

القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الأداء الاستراتيجي المتميز

أ.م.د. حاكم احسوني الميالي

الباحث حسن غانم حمزة

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الكوفة

المقدمة:

إن ممارسة القيادة تجاه عمل المنظمات تتسم بالتغيير المستمر عامة حيث لاقى موضوع القيادة بأشكالها المتعددة حيزا من اهتمام الدارسين والباحثين في الإدارة ولكن ما يميز هذا البحث هو قلة الدراسات والبحوث الميدانية لا سيما على مستوى العراق ولا سيما في القطاع العام التي تتناول أثر السلوك القيادي، في بناء روح التعاون الناعم، والتساهل للعاملين تجاه منظمات الأعمال التي يعملون فيها عن طريق بيان دوافع بحثية وفكرية تتباين، في طبيعتها في حل مشكلة الدراسة.

إن للقيادات في الدوائر الخدمية أهمية كبيرة تجاه عملها وتختلف ممارسات قادة الدوائر الخدمية وحسب نوع الأداء وبالمقابل فإن تحليل مستوى إدراك العاملين لهذه المرونة، لتحقيق الأداء المتميز، لما له أهمية خاصة من أجل انجاح واستقرار منظمة الأعمال فانه لم يحظ إلا بالقليل من التحليل، والبحث الذي تم دراسته من قبل الباحثين الغربيين أثبتوا فيه وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات وتتضمن القيادة الناعمة ثلاثة متغيرات وابعاد رئيسة هي (الرؤية و الاتصالات و الذكاء العاطفي)، وهذا ما اتفقت عليه العديد من الدراسات (Mayer:2018)، (Hafiz:2017)، (Katherainr:2016)، وقد أظهرت تلك الدراسات أثر ممارسة القيادة الناعمة في تحقيق الأداء والأداء هو الآخر يتكون من أربعة أبعاد (المالي والزبون والعمليات والنمو والتعلم) فيرى الباحثون والدارسون اعتمادا على ما تقدم وعلى رأسهم (Pakwibok:2010) أن الأداء المتميز هو الأداء الأعلى عند، مقارنته مع المنافسين ومع المنظمات ذات المجال نفسه، وأن استدامة الأداء المتميز هي قدرة منظمة الأعمال على استدامة أدائها المتميز، وكما يرى (برواري: 2013) أنه المقدرة على تحقيق الفائدة القصوى في اثن موارد المنظمة، وهم الأفراد

العاملون من أجل تقديم نتائج مستدامة وكذلك يرى (الجبوري: 2013) انه السلوك الذي يتجاوز الاداء العادي ويعد حلقة ، من سلسلة الاداء المتميز .

ولعل اغلب الدراسات التي تناولت موضوع القيادات او الاداء المتميز كانت ذات طابع مفاهيمي ولم يتناولها بالاختبار والتجريب وفي الحقيقة يمثل مشكلة واضحة المعالم تكمن في طياتها وجود فجوة معرفية يجب الحديث عنها وان من اهم مسؤوليات الاداء للقيادات ايجاد اسلوب مناسب لإدارة طبيعة التغير على وفق طبيعة العمل والمتغيرات البيئية وهذا ما يمثل دافعا أساسيا للدراسة والبحث في القطاع العام (الدوائر الخدمية) وكذلك تعزيز الاداء الاستراتيجي وهل يعتمد على قدرة المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية التنافسية المختارة من ناحية ومن ناحية اثاره اهتمام الزبائن في تمييزهم لمنتجات المديرية عن غيرها من المنتجات الاخرى بما يحقق اهدافها والابتعاد عن اسلوب التشدد في العمل الذي اصبح اسلوباً غير مقبول في منظمات الاعمال والتي كانت لفترات طويلة مطبقة لهذا الاسلوب الذي اثبت فشله بشكل ذريع ومن خلال ذلك قام الباحث بطرح التساؤلات الآتية:

١- ما مدى توفر خصائص القيادة الناعمة لدى قيادات مديرية وطرق وجسور الديوانية؟

٢- هل تلتزم الوحدات الحكومية والمتمثلة في مديرية طرق وجسور الديوانية بالأداء الاستراتيجي المتميز فيها ؟

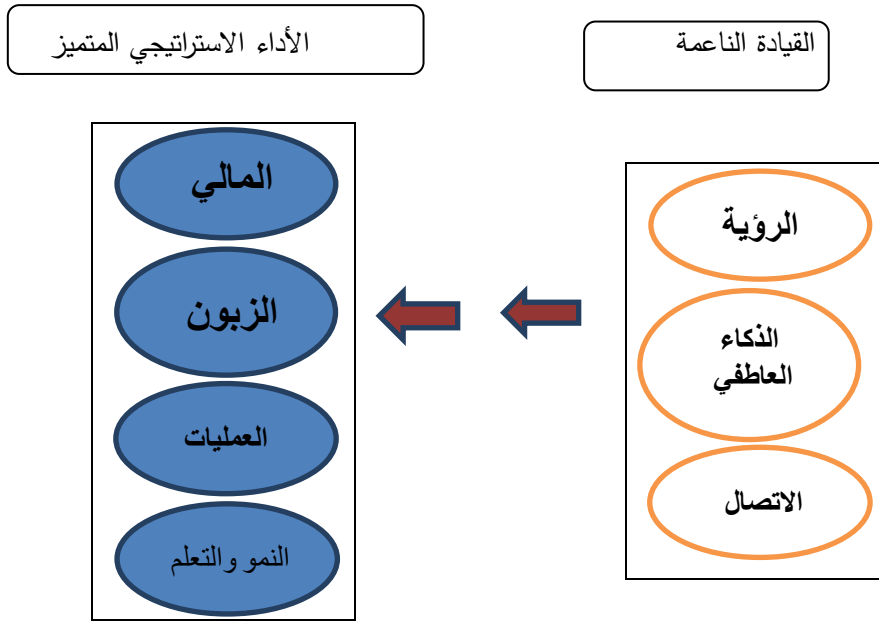
٣- ما تأثير استعمال القيادة الناعمة في تحسين الاداء الاستراتيجي المتميز فيها؟
فرضيات البحث:

لغرض تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على فرضيات الارتباط والتأثير الآتية :-
أولاً: فرضيات الارتباط:-

الفرضية الرئيسة :- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية ما بين القيادة الناعمة والاداء الاستراتيجي المتميز .

ثانياً: فرضيات التأثير:

الفرضية الرئيسة الثانية:- يوجد اثر مباشر ذو دلالة احصائية ما بين القيادة الناعمة والأداء الاستراتيجي
النموذج الافتراضي للبحث:
ان الغرض من هذه الفقرة وضع مخطط تفصيلي يسير عليه البحث من اجل انجاز اهدافه التي يصبو
اليها وعليه تم تحديد متغيرات البحث ، كما في الشكل رقم (١).
المتغير المستقل:- يتمثل بالقيادة الناعمة وقد تضمن ثلاثة ابعاد (الرؤية، الذكاء العاطفي، الاتصال) وتم
اعتماد مقياس (Nasir,2013)
المتغير التابع:- يتمثل بالاداء الاستراتيجي المتميز ويتضمن الابعاد الاتية (المالي ، الزبون ، العمليات،
النمو والتعلم) وتم اعتماد مقياس (Dawson et al.,2011)



الشكل (١) الانموذج الافتراضي

- مفهوم القيادة الناعمة:

ان القيادة عند اهل اللغة هي (القود) نقيض السوق ،فهو من امام وذاك من خلف ،كالقيادة والمقادة والقيودة والتقود.....وأقاد خيلاً اعطاه ليقودها والقائد من الجبل آنفه، القيادة في الاصطلاح: تتعلق بالإرشاد والتوجيه والتأثير، التحويل لغة هو التحول والتحيل والحنق وجودة النضر والقدرة على التعرف والحوول والحيالات جموع حيلةوحوال الدهرتغيره ،وتحول عنه زال الى غيره والتحول الانقلاب والاستواء على ظهر الفرس، وعرف قاموس (Webster) التحويل على انه تغيير الشكل والحالة والصفة او الوظيفة ، التحويل في الاصطلاح يتعلق بالتغير والابداع والاستثمار وان التحول له علاقة بحاجات المنظمات للقيام بتغيرات مهمة. (المسعودي ، 2007 : 50).

وعرفت القيادة الناعمة بأنها قيادة نموذجية يؤدي تطبيقها الى اكتساب المزيد من المهارات والخبرات ومزيج من المهارات الفنية والقيادية ويشدد على اهمية الموارد البشرية. (Fernando & Klaus; 2016:235).

وقد أضاف (Noel & Katherine) إن القيادة الناعمة ليست قيادة مستسلمة أو قيادة شديدة عرجاء ولكنها قيادة حازمة حيث يعتمد القادة اسلوب الاتصالات فيما بينهم والتعاون لتنفيذ المهام وبالتالي تعد القيادة الناعمة مزيجاً من القيادة الشجاعة وقيادة الفكر والقيادة الملائمة وقيادة المهمة ، وباختصار يمكن توضيح مفهوم القيادة الناعمة بأنها عملية تحديد الأهداف والتأثير على الناس من خلال استخدام اسلوب الاقناع المرن و بناء فرق عمل قوية ، والتفاوض عليها مع وقف مريح للجانبين ، وكذلك احترام فشلهم ، وبالتالي يؤدي الى تماسكهم وتحفيزهم باستمرار من خلال مواءمة طاقاتهم وجهودهم الموحدة والاعتراف بها وتقدير اسهاماتها في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية مع التركيز على المهارات. لأنه يقوم على الحق في التفكير من خلال مجموعة من المهارات التي يقدمونها ومجموعة أدوات يعتمدون عليها في اداء العمل. (Noel & Katherine ; 2016: 172) نقلا عن (عجيل ، 2018 : 41).

وعرف (Rao) بأنها «القدرة على قيادة الناس من خلال امتلاك ومزج مجموعة من المهارات الصعبة، والتركيز على خدمة الموارد البشرية الثمينة، والإدارة العاطفية، وإدارة الغرور ومشاعر الرؤوسين بنجاح، ويركز على الشخصية، والمواقف، والسلوك، فهي عملية تكاملية تشاركية علائقية تعتمد على الاقناع والتفاوض والتقدير والتحفيز والتعاون». (Rao ، 2013 : 144)

ويرى الباحث أن القيادة الناعمة أصبحت من الموضوعات الأكثر حيوية وفعالية في المؤسسات في ظل التنافسية العالمية، وذلك لأنها تعمل على تحقيق التواصل السليم مع الجميع، وتسير وفق مصلحة المؤسسة في إجراء التفاوض، وتحرص على التأثير والاقناع بكل السبل المتاحة، وتسعى جاهدة إلى التعاون والعمل الجماعي، وتتمتع بأخلاق مهنية وقيم عالية وسامية.

أبعاد القيادة الناعمة:

١. الرؤية :- تتعلق القيادة بمفاهيم (التوجيه والارشاد والتأثير) بالآخرين من اجل تحقيق اهداف مشتركة. والرؤية هي المستقبل المثالي الممكن الوصول اليه،(Daft & Noe ;2001 :404) وتحمل خيالا واضحا ومقنعا يسهل الطريق امام التطوير الذي يحدده، ويرسم على وفق التقاليد ويرتبط بالأفعال التي يتبناها الافراد لتحقيق التغيير

(Robbins,2008:344) وان الرؤية تعمل على تفعيل احساس وقابليات الافراد، اذا ما جرى رسمها بشكل صحيح، فإنها تعمل على ايجاد روح الجماعة داخل النفوس في اوقات الفراغ، ويعني وضع كل من الطاقة والالتزام داخل العمل ان مفهوم القيادة ومعاني الصورة المستقبلية للمنظمة تم مزجها من خلال نظريتين .

ويجب أن لا يفوتنا هنا أن القدرة على ايجاد رؤية هي ليست كالقدرة على بيعها ،بينما (الذكاء والقدرة التحليلية والخبرة والمعرفة) هي الخصائص الرئيسة للفرد الرؤيوي أي يكون قادراً على ايجاد رؤية وتنفيذها. فان القدرة على بيع الرؤية او الفكرة بصورة فاعلة من الناحية الاخرى له علاقة وثيقة بالقدرة البيانية (اللغوية) لفرد معين ومهاراته الاجتماعية (5 : 2009 ; Khari etal)

.وهناك رأي اخر ضمن هذا الاطار، يرى أن نظريات القادة (كارزمية-تحويلية-رؤية) يتميز بعضها عن بعض، مثلاً تركيز القيادة الكارزمية يجب ان يكون على الكارزما وليس على الرؤية. وبصورة مماثلة فإن القيادة الرؤيوية ينبغي لها ان تركز على الرؤية ولايشترط في الفرد الذي يحمل الرؤية ان يمتلك الكارزما. وكذلك تصبح نظرية القيادة التحويلية حالة خاصة للتمييز بين الكارزما والرؤية فقد تكون لقائد معين رؤية عالية وكارزما عالية (1 : 2009 , Khatr).

٢- الاتصالات :-الاتصال من اقدم اوجه النشاطات البشرية ، إذ يمثل نشاطاً انسانياً مهماً نشأ وتطور ووصل إلى شكله المعاصر عبر مراحل التاريخ الانساني ،(الشافية ،2011: 21) وبمرور الزمن وتطور الحضارة الانسانية وبظهور وسائل الاتصال الحديثة ازدادت كمية المعلومات ،(George & Bodnar ;)

124:2007، وفي الوقت نفسه تطورت طرق وسائل جمع الانتاج الفكري والانساني وتنظيمه وخزنه وبثه إلى اكبر عدد ممكن من المستفيدين، بشكل يتجاوز الحدود الجغرافية الضيقة، وادى التقدم في تقنية وسائل الاتصال إلى نتائج عظيمة في مجال زيادة انتاجية المنظمات العامة والخاصة ، وكان ذا أثر فعال في دفع حركة التنظيم والثقافة إلى الأمام، فضلا عن دوره الرئيس في تسهيل وصول المعلومات إلى جميع المستفيدين.

(Miske.et al;2001:2)

يعد الاتصال أحد الجوانب الحيوية لإدارة منظمات الاعمال، فهو يمثل الوسيلة الفاعلة التي يمكن من خلالها التأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم باتجاه تحقيق الاهداف. (امال، 2016:33) ويرتبط مفهوم الاتصال بشكل عام بالعملية التي يمكن من خلالها نقل الرسالة الاعلانية ايا كان نوعها أو شكلها (نص ، صوت ، صورة) من طرف مرسل الى اخر مستقبل . والاتصال من الناحية اللغوية مشتق من وصل بمعنى ربط أو اوجد علاقة بين طرفين، أو بلغ الهدف، ومصطلح (Communication) الذي نحن بصده مشتق من الاصل اللاتيني (Communio) الذي يعني مشتركاً ايضاً.

٣- الذكاء العاطفي :- هو التمكن الذاتي ، والانضباط، والقدرة على التعاطف الذي يسمح للقائد بتوجيه العواطف الشخصية وجذب الآخرين ، ويجب أن يكون الذكاء العاطفي أصلاً ليكون دائماً ، كون الافراد يركزون اهتماماتهم تجاه قائدهم ذي الشخصية التي لها القدرة على السيطرة على الانضباط العاطفي وبالتالي يكون أكثر نضوجاً وأكثر فعالية في تحقيق النجاح في جميع انحاء المنظمة (15: 2016 Casimir, et ويشير (Crosbie; 2012:2) الى أن القيادة هي احدى الممارسات القيادية الذكية التي يقدمها او يستخدمها قادة المنظمات لتحفيز الموظفين. ويذهب بعض الباحثين بان الذكاء العاطفي او الشعور يتكون من مجموعة من المقدرات العقلية (الشايح،المطيري،2019: 98).

كما عرفه (goleman2012:36-29) بأنه مجموعة من المهارات الاجتماعية والانفعالية التي يتمتع ، بها الافراد واللازمة للنجاح المهني. وعرفة بتعريف ثان هو قدراتنا على معرفة مشاعر الآخرين ومعرفة

مشاعرنا وعلى تحقيق ذواتنا وإدارة علاقتنا وانفعالاتنا مع الآخرين بشكل فاعل فالقائد العاطفي هو قائد يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي يكتسبها بحيث، يستطيع من خلالها فهم الآخرين وفهم نفسه والسيطرة على انفعالاته ومشاعره ومن ثم التعامل مع المواقف والاحداث التي يمر بها داخل المنظمة (العتيبي، 2010: 47) فهو التعامل الايجابي مع الآخرين والنفس وقدرة الشخص على التحكم بذاته وضبط نفسه في جميع الظروف (السفاريني، 2006: 20) وفي ضوء التعريفات السابقة، يتضح ان الاختلاف في كون الذكاء مهارات او قدرات لذلك يمكن تعريف الذكاء العاطفي : بأنه قدرة القائد على التعامل ذاتيا مع مشاعره وإدارة عواطفه والتحكم بانفعالاته وكذلك التعامل مع الآخرين بشفافية وإدارة علاقاته معهم وتحفيزهم وإدراك احتياجاتهم وتوظيف ذلك في اتخاذ القرارات المناسبة وتوجيه افكاره (هبري، 2017: 54-64).

مفهوم الاداء الاستراتيجي المتميز:

أرتبط مفهوم الأداء ارتباط وثيقاً بعلم الإدارة منذ البدايات الاولى لظهوره فقد كان الاداء وما يزال أحد المحاور الرئيسة التي ينصب عليها اهتمام علماء الإدارة وتركيزهم لان من خلاله يمكن اعطاء صورة شاملة عن سير أنشطة المنظمة وأعمالها، ونظراً للامية الكبيرة للأداء سوف يتم التطرق الى اراء بعض الباحثين والكتاب حول مفهوم الاداء بصورة عامة فقد ذكر (Haag;etal,2008:70) أن الاداء هو مقياس لكيفية تأدية المنظمة لعملية معينة في حين أوضح (Wheelen&Hunger,2010:380) بأنه النتيجة النهائية لأنشطة وفعاليات المنظمة

،وفي السياق نفسه أكد (البغدادى والعبادي،:2010 : 359) أن الاداء هو انعكاس لكيفية استخدام لمواردها واستثمارها بالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

اما مفهوم الاداء الاستراتيجي المتميز فقد تم تعريفه بأشكال متعددة منها هو ناتج النشاطات التنظيمية المختلفة التي تقوم بها المنظمة فضلا عن أنه ناتج إدارة موارد المنظمة (Wheelen&Hunger,2004:p16)

اما (يوسف، 2005: 46-47) فقد عرفه الاداء المتميز على انه الاداء الذي تتفرد به المنظمة دون سواها، ويشير هذا المفهوم الى ان الاداء المتميز هو حصيله الجهود الفردية للقوى العاملة في المنظمة لذا فان وجود افراد مبدعين في المنظمة يجعلها مبدعة ومتميزة عن المنظمات الأخرى. في حين بين (Armstrong,2009:113) الاداء المتميز هي الاجراءات المتمثلة بعمليات التحسين والتحفيز واحتواء العاملين.

في حين أشار (Czepe) إلى أن الأداء الاستراتيجي يتمحور بشكل عام حول قدرة المنظمة في تخفيض كلف أنشطتها أو القيمة المقدرة للمشتري مقارنة مع المنافسين أو عندما يكون الإقبال على شراء منتجات المنظمة بشكل أفضل من البدائل المنافسة الجبوري ، 2005 : 46)

أبعاد الاداء الاستراتيجي المتميز:-

١- المنظور المالي (Financial Perspective) :-

يرى الكثير من الباحثين ان الهدف النهائي للمنظمة هو تحقيق الاهداف المالية على الرغم من اهمية الاهداف غير الملموسة وتأثيرها على الاهداف الاخرى (Alshaikh,2007:38) كما يعد الهدف المالي حجر الزاوية للمقاييس الاقتصادية فضلا عن ذلك فان مقاييس الاداء المالي تشير الى استراتيجية المنظمة وتنفيذها وكذلك تساهم في تنفيذ خطط التحسين (Kaplan& Norton,1996:25) وتشمل الاهداف والمقاييس المالية بالتركيز على ارضاء المنظمة ومستوى الربحية ،العائد على رأس المال العامل ،صافي الدخل ، القيمة الاقتصادية المضافة ،الحصة السوقية ،نمو التدفقات النقدية المتولدة من نشاطات التشغيل (Atkinson,2006:48) ويوفر المنظور المالي الربط بين الاهداف المالية الحالية والاهداف الاخرى التي تمتد الى لخلق النتائج المرغوبة (Nair,2004:21) وتختلف الاهداف المالية باختلاف دورة حياة المنظمة (النمو،البقاء،الغلة) اذ تركز الاهداف المالية في مرحلة النمو على تنمية الايرادات والبحث عن زبائن جدد، فضلا عن تقديم المنتجات او الخدمات الجديدة والمحافظة على مستوى من الاتقان في عمليات التحسين المستمرة للأنظمة وقدرات العاملين اما في مرحلة البقاء فتركز على المقاييس

المالية التقليدية مثل معدل العائد على رأس المال المستثمر والدخل التشغيلي وهامش الربح ، اما في مرحلة الغلة فان الاهداف المالية تهتم بالتدفقات النقدية التي تساعد على بقاء المنظمة (الفضل، 2004: ٣٠)

٢- منظور الزبون (Customer Perspective) :-

يرى (Hansen&Mowen,2003:408) أن التغيرات التي حدثت في بيئة الاعمال والتي اهمها المنافسة الشديدة وقد جعلت من منظور الزبون الاساس في توليفة الايرادات المتعلقة بالأهداف المالية للمنظمة وبالتالي نجاحها كما ان الكثير من المنظمات الناجحة تجد ان اهم سبب لنجاحها وبقائها في بيئة الاعمال التنافسية هو التركيز على الزبون وتلبية احتياجاته

وذكر (Alsheikh,2007:42) ان منظور الزبون يتضمن الاجابة على الاسئلة الاتية: لمن تقدم المنتجات والخدمات؟ ما هي القيمة المقترحة للزبائن؟ وكيف يكمن تحسينها؟ ما هي الفرص المتاحة لزيادة الحصة السوقية؟ ما هي الاساليب والتقنيات الفعالة للحصول على زبائن ذوي قيمة عالية وبأقل كلفة؟ هذه الاسئلة يجب وضعها قبل بداية العمل، وهي تدور بمجملها حول الزبون والذي يعد المستخدم النهائي الحقيقي والمثمن الحقيقي الذي يقرر نجاح المنظمة.

فضلا عن ذلك فان على المدراء أن يأخذوا بنظر الاعتبار التغييرات من خلال وضع اساليب وتقنيات جديدة تتماشى مع المتغيرات التي تتناسب مع اذواق الزبائن لان زبون اليوم افضل من زبون الامس، وزبون الغد اكثر تفهما من زبون اليوم اما المقاييس التي يتكون منها هذا المنظور فقد ذكر (Hansen&Mowen,2003:410) أنها تضم خدمات ما بعد البيع والتكلفة المنخفضة ،الاستجابة لرغبات الزبائن ،اكتساب زبائن جدد، الاحتفاظ بالزبائن، تسليم المنتجات في الوقت المحدد، والحصة السوقية اما (Atkinson,etal;1997:28) فقد ذكر بان مقاييس هذا المنظور تتضمن رضا الزبائن والاحتفاظ بالزبون ،اكتساب زبائن جدد، وربحية الزبون وبهذا الصدد فقد بين

(Kaplan&Norton,1996:67) مجموعة من المقاييس والتي تمثل مقاييس الاداء المتميز لنتائج الزبون والتي تقيس مقترحات القيمة التي تحاول المنظمات تقديمها الى الزبائن

٣- منظور العمليات Process Perspectivr:-

يركز هذا المنظور على العمليات التي تعزز كلا من منظور الزبائن (بخلق قيمة للزبون) والمنظور المالي (بزيادة ثروة المنظمة) وتحديد الحلقات التي سوف تحسن الاهداف وتساعد على معالجة الانحرافات وتطوير الاداء والعمليات لإرضاء الزبائن والمنظمة (Horngren,etal;2009:493) وقد ذكر (Nair) مجموعة من المقاييس المستهدفة لمراقبة اداء العمليات اهمها : مصاريف ادارية ،العوائد الكلية، دورة حياة المنتج او الخدمة ،عدد المنتجات او الخدمات الجديدة، معدل الوقت اللازم لتطوير المنتج او الخدمة (Nair,2004:52) وفي الصدد نفسه فقد ذكر (Hansen&Mowen,2003:409) ان منظور العمليات يتضمن المقاييس الاتية: معدلات التلف، وقت الانتظار، دوران المخزون، معدلات اعادة الفحص، النمو في جودة الخدمات المقدمة.

٤- منظور التعلم والنمو (Learning and Growth Perspective):-

ان منظور التعلم والنمو ليس بعيدا عن الرؤية للأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتي تعكس أداءها المستقبلي وقدرتها على احداث التطوير بشكل مستمر والذي يستلزم توافر القدرات والقابليات والمهارات والطاقات من اجل خلق القيمة للمنظمة (Horngren,etal;2003:451) ويضمن منظور التعلم والنمو للمنظمة قدرتها على التجديد في المدى البعيد ويهدف هذا المنظور الى توجيه الافراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء (Atkinson,etal;1997:30) والسؤال الذي طرحه (Alshaikh,2007:47) هنا هو كيف يمكننا الاستمرار في خلق القيمة وتحسينها؟ فاذا وضعت مقاييس العمليات ومقاييس الزبون في بطاقة الأداء المتوازنة فبالإمكان تحديد الاهداف الأكثر اهمية التي تمكن المنظمات من المنافسة بنجاح من خلال منظور التعلم والنمو كما ان قابلية المنظمة على التحسين والتعلم تؤثر بشكل مباشر في قيمة المنظمة ونجاحها من خلال تقديم المنتجات او الخدمات الجديدة وذكر

(Kaplan&Norton,1996:127) ان منظور التعلم والنمو يصنف الى ثلاثة مبادئ هي (قدرات العاملين ، قابليات انظمة المعلومات، والعمليات التنظيمية) اذ يساعد التعلم في تطوير المهارات وتعزيز النظم وتغيير الاجراءات الروتينية التنظيمية لتناسب مع متطلبات بيئة العمل الحالية اختبار فرضيات البحث بواسطة استخدام AMOS:

١- التحليل العاملي للمتغير المستقل (القيادة الناعمة):

الجدول (١) يبين النتائج التي تتعلق بالتحليل العاملي للمتغير المستقل القيادة الناعمة، ومن خلال تلك النتائج المبينة في الجدول أدناه، انها تتطابق مع الحدود العليا والدنيا التي تشير إليها الأدبيات الإحصائية، وتبين أن جميع فقرات المتغير القيادة الناعمة أعلى من 0.50 (Hair et al ., 2010) .حيث تراوحت نتائج هذا المتغير بين الحد الأدنى (0.516) والحد الأعلى (0.872) فضلاً عن أنها توضح أن جميع الفقرات التابعة للمتغير المستقل القيادة الناعمة هي تعرف وتمثل المتغير نفسه. وكذلك الجدول أدناه يوضح الاختبار الخاص ب KMO والتي تساوي (0.910) والتي تتفق مع الأدبيات الإحصائية (Hair et al.,1998) والتي يجب أن أكبر أو تساوي (0.50). فضلاً عن التباين الخاص بالمتغير المستقل حيث سجل نسبة (3973.110) مع Eigen values أكثر من (1) . نستنتج من ذلك أن جميع البيانات الإحصائية لها أمكانية في إجراء التحليلات الإحصائية الأخرى.

الجدول (١) التحليل العاملي للمتغير المستقل (القيادة الناعمة)

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
V1	6١.8			
V2	7٠.8			
V3	4٦.7			
V4	8٤.7			
V5	5٢.7			
C1		2٧.8		
C2		2١.8		
C3		٠.770		
C4		0٤.7		
C5		5٦٧.		
ln1			1٤.8	
ln2			7١.8	
ln3			.789	
ln4			2٤.6	
Variance	.711١2	.021١4	.754٦5	73.204
Eigenvalues	49١4.	55١4.	24٦3.	45١3.
KMO	0١.9			
Bartlett's	73.110٩3			
Df	0١2			
Sig.	.000			

٢- التحليل العاملي للمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي المتميز):

الجدول (٢) يبين النتائج الخاصة بالتحليل العاملي للمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي المتميز)، ومن خلال تلك التقديرات المبينة في الجدول (٢) ، يوضح ذلك أن جميع البيانات تتطابق مع الحدود العليا والدنيا المشار إليها في الأدبيات الإحصائية، وتبين أن جميع فقرات المتغير الأداء الاستراتيجي المتميز أعلى من 0.50 (Hair et al ., 2010). أذ تراوحت نتائج هذا المتغير بين الحد الأدنى (0.553) والحد الأعلى (0.886). فضلاً عن أنها توضح اتساق جميع الفقرات الخاصة بالمتغير التابع هي تعرف المتغير نفسه (تحسين جودة الخدمات الصحية). فضلاً عن توضيح الاختبار وكذلك الجدول أدناه يوضح الاختبار الخاص ب KMO والتي تساوي (0.883) والتي تتفق مع (Hair et al.,1998) والتي يجب أن تكون أكبر تساوي (0.50)). فضلاً عن التباين الخاص بالمتغير التابع حيث سجل نسبة (7119.376) مع Eigen values أكثر من (1) . يستدل من ذلك أن جميع البيانات الإحصائية لها إمكانية في تحقيق التحليلات الإحصائية الأخرى لغرض الوصول الى تحقيق أهداف هذه الدراسة .

الجدول (٢) التحليل العاملي للمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي المتميز)

	Component				
	1	2	3	4	5
F1	.886				
F2	.875				
F3	.877				
F4	.851				
F5	.850				
O1		.895			
O2		.876			
O3		.784			

O4		.782			
O5		.553			
Cu1			.848		
Cu2			.789		
Cu3			.775		
Cu4			.668		
Cu5			.664		
Ed1				.735	
Ed2				.724	
Ed3				.716	
Ed4				.701	
Ed5				.691	
Variance	20.99	37.454	53.567	68.582	83.547
Eigenvalues	14.13	2.389	1.929	1.267	1.164
KMO	.883				
Bartlett's	7119.376				
Df	310				
Sig.	.000				

ثانياً: التحليل العاملي التوكيدي CFA واختبار فرضيات التأثير:

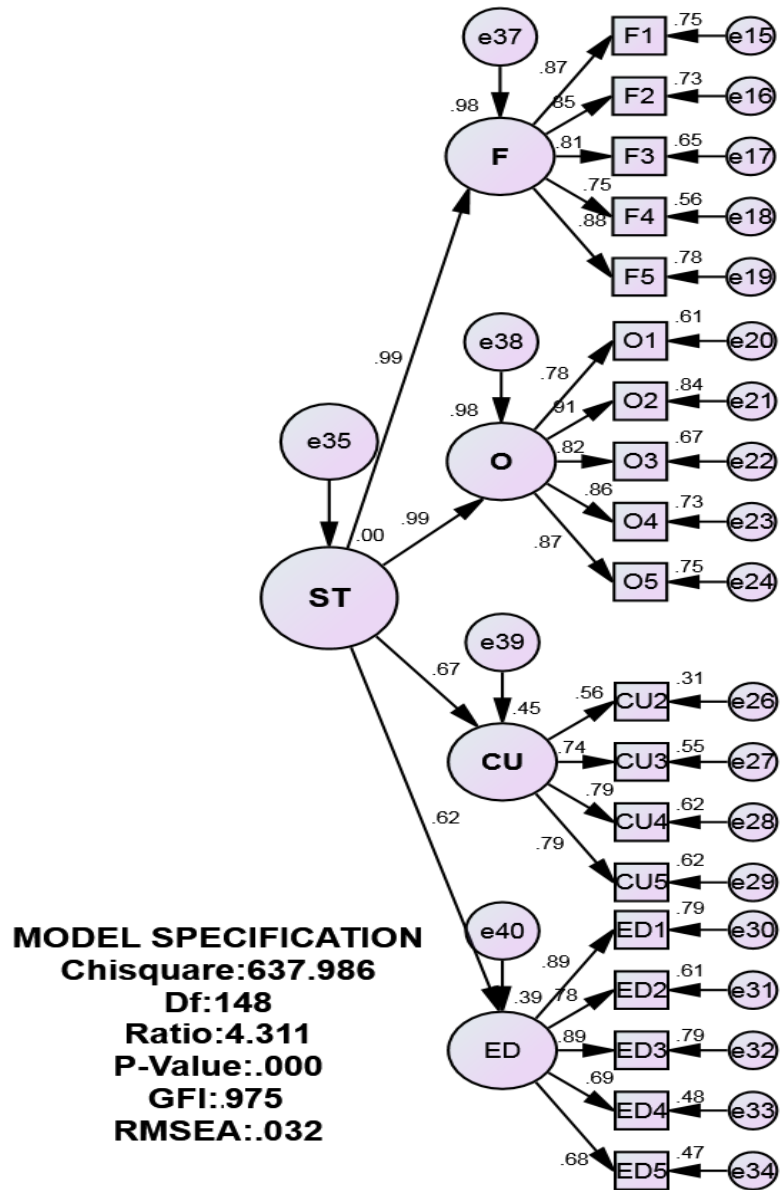
١. التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل (القيادة الناعمة)

الشكل (٤) يوضح نتائج اختبار تقديرات جودة المطابقة للمتغير المستقل (القيادة الناعمة)، حيث أظهر بعد التعديل على النموذج (Measurement Model) باستخدام (Modify Indices) من أجل استبعاد

الأخطاء المعيارية (Measurement Error) ولغرض الحصول على تقديرات جودة المطابقة للنموذج الخاص بالمتغير المستقل وكما يلي:

Chi_square=637.983,df=55,Ratio=4.311,p.value=.000,Gfl=.975,

RMSEA=.032 فضلاً عن أن نتائج (Factor Loading) كانت ذات دلالة معنوية إحصائياً أكبر من (0.50)، وهذا يؤكد من النتائج الإحصائية المبينة في الشكل أدناه ذات إمكانية في إجراء الاختبار النموذج النهائي لغرض تحليل فرضيات البحث.



الشكل (٥) التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل القيادة الناعمة

الجدول (٣) يوضح تقديرات جودة المطابقة لجميع فقرات المتغير المستقل القيادة الناعمة ، يتضح من النتائج المبينة في الجدول (٣) مقبولة إحصائياً ومعنوية ، فضلاً عن أنها تمثل انسجام البيانات لجميع أبعاد المتغير (القيادة الناعمة) التابعة له ، حيث كانت نسبة Standardized Regression Weights أكثر من (0.50) فضلاً عن Squared Multiple Correlations أيضاً تبين معوليه وانسجام جيدة لكل تقديرات المتغير المستقل ، وهذا يدل بأنها ضمن الحدود العليا والدنيا للمستوى المقبول احصائياً طبقاً الى المؤشرات الإحصائية لمطابقة النموذج .

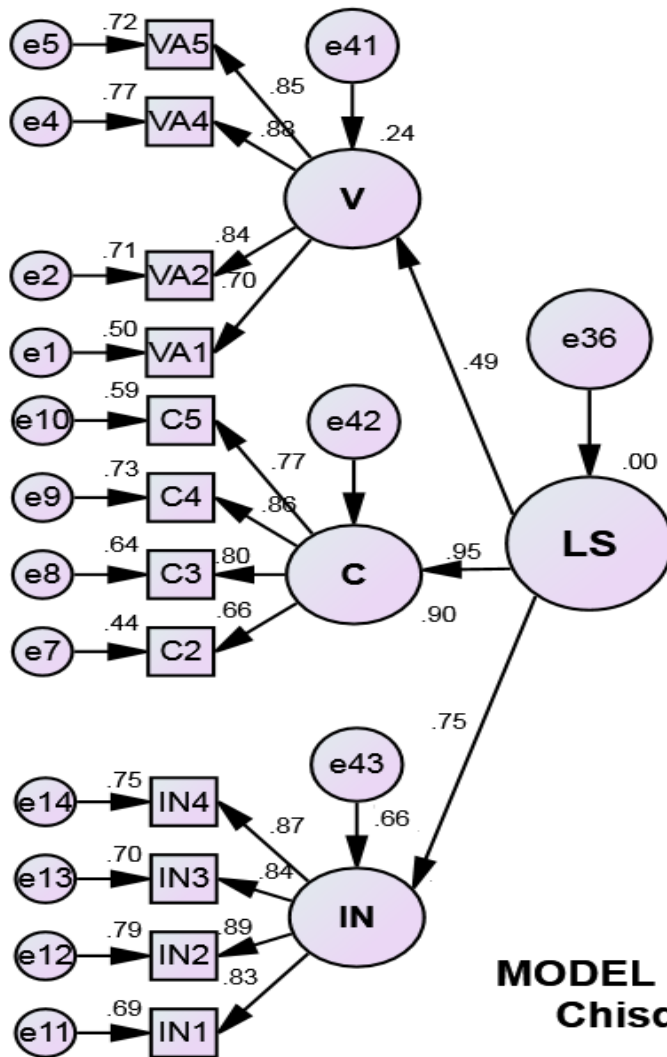
الجدول (٣) تقديرات أنموذج المتغير المستقل (القيادة الناعمة)

Path			Standardized Regression Weights	Squared Multiple Correlations
F1	←-	F	.87	.75
F2	←-	F	.85	.73
F3	←-	F	.81	.65
F4	←-	F	.75	.56
F5	←-	F	.88	.78
O1	←-	O	.78	.61
O2	←-	O	.91	.84
O3	←-	O	.82	.67
O4	←-	O	.86	.73
O5	←-	O	.87	.75
Cu1	←-	Cu	.56	.31

Path			Standardized Regression Weights	Squared Multiple Correlations
Cu2	←-	Cu	.74	.55
Cu3	←-	Cu	.79	.62
Cu4	←-	Cu	.79	.62
ED1	←-	ED	.89	.79
ED2	←-	ED	.78	.61
ED3	←-	ED	.89	.79
ED4	←-	ED	.69	.48
ED5	←-	ED	.68	.47

٢- التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي المتميز):
الشكل (٦) يبين اختبار تقديرات المطابقة للمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي المتميز) بعد إجراء عمليات الحذف بواسطة (Modify Indices) على النموذج الخاص بهذا المتغير (Measurement Model) من أجل استبعاد الأخطاء المعيارية (Measurement Error) للحصول على مؤشرات جودة المطابقة للنموذج وكما يأتي

Chi-square =191.722,df=52, Ratio=3.687, P-value=.000, GFI=.962, and
(RMSEA=.019) فضلاً عن أن نتائج (Factor Loading) كانت معنوية احصائياً و أكبر من
(0.50)، وهذا يشير الى أن تلك النتائج لجميع مؤشرات جودة المطابقة ذات إمكانية في إجراء الاختبار
النموذج النهائي (SEM) لتحليل فرضيات البحث.



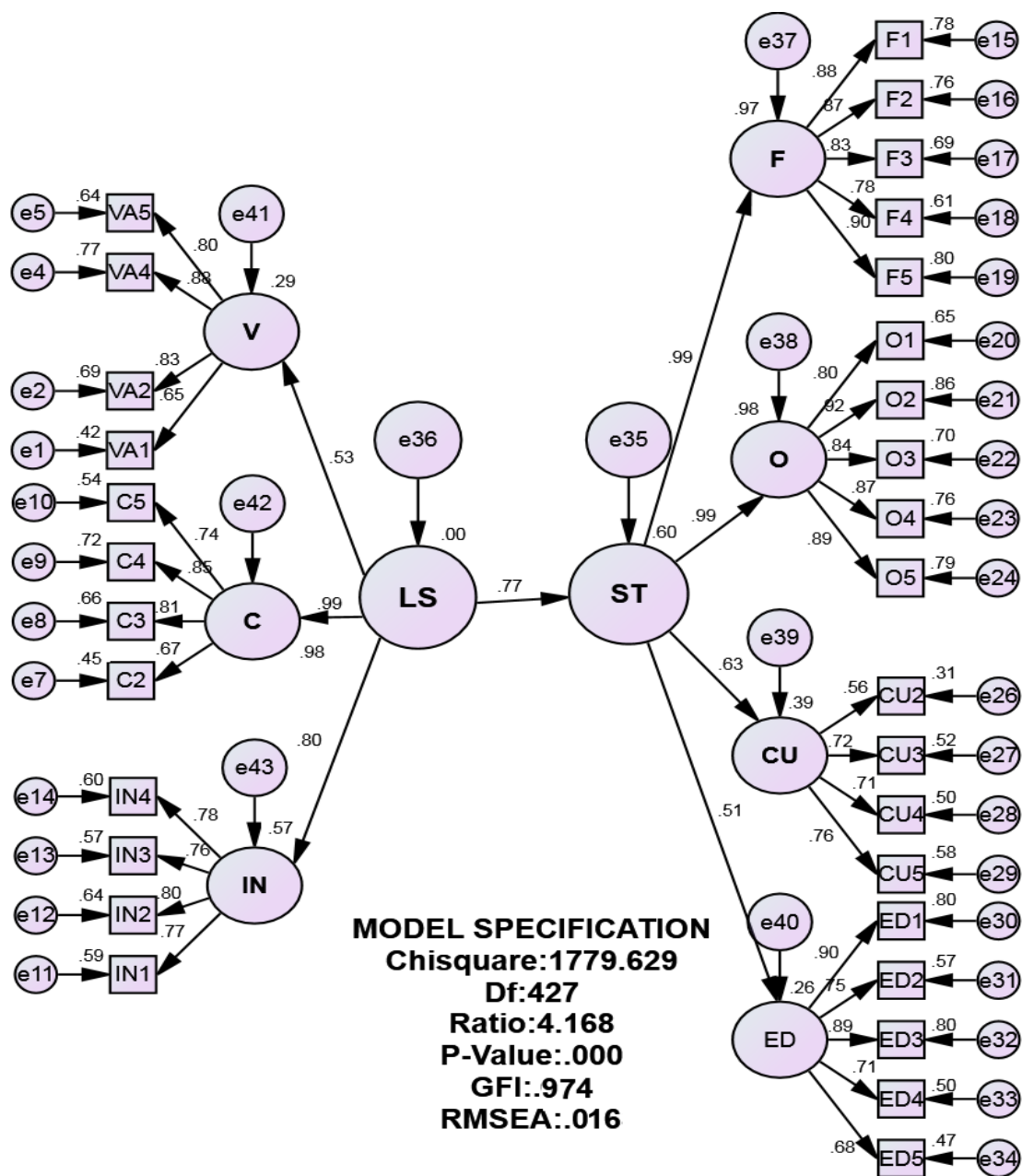
MODEL SPECIFICATION
Chisquare:191.722
Df:52
Ratio:3.687
P-Value:.000
GFI:.962
RMSEA:.019

يوضح الجدول (٤) تقديرات المطابقة لجميع فقرات المتغير المعتمد الأداء الاستراتيجي المتميز ، حيث يتضح من النتائج المبينة في الجدول (٤) مقبولة إحصائياً ومعنوية لفقرات البحث (Reliable) ، حيث كانت نسبة Squared Multiple Standardized Regression Weights أكثر من (0.50) أما Correlations أيضاً معنوية لكل مؤشرات المتغير . وهذا يدل بأنها ضمن المستوى المقبول احصائياً لمطابقة النموذج (SEM).

الجدول (٤) تقديرات نموذج المتغير التابع (جودة الخدمات الصحية)

Path			Standardized Regression Weights	Squared Multiple Correlations
V1	<---	V	.85	.72
V2	<---	V	.88	.77
V3	<---	V	.84	.71
V4	<---	V	.74	.50
C1	<---	C	.77	.59
C2	<---	C	.86	.73
C3	<---	C	.80	.64
C4	<---	C	.66	.44
IN1	<---	IN	.87	.75
IN2	<---	IN	.84	.70
IN3	<---	IN	.89	.79
IN4	<---	IN	.83	.69

ثامناً: النموذج النهائي لاختبار فرضيات الدراسة (نموذج المعادلة الهيكلية):
الشكل (٧) يبين مؤشرات جودة المطابقة للنموذج النهائي (SEM) لتحديد العلاقة واختبار فرضيات الدراسة وكما يأتي ($\chi^2=1779.629$, $df=427$, $Ratio=4.168$, $GFI=.974$, and $RMSEA=.016$) تشير تلك النتائج الى معقولية ومطابقة النموذج. فضلاً عن معنوية العلاقة بين المتغير المستقل (القيادة الناعمة) والمتغير التابع (الأداء الاستراتيجي المتميز) والتي تقدر بـ (60) ، إضافة الى ذلك توضيح النتائج الخاصة (Factor Loading) للمتغيرات أعلى من (0.50). حيث ان هذه النتائج اعلى من الحد الادنى المطلوبة احصائياً ، والتي تؤكد على صلاحية النموذج النهائي في اختبار فرضيات البحث.



الشكل (٧) اختبار فرضيات البحث الأنموذج النهائي (SEM)

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة للنموذج النهائي (SEM):

أجل الحصول على مؤشرات جودة المطابقة للنموذج النهائي SEM والحصول على المستوى المقبول إحصائياً الذي يمكن معرفة نوع العلاقة والتأثير لاختبار فرضيات هذا البحث ،تم استخدام طريقة التعديل الخاص بواسطة modify Indices والجدول (٥) يوضح تقديرات أو مؤشرات اختبار الأنموذج النهائي للبحث تحت مستوى تأثير $p \leq 0.01$, فضلاً عن تحديد حجم التأثير الكلي بين متغيرات البحث .

حيث نستنتج من ذلك قبول الفرضية التي تحدد العلاقة بين القيادة الناعمة والأداء الاستراتيجي المتميز والتي تقدر بـ (5.561) والتي هي تشير الى قيمة C.R أكبر من (1.96) وكذلك R تقدر (0.60)، والجدول أدناه يوضح تلك التقديرات الخاصة بثبات فرضيات البحث.

الجدول (٥) تقديرات النموذج النهائي لاختبار فرضيات البحث

Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
1.046	.192	5.561	***	par_23
1.421	.228	6.236	***	par_8
1.886	.298	6.322	***	par_9
1.946	.311	6.259	***	par_10
.617	.104	5.957	***	par_19
.899	.163	5.504	***	par_20
.729	.128	5.695	***	par_21
.919	.128	7.181	***	par_22
.784	.133	5.884	***	par_1
1.276	.174	7.336	***	par_2
1.084	.075	14.452	***	par_5

par_6	***	10.190	.087	.885
par_7	***	13.132	.061	.806
par_11	***	10.469	.111	1.160
par_12	***	8.772	1.438	RE2<---- RE
par_13	***	9.117	1.352	RE3<---- RE
par_14	***	5.486	.804	R2<---- R
par_15	***	6.371	1.468	A4<---- A

الاستنتاجات:

١. تهتم مديرية طرق وجسور الديوانية ببعد الرؤية بشكل خاص ولديها تصور واضح بوصفها نظاماً متناسق الاجزاء وتقوم بدراسة الأفكار بصورة مجتمعة وهذا ما يساعدها على وضع الحلول اللازمة للمشاكل الناتجة التي تواجهها.

٢. لقد نالت ابعاد القيادة الناعمة اهتماماً كبيراً وواضحاً، وتنامي عدد ذوي الاختصاص. انسجاماً مع النظريات القيادية الحديثة التي تركز على التفاعل والتكيف مع الظروف البيئية المتوفرة، سواء من خلال مدى توافر امكانات موارد مديرية طرق وجسور الديوانية سواء كانت بشرية او معلوماتية أو مادية ومدى انسجامها مع عملها .

٣. أظهرت نتائج البحث أدراك الإدارة في مديرية طرق وجسور الديوانية واهتمامها بالأداء الاستراتيجي كأداء شمولي لها في تحقيق أهدافها ضمن بيئة تعد سمتها الأساسية للمنافسة.

٤. تشير نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى إلى وجود علاقة ارتباط معنوية عالية نسبياً بين القيادة الناعمة والأداء الاستراتيجي المتميز وهذا يدل على الدور المهم الذي تملكه هذه الاستراتيجيات في التنبؤ بالأداء الاستراتيجي، وعلى الرغم من قدرة جميع الأبعاد على التنبؤ بالأداء الاستراتيجي إلا إن القدرة

الأكبر تعود لاستراتيجية القيادة الناعمة والرؤية ،حيث بلغ معامل الارتباط قيمة معنوية موجبة عند مستوى معنوية.

٥. تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى ما بين الرؤية والاداء الاستراتيجي الى وجود علاقة ارتباط عند مستوى معنوية

٦. تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية ما بين الاتصالات والاداء الاستراتيجي الى وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة وهي قيمة معنوية

٧. تشير نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ما بين الذكاء العاطفي والاداء الاستراتيجي أتضح أن قيمة ارتباط قوي وهي قيمة معنوية،.

٨. يعد اجراء التغييرات في الاداء الخاصة بالأداء الاستراتيجي المتميز غير كافية دون استخدام الاسلوب القيادي المناسب لهذا الاداء

٩. تدرك الدوائر الخدمية المبحوثة اهمية استخدام اسلوب القيادة الناعمة للتأثير المثالي والدافعية في تعزيز الاداء الاستراتيجي المتميز من خلال ما يأتي .

أ- الهام القيادة الناعمة وتحفيزها على اهمية تحقيق اهداف منظمة الاعمال واهداف الافراد العاملين على حد سواء

ب- توعية وتحفيز القيادة الناعمة

التوصيات:

استكمالاً للمتطلبات المنهجية واعتماداً على ما توصلنا إليه من استنتاجات وجدنا بعض التوصيات الضرورية التي تساعد مديرية طرق وجسور الديونية والمبحوثة في تعزيز أدائها الاستراتيجي على النحو الآتي:-

١. ضرورة تكثيف الدراسات العميقة في مجال القيادة الناعمة بما يضمن تحقق الابداع في المجال القيادي والاداري في مديريات الطرق والجسور كافة من اجل تبادل الخبرات في هذه المجال من اجل قيادة ادارية فاعلة.

٢. ضرورة اختيار القادة الذين تتوافر لديهم، مواصفات القيادة الناعمة ممن يمتلكون ، الخبرة والصفات والخصائص التي تؤثر في المرؤوسين عند قيام مديرية طرق وجسور بعملية التغيير التنظيمي من اجل تطور الخبرات والتكيف مع البيئة المختلفة المشاركة بعملية التغيير التنظيمي لمواكبة التطورات والتكيف مع البيئة الغير مستقرة .

٣. ضرورة اهتمام مديرية طرق وجسور الديوانية باعتماد الخيارات الاستراتيجية الأفضل والأخذ بتوجيهات الوحدات والأقسام التي تعنى بالتخطيط الاستراتيجي وتطوير البرامج التعليمية والتدريبية

٤. أن تعزيز الأداء الاستراتيجي يعتمد على قدرة المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية التنافسية المختارة من ناحية وإثارة اهتمام الزبائن في تمييزهم لمنتجات المديرية من غيرها بما يحقق أهدافها.

٥. ضرورة العمل والتدريب، من أجل بناء قادة إداريين متمكنين باستطاعتهم أن يلموا بالأمور كافة ودراسة المتغيرات كافة، وتحديد أفضل السبل لإنجاح العملية الإدارية من خلال إعداد مجموعة من الدراسات العلمية ومناقشتها في مؤتمر يضم القيادات كافة في المنظمات المبحوثة .

٦. ضرورة التواصل مع ما توصل اليه الباحث وإجراء المقارنة ، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها من أجل سد الفحوة إن وجدت وتعزيز وتعظيم النجاحات الحاصلة .

٧. العمل على دمج الكوادر القيادية الحديثة مع الكوادر القيادية القديمة من أجل التعلم والإفادة من الخبرات التي يمتلكها القادة الإداريون القدامى .

٨. التوصية باستخدام اسلوب القيادات الناعمة في قيادة المرؤوسين والابتعاد قدر الامكان عن اسلوب التشدد في العمل الذي اصبح اسلوب غير مقبول في منظمات الاعمال ولاسيما ان المنظمات السابقة، كانت لفترات طويلة مطبقة لهذا الاسلوب والنمط الذي اثبت فشله بشكل ذريع
٩. التركيز على الاداء الاستراتيجي وانسجابه بما يحقق المسؤوليات وبيان المهام والعمل نحو خلق جو عمل مناسب وسليم لأداء المهمات الضرورية.
١٠. التشدد في رفع مستوى المرؤوسين ذوي الاداء المنخفض من اجل عدم تركهم العمل، او الانتقال الى مكان عمل اخر اذا ما توفرت الفرصة لهم .

المراجع:

أ. المراجع العربية:

- ١- الشافية، بسام عبد الرحمن، (2011)، نظرية الاتصال، طبعة أولى، دار اسامة للنشر والتوزيع الاردن-عمان
- ٢- السفاريني، السيد ابراهيم، (2007) "الذكاء الوجداني اسسه وتطبيقاته وتنميته"، طبعة أولى، دار الفكر، الاردن-عمان
- ٣- البغدادي، عادل هادي، العبادي، هاشم فوزي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الادارية المعاصرة: السلوك التنظيمي - الذاكرة التنظيمية - ادارة المعرفة - ادارة المعلومات - الاداء التنظيمي "مؤسسة الوراق للنشر والطباعة الطبعة الاولى، الاردن -عمان، 2010
- ٤- الفضل، مؤيد عبد الحسين، "الاساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الاولى. الاردن -عمان، 2004.
- ٥- الجبوري، علاء احمد حسن عبيد، (2005)، "أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة - دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص" رسالة تقدم بها إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في قسم ادارة الاعمال، جامعة الموصل
- ٦- الشهري، عثمان عمر، (2015)، "المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" رسالة ماجستير مقدمة الى قسم الادارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، السعودية

- ٧-عجيل، اسامة هاني،(2018)،"القيادة الناعمة واهميتها في تحقيق الالتزام المنظمي"، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد ٢٥، المجلد ٧.
- ٨-المسعودي، محمد اصبح،"(2007)، العلاقة بين مقدرات الابداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الميزة التنافسية المدامة، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في الكليات الاهلية في بغداد"، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال مقدمة كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد.
- ٩-يوسف،دولاب يوسف،(2012)،"تقويم الأداء الإستراتيجي. استخدام أسلوب المقارنة المرجعية-بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين" اطروحة معادلة للدكتوراه ، المعهد العالي للدراسات المالية والادارية ، بغداد .
- 10-البرواري،نزار عبد المجيد،(2103)، التميز المؤسسي مدخل جودة وافضل الممارسات مبادئ وتطبيقات.
- 11-الجبوري، حمزة محمد،(2013)،جودة الخدمة ودورها في الاداء المتميز 'دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي شركة اسياسيل فرع المنصور '':مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة،العدد الرابع والثلاثون
- 12-يحيى، أمال(2016)، القيادة الادارية والاتصال في المؤسسة 'دراسة حالة في مؤسسة بنطال مغنية، رسالة ماجستير مقدمة الى جامعة ابي بكر بلقايدتلسمان
- 13-هبري،منال،(2017)، الذكاء الوجداني والتوافق النفسي لدى المعلم ،دراسة احصائية لعينه من المعلمين ،مجلة الدراسات الجرائر العدد 65.
- 14-يوسف، بسام عبد الرحمن،(2005)، اثر تقنية المعلومات وراس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينه من كليات جامعة الموصل، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد،جامعة الموصل ب. المصادر الأجنبية
- 15-AI shaik, Ali Mohammed, " Performanceevaluation by using balanced scorecard Approach",study and analytical and field in Palestinian telecommunication corporations-master thesis, college of Islamic University-Gaza,2007
- 16-Armstrong, Michael, "Strategic human resource management: a guide to action,"4th edition, Kogan page, great Brition, University press, New York, U.S.A.,2009
- 17-Atkinson, Helen,"Strategy Implementation role for the balanced Scorecard", emerald group publishtion limited, vol (44) , no (10), 2006

- 18-Atkinson,A.A.&Banker,R.D.,& Kaplan, R.S.,& Young, M.S., "Management Accounting" 2nd edition, prentice-Hall, New Jersey, U.S.A.: 1997
- 19-Bodnar , George , H. & Howood , Williams. , " Accounting Information System " 6th ed . , Prentice – Hall INC , USA , 2007.
- 20-. David F. Larcker & Taylor Randall, "Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms" university of Pennsylvania's scholarly commons, 2003.
- 21-Crosbie, Rowena (2005): Learning the soft skills of leadership, Industrial and Commercial Training, Vol. (37) , No (1), pp. 45 – 5.
- 22--Daft Richard and Noe Raymond A. "Organizational Behavior" Harcourt Inc. USA, 2001
- 23-Golman, D., (2012), Emotional, New York, Bantam
- 24-Haag, Stephen, & Ralphy, Paige, & Phillips, Amy, "Business driven technology" McGraw-Hill companies, Inc. New York, U.S.A., 2008
- 25-Hansen, Don, & Mowen, Maryanne "Management Accounting ", South-Western college , New York U.S.A., 2003
- 26-Kaplan, R.S. & Norton, D.P., " The balanced score card translating strategy into action ", Harvard business school press, Boston, U.S.A., 1996
- 27-Klaus, J. and Fernando, B. (2016), "The Leadership Challenge", 3rd ed., John Wiley & Sons, Inc., New York, NY.
- 28-Miske N. Astakhova (2015) "Explaining the effects of perceived person-supervisor fit and person-organization fit on organizational commitment in the U.S. and Japan" Journal of Business . JBR-08551; No of P.
- 29.-Noel, F. Katherine, H. (2016) "Soft Leadership: The Best Way to Success", Journal of Managerial Psychology, Vol. 36 Issue: 3, pp. 193-20
- 30-Pakwihok, Somantha (2010), Achieving Superior corporate performance of managerial dimensions

- 31- Rao M.S. , (2014) "Soft Skills for Strong Leaders: 10 Steps to Management Success", Human Resource Management International Digest, PP144
- 32- Robbins , S.P., (2003) "Organizational Behavior" 10thed . Prentice Hall, Inc. , New Jersey
- 33- Wheelen, Thomas L ., & Hunger, David J., "Strategic management and business policy, Achieving Sustainability international edition", 12th edition, Pearson education, Inc , upper Saddle River, New Jersey, U.S.A., 2010
- 34- Hafiz AZ (2017) "Relation between organizational commitment and Employees Performance Evidence from Banking Sector of Lahore " Master in Business Administration Superior University Lahore Punjab Pakistan Arabian Journal of Business and Management Review n Journal of Business and mang
- 35- Lian ying Zhang, Tingting Cao, Yu Wang (2018) The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective 'college of management and Economics, Tianjin university-92 Weijin Road , Nankai District, Tianjin 300072 PRC