومحددة الكرامة ولزيادة تعقيد الأمور فإن هذه المعاني ليست فئات

المحور الثالث : الجانب العملي للبحث

أولاً: فحص مصداقية مقاييس الدراسة وثباتها

من أجل اعداد الجانب التطبيقي للبحث واختبار نوع العلاقات بين المتغيرات مع الوقوف على الدور الفاعل الذي يمكن ان يستهدفه بالأساس في مكان التطبيق (شركة الصناعات النسيجية فرع بابل) ولتحقيق ذلك اعتمد الباحثين الاستبانة كأداة رئيسية في عملية جمع البيانات التي تخص متغيرات البحث الحالي، ولهذا فان التحقق من مدى ثباتها ومصداقية المحتوى الذي تقيسه يعد امرا ضروريا لقبول ما ينتج عن تحليله من علاقات وتأثير بين متغيرات البحث، ولغرض التأكد من دقة ومدى صحة البيانات التي تحتويها الاستبانة اعتمد الباحثين على احصاءات عدة للتحقق من ثبات ومصداقية المقياس المتعلق بالمتغير المستقل (سلوكيات القيادة

الناعمة) وابعاده (الاحترام ، التأثير والاقناع ، التحفيز ، والتفاوض) ، والمتغير التابع (الكرامة في مكان العمل) وابعاده (الدعم التنظيمي، السلوك التعاوني ، الرضا الوظيفي) ومن أجل التحقق من صدق وثبات الاستبانة استخدم الباحثين عدد من الاحصاءات وعلى النحو الاتي :

1- الاستكشاف الاولي للاستبانة:

تعتبر الخطوة الاولى في غاية الاهمية لاهتمامها بعملية الاستكشاف الاولي للبيانات التي تتضمنها الاستبانة وللتأكد من ان تلك البيانات خالية من النقص والخطأ (أي وجود ارقام اعلى او ادنى من المقرر في المقياس)، ولتحقيق هذا الاستكشاف توجب اتخاذ ثلاث خطوات وكالاتي:

الجدول (2) : فحص البيانات المفقودة

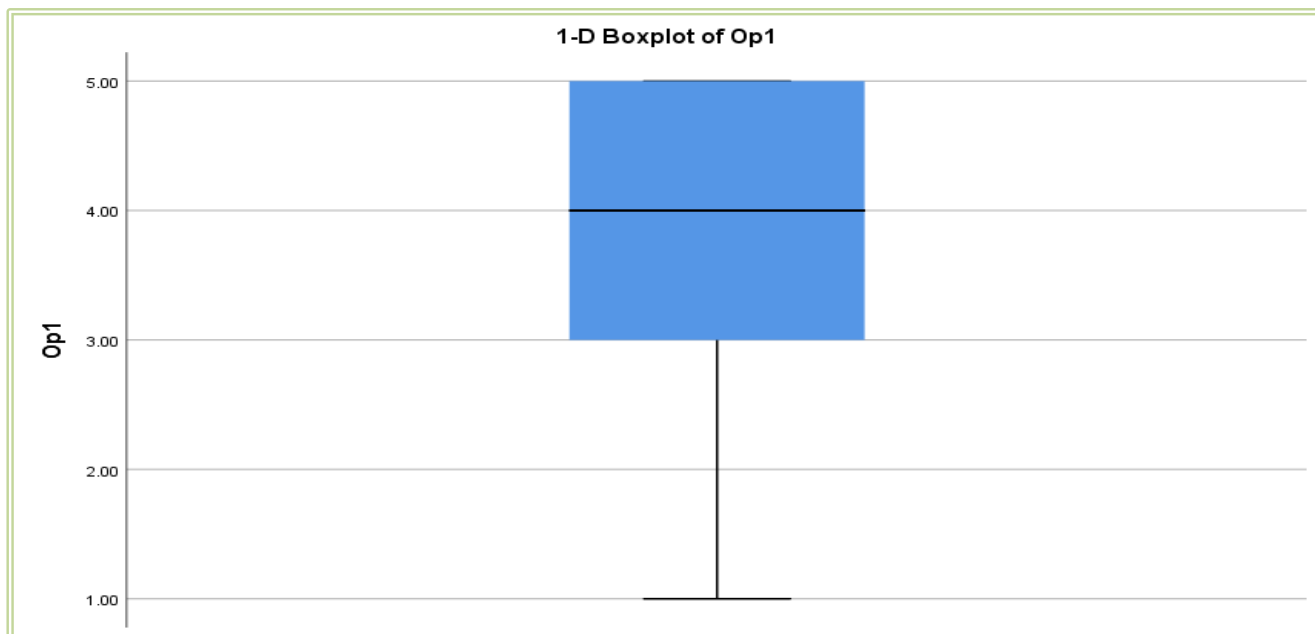
الفقرات	R 1	R 2	R 3	EP 1	EP 2	EP 3	M 1	M 2	N 1	N 2	OS 1	OS 2	OS 3	CB 1	CB 2	CB 3	CB 4	JS 1	JS 2	JS 3
العينة	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28
البيانات المفقودة	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS V.23)

ثانياً: تدقيق البيانات ومدى تطرفها وشذوذها :

استهدفت الخطوة الحالية تدقيق عملية ادخال البيانات لإمكانية وجود تطرف وشذوذ في البيانات والتي يمكن ان تشير الى وجود احتمالية ادخال خاطئ للبيانات اذ يكون مستواها اعلى عن المستوى العام لمعظم الدراسات ونوع المقياس المستخدم او قد تقل عن ذاك المستوى مما يشكل مشكلة تؤثر على مجريات عمليات التحليل الاحصائي ومن ثم الظهور

بنتائج لا تعكس حقيقة العلاقات بين الظواهر المدروسة ونتيجة لذلك فان الباحثين لا بد ان ينتبعان تلك البيانات ومعرفتها لمعالجتها في حالة وجودها ضمن البيانات ، ومن أجل تحقيق ذلك اتبع الباحثين اسلوب (Boxplot) لمعرفة اثبات هذه القيم ولكل فقرات الاستبانة، اذ تم اثبات عدم وجود قيما لشاذة او متطرفة وكما اشار اليه في الشكل (2) وهذا ممهداً للاطمئنان بمصداقية نتائج التحليل .



الشكل (2) بطريقة (Boxplot) تحليل شذوذ البيانات

صحة التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم سحبها من المجتمع وبحسب كل متغير من متغيرات الدراسة:

أ. استخدام إحصاءه (Kolmogorov-Smirnov) لمتغيرات البحث وابعاده :

للتحقق من توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً اعتمد الباحثين اختبار (كمجروف – سمروف) ، اذ تساعد في معرفة ما اذا كانت الاجابات الخاصة بالاستبانة ضمن المنحنيات الطبيعية ام لا، ولتحقيق ذلك يتطلب الامر تحديد القيمة المعيارية للاختبار وعند مستوى معنوية (5%) والتي يمكن حسابها من خلال المعادلة الاتية

$$D = \frac{1.36}{\sqrt{n}}$$

اذ تشير (D) الى القيمة المعيارية بينما n يشير الى حجم العينة وكلما كانت القيمة الاحصائية للاختبار اعلى من القيمة المعيارية عند مستوى (5%) فهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي والعكس صحيح , اذ يبين الجدول (3) ان "جميع قيم الاختبار للمتغيرات وابعادها كانت قيمها اعلى من المعيار المحدد ومعنوية عند 1% مما يعني انها تتوزع طبيعياً مما يتيح للباحثين استخدام الادوات المعلمية .

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:

يعتمد الاحصائيون على نوعين من التوزيعات للبيانات , وهما التوزيع الطبيعي والتوزيع غير الطبيعي , وان اهمية هذه التوزيعات تتعلق بتوجيه الباحث لنوع الاحصاءات التي تعد اكثر ملائمة لمجال بياناته ودقتها من خلالها بناء تصورات اكثر واقعية للواقع , ولهذا يعد التحقق من طبيعة توزيع البيانات خطوة ضرورية توجه الباحث تجاه الاحصاءات الملائمة لتحليل بياناته فعندما يظهر توزع البيانات طبيعياً يعني على الباحث ان يستخدم ادوات الاحصاء المعلمي, اما في حالة ظهور اتباع البيانات للتوزيع غير الطبيعي يعني الزام الباحث باستخدام ادوات الاحصاء اللامعلمي, وما يشار اليه انه غالباً ما يفضل استخدام الاحصاءات المعلمية في اختبار الفرضيات ويعود السبب الى ان هذه الاحصاءات تتضمن خصائص مميزة على الاحصاءات اللامعلمية وخاصة في نطاق القوة الاحصائية وسهولة التنفيذ والتخمين كما اشار اليها الباحث (Pallant, 2007:210) ولغرض التحقق من ان العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي فان الباحثين اعتمدوا على طريقة (Kolmogorov-Smirnov) لإثبات

جدول (3) التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث وابعاده

المتغير	الابعاد	Kolomgorov- Smirnov Test Statistic	القيمة المعيارية D
القيادة الناعمة	الاحترام	0.244	0.078
	التأثير والاقناع	0.280	0.078
	التحفيز	0.283	0.078
	التفاوض	0.282	0.078
الكرامة في مكان العمل	الدعم التنظيمي	0.283	0.078
	السلوك التعاوني	0.280	0.078
	الرضا والوظيفي	0.263	0.078

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

ب. وصف اداة القياس:

في مكان العمل والجدول (4) يوضح الترميز لكل المتغيرات والابعاد مع الاشارة الى المقياس.

تشمل اداة القياس الخاصة بالبحث متغيران هما (المتغير المستقل) سلوكيات القيادة الناعمة و(المتغير المعتمد) الكرامة

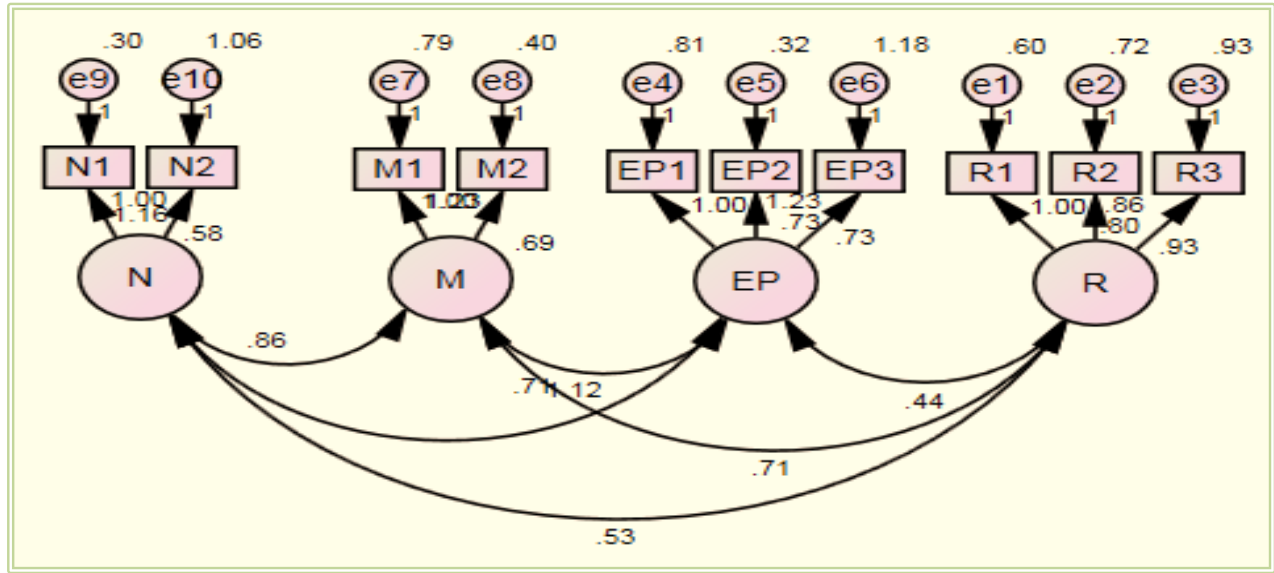
الجدول (4) الوصف والترميز

المتغير	البعـد	الترميز	عدد الفقرات	المقياس المعتمد
القيادة الناعمة SL	الاحترام	R	3	تم تطوير المقياس بالاعتماد على: Rao (2017)
	التأثير والاقناع	EP	3	
	التحفيز	M	2	
	التفاوض	N	2	
الكرامة في مكان العمل WD	الدعم التنظيمي	OS	3	تم تطوير المقياس بالاعتماد على: Lucas (2017)
	السلوك التعاوني	CB	4	
	الرضا الوظيفي	JS	3	

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على الادبيات الواردة

باستعمال البرنامج الاحصائي Amos v.23، ومن خلاله تم إجراء التحليل العاملي التوكيدي **Confirmatory Factor Analysis** من أجل معرفة صياغة الفقرات وتنسيقها وعرضها ويعد هذا الاختبار صالحاً عندما تقيس فقرات المقياس البناء بشكل مناسب (Roebianto et al, 2023:6)، كما يتضح مما يأتي:
أ. تحليل العاملي التوكيدي (سلوكيات القيادة الناعمة) المتغير المستقل:
أظهر الشكل (3) جميع النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوكيات القيادة الناعمة والمكون من (10) فقرات.

رابعاً: اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى:
تم جراء هذا الاختبار من أجل ضمان سلامة المقياس الذي يقيس الظاهرة المبحوثة وكما يأتي:
1. الصدق الظاهري:
تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من الخبراء من ذوي الاختصاص في مجال إدارة الأعمال، من أجل اختبار الصدق الظاهري لصيغتها الأولية وباعتماد على المقترحات المقدمة من قبلهم تم إعادة صياغة بعض فقراتها لتكون أكثر دقة ووضوح لعينة البحث (yaghmale,2003:25).
2. صدق المحتوى:



الشكل (3) أنموذج متغير سلوكيات القيادة الناعمة
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

لقد اظهر الشكل (3) في أعلاه النتائج المتصلة بالتحليل العاملي التوكيدي لمتغير سلوكيات القيادة الناعمة هي أعلى من الحدود الدنيا للقبول، كما هو موضح في الجدول (5).

الجدول (5) نتائج تحليل Regression Weights لمتغير سلوكيات القيادة الناعمة

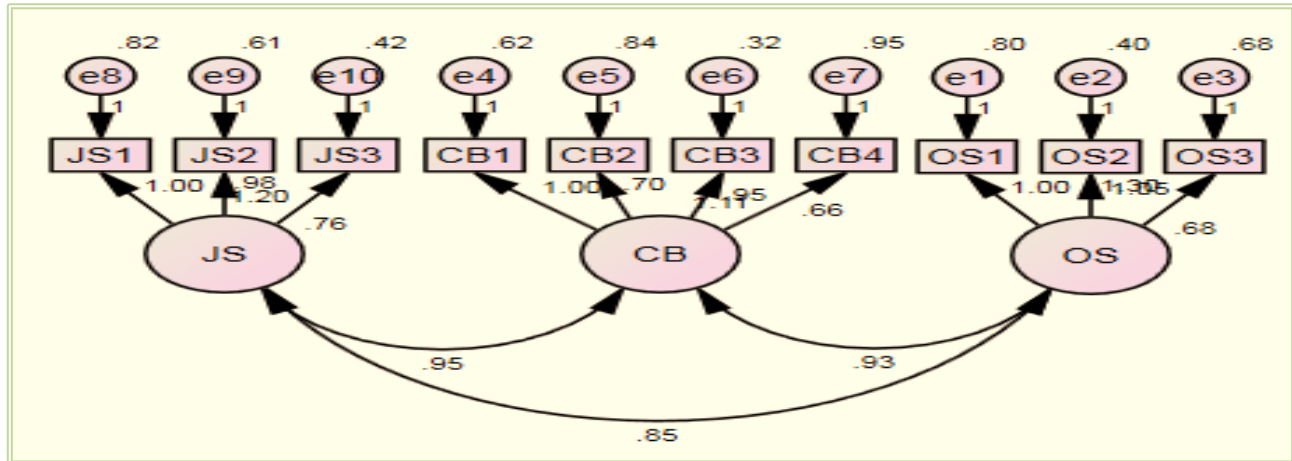
path			Estimate
R1	<---	R	.781
R2	<---	R	.702
R3	<---	R	.625
EP1	<---	EP	.690
EP2	<---	EP	.881
EP3	<---	EP	.598
M1	<---	M	.684
M2	<---	M	.851
N1	<---	N	.892
N2	<---	N	.518

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23.

ب. تحليل العامل التوكيدي للمتغير التابع الكرامة في مكان العمل:

اظهر الشكل (4) في أدناه جميع النتائج المتصلة بالتحليل العامل التوكيدي لمتغير الكرامة في مكان العمل والمكون من (10) فقرات.

إن نتائج الجدول (5)، والخاصة بقيم **Regression Weights** أظهرت أن البيانات الخاصة بمتغير سلوكيات القيادة الناعمة هي أكبر من 50، لذلك فهي ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.



الشكل (4) نموذج متغير الكرامة في مكان العمل
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

اظهر الشكل (4) في أعلاه، ان النتائج المتصلة بالتحليل العامل التوكيدي لمتغير الكرامة في مكان العمل جميعها اعلى من الحدود الدنيا للقبول، كما يظهر في الجدول (6).

الجدول (6) تقديرات نموذج الكرامة في مكان العمل

path		Estimate	
OS1	<---	OS	.678
OS2	<---	OS	.861
OS3	<---	OS	.725
CB1	<---	CB	.800
CB2	<---	CB	.629
CB3	<---	CB	.870
CB4	<---	CB	.581
JS1	<---	JS	.694
JS2	<---	JS	.738
JS3	<---	JS	.851

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23.

لقد تم اعتماد Cronbach's Alpha، لقياس فقرات المقياس المستخدم في البحث الحالي لفقرات متغيري (سلوكيات القيادة الناعمة والكرامة في مكان العمل)، كما موضح في الجدول (7).

إن نتائج الجدول (6)، والخاصة بقيم **Regression Weights** أظهرت أن البيانات الخاصة بمتغير الكرامة في مكان العمل كانت أكبر من 50، وهي بذلك ملائمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

3. ثبات المقياس:

الجدول (7) ثبات المقياس

المتغير ورمزه	البعد ورمزه	معامل ألفا كرونباخ
سلوكيات القيادة الناعمة	الاحترام	.81
	التأثير والاقناع	.82

SL	التحفيز	.85
	التفاوض	.80
	الدعم التنظيمي	.80
	السلوك التعاوني	.73
	الرضا الوظيفي	.79
الكرامة في مكان العمل WD		

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة بنتائج برنامج SPSS v.23

مع نتائج تحليل كلاً من (المتوسط، الخطأ المعياري، الانحراف المعياري، التباين)، كما موضح في الفقرات الآتية.

1. سلوكيات القيادة الناعمة:

يظهر الجدول (8) عدد من النتائج التي، تشير إلى عدم توافر متغير سلوكيات القيادة الناعمة بالمستوى المطلوب في المؤسسة المبحوثة، إذ حقق متغير سلوكيات القيادة الناعمة متوسط عام مقداره (2.639) وهو أقل من الوسط الفرضي الذي قيمته (3)، بخطأ معياري عام (0.0657)، مما يدل على دقة إجابات المستجيبين، مع انحراف معياري عام (1.311)، وهذا يدل على انخفاض تشتت إجابات المستجيبين حول الوسط الحسابي.

الجدول (7) يظهر توافر الثبات والاتساق الداخلي لفقرات متغيري (سلوكيات القيادة الناعمة والكرامة في مكان العمل)، حيث أن معامل الفا كرونباخ قد تراوح بين (.73-.85)، وهذا يتفق بشكل كامل مع كلاً من Sekaran & Bougie (2010)، والذين أكدوا بأن قيمة هذا المعامل يجب أن تكون أكبر من (.70).

خامساً: مدى توافر متغيرات البحث:

لتحديد مدى توافر متغيرات البحث الحالي (سلوكيات القيادة الناعمة والكرامة في مكان العمل)، في شركة الصناعات النسجية فرع بابل فقد تم تحليل آراء أفراد العينة البالغ عددهم (128) مستجيب، حيث تم مقارنة الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3) لمقياس ليكرت الخماسي Likert Five Point،

الجدول (8) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير سلوكيات القيادة الناعمة

Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation
R1	3.21	.055	1.060
R2	2.01	.062	1.200
R3	3.06	.059	1.143
EP1	2.32	.072	1.394
EP2	2.10	.076	1.468
EP3	3.02	.078	1.508
M1	2.64	.067	1.302
M2	3.61	.070	1.353
N1	3.21	.073	1.421
N2	1.21	.045	1.261
Average	2.639	0.0657	1.311

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.23.

(2.953) وهو أقل من الوسط الفرضي الذي قيمته (3)، بخطأ معياري عام (0.0504)، مما يدل على دقة إجابات المستجيبين، مع انحراف معياري عام (0.9805)، وهذا يدل على انخفاض تشتت إجابات المستجيبين حول الوسط الحسابي.

2. الكرامة في مكان العمل:

يظهر الجدول (9) عدد من النتائج التي تشير إلى عدم توافر متغير الكرامة في مكان العمل بالمستوى المطلوب في المؤسسة المبحوثة، فلقد حقق هذا المتغير متوسط عام مقداره

الجدول (9) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الكرامة في مكان العمل

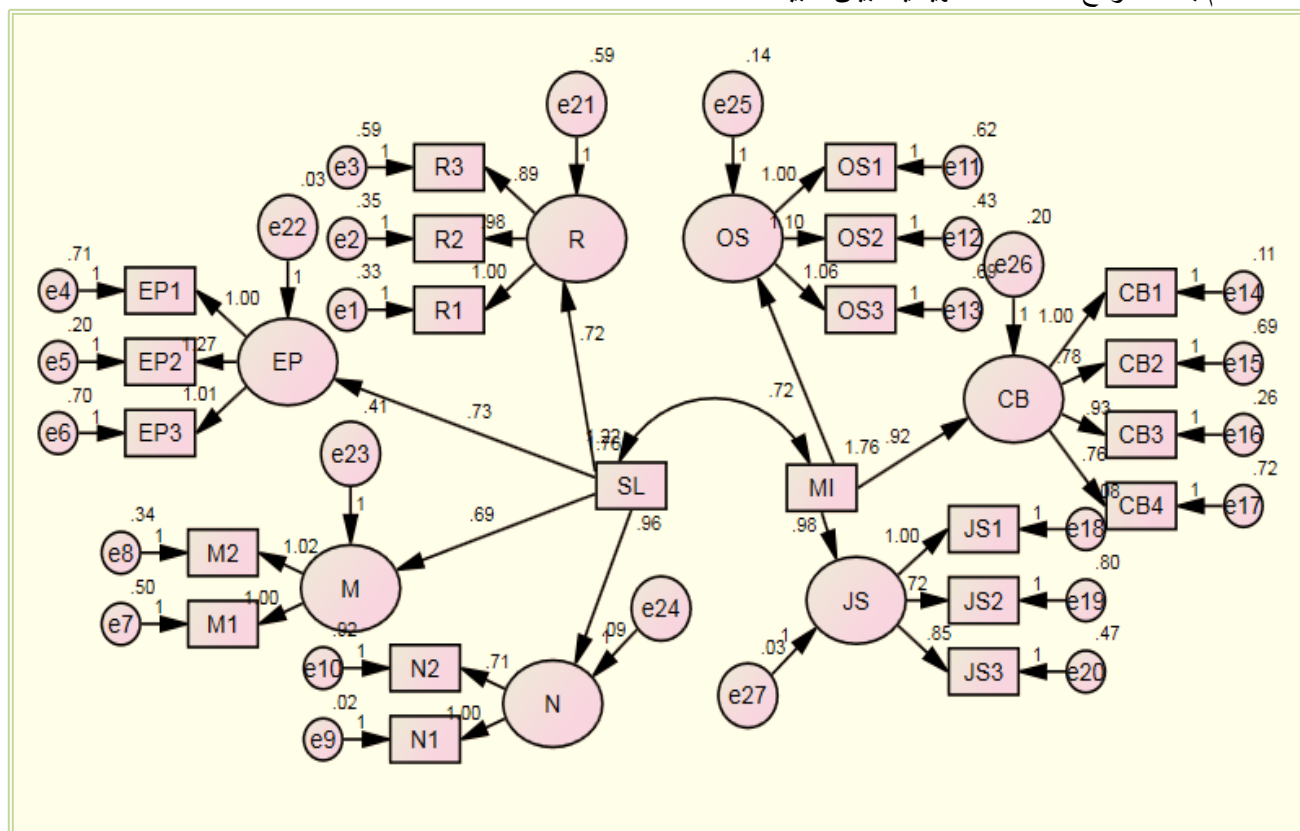
Item	Mean	Std. Error	Std. Deviation
OS1	2.42	.053	1.025
OS2	3.20	.046	.897
OS3	3.32	.044	.853
CB1	2.64	.055	1.075
CB2	2.49	.050	.980
CB3	3.37	.056	1.080

CB4	3.61	.046	.898
JS1	2.56	.048	.932
JS2	3.53	.050	.967
JS3	2.39	.056	1.098
Average	2.953	0.0504	0.9805

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.23.

الارتباط بين سلوكيات القيادة الناعمة والكرامة في مكان العمل والمكون من (20) فقرة، وهو كما يتضح من الشكل (5) مطابق لمؤشرات جودة المطابقة إذ إن: Ratio هي أقل من 3، و GFI هي أكبر من 0.90، و RMSEA هي أقل من 0.08).

سادساً: اختبار فرضيات البحث:
تم اجراء اختبار فرضيات البحث كما يأتي:
أ. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: التي نصت على "إن سلوكيات القيادة الناعمة لها ارتباط معنوي وموجب مع الكرامة في مكان العمل". من اجل اختبار هذه الفرضية فقد تم بناء أنموذج المعادلات الهيكلية لبيان طبيعة علاقة



الشكل (5) أنموذج العلاقة بين سلوكيات القيادة الناعمة والكرامة في مكان العمل
المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.23)

الناعمة والكرامة في مكان العمل مقدارها (.721)، كما مبين في الجدول (10) أدناه.

اظهر الشكل (5) إن أنموذج اختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى، الذي تم بناؤه على وفق مؤشرات جودة المطابقة، يؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية وموجبة بين سلوكيات القيادة

الجدول (10) علاقة الارتباط بين سلوكيات القيادة الناعمة والكرامة في مكان العمل

Path	Estimate	S.E.	C.R.	P
SL <--> MI	.721	.066	10.870	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23.

معنوية $p < .001$ ، وما يؤكد ذلك إن قيم C.R. هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول فرضية البحث الرئيسية الأولى.

يظهر الجدول (11) إن كل التشبعات لل فقرات في هذا الأنموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول، وهي تحت مستوى

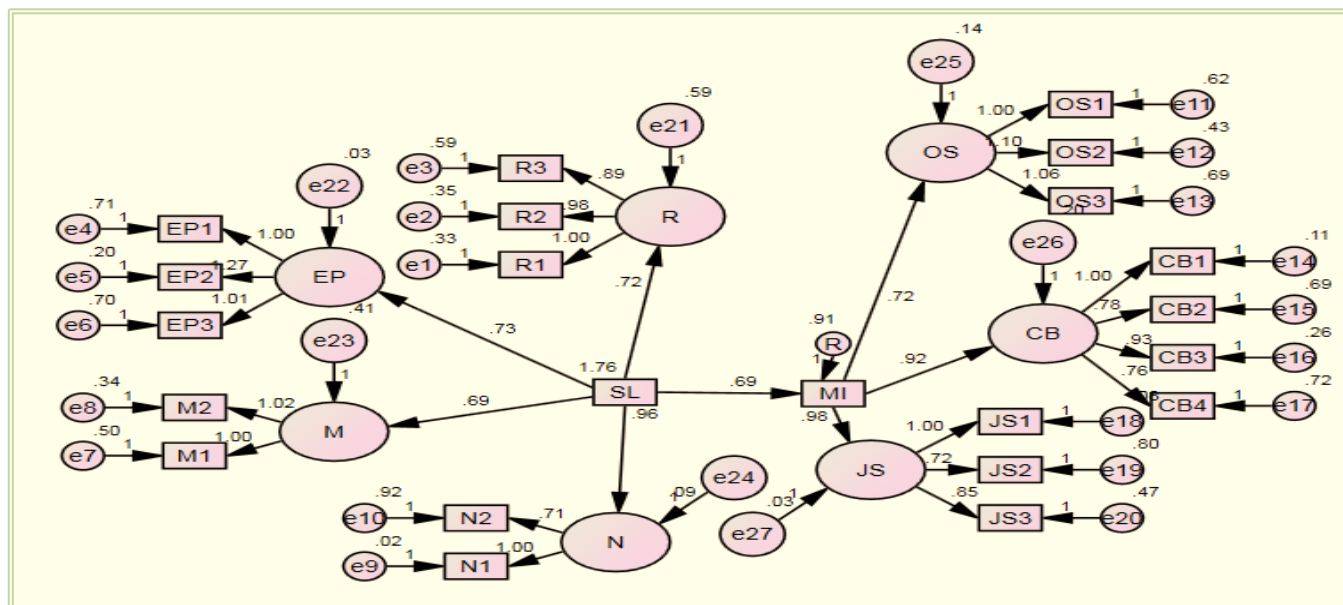
الجدول (11) تقديرات أنموذج اختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى

Item	Estimate	S.E.	C.R.	P
R1	.780	.036	12.228	***
R2	.978	.076	12.838	***
R3	.887	.083	10.751	***
EP1	.975	.280	3.486	***
EP2	1.269	.122	10.437	***
EP3	1.013	.125	8.101	***
M1	.434	.178	2.438	***
M2	1.021	.104	9.806	***
N1	.640	.184	3.483	***
N2	.711	.077	9.267	***
OS1	.523	.221	2.369	***
OS2	1.101	.114	9.645	***
OS3	1.058	.123	8.624	***
CB1	.597	.162	3.679	***
CB2	.782	.070	11.141	***
CB3	.928	.049	18.824	***
CB4	.757	.071	10.623	***
JS1	1.035	.302	3.428	***
JS2	.719	.072	9.956	***
JS3	.851	.057	14.911	***

المصدر: نتائج برنامج SPSS v.23.

العمل والمكون من (20) فقرة وهو مطابق لمؤشرات جودة المطابقة (إذ إن Ratio هي أقل من 3، و GFI هي أكبر من 0.90، و RMSEA هي أقل من 0.08)، كما مبين في الشكل (6).

ب. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: نصت الفرضية الرئيسية الثانية على: "إن لسلوكيات القيادة الناعمة تأثير معنوي وموجب في الكرامة في مكان العمل".
لاختبار هذه الفرضية تم بناء أنموذج المعادلات الهيكلية لعلاقة تأثير سلوكيات القيادة الناعمة في الكرامة في مكان



الشكل (6) أنموذج علاقة تأثير سلوكيات القيادة الناعمة في الكرامة في مكان العمل
المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23.

المتبقية تعود إلى عوامل أخرى غير داخلية في الانموذج قد تؤدي إلى ظهور الكرامة في مكان العمل، كما مبين في الجدول (12).

يبين الشكل (6) وجود تأثير معنوي موجب لسلوكيات القيادة الناعمة في الكرامة في مكان العمل مقداره (693). وبمعامل R بلغ (91)، الذي يشير إلى نسبة تأثير لسلوكيات القيادة الناعمة في ظهور الكرامة في مكان العمل، وما النسبة

الجدول (12) علاقة تأثير سلوكيات القيادة الناعمة في الكرامة في مكان العمل

Path			Estimate	S.E.	C.R.	P
MI	<---	SL	.693	.074	9.427	.000

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23.

هي أكبر من 1.96، وهذا ما يشير إلى قبول فرضية البحث الرئيسية الثانية، كما مبين في الجدول (13).

تأكيداً للنتائج أعلاه فإن جميع التشعبات لفقرات هذا الأنموذج هي أكبر من الحدود الدنيا للقبول والبالغة 50، وهي تحت مستوى معنوية $p < 001$ ، وما يؤكد ذلك إن قيم C.R. الجدول (13) تقديرات أنموذج اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية

Item	Estimate	S.E.	C.R.	P
R1	.317	.114	2.773	***
R2	.978	.076	12.838	***
R3	.887	.083	10.751	***
EP1	.785	.221	3.546	***
EP2	1.269	.122	10.437	***
EP3	1.013	.125	8.101	***
M1	1.359	.304	4.468	***
M2	1.021	.104	9.806	***
N1	.980	.270	3.624	***
N2	.711	.077	9.267	***
OS1	.789	.034	8.969	***
OS2	1.101	.114	9.645	***
OS3	1.058	.123	8.624	***
CB1	.401	.106	3.781	***
CB2	.782	.070	11.141	***
CB3	.928	.049	18.824	***
CB4	.757	.071	10.623	***
JS1	.951	.021	4.375	***
JS2	.719	.072	9.956	***
JS3	.851	.057	14.911	***

المصدر: نتائج برنامج AMOS v.23

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

وتتمثل فيما يأتي:

- كما إن النتائج الخاصة بالتحليل الوصفي لمتغير الكرامة في مكان العمل أظهرها إنها منتشرة بصورة متوسطة في المنظمة قيد البحث.
- أظهرت النتائج إن متغير سلوكيات القيادة الناعمة وأبعادها لها ارتباط معنوي طردي بمتغير الكرامة في مكان العمل في المنظمة قيد البحث.
- كذلك أظهرت النتائج إن متغير سلوكيات القيادة الناعمة وأبعادها لها تأثير معنوي وموجب في متغير الكرامة في مكان العمل في المنظمة قيد البحث.
- تباينت وجهات النظر للأفراد المختصين في هذا المجال حول ابعاد سلوكيات القيادة الناعمة بسبب تباين توجهاتهم وتخصصاتهم الفنية والادارية فقد يتشدد بعض الافراد في اعتماد العلاقات الهرمية بينما يتساهل البعض الآخر في

- وجود ندرة أو محدودية في الدراسات والبحوث المتعلقة بسلوكيات القيادة الناعمة والكرامة في مكان العمل بصورة منفردة أو مجتمعة.
- تعد الكرامة في مكان العمل النتيجة النهائية لتطبيقات سلوكيات القيادة الناعمة في بيئة المنظمات المعاصرة.
- إن النتائج الخاصة بالتحليل الوصفي أظهرت إن متغير سلوكيات القيادة الناعمة يعد منتشراً بصورة متوسطة في المنظمة قيد البحث.

- الاهتمام الواقعي والجدي بمشاكل التصنيع المحلي والسعي إلى تجاوزها.
- التركيز على مبدأ الكرامة التنظيمية عن طريق إيجاد وثيقة عمل مشترك تعتمد على التغذية الراجعة لردود أفعال الأفراد حول ابعاد القيادة الناعمة.

ثالثاً: آليات تطبيق التوصيات:

وتتضمن ما يأتي:

1. السعي لتوفير شبكة اتصالات بين موظفي المنظمة قيد البحث لخلق بيئة للتعلم الذاتي عبر المشاركة بالمعرفة باتجاه تحقيق الذات.
2. السعي إلى خلق قيمة مضافة لجميع العاملين في المنظمة قيد البحث لمجرد الانتماء لها، الأمر الذي يسهم في تطويرهم ذاتياً ومعرفياً ووجدانياً.
3. السعي إلى تشجيع ثقافة الإيمان بالحقائق ومحاولة تحليلها لتحويلها لمعلومات ومعارف تستثمر في المنظمة قيد البحث.
4. السعي إلى التنوع في أساليب تقييم أداء العاملين في المنظمة قيد الدراسة عبر وضع نظام متطور للمكافآت والحوافز.
5. السعي إلى تعزيز هبة المنظمة قيد البحث بالمقارنة مع نظيراتها المحلية والاقليمية والعالمية من خلال تعزيز هبة العاملين فيها.
6. السعي الى وضع برامج تدريبية متكاملة لصناعة قيادات جامعية تتمتع بشخصيات قوية تتميز بالذكاء الاستراتيجي والعاطفي.

توافر البيانات:

تم تضمين البيانات المستخدمة لدعم نتائج هذه الدراسة في المقالة.

تضارب المصالح:

يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

موارد التمويل:

لم يتم تلقي اي دعم مالي.

شكر وتقدير:

لا احد.

References:

1. Al-Sayd, N. A. (2008). Al-tarqiya wa al-fa'aliyya al-tanzimiyya: Markab Matahin al-Harroush namudhajan [Promotion and organizational effectiveness: Case of Harroush Mills Complex] (Master's thesis, University of 20 August 1955, Skikda, Faculty of Law and Social Sciences, Department of Sociology and Demography,

حين ينظر اغلب الافراد الى العلاقات الشخصية وبذلك يقع غالبيتهم في خط الوسط وهو ما يسمى بأثر الهيكلية المركزية.

8. لم تلقى عناصر التنظيم (العاملين) الاهتمام الكافي في اغلب معامل التصنيع وتحديدًا في معمل النسيج بابل وكما يظهر في تردد هذه المعامل في قبول الدراسات والبحوث التي تخوض في مجال القيادة الناعمة.

9. ضعف نظم التحفيز وتجاهل دورها في تحسين الاداء ورفع كفاءة الافراد.

ثانياً: التوصيات:

تقدم هذه الدراسة عدد من التوصيات المناسبة إلى إدارات الجامعات والكليات الاهلية المبحوثة من أجل مساعدتها لزيادة سلوكيات العمل الفردية لدى كادرها التدريسي وعلى النحو الآتي :

1. ضرورة تحفيز العاملين العاملين والقيادات في المنظمة قيد الدراسة على امتلاك المهارات والقابليات والقدرات التي تخص سلوكيات القيادة الناعمة لتحقيق أهداف المنظمة.
 2. كما توجد ضرورة لتشجيع العاملين العاملين والقيادات في المنظمة قيد الدراسة على تبني منهج ومعايير الكرامة في مكان العمل لبناء أسس تمكنهم من فعل الأشياء الصحيحة في الأوقات المناسبة والتي يمكن ان تحافظ على كرامتهم ومشاعرهم.
 3. ضرورة سعي قيادات المنظمة قيد البحث وضع الأسس ولإجراءات الإدارية، التي تسهم في زيادة تطبيقات كلاً من سلوكيات القيادة الناعمة والكرامة في مكان العمل فيها.
 4. ضرورة إجراء مزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال وفي بيئات تنظيمية مختلفة.
 5. حث المعامل على تعزيز معايير الكرامة في مكان العمل كمتغيرات تساهم في تحسين الأداء ودراساتها تساهم في تحديد ابعاد القيادة الناعمة.
 6. ضرورة التركيز على العاملين في معامل النسيج وتأكيد دور الكرامة في مكان العمل في تنفيذ ابعاد القيادة الناعمة، واعداد التقارير والبحوث التي تخوض في اساليب القيادة الناعمة.
 7. التركيز على دور سلوكيات القيادة الناعمة في تحقيق العلاقات الاجتماعية والتفاعلية بين افراد معمل النسيج والبيئة المحيطة لتحقيق عملية التكامل الاجتماعي والاقتصادي.
 8. أهمية تعزيز أنظمة التحفيز ودورها في تحديد المكافآت، ولتوفير الشعور بالأهمية ومنها توخي الموضوعية في صياغة اهداف سلوكيات القيادة الناعمة على مستوى المعمل.
 9. تفعيل آليات ومعايير الكرامة في مكان العمل بالاعتماد على تعزيز ابعاد سلوكيات القيادة الناعمة والمتمثل بالآتي:
- حث الإدارات العليا على اعتماد معايير الكرامة في مكان العمل والذي يساهم في تحديد الاولويات للفرد داخل بيئة العمل وخارجها لتصبح جزءاً من العملية التنظيمية.

- Development, ISSN 2422-846X An International Peer-reviewed Journal Vol.8.
10. Khorasanizadeh, M., Tagharrobi, Z., & Zare, M. (2024). Workplace dignity scale in Iranian nurses: translation and psychometric evaluation. BMC Health Services Research, 24(1), 1192.
 11. Shinzo, T, (1984) Organizational Equilibrium under Uncertainty. Kybernetes, Vol. 13 Issue: 2 <https://doi.org/10.1108/eb005678>.
 12. Rao, M. S. (2017). Soft Leadership: An Innovative Leadership Perspective, The Journal of Values-Based Leadership: Vol. 10: Iss. 1.
 13. Long, C, P, Sitkin, S, B, (2004). Trust in the Balance: How Managers Integrate Trust-Building and Task Control. Olin School of Business Washington University in St. Louis St. Louis, MO 63130.
 14. Lucas, K, (2017). Workplace Dignity. University of Louisville.
 15. Muenjohn, N, Montague, A, Zhang, A, Hoare, L, (2013). Developing Soft Skills of Leadership: A review of hotel management in Asia. The Asian Business and Management Conference, RMIT University, Australia.
 16. Nicole, K, Mahesh, S, Jacqueline, N, Gary, B, (2008). The Relationship between Human Resource Investments and Organizational Performance: A Firm-Level Examination of Equilibrium Theory. Journal of Applied Psychology. Jul2008, Vol. 93 Issue 4.
 17. Yaghmale, F. (2003) "Content Validity and Its Estimation". Journal of Medical Education, 3, 25-27
 18. Roebianto, A. D. I. Y. O., Savitri, S. A., Aulia, I. R. F. A. N., Suciyan, A. R. I. E., & Mubarakah, L. A. I. L. A. T. U. L. (2023). Content validity: Definition and procedure of content validation in psychological research. TPM, 30(1), 5-18.
 19. Saikia, P., & Sharma, A. (2024). Unveiling the Gender Nuances of Wisdom in Negotiation: An Experimental Analysis through Negotiation Game. Int. J. Exp. Res. Rev, 46, 150-164.
 - Graduate Studies in Human Resources Development and Management).
 2. Radhi, J. M., & Zeina, K. D. (2016). Ta'thir adwar idarat al-mawarid al-bashariyya al-istratijiyya fi al-ada' al-mutamayyiz: Dirasah tahliliyya li-ara' al-qiyadat al-jami'iyya fi 'ayina min kuliyyat jam'at al-Furat al-Awsat [The impact of strategic human resource management roles on outstanding performance: An analytical study of the opinions of university leaders in a sample of colleges of Middle Euphrates Universities]. Al-Qadisiyah Journal for Administrative and Economic Sciences, 18(3).
 3. Malham, I. A. (2008). 'Ulama' al-idara wa ruwwaduha fi al-'alam: Siyar dhatiyya wa ishamat 'ilmiyya wa 'amaliyya [Management scholars and pioneers in the world: Biographies and scientific and practical contributions]. Cairo: Arab Administrative Development Organization.
 4. Youssef, B. (2007). Idarat al-jawda al-shamila wa al-ada' al-mutamayyiz [Total quality management and outstanding performance]. Al-Bahith Journal of Psychological Sciences, (5).
 5. Alaboody, (2024). Soft Leadership and its Role in Achieving Strategic Ambidexterity Views of a Sample of Senior Leaders in Technical Colleges in the Al-Furat Al-Awsat. Volume 3 Issue 1.
 6. BAL, P, M, (2017). HUMANISM IN BUSINESS SERIES, Dignity in the Workplace, New Theoretical Perspectives. University of Lincoln, United Kingdom.
 7. Christy, A, K, (2009). A Phenomenological Study of Balanced Leadership. University of Denver Digital Commons @ DU, Electronic Theses and Dissertations Graduate Studies.
 8. Gazendam, W, M, (1999). the concept of equilibrium in organization theory. The author wishes to thank Vincent Homburg for his valuable comments.
 9. Hussain, M., Ahmed, K, Zulqarnain, W, (2015). Impact of Project Manager's Soft Leadership Skills on Project Success. Journal of Poverty, Investment and