

العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية في بيئة العمل لدى العاملين في جامعة الجوف

سناء مصطفى أبو ليفة
جامعة الجوف

المملكة العربية السعودية

الملخص

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل لدى العاملين في جامعة الجوف. وكذلك الكشف عن الفروق المعنوية في اتجاه العاملين لأبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، والاتصالات، والذكاء الشعوري) والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل بحسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، وطبيعة الوظيفة، والمرحلة العمرية، ومدة العمل في الجامعة).
تصميم | منهجية | طريقة الدراسة: تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الدراسة المسحية؛ وذلك بغرض وصف الخصائص والمتغيرات المتعلقة بمشكلة الدراسة واختبار فروضها.
عينة الدراسة وبياناتها: طبقت الدراسة على عينة من (337) مفردة من العاملين في جامعة الجوف، واستخدم الاستقصاء لجمع البيانات المطلوبة، ووزعت قائمة الاستقصاء على جميع مفردات عينة الدراسة، واستردت (251) قائمة، بنسبة (74.48%).

نتائج الدراسة: كشفت نتائج الدراسة عن درجة معتدلة من الإدراك لأبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل، بالإضافة إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل، وأخيراً أسفرت الدراسة عن وجود فروق معنوية في اتجاه العاملين لأبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل بحسب (طبيعة الوظيفة، ومدة العمل في الجامعة).

أصالة الدراسة: تقدم الدراسة الحالية المعرفة حول القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل. يقدم جمع البيانات من عينة من المشاركين العرب دليلاً ذا مغزى على الصديق الخارجي للقيادة الناعمة بوصفها متنبئاً للنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل. ويمكن اعتبار القيادة الناعمة بالجامعة مورداً قيماً لموظفيهم لتعزيز النزاهة السلوكية في بيئة العمل، وتحسين ارتباطهم بالآمن بمكان العمل. وبعبارة أخرى، تعمل القيادة الناعمة بوصفها أداة مهمة في تعزيز النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل. تشكل النتائج التي كشفت عنها في هذه الدراسة إضافة إلى المحتوى المتنامي للعمل العلمي حول تأثير القيادة الناعمة على التابعين | المرؤوسين، ومساهمة في مزيد من الدراسة حول صديق نظرية القيادة الناعمة.

حدود الدراسة وتطبيقاتها: تمثلت الحدود الأكاديمية للدراسة في دراسة متغيري أبعاد القيادة الناعمة، والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل، وتمثلت الحدود البشرية بعينة عشوائية بسيطة من العاملين

تم تسلم البحث في 2020/7/12، التعديل الأول في 2020/9/27، التعديل الثاني في 2020/11/23، أجيئ للنشر في 2020/12/15.

في جامعة الجوف. واعتمدت في الدراسة على بيانات جمعت في فترة زمنية قصيرة Cross Sectional، وتعذر اعتمادها على بيانات ممتدة لفترة زمنية طويلة Longitudinal؛ نظراً للوقت والجهد والتكلفة.

المصطلحات العلمية: أبعاد القيادة الناعمة، النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل، جامعة الجوف.

تصنيف M12, M19, L29: JEL

مقدمة

تؤدي القيادة دوراً فعالاً في تطوير المنظمات من خلال قدرتها على التأثير ومرونتها الفائقة في التعامل مع الأحداث؛ لتحقيق أهدافها ومنحها القدرة التي تكفل لها البقاء والتطور والنمو والتكيف مع الأحداث والمتغيرات البيئية المعاصرة (Rao, 2016). ويرتبط أداء المنظمات بشكل وثيق مع أداء القائد، ومع تزايد التحديات البيئية التي تواجه المنظمات في الوقت الحالي ظهرت الحاجة إلى قيادة فعالة يكون لها دورٌ في تحويل هذه المنظمات إلى منظمات قوية ومتميزة (Rao, 2017; Majed, 2019). فالقيادة الناعمة مفهوم جديد لإضافة قيمة جديدة في مجال القيادة. وتعدّ المهارات الناعمة للقيادة المهارات الصعبة الجديدة للقرن الحادي والعشرين، والمهارات الأساسية اللازمة للنجاح الوظيفي (Rao, 2013; Robles, 2012). تمثل النزاهة قمة التنمية البشرية؛ لأنها تشمل أربعة مكونات، هي (العملية، والحكم، والتنمية، والقدرة)، ويمتاز من يتصف بالنزاهة بالخبرة في الحكم الأخلاقي والإبداع وقوة العقل في التحليل، وتعدّ النزاهة السلوكية عملية ذاتية؛ ومن ثم تتأثر بإدراكات الموظفين (Erhard *et al.*, 2014). وتظهر أهمية النزاهة السلوكية في تقليل ظاهرة الصراع داخل التنظيم، والتركيز على السلوكيات المطلوبة، وتحقيق التوافق والانسجام بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية، ومساعدة العاملين والمديرين على تحقيق عملية الاتصال الفعال (Eschenbach, 2012; Lawerence & Narasimhan, 2012).

الدراسات السابقة وفرض الدراسة

– القيادة الناعمة Soft Leadership

أوجد الباحثون أنواعاً مختلفة من القيادة نتيجة دراسات عديدة في مجال القيادة، ومفهوم القيادة الناعمة مفهوم جديد آخر ويعدّ إضافة إلى أدبيات القيادة. ومع تعقيد العلاقات الشخصية والبيئات في أماكن العمل برزت أهمية المهارات الناعمة (المعتقدات، وطرق التفكير، وطرق التركيز) (Nida'a & Worley, 2018). وهذا يعكس أهمية اعتماد المهارات المهنية والمواقف والسمات الشخصية والعوامل العاطفية المعروفة بالمهارات الناعمة بدلاً من التركيز فقط على مهارات التحصيل التعليمي التقليدي، المعروفة بالمهارات الصعبة أو المعرفية (Gutman & Schoon, 2013). وتمكن القيادة الناعمة القائد من القيادة من خلال المزج بين مهاراته الناعمة ومهاراته الشخصية. فالقائد الذي لديه مهارات ناعمة في القيادة يمزج بين

المهارات الناعمة والمهارات الصعبة، والقيادة الناعمة تساعد على إدارة العواطف والأنما والمشاعر (Shahid, 2011).

وشهدت تصورات الموظفين حول الصفات التي يتوقعونها من قادتهم تغييراً كبيراً، وفقاً لنتائج الأبحاث في السنوات الأخيرة، وشهدت الآونة الأخيرة تحولاً في نموذج القادة المفضلين لدى الموظفين، وأصبحت لا تقتصر على الكاريزما والبلاغة والابتهاج (Marques, 2013). ويركز القائد الناعم على شخصية الأشخاص وسلوكياتهم، ويؤكد أهمية شعورهم؛ ومن ثم تعدد القيادة الناعمة نموذجاً تكاملياً وتشاركياً، وقيادة سلوكية تعتمد على أدوات؛ مثل الإقناع والتفاوض والاعتراف والتقدير والتحفيز والتعاون؛ لإنجاز المهام بفعالية (Majed, 2019). والقيادة الناعمة ليست قيادة ضعيفة بل هي قيادة حازمة؛ إذ يتبنى القادة الناعمون التواصل الممتع والمهذب لتنفيذ المهام (Rao, 2013). فنظروا إلى القيادة الناعمة بأنها مزيج من القيادة الشجاعة، والقيادة الفكرية، والقيادة الخادمة، والقيادة الملهمة (Rao, 2017). وتعتمد القيادة الناعمة على ثلاثة جوانب أساسية (كيف تتواصل مع الآخرين؟ وكيف تتخذ القرارات؟ وكيف تنفذ الإجراءات؟). وعندما يستطيع القائد المواءمة بين هذه الجوانب الثلاثة يصبح قائداً ناجحاً (Binsaeed et al., 2016; Kyllonen, 2013).

وعرّف Rao (2013) القيادة الناعمة بأنها عملية تحديد الأهداف، والتأثير على الناس من خلال الإقناع، وبناء فرق قوية، والتفاوض معهم بموقف مربح للجانبين، وتحفيزهم باستمرار، والتوفيق بين طاقاتهم وجهودهم، وتقدير مساهمتهم في تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية باستخدام المهارات الناعمة، بينما نظر Dixon et al. (2010) إلى القيادة الناعمة على أنها مزيج من المهارات الشخصية والاجتماعية والصعبة، بالإضافة إلى إتقانه للإجراءات التقنية والإدارية، ويختلف هذا التعريف عن التعريف السابق بأنه يركز على المهارات الشخصية للقائد. ولكن Parente et al. (2012) نظروا إلى القيادة الناعمة من منظور توافر المهارات الناعمة للقائد؛ فعرفوا المهارات الناعمة بأنها اتصالات واضحة وملاحظات دقيقة للسلوكيات البشرية، وحل الصراعات وإدارتها، بالإضافة إلى فهم السلوك البشري داخل فرق العمل. وعلى النهج نفسه عرّفت دراسة Hurrel et al. (2013) المهارات الناعمة بأنها عملية الاتصال، وحل المشكلات، والعمل الجماعي، والقدرة على تحسين التعلم الشخصي والأداء، والتحفيز، والحكم، والقيادة، والمبادرة. ونستنتج من عرض تعاريف القيادة الناعمة ضرورة تبني التعريف الذي يؤكد ضرورة تبني مفهوم القيادة الناعمة بأبعادها المتكاملة لدى المديرين بالإدارات المختلفة لتنمية ولاء العاملين بشكل فعال. ومن ثم يمكن تعريف القيادة الناعمة بأنها: "توافر مجموعة من المهارات الناعمة لدى القادة، من خلال تقديمهم رؤى واضحة، وحلولاً مبتكرة لمشكلات العمل، وقبولهم آراء العاملين وأفكارهم - تمكنهم من إدارة فرق العمل بفعالية وكفاءة داخل المنظمة".

وتعتمد القيادة الناعمة على إحدى عشرة صفة تشكل شخصية القائد ذي القيادة الناعمة (الشخصية Character، والكاريزما Charisma، والضمير Conscience، والقناعة Conviction، والشجاعة Courage، والتواصل Communication، والرحمة Compassion، والالتزام Commitment، والاتساق Consistency، ووجهة النظر Consideration، والمساهمة Contribution) (Rao, 2013).

ترتبط المهارات الناعمة بسمات الشخصية، وتشمل المواقف والعادات وكيفية التفاعل مع الآخرين، فالمهارات الناعمة أقل وقعاً على الفرد من المهارات الصعبة، مع العلم أن المهارات الناعمة لا تتعلم من خلال التعليم والتدريب ولكن يمكن تطويرها من خلال الخبرة وبذل الجهد المتواصل (Daskal, 2017; Musa et al., 2012). ويحتاج القائد ذو القيادة الناعمة إلى عشر مهارات ناعمة، منها - على سبيل المثال -: (تجسيد الوعي الذاتي، وإدارة الذكاء العاطفي، وتجسيد موقف الإيجابية والتفاؤل، والتواصل بشكل فعال، وإظهار التعاطف للآخرين، وحل المشكلات بطريقة إبداعية، وقبول الملاحظات (Stearns, 2018; Daskal, 2017; Matteson et al., 2016).

– النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل Behavioral Integrity in Employees in the Work Environment

يرجع أصل كلمة نزاهة إلى الأصل اللاتيني Integritas، وتعني كمال وتمام الأشياء (Prottas, 2013). وما زالت الأبحاث التجريبية حول النزاهة السلوكية للعاملين في مراحلها الأولى (Simons et al., 2011). وقد حدث تداخل في تعريف هذا المفهوم؛ فحدّد Palanski & Yammarino (2007) خمس طرق - على الأقل - لتحديد النزاهة في الأدبيات التنظيمية (الكمال، وتطابق القول مع الفعل، والثبات وقت الشدة، والتصالح مع الذات، والسلوك الأخلاقي). فعلى سبيل المثال عرّف Koehn (2005) النزاهة بأنها: إحساس بالكمال، ولكن (Mayer et al. 1995) عرفها بأنها: الالتزام بمجموعة من المبادئ الأخلاقية، ونظر & Craig (1998) Gustafson إليها على أنها غياب للسلوك غير الأخلاقي، في حين وصفها Peterson & Seligman (2004) بأنها الأصالة، ونتيجة الاختلاف في وجهات النظر حول هذا التعريف شجع (Palanski & Yammarino 2011) على التركيز على تعريف أكثر تحديداً، ألا وهو الاتساق المدرك بين الكلمات والأفعال. وعرّف Chapfica (2008) النزاهة بأنها: اكتمال الأشياء التي تمكن الأفراد من التقييم والتحسين المستمر. ونظر (Prottas 2008) إلى النزاهة السلوكية بأنها تصور الموظفين عن السلوكيات الأخلاقية للقادة، وهذا التعريف يؤكد ضرورة اتفاق تصريحات القائد مع سلوكياته، وبخاصة قيم القائد التي يؤمن بها. وتناول (Prottas 2013) مفهوم النزاهة السلوكية من منظور الفلسفة الأخلاقية التي تعني الاستقامة والتي تعد طرق حل الاختلافات في الرأي. وقد عرّف Engelbrech et al. (2015) النزاهة السلوكية بأنها الصدق والتطابق بين معتقدات الفرد وسلوكه. وأكد (Holmes & Parker 2017) مراعاة أن تكون كلمات

القائد منسجمة مع سلوكياته المتبعة في العمل به. وقد افترضت الدراسات حول النزاهة السلوكية روابط بينها وبين الثقة، فالنزاهة السلوكية للقائد توفر للمرؤوسين شعوراً باليقين والثقة في القائد (Palanski & Yammarino, 2009). ومن ثم يمكن تعريف النزاهة السلوكية بأنها: "النموذج السلوكي الأخلاقي الذي يساعد على توليد مناخ تنظيمي إيجابي يدعم الالتزام التنظيمي للموظف، الذي بدوره ينمي الثقة العالية بالقرارات الصادرة عن القادة".

وتظهر أهمية النزاهة السلوكية في تقليل ظاهرة الصراع داخل التنظيم، والتركيز على السلوكيات المطلوبة، وتحقيق التوافق والانسجام بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية، ومساعدة المديرين على تحقيق عملية الاتصال الفعال، وبناء علاقات اجتماعية قوية وفعالة مع العاملين في المنظمة والأطراف صاحبة المصالح معها (Choi et al., 2020). وتؤثر النزاهة السلوكية على الأداء بطريقة إيجابية بوصفها الموجه العام للسلوك بعيداً عن الرغبة الشخصية (Erhard et al., 2014).

فيما يلي عرض لأهم الدراسات السابقة الخاصة بمتغيرات الدراسة: سعت دراسة Boudrias et al. (2020) إلى معرفة كيف تؤثر النزاهة والقيادة المستبدة على سلوكيات تحسين الموظفين، وكشفت نتائج الدراسة أن كلاً من الافتقار إلى النزاهة المدركة، والقيادة المستبدة على المستوى الإداري، له تأثيرات سيئة بعيدة المدى على تحسين أداء الموظفين. وهدفت دراسة Tari (2019) إلى إظهار الدور الذي تؤديه القيادة الناعمة في أبعادها (الرؤية، والتواصل، والذكاء العاطفي) في تقليل الفجوة في الهوية التنظيمية التي ظهرت في المنظمات من خلال تعزيز رأس المال الاجتماعي، وأظهرت النتائج التأثير المباشر للقيادة الناعمة في الهوية التنظيمية من حيث تقليل فجوة هذه الهوية من خلال مركزية رأس المال الاجتماعي. وأكدت دراسة Elsetouhi et al. (2018) أن النزاهة السلوكية القيادية أثرت على سلوكيات القادة. وأكدت دراسة Teimouri et al. (2018) أن سلوكيات القيادة الناعمة التي تستند إلى القيم واحترام الآخرين تؤثر إيجاباً على الرفاهية النفسية للموظفين. ومن قبل أكدت دراسة Engelbrecht et al. (2017) العلاقة الإيجابية بين (نزاهة القائد، والقيادة الأخلاقية) والثقة في القائد، بالإضافة إلى تأكيد الدراسة الدور الرئيس الذي يؤديه القادة الأخلاقيون في تهيئة مناخ عمل أخلاقي وثقة عالية في التشارك المعلوماتي والقرارات للموظفين.

وشرحت دراسة Erkutlu & Chafra (2016) العلاقة السلبية بين النزاهة السلوكية والنبذ في مكان العمل؛ بمعنى أن النزاهة السلوكية خفّضت النبذ في مكان العمل، ورأت الدراسة أنه يمكن الحد من النبذ في مكان العمل من خلال إظهار النزاهة السلوكية (المواظبة بين الأقوال والأفعال، وكسر الحواجز التي تحول دون التواصل الفعال والمناقشة في المنظمة). وحاولت دراسة Rao (2016) التأكد من أن القيادة الناعمة تحقق التمييز التنظيمي والفعالية، وخلصت إلى أن القيادة الناعمة تساعد بشكل كبير على إرضاء أصحاب المصلحة، وأكدت أن القيادة الناعمة تهيئ بيئة تعزز مشاركة الموظفين في تحقيق الإنتاجية والأداء التنظيمي. واستعرض Simons et al. (2015) بشكل منهجي النزاهة السلوكية في الأدب؛

فوجدوا أن النزاهة السلوكية لها تأثير أقوى على ثقة المرؤوسين، وأداء المهام، والنزاهة الأخلاقية، وتأثير أقوى على الالتزام وسلوك المواطنة. وأظهرت دراسة PaustianUnderdahl & Halbesleben (2014) أهمية النزاهة السلوكية للمشرفين في مساعدة الموظفين على معالجة المعلومات الاجتماعية حول قضايا العمل والأسرة. وبيّنت دراسة Prottas (2008) أن النزاهة السلوكية المدركة مرتبطة بشكل إيجابي بالرضا عن العمل والحياة، وترتبط سلباً بالضغوط، والصحة السيئة، والتغيب، ولم يكن هناك أي تأييد للفروض القائلة إن المرأة ستدرك مستويات أدنى من النزاهة السلوكية، وأن قوة العلاقات بين النزاهة السلوكية المدركة ومتغيرات النتائج ستكون أقوى بين النساء منها لدى الرجال.

كشفت دراسة Rao (2013) أن القادة الناعمين يعتمدون على أدوات؛ مثل التأثير والإقناع والتفاوض والتقدير والتحفيز والتعاون؛ لأجل المصلحة الجماعية، وأكدت دراسة Marques (2013) أن القادة الناعمين يملكون مهارات؛ مثل الوعي الذاتي، وإدارة الذات، والتحفيز، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية، في ازدياد مستمر، وأنه ينبغي توزيع المزيد من الاهتمام لتعزيز هذه المهارات لدى قادة المستقبل. وأكدت دراسة Hurrell et al. (2013) أهمية مهارة التعامل مع الآخرين بوصفها إحدى مهارات القيادة الناعمة. وأكدت دراسة Prottas (2013) أن إدراكات الموظفين عن السلوكيات الأخلاقية الخاصة برؤسائهم قد تؤثر على سلوكياتهم، وكذلك مواقفهم. وحددت Robles (2012) المهارات الأكثر أهمية للقيادة الناعمة (النزاهة، والتواصل، والمجاملة، والمسؤولية، والاتجاه الإيجابي، والمرونة، والعمل الجماعي، وأخلاقيات العمل). وبيّنت دراسة Kannan-Narasimhan & Lawrence (2012) أنه كلما كانت إدراكات الموظفين أن تصرفات قادتهم وكلماتهم متسقة مع أقوالهم كانت النتائج إيجابية في مكان العمل. ومن قبل ذكر Goleman (2000) أن المهارات الناعمة تنطوي على صفات؛ مثل (الوعي الذاتي، والتنظيم الذاتي، والتعاطف، والمهارة الاجتماعية)، وكذلك تنطوي على مهارات صعبة، وتتعلق بسمات؛ مثل (النكاء، والمهارات التحليلية، والتقنية، والتصميم، والحرص، والرؤية).

ومن منظور مختلف درس Gatling et al. (2020) تأثير الجنس (ذكر / أنثى) في العلاقة بين إدراك الموظفين النزاهة السلوكية للقادة والثقة في القائد، وجاءت نتائج الدراسة لتؤكد أن الإناث لديهن إدراك أقوى من الذكور للعلاقة بين النزاهة السلوكية للقادة والثقة فيهم. ووجد Simons et al. (2008) أن أتباع الأميركيين الأفارقة هم أكثر عرضة لتصنيف قادتهم على أن لديهم مستوى عالياً من النزاهة السلوكية عندما ينتمي القادة إلى العرق نفسه. وهذا يدل على أن تصور المرؤوسين للنزاهة السلوكية للقادة يجمع بين الدلائل الموضوعية للقائد والتصورات الذاتية للمرؤوسين عن النزاهة السلوكية له. وأوضحت دراسة Berkery et al. (2013) أن الذكور والإناث يتقنون بقاتهم على أساس خصائص مختلفة؛ إذ يثق الذكور في القادة الذين يمكنهم تحقيق نتائج (نمو الإيرادات، ومراقبة التكاليف، ونمو الأرباح)، في حين تثق الإناث في القادة على أساس الأسلوب الذي يستخدمونه في تحقيق النتائج؛ (أي سلوكيات النزاهة السلوكية)، وإن الاختلافات

في القيمة تغير العلاقة بين النزاهة السلوكية للقادة وثقة المتابعين الذكور في القائد. وقد أظهرت الأبحاث أن الذكور والإناث لديهم توقعات مختلفة حول قادتهم. وذكر (Bellou, 2011) أن الإناث يتوقعن أن يكون قادتتهن أكثر توجهاً نحو استخدام العلاقات الإنسانية في بيئة العمل. ولكن الذكور يتوقعون أن يكون قادتتهن أكثر توجهاً نحو المهمة. ومن ثم؛ من المرجح أن ينتبه النساء إلى السلوكيات المتعلقة لدى القادة؛ مثل النزاهة السلوكية. إن النهج العلائقي الذي تتبعه النساء يجعلهن أكثر حساسية تجاه النزاهة السلوكية التي يسنها القادة. ومن ناحية أخرى، فإن الذكور - بما أنهم يتوقعون أن يكون قادتتهن موجّهين نحو المهام - من غير المرجح أن يولوا اهتماماً كبيراً لسلوكيات القادة في العلاقات. وعلى هذا النحو، من المتوقع أن تكون الإناث أكثر حساسية للنزاهة السلوكية للقيادات من الذكور؛ ومن ثم من المتوقع أن يكون هناك فروق في اتجاهات العاملين لأبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية بحسب المتغيرات الديموغرافية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

مع دخول العالم فيما يسمى الثورة الصناعية الرابعة التي تتميز بيئتها المتغيرة بالسرعة والتركيز على التكنولوجيا والتنافس، يواجه قادة المنظمات تحديات جديدة عند السعي لتحقيق النجاح التنظيمي، ومع التنوع الثقافي والعولمة تظهر الحاجة إلى تعزيز المهارات الناعمة في مكان العمل. (Holland & Mo, 2019; Kamenetz, 2015; Gutman & Schoon, 2013; Conley, 2013; Germain, 2012;) إن اختيار أسلوب القيادة المناسب يحتاج إلى دراسة ظروف المنظمة التي تمارس فيها القيادة المهارات الكافية للحد من القلق الذي يحدث نتيجة اختلاف قدرات الموظفين، (Pachauri & Yadav, 2014) وتحتاج القيادة في منظمات التعليم العالي إلى توليد شعور عميق بالارتباط مع الآخرين؛ بحيث لا يكون لدى العاملين اعتراف واضح بواقعهم التنظيمي فحسب، بل أيضاً بإحساس أكثر صلابة بدورهم في كيفية تكوين علاقات عمل أكثر عمقاً (Seetha, 2014). وتنطوي القيادة الناعمة على جعل الآخرين يشعرون بالأهمية، والقادة الناعمون لا يفرقون بين وضع الآخرين؛ في أثناء التواصل معهم، والجميع يسعى إلى الاهتمام والتقدير والتميز (Rao, 2012). وتعدّ المساهمات الحقيقية للقادة ونكران الذات جزءاً كبيراً من القيادة الحقيقية؛ فالأشخاص يحترمون القادة الذين يساهمون بأفضل ما في وسعهم دون السعي وراء الثروة والسلطة (Rao, 2017). وأصبحت عملية جعل الآخرين يشعرون بالأهمية عملية صعبة؛ وأصبح الأفراد مشغولين لدرجة أنهم لا يجدون الوقت لرعاية بعضهم بعضاً، فإذا فكر القادة ذوو أسلوب القيادة الناعمة بالمساهمة بشيء ما للأفراد بأي وسيلة ممكنة فإن بعض المشكلات سيختفي ويشعر الأفراد بحال أفضل (Rao, 2016). ويركز معظم القادة على المهارات الصارمة ويتراجعون عن اتباع المهارات الناعمة في تأدية أعمالهم؛ مما أدى ذلك إلى انتشار فكرة أن المهارات القيادية يجب أن تركز على الجرأة والكاريزما والمعرفة العالية، والبعد عن المهارات الاجتماعية، ومنها الإحساس بالأفراد؛ ومن ثم هناك مشكلة حول اقتناع هؤلاء القادة ذوي المهارات الصارمة بضرورة إعادة التوازن بين المهارات الناعمة للقيادة والمهارات الصارمة (Stearns, 2018).

تركز الاهتمام الأخير بتأثيرات القيادة الناعمة في النتائج التنظيمية - بشكل رئيس - على تأثير الممارسات الناعمة على الأداء التنظيمي، بالإضافة إلى العلاقة بين القيادة الناعمة والنتائج على مستوى المنظمة (Putra et al., 2020; Javanmard, 2012; Aarons et al., 2011)، وتركت العلاقة بين القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين إلى حد كبير غير مكتشفة. وقد اهتم العديد من الباحثين في إثبات التأثير الإيجابي للمهارات الناعمة في قدرة الموظفين على الابتكار (Ganguly et al., 2019; Rumanti et al., 2019; Li et al., 2019; Torres & Liang, 2016). وبشكل أكثر تحديداً، فإن المهارات الناعمة لها تأثير إيجابي وكبير على قدرة الموظفين على الابتكار، في حين ترك تأثير ذلك على نزاهتهم السلوكية داخل بيئة العمل.

وعلى الرغم من توصيات الدراسات السابقة بضرورة تطوير بيئات عمل تتوافر فيها معايير أبعاد القيادة الناعمة لدى القادة، بالإضافة إلى أهميتها من حيث إنها تؤدي إلى تميز أداء المنظمات - فإنها لم تنل الحظ الوافر من البحث؛ من ثم تكمن أصالة هذه الدراسة في المقام الأول في العلاقة السببية بين القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل.

هناك حاجة إلى تحسين النزاهة السلوكية للموظفين للحفاظ على الكفاءة التنظيمية، وتقديم خدمات ذات جودة عالية في بيئات مضطربة (Hassan, 2015; Vigoda-Gadot & Beerli, 2012). وعادةً تأتي عملية تحسين النزاهة السلوكية للموظفين من القاعدة إلى القمة لتكملة الإستراتيجيات التنظيمية التي وضعت لنجاح المنظمة، وعادةً ما يتردد الموظفون في تقديم مقترحات لتحسين تنفيذ الوظائف إذا ما تصوروا أن القادة لن يستجيبوا لها بشكل إيجابي (Pigeon et al., 2017; Ashford et al., 2009) ومن المتصور أن تعزيز إدراكات النزاهة السلوكية يأتي من سلوكيات تصاعدية من القاعدة إلى القمة، تؤدي في النهاية إلى تحسين أداء المنظمة عامة (Pigeon et al., 2017).

تعد أنماط القيادة من أهم الموضوعات التي أثارت الجدل بين علماء الإدارة، ويزداد هذا الجدل كلما ازدادت السلوكيات السلبية التي تنتج عن هذه الأساليب. وعلى الرغم من أن القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية قد درسا من قبل بعض الباحثين، فإن هناك محاور جوهرية في هذين المتغيرين ما زالت تحتاج إلى دراسة؛ إذ بمراجعة الدراسات السابقة نجد أن الباحثين اهتموا بدراسة النزاهة السلوكية للقادة دون التطرق للنزاهة السلوكية للعاملين، وكذلك لم يتطرقوا إلى دراسة أهمية القيادة الناعمة بوصفها محددات للنزاهة السلوكية للعاملين.

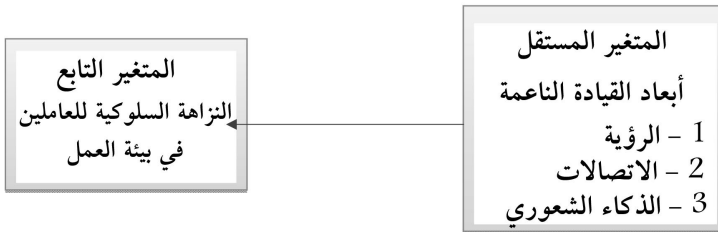
قامت الباحثة باستطلاع رأي (30) عاملاً في جامعة الجوف، وجهت لهم عدة أسئلة؛ مثل: (هل توجد مشاركة فعلية للعاملين في صنع القرار واتخاذ؟ هل توفر الجامعة المعلومات اللازمة لتأدية المهام الوظيفية للعاملين؟ هل لدى الجامعة إستراتيجية واضحة للإبداع الإداري؟ هل توفر إدارة الجامعة حلولاً مبتكرة لمشكلات العمل؟ هل يحافظ قيادات الجامعة على حقوق الموظفين المادية والمعنوية؟ هل تسود السلوكيات الإيجابية داخل بيئة عمل الجامعة؟)، ومن واقع تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية أكد العاملون أن قيادات الجامعة

تلجأ إلى المهارات الصعبة التي تعتمد على استخدام الجوانب التقنية لتنفيذ عدة مهام في العمل، ولا بد من اهتمام إدارة الجامعة بدعم رأس المال البشري الذي يقود إلى الابتكار والإبداع مع إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة الفعلية في مواجهة المشكلات وحلها، وتطوير أساليب عمل تؤدي إلى تقليل الوقت والجهد والتكلفة؛ ومن ثم فقد تبلورت مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الآتي: ما قوة العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، والاتصالات، والذكاء الشعوري) والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل؟

ويجيب عن هذا التساؤل من خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما مدى توافر أبعاد القيادة الناعمة، والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل في (جامعة الجوف)؟
- ما طبيعة العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل؟
- هل توجد فروق معنوية في اتجاه العاملين لأبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، والاتصالات، والذكاء الشعوري) والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل بحسب المتغيرات الديموغرافية محل الدراسة؟

ومن استعراض الدراسات السابقة يمكن صياغة النموذج المفاهيمي لهذه الدراسة الذي يقوم على وجود علاقة مباشرة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل. وللإجابة عن سؤال الدراسة وباعتماد على نتائج الدراسات السابقة حدد النموذج المفاهيمي للدراسة على النحو الموضح في شكل (1):



شكل 1: النموذج المفاهيمي للدراسة

وبناءً على ذلك نقترح فرضي الدراسة على النحو الآتي:

- الفرض الأول:** "توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، والاتصالات، والذكاء الشعوري) والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل".
- الفرض الثاني:** "توجد فروق معنوية في اتجاه العاملين لأبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، والاتصالات، والذكاء الشعوري) والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل بحسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، وطبيعة الوظيفة، والمرحلة العمرية، ومدة العمل في الجامعة)".

أهداف الدراسة

- قياس الاتجاه نحو التوافر لدى عينة الدراسة لأبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل.
- التحقق من العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل.
- قياس الفروق في اتجاهات العاملين نحو أبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، والاتصالات، والذكاء الشعوري) والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل بحسب المتغيرات الديموغرافية.
- تقديم مجموعة من التوصيات للجامعة محل الدراسة، وبيان الإجراءات العملية لكيفية تطبيقها.

أهمية الدراسة

تستمدّ هذه الدراسة أهميتها مما يأتي:

- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تلقي الضوء على أبعاد القيادة الناعمة ودورها في بناء ودعم النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل.
- تساعد العلاقات بين متغيرات الدراسة في معرفة المتغيرات الأقوى ارتباطاً بغرض زيادة الاهتمام بها، والارتقاء بمستوى خبرات العاملين ومهاراتهم، وتعزيز النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل.
- تعدّ الإدارة بالقيادة الناعمة المدخل الأكثر حداثةً واستعمالاً من قبل الباحثين الذين يسعون إلى تحقيق التكامل بينه وبين الأساليب الإدارية الحديثة؛ ومن ثم تناوله نظرياً وتطبيقياً إنما يعدّ تواصلاً مع هذا التكامل.
- تقديم الأسس العملية التي يمكن أن تستند إليها جامعة الجوف، في ضوء توضيح أبعاد القيادة الناعمة، وما يمكن أن تسهم به في دعم النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل.
- مساعدة قيادات الجامعة في تبني أبعاد القيادة الناعمة.
- توضيح ملامح محددة لأبعاد القيادة الناعمة لدمجها مع المجتمع الجامعي.
- مساعدة جامعة الجوف في مواجهة السلوكيات غير الأخلاقية في بيئة العمل.
- في الجانب التطبيقي تفيد دراسة القيادة الناعمة في تدعيم النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل وترسيخها، وظهور نتائج سلوكية إيجابية.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بجانب الدراسة المسحية في تناول متغيرات الدراسة، وقد أجريت الدراسة من خلال تحليل متغيراتها واختبار فرضيتها عن طريق إعداد استمارة استقصاء.

– مجتمع الدراسة والعينة ووحدة المعاينة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية، البالغ عددهم (2709) مفردات في عام (2020م) (المصدر: الإدارة العامة لمركز المعلومات والتوثيق لجامعة الجوف). ونظراً لاختلاف فئات مجتمع الدراسة اختيرت العينة الطبقية العشوائية Preoperational Stratified Random Sample، التي يؤدي استخدامها إلى تقليل التباين الكلي للعينة؛ حيث يتم توزيع العينة على الطبقات بما يعكس الحجم النسبي لكل طبقة (العبد وعزمي، 2002). وزع الاستقصاء من خلال المجلس العلمي في جامعة الجوف. وبالرجوع إلى الجداول الإحصائية الخاصة بتحديد حجم العينة من مجتمع بحث يبلغ (2709) مفردات، يتبين أن حجم العينة يبلغ (337) مفردة (ريان، 2013)، وزعت على النحو الآتي: بحسب طبقات مجتمع الدراسة (221) مفردة من أعضاء هيئة التدريس، و(116) مفردة من الموظفين الإداريين، وتتمثل وحدة المعاينة من الفرد العامل في الجامعة، ويوضح جدول (1) توزيع عينة الدراسة على مجتمع الدراسة:

جدول 1

توزيع عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين بجامعة الجوف

مجتمع الدراسة	أعداد العاملين	النسبة المئوية	توزيع العينة على طبقات المجتمع	عدد الاستمارات الصحيحة الواردة	نسبة الردود الصحيحة %
أعضاء هيئة التدريس	1778	65.6%	221	153	61%
الموظفون الإداريون	809	34.4%	116	98	39%
الإجمالي	2709	100%	337	251	74.48%

المصدر: من إعداد الباحثة.

وزعت قائمة الاستقصاء على جميع مفردات عينة الدراسة (337) مفردة، وقد استردت (251) قائمة بنسبة (74.48%)، وهذه النسبة من الردود صالحة لإجراء التحليل الإحصائي لفرضي الدراسة (Sekaran & Bougie, 2016).

– تصميم قائمة الاستقصاء واختبارها

قامت الباحثة بتصميم قائمة الاستقصاء لأغراض جمع البيانات واختبار فرضي الدراسة، واعتمد على قوائم استقصاء معدة سابقاً، وتكونت قائمة الاستقصاء من قسمين: القسم الأول: يقيس أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل، واعتمدت الباحثة على مقياس Rao (2014) لقياس أبعاد القيادة الناعمة، وكذلك اعتمدت على مقياس Leigh (2009) لقياس النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل. القسم الثاني: مخصص

للبيانات الشخصية، ويشمل المعلومات الشخصية عن عينة الدراسة، وهي: (الجنس، والمرحلة العمرية، وطبيعة الوظيفة، مدة العمل في الجامعة)؛ وذلك لتوصيف العينة المشاركة في الدراسة ودراسة صحة الفرض الثاني. واستخدمت الباحثة طريقتين للتأكد من صدق محتوى قائمة الاستقصاء، هما: الصدق الظاهري وصدق أداة الدراسة وثباتها، واستخرج معامل الثبات، طبقاً لاختبار ألفا كرونباخ؛ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستقصاء كافة، ولفقرات كل متغير من متغيرات الدراسة.

لاختبار ثبات المقياس Reliability Analysis استخدم اختبار كرونباخ ألفا Cornbach Alpha، الذي يحدد الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل استخدام أدوات قياس متعددة الأسئلة، واستخرجت قيمة معامل (Alpha) بوصفه إحدى أكثر الطرق استخداماً في تقييم الاعتمادية. ويبين جدول 2 قيم الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة؛ إذ كانت جميعها أعلى من الحدود المقبولة (60%) (Sekaran & Bougie, 2016) ويعرض جدول 2 نتائج هذا الاختبار:

جدول 2
معاملات الثبات والصدق لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	معامل الثبات	معامل الصدق
	(أبعاد القيادة الناعمة)		
1	الرؤية	0.929	0.964
2	الاتصالات	0.843	0.918
3	الذكاء الشعوري	0.823	0.907
4	النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل	0.919	0.957

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية.

تشير بيانات جدول 2 إلى الآتي:

أن معاملات الثبات والصدق المسجلة لمتغيرات الدراسة جيدة؛ فقد كانت أقل قيمة مسجلة لمعامل ألفا (0.823). أما فيما يتعلق بمعاملات الصدق؛ فقد سجلت النتائج معاملات صدق مرتفعة لجميع المتغيرات محل الدراسة؛ ومن ثم، فإن هذه النتائج تشير إلى وجود ملاءمة من الاتساق الداخلي Internal Consistency بين البنود المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة.

- أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

- استخدمت الدراسة برنامج SPSS النسخة (25) في تحليل البيانات، واستخدم تحليل الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ Reliability Analysis Alpha Scale؛ وذلك لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة. ومقاييس الإحصاء الوصفي Descriptive Statistic Measures، والنسب المئوية؛ لوصف خصائص العينة وتلخيصها، والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية

وسيلة لقياس المتوسط في إجابات أفراد العينة وانحرافاتهما، ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي Correlation بين متغيرات الدراسة. واستخدم أسلوب الانحدار المتعدد Multiple Linear Regression Analysis، وقد اتبعت الباحثة أسلوب Stepwise Regression

- استخدم اختبار T. Test لاختبار معنوية الفروق في إدراك أفراد العينة أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل تبعاً للجنس (ذكر/ أنثى)، وطبيعة الوظيفة (أكاديمي، وإداري). وحدد مستوى المعنوية لهذا الاختبار عند (0.05)؛ للوقوف على مدى معنوية هذه الفروق.
- استخدم تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA للمتغيرات التي تحتوي على أكثر من فئتين، وذلك لاختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين إدراك أفراد العينة لأبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل.

نتائج الدراسة

- نتائج المؤشرات المبدئية للدراسة

يوضح جدول 3 توصيف المتغيرات الداخلة في الدراسة ممثلةً في الأوساط الحسابية، وانحرافات المعيارية:

جدول 3

الانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية لمتغيرات الدراسة

م	المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	أبعاد القيادة الناعمة		
1	الرؤية	3.456	0.923
2	الاتصالات	3.442	0.954
3	الذكاء الشعوري	3.528	0.935
4	النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل	3.367	0.648

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (251) مفردة.

يتضح من جدول 3 ما يأتي:

- سجل الوسط الحسابي لأبعاد القيادة الناعمة تقديرًا أعلى من المتوسط؛ إذ بلغ أعلاه في إدراك الذكاء الشعوري (3.528)، وأدناه الاتصالات (3.442)؛ فكان الوسط الحسابي لهذه المتغيرات أعلى من الوسط الفرضي لمقياس ليكرت خماسي التدرج.
- كانت درجة إدراك العاملين للنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل فوق المتوسطة؛ حيث بلغت (3.367).

- نتائج معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة
يوضح جدول 4 معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة:

جدول 4
معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة

المتغير	الرؤية	الاتصالات	الذكاء الشعوري	النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل
الرؤية	1			
الاتصالات	0.845**	1		
الذكاء الشعوري	0.749**	0.784**	1	
النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل	0.758**	0.729**	0.798**	1

المصدر: تحليل بيانات الدراسة ن = (251) مفردة. ** P < 0.01

نلاحظ من جدول 4 ما يأتي:

- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وقوية بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل.
- جميع معاملات الارتباط عالية أو متوسطة بشكل عام.

- نتائج التحليل الإحصائي لفرضي الدراسة

- نتائج التحليل الإحصائي للفرض الأول

يختبر فرض الدراسة العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل، ويبين الجدولان 5 و6 نتائج هذا التحليل:

جدول 5

تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل

المتغير الداخل	R	R ²	ΔR ²	Adj R ²	قيمة F	Sig.f
(1) الذكاء الشعوري	0.798	0.637	-	0.636	436.912	0.000***
(2) الاتصالات	0.815	0.665	0.028	0.662	245.750	0.000***
(3) الرؤية	0.819	0.670	0.005	0.666	167.505	0.000***

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (251) مفردة *** P < 0.001

نستنتج من جدول 5 ما يأتي:

تشير قيم معاملات الارتباط (R) إلى وجود ارتباط معنوي موجب بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل. وأن متغير الذكاء الشعوري أهم متغير مفسر للتباين في إدراك النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل؛ إذ أسهم في تفسير (63.7%) من التباين، يليه متغير الاتصالات؛ إذ أسهم في تفسير (2.8%) من التباين، وأخيراً متغير الرؤية فسر (0.05%) من التباين.

ويوضح جدول 6 الشكل النهائي لمعادلة الانحدار المتعدد في علاقة أبعاد القيادة الناعمة بالنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل بطريقة Stepwise Regression:

جدول 6

الشكل النهائي لمعادلة الانحدار في علاقة أبعاد القيادة الناعمة بالنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل

المتغير الداخل	Beta	قيمة T.	Sig.t	المعامل الثابت	قيمة F	Sig.f
(1) الذكاء الشعوري	0.798	20.902	0.000***	1.415	167.505	0.000***
(2) الاتصالات	0.268	4.523	0.000***			
(3) الرؤية	0.151	2.088	0.000**			

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن= (251) مفردة. *P<0.05 **P<0.01 *** P< 0.000

نستنتج من جدول 6 ما يأتي:

- توضح إشارات المعلمات وجود علاقة مباشرة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة النوعية والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل؛ حيث يؤثر الذكاء الشعوري إيجابياً على النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل ($\beta = 0.789$; $p < 0.00$)، وكذلك تؤثر الاتصالات إيجابياً على النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل ($\beta = 0.268$; $p < 0.000$). وتؤثر الرؤية إيجابياً على النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل ($\beta = 0.151$; $p < 0.00$).
- تشير نتائج (T. vaule) إلى معنوية معلمات النموذج.
- يشير معامل جوهريية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية قدره (0.001).

ويتضح من نتائج تحليل الفرض قبول صحة الفرض بوجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الناعمة (الرؤية، والاتصالات، والذكاء الشعوري) والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل.

- نتائج التحليل الإحصائي للفرض الثاني

وتوضح جداول 7 و8 و9 و10 نتيجة اختبار هذا الفرض.

جدول 7

نتائج تحليل اختبار T. Test لأبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل باختلاف الجنس (ذكر / أنثى) وطبيعة الوظيفة (أكاديمي / إداري)

متغيرات الدراسة	المتغير الديمغرافي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T. value	مستوى المعنوية Sig.t
أولاً: الجنس (ذكر / أنثى)	1- ذكر	3.417	1.139	0.888	NS0.376
	2- أنثى	3.557	1.069		
الاتصالات	1- ذكر	3.397	0.959	1.187	NS0.236
	2- أنثى	3.557	0.939		
الذكاء الشعوري	1- ذكر	3.517	0.932	0.335	NS0.738
	2- أنثى	3.560	0.948		
النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل	1- ذكر	3.378	0.654	0.436	NS0.664
	2- أنثى	3.338	0.636		
ثانياً: طبيعة الوظيفة (أكاديمي / إداري)	1- أكاديمي	3.618	1.065	2.614	**0.009
	2- إداري	3.247	1.163		
الاتصالات	1- أكاديمي	3.572	0.925	2.419	**0.016
	2- إداري	3.280	0.971		
الذكاء الشعوري	1- أكاديمي	3.714	0.844	3.645	***0.000
	2- إداري	3.289	0.998		
النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل	1- أكاديمي	3.479	0.602	3.123	**0.002
	2- إداري	3.225	0.680		

NS: Non Significant ***P < 0.000 **P < 0.01 *P < 0.05

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن = (251) مفردة.

تشير بيانات جدول 7 إلى النتائج الآتية:

- عدم وجود فروق معنوية بين الذكور والإناث في اتجاه العاملين لأبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل.
- وجود فروق معنوية في اتجاه العاملين لأبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل بحسب طبيعة الوظيفة، فكانت الفروق في صالح العامل الأكاديمي.
- تشير قيمة Sig.t إلى أن الفروق بين الأكاديمي والإداري بشأن إدراك أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية في بيئة العمل كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوي قدره (0.05).
- واختبار معنوية الفروق في اتجاه العاملين لأبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل بحسب (المرحلة العمرية، ومدة العمل في الجامعة) استخدم تحليل

التباين الأحادي بهدف اختبار الدلالة الإحصائية للفروق بين المراحل العمرية، يلي ذلك تحديد مقدار الفروق وموقعها بين المراحل العمرية من خلال استخدام اختبار Tukey. ويبين جدول 8 نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه لأبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل بحسب المرحلة العمرية:

جدول 8

نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه لأبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل بحسب المرحلة العمرية

المتغيرات	المرحلة العمرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	Sig.f
الرؤية	1 - أقل من 30 سنة	3.350	1.039	0.550	NS0.699
	2 - من 30 إلى 34 سنة	3.297	0.929		
	3 - من 35 إلى 39 سنة	3.476	1.116		
	4 - من 40 إلى 44 سنة	3.406	1.205		
	5 - 45 سنة فأكثر	3.641	1.143		
	المتوسط العام	3.456			
الاتصالات	1 - أقل من 30 سنة	3.750	0.637	1.367	NS0.247
	2 - من 30 إلى 34 سنة	3.290	0.804		
	3 - من 35 إلى 39 سنة	3.386	0.965		
	4 - من 40 إلى 44 سنة	3.398	1.006		
	5 - 45 سنة فأكثر	3.706	0.963		
	المتوسط العام	3.442			
الذكاء الشعوري	1 - أقل من 30 سنة	3.750	0.586	1.583	NS0.179
	2 - من 30 إلى 34 سنة	3.304	0.775		
	3 - من 35 إلى 39 سنة	3.589	0.932		
	4 - من 40 إلى 44 سنة	3.427	1.030		
	5 - 45 سنة فأكثر	3.750	0.883		
	المتوسط العام	3.528			
النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل	1 - أقل من 30 سنة	3.576	0.699	2.195	NS0.070
	2 - من 30 إلى 34 سنة	3.123	0.681		
	3 - من 35 إلى 39 سنة	3.389	0.593		
	4 - من 40 إلى 44 سنة	3.352	0.678		
	5 - 45 سنة فأكثر	3.525	0.626		
	المتوسط العام	3.367			

NS: Non Significant

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن= (251) مفردة.

تشير بيانات جدول 8 إلى النتائج الآتية:

عدم وجود فروق معنوية في اتجاه العاملين لأبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل بحسب المرحلة العمرية. ويبين جدول 9 نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه لأبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل بحسب مدة العمل في الجامعة:

جدول 9

نتائج تحليل التباين الأحادي الاتجاه لأبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل بحسب مدة العمل في الجامعة

المتغير	مدة العمل في الجامعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	Sig.f
الرؤية	1 - أقل من 5 سنوات	3.270	1.007	1.817	NS0.126
	2 - من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.672	0.967		
	3 - من 10 إلى أقل من 15 سنة	3.333	1.327		
	4 - من 15 إلى أقل من 20 سنة	3.000	1.307		
	5 - 20 سنة فأكثر	3.439	1.023		
المتوسط العام		3.456			
الاتصالات	1 - أقل من 5 سنوات	3.194	0.976	2.610	*0.036
	2 - من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.631	0.802		
	3 - من 10 إلى أقل من 15 سنة	3.300	1.092		
	4 - من 15 إلى أقل من 20 سنة	3.075	1.067		
	5 - 20 سنة فأكثر	3.590	0.881		
المتوسط العام		3.442			
الذكاء الشعوري	1 - أقل من 5 سنوات	3.472	0.936	2.366	*0.05
	2 - من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.716	0.781		
	3 - من 10 إلى أقل من 15 سنة	3.286	1.084		
	4 - من 15 إلى أقل من 20 سنة	3.500	0.978		
	5 - 20 سنة فأكثر	3.598	0.892		
المتوسط العام		3.528			
النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل	1 - أقل من 5 سنوات	3.422	0.705	2.121	NS0.079
	2 - من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.481	0.582		
	3 - من 10 إلى أقل من 15 سنة	3.206	0.675		
	4 - من 15 إلى أقل من 20 سنة	3.226	0.554		
	5 - 20 سنة فأكثر	3.380	0.685		
المتوسط العام		3.367			

NS: Non Significant *P < 0.05

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية ن= (251) مفردة.

ولتحديد مقدار الفروق وموقعها ومدى دلالتها الإحصائية، استخدم اختبار Tukey، ويوضح جدول 10 مقدار ودلالة الفروق بين كل مرحلتين من المراحل الخمس بشأن أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل، وقد أثبت تحليل التباين معنوية الفروق في اتجاه العاملين (الذكاء الشعوري، والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل) بحسب مدة العمل في الجامعة.

جدول 10

نتائج اختبار Tukey بحسب الاختلاف في مدة العمل في الجامعة في إدراك أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل

المتغير	المجموعة	مجموعة المقارنة	الفروق بين المتوسطات	مستوى المعنوية P. vaule
الذكاء الشعوري	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-0.429	*0.023
النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل	من 10 إلى أقل من 15 سنة	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-0.274	*0.05

المصدر: التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية. ن = (251) مفردة. $P < 0.05$

تشير بيانات جدول 10 إلى ما يأتي:

- كانت الفروق - في الذكاء الشعوري - بين المرحلة العمرية (من 10 إلى أقل من 15 سنة) وبين مدة العمل في الجامعة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية، قدره (0.023) لصالح مدة العمل في الجامعة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).
- كانت الفروق في - النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل - بين مدة العمل في الجامعة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) ومدة العمل في الجامعة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية قدره (0.05) لصالح مدة العمل في الجامعة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات).

وتقودنا النتائج السابقة والمبينة في نتائج جداول 7 و8 و9 و10 إلى قبول صحة هذا الفرض الثاني جزئياً بالنسبة لمتغيرات الدراسة التي أثبت التحليل أنه توجد فروق معنوية في اتجاه العاملين لأبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل بحسب المتغيرات الديموغرافية محل الدراسة.

مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها

فيما يلي عرض موجز لأهم نتائج الدراسة وتفسيرها:

- أشارت بيانات جدول (3) إلى مستوى إدراك العينة لأبعاد القيادة الناعمة؛ فكان الذكاء

- الشعوري الأعلى في الإدراك (3.528)، يليه الرؤية (3.356)، وأخيراً الاتصالات (3.444). وتفسر هذه النتيجة بأن الذكاء الشعوري يؤدي دوراً فعالاً في فعالية القيادة من خلال خلق الإثارة والحماسة والثقة والتفاؤل والحفاظ عليها في المنظمة، وتشجيع المرونة في صنع القرار والتغيير، وتنمية السلوك الشعوري الجماعي بالأهداف والغايات والتوجه نحو تحقيقها.
- أشارت بيانات جدول (3) إلى انخفاض مستوى إدراك العاملين للنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل (3.367)، مقارنة بالمتغيرات الأخرى للدراسة، وقد ترجع هذه النتيجة إلى عدم إلمام العاملين بأهم جوانب هذا المتغير، كذلك إلى الانخفاض - إلى حد ما - في ثقافة تبادل الثقة والمصادقية في تنفيذ الوعود والأقوال وترجمتها إلى سلوكيات فعلية.
 - أسفرت نتائج اختبار الفرض الأول عن وجود علاقة موجبة معنوية بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل. وجاء متغير البعد الثالث من أبعاد مهارات القيادة الناعمة (الذكاء الشعوري) أعلى متغير مفسر للنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل، ويمكن تفسير ذلك بتدعيم القادة الثقة بمواقف العاملين والحفاظ على وعودهم، وتتفق النتائج السابقة مع ما توصلت إليه دراسات (Toit (2015; Engelbrecht et al. (2015). كذلك تأكيد السلوكيات الأخلاقية والاستمرار في اتباعها من جانب قيادات الجامعة يساعد في تشكيل السمات الشخصية لدى العاملين في الجامعة.
 - توصلت الدراسة إلى وجود فروق معنوية لصالح الأكاديميين عن الإداريين في إدراك أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل، وتشير هذه النتيجة إلى أن قيادات الجامعة تدعم السياسات الإدارية الخاصة بالأكاديميين ذات الصلة بالذكاء الشعوري، والاتصالات؛ لما لهما من تأثير في تحقيق أهداف الجامعة ودعم العملية التعليمية.

استنتاجات الدراسة

- أسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن مجموعة من الاستنتاجات، أهمها:
- كان مستوى اتجاه أفراد عينة الدراسة لأبعاد القيادة الناعمة أعلى من المتوسط، ونستنتج من ذلك أن القيادة الناعمة هي مفتاح النجاح في بيئة الأعمال الديناميكية وسريعة التغيير؛ لأنها تمثل القدرة على دعم قيادة التغييرات.
 - نستنتج من علاقات الارتباط القوية بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل أهمية كل بعد في تحقيق الآخر؛ فمثلاً الذكاء الشعوري للقادة يدعم النزاهة السلوكية للعاملين.
 - نستنتج أن متغير تعزيز الذكاء الشعوري أهم متغير مفسر للنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل؛ ومن ثم فإن سلوكيات قادة الجامعة وقراراتهم تتسم بالعدالة.

- نستنتج من وجود فروق معنوية لصالح الأكاديميين عن الإداريين فيما يخص إدراك أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين - أن عملية الاتصال والدعم من جانب قيادات الجامعة أعلى في فئة الأكاديميين عنها في فئة الإداريين.

توصيات الدراسة وتطبيقاتها الإدارية

- اختيار قيادات الجامعة - وبخاصة على مستوى الكليات - ممن يتسمون بارتفاع مستوى ذكائهم الشعوري؛ حتى تتمكن هذه القيادات من استخدام الوسائل والأليات الفعالة لرفع مستويات النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل.
- على القادة في إدارة الجامعة - لكي يصبحوا قادة ناعمين - القيام بما يأتي: (تشجيع مرؤوسيه؛ لما يعود عليهم ذلك بكثير من الحب والمودة، وشكر المرؤوس والثناء عليه إذا ما تميز في إنجاز مهمة، والتعامل مع المرؤوسين بالطريقة التي يريدون أن يعاملهم بها الآخرون).
- تفعيل برامج تدريبية لتنمية قدرات الذكاء الشعوري، على أن تكون هذه البرامج متاحة لجميع العاملين وليس لقيادات الجامعة فقط.
- الاهتمام بتمكين العاملين في الجامعة وتدريبهم باستمرار لتنمية مهاراتهم السلوكية والذهنية، والاهتمام بتطبيق العدالة في مختلف الجوانب لرفع مستوى رأس المال البشري.
- التشجيع على اتباع الممارسات الأخلاقية في أداء المهام اليومية للعاملين داخل الجامعة؛ لأن مثل هذه الممارسات تقود إلى تدعيم النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل وتؤهلهم لها.
- دراسة الأسباب والعوامل المساهمة في رفع مستوى الذكاء الشعوري والعمل على تعزيزها والأسباب المساهمة في انخفاض مستوى الذكاء العاطفي ومعالجتها.
- تطبيق قواعد تقييم الأداء العادلة على جميع العاملين في الجامعة؛ حتى يتم تدعيم ممارسات النزاهة السلوكية داخل الجامعة.
- تعزيز النزاهة السلوكية داخل الجامعة من خلال دعم السلوكيات الأخلاقية لقيادات الجامعة، ويتم ذلك من خلال التدريب، وتشجيع اتباع السلوكيات الأخلاقية وممارستها في بيئة العمل.
- الاهتمام بالأهداف الشخصية للعاملين والاستفادة من قدرات القادة الذين يتمتعون بسلوكيات أخلاقية عالية داخل الجامعة حتى يمكن تعزيز النزاهة السلوكية.
- استثمار طاقات الأكاديميين بشكل يسمح بتدعيم الجامعة تعليمياً ومجتمعياً.
- نشر ثقافة القيم الأخلاقية بين الأكاديميين، وتضمينها في الأعمال اليومية.

ويوضح جدول 11 خطة عمل إرشادية لتنفيذ توصيات موجهة لقيادات جامعة الجوف

جدول 11

خطة عمل إرشادية لتنفيذ توصيات موجهة لقيادات جامعة الجوف

التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المسؤولة عن التنفيذ
تفعيل برامج تدريبية لتنمية قدرات الذكاء الشعوري	عقد دورات تدريبية متخصصة في مجال رفع قدرات الذكاء الشعوري لجميع العاملين في الجامعة	إدارات التدريب في الجامعة
الاهتمام بالأهداف الشخصية للعاملين	دعم قدرات القادة الذين يتمتعون بسلوكيات أخلاقية عالية داخل الجامعة	قيادة الجامعة
دعم السلوكيات الأخلاقية لقيادات الجامعة والعاملين فيها	خلال التدريب، وتشجيع اتباع السلوكيات الأخلاقية وممارستها داخل بيئة العمل	الاستعانة بجهات وخبراء متخصصين في وظائف إدارة الموارد البشرية
استثمار طاقات الأكاديميين	عن طريق رفع القدرات الفكرية عن طريق إعطاء دورات متخصصة في التنمية الفكرية	الاستعانة بجهات وخبراء متخصصين

المصدر: من إعداد الباحثة.

دراسات مستقبلية مقترحة

- تناولت الدراسة العلاقة المباشرة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل، وتقتصر الباحثة القيام بإدخال متغيرات وسيطة في هذه العلاقة؛ مثل (الهندسة البشرية، والتمكين النفسي للقيادة، وتحديد هذه المتغيرات إذا ما كانت تؤدي دوراً تداخلياً أو تفاعلياً في العلاقة).
- هذه الدراسة لم تغط أبعاد النزاهة السلوكية (التناسق، والشرعية، والغرض الأخلاقي والمعنوي، والثقة بالموقف، والهوية)؛ فالمجال مفتوح لدراسات أخرى لدراسة هذه الأبعاد.
- القيام بدراسات حول العلاقة بين أبعاد القيادة الناعمة والنزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل في قطاعات أخرى غير قطاع الجامعات.

المراجع

عادل ريان محمد، 2013، بحوث التسويق: المبادئ والقياس والطرق، (ط4)، أسبوط: مطبعة الصفا والمروة للنشر.

عاطف العبد عدلي ونكي عزمي أحمد، 2002، الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام، القاهرة: دار الفكر العربي.

Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H., & Willging, C. E. 2011. The Soft Underbelly of System Change: The Role of Leadership and Organizational Climate in Turn-over During Statewide Behavioral Health Reform. *Psychological Services*, 8(4): 269- 281.

Ashford, S. J., Suttclif, K. M., and Christianson, M. K. 2009. Speaking Up and Speaking Out: The Leadership Dynamics of Voice in Organizations. In J. Greenberg and M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations* (pp. 175-202). Bingley: Emerald Group Publishing.

Bellou, V. 2011. Do Women Followers Prefer a Different Leadership Style Than Men? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(13): 2818-2833.

Berkery, E., Morley, M., and Tiernan, S. 2013. Beyond Gender Role Stereotypes and Requisite Managerial Characteristics. *Gender in Management: An International Journal*, 28(5): 278-298.

Binsaeed, R. H., Unnisa, S. T., and Rizvi, L. J. 2016. The Big Impact of Soft Skills in Today's Workplace. *Review of Public Administration and Management*, 400(4289): 1-6.

Boudrias, J. S., Rousseau, V., and Lajoie, D. 2020. How Lack of Integrity and Tyrannical Leadership of Managers Influence Employee Improvement-Oriented Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 1-16.

Chapfica, B. 2008. The Role of Integrity in Higher Education. *International Journal For Educational Integrity*, 4(1): 43-49.

Choi, Y., Yoon, D. J., and Kim, D. 2020. Leader Behavioral Integrity and Employee in-Role Performance: The Roles of Coworker Support and Job Autonomy. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12): 4303.

Conley, D. T. 2013. Rethinking the Notion of "Noncognitive." *Education Week*, 32(18): 20-21.

Craig, S. B., and Gustafson, S. B. 1998. Perceived Leader Integrity Scale: An Instrument for Assessing Employee Perceptions of Leader Integrity. *Leadership Quarterly*, 9(2): 127-145.

- Daskal, L. 2017. *The Leadership Gap: What Gets between You and Your Greatness*. Penguin Random House LLC, New York, NY: Portfolio
- Dixon, J., Belnap, C., Albrecht, C., and Lee, K. 2010. The Importance of Soft Skills. *Corporate Finance Review*, 14(6): 35-38.
- Elsetouhi, A., Hammad, A, Nagm, A. A. and Elbaz, A. M. 2018. Perceived Leader Behavioral Integrity and Employee Voice in SMEs Travel Agents: The Mediating Role of Empowering Leader Behaviors. *Tourism Management*, 65(6): 100-115.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G. and Bright, M. 2017. Integrity, Ethical Leadership, Trust and Work Engagement. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(3): 368-379.
- Engelbrecht, A. S., Mahembe, B., Heine, G. 2015. The Influence of Integrity and Ethical Leadership on Trust in the Leader. *Journal of The Southren Africa Institute for Management Scientists*, 24 (1): 1-10.
- Erhard, W., Jensen, M. and Zaffron, S. 2014. Integrity: A Positive Model that Incorporates the Normative Phenomena of Morality, Ethics and Legality _ Abridged. *Harverd Business School Nom Working Paper*, 25: 1-40.
- Erkutlu, H., and Chafra, J. 2016. Impact of Behavioral Integrity on Workplace Ostracism. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 8(2): 222- 237.
- Eschenbach, V.W. 2012. Integrity Commitment and a Coherent Aelf. *Journal Value Inquiry*, 8(1): 1-12.
- Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. 2019. Evaluating the Role of Social Capital, Tacit Knowledge Sharing, Knowledge Quality and Reciprocity in Determining Innovation Capability of an Organization. *Journal of Knowledge Management*, 23(6): 1105-1135.
- Gatling, A., Molintas, D. H. R., Self, T. T., and Shum, C. 2020. Leadership and Behavioral Integrity in the Restaurant Industry: The Moderating Roles of Gender. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 19(1): 62-81.
- Germain, M. L. 2012. Traits and Skills Theories as the Nexus between Leadership and Expertise: Reality or Fallacy?. *Performance Improvement*, 51(5): 32-39.
- Goleman, D. 2000. Leadership that Gets Results. *Harvard Business Review*, 78(2): 78-90.

- Gutman, L. M., and Schoon, I. 2013. The Impact of Non-Cognitive Skills on Outcomes for Young People. Education Empowerment Foundations, London.-
- Heckman, J. J. (2008). Schools, Skills, and Synapses. *Economic Inquiry*, 46(3): 289-324.
- Hassan, S. 2015. The Importance of Ethical Leadership and Personal Control in Promoting Improvement-Centered Voice among Government Employees. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(3): 697-719.
- Holland, C., and Mo, A. 2019. Creating the Leaders of the Future-We Need to Broaden our Focus on Soft Skill Development in Order to Achieve Organisational Success. *Australian Dispute Resolution Research Network*, 27. <https://researchonline.jcu.edu.au/60510/6/60510.pdf>
- Holmes, W.T. and Parker, M. 2017. Communication: Empirically Testing Behavioral Integrity and Credibility as Cntecedents for the Effective Implementation of Motivating Language, *International Journal of Business Communication*, 54(1): 70-82.
- Hurrell, S. A., Scholarios, D., and Thompson, P. 2013. More than a 'Humpty Dumpty' Term: Strengthening the Conceptualization of Soft Skills. *Economic and Industrial Democracy*, 34(1): 161-182.
- Javanmard, H. 2012. The Impact of Spirituality on Work Performance. *Indian Journal of Science and Technology*, 5(1): 1961-1966.
- Kamenetz, A. 2015. Nonacademic Skills are Key to Success. But What Should We Call Them. *National Public Radio*. <https://www.cbsd.org/cms/lib/PA01916442/Centricity/Domain/2711/Nonacademic%20Skills%20Are%20Key%20Tp%20Success.pdf>
- Kannan-Narasimhan, R., and Lawrence, B. S. 2012. Behavioral Integrity: How Leader Referents and Trust Matter to Workplace Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 111(2): 165-178.
- Koehn, D. 2005. Integrity as a Business Asset. *Journal of Business Ethics*, 58(1):125-136.
- Kyllonen, P. C. 2013. Soft Skills for the Workplace. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 45(6): 16-23.
- Leigh, A. 2009. Integrity: Are your Leader Up to It. *Human Resource Management International Digest*, 17(6): 3-7.

- Li, Y., Song, Y., Wang, J., & Li, C. 2019. Intellectual Capital, Knowledge Sharing, and Innovation Performance: Evidence from the Chinese Construction Industry. *Sustainability*, 11(9): 2713. doi:10.3390/su11092713.
- Majed, S. Z. 2019. The Role of Leadership Soft Skills in Promoting the Learning Entrepreneurship. *Journal of Process Management*, 7(1): 31-48.
- Majed, S. Z. 2019. The Role of Leadership Soft Skills in Promoting the Learning Entrepreneurship. *Journal of Process Management. New Technologies*, 7(1): 31-48.
- Marques, J. 2013. Understanding the Strength of Gentleness: Soft-Skilled Leadership on the Rise. *Journal of Business Ethics*, 116(1): 163-171.
- Matteson, M. L., Anderson, L., and Boyden, C. 2016. "Soft Skills": A Phrase in Search of Meaning. *Portal: Libraries and the Academy*, 16(1): 71-88.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., and Schoorman, F. D. 1995. An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3): 709-734.
- Musa, F., Mufti, N., Latiff, R. A., and Amin, M. M. 2012. Project-Based Learning (PjBL): Inculcating Soft Skills in 21st Century Workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 59: 565-573.
- Nida'a, K. A., and Worley, J. A. 2018. Leading Toward New Horizons With Soft Skills. *On the Horizon*, 26(3): 247-259.
- Pachauri, D., & Yadav, A. 2014. Importance of Soft Skills in Teacher Education Programme. *International Journal of Educational Research and Technology*, 5(1):22-25.
- Palanski, M. E., and Yammarino, F. J. 2007. Integrity and Leadership: Clearing the Conceptual Confusion. *European Management Journal*, 25(3): 171-184.
- Palanski, M. E., and Yammarino, F. J. 2009. Integrity and Leadership: A Multi-Level Conceptual Framework. *The Leadership Quarterly*, 20(3): 405-420.
- Palanski, M. E., and Yammarino, F. J. 2011. Impact of Behavioral Integrity on Follower Job Performance: A Three-Study Examination. *The Leadership Quarterly*, 22(4): 765-786.
- Parente, D. H., Stephan, J. D., and Brown, R. C. 2012. Facilitating the Acquisition of Strategic Skills. *Management Research Review*, 35 (11): 1004- 1028.
- PaustianUnderdahl, S. C., and Halbesleben, J. R. 2014. Examining the Influence of Climate, Supervisor Guidance, and Behavioral Integrity on Work-Family Con-

- flict: A Demands and Resources Approach. *Journal of Organizational Behavior*, 35(4): 447-463.
- Peterson, C. and Seligman, M. E. P. 2004. *Character Strengths and Virtues: A Classification and Handbook*. New York: Oxford University Press
- Pigeon, M., Montani, F., and Boudrias, J. S. 2017. How Do Empowering Conditions Lead to Empowered Behaviors? Test of a Mediation Model. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5): 357-372.
- Prottas, D. J. 2008. Perceived Behavioral Integrity: Relationships With Employee Attitudes, Well-Being, and Absenteeism. *Journal of Business Ethics*, 81(2): 313-322.
- Prottas, D. J. 2013. Relationships Among Employee Perception of Their Manager's Behavioral Integrity, Moral Distress, and Employee Attitudes and Well-Being. *Journal of Business Ethics*, 113 (1): 51-60.
- Putra, A. S., Novitasari, D., Asbari, M., Purwanto, A., Iskandar, J., Hutagalung, D., & Cahyono, Y. 2020. Examine Relationship of Soft Skills, Hard Skills, Innovation and Performance: The Mediation Effect of Organizational Learning. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3): 27-43.
- Rao, M. S. 2014. Soft Skills for Strong Leaders: 10 Steps to Management Success. *Human Resource Management International Digest*, 22(3): 0967. <http://doi.org/10.1108/HRMID-05-2019-0069b>
- Rao, M. S. 2013. Soft Leadership: A New Direction to Leadership. *Industrial and Commercial Training*, 45 (3):143- 149.
- Rao, M. S. 2016. Hard Versus Soft Leadership? Examples and Illustrations. *Strategic HR Review*, 15 (4): 174- 179.
- Rao, M. S. 2017. Soft Leadership: An Innovative Leadership Perspective. *The Journal of Values-Based Leadership*, 10(1): 1-11.
- Rao, M.S. 2012. *Soft Leadership: Make Others Feel More Important*. New Delhi: Galgotia Publishers.
- Robles, M. M. 2012. Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4): 453-465.
- Rumanti, A. A., Wiratmadja, I. I., Sunaryo, I., Ajidarma, P., & Ari Samadhi, T. M. A. 2019. Firm Teacher Innovation Capability Through Knowledge Sharing at Indonesian Small and Medium Industries: *Impact of Tacit and Hard skills*

- Perspective. 2019 IEEE 6th International Conference on Industrial Engineering and Applications (ICIEA)*. doi:10.1109/iea.2019.8714947.
- Seetha, N. 2014. Are Soft Skills Important in the Workplace?-A Preliminary Investigation in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4): 44-56.
- Sekaran, U. and Bougie, R. 2016. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. New York: John Wiley and Sons.
- Shahid, S. A. M. 2011. *A Study of Perceived Leadership Soft skills, Trustworthiness and Structural Empowerment of Deans in Three Malaysian Public Universities*. [Unpublished PhD thesis, University Sains Malaysia, Minden].
- Simons, T. L., Friedman, R., Liu, L. A., & McLean Parks, J. 2008. The Importance of Behavioral Integrity in a Multicultural Workplace. *Cornell Hospitality Report*, 8(17): 6-16
- Simons, T., Leroy, H. L., Collewaert, V., and Masschelein, S. 2015. How Leader Alignment of Words and Deeds Affects Followers: A Meta-Analysis. *Journal of Business Ethics*, 132(4): 831-844.
- Simons, T., Tomlinson, E., and Leroy, H. 2011. Research on Behavioral Integrity: A Promising Construct for Positive Organizational How and When Does Leader Behavioral Integrity Influence Employee Voice? The Roles of Team. 13 Scholarship. In K. S. Cameron and G. M. Spreitzer (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship* Oxford: Oxford University Press.
- Stearns, S. F. 2018. The Leadership Gap: What Gets between You and Your Greatness. *Journal of Applied Communications*, 102(2): 6. <<https://doi.org/10.4148/1051-0834.2191>>.
- Tari, H. 2019. Soft Leadership and its Impact on Reducing the Organizational Identity Gap Through the Promotion of Social Capital. Applied Study In Al-Mustaqbal University College Research. *Transylvanian Review*, 1(8): 1221-1249.
- Teimouri, H., Hosseini, S. H., and Ardeshiri, A. 2018. The Role of Ethical Leadership in Employee Psychological Well-Being (Case study: Golsar Fars Company). *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(3): 355-369.
- Toit, M. D. 2015. *The Influence of Leader Integrity on Ethical Leadership, Interactional Justice, Leader Trust and Counterproductive Work Behaviour*. (Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University).

- Torres, O. J. J., & Liang, D. 2016. Knowledge Sharing and the Teacher Innovation Capability of Chinese Firms: The Role of Guanxi. *2016 International Conference on Industrial Engineering, Management Science and Application (ICIMSA)*. doi:10.1109/icimsa.2016.7504015.
- Vigoda-Gadot, E., and Beerli, I. 2012. Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior in Public Administration: The Power of Leadership and the Cost of Organizational Politics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22 (3): 573-596.

ملحق الدراسة

كلية الأعمال

جامعة الجوف

قائمة استقصاء موجهة للعاملين في جامعة الجوف

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بدراسة عن " النزاهة السلوكية للعاملين في بيئة العمل " .

وتتقدم الباحثة بخالص الشكر لتعاونكم في الإجابة عن فقرات قائمة الاستقصاء،

وسوف تعامل المعلومات الواردة فيها بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

القسم الأول: يرجى قراءة كل عبارة من العبارات الآتية مع تحديد درجة موافقتك على

محتواها

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1-	الرؤية:					
	تقدم إدارة الجامعة الرؤية الواضحة عند القيام بأي تغييرات تخص إستراتيجيات الجامعة.	5	4	3	2	1
2-	تتوصل إدارة الجامعة إلى حلول مبتكرة لمشكلات العمل من خلال رؤيتها.	5	4	3	2	1
3-	تثير رؤية الجامعة تجاوباً إيجابياً لديك تجاه الجامعة.	5	4	3	2	1
4-	تمتلك الجامعة رؤية واضحة تدفعك لتنفيذ عملك بشكل صحيح.	5	4	3	2	1
5-	الاتصالات:					
	تتقبل إدارة الجامعة الآراء والأفكار والمقترحات التي يقدمها العاملون.	5	4	3	2	1
6-	تتواصل إدارة الجامعة بصفة مستمرة مع العاملين لتأكيد تنفيذ أعمالهم.	5	4	3	2	1
7-	معظم الاتصالات داخل الجامعة اتصالات مباشرة.	5	4	3	2	1
8-	هناك اتصالات طارئة بين إدارة الجامعة والعاملين في حالة وجود ظروف عمل طارئة.	5	4	3	2	1
9-	الذكاء الشعوري:					
	يمكنك مناقشة شعورك تجاه عملك مع زملائك.	5	4	3	2	1

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
10-	تستطيع السيطرة على نفسك إذا تعرضت لظروف صعبة داخل بيئة العمل.	5	4	3	2	1
11-	تتمتع إدارة الجامعة بالقدرة الكافية على تصحيح الأخطاء في بيئة العمل.	5	4	3	2	1
12-	تتحدث مع زملائك في العمل إذا شعرت بانخفاض أدائك.	5	4	3	2	1
13-	التناسق: يوجد تطابق بين أقوال زملائي في العمل وأفعالهم.	5	4	3	2	1
14-	تتناسق أفعال زملائي في العمل مع قيم الشخصية التي أؤمن بها.	5	4	3	2	1
15-	تنسجم سلوكيات زملائي في العمل مع القيم نفسها التي يؤمنون بها.	5	4	3	2	1
16-	ينفذ زملائي في العمل وعودهم الخاصة بالعمل.	5	4	3	2	1
17-	يلتزم زملائي في العمل بتنفيذ ما يقولونه.	5	4	3	2	1
R-18	تتناقض السلوكيات اليومية لبعض الزملاء في العمل بشكل ظاهر.	5	4	3	2	1
19-	الشرعية: يحافظ رئيسي في العمل على حقوق الموظفين المادية والمعنوية.	5	4	3	2	1
20-	يلتزم رئيسي في العمل بالإجراءات التي تنظم الحياة الوظيفية.	5	4	3	2	1
21-	يوفر رئيسي في العمل بصفة مستمرة الحماية للعاملين.	5	4	3	2	1
R-22	يميل بعض زملائي في العمل إلى المحسوبية في تأدية أعمالهم.	5	4	3	2	1
R-23	يفضل زملائي في العمل مصالحهم الشخصية على مصالح العمل.	5	4	3	2	1
24-	الغرض الأخلاقي والمعنوي: يعتمد زملائي في العمل في تصرفاتهم على السلوكيات الأخلاقية العامة.	5	4	3	2	1
25-	يعترف زملائي في العمل بالأخطاء الصادرة عنهم.	5	4	3	2	1
26-	يشجع رئيسي في العمل على نشر ثقافة السلوكيات النزيهة بين العاملين.	5	4	3	2	1

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
-27	يطالبني رئيسي في العمل باتباع السلوكيات الأخلاقية.	5	4	3	2	1
-28 R	يهمل زملائي في العمل الأحاسيس ومشاعر الآخرين.	5	4	3	2	1
-29	الثقة بالموقف:					
	أثق في رئيسي في العمل في معظم مواقف العمل.	5	4	3	2	1
-30	أربط تعاملي مع مواقف العمل بحسب استجابات زملائي في العمل لهذه المواقف.	5	4	3	2	1
-31	أتحمل المسؤولية التي يكلفني بها رئيسي في العمل.	5	4	3	2	1
-32	تربطني بزملائي في العمل علاقة ثقة قوية.	5	4	3	2	1
-33 R	يتحفظ رئيسي في العمل من اطلاعي على أسرار العمل.	5	4	3	2	1
-34	يراجع رئيسي في العمل بنفسه نتائج أعمالي.	5	4	3	2	1
-35	الهوية:					
	يشعرنى زملائي في العمل بأهمية انتمائي لفريق عملهم.	5	4	3	2	1 ذ
-36	يضيف عملي الكثير إلى شخصيتي.	5	4	3	2	1
-37	يتمتع رئيسي في العمل بسمعة ممتازة بين الرؤساء.	5	4	3	2	1

القسم الثاني: الرجاء وضع دائرة أو علامة حول المعلومات التي تنطبق عليك:

- 1 - الجنس:
 - ذكر
 - أنثى
- 2 - المرحلة العمرية، أو السن:
 - أقل من (30) سنة.
 - من (30) إلى (34) سنة.
 - من (35) إلى (39) سنة.
 - من (40) إلى (44) سنة.
 - (45) سنة فأكثر.

3 - طبيعة الوظيفة:

- أكاديمي

- إداري

4 - مدة العمل في الجامعة:

- أقل من (5) سنوات.

- من (5) إلى (9) سنوات.

- من (10) إلى (14) سنة.

- من (15) إلى (19) سنة.

- (20) سنة فأكثر.

ABSTRACT

The Relationship between the Dimensions of Soft Leadership and the Behavioral Integrity in the Working Environment in Employees at Al-Jouf University

Sanaa M. Abo Lifa
Jouf University, KSA

Purpose: The study aimed to study the relationship between the dimensions of soft leadership and the behavioral integrity of employees in the working environment of workers at Al-Jouf University. As well as revealing the significant differences in the direction of workers for the dimensions of soft leadership (vision, communication, emotional intelligence) and the behavioral integrity of workers in the work environment according to demographic variables (gender, nature of employment, age, duration of work at university).

Study design/methodology/approach: The study adopted the descriptive analytical method as a method of study in addition to the survey, in order to describe the characteristics and variables related to the problem of study and test the study assignments.

Sample and data: Applied to a sample of (337) individual staff at Al-Jouf University. Questionnaire used to collect the required data, questionnaire list was distributed to all the vocabulary of the study sample, and (251) lists were recovered by (74.48%).

Results: The study revealed a moderate degree of awareness of the dimensions of soft leadership and behavioral integrity of employees in the work environment, the existence of a positive significant relationship between the dimensions of soft leadership and the behavioral integrity of employees in the work environment, and the existence of significant differences in the perception of employees the dimensions of soft leadership and behavioral integrity of employees in the work environment according to (the nature of the job, the duration of work at the university).

Originality/value: The current study provides knowledge about soft leadership and behavioral integrity to employees in the work environment, collecting data from a sample of Arab participants provides meaningful evidence of the external honesty of soft leadership as a predictor of the behavioral integrity of employees in the work environment. Soft leadership at the university can be seen as a valuable resource for their employees to enhance behavioral integrity in the work environment and improve their safe connection to the workplace. In other words, soft leadership serves as an important tool in promoting the behavioral integrity of employees in the work environment. The findings revealed in the current study added to the growing content of scientific work on the impact of

soft driving on subordinates, and contributed to further study on the sincerity of soft driving theory.

Research limitations/implications: The academic limits of the study were the study of the variable dimensions of soft driving dimensions, the behavioral integrity of workers in the working environment, and the human limits were represented by a simple random sample of workers at al-Jouf University. In the current study, data collected over a short period of time were based on cross sectional and could not be relied on long-term longitudinal data due to time, effort and cost.

سناء مصطفى أبو ليفة: حاصلة على دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال من كلية التجارة بجامعة أسيوط، مصر، عام 2012. رقيت إلى درجة أستاذ مساعد في إدارة الموارد البشرية 2017، أعيرت للعمل بدرجة أستاذ مشارك في إدارة الأعمال والموارد البشرية في كلية الأعمال بجامعة الجوف في المملكة العربية السعودية. تتمثل اهتماماتها البحثية في مجال إدارة المواد البشرية، والقيادة، والسلوك التنظيمي، والإدارة الاستراتيجية. (smostafa@ju.edu.sa)

