



القيادة الناعمة وأثرها في الأداء الريادي

بحث ميداني في شركة الخطوط الجوية العراقية

الأستاذ الدكتور
ناظم جواد الزيدي

م.م.
سارة محمد كاظم
عبد الأمير الصواف

كلية الإدارة و الاقتصاد \ جامعة بغداد, بغداد - العراق

Soft Leadership and Its Impact on Leadership Performance / Field Research in the State Company for Iraqi Airways

Assist.Lect.

Sarah M.K. Al-Sawaf

University of Baghdad / College of Administration and Economics, Baghdad - Iraq

sarahkazem85@gmail.com

Prof. Dr.

Nadhun J. Al-zaidi



المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التحقق من تأثير العلاقة المباشرة بين القيادة الناعمة كمتغير مستقل، و الاداء الريادي كمتغير تابع في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية. واعتمد البحث على كل من المنهج الوصفي و التحليلي معا، من خلال الاطلاع على الهيكل التنظيمي لأقسام ووحدات الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية، ومواكبة المستجدات التي حدث فيها في الآونة الاخيرة واعداد استمارة استبانة لعينة البحث التي بلغت (109)، من المدراء بمختلف المستويات الادارية، وكذلك المقابلات الشخصية ولللقاءات والاجتماعات مع الادارة العليا والوسطى والتنفيذية لعينة البحث. وقد اظهرت النتائج صحة علاقات الارتباط والتأثير على مستوى المتغيرات الرئيسية والابعاد الفرعية.

الكلمات الرئيسية: القيادة الناعمة، الاداء الريادي

Abstract

The current study aims to verify the impact of the direct relationship between soft leadership as an independent variable and entrepreneurial performance as a dependent variable in the State Company for Iraqi Airways. The study has relied on both the descriptive and analytical approach by looking at the organizational structure of the departments and units of the State Company for Iraqi Airways, keeping up with the developments that took place recently and preparing a questionnaire for the research sample, which amounted to (109) of managers at various administrative levels as well as personal interviews, meetings and consultations with the senior, middle and executive managements of the study sample. The results have showed the validity of the correlation and the impact on the relationships at the level of the main variables and sub-dimension.

Keywords: Soft leadership, Leadership performance

المقدمة

تواجه الخطوط الجوية العراقية على الرغم من الجهود المبذولة في مجال تحسين وتطوير أداؤها، تحديات ومتغيرات تتسم في معظمها بصبغة عالمية أكثر منها محلية، وتشير الى التغيير في نمط الاقتصاد نتيجة للتحويل الى سوق شرسة، والذي أصبح الاعتماد فيه على الرقمنة الالكترونية و تقديم المعلومات والاتصالات ووسائل الراحة والامان وافضل الخدمات حتى أصبحت تلك الشركات تمثل بذلك اقتصاداً عالمياً أكثر منه محلياً، مرتكزا على ما تملكه الدول من شركات متميزة. وهذا من شأنه ان يحقق إقبلاً غير مسبوق على تلك الشركات، والاستمرار في تقديم خدمات نقل متنوعة لم تكن متاحة من قبل، فضلاً عن دخول كثير من الشركات في دوامة المنافسة من خلال تأسيس شركات غير تقليدية وعالية الجودة، ومن خلال ما تتبناه من برامج الالكترونية وتطبيقات تقدم خدماتها بكفاءة وفاعلية ودقة وسرعة، وإن سر نجاح شركات النقل الجوي وبقاؤها في ظل هذا التنافس يكمن في تحلي هذه الشركات بالنظم المبدعة الأكثر قابلية على الابتكار في ظل التحديات التي تواجهها. وقد أصبح للأداء الريادي في شركات النقل الجوي دوراً فعالاً في اكتسابها مكانة وقدرة على البقاء والنمو من خلال إيجاد طرق جديدة لخدمة سوق العمل والمجتمع. ولتحقيق ذلك توجهت البحث إلى الاهتمام بماهية القيادة الناعمة ودورها في الأداء الريادي التي تجعل شركة الخطوط الجوية العراقية في المقدمة دائماً، لأن هذه الشركة هي من ترفد بلدنا العزيز العراق سمعة ومكانة راقية. وانطلاقاً مما تقدم فان أهمية البحث تأتي من كونها ستسهم في تقديم السبل العلمية لتطبيق مفاهيم القيادة الناعمة كدراسة تطبيقية في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية (الطائر الاخضر) احدى شركات النقل قي وزارة النقل والمواصلات العراقية.



المبحث الاول \ منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث بالتساؤل الاتي: هل تقود ممارسات القيادة الناعمة الى تحقيق الاداء الريادي في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية؟ وقد تمخض عنه التساؤلات الاتية:

- 1) ما مدى مستوى إدراك شركة الخطوط الجوية العراقية لمفهوم القيادة الناعمة ومتطلباتها؟
- 2) ما مستوى الاداء الريادي المتحقق لدى العاملين في شركة الخطوط الجوية العراقية؟
- 3) ما نوعية العلاقة والإثر بين متغيرات البحث (القيادة الناعمة والاداء الريادي) وابعادها؟

ثانياً: أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث بالآتي:

1. حداثة البحث التي تناولت متغيرات البحث على حد علم الباحثة، لكونها من الموضوعات المعاصرة التي ظهرت حديثاً ولم تحظ هذه المواضيع وتطبيقها العملي في مجال شركات الملاحة الجوية.
2. أن الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية لم تجر فيها مثل هذه الدراسات التي تتعلق بتحديد القيادة الناعمة ومؤشرات تحقيق الاداء الريادي المتميز، وما لها من أهمية بالنسبة إلى شركة الخطوط الجوية العراقية عندما يتم تبنيها
3. تسخير الإمكانيات المتنوعة الموجودة لدى الشركة لخدمة شرائح المجتمع المختلفة والتركيز على الموثوقية والشفافية المبتغاة بين النقل الجوي وزبائنه.

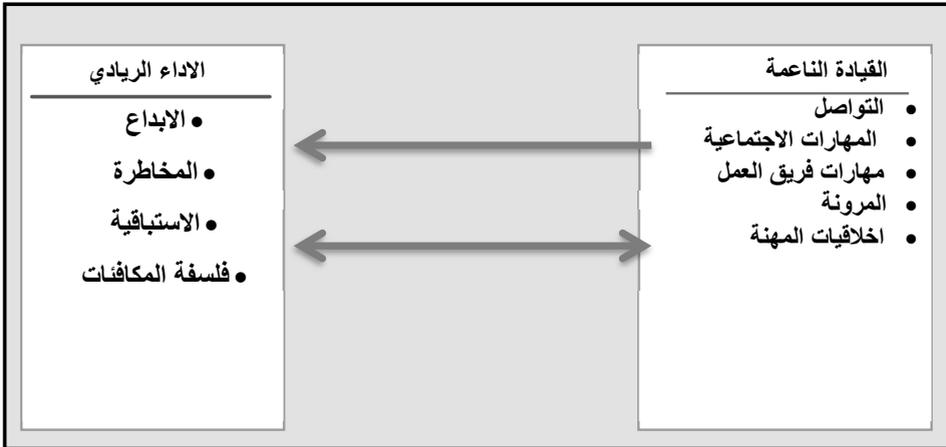
ثالثاً: أهداف البحث

أهداف البحث الحالية الآتي:

1. تشخيص واقع القيادة الناعمة، ودوره في تعزيز الاداء الريادي.
2. دراسة وتحليل طبيعة العلاقات المتداخلة بين متغيرات البحث على وفق العلاقة بين خصائص وسمات القيادة الناعمة والاداء الريادي.
3. معرفة مدى إدراك وتعميق الوعي لمجتمع البحث وعينته بطبيعة العناصر التي بدورها تحقق الأهداف المرجوة من البحث، وكيفية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها.
4. ترسيخ ثقافة و متطلبات القيادة الناعمة، في شركة الخطوط الجوية العراقية، وفق النماذج العالمية لخصائص وسمات القيادة الناعمة.
5. تشخيص العوامل المؤثرة بشكل حرج وتحليلها والوقوف على اهم هذه العوامل وما يترتب من تأثيرات عليها في حال تم تطبيق القيادة الناعمة.

رابعاً: انموذج البحث الفرضي

الشكل (1) من اعداد الطالبة





خامسا: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة الناعمة والاداء الريادي، وانبثق عن هذه الفرضية فرضيات فرعية هي
- توجد تأثير ذو دلالة احصائية ما بين بعد التواصل و الاداء الريادي.
 - توجد تأثير ذو دلالة احصائية ما بين بعد المهارات الاجتماعية و الاداء الريادي.
 - توجد تأثير ذو دلالة احصائية ما بين بعد مهارات فريق العمل و الاداء الريادي.
 - توجد تأثير ذو دلالة احصائية ما بين بعد المرونة و الاداء الريادي.
 - توجد تأثير ذو دلالة احصائية ما بين بعد أخلاقيات المهنة و الاداء الريادي.

سادساً: مجتمع البحث وعينته

تمثل مجتمع البحث في الشركة العامة للخطوط الجوية العراقية حيث تم سحب عينه شملت القيادات الادارية بمستوياتها المختلفة، إذ بلغ عددها (109) مستجيب ضمت (مدير عام ومعاونيه ومدراء الاقسام والشعب) في الشركة المعنية.

المبحث الثاني \ الاطار النظري

أولاً: مفهوم القيادة الناعمة

يظهر مفهوم القيادة الناعمة، بشكل جلي، في ادبيات الدين الاسلامي، ويتضح ذلك من خلال وصفه سلوكيات القادة واخلاقياتهم بوضوح وصراحة لأهميتهم في قيادة المجتمعات واحداث التغيير الذي يجب حيث ان الآية القرآنية: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ^ط فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ^ج إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ^ط﴾ (159) ال عمران. حيث كانت هذه الآية المباركة، كفيلا ان تشرح مفهوم القيادة الناعمة بكل وضوح ابتداء بالرحمة واللين الابتعاد عن الجفاء وسوء المعاملة مع من يأترون بأمر هذا القائد وتأثيرها السلبي على حدوث قطيعة بين الرئيس والمرؤوسين مما قد يتسبب بخسارة اشخاص كفؤين ومن

ثم التأكيد على أهمية المشاركة والمشورة للجميع في اتخاذ القرار لأهمية هذه المشاركة حيث جاء التأكيد على أهمية التشاور في الامر ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ﴾ (38). الشورى. يعتبر مفهوم القيادة الناعمة مفهوم حديث جاء استخدامه للتغلب على مساوئ وعيوب الاساليب القيادية القديمة ولان المنظمات تخضع لضغوطات تفرض عليها ان تكون الافضل والاسرع والاقوى في منافستها مع منظمات اخرى لذلك كان اسلوب التساهل والمرونة كفيل بتحقيق الاهداف (Sweetam, 2010:64) كما ان القيادة الناعمة تقوم بدورها الفعال عن طريق إيضاح الرؤية للتابعين لمساعدتهم على إنجاز مهام العمل، وبناء فرق عمل وأيضا التفاوض لتحقيق موقف مريح لكلا الطرفين، مع تحفيز العاملين واحترام فشلهم في حالة الاخفاق (عجيل، 2018: 41).

ثانياً: أهمية القيادة الناعمة

أن القادة الحقيقيون لهم اهمية كبيرة، فهم القادرين على كسب ثقة العاملين معهم واحتوائهم ومعالجة كل مشكلاتهم وتقديم خيارات جديدة تتناسب مع رغبات ودوافع الافراد الشخصية والمهنية، وان استخدام اسلوب القيادة الاستبدادية والسيطرة لم يعد مفيدا الان بل اصبح لابد من استخدام اسلوب التعاون والثقة في ظل العالم متسارع الاحداث. والتكنولوجيا ساهمت في التغير والتطوير نحو الافضل، واستكشاف القيادة الناعمة ساعد في جميع خطوات العمل وتحقيق المصالح واختلف الكتاب على النقطة المحورية التي تبرز فيها اقصى ما تملكه القيادة الناعمة من اهمية، حيث ان امتلاك مهارات القيادة الناعمة من قبل الرئيس الاعلى تمنح الحرية للشركاء في العمل لمتابعة التفاصيل، ان يمتلكون من خلالها حق الاستكشاف والتجربة، ويحترمون فشلهم باعتبارها خبرات عمل، ويركزون على الاهداف طويلة المدى لا نجاز المهام وهنالك جملة من مزايا القيادة الناعمة فيما يخص العاملين في المنظمة (Gholami, 2017:323).

1. مساهمتها في تكوين شخصية الافراد وتحديد مواقفهم وسلوكهم، من خلال الموازنة بين الافراد والمهام المكلفين بها بشكل مناسب دون المساس



- بالأهداف، والتركيز على الجانب العاطفي واتخاذ موقع الشريك، والنظر للأمور بموضوعية، وبما يؤدي الى تحقيق النتائج المرجوة.
2. تقليل الصراع في مكان العمل، وبالتالي تقليل اللجوء الى السياسات التنظيمية وتمكين العاملين من تحقيق التوازن بين حياتهم الشخصية والمهنية.
3. تعطي للإفراد القدرة على ادارة وقتهم بفاعلية اكبر، حيث يكون الضغط اقل من خلال تركيز القيادة على توجيه الافراد وليس المهام، وبذلك يكون لحياتهم معنى، من خلال تقليل التوتر ويعمل كأداة للاحتفاظ بالموظفين من خلال تعزيز الولاء والانتماء وبما يؤدي الى التميز والفاعلية التنظيمية.

ثالثا: أبعاد القيادة الناعمة

اعتمدت الباحثة على الابعاد الاتية لقياس القيادة الناعمة:

- 1 - **التواصل:** من اهم الاسس التي تعمل على استمرارية التعامل السليم بين افراد فريق العمل الواحد و القادة الفاعلون يمتلكون قدرة التواصل بفاعلية مع الاخرين ويكون التواصل هذا عن طريق مهارات شخصية يمتلكها القائد او عن طريق كلمات او رموز، المهارات الشخصية تكون على عدة انواع منها مهارة التحدث او الكتابة او عقد الاجتماعات والقيادة يسعون الى نقل المعلومات والوامر من الادارات العليا وايصالها الى من هم ضمن ادارتهم وكذلك يتبادل المدراء المعلومات في كافة مستوياتهم الادارية بالاعتماد على خبرتهم في العمل (George and Mclean,2007:124) والاتصال له قدرة على زيادة رضا الموظفين وكفاءتهم من خلال خلق التواصل الجيد مع القادة في المنظمة باعتبار ان القادة اهم عوامل نقل الرسالة وايصالها فمن خلال التواصل يتم تبادل المعلومات في الوقت المحدد والايجازات والوامر وارهء الموظفين و الشكاوي. (Pasande and Tari 2016:37) و يتم التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل في المنظمة الواحدة في سبيل سرعة تدفق المعلومات واسترجاعها ونشرها خلال الوقت المحدد ولتجنب الصراعات التنظيمية وادارتها عند حدوثها. (Ayub et al.,2014:503) ويتطلب التعاون للإنجاز العمل قدرة كبيرة على التواصل بشكل تريح من أجل تقييم التنوع والعمل عليه والاستجابة البناءة للصراعات التي قد تحدث في المنظمة (الحدراوي، 2020:2012)

2 - المهارات الاجتماعية: مجموعة الأنماط السلوكية تشكل باستجابات تظهر من خلال أداء الأدوار المتعددة في البيئة الخارجية، وتتناسب مع طبيعة المواقف المجتمعية التي يتم التعرض لها متضامنة ايجابيا مع القيم والمعايير الاجتماعية للمجتمع. (عبد السلام، 2001: 53) وتعد القدرة على إدراك الآخرين وفهم عواطفهم ومشاعرهم واحتياجاتهم، وترسيخها والمحافظة على علاقة تعاونية وبناءة ومرضية للطرفين في النهاية، ان تكون قادراً على إدارة التغيير الشخصي والاجتماعي والبيئي بشكل فاعل من خلال التعامل الواقعي والمرن مع المواقف الانية، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات. للقيام بذلك، والحاجة لإدارة العواطف بحيث تعمل لصالح المنظمة وليس العكس، والحاجة الى التفاؤل والايجابية. (Bar-On,2006:14)

3 - مهارات فريق العمل: في العمل الجماعي يتفاعل الافراد لتحقيق الاهداف المشتركة والعمل المبني على تقاسم المسؤولية بين القائد واعضاء الفريق ينجز بشكل افضل ويجب ان يتخلى الفرد عن الاستقلالية الذاتية وحب الانا ويعمل بشكل مترابط مع الآخرين مما يحقق افضل النتائج. ويتضمن التعاون مع الآخرين بشكل تعاوني حل المشكلات او اتخاذ القرارات او القيام بنشاط معين لا يمكن للفرد القيام به منفردا هذا التعاون يرتبط بشكل كبير التواصل وتقبل التعاون والحيادية والتفاعل مع الصراعات التي تحدث في اجواء العمل وبيئته، (Ngang, 2012:232). ويعرف (الفايدي، 2008: 8) فريق العمل على انهم مجموعة افراد صغيرة يعملون بتعاون ويتفاهم عالي و يمتلكون مهارات في مجال تخصصهم ويحققون مستوى اداء عالي او حل لمشكلة ما قد تواجهها المنظمة. وهناك العديد من فرق العمل وهذا التعدد جاء نتيجة اختلاف فرق العمل عن بعضها من حيث (الغرض، الوقت، درجة الاستقلال و هيكل السلطة) أما من حيث الغرض فينقسم فريق العمل الى فرق تهتم بالإنتاج والخدمات واخرى تهتم بتطويرها اما الوقت فهناك فرق مؤقتة واخرى دائمية ودرجة استقلال الفريق تعتمد فيما اذا كان هذا الفريق مستقل يقرر اعضاءه اسلوب مناسب له ولتصرفاته ام انه من جماعات العمل وفيها يقوم رئيس الجماعة باتخاذ القرارات نيابة عن الجميع، واخيرا هيكل السلطة فهناك فرق اعضائها من مجال واحد لتوفير الاختصاص الدقيق واخى اعضائها من مجالات مختلفة لأثراء الرأي والخبرة (ماهر، 2007: 297).



4 - **المرونة:** هي احد صفات الفرد القادر على التكيف بنجاح و التحول السريع، في ظل وجود المخاطرة، وان الافراد الذين يمتلكون قدرة فطرية للمرونة تزداد مهاراتهم وقدراتهم على حل المشكلات والاستقلالية والوعي لديهم (حسان، 2009: 29). والمرونة لها ابعاد عقلية واجتماعية نفسية و انفعالية واكاديمية تشكل بموجبها شخصية الفرد وتكسبه القدرة على التكيف مع الاحداث التي قد تأتي بما لا يتناسب مع تطلعاته وتعرقل خطته: اذا كان الشخص غير قادر على التعامل بمرونة مع هذه الارهاصات فهو شخصية غير مؤهلة للحياة القاسية حيث يجب ان يكون قادرا على التعامل مع متطلباتها النفسية والانفعالية في المجتمع المحيط (الخطيب، 2007: 13).

5 - **أخلاقيات المهنة:** أن اخلاقيات المهنة وقيمها يجب ان تفعل من اعلى الهرم الاداري حتى يكون القائد قدوة حسنه في الصدق والامانة والنزاهة ويسود العدل في تعامله مع مرؤوسيه لان القائد اذا كان قدوة حسنه سوف يؤثر بالعاملين اكثر من تأثير الخوف من استخدام السلطة والقوة عليهم. وتحل القائد للمسؤولية يرتبط بشكل كبير بأخلاقه ولكون الامور الادارية والمشكلات التي تصادف القائد ليس لها قوانين ولوائح وتعليمات. (الطراونة، 2010: 100). وأن الالتزام بأخلاقيات المهنة والسلوك الاخلاقي على صعيد الوظيفة او المهنة سواء من قبل القائد او التابعين يجعل الالتزام بمبادئ العمل الصحيح اقوى ولعل اهم اسباب التزام منظمات الاعمال اليوم بأخلاقيات المهنة هو لتفادي المنظمة مواجهة الدعاوي القضائية والجرمية في بعض الاحيان في حال ابتعادها عن الاخلاقيات في توجهاتها. وكذلك ان نزوح المنظمة نحو تحقيق مصالحها الذاتية بعيدا عن الاخلاقيات قد يؤدي الى خسارتها لسمعتها على مديات زمنية بعيدة (الغالبى والعامري 2005: 137).

رابعاً: مفهوم الاداء الريادي

الاداء الريادي هيكل متعدد الابعاد يتم قياسه باستخدام مجموعة متنوعة من المؤشرات العامة ويقسم اداء المنظمة الى اداء مالي وغير مالي، إذ يتعلق الاداء المالي بالهدف الاقتصادي للمنظمة في حين يشير الاداء غير المالي الى الفعالية التشغيلية للمنظمة. (العابدي، 2021: 373).

ويعرف الأداء الريادي بأنه مستوى الإنجاز المتأتي عن الجهود التي يبذلها الريادي في إدارة المنظمة، ويتعلق بما ينتجه رائد الأعمال، في بعض الأحيان، يمكن قياس ذلك الإنجاز من خلال أعداد الموظفين، مستوى الانتاج، وأمور أخرى (Hasan and Almubarak,2016: 83). الاداء الذي تحقق فيه المنظمات مجموعة من الاهداف الريادية من خلال استثمار الفرص المتاحة وتنمية افكار العمل (Sebikari,2019:3)

خامسا: أهمية الاداء الريادي

وتأتي أهمية الأداء الريادي من كونه الأداء المستند إلى منهج العمل المثالي الذي يضع الأهداف ويعمل على تحقيقها، والتعرف على مشاكل العمل، ومتابعة التركيز على طريقة العمل للتعرف على النقاط الحرجة ونقاط الضعف فيه وتقويم الأداء وفق معايير الأداء العالي. (العابدي وآخرون، 2018: 114)

- وتكمن أهمية الاداء الريادي في عدة نقاط (الانباري، 2018: 92) وكمااتي:
1. يهنيء افراد المنظمات الأخرى المرشحين لتحالفات الأعمال الاستراتيجية أو الاستحواذ.
 2. يقلل المخاطرة في المنظمات من الاستعانة بالإمكانيات التكنولوجية الجديدة والمتطورة.
 3. يحفز مواهب الموارد البشرية المتاحة ويشجعها على استمرارية العمل وعدم ترك العمل في المنظمة.
 4. تقديم خدمات افضل واعطاء اهمية لقسم البحث والتطوير في المنظمة.
 5. جعل المنظمات والأنظمة ذات الصلة متوافقة مع التغييرات الخارجية لإيجاد حل مناسب وتذليل الصعوبات وزيادة فرص البقاء على قيد الحياة، وهذا يحتاج إلى الابتكار في كل الأساليب.



سادسا: أبعاد الاداء الريادي

اعتمدت الباحثة على الابعاد الاتية لقياس الاداء الريادي

1 - الابداع: وهو ظاهرة معقدة تتفاعل فيها جوانب متعددة ومختلفة أسهمت في مجالات المعرفة بشكل كبير وجاءت في العديد من المفردات الفلسفية والأدبية والاجتماعية كعلم الادارة والاجتماع وغيرها من العلوم، ويعد الابداع من اهداف المنظمات التي تأمل تحقيقها من خلال الريادة ويعد الابداع اهم ابعاد الريادة في المنظمات لما له من دور في حل المشاكل وتبني الافكار والتكنولوجيا في المنظمات (العزاوي ومحسن، 2017: 285). والإبداع موجود في كل نشاط يقوم به بني البشر، وعلى جميع الاتجاهات والمستويات، وهو توليد منتج جديد أو خدمة أو فمرة أو إجراء عملية من قبل افراد يعلمون في منظمة واحدة (Meusburger et al., 11: 2009) وهو القدرة على توليد أفكار جديدة محفزة باستخدام المعرفة و خلق قيمة مكملة للتوجهات الاقتصادية والاجتماعية. والابداع بيئة طبيعية للأفكار المبتكرة وتطوير واستغلال الإمكانيات الإبداعية، إلى جانب ثقافة تنظيمية مناسبة و هو أيضًا شرط أساسي لإنشاء الابتكار و يمكن أن يوجد الإبداع بدون الابتكار ولكن لا يمكن أن ينشأ الابتكار ما لم يكن هناك إبداع في مرحلة ما (Rybarova, 2020: 2). أما الإبداع الجماعي هو عامل مهم في تطوير أفكار جديدة للمنظمات، وان شخصية الفرد المبدع ومهاراته الشخصية في التفكير عاملين شديدي الأهمية في إبداع الفريق.

2 - المخاطرة: "يعد تبني المخاطرة الصفة الرئيسية للريادي والريادة منذ القدم و تبني المخاطرة له أثر كبير على توجه الأفراد للتصرف بطريقة ريادية وان الادارة الناجحة هي الادارة التي تزرع الثقة من خلال تشجيع الابداع وتبني المخاطرة المدروسة بدلا من كبح موظفيها الرياديون وان اغلب الريادين تكون لديهم رغبة في المجازفة وحب التجربة و الانتقال الى عمل جديد يكون مبني على عدم التأكد" (جلاّب، 2014: 24).

وان تقبل المخاطر في الغالب بناء على رغبة الادارة العليا في المنظمات وذلك لدخول اسواق واعمال جديدة تكون فيها حالة عدم التأكد عالية مع تسخير امكانية المنظمة والمواد اللازمة لتحقيق نتائج وإيجابيات جيدة للمنظمة (Frank, et al., 2010: 180). وتمثل المخاطرة دائماً السمة الرئيسية للريادين، و جزءاً من أدبيات الريادة المبكرة،

ويتمثل العنصر الرئيسي الذي يفصل الريادي عن الموظفين في المخاطر وعدم اليقين (Omisakin et al., 2016: 11).

3 - **الاستباقية:** هي السلوك الريادي المرتبط باقتناص الفرص للوصول الى تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتميزة بالمقارنة مع المنافسين، مع تبني وتطبيق التخطيط الاستراتيجي باستمرارية في كافة عمليات المنظمة ونشاطاتها الهدف من ذلك هو التركيز على الفرص ومن ثم استثمارها بالشكل الامثل لتحقيق الاهداف (زغمار، 2017: 24)، والاستباقية تصور مستقبلي للمعايير الاستراتيجية المؤثرة على البيئة المحيطة والتي تتكيف معها، وهي حالة ذهنية مقترنة الى حد كبير بادراك الافراد مع الحفاظ على الرؤيا والاهداف والعمل المخلص.(عبد الامير،2018: 117) الاستباقية هو مجموعة من الانشطة التي تنصب على الادراك المسبق للأعمال المستقبلية، والتنبؤ القائم على الخبرات المتراكمة والحسد لتفادي المخاطر المستقبلية وجعل المنظمة اكثر قدرة على تلبية حاجات زبائننا المستقبلية و رغباتهم و تعمل المنظمات جاهدة نحو تشجيع العاملين على التوقع والبدء بالتغيير وتراه امراً ضروريا لنجاح اعمالها، لذا تسعى الى التركيز على سلوكيات الموظفين الاستباقيين لتعزيز الابتكار (Tena et al.,2018:3) وتسعى المنظمات الاستباقية ان تكون الرائدة في صياغة وتنفيذ نهج استراتيجي، حيث تسعى جاهدة لاقتناص الفرص التي لم تستغلها المنظمات الاخرى او التي لم تستفيد منها بعد (Gao et al.,2018:181)

4 - **فلسفة المكافآت:** هي عائد نقدي معين أو شيء يتلقاه الموظف لقيامه بعمل جيد. يعني هذا التعريف للمكافآت أنه عندما يتم تقديم مكافأة بعد حدوث سلوك او عمل، فإن احتمال حدوث السلوك والانجاز مرة أخرى يزداد (Schultz, 2006: 89) يرى كل من (Cynthia & Frank 2011:15) المكافآت على أنها "جميع أشكال العائد المالي والخدمات والمزايا الملموسة التي يتلقاها الموظف كجزء من علاقة العمل". لا شك أن كل موظف يتوقع مستوى معيناً من المكافأة بعد تقديم وظيفة أو مهمة. يتوقع المدراء من موظفيهم أداء أو تنفيذ الواجبات المحددة بما يرضيهم بينما يتوقع الموظفون أيضاً من أصحاب العمل أن يضمنوا لهم الأجور والرواتب المناسبة، بعد أن يقدموا بإخلاص ما هو متوقع منهم وللمكافآت دور كبير في تحقيق رضا الموظف، لا يمكن استبدال أي منهما بالآخر. الموظفون الذين يتقاضون رواتب جيدة ولكنهم مُجبرون على العمل في بيئات غير



ملائمة أو مجبرة على القيام بعمل متكرر سيغادرون إلى المنظمات الأخرى بسبب الافتقار إلى المكافآت الجوهرية تمامًا مثل الموظفين الذين يعملون في بيئة عمل ممتعة وملائمة سيغادرون لأنهم غير راضون عن المكافآت الخارجية (Cynthia & Frank, 2011:15)

سابعاً: العلاقة بين متغيرات البحث

تعد عمليات القيادة من أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي وتؤثر على دافعية الأفراد ويؤخذ في الاعتبار لأدائهم واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل. وتعد محوراً رئيسياً للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي أيضاً أحد جوانب التأثير المتبادل بين الأفراد والمجموعة. يمد القائد أعضاء المجموعة بالوسائل التي تساعد على تلبية احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم بالإضافة إلى تزويدهم بالمكافآت والعناية بمشاكلهم والدفاع عن مصالحهم، وفي المقابل، يقدم المرؤوسون بدورهم للقائد الولاء والقبول والتقدير. (Mirkamali et al., 2011:140). وقد حدد (Addin & Hasan, 2020) مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاح وتميز القيادة بكافة أنواعها وانعكاسها على الأداء الريادي للعاملين والمؤسسات التي يقودونها. وقد لخصت هذه العوامل على النحو الآتي

1. قدرة القائد على توجيه العمل.
2. قدرة القائد على بناء الثقة وإظهار المساءلة الشخصية
3. قدرة القائد على بناء الفرق.
4. قدرة القائد على المرونة وخفة الحركة.
5. قدرة القائد على التأثير باستخدام تقنيات تناشد العقل أو القيم أو العاطفة.
6. قدرة القائد على التواصل ونقل الأفكار

وحدد (Dastane, 2020:30) دور القيادة كأداة حكيمة في تحفيز العاملين نحو تحقيق النمو والتطوير المطلوبين. في المقابل، يصف الأداء الريادي على أنه قدرة المنظمة على تحقيق أهداف وغايات محددة، والتي تشمل النتائج المالية الممتازة، والأرباح التنظيمية العالية، وتصنيع المنتجات عالية الجودة من خلال الأساليب الإستراتيجية الفعالة.

المبحث الثالث \ الجانب التطبيقي اختبار وتحليل تأثير متغيرات البحث

الجانب التطبيقي للبحث يعند على فرضية رئيسه وهي (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة الناعمة في الاداء الريادي) واختبار هذه الفرضية سيتم التحليل وفقا لنموذج الانحدار الخطي البسيط وفق المعادلة أدناه:

$$\text{الاداء الريادي} = 0.615 + 1.377 \text{ القيادة الناعمة}$$

وكما يوضح الجدول رقم (1)

جدول (1) تحليل ابعاد القيادة الناعمة في الاداء الريادي

الدلالة	Sig	(t)	(F)	Adjusted (R ²)	(R ²)	ابعاد متغير القيادة الناعمة		المتغير المعتمد
دال	0.000	7.353	54.061	0.329	0.336	2.059	(α)	التواصل
						0.432	(β)	
دال	0.000	9.409	88.527	0.448	0.453	1.749	(α)	المهارات الاجتماعية
						0.506	(β)	
دال	0.000	9.337	87.175	0.444	0.449	1.703	(α)	مهارات فريق العمل
						0.526	(β)	
دال	0.000	7.121	50.705	0.315	0.322	2.105	(α)	المرونة
						0.418	(β)	
دال	0.000	8.350	69.727	0.389	0.395	1.901	(α)	اخلاقيات المهنة
						0.476	(β)	
دال	0.000	10.496	110.162	0.503	0.507	1.377	(α)	القيادة الناعمة
						0.615	(β)	

قيمة (F) الجدولية = 3.94 /// قيمة (t) الجدولية = 1.984 /// حجم العينة = 109

المصدر: برنامج SPSS v.25



سجلت قيمة (F) المحسوبة بين القيادة الناعمة في الاداء الريادي (0.162). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه نرفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين القيادة الناعمة في الاداء الريادي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%)، مما يدل على ان للقيادة الناعمة التأثير الفاعل على تحقيق الاداء الريادي، اي عندما تنتهج الادارة العليا في شركة الخطوط الجوية العراقية نهج القيادة الناعمة من خلال التواصل مع العاملين وتحقيق الفاعلية لمهارات فريق العمل والاهتمام بالجوانب الاجتماعية واخلاقيات المهنة ومحاولة الوصول الى مستويات فاعلة من المرونة مع المتغيرات فأن ذلك سيكون له الدور الفاعل والواضح على تحقيق الاداء الريادي. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.503) يتضح بان القيادة الناعمة تفسر ما نسبته (50%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء الريادي اما النسبة الباقية والبالغة (50%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث، و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.615) بان زيادة القيادة الناعمة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء الريادي بنسبة (61%)، سجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.377)، بمعنى عندما يكون القيادة الناعمة مساويا للصفر فان الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة.

كما انه هناك فرضيات فرعية انبثقت عن الفرضية الرئيسة وهذه الفرضيات هي:

1 - الفرضية الفرعية الاولى (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء التواصل في

الاداء الريادي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$\text{الاداء الريادي} = 2.059 + 0.432 \text{ التواصل}$$

إذ يتبين من خلال الجدول (1) ما يأتي:

أن (F) المحسوبة بين بعد التواصل في الاداء الريادي (54.061). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89)، عند مستوى دلالة (0.05)، وبناء على ذلك نرفض فرضية العدم، ونقبل الفرضية البديلة (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء التواصل في الاداء الريادي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا يدل على وجود دور

واضح للتواصل في تحقيق الاداء الريادي، اذ ان الشركة المبحوثة عندما تسعى الى التواصل مع العاملين ومحاولة تقليل الفجوة فيما بينها وبين الادارة العليا فأن ذلك سيكون له التأثير القوي على تسهيل الوصول الى الاداء الريادي. و من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.329) يتضح بان بعد التواصل تفسر ما نسبته (33%) من المتغيرات التي تطراً على الاداء الريادي اما النسبة الباقية والبالغة (68%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.432) بان زيادة بعد التواصل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء الريادي بنسبة (43%). سجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.059)، بمعنى عندما يكون بعد التواصل مساوياً للصفر فان الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة.

2 - الفرضية الفرعية الثانية (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء المهارات الاجتماعية في الاداء الريادي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط

$$\text{الاداء الريادي} = 1.749 + 0.506 \text{ المهارات الاجتماعية}$$

سجلت قيمة (F) المحسوبة بين بعد المهارات الاجتماعية في الاداء الريادي (88.527). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءا عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء المهارات الاجتماعية في الاداء الريادي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ويدل هذا على ان للمهارات الاجتماعية التأثير في الاداء الريادي، اي ان الشركة المبحوثة كلما سعت الى تنمية وتطوير المهارات الاجتماعية للعاملين وكذلك للإدارة العليا فأن ذلك سيكسر الجمود ويحقق الفاعلية على تحقيق الاداء العالي، ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.448) يتضح بان بعد المهارات الاجتماعية تفسر ما نسبته (45%) من المتغيرات التي تحدث في الاداء الريادي اما النسبة الباقية والبالغة (56%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. ويتضح من قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.506) ان زيادة بعد المهارات الاجتماعية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء الريادي بنسبة (51%). سجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة



(1.749)، بمعنى عندما يكون بعد المهارات الاجتماعية مساويا للصفر فان الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة.

3 - الفرضية الفرعية الثالثة (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعدها مهارات فريق العمل في الاداء الريادي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$\text{الاداء الريادي} = 1.703 + 0.526 \text{ مهارات فريق العمل}$$

حيث يتضح من الجدول (1) ما يأتي:

قيمة (F) المحسوبة بين بعدين مهارات فريق العمل في الاداء الريادي سجلت (87.175). وهذه القيمة اكبر من قيمة (F) الجدولية التي تبلغ (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) وبناء عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعدها مهارات فريق العمل في الاداء الريادي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) مما يدل على ان مهارات فريق العمل لها دور واضح على الاداء الريادي، اي كلما ساهمت الشركة في تطوير مهارات فريق العمل عبر زيادة مهاراتهم في التواصل والعمل الجماعي كلما ادى ذلك على تحقيق الاداء الريادي. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.444) يتضح بان بعد مهارات فريق العمل تفسر ما نسبته (44%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء الريادي، اما المتبقي من النسبة والذي يبلغ (56%) فأنها تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.526) بان زيادة بعد مهارات فريق العمل بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء الريادي بنسبة (53%). حيث سجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.703)، بمعنى آخر عندما يكون بعد مهارات فريق العمل مساويا للصفر فان الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة.

4 - اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعدها المرونة في الاداء الريادي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$\text{الاداء الريادي} = 2.105 + 0.418 \text{ المرونة}$$

و خلال الجدول (1) يتضح ما يأتي:

أن قيمة (F) المحسوبة قد سجلت مابين بعدين المرونة في الاداء الريادي (0.705). وهي القيمة اكبر من القيمة (F) الجدولية التي تبلغ (3.89) عند مستوى دلالة (0.05) واستنادا الى ذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء المرونة في الاداء الريادي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). وهذا يدل على ان للمرونة تأثير واضح في الاداء الريادي، اذ ان الاداء الريادي تستطيع الشركة من تحقيقه اذا ما استطاعت التكيف والتغيير وفق المتغيرات البيئية بصورة سريعة وتبني المرونة. ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.315)، يتضح بان بعد المرونة تفسر ما نسبته (31%) من المتغيرات التي تطرأ على الاداء الريادي، اما النسبة الباقية والبالغة (69%) فإنها تعود الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.418) بان زيادة بعد المرونة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء الريادي بنسبة (42%). سجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (2.105)، بمعنى عندما يكون بعد المرونة مساويا للصفر فان الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة.

5 - اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء اخلاقيات المهنة في الاداء الريادي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط وكما يلي:

$$\text{الاداء الريادي} = 1.901 + 0.476 \text{ اخلاقيات المهنة}$$

إذ يتبين من خلال الجدول (1) ما يأتي:

قيمة (F) المحسوبة بين بعد اخلاقيات المهنة في الاداء الريادي (69.727). وهذه القيمة اكبر من القيمة (F) الجدولية التي تبلغ (3.89) عند مستوى دلالة (0.05)، وبناء عليه نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة (يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعء اخلاقيات المهنة في الاداء الريادي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). اي ان لأخلاقيات المهنة التأثير الواضح على الاداء الريادي، اذ ان وجود لأخلاقيات المهنة وبصورة عادلة من قبل ادارة الشركة سيكون له الدور الفاعل على تحقيق الاداء الريادي.



ومن خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) البالغة (0.389) يتضح بان بعد اخلاقيات المهنة تفسر ما نسبته (39%) من المتغيرات التي تطراً على الاداء الريادي، اما النسبة الباقية والبالغة (61%) فتعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث. و يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.476) بان زيادة بعد اخلاقيات المهنة بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة الاداء الريادي بنسبة (48%). سجلت قيمة الثابت (α) في المعادلة (1.901)، بمعنى عندما يكون بعد اخلاقيات المهنة مساوياً للصفر فان الاداء الريادي لن يقل عن هذه القيمة.

6 - الفرضية الفرعية السادسة (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الناعمة معاً في الاداء الريادي) وكما مبين في شكل (2)
اذ يوضح الجدول (1) المؤشرات الإحصائية بين ابعاد القيادة الناعمة في الاداء الريادي ويمكن التعبير عنها بالمعادلة التالية.

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

$$Y = 1.366 + 0.034X_1 + 0.249X_2 + 0.151X_3 + 0.061X_4 + 0.121X_5$$

ويوضح الجدول (2) ما يأتي:

جدول (2) المؤشرات الإحصائية لأبعاد القيادة الناعمة في الاداء الريادي

نموذج الانحدار الخطي المتعدد بأستعمال طريقة (Stepwise)				نموذج الانحدار الخطي المتعدد			ابعاد متغير القيادة الناعمة
ترتيب دخول الابعاد	.Sig	(t)	(β)	.Sig	(t)	(β)	
---	---	---	---	0.675	0.420	0.034	التواصل
1	0.000	9.409	0.506	0.008	2.716	0.249	المهارات الاجتماعية
---	---	---	---	0.168	1.389	0.151	مهارات فريق العمل
---	---	---	---	0.474	0.718	0.061	المرونة
---	---	---	---	0.260	1.133	0.121	اخلاقيات المهنة
				1.749	1.366		(α)
				0.673	0.724		قيمة الارتبط المتعدد (R)
				0.453	0.525		معامل التحديد (R^2)

نموذج الانحدار الخطي المتعدد بأستعمال طريقة (Stepwise)				نموذج الانحدار الخطي المتعدد			ابعاد متغير القيادة الناعمة
ترتيب دخول الابعاد	.Sig	(t)	(β)	.Sig	(t)	(β)	
			0.448			0.502	معامل التحديد المصحح (R ²)
			88.527			22.753	قيمة (F) المحسوبة
			0.000			0.000	.Sig
			3.94			2.31	قيمة F الجدولية
			1.984			1.984	قيمة t الجدولية
							حجم العينة = 109

المصدر: برنامج Amos V.25.

قيمة (F) المحسوبة للنموذج (22.753). وهي اكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (2.31)، عند مستوى دلالة (0.05)، وبناء عليه نقبل الفرضية (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد القيادة الناعمة معاً في الاداء الريادي) عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%) وهذا مما يدل على ان ابعاد القيادة الناعمة معاً لها تأثير فاعل وجوهري في الاداء الريادي. كما يتبين من خلال قيمة معامل التحديد المصحح (R²) البالغة (0.502) وعموماً يتضح بان ابعاد القيادة الناعمة قادرة على تفسير ما نسبته (50%) من التغيرات التي تطرأ على (الاداء الريادي) اما النسبة الباقية (50%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلة في انموذج البحث.

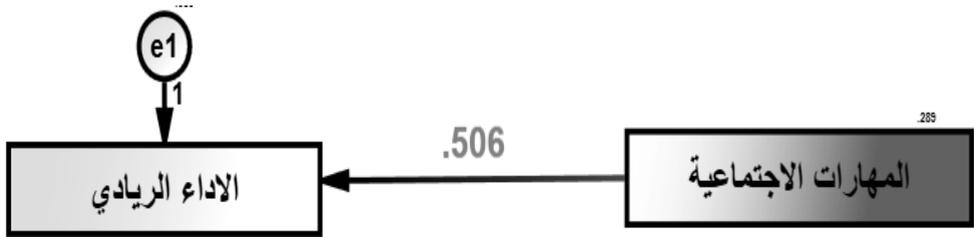


شكل (2) التأثير ابعاد القيادة الناعمة في الاداء الريادي

المصدر: برنامج Amos V.25



- باستعمال طريقة (Stepwise) الخاص باختبار المتغيرات و بعد حذف المتغيرات غير المعنوية يتضح بان الانموذج بصورة النهائية يعتمد على البعد (المهارات الاجتماعية)، اذ سجلت قيمة (F) المحسوبة للنموذج الجديد (88.527) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية والبالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) أي بدرجة ثقة (95%)
- قيمة معامل التحديد المصحح (R^2) بلغت (0.448) و يتضح من خلالها ان بعد (المهارات الاجتماعية) قادر على تفسير ما نسبته (44%) من التغيرات التي تطرأ على (الاداء الريادي)، اما النسبة الباقية (56%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث.
- يتضح من قيمة معامل الميل الحدي لبعد المهارات الاجتماعية الذي بلغ (0.506) ان زيادة بعد المهارات الاجتماعية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة في (الاداء الريادي) بنسبة (50%). وكما هو واضح في الشكل (3)



شكل (3) التأثير ابعاد القيادة الناعمة في الاداء الريادي باستعمال طريقة (Stepwise) المصدر: برنامج Amos V.25

المبحث الرابع \ الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات التي تم التوصل اليها من قبل الباحثة، بناء على نتائج الجانب التطبيقي للبحث، من خلال الاستطلاع الميداني للعينة في الشركة المعنية، ومن خلال تحليل مستوى علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

1. اظهرت نتائج البحث وجود القيادة الناعمة لدى الشركة المعنية مما سيعمل على منحها القوة الجيدة من اجل تحقيق اهدافها نتيجة وجود الاهتمام الجيد بالأركان الاساسية التي تساعد على النهوض بمستويات الادارة والتقدم بها وخاصة مع زيادة الاهتمام بالجانب السلوكي للعاملين ومحاولة استثمارهم في تحقيق اهداف الشركة.
2. أن شركة الخطوط الجوية العراقية تسعى الى تبني اسلوب القيادة الناعمة وتعمل على تحقيق التواصل مع العاملين ومراعاة مهاراتهم في بيئة العمل والجانب الاجتماعي وتحقيق المرونة في العمل وهذا بدوره سينعكس ايجاباً على تحقيق الاداء الريادي.
3. ان تبني الشركة للتواصل مع العاملين والخذ بمقترحاتهم وآرائهم سيكون له الدور الفاعل على تحقيق الاداء الريادي.
4. ان وجود الاهتمام بالمهارات الاجتماعية والتواصل مع العاملين سيكون له الدور الجوهرى والفاعل في تحقيق درجات جيدة من الاداء الريادي.
5. ان الادارة العليا في الشركة تعمل على تنمية مهارات فريق العمل والسعي للعمل بروح الفريق الواحد سيكون له الدور الايجابي في تحقيق الاداء الريادي.
6. ان الشركة المعنية عندما تسعى الى تبني المرونة العالية من خلال التكيف مع المتغيرات البيئية ومحاولة تحقيق الاستباقية عبر الاستجابة الى تلك المتغيرات وبالتالي فإن تحقيق ذلك سيكون له الدور الايجابي على تحقيق الاداء الريادي.
7. ان تبني اخلاقيات المهنة من قبل ادارة الشركة سيكون له الدور الايجابي على تحقيق الاداء الريادي.



8. أظهرت نتائج البحث من خلال الاستبانة و المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة وجود ضعف واضح في بعد فلسفة المكافئات و ان هنالك تفاوت في أجور العاملين في شركة الخطوط الجوية العراقية وهذا التمايز من شأنه ان يوتر على حماسة و حسن اداء الكثير من العاملين لأعمالهم ويضعف الاداء الريادي في الشركة اعلاه.

ثانيا: التوصيات:

1. على الإدارة العليا للشركة العامة للخطوط الجوية العراقية تعزيز اهتمامها بالقيادة الناعمة، من خلال تبني مهارات القيادة الناعمة والياتها وذلك من خلال صناعة مثال شخصي يمثل قدوة للأخرين، اعطاء بعض الصلاحيات للإدارة الدنيا من مسؤولين الشعب كونهم يمثلون الشريحة الاكبر بين الادارات واحتكاكهم مباشر ودائم مع الموظفين وهم حلقات وصل بين الموظفين والادارات الوسطى و العمل على مشاركة الجميع في تحديد أهدافها واتخاذ القرار الموجه لحل المشكلات.
2. ضرورة العمل على تحسين مهارات الاتصال وبما يسهم في الارتقاء بمستوى مهارات القيادة الناعمة من خلال تبني الحوار والنقاش الهادف الى تقريب وجهات النظر حول مختلف القضايا وبما يضمن الوصول الى حلول ترضي كافة الأطراف، تحسين قدرات التواصل مع أفكار ورؤى الاخرين والاستماع لمطالبهم باهتمام، العمل على حل الصراع من خلال الانفتاح والمشاركة في تبادل الحلول وبما يحسن من جودة القرار.
3. ينبغي الإدارة العليا للخطوط الجوية العراقية جذب ملاكات اكااديمية كفؤة دون النظر الى النوع الاجتماعي، فضلاً عن تسهيل إجراءات الترقية الحالية، واعتماد أساليب وإجراءات تحد من المحاباة والمحسوبية في منح المناصب للموظفين
4. ينبغي على الادارة العليا في شركة الخطوط الجوية العراقية زيادة الاهتمام بمهارات التدريب، وبما يحسن من مستوى مهارات القيادة الناعمة من خلال

- اللجوء الى الاليات الاتية التقييم الموضوعي العادل والدقيق لملاكتها بعد كل عملية تدريب، تقبل آراء الآخرين والانفتاح على مختلف الآراء من منظور التغذية الراجعة المصححة، اختيار الأوقات المناسبة لأجراء التدريب وبما يضمن زيادة كفاءتهم وقدراتهم الوظيفية، توجيه الاهتمام الى تحسين السلوكيات التنظيمية دون النظر الى الاعتبارات الشخصية.
5. ينبغي على ادارات شركة الخطوط الاهتمام بمهارات التعاون والعمل الجماعي، وبما يضمن تحسين مستوى مهارات القيادة الناعمة مراعاة احتياجات افرادها التقنية والبدنية والسعي لتحقيقها. العمل على إيجاد اجماع وتقارب في الآراء من خلال النقاش الهادف. تبني الآراء والأفكار البناءة ذات التوجه الإيجابي.
6. بما ان طموح الشركة هو الريادة هو تحقيق الاداء الريادي فيجب عليها وبشدة تبني المبدعين والمبتكرين والأكاديميين ومنحهم فرصة الحصول على المناصب، والعمل على تبني ميزانية تخصص للأفكار والخطط والابتكارات مما ينعكس على تطوير ما تقدمه من خدمات للمسافرين وكسب الزنون الذي يتطلع للحدثة.
7. يعد تقدير الادارة العليا للشركة ضرورة والعدالة في منح العاملين مكافئات مجزية مقابل ما يبذلونه من مجهودات وكذلك العدالة في الرواتب والحوافز بين العاملين فيها والتقليص الى اكبر حد ممكن فيما بين تلك الفروقات الكبيرة.
8. ضرورة تفعيل الحوكمة الالكترونية في كافة جوانب عمل الشركة لما له من دور في تحسين الاداء والسرعة والدقة في العمل وكذلك التقليل من الفساد الاداري وغيره من الآفات الادارية.
9. تقترح الباحثة دراسة المتغيرات التي اعتمدها في دراستها الحالية على الشركات ذات التمويل الذاتي الاخرة للإسهام في تحسين تلك القطاعات التي لها خصوصية فريدة كونها تسهم في الدخل القومي للبلد ولا تمثل عبء ثقيل عليه في موازاتها.
10. دراسة القيادة الناعمة في وزارات ومؤسسات الدولة كافة لما تمثله من أسلوب قيادي حديث من شأنه الارتقاء بواقع الحال الاداري وتحسين واقع المنظمات الحكومية وانتشال البعض منها مما يعترئها من مشاكل وارهصاصات



المصادر

- القران الكريم

المصادر العربية

1. الانباري (2018)، فخري عبادي علي حسون، "المقدرات الجوهرية وتأثيرها في الريادة الاستراتيجية دراسة تطبيقية مقارنة بين شركتي (زين العراق وآسيا سيل) للاتصالات المتنقلة"، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية
2. جلاب، إحسان دهش (2014). " العلاقة بين التوجه الريادي و الريادة المستدامة بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد (16) العدد (2).
3. الحدراوي، رافد حميد و جلال عبد الله محمد (2020). استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية 28
4. حسان، ولاء (2009) فاعلية برنامج مقترح لزيادة مرونة الانا لدى طالبات الجامعة الاسلامية رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم علم النفس، الجامعة الاسلامية. غزة
5. الخطيب، محمد جواد (2007) تقييم عوامل مرونة الانا لدى الشاب الفلسطيني في مواجهة الاحداث الصادمة، الجامعة الاسلامية، سلسلة الدراسات الانسانية مج 15، ع 2 ص1051-1088. غزة فلسطين.
6. زغمار، سلمى، (2017)، " ابعاد التوجه الريادية دورها في تحقيق فاعلية القرارات الاستراتيجية في قطاع الصناعات الغذائية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر للعجائن- قالمة_ مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر.
7. الطراونة، حسين احمد و عريقات، احمد يوسف و عبد الهادي، توفيق صالح و العرموطي، شحادة، (2012)، نظرية المنظمة، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
8. العابدي، على رزاق، الصائغ محمد جبار و الذبحاوي، دجلة جاسم، (2018)، تأثير اليقظة الذهنية التنظيمية في الاداء الريادي، دراسة استطلاعية لأراء التدريسين في معهدي الكوفة والنجف-جامعة الفرات الأوسط التقنية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 15، العدد 1.
9. عبد الامير، علي حسين، (2018)، "الدور الوسيط لتكنولوجيا المعلومات في العلاقة بين التوجه الريادي وعوامل نجاح المشروع، بحث استطلاعية حليلي في شركة الزوراء العامة، مجلة علوم الادارة والاقتصاد، المجلد 25، العدد 112، 117

10. عبد السلام، زهران حامد (2000) علم النفس الاجتماعي، دار عالم الكتب. ط (1)، مصر -القاهرة
11. عجيل، سامية هاني. (2018). القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي. JOURNAL of ADMINISTRATIVE AND ECONOMIC 25
12. الغالبي، طاهر محسن منصور، العامري، صالح مهدي محسن. (2005)، المسؤولية الاجتماعية واخلاقيات الاعمال (ط1) عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع
13. الفايد، سالم بن بركة براك (2008)، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة في بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض(8).
14. ماهر، أحمد، (2004) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، 297.

المصادر الاجنبية

1. Ayub, S. H, Manaf, N. A. and Hamzah, M. R.; (2014); Leadership: Communicating Strategically in the 21st Century; Procedia - Social and Behavioral Sciences 155, pp 502 - 506.
2. Bar-On, RUFHG of emotional-social intelligence (ESI) 1. Psicothema, 13-25.
3. Bentil, A. K. (2016). Impact of site managers' managerial skills on construction project success (cps) a case study of construction firms in Accra and Sekondi-Takoradi (Doctoral dissertation, University of Education, Winneba).
4. Cynthia, Eshun and Frank, K. Duha, (2010). Rewards As A Motivation Tool For Employee Performance, Masters Thesis in -Business Administration, MBA Program.
5. Wheelen, I., Hanger, D.(2012). "Strategic Mangement and Business Policy "13 thedmanufactured in
5. Dastane, Omkar, (2020). Impact of Leadership Styles on Employee Performance: A Moderating Role of Gender Vol.05 No.12 | 2020 ISSN: 1839 - 0846.
6. Escrig-Tena, A. B., Segarra-Ciprés, M., García-Juan, B., and Beltrán-Martín, I. (2018). The Impact of Hard and Soft Quality Management and Proactive Behavior In Determining Innovation Performance. International Journal of Production Economics, 200, 1-14.
7. Gao Yang, Ge Baosha Langn , Xiangxiang, and Xu Xiaobo,(2018) Impacts of Proactive Orientation and Entrepreneurial Strategy On Entrepreneurial Performance: An Empirical Research ,Technological Forecasting And Social Chang, Volume 135,Pages.



8. George, J. M. (2007). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055.
9. Gholami, M. (2017). A REVIEW ON SOFT LEADERSHIP. *European*
10. Gifford, E. (2017). Exploring Knowledge Intensity In Entrepreneurship
11. Goleman. D. (1998). Working with emotional intelligence. New York, NY: Bantam Books. *Journal of Social Sciences Studies*.
12. Hasan, Fatima and Almubarak, Muneer, "Factors influencing women entrepreneurs' performance in SMEs, *World Journal of Entrepreneurship*" ,Management and Sustainable Development, Vol. 12, No.2.(2016). 82-101
13. Meusburger, P. (2009). Milieus of Creativity. *Milieus of Creativity*.
<https://doi.org/10.1007/978-1-4020-9877->
14. Mirkamali, Seyyed Mohammad, Fatemeh Narenji Thani, and Farnoosh Alami. (2011). "Examining the Role of Transformational Leadership and Job Satisfaction in the Organizational Learning of an Automotive Manufacturing Company." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 29: 139-48.
15. Ngang, T. K. (2012). A comparative study on teacher leadership in special education classroom between China and Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 31(2011), 231-235. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.12.047>
16. Ongkalasin, Khemakorn ; Bouphan, Prachak and Ngan,Tang Keow ;(2013); Leadership and Soft Skills that Affect Organizational Climate of District Health Offices in Khon Kaen, Thailand; *KKU Res. J*; 18(4): 709-720
17. Oriarewo, G. O., S. A. Ofobruku, and Z. A. Tor(2019). "The Implications of Emotional Intelligence on Entrepreneurial Performance: A Discuss". *South Asian Journal of Social Studies and Economic*, 1-13. *South Asian Journal of Social Studies and Economics*. Vol.3.No.1.: 1-13.
18. Pasande, P, and Tari , E. (2020). Communication Competency And Ability To Adapt To Performance Through Working Spirit.. *Journal Luxneous* , 6 (1), 53-63.



19. Rybarova, D. (2020). Creative industry as a key creative component of the Slovak economy. Shs Web of Conferences, 74, 03009. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207403009>
20. Sebikari, K. V. (2019). Entrepreneurial Performance And Small Business Enterprises In Uganda. International Journal Of Social Sciences Management And Entrepreneurship (IJSSME), 3(1).
21. Sweetman et al., (2010) Impact of Exotic Mangrove Forests and Mangrove Deforestation on Carbon Remineralisation and Ecosystem Functioning in Marine Sediments. [www. Biogeoscience. net. /7/2129/2010](http://www.Biogeoscience.net). doi: 10.5194/bg/ -7-2129-2010.
22. Taqi Addin , Nashwan Abdulrahman Hasan, (2020), The Relationship Between the Leadership and Organizational Performance A Review , International Journal of Innovations in Engineering Research and Technology, ISSN: 2394-3696 Volume 7, Issue 11.

