

**القيادة الناعمة وعلاقتها بمستوى المكانة
الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لعينة من شركات
الاتصالات في مدينة بغداد**

**الباحثة مروج محمد ستار
أ.م. د. حميد علي الملا
الجامعة العراقية / كلية الإدارة والاقتصاد**

Soft leadership and its relationship to the level of
strategic prestige: an exploratory study of a sample
of telecommunications companies in the city of
Baghdad

القيادة الناعمة وعلاقتها بمستوى المكانة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية
لعينة من شركات الاتصالات في مدينة بغداد

Murooj Mohammed Sattar *

Assistant Prof. Dr. Hameed Ali Almulla

Iraqi University/ College of Administration and
Economic

مروج محمد سطار *

أ.م.د. حميد علي الملا

الجامعة العراقية/ كلية الادارة والاقتصاد

تاريخ النشر: 2024/03/01

Received: 22/07/2023

تاريخ القبول: 2023/08/15

Accepted: 15/08/2023

تاريخ الاستلام: 2023/07/22

Published: 01/03/2024

المستخلص:

يسعى البحث الحالي للتحقق من العلاقة الرابطة بين القيادة الناعمة بأبعادها (المهارات الشخصية ومهارات الاتصال ومهارات العمل كفريق ومهارات إدارة الالتزامات) و المكانة الاستراتيجية بأبعادها (الرؤية و رأس المال الاجتماعي والتعلم) وحاول البحث الاجابة على التساؤلات التي تعبر عن مشكلة البحث ومنها هل هنالك دور للقيادة الناعمة في تحقيق المكانة الاستراتيجية قيد البحث في عينة من شركات الاتصالات (زين و آسيا سيل و كورك) في محافظة بغداد، واعتمد البحث على الاستبانة كقياس لمتغيرات البحث وتم اختبار العلاقة بينها عبر اختيار عينة قصدية شملت (150) من القيادات الإدارية لشركات قيد البحث (مدير ، رئيس شعبة ، مسؤول شعبة ، موظف) وتم استخدام بعض الاساليب الإحصائية للبرنامجين الجاهزين ، SPSS (AOMS,V.25 ، v.25) ولتحقيق اهداف البحث تم وضع عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية لمعالجة مشكلة البحث والاجابة على تساؤلاتها لأثبات او رفض هذه الفرضيات، وظهرت نتائج البحث اسبقية المتغيرات اعتدأ على الاهمية النسبية حيث كانت على التوالي (القيادة الناعمة و المكانة الاستراتيجية). وكانت اهم الاستنتاجات هي وجود علاقة تأثير مباشر للقيادة الناعمة في المكانة الاستراتيجية لدى شركات الاتصالات في بيئة التنافس وكانت ابرز ما توصل إليه البحث ضرورة اهتمام إدارة الشركات قيد البحث في القيادة الناعمة وابعادها وتعزيز دورها في الممارسات.

الكلمات الدالة: القيادة الناعمة، المكانة الاستراتيجية.

¹ بحث مستل من رسالة ماجستير

Abstract:

The current research aims to verify the relationship between soft leadership with its dimensions (personal skills, communication skills, teamwork skills and crisis management skills) and the strategic position with its dimensions (vision, social capital and learning). The research tried to answer the questions that express the research problem, including is there a role for leadership Al-Naameh in achieving the strategic position under study in a sample of telecommunications companies (Zain, Asia Cell and Korek) in Baghdad Governorate, and the research relied on the questionnaire as a measure of the research variables, and the relationship between them was tested by selecting an intentional sample that included (150) of the administrative leaders of the companies under study (Director, head of a division, a division official, an employee) and some statistical methods were used for the two ready-made programs, v.25 (SPSS, AOMS, V.25). Hypotheses, and the results of the research showed the primacy of the variables depending on the relative importance, which were respectively (soft leadership and strategic position). The most important conclusions were the existence of a direct impact of soft leadership on the strategic position of the telecom companies in the competitive environment.

Keywords: soft leadership, strategic position.

المقدمة:

اتسمت ممارسات القيادة داخل المنظمات بالتغير المستمر إذ حاز موضوع القيادة بأنواعها على اهتمام الممارسين والمدراء منذ نشوء المنظمات ولغاية يومنا هذا ، ولكن موضوع القيادة الناعمة مازال من الموضوعات النادرة في تخصص إدارة الأعمال وندرة تناول دور السوك القيادي في بناء روح التعاون الناعم وتشبيك جهود العاملين نحو تحقيق اهداف المنظمة ، وبافتراض إن القيادة الناعمة تسهم في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمة من خلال زيادة وعي العاملين لرؤيتها والعمل ضمن فريق عمل وزيادة التعلم واكتساب المهارات والمعرفة، لغرض تحقيق البحث مراميه فقد قسمت الدراسة الحالية على النحو الآتي المحور الاول تناول منهجية البحث والدراسات السابقة والمحور الثاني الاطار النظري والمحور الثالث الاطار العملي واختتم البحث بالاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة**أولاً : مشكلة البحث**

يعد قطاع الاتصالات في وقتنا الحاضر القطاع الحدي الأكثر انتشاراً في معظم دول العالم ، فلا يشك احد بدوره في تطوير البلدان بعد أن شهدت السنوات الخمس عشرة الماضية تحولاً غير مسبوق لهذا القطاع في معظم الاقتصاديات العالمية، لا سيما السنوات الخمس الأخيرة التي يمكن وصفها بأنها الأكثر قوة ونشاط لهذا القطاع ، فقد ولى عصر "الاحتكارات الطبيعية " وأصبحت الاتصالات الآن أحد أسرع القطاعات نمواً وتطوراً لاستثمارات القطاع الخاص في العالم كله يعد هذا القطاع الاسرع نمواً في العراق والعالم ويرجع ذلك إلى كونه القطاع الوحيد الذي تشهد ساحته نشوء مشاريع تجارية عالمية كبرى في بلدان لم تكن مساحتها قد شهدت وجود الشركات المتعددة الجنسيات من قبل، كذلك مساهمته الكبيرة والداعمة لعجلة الاقتصاد .

وهذا ما قاد العديد من شركات الاتصال إلى الدخول إلى الأسواق العراقية واستغلال هذا القطاع ، ومن هذه الشركات شركة زين وآسيا سيل وكورك وزين وامنية واتصالنا وغيرها ، وعلى الرغم من امتلاك كل شركة من هذه الشركات حصة سوقية معينة في قطاع الاتصالات، إلا أن التنافس يكاد يكون بين شركات آسيا وكورك وزين ، إذ تسعى كل شركة من الشركات سابقة الذكر إلى تقديم خدمات للزبائن بطرق ابتكارية وابداعية تمكنها من الحفاظ على الزبائن الحاليين واجتذاب زبائن جدد ، كذلك تحقيق زيادة في الحصة السوقية لكلاً منها على حساب الأخرى ، وبالتالي تستطيع تحقيق ميزة تنافسية لا تمتلكها الشركات الاخرى والتي تمكنها من تحقيق المكانة الاستراتيجية ومن هنا تتضح مشكلة البحث من خلال تركيز الباحثان على متغيرين أساسيين في حياة المنظمات

المعاصرة المتمثلة في (القيادة الناعمة، المكانة الاستراتيجية). تكمن مشكلة البحث في الاجابة على التساؤل الرئيس الآتي: ما الأثر الذي تحدثه القيادة الناعمة في المكانة الاستراتيجية ؟. ويتفرع من السؤال الرئيس الاسئلة الآتية:

1. ما مستوى القيادة الناعمة لدى شركات الاتصالات المبحوثة ؟
2. ما مستوى ادراك المكانة الاستراتيجية في شركات الاتصالات المبحوثة ؟
3. هل يوجد ارتباط بين متغيرات البحث (القيادة الناعمة و المكانة الاستراتيجية) في شركات الاتصالات المبحوثة ؟.

ثانياً: أهمية البحث: تكمن أهمية البحث بالآتي:

1. إن موضوعات القيادة الناعمة والمكانة الاستراتيجية يعتبران في حقيقة الأمر من المواضيع الحديثة في مجال إدارة الأعمال بشكل عام والسلوك التنظيمي ونظرية المنظمة والإدارة الاستراتيجية بشكل خاص لذلك فإن هذا البحث ستسلط الضوء على فلسفة القيادة الناعمة وكيفية تطبيقها في الصناعة عينة البحث ليكون لها فاعلية في المكانة الاستراتيجية.
2. ينطبق البحث الحالية في قطاع الصناعة كونه يعد من القطاعات الحيوية والمهمة في البلد وذلك لما له من أثر فاعل في الاستثمار وخدمة المجتمع.
3. يقدم البحث مناقشة فكرية في مجال العلاقة الترابطية بين القيادة الناعمة والمكانة الاستراتيجية وذلك فهي ستقدم إسهاماً معرفياً على مستوى العراق والوطن العربي.
4. عن طريق النتائج التي من المتوقع الوصول إليها تقديم مجموعة من الحلول التي تساعد مكان عينة البحث في اكتساب ممارسات القيادة الناعمة في مكان عملهم التي ستؤثر بشكل ايجابي لتحسين نتائجها في تحفيز العاملين والسعي لتحقيق المكانة الاستراتيجية.

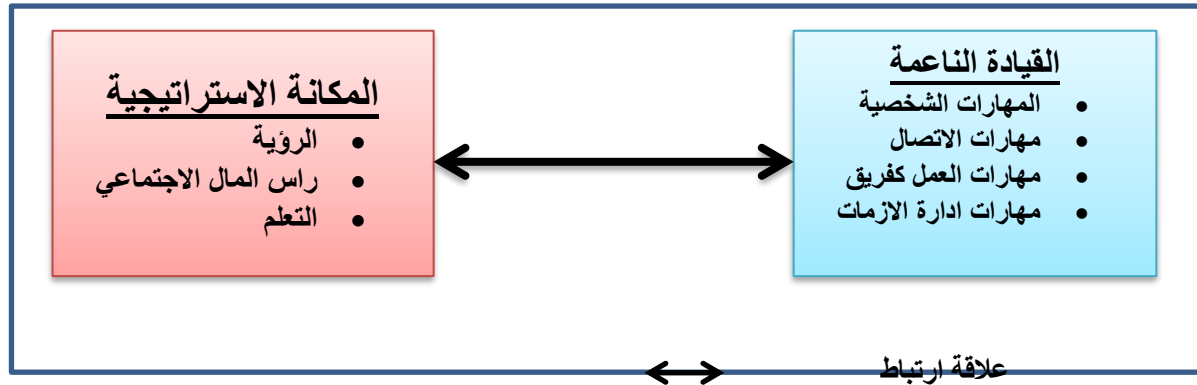
ثالثاً: أهداف البحث يهدف البحث إلى تحقيق الآتي :

1. عرض تأطير معرفي لمتغيرات البحث الرئيسة والمتمثلة بالقيادة الناعمة والمكانة الاستراتيجية وذلك عن طريق عرض اهم الآراء الفكرية المتعلقة بهذه المواضيع في المجال الإداري.
2. معرفة وجود فروق معنوية بين الشركات المبحوثة على مستوى القيادة الناعمة و المكانة الاستراتيجية.
3. تشخيص وقياس طبيعة القيادة الناعمة على مستوى كل من شركة آسيا وكورك تيليكوم وزين للاتصالات .
4. تشخيص وقياس طبيعة المكانة الاستراتيجية التي تتبناها كل من آسيا وكورك وزين للاتصالات.
5. استكشاف دور القيادة الناعمة في تعزيز المكانة الاستراتيجية لمنظمة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

انطلاقاً من مشكلة البحث وعلى وفق إطارها النظري تم تصميم المخطط الفرضي والذي يوضح طبيعة العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث. ويتكون المخطط الفرضي الموضح بالشكل (1) من المعطيات الآتية: يمثل نموذج البحث الفرضي توضيحاً للموضوعات قيد البحث وعلاقات الترابط والتأثير والتكامل بين مكوناتها ومتغيراتها بهدف تحديد الأطر الفكرية والمعرفية التي يجب تغطيتها أولاً وتحليل العلاقات السببية بين المتغيرات المكونة للنموذج ثانياً ومن هنا فإن المتغير الرئيس الأول لنموذج البحث الفرضي والمتمثل بالقيادة الناعمة (المتغير المستقل) الذي يضم أربعة أبعاد فرعية متمثلة بـ (المهارات الشخصية ومهارات الاتصال و مهارات العمل كفريق ومهارات ادارة الازمات). بناء على المقاييس المعتمدة من قبل (Sadq, 2019) اما المتغير المعتمد فهو المكانة الاستراتيجية واماكون من ثلاثة ابعاد هي (الرؤية و راس المال الاجتماعي و التعلم) (Vanheule, 2012).

الشكل (1) مخطط البحث الفرضي



خامسا: فرضيات البحث: الفرضية الرئيسة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مهارات القيادة الناعمة بأبعادها و المكانة الاستراتيجية ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :

1. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين المهارات الشخصية والمكانة الاستراتيجية
2. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مهارات الاتصال و المكانة الاستراتيجية
3. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مهارات العمل كفريق و المكانة الاستراتيجية
4. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مهارات ادارة الازمات و المكانة الاستراتيجية

سادسا: منهج البحث

اعتمد البحث وفقاً لطبيعة متغيرات البحث النظرية والعملية المتعلقة بالقيادة الناعمة وتأثيرها في المكانة الاستراتيجية على المنهج الوصفي التحليلي، إذ يمتاز هذا المنهج بنظرة شمولية، واقتزان وصف الحالة بتحليلها، ومن ثم استخلاص النتائج الخاصة بها.

سابعا : **مجتمع وعينة البحث :** نظراً للأهمية الكبرى لقطاع الاتصالات العراقي وكونه من أكبر مشاريع القطاع الخاص ، فقد تم تطبيق الجانب العملي من البحث في شركات الاتصال النقالة العراقية والمتمثلة بشركتي آسيا سيل وكورك تيليكون وزين، وتمثل مجتمع البحث بالمدرء في شركة آسيا سيل للاتصالات وكورك تيليكون وزين للاتصالات في محافظة بغداد، تم اختيار عينة قصدية للبحث ممثلة بالمستويات الادارية العليا والوسطى والدنيا والتي تضم (150) من المدرء ورؤساء الاقسام ومدرء الشعب والوحدات والمشرفين من الشركات المبحوثة (اسيا سيل وكورك تيليكون وين للاتصالات). والجدول (1) يبين خصائص افراد العينة.

الجدول (1) خصائص أفراد عينة

البيانات الشخصية والوظيفية			
النسبة %	العدد		
62.00	93	ذكر	النوع الاجتماعي
38.00	57	أنثى	
100.00	150	المجموع	
40.00	60	أقل من 30 سنة	العمر

20.00	30	أقل من 40 سنة	
26.67	40	أقل من 50 سنة	
13.33	20	50 سنة فأكثر	
100.00	150	المجموع	
59.33	89	بكالوريوس	المؤهل العلمي
40.67	61	عليا	
100.00	150	المجموع	
35.33	53	اعزب	الحالة الاجتماعية
46.67	70	متزوج	
8.00	12	ارمل	
10.00	15	مطلق	
100.00	150	المجموع	
18.00	27	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
21.33	32	5 سنوات – أقل من 10 سنوات	
48.67	73	10 سنوات – أقل من 15 سنة	
6.67	10	15 سنة – أقل من 20 سنة	
5.33	8	20 سنة فأكثر	
100.00	150	المجموع	
13.33	20	مدير	المنصب الوظيفي
20.00	30	مسؤول شعبة	
20.00	30	رئيس شعبة	
46.67	70	موظف	
100.00	150	المجموع	
33.33	50	شركة زين	اسم الشركة
33.33	50	شركة اسياسيل	
33.33	50	شركة كورك للاتصالات	
100.00	150	المجموع	

سابعاً: الدراسات السابقة

1. الدراسات المتعلقة ب(القيادة الناعمة)

أ. دراسة (الطائي واخرون، 2020) بعنوان دور المهارات الناعمة في تعزيز رأس المال النفسي: دراسة استطلاعية في ديوان وزارة النفط يهدف البحث إلى دراسة المهارات الناعمة وتأثيرها كمتغير مستقل في رأس المال النفسي كمتغير مستجيب ، حيث تعد هذه المتغيرات حديثة نسبياً في الفكر الإداري وحظيت باهتمام متزايد في الفترة الاخيرة . وبغية دراسة هذا التأثير بين هذه المتغيرات تم تحديد مجموعة من الاهداف منها معرفة مستويات توافر هذه المتغيرات بأنواعها وكذلك رأس المال النفسي ، العينة معاوني المدراء العاملين ورؤساء الاقسام في وزارة النفط العراقية وبلغ عدد عينة

البحث 87 شخص، وتم التوصل وجود تأثير للمهارات الناعمة في رأس المال النفسي . وكان من أبرز التوصيات تمثل تحسين وتطوير عمليات الاتصال بين العاملين في الوزارة. مجال الافادة تمثل اثره معرفي للاطار النظري للبحث الحالي

ب. دراسة (حدراوي ومحمد، 2020) بعنوان استثمار القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلطانية اطلق البحث من مشكلة فعلية في الواقع الحالي تمثلت بعدد من التساؤلات المفاهيمية والتطبيقية من اجل تحديد مستوى اهتمام المنظمة المبحوثة بالقيادة الناعمة والتطوير التنظيمي، فضلاً عن اختبار علاقتي الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث الرئيسة ، بعينة عشوائية شملت (50) موظفاً، تم التوصل إلى إن المنظمة المبحوثة لديها اهتمام مقبول نوعاً ما بمتغيرات البحث (القيادة الناعمة والتطوير التنظيمي) باستثناء مهارة التواصل التي تبين إنها بحاجة إلى زيادة الاهتمام من قبل المسؤولين بالمنظمة المبحوثة، فضلاً عن إن القيادة الناعمة على المستوى العام تدعم التطوير التنظيمي على مستوى البحث الحالي، أما على مستوى الابعاد الفرعية للقيادة الناعمة فتبين إن مهارتي (القدرة على القيادة والتنمية والتدريب) لا تؤثر بالتطوير التنظيمي وان هاتين المهارتين بحاجة إلى اعادة النظر بالأساليب والاجراءات المتبعة فيها. مجال الافادة تمثل اثره معرفي للاطار النظري للبحث الحالي

2. الدراسات المتعلقة ب(المكانة الاستراتيجية)

أ. دراسة (محمد ولفقة، 2020) بعنوان أبعاد الثقة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق المكانة الاستراتيجية للمصارف/بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية الخاصة هدف البحث إلى بيان أبعاد الثقة التنظيمية والمتمثلة بـ بالسياسات الإدارية، وفرص الابتكار وتحقيق الذات، توافر المعلومات، القوي التنظيمية السائدة وعلاقتها بتحقيق المكانة الاستراتيجية للمصارف متمثلة بتشكيل التوقعات، بناء الشبكات، عمليات التعلم و العينة 138 المرداء في المصارف العراقية الخاصة تم التوصل وجود علاقة ارتباط بين ابعاد الثقة التنظيمية والمكانة الاستراتيجية في عد وجود فروقات في استجابة العينة حول فقرات استجابة) المصارف المبحوثة مجال الافادة تمثل اثره معرفي للاطار النظري للبحث الحالي

ب. دراسة (ناصر و سعيد، 2021) بعنوان تأثير سمات العقلية الريادية في إدارة المكانة الاستراتيجية : دراسة استطلاعية في منظمة التدريب والتطوير في رئاسة الوزراء يهدف البحث إلى معرفة مدى تأثير سمات العقلية الريادية في إدارة المكانة الاستراتيجية، فضلاً عن الاجابة على التساؤلات التي تم طرحها في مشكلة البحث، تم توزيع 220 استبانة على العاملين في رئاسة الوزراء، توصل البحث إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين السمات الشخصية للعقلية الريادية وإدارة المكانة الاستراتيجية للمنظمة مجال الافادة تمثل اثره معرفي للاطار النظري للبحث الحالي

المحور الثاني: الجانب النظري

اولاً: مفهوم القيادة الناعمة

اظهر مفهوم (القيادة الناعمة) للمرة الأولى عام 1990 في مقال جوزيف ناي أستاذ العلوم السياسية الأمريكية المنشور في مجلة السياسة الخارجية بعنوان "القوة الناعمة " وفي كتابه الصادر 1991 المعنون بملزمة بالقيادة :الطبيعة المتغيرة للقوة الأمريكية فقد قامت الفكرة الأساسية لدى ناي في طرحه للمفهوم على تأكيد وجود وجه آخر غير مادي للقوة قوامه الجاذبية المستمدة من ثقافة الدولة وقيمها ومصادقتها المتولدة عن ممارساتها المتناسقة مع هذه القيم (الكعود، 2016: 18). وضرورة عدم تجاهل هذا الوجه نتيجة التركيز على الأبعاد المادية العسكرية والاقتصادية التي حظيت بمكانة محورية في أدبيات العلاقات الدولية والسياسة الخارجية، تجلت اهتمامات ناي في كتاباته (مع روبرت كوهين) في الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين حول تصاعد أهمية العوامل الاقتصادية في العلاقات الدولية في إطار تزايد الاعتماد المتبادل وشبكاته في مختلف المجالات لاسيما الاقتصادية منها وبيان مدى ارتباط ذلك بتصاعد تأثيرات الفاعلين، وأدوارهم (الجعبري، 2020: 42)، عرفها (Katherine, 2016:172) هي القيادة التي تشترك في اتخاذ القرارات وممارسة السلطة بالرجوع إلى مشاورة الآخرين ووصفها (Dean, 2017:37) انها مهارات غير فنية ومن الصعب قياسها، يتميز فيها الفرد عن الآخرين وترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخصية وسلوك الفرد وتسهم في تحقيق النجاح المهني في مكان العمل وأشار (الزيان، 2020: 18) مزج من السمات الشخصية والمهارات الاجتماعية والشخصية للقائد، ليكون لديه القدرة على تعزيز الاتصال والتواصل الفعال مع الآخرين والتميز في العلاقات الاجتماعية، بينما يرى (ابا بكر وآخرون، 2020: 527) السمات والقدرات والامكانيات المكتسبة التي يمتلكها المدراء للتعامل مع الموظفين في مكان العمل وتميزهم عن الآخرين استناداً إلى ما سبق يعرف الباحثان القيادة الناعمة بوصفها مزيج من القيادة الشجاعة

والقيادة الفكرية، والقيادة الخادمة، والقيادة الملهمة، إذ يعتمد القادة فيها على تحقيق التواصل السليم مع الجميع، والتأثير والإقناع بكل السبل المتاحة، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي، فضلاً عن الالتزام بالأخلاق المهنية والقيم السامية.

ثانياً: أهمية القيادة الناعمة

وكذلك يمكن إيضاح أهمية القيادة الناعمة بالنقاط الآتية:

1. مساهمته في تشكيل شخصية الأفراد وتحديد مواقفهم وسلوكهم ، من خلال الموازنة بين الأفراد والمهام الموكلة إليهم بشكل مناسب دون المساس بالأهداف ، والتركيز على الجانب العاطفي ، واتخاذ مكانة الشريك ، والنظر إلى الأمور بموضوعية. بما يؤدي إلى تحقيق النتائج المرجوة (Alnasiry,2022:74).
2. الحد من الصراع في مكان العمل ، وبالتالي تقليل اللجوء إلى السياسات التنظيمية ، حيث تركز على الأفراد ، لتقليل عملية الاستنزاف في مكان العمل ، من خلال تمكين العمال من تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية (Gholami, 2017:323).
3. يمنح الأفراد القدرة على إدارة وقتهم بشكل أكثر فاعلية ، حيث يكون الضغط أقل من خلال تركيز القيادة على توجيه الأفراد وليس المهام ، وبالتالي يكون لحياتهم معنى ، من خلال تقليل التوتر والعمل كأداة للاحتفاظ بالعاملين من خلال تعزيز الولاء والالتقاء ويؤدي إلى التميز والفعالية التنظيمية (Rao, 2013: 145).
4. تسهيل عملية التغيير بسلاسة ونجاح ، من خلال تقليل المقاومة الفردية عن طريق إدارة التعقيد والالتزام بشكل فعال ، والتركيز على الفرد من خلال نشر السعادة بين أصحاب المصلحة لإيمانهم بالنجاح وبما يعزز الروابط الأخوية بينهم ويعزز السلوك المطلوب. دون المساومة على الأهداف التنظيمية (Alnasiry,2022:74).

ثالثاً: الاختلاف بين القيادة الناعمة والقيادة الصلبة

هناك العديد من الاختلافات بين القيادة الناعمة Soft Leadership والقيادة الصلبة Hard Leadership وكالاتي (Rao,2013:145) و (Madden, 2015: 44).

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

رابعاً: أبعاد القيادة الناعمة

تناولت الادبيات ابعاد مختلفة للقيادة الناعمة حسب الهدف من الدراسة ونوع المنظمة المبحوثة اعتمدت الدراسة الحالية على اربعة ابعاد هي المهارات الشخصية و الاتصال والعمل كفريق عمل و إدارة الازمات وذلك لملائمتها اهداف الدراسة والجانب التطبيقي لها وسيتم ايضاحها بشيء من التفصيل وكما يأتي:

1. **المهارات الشخصية personal skills** : وصفت بأنها جملة من السمات في الشخصية ترتبط بمجال التواصل مع الآخرين وتعكس مقدار الراحة التي يتعامل بها الموظف مع بيئة العمل كما ترتبط بالقدرة على التعبير عن الذات والتواصل مع معطيات التكنولوجيا الرقمية التي أصبحت محممة في عصرنا الحالي كمهارات استخدام الحاسوب وشبكات التواصل الاجتماعي إضافة إلى مهارات عرض الأفكار بصورة جذابة (الجعبري، 2020: 40) وتعني الانضباط المتمثل في توضيح وتعميق رؤى الموظفين الشخصية باستمرار، وتركيز طاقاتهم. ويشمل ذلك الوعي بالضعف الشخصي ومناطق النمو بالإضافة إلى التواضع والموضوعية والرغبة المستمرة في متابعة تطوير الذات (Baron& Agustina,2017:9)

2. **مهارات الاتصال communication skills:** تتعلق هذه المهارة بكيفية تواصل الفرد مع العملاء والزعماء وأصحاب العمل ، وإن الفرد الذي لديه تواصل جيد سيكون جيداً في مهارات الاستماع والتواصل والتحدث والتواصل الكتابي والتواصل غير اللفظي ومهارات العرض ، وأي مهارات بسيطة يمكن أن يؤدي الخطأ في الاتصال إلى خسارة غير متوقعة للمنظمة وللرد العامل نفسه. (Pandey & Shukla:2020:29). وتعرف الاتصالات القيادية بأنها عملية ملهمة وتشجع الافراد العاملين أو مجموعة العاملين على التأسك بالعمل من خلال تبادل منبجي وهادف للمعلومات باستخدام مهارات الاتصال الممتازة. وبالتالي فإن التواصل القيادي هو عملية معقدة تبدأ من تطوير استراتيجية للتواصل وذلك من خلال التفاعل و بشكل أكثر كفاءة مع فريقه وزملائه ضمن اطار العمل (عجيل، 2018: 44)

3. **مهارات العمل كفريق Team work skills:** تشير هذه المهارة إلى أن المسؤول يجد أرضية مشتركة ويتعاون لحل المشاكل. ، يشارك المسؤول بشكل فعال في الاجتماعات والمجموعات ، ويشجع ويقدّر التنوع من خلال فهم وتقدير شخصيات الآخرين ومخاوفهم ومشاعرهم وأفكارهم ودوافعهم واحتياجاتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم. بالإضافة إلى ذلك ، يُنظر إلى المسؤول على أنه بناء إجماع من خلال المناقشات الجماعية ، مما يساعد كل شخص على التعبير عن رأيه ، ومراعي لاحتياجات المجموعات والأفراد ، ومنفتح وصادق في التعبير عن أفكاره، وأفكاره ومشاعره ، مع الحفاظ على الحساسية. لأفكار وأفكار ومشاعر الآخرين (Nganga, 2012: 264) يتجلى التعاون في العمل بشكل تضامني مع الآخرين لإنتاج شيء لا يمكن انتاجه بسهولة من قبل شخص بمفرده، ويتحقق التعاون من خلال التواصل الفاعل مع الآخرين، فضلاً عن الاستجابة البناءة للصراعات التي عادة ما تحصل داخل مجاميع العمل (Reevy et al, 2013: 4)

4. **مهارات ادارة الازمات Crisis management skills:** تشير مهارة المبادرة إلى قدرة المسؤول على خلق البيئة المناسبة لاتخاذ القرارات والإجراءات قبل توجيهها أو إجبارها (Tang et al, 2013: 123). و أخذ زمام المبادرة يعني القيام بأكثر من مجرد واجبات عمل عادية وإضافة مفاجأة غير متوقعة للآخرين في العمل. أن تكون استباقياً بدلاً من رد الفعل، والتفكير المسبق واتخاذ الإجراءات (Helena & Thomas, 2016: 4) بالإضافة الى القدرة على اكتشاف المشكلات في الوقت المناسب ، ومهارات تحليل المشكلات ، ومهارات الحكم واتخاذ القرار ، بالإضافة إلى مهارات حل المشكلات ، يمكن القول إن المدير الذي يتمتع بمستويات أعلى من مهارات القيادة الناعمة ، له تأثير أفضل على الفريق ويجب أن يكون له نتائج أفضل (Awan et al, 2015: 32).

خامسا: مفهوم المكانة الاستراتيجية

إن كلمة المكانة تعود في الأصل إلى كلمة فرنسية تستخدم وتعني الاحترام، وتستخدم للتعبير عن القيمة والموثوقية والاحترام (Keyan, 2009: 23)، وأشار (صبر، 2019: 101) أن كلمة "prestige" عند ترجمتها إلى اللغة العربية تأخذ عدة معاني ومنها (هيبة، مكانة، احترام، حظوة، اعتبار، تأثير). إن معنى المكانة في قاموس webster تُبين ما تم التوصل إليه من أفكار وتصورات سواء كانت لدى فرد معين أو مجاميع معينة من الأفراد ، وهذه الكلمة فُسرَت بالانطباع الذهني. يعود أصل كلمة المكانة باللغة الفرنسية والتي تعني رمز ومكانة عالية (Keyan, 2009: 3). إن أول من استخدم مفهوم المكانة الاستراتيجية هو الفيلسوف (Arie Rip) وهو عالم اجتماع مهتم بالتطوير والتغيير الاجتماعي والتكنولوجي (عطا، 2021: 238) ويرتبط مفهوم الاستراتيجية بتطور الإدارة الاستراتيجية كنظام علمي أثناء تبلور مفهوم الاستراتيجية من بين النماذج الاستراتيجية المختلفة التي تم اقتراحها خلال العقود الماضية بواسطة Porter و Miles (1986: 57) Snow (2016: 57) يمكن إرجاع مفهوم تحديد المواقع إلى الستينيات عندما تم تعميم تحديد المواقع في تسويق المنتجات الاستهلاكية من قبل رواد مثل (Alpert & Gatty, 1969)، حيث حددوا المكانة على أنها تمايز بين العلامات التجارية وفقاً لتصورات المستهلك التي قاموا بدراسة الاختلافات في تصورات المستهلكين للمنظمات (Panda et al, 2018: 33)، عرفها

(Setyadi, 2018: 3) إنها ميزة الشركة على المنافسين التي يتم الحصول عليها من خلال تزويد المستهلكين بقيمة أكبر للمنتج ، بسعر أقل أو عن طريق تقديم المزيد من الفوائد من خلال التسعير أو تقديم قيمة مضافة الى العملاء، وأشار (AL- Kulabi et al, 2019: 776) يعكس الوضع الاستراتيجي مدى اعتماد الشركة باستقرار مع البيئة الخارجية من أجل الوصول إلى موقع ريادي واكتساب سمعة متميزة في قطاع الأعمال، ونوه (Stiles, 2020: 140) بوصفه حمداً واضح لدعم تطوير التقنيات الناشئة التي تقدم بديلاً أكثر استدامة للأنظمة التكنولوجية القائمة وعرفها (Riwukore et al, 2021: 349) هي محاولة لإنشاء وظائف فريدة وذات قيمة للعملاء. يتبين مما سبق يمكن تعريف المكانة الاستراتيجية بأنها سعي المنظمة الى تلبية احتياجات الزبائن بأسلوب ذكي ومبدع بالرغم من ديناميكية وتعقدي البيئة الخارجية .

سادساً : أهمية المكانة الاستراتيجية

- إن المكانة الاستراتيجية لها أهمية بالغة للمنظمات في صياغة الاستراتيجيات وتحديد مكانتها في الصناعة التي تعمل فيها ويمكن تحديد أهميتها خلال النقاط الآتية:
1. تطوير استراتيجيات تنافسية مناسبة باستمرار تحقق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة (Jia, 2015: 69).
 2. المنظمات ذات المكانة العالية ان تفرض اسعارا على عن الخدمات التي تقدمها وان تعزز وصولها الى الموارد واسواق راس المال وبما يضمن تحقيقها للإهداف المتوخاة (سعيد، 2021: 3).
 3. تكمن أهمية المكانة الاستراتيجية بتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة و تخفيض الاسعار مقارنة بالمنافسين (Setyadi, 2018: 4).
 4. إن المكانة الاستراتيجية تؤدي إلى النجاح في عمليات التوظيف وتبادل العاملين من خلال تقديم أدنى الاجور في مقابل المكانة المرموقة في المجتمع (عبد واخرون ، 2015: 79).
 5. تقديم خدمات و سلع أكثر جاذبية للزبائن والسرعة في انجاز الخدمات والسماح إلى شكاوى الزبائن والاستجابة لهم بسرعة (الذبحاوي واخرون ، 2017: 615).

سابعاً: اهداف المكانة الاستراتيجية

للمكانة التنظيمية عدة اهداف هي (العبادي والحدراوي، 2020: 134) و (Šulentic et al, 2016: 64-65):

1. تساعد المكانة الاستراتيجية المنظمة في اجتذاب افضل العناصر للعمل بها . .
2. تدعم المكانة الاستراتيجية علاقة المنظمة مع جماهيرها الداخلية والخارجية.
3. تهيئ المكانة الاستراتيجية استعداد الجماهير للترث قبل اصدار الحكم على المنظمة في أوقات الازمات حتى يتسنى للقائمين عليها شرح الابعاد المختلفة للموقف ورأي المنظمة فيها.
4. تساعد المكانة الاستراتيجية في اقناع الهيئات المالية باستثمار أموالها في المنظمة.
5. تساعد المكانة الاستراتيجية في دعم الجهود التسويقية للمنظمة.

ثامناً: ابعاد المكانة الاستراتيجية

بالاستناد إلى الاطلاع على الادبيات السابقة فانه تم اختيار ابعاد (الرؤية ورأس المال الاجتماعي والتعلم للملائمة مع اهداف الدراسة والعينة وسيتم ايضاحها بشيء من التفصيل كما يأتي :

1. الرؤية Vision

هي الرؤية المستقبلية المختلفة التي تتغير وفقاً لمستوى المكانة الاستراتيجية والظروف الخارجية والتي تدور حول جدوى التكنولوجيا ونجاحها فضلاً عن تقليص الفجوة بين الفعلي والمتوقع (محمد ولفته، 2021: 8) أن تشكيل التوقعات لها دور في نجاح المكانة الاستراتيجية وتطويرها وجعلها ذات قوة كبيرة وجودة عالية وهذا يعني ان التوقعات مهمة في تكوين الصورة الايجابية لدى الزبائن ففي إدارة الشركة معرفة وادراك جودة الخدمة حتى تنال رضا الزبائن وبما ينعكس على بناء المكانة الاستراتيجية الجيدة لدى الزبائن و على ادارة المنظمات ان تعمل على تقليص الفجوة بين مستوى التوقعات والمكانة الاستراتيجية كما ينبغي لها ان تقوم بتحديد اصحاب المصالح واحتياجاتهم لتحقيق الاداء المتميز (شلاكة ، 2022: 135)

2. رأس المال الاجتماعي Social capital

يعد رأس المال الاجتماعي ابرز مكونات راس المال الجوهري للمنظمات والذي لا يقل أهمية عن رأس المال الفكري والمنظمي والزبائي ولقد اخذ نطاقه مفهوم سلوكي يتسع ليشمل شبكات الارتباط الاجتماعي المبنية على الثقة المتبادلة والتفاعل الاجتماعي (الملا، 2014: 65).

في بداية تطوير المكانة الاستراتيجية بالأسواق تكون الشبكة الاجتماعية المثلثة براس المال الاجتماعي لا تزال صغيرة وهشة وهناك محدودية للموارد المتاحة وكما زادت التجارب فإنها تجذب جهات فاعلة أكثر للانضمام للشبكة بما في ذلك المنتجين والمستخدمين والسلطات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والجماعات المجتمعية وهذه الشبكات ضرورية لتطوير المكانة التسويقية لأنها ستكون تطوير للاستدامة وتتضمن توقعات وتعبير عن متطلبات التكنولوجيا الجديدة والمطالب الأخرى. وتعمل أيضا على تمكين عدد أكبر من المشاركين وتوفير ما يكفي من موارد (المال والخبرة) لدعم تطوير المكانة (يوسف، 2021: 483).

3. التعلم Learning

إن عمليات التعلم على إنها تلك العمليات التي تمكن المدراء من تحسين أنشطة المنظمة، وذلك من خلال الاعتماد على الفهم والمعرفة لضمان استمرارها وتكيفها مع الظروف البيئية، وتتضمن عمليات التعلم الإجراءات التي يقوم بها العاملين والتي تؤدي إلى حدوث تفاعلات مع البيئة التنظيمية (Vanheule, 2012:7). ويصنف التعلم إلى ثلاث مستويات وهي التعلم على مستوى الفرد والتعلم على مستوى الجماعة والتعلم على مستوى المنظمة، ويمثل التعلم على مستوى المنظمة مدخلا متكاملًا للتعلم لأنه يعمل على أحداث تغييرات بالنماذج الفكرية المشتركة بين العاملين في المنظمة، أما التعلم على مستوى الجماعة يعد المفتاح الأساس للتعلم على مستوى المنظمة لأنه يساهم في توفير الجهد والوقت بالنسبة إلى التعلم على مستوى الفرد (محمد و لفته، 2020: 6).

المحور الثالث: الجانب العملي

أولاً: مناقشة نتائج متغير مهارات القيادة الناعمة

1- بعد المهارات الشخصية

وفقاً لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد المهارات الشخصية كأحد أبعاد متغيرات البحث (مهارات القيادة الناعمة)، إذ يظهر الجدول (2) الوسائل الاحصائية المتمثلة بالمعدل (الوسط الحسابي) و مقدار تشتت (الانحراف المعياري) لتلك الإجابات وحسب المنظمة المبحوثة، إذ أوضحت النتائج أن أعلى قيمة كانت عند الفقرة (1) والتي نصها (يتبع المدير بشخصية كاريزمية مؤثرة) ضمن إجابات العينة المبحوثة في المنظمة إذ بلغ الوسط المعدل (4.27) للوزن الافتراضي (4.2 - 5)، وبمستوى جيد في الإجابات وبانحراف تشتت (0.68)، وبتجانس اختلاف (16.02) مما يدل على أن أغلب العينة المبحوثة في المنظمة تؤكد أن المدير يتبع بشخصية كاريزمية مؤثرة،

جدول (2) المؤشرات الاحصائية لبعده المهارات الشخصية						
المتغير	المتغيرات					الفرق
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية %	شدة الإجابة	
1	4.27	0.68	16.02	85.47	57	1
2	4.21	0.78	18.54	84.13	55	2
3	3.78	1.15	30.32	75.60	47	4
4	4.07	0.95	23.30	81.47	50	3
5	3.50	1.26	36.07	70.00	61	5
المهارات الشخصية						
	3.97	0.68	17.15	79.33		

وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (85.47) وبشدة إجابات (57)، وهي نسبة إيجابية جيدة للفقرة. أما أدنى قيمة ضمن بعد المهارات الشخصية عند المنظمة المبحوثة فقد كانت للفقرة (5) والتي نصها (يستخدم المدير العبارات المؤثرة التي تستحوذ على الانتباه والتي لها آثار قوية وإيجابية وعاطفية) ضمن إجابات العينة المبحوثة في المنظمة، إذ بلغ الوسط المعدل (3.50) للوزن الافتراضي (3.4 - 4.19)، وبمستوى جيد في الإجابات وبانحراف تشتت (1.26)، وبتجانس اختلاف (36.07) مما يدل على أن أغلب العينة المبحوثة تؤكد أن المدير يستخدم العبارات المؤثرة التي تستحوذ على الانتباه والتي لها آثار قوية وإيجابية

وعاطفية ، وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (70.00) وبشدة اجابات (61) ، وهي نسبة ايجابية للفقرة . اما اجمالاً فقد حقق بعد المهارات الشخصية وسطاً حسابي المعدل (3.97) للوزن الافتراضي (3.4 – 4.19) ، وبمستوى جيد في الاجابات وبانحراف تشتت (0.68) ، وبتجانس اختلاف (17.15) ، وبأهمية نسبية (79.33) ، ويدل ذلك على ان اغلب العينة في المنظمة المبحوثة تؤكد على اهمية المهارات الشخصية في عملها .

2- بعد مهارات الاتصال

وفقاً لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد مهارات الاتصال كأحد ابعاد متغيرات البحث (مهارات القيادة الناعمة) ، إذ يظهر الجدول (3) الوسائل الاحصائية المثلثة بالمعدل (الوسط الحسابي) و مقدار التشتت (الانحراف المعياري) لتلك الإجابات وحسب المنظمة المبحوثة ، إذ اوضحت النتائج إن أعلى قيمة كانت عند الفقرة (9) والتي نصها (ينتقي المدير عبارات وألفاظ تشعر المرؤوسين بالاهتمام في التعامل) ضمن اجابات العينة المبحوثة في المنظمة اذ بلغ الوسط المعدل (4.19) للوزن الافتراضي (3.4 – 4.19) ، وبمستوى جيد في الاجابات وبانحراف تشتت (0.80) ، وبتجانس اختلاف (0.80) مما يدل على ان اغلب العينة المبحوثة في المنظمة تؤكد ان المدير ينتقي عبارات والفاظ تشعر المرؤوسين بالاهتمام في التعامل ، وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (83.87) وبشدة اجابات (79) ، وهي نسبة ايجابية جيدة للفقرة . اما ادنى قيمة ضمن بعد مهارات الاتصال عند المنظمة المبحوثة فقد كانت للفقرة (10) والتي نصها (لدى المدير القدرة على الحوار والنقاش وتبادل الآراء) ضمن اجابات العينة المبحوثة في المنظمة ، إذ بلغ الوسط المعدل (3.38) للوزن الافتراضي (2.6 – 3.39) ، وبمستوى متوسط في الاجابات وبانحراف تشتت عالي (1.24) ، وبتجانس اختلاف (36.71) مما يدل على ان اغلب العينة المبحوثة تؤكد أن المدير ليس لديه القدرة الكافية على الحوار والنقاش وتبادل الآراء ، وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (67.60) وبشدة اجابات (31) ، وهي نسبة متوسطة محايدة للفقرة . اما اجمالاً فقد حقق بعد مهارات الاتصال وسطاً حسابي المعدل (3.97) للوزن الافتراضي (3.4 – 4.19) ، وبمستوى جيد في الاجابات وبانحراف تشتت (0.68) ، وبتجانس اختلاف (17.11) ، وبأهمية نسبية (79.36) ، ويدل ذلك على ان اغلب العينة في المنظمة المبحوثة تؤكد على اهمية مهارات الاتصال في عملها .

جدول (3) المؤشرات الاحصائية لبعد مهارات الاتصال						
الفاضلة						ت
	شدة الاجابة	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
2	83	83.47	18.57	0.78	4.17	6
3	69	81.60	19.78	0.81	4.08	7
4	68	80.27	20.61	0.83	4.01	8
1	79	83.87	19.08	0.80	4.19	9
5	31	67.60	36.71	1.24	3.38	10
		79.36	17.11	0.68	3.97	مهارات الاتصال

3- بعد مهارات العمل كفريق

وفقاً لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد مهارات العمل كفريق كأحد ابعاد متغيرات البحث (مهارات القيادة الناعمة) ، إذ يظهر الجدول (4) الوسائل الاحصائية المتمثلة بالمعدل (الوسط الحسابي) و مقدار التششت (الانحراف المعياري) لتلك الإجابات وحسب المنظمة المبحوثة ، اذ اوضحت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (14) والتي نصها (يحفز المدير على الالتزام الطوعي لتحقيق الأهداف) ضمن اجابات العينة المبحوثة في المنظمة اذ بلغ الوسط المعدل (4.23) للوزن الافتراضي (4.2 – 5) ، وبمستوى جيد في الاجابات وبانحراف تششت (0.73) ، وبتجانس اختلاف (17.18) مما يدل على ان اغلب العينة المبحوثة في المنظمة تؤكد ان المدير يحفز على الالتزام الطوعي لتحقيق الأهداف ، وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (84.67) وبشدة اجابات (58) ، وهي نسبة ايجابية جيدة للفقرة . اما ادنى قيمة ضمن بعد مهارات العمل كفريق عند المنظمة المبحوثة فقد كانت للفقرة (15) والتي نصها (يتبنى نهج العمل الجماعي كوسيلة تحسين الأداء) ضمن اجابات العينة المبحوثة في المنظمة ، اذ بلغ الوسط المعدل (3.55) للوزن الافتراضي (3.4 – 4.19) ، وبمستوى جيد في الاجابات وبانحراف تششت (1.23) ، وبتجانس اختلاف (34.81) مما يدل على ان اغلب العينة المبحوثة تؤكد أن يتبنى نهج العمل الجماعي كوسيلة تحسين الأداء ، وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (70.93) وبشدة اجابات (44) ، وهي نسبة ايجابية للفقرة . اما اجالا فقد حقق بعد مهارات العمل كفريق وسطا حسابي المعدل (3.92) للوزن الافتراضي (3.4 – 4.19) ، وبمستوى جيد في الاجابات وبانحراف تششت (0.65) ، وبتجانس اختلاف (16.62) ، وأهمية نسبية (78.43) ، وبذلك على ان اغلب العينة في المنظمة المبحوثة تؤكد على اهمية مهارات العمل كفريق في عملها .

جدول (4) المؤشرات الاحصائية لبعد مهارات العمل كفريق						
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية %	شدة الاجابة
11	يحرص المدير على تفويض الصلاحيات للمرؤوسين.	4.14	0.79	19.19	82.80	82
12	يساعد المدير المرؤوسين في حل المشكلات التي تواجههم.	3.59	1.14	31.77	71.87	52
13	يوزع المدير الاعمال بين المرؤوسين بشكل واضح ووفق اللوائح الموضوعة.	4.09	0.79	19.27	81.87	67
14	يحفز المدير على الالتزام الطوعي لتحقيق الأهداف.	4.23	0.73	17.18	84.67	58
15	يتبنى نهج العمل الجماعي كوسيلة تحسين الأداء.	3.55	1.23	34.81	70.93	44
مهارات العمل كفريق		3.92	0.65	16.62	78.43	

4- بعد مهارات إدارة الازمات (X4)

وفقاً لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد مهارات إدارة الازمات كأحد ابعاد متغيرات البحث (مهارات القيادة الناعمة) ، إذ يظهر الجدول (5) الوسائل الاحصائية المتمثلة بالمعدل (الوسط الحسابي) و مقدار التششت (الانحراف المعياري) لتلك الإجابات وحسب المنظمة المبحوثة ، اذ اوضحت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (16) والتي نصها (يمتلك المدير المقدرة على التحليل والاستنتاج وفهم ومعرفة اسباب المشكلة) ضمن اجابات العينة المبحوثة في المنظمة اذ بلغ الوسط المعدل (4.09) للوزن الافتراضي (3.4 – 4.19) ، وبمستوى جيد في الاجابات وبانحراف تششت (0.79) ، وبتجانس اختلاف (19.21) مما يدل على ان اغلب العينة المبحوثة في المنظمة تؤكد ان المدير يمتلك المقدرة على التحليل والاستنتاج وفهم ومعرفة اسباب المشكلة ، وبلغت الاهمية النسبية

الفقرة (81.73) وبشدة اجابات (80) ، وهي نسبة ايجابية جيدة للفقرة . اما ادنى قيمة ضمن بعد مهارات ادارة الازمات عند المنظمة المبحوثة فقد كانت للفقرة (17) والتي نصها (يفرق المدير بين المعلومة الصادقة وغير الصادقة) ضمن اجابات العينة المبحوثة في المنظمة ، اذ بلغ الوسط المعدل (3.60) للوزن الافتراضي (3.4 – 4.19) ، وبمستوى جيد في الاجابات وبانحراف تشتت (1.24) ، ويتجانس اختلاف (34.51) مما يدل على ان اغلب العينة المبحوثة تؤكد أن المدير يفرق بين المعلومة الصادقة وغير الصادقة ، وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (72.00) وبشدة اجابات (48) ، وهي نسبة ايجابية للفقرة . اما اجمالاً فقد حقق بعد مهارات ادارة الازمات وسطاً حسابي المعدل (3.97) للوزن الافتراضي (3.4 – 4.19) ، وبمستوى جيد في الاجابات وبانحراف تشتت (0.68) ، ويتجانس اختلاف (17.15) ، وباهمية نسبية (79.44) ، ويدل ذلك على ان اغلب العينة في المنظمة المبحوثة تؤكد على اهمية مهارات ادارة الازمات في عملها

جدول (5) المؤشرات الاحصائية لبعدها مهارات ادارة الازمات						
ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاهمية النسبية %	شدة الاجابة
16	يملك المدير المقدرة على التحليل والاستنتاج وفهم ومعرفة اسباب المشكلة.	4.09	0.79	19.21	81.73	80
17	يفرق المدير بين المعلومة الصادقة وغير الصادقة.	3.60	1.24	34.51	72.00	48
18	يستطيع المدير ايجاد وسائل جديدة وابداعية لمواجهة المواقف الغير المتوقعة.	4.07	0.84	20.68	81.33	83
19	يتم المدير بتطوير الأساليب الوقائية لتجنب الازمات قبل وقوعها	4.05	0.83	20.57	81.07	82
20	يستخدم المدير قواعد المنطق في التفسير والحكم والاستنباط والموازنة لتحديد مسببات الازمة.	4.05	0.77	18.91	81.07	85
مهارات ادارة الازمات		3.97	0.68	17.15	79.44	

ثانياً : مناقشة نتائج متغير المكانة الاستراتيجية

1 - بعد الرؤية

وفقاً لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد الرؤية كأحد ابعاد متغيرات البحث (المكانة الاستراتيجية) ، إذ يظهر الجدول (6) الوسائل الاحصائية المحتملة بالمعدل (الوسط الحسابي) و مقدار التشتت (الانحراف المعياري) لتلك الإجابات وحسب المنظمة المبحوثة ، اذ اوضحت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (24) والتي نصها (يعلن المدير عن توفير قاعدة البيانات توفر معلومات عن هوية الزبون وطريقة ووقت وتكرار عدد مرات الشراء) ضمن اجابات العينة المبحوثة في المنظمة اذ بلغ الوسط المعدل (4.05) للوزن الافتراضي (3.4 – 4.2) ، وبمستوى جيد في الاجابات وبانحراف تشتت (0.75) ، ويتجانس اختلاف (18.48) مما يدل على ان اغلب العينة المبحوثة في المنظمة تؤكد ان المدير يعلن عن توفير قاعدة البيانات توفر معلومات عن هوية الزبون وطريقة ووقت وتكرار عدد مرات الشراء ، وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (81.07) وبشدة اجابات (96) ، وهي نسبة ايجابية جيدة للفقرة . اما ادنى قيمة ضمن بعد الرؤية عند المنظمة المبحوثة فقد كانت للفقرة (22) والتي نصها (يتم تطوير انظمة الاتصالات للتواصل لعدد كبير من المستخدمين في آن واحد) ضمن اجابات العينة المبحوثة في المنظمة ، اذ بلغ الوسط المعدل (3.57) للوزن الافتراضي (3.4 – 4.19) ، وبمستوى جيد في الاجابات وبانحراف تشتت (1.27) ، ويتجانس اختلاف (

35.50 () مما يدل على ان اغلب العينة المبحوثة تؤكد أنه يتم تطوير افضمة الاتصالات للتواصل لعدد كبير من المستخدمين في آن واحد ، وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (71.33) وبشدة اجابات (48) ، وهي نسبة ايجابية للفقرة . اما اجمالاً فقد حقق بعد الرؤية وسطاً معدل (3.80) للوزن الافتراضي (3.4 – 4.19) ، ومستوى جيد في الاجابات وبانحراف تشتت (0.71) ، وبتجانس اختلاف (18.60) ، وباهمية نسبية (75.97) ، ويدل ذلك على ان اغلب العينة في المنظمة المبحوثة تؤكد على اهمية الرؤية في عمل المنظمة

جدول (6) المؤشرات الاحصائية لبعء الرؤية						
المفاضلة						الفقرات
	شدة الاجابة	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
2	72	78.93	22.32	0.88	3.95	21 يتم شراء أجهزة متطورة للشركة تتسم بالمرونة وذات كفاءة عالية.
4	48	71.33	35.50	1.27	3.57	22 يتم تطوير افضمة الاتصالات للتواصل لعدد كبير من المستخدمين في آن واحد.
3	74	72.53	33.44	1.21	3.63	23 تعمل قاعدة بيانات الشركة على تخزين، استرجاع، حذف، عرض، طباعة وعدم تكرار البيانات المخزنة.
1	96	81.07	18.48	0.75	4.05	24 يعلن المدير عن توفير قاعدة البيانات توفر معلومات عن هوية الزبون وطريقة ووقت وتكرار عدد مرات الشراء.
		75.97	18.60	0.71	3.80	الرؤية

2- بعد راس المال الاجتماعي (Y2)

وفقاً لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد راس المال الاجتماعي كأحد ابعاد متغيرات البحث (المكانة الاستراتيجية) ، إذ يظهر الجدول (7) الوسائل الاحصائية المثبتة بالمعدل (الوسط الحسابي) و مقدار التشتت (الانحراف المعياري) لتلك الإجابات وحسب المنظمة المبحوثة ،اذ اوضحت النتائج ان أعلى قيمة كانت عند الفقرة (27) والتي نصها (تحدد الشركة مدى التقارب النسبي للزبائن في الشبكات الاجتماعية) ضمن اجابات العينة المبحوثة في المنظمة اذ بلغ الوسط المعدل (4.10) للوزن الافتراضي (3.4 – 4.2) ، ومستوى جيد في الاجابات وبانحراف تشتت (0.73) ، وبتجانس اختلاف (17.82) مما يدل على ان اغلب العينة المبحوثة في المنظمة تؤكد ان الشركة تحدد مدى التقارب النسبي للزبائن في الشبكات الاجتماعية، وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (82.00) وبشدة اجابات (96) ، وهي نسبة ايجابية جيدة للفقرة . اما ادنى قيمة ضمن بعد راس المال الاجتماعي عند المنظمة المبحوثة فقد كانت للفقرة (26) والتي نصها (تسعى الإدارة للشركة الى استعمال وادارة الشبكات الاجتماعية كأولوية أساسية) ضمن اجابات العينة المبحوثة في المنظمة ، اذ بلغ الوسط المعدل (3.33) للوزن الافتراضي (2.6 – 3.39) ، ومستوى متوسط في الاجابات وبانحراف تشتت (1.14) ، وبتجانس اختلاف (34.21) مما يدل على ان اغلب العينة المبحوثة تؤكد أن الإدارة للشركة لا تسعى بالشكل المطلوب الى استعمال وادارة الشبكات الاجتماعية كأولوية أساسية، وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (66.53) وبشدة اجابات (34) ، وهي نسبة متوسطة محايدة للفقرة . اما اجمالاً فقد حقق بعد راس المال الاجتماعي وسطاً معدل (3.81) للوزن الافتراضي (3.4 –

4.19) ، ومستوى جيد في الاجابات وبانحراف تشتت (0.63) ، وبتجانس اختلاف (16.47) ، وبأهمية نسبية (76.21) ، ويدل ذلك على ان اغلب العينة في المنظمة المبحوثة تؤكد على اهمية راس المال الاجتماعي في عمل المنظمة .

جدول (7) المؤشرات الاحصائية لبعء الرؤية						
المفاضلة						ت
	شدة الاجابة	الاهمية النسبية %	معامل اختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
2	83	79.07	19.29	0.76	3.95	25 تهتم ادارة الشركة بتكوين شبكات اجتماعية على مستوى طبقات المجتمع المختلفة.
5	34	66.53	34.21	1.14	3.33	26 تسعى الإدارة للشركة الى استعمال وادارة الشبكات الاجتماعية كأولوية أساسية.
1	96	82.00	17.82	0.73	4.10	27 تحدد الشركة مدى التقارب النسبي للزبائن في الشبكات الاجتماعية.
3	94	78.27	19.85	0.78	3.91	28 تتحكم إدارة الشركة بعدد الزبائن في الشبكات الاجتماعية ومدى قوتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالابتكارات.
4	77	75.20	26.45	0.99	3.76	29 تشجع أداره الشركة على الافكار غير المستدامة بالابتكارات في الشبكات الاجتماعية.
		76.21	16.47	0.63	3.81	راس المال الاجتماعي

3- بعد التعلم

وفقا لنموذج البحث الفرضي تم اعتماد بعد التعلم كأحد ابعاد متغيرات البحث (المكانة الاستراتيجية) ، إذ يظهر الجدول (8) الوسائل الاحصائية المحتملة بالمعدل (الوسط الحسابي) و مقدار التشتت (الانحراف المعياري) لتلك الإجابات وحسب المنظمة المبحوثة ، إذ اوضحت النتائج ان اعلى قيمة كانت عند الفقرة (30) والتي نصها (تهيئ إدارة الشركة كافة المتطلبات الضرورية للمباشرة بعمليات التعلم) ضمن اجابات العينة المبحوثة في المنظمة إذ بلغ الوسط المعدل (4.07) للوزن الافتراضي (3.4 – 4.2) ، ومستوى جيد في الاجابات وبانحراف تشتت (0.71) ، وبتجانس اختلاف (17.32) مما يدل على ان اغلب العينة المبحوثة في المنظمة تؤكد ان إدارة الشركة تهيئ كافة المتطلبات الضرورية للمباشرة بعمليات التعلم ، وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (81.47) وبشدة اجابات (92) ، وهي نسبة ايجابية جيدة للفقرة . اما ادنى قيمة ضمن بعد التعلم عند المنظمة المبحوثة فقد كانت للفقرة (32) والتي نصها (تحاول الادارة ان تمنع اشكال التعلم بشكل خاطئ) ضمن اجابات العينة المبحوثة في المنظمة ، إذ بلغ الوسط المعدل (3.60) للوزن الافتراضي (3.4 – 4.19) ، ومستوى جيد في الاجابات وبانحراف تشتت (1.28) ، وبتجانس اختلاف (35.55) مما يدل على ان اغلب العينة المبحوثة تؤكد أن الادارة تحاول ان تمنع اشكال التعلم بشكل خاطئ ، وبلغت الاهمية النسبية للفقرة (72.00) وبشدة اجابات (59) ، وهي نسبة ايجابية للفقرة . اما اجالا فقد حقق بعد التعلم وسطا معدلا (3.90) للوزن الافتراضي (3.4 – 4.19) ، ومستوى جيد في الاجابات وبانحراف تشتت (0.70) ، وبتجانس اختلاف (17.94) ، وبأهمية نسبية (78.04) ، ويدل ذلك على ان اغلب العينة في المنظمة المبحوثة تؤكد على اهمية التعلم في عمل المنظمة

جدول (8) المؤشرات الاحصائية لبعء التعلم

المفاضلة	الفقرات					ت
	شدة الاجابة	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
1	92	81.47	17.32	0.71	4.07	30
2	80	80.67	18.26	0.74	4.03	31
3	59	72.00	35.55	1.28	3.60	32
		78.04	17.94	0.70	3.90	التعلم

ثالثاً: اختبار الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

فرضية الارتباط الرئيسة: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مهارات القيادة الناعمة بأبعادها والمكانة الاستراتيجية). وتتفرع منها عدة فرضيات فرعية

1 - فرضية الارتباط الفرعية الاولى: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين المهارات الشخصية والمكانة الاستراتيجية) يتضح من الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين المهارات الشخصية، والمكانة الاستراتيجية، اذ سجل معامل الارتباط ارتباطاً معنوياً موجباً بين المهارات الشخصية، والمكانة الاستراتيجية، اذ بلغ ما مقداره (0.621^{**})، وكما موضح في الجدول (9)، وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01)، وعليه هذه النتيجة تؤكد الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المهارات الشخصية، والمكانة الاستراتيجية، وهذه النتائج تؤكد، الى رفض فرضية الارتباط الفرعية الاولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين المهارات الشخصية، والمكانة الاستراتيجية).

2 - فرضية الارتباط الفرعية الثانية: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مهارات الاتصال والمكانة الاستراتيجية) يتضح من الجدول (9) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مهارات الاتصال، والمكانة الاستراتيجية، اذ سجل معامل الارتباط ارتباطاً معنوياً موجباً بين مهارات الاتصال، والمكانة الاستراتيجية، اذ بلغ ما مقداره (0.659^{**})، وكما موضح في الجدول (9)، وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01)، وعليه هذه النتيجة تؤكد إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مهارات الاتصال، والمكانة الاستراتيجية، وهذه النتائج تؤكد، إلى رفض فرضية الارتباط الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مهارات الاتصال والمكانة الاستراتيجية).

3 - فرضية الارتباط الفرعية الثالثة: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مهارات العمل كفريق والمكانة الاستراتيجية) يتضح من الجدول (9) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مهارات العمل كفريق، والمكانة الاستراتيجية، اذ سجل معامل الارتباط ارتباطاً معنوياً موجباً بين مهارات العمل كفريق، والمكانة الاستراتيجية، اذ بلغ ما مقداره (0.683^{**})، وكما موضح في الجدول (9)، وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01)، وعليه هذه النتيجة تؤكد الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مهارات العمل كفريق، والمكانة الاستراتيجية، وهذه النتائج تؤكد، الى رفض فرضية الارتباط الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مهارات العمل كفريق والمكانة الاستراتيجية).

4 - فرضية الارتباط الفرعية الرابعة: (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مهارات ادارة الازمات والمكانة الاستراتيجية) يتضح من الجدول (9) الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مهارات ادارة الازمات، والمكانة الاستراتيجية، اذ سجل معامل الارتباط ارتباطاً معنوياً موجباً بين مهارات ادارة الازمات، والمكانة الاستراتيجية، اذ بلغ ما مقداره (0.680^{**})، وكما موضح في الجدول (9)، وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية

(0.01) ، وعليه هذه النتيجة تؤكد الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مهارات إدارة الازمات، والمكانة الاستراتيجية ، وهذه النتائج تؤكد ، الى رفض فرضية الارتباط الفرعية الرابعة وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مهارات ادارة الازمات ، والمكانة الاستراتيجية) .

5 - فرضية الارتباط الرئيسة الاولى : (لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مهارات القيادة الناعمة و المكانة الاستراتيجية) يتضح من الجدول (9) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مهارات القيادة الناعمة ، والمكانة الاستراتيجية ، اذ سجل معامل الارتباط ارتباطاً معنوياً موجباً بين مهارات القيادة الناعمة ، والمكانة الاستراتيجية ، إذ بلغ ما مقداره (**0.750) ، وكما موضح في الجدول (9) ، وهو ارتباط معنوي عند مستوى معنوية (0.01) ، وعليه هذه النتيجة تؤكد الى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مهارات القيادة الناعمة ، والمكانة الاستراتيجية ، وهذه النتائج تؤكد ، الى رفض فرضية الارتباط الرئيسة الاولى وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين مهارات القيادة الناعمة ، والمكانة الاستراتيجية) .

الجدول (9) علاقة الارتباط بين مهارات القيادة الناعمة والمكانة الاستراتيجية

المكانة الاستراتيجية	التعلم	راس المال الاجتماعي	الرؤية	المهارات الشخصية
.621**	.471**	.514**	.600**	المهارات الشخصية
.659**	.499**	.603**	.574**	مهارات الاتصال
.683**	.673**	.525**	.591**	مهارات العمل كفريق
.680**	.625**	.546**	.594**	مهارات ادارة الازمات
.750**	.643**	.622**	.670**	مهارات القيادة الناعمة
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

1. كشفت نتائج بأن مدراء شركات الاتصالات عينة البحث يتمتعون بكاريزما مؤثرة وانتقائهم ألفاظ وعبارات مشجعة لعمالهم وحل المشكلات بطرائق علمية ومنطقية، ولكن هناك تبادل اراء ضعيف بينهم وبين المرؤوسين وضعف دعم النهج الجماعي في انجاز الاعمال.
2. تراوحت ابعاد القيادة الناعمة من اعلى بعد التمثل بمهارات الاتصال يليه بعد مهارة إدارة الازمات و المهارات الشخصية بينما احل بعد مهارات العمل كفريق عمل بالمرتبة الاخيرة .
3. بينت نتائج البحث ان مدراء الشركات يتمتعون بدافعية عالية نحو تحقيق اهدافها ولديهم طموح بالحصول على مراكز وظيفية متميزة بالشركة ويتم بسمعة الشركة و هناك حاجة الى الشعور بالفخر اتجاه المنظمة وبذل المزيد من الوقت في خدمة الشركة.
4. تعتمد الشركات عينة الدراسة على قاعدة بيانات تحوي على معلومات تخص الزبائن وعدد مرات الشراء وتعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي لإيصال معلومات الخدمة إلى الزبائن وتعد إدارة الشركة عمليات التعلم وهناك حاجة إلى تطوير أنظمة الاتصالات للتوصل إلى عدد كبير من الزبائن
5. تبنت النتائج إلى أن بعد التعلم وهو من ابعاد متغير المكانة الاستراتيجية المترتبة الاولى يليه بعد راس المال الاجتماعي واحتل بعد الرؤية المترتبة الاخيرة.
6. خلصت نتائج الدراسة الحالية ان هنالك علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية معنوية بين (القيادة الناعمة بأبعادها والمكانة الاستراتيجية)، علاوة على اسهام تلك العلاقة في تحقيق منافع استراتيجية كبيرة اذ بينت النتائج وجود علاقة قوية بين المتغيرين، اي كلما زاد اهتمام شركات الاتصالات قيد الدراسة بالقيادة الناعمة فأن ذلك سيؤدي الى زيادة في المكانة الاستراتيجية.

7. اثبتت النتائج صحة نموذج البحث الذي يعبر عن تفاعل المتغيرات ووجود تجانس في الاجابات لعينة البحث وتحقيق مستوى جيد للمتغيرات(القيادة الناعمة، المكانة الاستراتيجية) وذلك يعكس مدى فهم ادارات شركات الاتصالات عينة البحث للمتغيرات.

أولاً التوصيات:

1. يوصي الباحث شركات الاتصالات قيد البحث بضرورة دعم الابعاد التي حققت تفوقاً وتعزيز الأقل وثوقاً لتحقيق التميز والنبات في الاداء.
2. على مدراء الشركات ايلاء المزيد من الاهتمام لآراء وافكار العاملين لما لها من دور مهم في تحسين واقع العمل وتشجيع العمل مع فريق العمل .
3. يوصي الباحث اعتماد شركات الاتصالات على تكنولوجيا متطورة في قطاع الاتصالات لتقديم خدمات متميزة الى الزبائن .
4. ضرورة الاهتمام بالقيادات الإدارية وادخالهم دورات تدريبية خاصة والاعتماد على البحث والتطوير لزيادة معرفتهم حول مفهوم القيادة الناعمة وتخصيص مستشارين لهذا المجال لتوسيع نطاق ادراكهم حول استشراف المستقبل لتوحيد رؤية الاحداث والتعامل معها وفق متطلبات كل مرحلة واستشعارهم للقضايا ذات الاثر على شركات الاتصالات قيد البحث.
5. ينبغي على إدارات شركات الاتصالات الاستفادة من القيادة الناعمة لتطوير الطرق المبتكرة لمعالجة المشاكل المختلفة وفق اسلوب منهجي واستخدام التكنيكات الداعمة بما يعزز المكانة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات.
6. ينبغي على إدارات شركات الاتصالات الاستفادة من القيادة الناعمة لتطوير الطرق المبتكرة لمعالجة المشاكل التي تخص البيئة واصحاب المصالح وتتبعها وفق اسلوب منهجي واستخدام الاساليب الداعمة للذكاء الاستراتيجي بما يعزز جودة الشركة لزيادة الأسبقية التنافسية في بيئة شركات الاتصالات قيد البحث.
7. البحث عن الحلول الإبداعية من خلال التجارب السابقة واقامة الشراكات مع شركات الاتصالات الاخرى لتطوير وابتكار خدمات جديدة وميزة تتطابق مع طموحات الزبائن.
8. ضرورة التنسيق والتكامل الداخلي للتكيف مع التطورات في البيئة الخارجية لتحسين موقف شركات الاتصالات وتوفير البدائل المناسبة والتي تساهم في زيادة تعزيز المكانة الاستراتيجية

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- أبا بكر، كوسر ت محمد و شريف، أحمد آزان و يوسل، رنا نيسان ، (2017)، دور المهارات التربوية والتعليمية، المدرسة العليا للأساتذة، بوزريعة، الجزائر، المجلد 6 ، العدد 12 .
- الجعبري، سحر شريف محمد ، (2020)، واقع استخدام مديري المدارس الأساسية الحكومية للقوة الناعمة في مديرية تربية وسط الخليل من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الادارة التعليمية ، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- الحدراوي، رافد حميد و محمد ، جلال عبد الله ، (2020)، استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلجانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (28) * العدد (3) ، ص 206-233.

- الذجاوي، عامر عبد الكريم و عبد الكريم ، سناء و سعيد، زهراء، (2017)، جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحقيق الهيبة التنظيمية دراسة تطبيقية في معمل الالبسة الرجالية في محافظة النجف الاشرف، مجلة اداب الكوفة، العدد 52.
- الزيان، مازن نوح، (2020)، دور المهارات الناعمة لدى القيادات الادارية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى: غزة – فلسطين.
- الطائي، فيصل علوان و غازي، عباس علوان ، الحسنواي، حسين حريجة ، (2018)، توظيف قدرات الاستشعار البيئي في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمة بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في شركات الاتصال، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 14، العدد 55، ص 22-56
- العبادي، هاشم فوزي و الحدراوي، باقر خضير، (2020)، الغموض الاستراتيجي ودوره في تحقيق المكانة التنظيمية لمنظمات الأعمال دراسة تطبيقية في مركز البشير للتسويق في محافظة النجف الاشرف، المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية ، المجلد 5، العدد 3.
- الكعود، اياد خلف، (2016)، استراتيجية القوة الناعمة ودورها في تنفيذ اهداف السياسة الخارجية الامريكية في المنطقة العربية، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة الشرق الاوسط.
- الملا، حميد علي احمد، (2014)، تعزيز القوة التنظيمية في اطار الموائمة بين راس المال البشري وراس المال الاجتماعي : بحث ميداني في عدد من المصارف الاهلية العراقية \ بغداد، اطروحة دكتوراه في فلسفة ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- شلاكة، طارق كاظم، (2022)، الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية في تعزيز تأثير التجديد الاستراتيجي في المكانة الاستراتيجية -بحث تحليلي، مجلة كلية الكوت الجامعة ، المجلد 7، العدد 2.
- صبر، رنا ناصر، 2019، " تأثير الهيبة الخارجية المدركة على مخرجات العاملين من خلال الدور الوسيط للتأثير التنظيمي / بحث تطبيقي في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد/الوزيرية"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم / العدد
- عبد، و هائف، اميرة و عبد الهادي ، (2015)، تأثير المكانة التنظيمية في مشاركة المعرفة دراسة تحليلية لآراء عينة من اساتذة جامعة الفرات الاوسط التقنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 4، العدد 16، ص 71-103
- عجيل، سامية هاني، (2018)، القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي : دراسة حالة في مجموعة من المصارف الخاصة في كربلاء النجف بابل، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد (7)، العدد (25).
- عطا، خالدية مصطفى، (2021)، البراعة التنظيمية وتأثيرها في المكانة الاستراتيجية للمنظمة دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الصناعات الالكترونية التابعة لوزارة الصناعة والمعادن / القطاع المختلط، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 4، ص 228-257
- حمد، لقا سوادى و لفتى، بيداء ستار، (2020)، أبعاد الثقة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق المكانة الاستراتيجية للمصارف/بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (15)، العدد (53).
- محمد، لقاء سوادى و لفتة، بيداء ستار، (2021)، مستوى اتجاهات القيادات المصرفية نحو الثقة التنظيمية وانعكاسها على ابعاد المكانة الاستراتيجية بحث تطبيقي في مصر في المنصور للاستثمار والخليج التجاري، مجلة دراسات محاسبية ومالية ، المجلد 16، العدد 55، ص 15-1.
- ناصر، ادهم ضرغام و سعيد ، سناء عبد الرحيم ، (2021)، تأثير سيات العقلية الريادية في إدارة المكانة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية في منظمة التدريب والتطوير في رئاسة الوزراء، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد 17، العدد 56.
- يوسف، شريف محمد ، (2021)، الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز المكانة الاستراتيجية بالأسواق بالتطبيق على شركات الأدوية في مصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة .

English References:

- Alnasiry, Asmaa Habib, (2022), The Role Of Soft Leadership Skills To Reduce Strategic Pitfalls, World Bulletin of Management and Law, Vol.12.
- Awan, M.H. (2015). Impact of Project Manager's Soft Leadership Skills on Project Success. Journal of Poverty, Investment and Development, 8, 27-46
- Baron, I.S.; Agustina, H. (2017); The Effectiveness Of Leadership Management Training; Polish Journal Of Management Studies
- Ceptureanu, Eduard Gabriel, (2016), Competitive Intensity And Its Implication On Strategic Position Of Companies, Journal of Applied Quantitative methods, Vol.2, No.1.

- Dean, S. A. (2017). Soft skills needed for the 21st century workforce.
- Gholami, M. (2017). A REVIEW ON SOFT LEADERSHIP. European Journal of Social Sciences Studies organizational commitment of nurses. Clinical Ethics, 15, 126 - 131.
- Helena, J., & Thomas, B. (2016). An investigation into the soft skills that employers. Global Journal of Human Resources Management, 4 (2), 1-20
- Katherine, H, Noel, (2016) "Soft Leadership: The Best Way to Success", Journal of Managerial Psychology, Vol. 36 Issue: 3, pp.193-201
- Keyan, Wang (2009), "Growing big in Niche Markets", Strategy. New Opportunities, ISSUE46
- Madden, Mark, (2015). Soft Leadership Competencies for S'today Healthcare Finance Esexecutives, healthcare financial management Lenexa, PP: 42-45.
- Nganga, Tang Keow, (2012), Leadership Soft Skills, Sociology Study 2(4).
- Pandaa, S., Paswana, K. and Mishrab, S. (2018), "Impact of positioning strategies on franchise fee structure", Industrial Marketing Management, Vol. 81 No. 1, pp. 30-39.
- Pandey, V.K., & Shukla, S. (2020). The significance and role of various soft skills in professional life. World Journal of Advanced Research and Reviews, 8(3), 028-031.
- Rao, M.S. (2013), Soft leadership: a new direction to leadership, Industrial and Commercial Training, Vol. (45), No (3) pp. 143 – 149
- Reevy, G. M., Chamberlain, C. J., & Stein, J., (2013), Identifying Collaboration, Teamwork, and Leadership Practices on Campus. Currents in Teaching & Learning, 6 (1)p4-5
- Sadq, Zana, Majed, (2019). The role of leadership soft skills in promoting the learning entrepreneurship,, Department of Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Koya University, Iraq, and Visiting Lecturer at Lebanese French University, Iraq) Journal of Process Management New Technologies, International Vol. (7), No (1).
- Setyadi, Taufik, (2018), Strategic Alliances, Competitive Advantages, And Bandwagon Effect In The Perum Perhutani Wood Industry, International Journal of Science and Environment
- Šulentic, Tamara Sušan, & Žnidar, krešimi & Pavčić, Jurica ., (2016), "The key determinants of perceived external prestige (PEP) – Qualitative research approach".
- Tang, K. N., Ariratana, W., & Treputharan, S. (2013). Perceived leadership soft skills and trustworthiness of deans in three Malaysian public universities. Educational Research for Policy and Practice, 12(3), 211-224.
- Vanheule, L., (2012), Small Wind Turbines in Kenya - An analysis with Strategic Niche Management, Master thesis of Sustainable Energy Technology, Delf University of Technology.

