أثر القيادة الناعمة على الرضا الوظيفي: الدور الوسيط لإدارة الصراع التنظيمي

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل – باتنة–

The Effect of Soft Leadership on Job Satisfaction: The Mediating Role of Organizational Conflict Management: A Case Study at the Specialized Mother and Child Hospital in - Batna

مزراق سولاف، مخبر دراسات استراتيجيات التنويع الاقتصادي لتحقيق التنمية المستدامة،

جامعة ميلة، s.mezrag@centre-univ-mila.dz

قبايلي أمال، جامعة ميلة، amel.kebaili@centre-univ-mila.dz

تاريخ الاستلام:2026/04/02 تاريخ القبول: 2026/05/19 تاريخ النشر: 2026/06/10

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط لإدارة الصراع التنظيمي في العلاقة بين القيادة الناعمة والرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل بباتنة، تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بطريقة (PLS- SEM). أظهرت النتائج وجود تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الناعمة على الرضا الوظيفي في ظل وجود إدارة الصراع التنظيمي كمتغير وسيط.(وساطة كلية).

الكلمات المفتاحية: القيادة الناعمة، إدارة الصراع التنظيمي، الرضا الوظيفي، PLS-SEM .

تصنيف JEL: M12، M54

Abstract: This study aimed to examine the mediating role of organizational conflict management in the relationship between soft leadership and job satisfaction at the Specialized Mother and Child Hospital in Batna. The data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM).The findings revealed a statistically significant indirect effect of soft leadership on job satisfaction through organizational conflict management (Full mediation)

Keyword: Soft Leadership, Organizational Conflict Management, Job Satisfaction, PLS-SEM

JEL classification code : M12, M54

المؤلف المرسل: مزراق سولاف

الإيميل: s.mezrag@centre-univ-mila.dz

1. مقدمة:

تعتبر القيادة الناعمة من أحدث الأساليب القيادية داخل المؤسسات العمومية والخاصة، إذ تمثل توجهاً إدارياً يعتمد على بناء الثقة، وترسيخ الاحترام المتبادل، وتعزيز التواصل المفتوح بين القائد وأعضاء الفريق. ويتميز هذا الأسلوب بالتركيز على دعم الأفراد وإشراكهم في صنع القرار، مما يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية محفزة على الإبداع والتعاون.

ويُعَدّ الصراع التنظيمي بين الأفراد والفرق في بيئة العمل من التحديات البارزة التي تواجه مختلف المؤسسات حيث تنشأ هذه الخلافات نتيجة لعوامل متعددة مثل سوء التواصل، تباين الشخصيات أو اختلاف القيم والأهداف، وإذا لم تُعالج هذه الصراعات بطرق فعّالة فإنها قد تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، وتراجع مستويات الرضا الوظيفي، وارتفاع معدلات دوران الموظفين مما ينعكس سلباً على استقرار المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ومن هنا تبرز ضرورة تبني أساليب قيادية قادرة على إدارة الصراع بشكل بنّاء وتحويله إلى فرصة لتعزيز الانسجام والتعاون داخل بيئة العمل. كما أن اعتماد مهارات القيادة الناعمة في إدارة الصراع التنظيمي تتيح للقادة احتواء الخلافات وتقليل آثارها السلبية، وتحويلها إلى محفزات للنمو والتطوير، وهو ما ينعكس مباشرة على مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

1.1. إشكالية الدراسة:

تتمثل إشكالية الدراسة في الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقات المتداخلة بين القيادة الناعمة، إدارة الصراع التنظيمي، والرضا الوظيفي في بيئة المستشفيات، رغم من وجود دراسات سابقة تناولت هذه المتغيرات بشكل منفصل إلا أن هناك فجوة في الأدبيات فيما يتعلق بالدور الوسيط لإدارة الصراع التنظيمي في العلاقة بين القيادة الناعمة والرضا الوظيفي، وعليه تتحدد إشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيسي الآتي:

- هل هناك تأثير للقيادة الناعمة على الرضا الوظيفي في ظل وجود المتغير الوسيط إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

2.1. أسئلة الدراسة:

ينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- هل يوجد تأثير مباشر للقيادة الناعمة على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟

- هل يوجد تأثير مباشر للقيادة الناعمة على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير مباشر لإدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد تأثير غير مباشر للقيادة الناعمة على الرضا الوظيفي في ظل وجود إدارة الصراع التنظيمي كمتغير وسيط؟

3.1. فرضيات الدراسة: تفترض الدراسة ما يلي:

- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الناعمة على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الناعمة على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لإدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية للقيادة الناعمة على الرضا الوظيفي في ظل وجود إدارة الصراع التنظيمي كمتغير وسيط في المؤسسة محل الدراسة.

4.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى بناء نموذج مقترح، يوضح طبيعة العلاقات –المباشرة وغير المياشرة– بين كل من القيادة الناعمة،إدارة الصراع التنظيميو الرضا الوظيفي،وذلك من خلال التعرف على الدور الوسيط الذي يمكن أن تقوم به إدارة الصراع التنطيمي في العلاقة بين القيادة الناعمة و الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة.

5.1. الدراسات السابقة:

– دراسة (Ali Mahmoud et al,2023) هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى تأثير القوة الناعمة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديرية تربية الأنبار ، اعتمد الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القوة الناعمة والرضا الوظيفي بأبعاده، كما أوصى الباحثين بضرورة تشجيع روح العمل الجماعي بين

أفراد المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة." (Ali Mahmoud, Rajab Muayshir, Khalid Mustafa, & Jameel Awad, 2023)

– دراسة (Ibrahim, 2023) هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج يفسر العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المواطنة الرقمية، المهارات الناعمة وجودة الحياة الأكاديمية مع التركيز على الدور الوسيط للمهارات الناعمة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (AMOS) أظهرت النتائج أن المهارات الناعمة تؤدي دور الوسيط الكلي في العلاقة بين المواطنة الرقمية وجودة الحياة الأكاديمية. (Ibrahim Shaaban Ibrahim, 2023)

– دراسة (Gebur,2023) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر القيادة الناعمة على جودة الحياة العملية لدى الموظفين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الناعمة وجودة الحياة العملية، كما خلصت الدراسة إلى أهمية تبني ممارسات القيادة الناعمة وتعزيز مهارات الذكاء العاطفي والتواصل لدى القيادات الإدارية بما يسهم في تحسين جودة الحياة العملية داخل المنظمات. (Gebur, 2023)

– دراسة(Talatuet & Bashir,2024) هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير الثقة التنظيمية كمتغير معدّل في العلاقة بين أساليب إدارة الصراع ورضا الموظفين في الجامعات الحكومية النيجيرية. اعتمدت الدراسة المنهج الكمي لجمع البيانات، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تم تحليلها باستخدام برنامج (SmartPLS) بينت النتائج أن الثقة التنظيمية تعدّل العلاقة بين أساليب (التعاون، التجنب، التسوية) ورضا الموظفين، بينما لم يُلاحظ أي تأثير ذو دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية وأسلوبي الهيمنة والتكيف. (Talatu & Bashir , 2024)

– دراسة(Jiang et al,2020) هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير السلوك الإشرافي على الأداء المستدام للموظفين مع التركيز على الدور الوسيط لاستراتيجيات إدارة الصراع في هذه العلاقة. أظهرت النتائج أن سلوك المشرف له تأثير إيجابي ومهم على أداء الموظف المستدام، كما أن استراتيجيات إدارة الصراع تعزز هذا التأثير وتعمل كوسيط إيجابي بين سلوك المشرف وأداء الموظف المستدام. (Jiang, et al., 2020)

من خلال ما تم عرضه يظهر أن هذه الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في اعتماد الاستبانة أداةً لجمع البيانات، كما تتقاطع معها في تناول بعض أبعاد متغيرات الدراسة بشكل جزئي أو

كلي، إلا أنها تتميز عنها من حيث طبيعة مجتمع الدراسة، واختلاف الإطارين الزماني والمكاني. كما تنفرد هذه الدراسة بدمج ثلاثة متغيرات رئيسية في أنموذج واحد وهو ما يمنحها بعدًا تفسيريًا أكثر شمولًا مقارنة بالدراسات السابقة.

2. القيادة الناعمة:

1.2. تعريف القيادة الناعمة:

يعرف (Rao,2012)القيادة الناعمة بأنها عملية تهدف إلى تحديد الأهداف والتأثير على الأفراد باستخدام الإقناع وتعزيز بناء فرق قوية من خلال التفاوض والتعاون، فهي عملية تكاملية علائقية وتشاركية تركز على تحقيق توافق بين طاقات الأفراد وجهودهم، إلى جانب تقدير مساهماتهم في تحقيق أهداف وغايات التنظيم. تعتمد القيادة الناعمة بشكل كبير على المهارات الشخصية والاجتماعية لتعزيز التعاون وتحقيق أفضل النتائج. (Rao, 2012, p. 28)

كما تعرف بأنها قيادة تجمع بين المهارات الفنية والقيادية مع التركيز على الاهتمام بالموارد البشرية القيّمة فهي قيادة متكاملة تستند إلى المشاركة وبناء علاقات ودّية ضمن بيئة العمل وذلك من خلال رؤية واضحة، تواصل فعال وذكاء عاطفي بهدف إنجاز المهام بكفاءة وفعالية. (Klaus & Fernando, 2016, p. 73)

2.2. أهمية القيادة الناعمة :

تتمثل أهمية القيادة الناعمة في قدرتها على إحداث تأثير إيجابي في شخصية الأفراد ومواقفهم وسلوكهم، كما تسهم في تقليل حدة الصراعات داخل التنظيمات وتعزز مهارات التفاوض وإدارة الوقت مما يساعد على استبقاء الموظفين وزيادة مستوى مشاركتهم وولائهم، وتساعد على التعامل مع التعقيدات والغموض بمرونة مما يعزز التعاون بين أعضاء الفرق المختلفة. (Gholami, 2017, pp. 322-323)

كما تعمل القيادة الناعمة على زيادة قدرة المدير على رؤية الصورة الكاملة وتقاسم السلطة مع المرؤوسين، والتأثير على سلوكياتهم وأدائهم في الاتجاه المطلوب، وتعزز الصدق والثقة بين الموظفين، بالإضافة إلى القدرة على التعرف على المشكلات واستغلال الفرص. (Sriruecha & Buajan, 2017, p. 1342)

3.2. مهارات القيادة الناعمة:

من خلال مراجعة الأدبيات وجدنا أن هناك اختلاف بين الباحثين في تحديد مهارات القيادة الناعمة، ومع تعدد هذه الأبعاد ارتأينا اختيار الأبعاد التي نرى أنها تمكننا من الوصول إلى تمثيل دقيق وشامل للمفهوم والتي تخدم دراستنا.

1.3.2. مهارة الاتصال:

يعُد الاتصال في مكان العمل أمراً بالغ الأهمية باعتباره عملية نقل المعلومات من شخص لآخر،لأن كل وظيفة ونشاط إداري يتطلب شكلا من أشكال الاتصال المباشر أو غير المباشر ولتحسين فعالية الاتصال يجب على القادة إدراك أهمية التواصل الفعّال بشتى أنواعه سواء من خلال الكلمات أو الرموز والالتزام بمهارات الإنصات ، لذلك ينبغي على القادة تهيئة بيئة تتُاقشَ فيها الآراء والأفكار المتعلقة بالعمل، وتعُالج بطريقة مهنية وفعاّلة من خلال تواصل إيجابي وفعال. (Adu-Oppong & Agyin-Birikorang, 2014, p. 212)

يسهّل التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين تدفق المعلومات واسترجاعها في الوقت المناسب وبكفاءة، وتنسيق مهام العمل وإنجازها، واتخاذ القرارات، والحد من النزاعات أو إدارتها بفاعلية فالتواصل في الحياة التنظيمية يوفر أساسا لفهم كل عملية بشرية تحدث مثل الصراع، التعاون بناء العلاقات والحفاظ عليها. (Ayuba, Abd Manaf, & Hamzahc, 2014, p. 503)

2.3.2. مهارة الذكاء العاطفي :

عرف (Goleman, 1995) الذكاء العاطفي بأنه القدرة على فهم المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين والتحكم فيها. وحدّد خمس مكونات أساسية له، وهي :الوعي الذاتي، تنظيم الذات التحفيز، التعاطف، والمهارات الاجتماعية .تمُكنّ هذه المكونات مُجتمعة الأفراد من التعامل مع التعقيدات الاجتماعية، وبناء علاقات إيجابية، والتعامل مع المواقف العصيبة بفعالية أكبر. ويرى (Mayer, Caruso, & Salovey,2016) أن قائد أي مؤسسة يجب يتمتع بالقدرة على إدارة مشاعر الآخرين والتأثير عليها. فالقادة ذوي الذكاء العاطفي المرتفع مؤهلون بشكل أفضل لإلهام وتحفيز موظفيهم، مما يخلق جو عمل إيجابي يشجع على التعاون، والحفاظ على علاقات إنسانية بناءة، الأمر الذي يُعد ضروريًا لإدارة الصراعات في أماكن العمل. (Abudaqa, Hilmi, & Dahalan, 2020, p. 368)

3.3.2. مهارة العمل الجماعي :

تعد مهارة العمل الجماعي أحد أبرز المهارات القيادية التي تمكن القائد من التأثير إيجابياً في أعضاء المنظمة، مما يساهم في تعزيز فعالية الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة. لأن عملية بناء فريق العمل تعتمد على تخطيط مدروس يسعى إلى تحقيق الأهداف العامة بأسلوب تكاملي يجمع بين جهود الأفراد ضمن ديناميكية متوازنة كما أنها تعكس قدرة القائد على الانسجام مع الفريق بطريقة مثالية بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بأقصى درجات الفاعلية والتكامل. (Reevy, Chamberlain, & Stein, 2013, pp. 5-6)

3. الصراع التنظيمي:

1.3. تعريف الصراع التنظيمي:

يعرف الصرع التنظيمي "بأنه خلاف بين فردين أو أكثر بسبب الاختلاف في الرأي، أو المنافسة، أو التصورات السلبية، أو توقعات الدور غير المحددة بشكل جيد أو الافتقار إلى التواصل" (McKibben, 2017, p. 2)

2.3. أنواع الصراع:

تتنوع أشكال الصراع التنظيمي داخل بيئة العمل تبعًا لمصادره وطبيعته، إذ يمكن أن يظهر على مستوى الأفراد أو المجموعات أو الوحدات التنظيمية، ويتخذ أشكالًا متعددة. غير أننا سنعرض هذه الدراسة ثلاثة أنواع رئيسة هي: (Joo, Yoon, & Galbraith, 2023, p. 8)

1.2.3. صراع المهام: ينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة اختلافات بين أعضاء المجموعة حول طبيعة العمل أو الأهداف أو الأساليب المعتمدة لإنجازه.

2.2.3. صراع العلاقات: ينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة اختلافات ترتبط بعوامل شخصية وانفعالية مثل سوء الفهم بين الأفراد.

3.2.3. صراع العمليات: ينشأ هذا النوع من الصراع نتيجة خلافات في الإجراءات والخطوات التنظيمية أو توزيع المسؤوليات أثناء تنفيذ المهام.

3.3. إدارة الصراع التنظيمي:

تُعرف إدارة الصراع بأنها" عملية تحديد الصراع والتعامل معه بطريقة فعالة ومعقولة وغير متحيزة، باستخدام تقنيات حل المشكلات وقنوات الاتصال الفعالة ومهارات المساومة مع التركيز على مصلحة المنظمة. (Tarurhor, 2023, p. 168)

4.3. أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

تصُنفَّ الأساليب التي يستخدمها الأفراد للتعامل مع الصراع إلى خمسة أساليب وهي: التكامل السيطرة التنازل، التجنب، والتسوية .(Valente & Lourenço, 2020, p. 4)

1.4.3. أسلوب التكامل:

القادة الذين يستخدمون هذا الأسلوب يديرون النزاعات بشكل مباشر وتعاوني ويسعون إلى حلها بالتعاون مع الآخرين.

2.4.3. أسلوب السيطرة:

ويتميز هذا الأسلوب بحزم شديد وغياب التعاون، حيث ينُظر إلى تحقيق الأهداف بمدى التفوق على مصالح الطرف الآخر.

3.4.3. أسلوب التنازل:

يُعبّر هذا الأسلوب عن الاستعداد لتلبية مصالح الآخرين مع إهمال مصالح الفرد، وعند اعتماد هذا الأسلوب يواجه القائد الصراع بسلبية ورضا حيث يكون التعاون عالياً والحزم منخفضاً

4.4.3. أسلوب التجنب:

باتباع هذا الأسلوب يتجاهل الفرد أو يهمل مصالح كلا الطرفين، ويتجنب الانخراط في الصراع، وهنا يظهر القائد اهتماماً ضئيلاً بأهداف الآخرين، فيبتعد عن الموقف المسُبب للصراع، أو يبقى محايدا، يتميز هذا الأسلوب بانخفاض مستوى الحزم والتعاون.

5.4.3. أسلوب التسوية:

ويعني محاولة إرضاء مصالح جميع الأطراف المشاركة في الصراع، باعتماد هذا الأسلوب يعمل القائد على تحقيق توازن معتدّل بين الاهتمام بالنفس والاهتمام بالآخرين، على أساس مبدأ الأخذ والعطاء.

4. الرضا الوظيفي:

1.4. مفهوم الرضا الوظيفي:

يشير الرضا الوظيفي إلى موقف الفرد ومشاعره الإيجابية اتجاه وظيفته ما يعكس درجة التوافق بين توقعاته واحتياجاته من جهة، والواقع الفعلي لبيئة العمل ومخرجاتها من جهة أخرى. (Soriano-Vázquez, Cajachagua Castro, & Morales-García, 2023, p. 02)

2.4. أهمية الرضا الوظيفي:

يُعدّ الرضا الوظيفي أحد أهم المحددات لنجاح الأفراد والمنظمات على حدٍ سواء، وقد حظي باهتمام واسع في الأبحاث والدراسات الإدارية، حيث أكّدت دراسات عديدة على العلاقة الوثيقة بين الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية، إذ لا يقتصر تأثيره على الأداء الفردي فحسب بل يمتد ليشمل البيئة الداخلية للمؤسسة والمجتمع ككل، وتظهر أهميته فيما يلي: (Ali Mahmoud, Rajab Muayshir, Khalid Mustafa, & Jameel Awad, 2023, p. 185)

1.2.4. بالنسبة للموظف:

- ❖ يساهم في خلق توازن بين قدرات الفرد ومتطلبات وظيفته مما يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الإبداع.
- ❖ يرفع من الروح المعنوية لدى الموظفين ويعزز التوافق الاجتماعي والفردي مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب وترك العمل، بالإضافة إلى تقليل الصراعات.

2.2.4. بالنسبة للمنظمة:

- ❖ يساهم الرضا الوظيفي في رفع مستوى الإنتاجية وخفض تكاليفها، كما أنه مؤشر رئيسي على الفعالية التنظيمية.
- ❖ الموظفون الراضون أقل عرضة لترك العمل، مما يوفر للعملاء خدمة ذات جودة عالية من أفراد ذوي خبرة.

3.4. محددات الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة من العوامل أو المحددات، وتنقسم هذه المحددات إلى مجموعتين رئيسيتين: (Ben Al-Ayeb, 2022, pp. 332-333)

1.3.4. محددات خاصة بشاغل الوظيفة: وتشمل مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية التي ترتبط بالعاملين أنفسهم وتنعكس على مستوى رضاهم عن العمل.

2.3.4. محددات مرتبطة بالوظيفة: وهي العوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة وبيئة العمل التي تُؤدى فيها، والتي يكون لها تأثير مباشر على رضا شاغل الوظيفة.

5. الطريقة والإجراءات:

1.5. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة.

2.5. أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها قامت الباحثتان بتطوير استبانة، وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة.كما اعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي بترتيب من 1(غير موافق بشدة) إلى 5(موافق بشدة) لكل عبارة من عبارات الاستبيان لتتم معالجتها إحصائيا.

3.5. مجتمع وعينة الدراسة :

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم والطفل والبالغ عددهم (420) موظفا ولأغراض الدراسة الميدانية تم توزيع 100استبانة ورقية، وتم استرداد 95 استبانة صالحة للتحليل.

6. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة):

1.6. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة :

الجدول (01): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	26	% 27.4
	أنثى	69	%72.6
العمر	أقل من 30 سنة	20	%21.1
	من 30 إلى أقل من 40	28	%29.5
	من 40 إلى أقل من 50	29	%30.5
	50سنة فأكثر	18	%18.9
المسمى الوظيفي	طبيب	19	%20.1
	ممرض	18	%18.6
	مساعد تمريض	31	%32.6
	إداري	27	%28.4

المصدر: من إعداد الباحثتين

يبين الجدول رقم (1) أن الإناث شكّلن الفئة الأعلى فيما يخص متغير الجنس بنسبة 72.6% مقارنة بالذكور. كما تبيّن أن الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة كانت الأكثر

تمثيلًا بنسبة 30.5%، أما من حيث المسمى الوظيفي فقد شكّل الممرضون الفئة الأكثر عددًا بنسبة 32.6%.

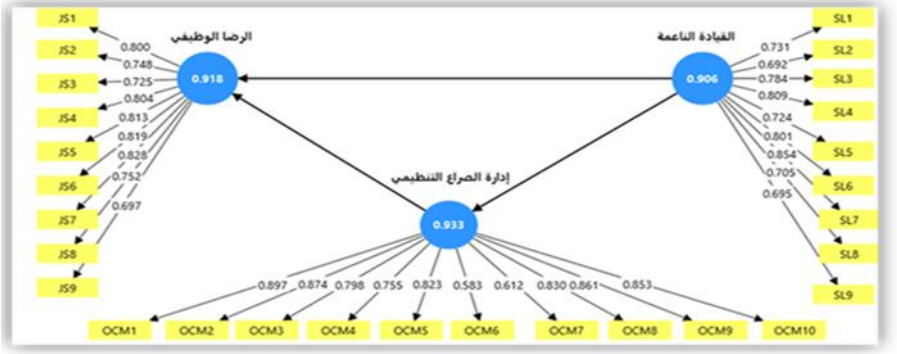
2.6. تقييم نموذج الدراسة:

يعتمد هذا النوع من الدراسة على منهجية تحليل المعادلات الهيكلية باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) حيث يتم التقييم على مرحلتين: أولاً التحقق من موثوقية وصلاحية نموذج القياس لضمان قدرة المؤشرات على تمثيل المتغيرات الكامنة بدقة، وثانياً تقييم النموذج البنائي لفحص العلاقات السببية بين المتغيرات الكامنة.

1.2.6. تقييم نموذج القياس :Measurement Model

يهدف هذا الجزء إلى التحقق من صحة أدوات القياس المستخدمة في الدراسة قبل الانتقال إلى النموذج الهيكلي حيث يعد تحليل نموذج القياس خطوة حاسمة لضمان موثوقية النتائج اللاحقة. يوضح الشكل 1 أدناه نموذج العلاقة الوسيطية لإدارة الصراع التنظيمي بين القيادة الناعمة (نموذج القياس).

الشكل رقم1: نموذج القياس للدراسة



المصدر: إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 4

يظهر الشكل (1) أن معظم معاملات التحميل تجاوزت القيمة المرجعية الموصى بها (0.70) يتعلق ببعض المؤشرات التي سجلت معاملات تحميل تقل عن 0.70، فقد تم الإبقاء عليها استنادًا إلى توصيات الأدبيات المنهجية التي تشير إلى الاحتفاظ بالمؤشرات ذات التحميلات التي تتراوح بين (0.40–0.70) شريطة ألا يؤثر حذفها على قيم متوسط التباين المستخرج (AVE).

يظهر الجدول 2 نتائج اختبار موثوقية وصلاحية التقارب للنموذج القياسي.

الجدول 2: موثوقية وصلاحية التقارب لنموذج القياس

المتغيرات	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة	الموثوقية المركبة	معامل التباين المستخرج
القيادة الناعمةSL	0.906	0.910	0.923	0.573
إدارة الصراع التنظيمي OCM	0.933	0.933	0.944	0.633
الرضا الوظيفيJS	0.918	0.924	0.932	0.604

المصدر: إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 4

تبين نتائج الجدول (2) تحقيق معاملات ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة لقيم أعلى من العتبة (0.70)، كما تبين نتائج التحليل أيضا أن قيم متوسط التباين المستخرج (AVE) لجميع المتغيرات الكامنة تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.50)، مما يدل على تمتع أدوات القياس بدرجة كافية من الموثوقية وصلاحية التقارب لنموذج القياس المستخدم في هذه الدراسة.

- اختبار الصدق التمايزي:

يهدف اختبار الصدق التمايزي إلى التأكد من أن كل متغير كامن في النموذج يقيس مفهومًا مختلفًا ومتميزًا عن المتغيرات الأخرى، وقد تم التحقق من ذلك باعتماد طريقتين مستخدمة في أدبيات (PLS-SEM)وهي: معيار فورنيل-لاكر، ونسبة اللاتجانس بين السمات(HTMT).

يبيّن الجدولين 3 و4 الآتيين نتائج اختبار الصدق التمايزي إذ أظهرت نتائج معيار فورنيل-لاكر الذي ينص على أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج AVE لكل متغير كامن يجب أن يكون أكبر من معاملات الارتباط مع المتغيرات الأخرى (القيم الموجودة في القطر الرئيسي)، كما اعتمدت نسبة HTMT باعتبارها واحدة من أحدث الطرق وأدق المقاييس لتقييم الصلاحية التمايزية في نماذج PLS-SEM وحسب (Henseler et al., 2015) فإنه يجب تكون قيم HTMT أقل من (0.90) لضمان عدم وجود تداخل مفاهيمي بين المتغيرات، وهذا ما تؤكده نتائج الجدول 4. (Minerva , Juan José , & Eréndira , 2021, p. 10)

الجدول 3: معيار Fornell–Larcker

المتغيرات	القيادة الناعمة	إدارة الصراع التنظيمي	الرضا الوظيفي
القيادة الناعمة	**0.757**		
إدارة الصراع التنظيمي	0.775	**0.795**	
الرضا الوظيفي	0.501	0.740	**0.777**

المصدر: إعداد الباحثتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 4

الجدول 4: معيار HTMT

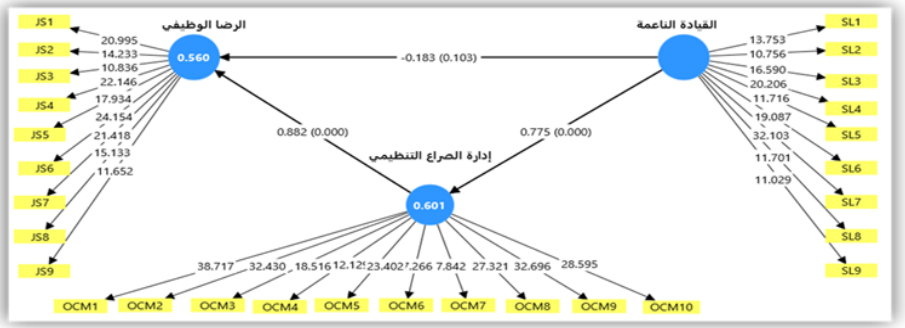
المتغيرات	القيادة الناعمة	إدارة الصراع التنظيمي	الرضا الوظيفي
القيادة الناعمة	–	–	–
إدارة الصراع التنظيمي	0.843		
الرضا الوظيفي	0.538	0.791	

المصدر: إعداد الباحثتين بالإعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 4

2.2.6. عرض وتحليل نتائج النموذج البنائي (الهيكلي): (Structural Model)

بعد التأكد من صلاحية النموذج القياسي تم الانتقال إلى تقييم النموذج البنائي بهدف اختبار الفرضيات، فحص قدرة المتغيرات على التفسير وقياس تأثيراتها المختلفة، تم تقدير نموذج المسار باستخدام تقنية البسترة (Bootstrapping) التي يوفرها برنامج SmartPLS 4 وتعني مضاعفة حجم العينة إلى 5000 مرة، هذه التقنية تسمح بتقدير معاملات المسار وفحص المعنوية الإحصائية وتحكيم علاقات مختلف فرضيات الدراسة، وقد أظهرت نتائج تحليل المسار الموضحة في الشكل 2 مدى تأثير كل متغير كامن على الآخر وحجم أثره في النموذج.

الشكل 2: النموذج البنائي(الهيكلي)



المصدر: إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 4

يعرض الشكل 2 نتائج قياس الأثر المباشر للمتغير المستقل (القيادة الناعمة) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وكذلك الأثر غير المباشر عبر المتغير الوسيط (إدارة الصراع التنظيمي)، وقبل اختبار الفرضيات تم تقييم القدرة التفسيرية للنموذج باستخدام (R^2)، وقياس حجم التأثير باستخدام (f^2).

-معامل التحديد -R Square -(R^2):

يُعد معامل التحديد (R^2) مقياسًا مهمًا لتقييم مدى ملاءمة النموذج البنيوي، حيث يوضح مقدار قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير التغيرات الكلية التي تطرأ على المتغير التابع. حسب (Hair et al, 2014) فإن R^2 يكون كبيرًا إذا تجاوز 0.67، ومتوسطًا إذا تراوح بين 0.33 و0.67، وضعيفًا إذا كان بين 0.19 و0.33. و مرفوضا إذا كان أقل من 0.19

الجدول 5: قيم (R^2)

المتغيرات	R-square	R-square adjusted
إدارة الصراع التنظيمي	0.601	0.597
الرضا الوظيفي	0.560	0.551

المصدر: إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 4

يبين الجدول 5 أن قيمة R^2 للرضا الوظيفي 0.560 وهذا يعني أن المتغيرين المستقل والوسيط (القيادة الناعمة، إدارة الصراع التنظيمي) مجتمعين يفسران 56% من التغيرات الكلية في الرضا الوظيفي وباقي التأثير (44%) يعود لعوامل أخرى، في حين بلغ R^2 الخاص بإدارة

الصراع التنظيمي 0.6.01 أي أن القيادة الناعمة تفسر أكثر من 60 %من التغيرات الكلية في إدارة الصراع التنظيمي، هو ما يعكس قدرة تنبؤية متوسطة إلى جيدة للنموذج.

-حجم التأثير Effect Size (f^2):

بعد تقييم (R^2) لكل المتغيرات الداخلية للنموذج، يتم اختبار مؤشر حجم التأثير (f^2)، ويتم تقييمه وفقًا للمعايير التالية: يعدّ التأثير كبيرًا إذا كان(f^2) أكبر من 0.35، ومتوسطًا إذا تراوح بين 0.15 و0.35، وصغيرًا إذا كان بين 0.02 و0.15، بينما لا يوجد تأثير إذا كان أقل من 0.02. (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt , 2014, p. 178)،

الجدول6 : قيم (F^2)

المتغير المستقل / المسار	المتغير التابع	f^2 لكل مسار
القيادة الناعمة	الرضا الوظيفي	**0.030**
القيادة الناعمة	إدارة الصراع التنظيمي	**1.305**
إدارة الصراع التنظيمي	الرضا الوظيفي	**0.705**

المصدر: إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 4

تشير نتائج تحليل حجم التأثير (f^2) إلى أن الأثر المباشر للقيادة الناعمة على الرضا الوظيفي ضعيف نسبيًا ($f^2 = 0.030$)، في حين يظهر أن القيادة الناعمة تؤثر بشكل كبير على إدارة الصراع التنظيمي ($f^2 = 1.508$)، كما أن تأثير إدارة الصراع على الرضا الوظيفي كبير ($f^2 = 0.705$)، مما يؤكد الدور الوسيط لإدارة الصراع في تعزيز الرضا الوظيفي ضمن نموذج الدراسة.

3.2.6. نتائج تحليل المسار واختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، سيتم الاستناد إلى القيمة الاحتمالية (P-value) الموجودة في العمود ما قبل الأخير من الجدول 7، وهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

-إذا كانت القيمة (P-value) أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) نقبل الفرضية.

-إذا كانت القيمة (P-value) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) نرفض الفرضية.

الجدول 7: نتائج التأثيرات المباشرة وغير المباشرة واختبار الفرضيات

الفرضيات	معامل المسار	الانحراف المعياري	مؤشر ستيودنت	إحصائيةP	القرار
الأثر المباشر					
القيادة الناعمة -> الرضا الوظيفي	-0.183	0.112	1.630	0.103	رفض
القيادة الناعمة -> إدارة الصراع التنظيمي	0.775	0.037	21.083	0.000	قبول
إدارة الصراع التنظيمي -> الرضا الوظيفي	0.882	0.083	10.607	0.000	قبول
الأثر غير المباشر					
القيادة الناعمة -> إدارة الصراع التنظيمي-> الرضا الوظيفي	0.684	0.079	8.683	0.000	قبول

المصدر: إعداد الباحثتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SmartPLS 4

- من خلال نتائج الجدول 7 تبين أن العلاقة المباشرة بين القيادة الناعمة والرضا الوظيفي غير دالة احصائيًا، حيث بلغ معامل المسار β = -0.183، مع قيمة t = 1.630 و p-value = 0.103 > 0.05 وهذا ما يعني رفض الفرضية الأولى.

- كما بينت النتائج أن القيادة الناعمة لها أثر مباشر قوي ودال إحصائيًا على إدارة الصراع التنظيمي حيث بلغ معامل المسار β = 0.775، مع قيمة t = 21.083 و p-value = 0.000 < 0.05 وهذا ما يعني قبول الفرضية الثانية.

- وأظهرت العلاقة بين إدارة الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي أثرًا مباشرا قويًا ودالًا إحصائيًا حيث بلغ معامل المسار β=0.882، t = 10.607، و0.05 >p-value = 0.000 وهذا ما يعني قبول الفرضية الثالثة.

- أما الأثر غير المباشر للقيادة الناعمة على الرضا الوظيفي من خلال إدارة الصراع التنظيمي فقد كان قويا ودالًا إحصائيًا أيضًا (β = 0.684، t = 8.683، p-value = 0.000) ما

يشير إلى أن إدارة الصراع التنظيمي تعمل كوسيط كامل (وساطة كلية) وهذا ما يعني قبول الفرضية الرابعة.

4.2.6. اختبار ملاءمة نموذج الدراسة:

تم استخدام مؤشر Goodness of Fit(GOF) لتقييم جودة ملاءمة نموذج الدراسة وفق المعادلة الآتية: $GOF= \sqrt{\text{mean AVE} \times \text{mean } R^2}$

$$GOF=\sqrt{0.580 \times 0.591} \simeq 0.586$$

حسب (Haryono, 2016) يتم تقييم GOF وفقًا للتصنيف التالي: قيمة GOF > 0.1 (صغيرة)، أكبر من 0.25(متوسطة)، أكبر من0.36 (كبيرة). (Romansyah , Hery , Khairil, & Susan, 2024, p. 390)، بلغت قيمةGOF (GOF=0.586)، هذا يعني أن نموذج الدراسة يتمتع بدرجة عالية جدًا من الدقة في تفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة.

7. الخاتمة :

هدفت هذه الدراسة الى تعميق الفهم النظري والتطبيقي للعلاقة بين القيادة الناعمة والرضا الوظيفي، وذلك في ظل وجود إدارة الصراع التنظيمي كمتغير وسيط بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة الأم و الطفل –باتنة–.أظهرت النتائج أن القيادة الناعمة لا تؤثر تأثيرًا مباشرًا معنويًا على الرضا الوظيفي إلا أن تأثيرها غير المباشر عبر إدارة الصراع التنظيمي كان واضحًا ومعنويًا،كما بينت النتائج وجود تأثير مباشر معنوي للقيادة الناعمة على إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك وجود تأثير مباشر معنوي لإدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي وهذا ما يعني أن تأثير القيادة الناعمة على الرضا الوظيفي لا يتحقق بصورة مباشرة وإنما يتم من خلال ممارسات فعّالة لإدارة الصراع داخل المنظمة محل الدراسة، وتؤكد هذه النتائج أن القادة الذين يوظّفون المهارات الناعمة يمكنهم تعزيز رضا الموظفين بفاعلية من خلال تهيئة بيئة إيجابية لإدارة الصراعات.

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- الاهتمام بتطوير المهارات الناعمة للقادة مثل التواصل الفعّال، الذكاء العاطفي، والتحفيز الإيجابي لدعم بيئة العمل.
- تطوير مهارات إدارة الصراع التنظيمي من خلال تقديم ورشات عمل ودورات تدريبية للقادة والموظفين لتعزيز قدراتهم على حل الصراعات بطرق بنّاءة.

- **آفاق الدراسة:**
- توسيع نطاق الدراسة لتشمل عينات أكبر وتكون في مؤسسات مختلفة للتحقق من تعميم النتائج على بيئات عمل متنوعة.
- دراسة متغيرات وسيطة ومعدلة أخرى مثل الثقة التنظيمية، التمكين الإداري، العدالة التنظيمية لمعرفة تأثيرها على العلاقة بين القيادة الناعمة والرضا الوظيفي.
- مقارنة أثر القيادة الناعمة في قطاعات مختلفة (تعليمية، صناعية) لمعرفة كيفية اختلاف التأثير حسب طبيعة العمل والثقافة المؤسسية.

8.قائمة المراجع:

1. *Abudaqa, A., Hilmi, M., & Dahalan, N. (2020). The Nexus between Job Burnout and Emotional Intelligence on Turnover Intention in Oil and Gas Companies in the UAE. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 13(11), 361-380.*

2. *Adu-Oppong, A., & Agyin-Birikorang, E. (2014). Communication in the workplace: guidlines for improving effectiveness . G.J.C.M.P., 3(5), 208-213.*

3. *Ali Mahmoud, S., Rajab Muayshir, A., Khalid Mustafa, I., & Jameel Awad, M. (2023). The impact of soft power on achieving job satisfaction: An exploratory study in the Directorate of Education of Al-Anbar Governorate. Journal of Leadership for Finance and Business, 4(2), 180-195.*

4. *Ayuba, S., Abd Manaf, N., & Hamzahc, M. (2014). Leadership: Communicating Strategically in the 21st Century. Procedia - Social and Behavioral Sciences 155, 152, 502-506.*

5. *Ben Al-Ayeb, M. (2022). The impact of job satisfaction determinants on employees' job performance in the organization: A case study of the Idrissia Hospital Institution. Journal of Business Administration and Economic Studies, 06(01), 329-346.*

6. *Ibrahim Shaaban Ibrahim, I. (2023). Soft skills as a mediating variable between digital citizenship and the quality of academic life among*

university students. Journal of Humanistic and Literary Studies, 28(03), 676-731.

7.Klaus, L., & Fernando, M. (2016). Enacting spiritual leadership in business through ego-transcendence. Leadership & Organization Development Journal(37), 71-92.

8.Reevy, G., Chamberlain, C., & Stein, J. (2013). Identifying collaboration, teamwork, and leadership practices on campus. CURRENTS IN TEACHING AND LEARNING, 6(1), 4-13.

9.Soriano-Vázquez, I., Cajachagua Castro, M., & Morales-García, W. (2023). Emotional intelligence as a predictor of job satisfaction: the mediating role of conflict management in nurses. Front Public Health, 11, 1-10.

10.Sriruecha, C., & Buajan, S. (2017). Leadership Soft Skills of the Director That Affects the Performance of the Subordinate at Sub district Health Promoting Hospitals. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 217, 1341-1346.

11.Gebur, A. A. (2023). The Role of Soft Leadership in the Quality of Work life An Applied Study on a Sample of Employees Working in Al Aitihad Food Industries. nternational Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 13(09), 166-177.

12.Gholami, M. (2017). A review on soft leadership. European Journal of Social Sciences Studies, 02(06), 320-326.

13.Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Sarstedt , M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). USA: Sage Publications.

14.Jiang, M., Shuja, i., muhammad , a., Shamim , A., Farooq , A., & Sikandar , A. (2020). Impact of supervisory behavior on sustainable employee performance: Mediation of conflict management strategies using PLS-SEM. PLOS ONE, 15(9), 1-20.

15. *Joo, B.-K., Yoon, S., & Galbraith, D. (2023). The effects of organizational trust and empowering leadership on group conflict: psychological safety as a mediator. Organization Management Journal, 20(O1), 4-16. doi:10.1108/OMJ-07-2021-1308*

16. *McKibben, L. (2017). Conflict management: importance and implications. British Journal of Nursing , 26(02), 1-5.*

17. *Minerva , M., Juan José , G.-M., & Eréndira , F. (2021). A Multiple Full Mediating Effect in a PLS Hierarchical Component Model: Application to the Collaborative Public Management. mathematics, 9(1910), 1-19.*

18. *Rao, M. S. (2012). SoFt LeaderSHIP:MaKe otHerS FeeL More IMPortaNt. 27-38.*

19. *Romansyah , S., Hery , M., Khairil, R., & Susan. (2024). The role of soft skills training on employability with self -eeficacy as an intervening variable. Economic and Business Journal, 02(05), 383-394.*

20. *Talatu , R., & Bashir , F. (2024). Modelling the link between conflict management styles,organisational trust and employee job satisfaction. EPRA International Journal of Research and Development, 9(1), 148-164.*

21. *Tarurhor, E. M. (2023). Does game theory ameliorate conflict management and organizational productivity? International Journal of Applied Research in Social Sciences, 5(6), 165-176.*

22. *Valente, S., & Lourenço, A. (2020). Conflict in the Classroom: How Teachers' Emotional Intelligence Influences Conflict Management. Front. Educ., 5(5), 1-10.*