

تأثير المهارات الناعمة في تعزيز الديمومة التنظيمية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في دائرة صحة ديالى (*)

الباحث: عدنان سهيل جاسم
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

Adnan.Suhail.J@st.tu.edu.iq

أ.د. ناجي عبدالستار محمود
كلية الإدارة والاقتصاد
جامعة تكريت

Naje.abdulsattar@tu.edu.iq

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة تأثير المتغير المستقل المهارات الناعمة على المتغير المعتمد الديمومة التنظيمية، في المنظمة الصحية المبحوثة. وتمثلت أهمية الدراسة من خلال تناولها متغيرين مهمين لتحديد نجاح واستمرار المنظمات، وهما المهارات الناعمة والديمومة التنظيمية، إذ أن التراكم المعرفي له دور فعال في تحقيق بيئة عمل قادرة على مواكبة كل ما هو جديد في مجال عمل المنظمات وتحقيق أهدافها بطريقة تضمن تحقيق الأداء العالي من خلال المهارات الناعمة على نحو يضمن تعزيز متانة وديمومة المنظمة الصحية، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، والاجابة على تساؤلاتها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، للوصول الى النتائج، واتخذت الدراسة من دائرة صحة ديالى مجتمعاً لها، فقد تم توزيع (180) استبانة على القيادات الإدارية العاملين في دائرة صحة ديالى، واسترد منها (160) استبانة استبانة على القيادات الإدارية العاملين في الدراسة للاستبانة أداة رئيسية، فضلاً عن المقابلات التي أجراها الباحثان مع عدد من أفراد العينة المبحوثة، وبعد جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها احصائياً توصلت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات من اهمها: وجود تأثير للمهارات الناعمة على الديمومة التنظيمية.
الكلمات المفتاحية: المهارات الناعمة، الديمومة التنظيمية.

**The Effect of Soft Skills In Enhancing Organizational Longevity An
Exploratory Study of The Opinions of A Sample of Administrative
Leaders In The Diyala Health Department**

Prof. Dr. Naji Abdul Sattar Mahmoud
College of Administration and Economics
Tikrit University

Researcher: Adnan Suhail Jasim
College of Administration and Economics
Tikrit University

Abstract:

The study aimed to determine the relationship of the effect of the independent variable soft skills on the dependent variable, organizational permanence, in the researched health organization. The importance of the study is represented by addressing two important variables to determine the success and continuity of organizations, namely soft skills and organizational longevity. As the accumulation of knowledge has an effective role in achieving a work environment capable of keeping pace with all that is new in the field of work of organizations and achieving its objectives in a way that ensures achieving high performance. Through the soft skills in a

(*) البحث مستل من رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

way that ensures enhancing the durability and durability of the health organization. For the purpose of achieving the objectives of the study and answering its questions, a descriptive and analytical approach was used to arrive at the results, and the study was taken from the Diyala Health Department as a community. (180) questionnaires were distributed to the administrative leaders workers in Diyala Health Department, and recovered (160) questionnaire forms valid for analysis. The study adopted the questionnaire as a main tool, in addition to the interviews conducted by the researchers with a number of members of the research sample, and after collecting data and information and treating them statistically, the study reached a set of conclusions, the most important of which are: The effect of soft skills on organizational longevity.

Keywords: Soft Skills, Organizational longevity.

المقدمة

تواجه المنظمات العديد من التحديات كونها تعمل في ظل بيئات تتسم بديناميكية التغير المستمر، الأمر الذي يتوجب عليها الحفاظ على بقائها ونموها واستمرارها، ولمواجهة تلك التحديات، يتوجب عليها استغلال قدراتها وإمكانياتها ومواردها المتاحة الحالية والمستقبلية، وفي الوقت نفسه اكتشاف قدرات جديدة واستثمارها بالشكل الذي يضمن زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة على المدى القصير والطويل، فمن الأهمية بمكان التطلع إلى أنماط قيادية ذات مهارات وقدرات قادرة على إحداث التغيير المطلوب وبما ينسجم ويتوافق مع خصوصية المنظمات الصحية. في ضوء ذلك انطلق البحث لتتناول المهارات الناعمة في قطاع الخدمات الصحية لدورها الكبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى شريحة واسعة من الزبائن بشكل يسهم في تعزيز الديمومة التنظيمية.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث: تواجه المنظمات الصحية اليوم، تحديات جسيمة وبالغة التعقيد لعل من أبرزها انتشار الأوبئة والأمراض الفيروسية، فضلاً عن قلة الدواء وتقدم الأجهزة والمستلزمات الطبية ونقص في الملاكات التمريضية والطبية والخدمية، الأمر الذي يمثل تهديد حقيقي لديمومتها وبقائها واستمرارها، وفي ظل كل هذه المستجدات والأزمات تحتم على المنظمات الصحية متمثلة بإداراتها اتباع أسلوب قيادي ومهاري جديد في التعامل معها، ومن هذه الأساليب هي المهارات الناعمة. وفي ضوء ما تقدم تتمحور مشكلة الدراسة في تساؤل رئيس مفاده:

ما هو تأثير المهارات الناعمة في تعزيز الديمومة التنظيمية؟

1. هل تسهم المهارات الناعمة في تعزيز الديمومة التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟

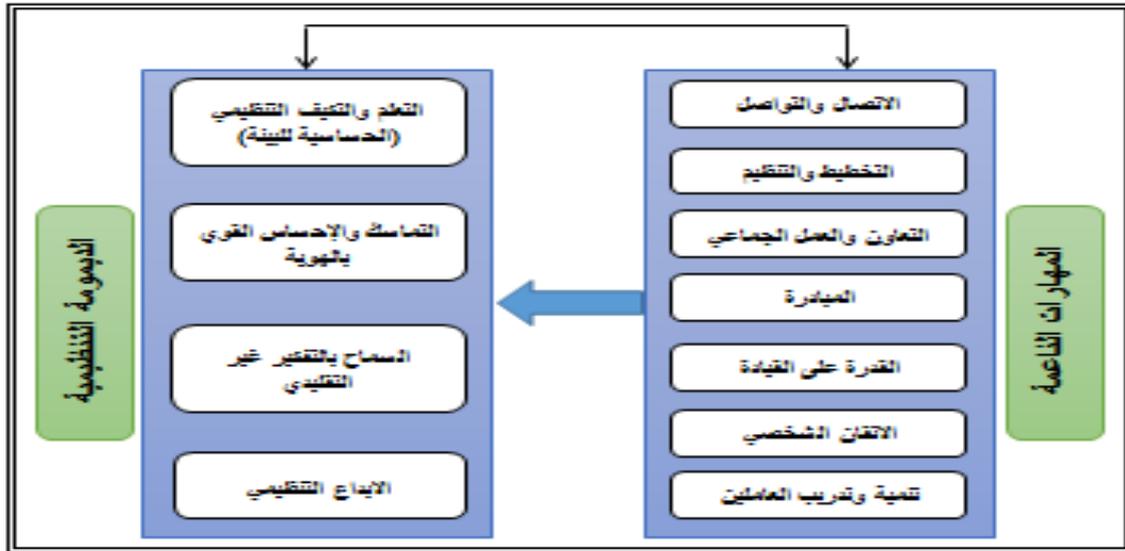
2. ما اتجاهات العلاقة الرابطة بين المهارات الناعمة والديمومة التنظيمية في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً. أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من عدة جوانب، وهي كالآتي:

1. تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية الميدان المبحوث بوصف الخدمة الصحية متطلباً أساسياً لكل إنسان، فضلاً عن إن الطلب على الخدمة الصحية يفوق مراكز إنتاجها. الأمر الذي يحتم على قادة المنظمة التعامل بأنماط مهارية قادرة احداث التكامل بين الخدمات التشخيصية والعلاجية والإيوائية من جهة والتكامل بين العاملين في كافة المستويات الإدارية والتنظيمية من جهة أخرى.
2. تقديم الأسس العلمية التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة المبحوثة في وضع استراتيجيات جديدة لضمان توجيه المهارات الناعمة نحو تعزيز الديمومة التنظيمية.

ثالثاً. أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف على العلاقة بين المهارات الناعمة والديمومة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
 2. التعرف على مدى تأثير المهارات الناعمة في تعزيز الديمومة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
- رابعاً. **مخطط وفرضيات البحث:** يمثل مخطط البحث الفرضي توضيحاً للمتغيرات المبحوثة وعلاقة الترابط والتأثير بين مكوناتها وأبعادها بهدف تحديد إطارها النظري ومضامينها الميدانية، وتحليل العلاقة السببية بين المتغيرات المكونة للنموذج. فضلاً عن توضيح الأبعاد الفرعية للمتغيرات، وما هي تأثيراتها في المنظمات الصحية المبحوثة. وقد اعتمد الباحثان في تحديد ابعاد، المتغير المستقل على المقياس المعتمد (Wongkalasin, et al., 2013) و (Sriruecha & Buajan, 2017)، أما ابعاد المتغير المعتمد بناءً على مقياس (Weitzman, 2014) و (العبودي، 2020)، ويوضح الشكل (1) مخطط الدراسة الافتراضي.



الشكل (1): المخطط الفرضي للبحث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاعتماد على ادبيات البحث.
في إطار مخطط الدراسة الفرضي تنبثق الفرضيات الآتية:
الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الناعمة والديمومة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
الفرضية الثانية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد المهارات الناعمة مجتمعة على الديمومة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
خامساً. الأدوات الإحصائية المستخدمة في البحث: تم معالجة بيانات هذا البحث باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.25)، وتم الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية أهمها:

1. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة المستجيبين للبحث.
3. معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
4. الانحدار الخطي البسيط: تم استخدامه لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.

سادساً. أداة قياس البحث: اعتمد الباحثان على استبانة البحث كمصدر رئيس في جمع المعلومات الأولية من عينة البحث، وكذلك في الحصول على الإجابة عن التساؤلات لغرض إجراء التحليل الإحصائي، إذ تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) الخماسي لقياس استجابة العينة لفقرات الاستبيان، وقد قسمت الاستبانة إلى جزئين أساسيين هما:

الجزء الأول: ويضم معلومات عامة عن بعض المتغيرات الشخصية لعينة البحث وتشمل (العمر، الجنس، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخدمة في المنصب)

الجزء الثاني: ويضم (70) فقرة ذات إجابات مقيدة تتعلق بمتغيرات البحث مقسمة على محورين:

❖ المحور الأول: يتكون من (40) فقرة خاصة بمتغير المهارات الناعمة.

❖ المحور الثاني: يتكون من (30) فقرة خاصة بمتغير الديمومة التنظيمية.

سابعاً. مجتمع البحث وعينته: تهدف هذه الفقرة إلى معرفة مجتمع البحث وعينته، إذ ضم مجتمع البحث المستويات الإدارية الثلاثة (علياً، وسطي، تنفيذية) أي جميع المدراء ومدراء الأقسام والشعب ومسؤولي الوحدات في دائرة صحة ديالى، وتم اختيار عينة الدراسة من القيادات الإدارية بطريقة الحصر الشامل وعددها (180) فرداً يمثلون المستويات الإدارية (مكتب المدير العام، ومدراء الأقسام والشعب ومسؤولي الوحدات)، إذ شملت العينة جميع أصحاب القرار في دائرة صحة ديالى وكان معدل الاستجابة كما موضح بالجدول (1) أدناه.

الجدول (1): توزيع عدد استمارات الاستبانة على المبحوثين في المنظمة المبحوثة

النسبة المئوية	العدد	الحالة
100%	180	عدد الاستبانات الموزعة
97%	175	عدد الاستبانات المسترجعة
3%	5	عدد الاستبانات غير المسترجعة
8%	15	عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل
89%	160	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان.

ثامناً. الحدود الزمانية والمكانية للبحث:

1. الحدود المكانية: وتمثل الحدود المكانية لإجراء الجانب التطبيقي الذي تم في دائرة صحة ديالى.
2. الحدود الزمانية: وتمثلت في المدة الواقعة من 2020/10/1 إلى 2021/2/25 التي بدأت من تحديد المشكلة وانتهاءً بالتحليل الإحصائي واستخراج النتائج والاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الثاني: الإطار النظري للدراسة

أولاً. المهارات الناعمة:

1. **مفهوم المهارات الناعمة:** يعود استخدام مفهوم المهارات الناعمة في عام 1972م، وبعد حدوث العديد من التطورات البيئية أصبح هذا المصطلح شائع الاستخدام في اللفية الثالثة، فضلاً عن عدّها مكملاً أساسياً للمهارات الصلبة التي ترتبط بالخبرة والمعرفة والقدرة على تنفيذ الأعمال المحددة ضمن الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وقد زاد استخدام هذا المفهوم خصوصاً بعد اهتمام المعنيين بشؤون الاقتصاد وإدارة الأعمال وعدّها أمراً ضرورياً وينبغي أخذها على مجمل الجد، لأنها أصبحت أساسية ومحورية تسهم في تحقيق النجاح والازدهار التنظيمي، وإن عدم توافر المهارات الناعمة لدى العاملين يؤدي إلى كثرة المشاكل في تلبية معايير الجودة وزيادة تكاليف التشغيل

وخسارة الميزة التنافسية (قويدر، 2017: 17). وقد تنوعت مفاهيم المهارات الناعمة باختلاف واختصاص من عرفها ووجهة نظره، ويوضح الجدول (2) هذه المفاهيم.
الجدول (2): مفهوم المهارات الناعمة

المضمون	الباحث، السنة، الصفحة
هي مهارات غير فنية ومن الصعب قياسها، يتميز فيها الفرد عن الآخرين وترتبط ارتباطاً وثيقاً بشخصية وسلوك الفرد وتسهم في تحقيق النجاح المهني في مكان العمل.	Dean, 2017: 37
مجموعة من المعارف والقدرات التي تميز الفرد عن غيره وتعزز تفاعله مع الآخرين وتسهم في نجاح صاحبها وتدعم موقفه.	بنات، 2019: 44
وهي المهارات السلوكية التي يكتسبها الفرد من بيئته نتيجة لتفاعلاته المختلفة ونتيجة لما يطرأ عليه من ظروف ومتغيرات مختلفة.	الطائي وآخرون، 2020: 84
مجموعة من الخصائص والسمات والقدرات التي تركز على شخصية الفرد وسلوكه.	Tsirkas, et al., 2020: 358

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في متن الجدول.

وفي ضوء ما تقدم يقترح الباحثان التعريف الآتي:

المهارات الناعمة: هي تلك السمات والقدرات الشخصية التي يمكن أن تكتسب وتعمل على تعزيز القدرة على التفاعل مع الآخرين من خلال امتلاك مهارات (الاتصال والتواصل، التعاون والعمل الجماعي، تنمية وتدريب العاملين، المبادرة، القدرة على القيادة، التخطيط والتنظيم، الاتقان الشخصي) مما يعزز من استمرار ونجاح عمل المنظمات الصحية لضمان الديمومة التنظيمية.

2. أهمية المهارات الناعمة: حدد كل من (Sriruecha & Buajan, 2017: 1342) و (Sadq, 2019: 7). أهمية المهارات الناعمة التي تتمثل بالآتي:

أ. مساهمتها الحيوية للمنظمات من أجل كسب التعاون، والمساعدة في تطوير الموارد البشرية، والحفاظ على دوافع العاملين من خلال الإقناع.
ب. تعزيز القدرة على الأداء وبناء الالتزام التنظيمي، وتعزيز حالات الصدق والإخلاص والشفافية بين العاملين.

ج. المساهمة في الحد من الصراع التنظيمي السلبي بين العاملين، فضلاً عن تقليل إجهاد العمل.

د. تحقيق نوع من التوازن بين حياة العاملين الشخصية والمهنية، وتقوية العلاقات بين الموظفين وزيادة كفاءة الاتصالات التنظيمية.

3. أبعاد المهارات الناعمة: هناك وجهات نظر مختلفة من حيث تصنيف أبعاد المهارات الناعمة، وهذا التباين في الآراء حول أبعاد المهارات الناعمة نبع من كونه من المفاهيم الحديثة في مجال القيادة، فما زالت المساعي البحثية مستمرة في هذا المجال لتحديد الأبعاد المناسبة، لذلك اعتمدت الدراسة الحالية الأبعاد لأكثر انسجاماً مع ميدان الدراسة ولأكثر شمولاً وهي كالاتي:

أ. **مهارة الاتصال والتواصل:** إن اعتماد الاتصال الفعال تعد مهارة أساسية لا تستطيع المنظمة والقادة الناعمون التخلي عنها بعدّها واحدة من أهم الوسائل التي توضح للقادة اتجاهات سير جميع الأعمال

الإدارية والإنتاجية في المنظمة (Merlijn, 2013: 12). إن التواصل بالمفهوم العام يعني نقل المدركات، وتحقيق الإقناع عبر تقديم صورة واضحة ومحددة للحقيقة موضع المناقشة، ويتمثل التواصل في هيكل ونوعية العلاقات الاجتماعية داخل وعبر الحدود التنظيمية ويعدّ جوهر رأس المال الاجتماعي (Nisula & Kiunto, 2013: 62). وإن القادة الذين لديهم القدرة على التواصل بشكلٍ فعال عن طريق المهارات الناعمة، مثل مهارة التحدث، أو مهارة الاستماع، أو مهارة إدارة الاجتماعات أكثر قدرة على تفعيل مهارة الاتصال والتواصل. فالإتصال هو عميلة ضرورية ومهمة تعمل على ضمان التواصل مع فرق العمل في جميع المستويات التنظيمية (Ayub et al., 2014: 503).

ب. مهارة التخطيط والتنظيم: تعرف مهارة التخطيط هي القدرة على تحديد الأولويات والبدء بالأهم ثم المهم، والقدرة على تخطيط وإدارة الوقت والمهام، وتتمثل في ترتيب الأولويات، إدارة الوقت، الالتزام بالمواعيد، اتخاذ القرارات المناسبة (ميرو، 2017: 322). أما التنظيم هو دعم المنظمة بكل ما تحتاجه من أجل تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد وتتطلب عملية التنظيم من القادة والمدراء إقامة العلاقات بين الأفراد ببعضهم بعض وبين الأشياء مع بعضها البعض (جابر، 2017: 58). وتعد مهارة التخطيط والتنظيم من المهارات الأساسية للأفراد والمنظمات لما لها من دور كبير في توجيه بوصلة الفرد والمنظمة نحو تحقيق الطموحات المستقبلية، كما إنها تتطلب وجود أهداف يسير عليها الفرد وفريق العمل، إذ تعد بمثابة الدليل الهادي والمرشد لمنظومة العمل بشكل عام وهو البوصلة الموجهة للأفراد والمنظمات، وفي حال غياب التخطيط والتنظيم تسود حالة من التخبط والعشوائية ويفضي الحال لأن يكون الوضع عرضة لإهدار الوقت والمقدرات وضياع المنظمة وخروجها من عالم الأعمال (شبير، 2016: 42).

ج. مهارة التعاون والعمل الجماعي: هو مدى قدرة الأفراد على تحقيق التناسق والتنظيم في العمل لإنجاز العمل المطلوب بكفاءة وفاعلية (قويدر، 2017: 29)، أما (Varela & Meadr, 2018: 2)، فقد عرفه بأنه العمل الجماعي الذي تم انجازه من قبل أعضاء الفريق الذين يعملون بشكل متبادل من أجل تحقيق هدف مشترك. وأن لقادة المنظمات دوراً كبيراً في تنمية وتطوير مهارات فرق العمل الجماعية وذلك عن طريق تحفيزهم وتشجيعهم على الاشتراك في الأعمال المشتركة والطوعية، كما أن القادة مسؤولون أيضاً عن تهيئة مناخ تنظيمي مناسب لأعضاء الفريق لتحقيق الجودة والكفاءة في العمل (Sadq, 2019: 8).

د. مهارة المبادرة: تعرف المبادرة بأنها القدرة على فهم ورؤية الصعوبات في العمل واتخاذ موقف استباقي عند الضرورة، وتتضمن المبادرة تهيئة بيئة تنظيمية مناسبة للعمل، تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فضلاً عن تلبية الاحتياجات وتحديد المتطلبات (الحدراوي ومحمد، 2020: 212)، وهي قدرة الأفراد على تحويل الأفكار إلى أفعال لتحقيق الإبداع والابتكار، فضلاً عن القدرة على التخطيط وإدارة المنظمات من أجل تحقيق الأهداف، وهذا يدعم الأفراد في حياتهم اليومية وأماكن عملهم ومع المجتمع، كما يساعد على اغتنام الفرص والقيم الأخلاقية والقرارات الرشيدة الأساسية (العدوان وعباس، 2017: 4).

هـ. مهارة القدرة على القيادة: تعدّ مهار القدرة على القيادة بمثابة حجر الأساس في توجيه العاملين نحو القيام بما هو موكل إليهم من أعمال، لأن القيادة هي عملية الإقناع الطوعي والاختياري الذي من خلاله يتم تشجيع الفرد أو المجموعة على متابعة الأهداف التي يحتفظ بها القائد أو يشاركها

القائد وأتباعه (8: 2017, Baron & Agustina)، يفهم القادة الناعمون احتياجات العاملين في المواقف المختلفة ويتابعون أدائهم ويحفزونهم على تحقيق الأداء المتميز، فضلاً عن مشاركتهم في عملية صنع واتخاذ القرارات، إذ توفر تلك المشاركة دافعاً قوياً ومشجعاً للأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (330: 2017, Delia).

و. **مهارة الاتقان الشخصي:** وهي عملية الانضباط والتعميق المستمر للرؤية الشخصية للموظفين وتركيزهم. ويشمل ذلك الوعي بنقاط الضعف الشخصية ومجالات النمو، فضلاً عن التواضع والموضوعية والرغبة في مواصلة التطوير الذاتي باستمرار (رافد ومحمد، 2020: 213). الاتقان الشخصي هو نظام يركز فيه الشخص باستمرار على آرائه الشخصية بشكل أكثر وضوحاً ويركز على طاقته وقدرته، ويزيد من صبره ويجعل الحقائق عادلة، ويعد الاتقان الشخصي إحدى مهارات وعناصر الفرد في تعظيم التعلم التنظيمي ويمثل مستوى عالٍ من الاحتراف في موضوع ما أو في مجالات المهارات الخاصة (159: 2018, Montazeralfaraj et al.). فالإتقان الشخصي هو قدرة الفرد على النمو والتعلم باستمرار من أجل تعميق رؤيته الشخصية والتركيز على الإبداع ورؤية الواقع بموضوعية أكبر وزيادة الوعي الذاتي والتنظيم الذاتي في تحسين الأداء التنظيمي، وإن الاتقان الشخصي يشير إلى المدى الذي تتحكم فيه مشاعر الفرد في حياته وكيف يتكيف مع الظروف غير المتوقعة في المنظمة (2: 2020, Beni & Hasinudin).

ز. **مهارة تنمية وتدريب العاملين:** إن التدريب يعد وسيلة فعالة لتنمية قدرات وإمكانيات الموارد البشرية واكسابهم مهارات وخبرات جديدة ومتطورة (48: 2013, ALYahya, et al.) ويعرف بأنه الجهد المنظم والمخطط الذي تقوم به المنظمة من أجل تحسين مهارة وكفاءة أداء العاملين وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وكفاءة عالية وبالشكل الذي يحقق أهداف كل من المنظمة والعاملين (الويشي، 2013: 78). وقد أصبحت مهارة التنمية والتدريب تحتل مكان الصدارة في أولويات العديد من المنظمات الرائدة، وذلك بعدّها أحد الأركان المهمة لإنشاء بنية تنظيمية فعالة تسهم في القضاء على نقاط الضعف الموجودة في المنظمة من أجل التخلص من التكاليف التي تتحملها بسبب الحالات السلبية الموجودة فيها (سعيد، 2019: 14).

ثانياً. الديمومة التنظيمية:

1. **مفهوم الديمومة التنظيمية:** مع اشتداد المنافسة وتسارع تغيرات السوق، أصبحت المنظمات أكثر اهتماماً بقضايا الحياة (أي البقاء) من أجل تحقيق الديمومة التنظيمية، بدلاً من التركيز على الأداء المالي وتحقيق الأرباح على المدى القصير (389: 2015, Kim & Huh). وتشير كلمة الديمومة إلى العمر الطويل وخاصة عندما يتعلق الأمر بشخص ما أو شيء يدوم لفترة معينة أو يُقصد بها أحياناً الإشارة إلى الأفراد المعمرين بشكل خاص من الأفراد من ناحية، أما فيما يخص مصطلح بقاء المنظمات على المدى الطويل التي تجاوزت العمر المتوقع لها، وإن متوسط العمر المتوقع للمنظمة يختلف اختلافاً كبيراً اعتماداً على عدد من العوامل منها نوع المنظمة، حجم المنظمة، خصائص الصناعة (2: 2018, Ahn & Park). وهي مدى قدرة المنظمة على تحقيق الديمومة والاستمرارية في أنشطتها أطول فترة ممكنة من خلال تلبية حاجات وتوقعات الزبائن من جهة وأصحاب المصالح من جهة أخرى (العبودي، 2020: 81).

2. خصائص ومحددات المنظمات الساعية للديمومة التنظيمية: أظهرت العديد من البحوث في مجال السلوك التنظيمي إن بعض السمات التنظيمية المتغيرة باستمرار يمكن أن تعزز من قدرة واستجابة المنظمة على التأقلم، ومن ثم زيادة فرص الديمومة لديها (Van Driel, et al., 2015: 1278)، إن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق الديمومة التنظيمية تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات. إذ أشار إليها كلا من (Davis, 2014: 4) و(Taneja, et al., 2016: 44).
أ. توفير مناخ عمل مناسب للمدراء يمكنهم من إيجاد الحلول المبتكرة للمشاكل التي تواجههم في العمل، فضلاً عن تحويلها إلى فرص يمكن الاستفادة منها.

ب. إشراك جميع الأفراد العاملين في صياغة الاستراتيجيات التي تسهم في تحقيق التطور التنظيمي.

ج. تشجيع الأفكار الإبداعية المبتكرة التي تأتي من خلال استخراج الطاقات الكامنة للعاملين.

د. بناء ثقافة تنظيمية قوية واعتماد فلسفة جذب الأفراد الماهرين والكفؤين من سوق العمل.

3. أبعاد الديمومة التنظيمية: لقد تباينت آراء الباحثين الذي تناولوا موضوع أبعاد الديمومة التنظيمية إلى حد كبير وحول الأبعاد المعتمدة، ووفقاً لطبيعة الميدان المبحوث، فقد تم اعتماد الأبعاد الآتية:

أ. **التعلم والتكيف التنظيمي (الحساسية البيئية):** إن مفهوم التعلم التنظيمي في المنظمات دوراً كبيراً في تعزيز القدرات التنظيمية على تحقيق التأقلم والاستجابة للمستجدات والتطورات البيئية التي تكون سريعة التغيير، إذ أن المنظمة المتعلمة هي التي تتعلم باستمرار وتغير نفسها، ويكون التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمستويات التنظيمية، ويؤدي التعلم إلى تغيير المعتقدات والسلوكيات والمعرفة، والتعلم يفضي إلى الابتكار والنمو وهو جزء لا يتجزأ من الأنظمة والاستراتيجيات التنظيمية الشاملة (Weitzman, 2014: 13). وإن مفهوم التعلم والتكيف البيئي والديمومة التنظيمية مرتبطان ببعض، فكلما زادت عمليات التعلم والتكيف البيئي كلما أدى ذلك إلى تحقيق المزيد من النجاحات والطموحات التنظيمية، وباتت المنظمة أكثر إدراكاً لتحقيق لانسجام والاستجابة للمتطلبات وحاجات الزبائن المتوقعة وغير المتوقعة وبالوقت والمكان المناسبين، كما تسهم العديد من المزايا التنظيمية في تحقيق الاستجابة والاستمرارية التنظيمية ومنها النمو التنظيمي والكفاءة العالية والإنتاجية، وسرعة الاستجابة وخفة الحركة، والقدرة على التكيف وغيرها من المزايا التي تعمل على تحقيق الديمومة التنظيمية للمنظمات ولأطول فترة ممكنة (Darna, et al., 2018: 4).

ب. **التماسك والإحساس القوي بالهوية:** إن مفهوم التماسك والإحساس بالهوية التنظيمية يمثلان جانبان فطريان للمنظمة، تعمل من خلالها على بناء شخصيتها وشخصية المجتمع الذي تعمل فيه، ويعرف التماسك على مجموعة من الأفراد المتحدين أو التماسكين يعملون سوية لتحقيق هدف محدد أو لتلبية الاحتياجات العاطفية والشعورية لأعضائها في المنظمة (العبودي، 2020: 98). ويقوم بعض القادة في المنظمات بإنشاء مفهوم الهوية التنظيمية من خلال قيامهم بترويض العديد من القيم والمعتقدات والأحاسيس الأساسية التي تتحكم باتجاهات وسلوكيات المنظمة، ويتم تعزيز الهوية التنظيمية في المنظمة من خلال تفعيل عملية الاتصالات التنظيمية مع الأعضاء داخل وخارج المنظمة وحل النزاعات وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات، فضلاً عن تجنب التهديدات والنزاعات، كما تستخدم المنظمات أربعة إجراءات لبناء الهوية التنظيمية وهي سرد القصص واستخدام المقارنات والحصول على التقييمات الاجتماعية وإنشاء التحالفات (Snihur, 2016: 262).

ج. **السماح بالتفكير غير التقليدي:** إن السماح بالتفكير غير التقليدي هو قبول الابتكار والإبداع الذي يحدث على هامش المنظمة، هو عملية استراتيجية ترتبط بالبقاء التنظيمي طويل الأجل. ينتج الإبداع سلعاً وخدمات جديدة، والتي تنتج مصادر جديدة للإيرادات التي تعدُّ حاسمة وضرورية للديمومة المنظمة. ويعرف السماح التنظيمي أيضاً على أنه عملية من التنوع من خلال الإبداع، مع الافتراض الأساسي أن "الأنظمة المتسامحة باقية" السماح واللامركزية كلاهما من أعراض وعي المنظمة بالبيئة وقدرتها على بناء علاقات بناءة مع كيانات أخرى داخل وخارج المنظمة، إذ أن المنظمات التي استطاعت المحافظة على استمرارها لمدة طويلة من الزمن كانت تتسامح وتتوافق مع الأمور المتطرفة والغريبة التي أدت في النهاية إلى توسيع معرفتها وإمكانياتها كمنظمة (Weitzman, 2014: 2)، كما عرف الإبداع بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير المنتج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المنظمات من خلال إحداث تحسينات تقود إلى توفير شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل الإنتاج والهيكل التنظيمية والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين، والأنظمة الإدارية (الجبوري وإسماعيل، 2017: 119).

د. **الإبداع التنظيمي:** يعرف الإبداع التنظيمي بأنه الجهود المبرمجة والمنظمة التي تعتمدها المنظمة لتطوير المنتجات، سواء كانت سلع أو خدمات، أو إجراء تحسينات عليها، أو تطوير استخدامات جديدة لها (عبدالرحمن، 2020: 18). ويعدُّ الإبداع التنظيمي من المهام الأساسية للمنظمات، وهو الأداة التي يشير فيها إلى التخلص من الطرق الكلاسيكية التي تؤدي إلى تحقيق الفشل، لذلك فإن المنظمات الساعية إلى النجاح لن تتوقف عند حدود الكفاءة والفاعلية ولكن تسعى إلى تحقيق الإبداع والابتكار والتغيير أيضاً، وإن عملية صنع منتج أو خدمة جديدة أو تطويرها للقبول الاقتصادي هو التطبيق العلمي والعملية للابتكار (محيسن وعبدالله، 2019: 35).

المبحث الثالث: الإطار الميداني للدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت Likert الخماسي، لقياس استجابة العينة لفقرات الاستبيان، يعدُّ هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً، إذ يطلب فيه من المستجوب أن يحدد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير فيها المبحوث إلى اختيار واحد منها.

أولاً. صدق الاستبيان: تعني قدرة استبيان البحث على قياس المتغيرات التي صمم هذا الاستبيان لقياسها من حيث مراعاة الشمولية وعدم الازدواجية في تصميم الأسئلة، وقد تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين لدراسة مدى صياغة عبارات الاستبيان ودرجة ملاءمتها لأهداف البحث.

ثانياً. ثبات الاستبيان: قام الباحثان بإجراء اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لقياس مدى التناسق والثبات للفقرات التي احتوتها متغيرات الدراسة، وعلى الرغم من إن قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على ($\alpha \geq 0.60$) يُعدُّ من الناحية التطبيقية بشكل عام أمراً مقبولاً وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010)، والجدول (3) يبين نتائج قيم معاملات الثبات.

الجدول (3): نتائج اختبار كرونباخ (ألفا)

المتغيرات	ت	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات
المهارات الناعمة	1	الاتصال والتواصل	7	0.873
	2	التنظيم والتخطيط	9	0.862
	3	التعاون والعمل الجماعي	5	0.871
	4	المبادرة	5	0.867
	5	القدرة على القيادة	6	0.874
	6	الفعالية الشخصية	4	0.876
	7	تنمية وتدريب العاملين	4	0.857
الديمومة التنظيمية	1	التعلم والتكيف التنظيمي	12	0.858
	2	التماسك والاحساس القوي بالهوية	6	0.866
	3	السماح بالتفكير والتجريب غير التقليدي	6	0.861
	4	الابداع التنظيمي	6	0.879
		الاستبانة ككل	70	0.878

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver.25. يتضح من الجدول (3) أن جميع قيم الثبات (معامل ألفا) للمتغيرات ظهرت قيمتها أكبر من (0.60)، وهي أكبر من القيمة المفترضة للدلالة على ثبات الأداة، إذ حققت الاستبانة ككل على قيمة ثبات عالية جداً وبلغت قيمتها (0.878)، وتدل تلك النتيجة على وجود اتساق وثبات لاستبانة الدراسة ككل.

ثالثاً. وصف وتشخيص أبعاد المهارات الناعمة: تضمن المتغير المستقل للدراسة (المهارات الناعمة)، إذ تكون من سبعة أبعاد تم قياسها بحيث تتناسب مع متطلبات الدراسة، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها لمعرفة أي من الأبعاد أكثر أهمية.

الجدول (4): نتائج آراء أفراد المجتمع حول المهارات الناعمة

ت	البُعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	الاتصال والتواصل	4.369	0.320	13.6%	3	مرتفع
2	التخطيط والتنظيم	4.287	0.381	11.2%	5	مرتفع
3	التعاون والعمل الجماعي	4.395	0.422	10.4%	1	مرتفع
4	المبادرة	4.310	0.439	9.8%	4	مرتفع
5	القدرة على القيادة	4.371	0.379	11.5%	2	مرتفع
6	الاتقان الشخصي	4.207	0.494	8.5%	7	مرتفع
7	تنمية وتدريب العاملين	4.215	0.526	8%	6	مرتفع
	المهارات الناعمة ككل	4.218	0.484	8.7%	-	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver.25.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (4) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن أبعاد المهارات الناعمة تراوحت ما بين (4.207-4.395)، بوسط حسابي كلي مقداره (4.218) بمستوى تقييم مرتفع، وعند معامل اختلاف بلغت قيمته أقل من (50%)، التي تشير إلى التشتت المنخفض أي إن هناك تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم نحو المهارات الناعمة في دائرة صحة ديالى. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية جاء بالمرتبة الأولى بُعد (التعاون والعمل الجماعي)، ويليه بالمرتبة الثانية بُعد (القدرة على القيادة)، وبالمرتبة الثالثة جاء بُعد (الاتصال والتواصل)، ويليهما بُعد (المبادرة)، ويأتي بالمرتبة الخامسة بُعد (التخطيط والتنظيم)، ويليهما بُعد (تنمية وتدريب العاملين) بالمرتبة السادسة، وأخيراً جاء بالمرتبة السابعة بُعد (الاتقان الشخصي). وتشير تلك النتائج إلى أن إدارة صحة ديالى لديها اهتمام من حيث التعاون بين الموظفين على ممارسة العمل الجماعي وذلك بفضل قدرة القيادات الإدارية على القيادة الصحيحة وتسهيل عملية الاتصال والتواصل بين الموظفين على مستوى الأقسام والوحدات الإدارية كافة، مما يشجع لديهم روح المبادرة والمثابرة على انجاز العمل وجعل التنظيم الإداري بشكل يتناسب مع متطلبات العمل، ولكن تفتقد إلى تنمية العاملين من خلال تدريبهم بعدّها جزء مهم في حياة العمل والوظيفة ويسهم في تعزيز الاتقان الشخصي، وما يؤكد تلك النتائج حصول جميع الأبعاد على معامل اختلاف قيمته أقل من (50%)، التي تشير إلى التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم، وأنهم متفقون في إجاباتهم نحو أهمية ابعاد المهارات الناعمة.

رابعاً. وصف وتشخيص متغير وأبعاد الديمومة التنظيمية: تضمن المتغير التابع للدراسة (الديمومة التنظيمية)، إذ تمثلت على أربعة أبعاد تم قياسها بحيث تتناسب مع متطلبات الدراسة، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها لمعرفة أي من الأبعاد أكثر أهمية.

الجدول (5): نتائج آراء أفراد العينة حول الديمومة التنظيمية

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية	مستوى التقييم
1	التعلم والتكيف التنظيمي (الحساسية للبيئة)	4.1495	.44999	9.2%	4	مرتفع
2	التماسك والإحساس القوي بالهوية	4.3333	.47399	9.1%	1	مرتفع
3	السماح بالتفكير غير التقليدي	4.2885	.48554	8.8%	2	مرتفع
4	الإبداع التنظيمي	4.2115	.69231	6%	3	مرتفع
	الديمومة التنظيمية ككل	4.2457	.42820	9.9%	-	مرتفع

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS Ver.25.

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول (5) أن الوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن أبعاد الديمومة التنظيمية تراوحت ما بين (4.149-4.333)، عند وسط حسابي كلي مقداره (4.245) بمستوى تقييم مرتفع، ومعامل اختلاف بلغت قيمته أقل من (50%)، والتي تشير إلى التشتت المنخفض أي إن هناك تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في إجاباتهم نحو الديمومة التنظيمية في المنظمة المبحوثة. وعلى مستوى الأبعاد الفرعية جاء بالمرتبة الأولى بُعد

(التماسك والاحساس القوي بالهوية)، ويليه بالمرتبة الثانية بُعد (السماح بالتفكير غير التقليدي)، وبالمرتبة الثالثة جاء بُعد (الابداع التنظيمي)، وأخيراً جاء بالمرتبة الرابعة بُعد (التعلم والتكيف التنظيمي "الحساسية للبيئة"). وتشير تلك النتائج إلى أن القيادات الادارية في صحة ديالى لديهم التماسك الوظيفي والشعور بالمسؤولية تجاه العمل من خلال الاحساس القوي بالهوية التنظيمية والتي تساهم في تعزيز مستوى الابداع التنظيمي لديهم والتشجيع على ممارسة الاعمال الاكثر أهمية من خلال التفكير غير التقليدي ولكن هناك حاجة الى التعلم والتكيف مع متطلبات العمل، وما يؤكد تلك النتائج حصول جميع الابعاد على معامل اختلاف قيمته أقل من (50%)، والتي تشير إلى التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة، وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظرهم، وأنهم متفقون في إجاباتهم نحو أهمية أبعاد الديمومة التنظيمية.

خامساً. اختبار فرضيات العلاقة:

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المهارات الناعمة والديمومة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Correlation Coefficient Pearson) لقياس علاقة الارتباط بين أبعاد المهارات الناعمة (مهارة الاتصال والتواصل، مهارة التخطيط والتنظيم، مهارة التعاون والعمل الجماعي، مهارة المبادرة، مهارة القدرة على القيادة، مهارة الاتقان الشخصي، مهارة تنمية وتدريب العاملين) والديمومة التنظيمية، وكما موضح بالجدول (6).

الجدول (6): قيم معامل الارتباط (Pearson) بين أبعاد المهارات الناعمة والديمومة التنظيمية

المتغير التابع	الارتباط والدلالة	الاتصال والتواصل	التخطيط والتنظيم	التعاون والعمل الجماعي	المبادرة	القدرة على القيادة	الاتقان الشخصي	تنمية وتدريب العاملين	الديمومة التنظيمية
الديمومة	(r)	0.268**	0.465**	0.301**	0.377**	0.335**	0.211**	0.438**	1
التنظيمية	Sig	0.001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.007	0.000	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS Ver.25، (** تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى (0.01). (*) تعني علاقة الارتباط معنوية بين المتغيرين عند مستوى (0.05).

يلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (6) إن الارتباطات جميعها ذات مستوى معنوي عادي أو عالي، إذ بلغت عند مستوى أقل من (0.05؛ 0.01)، وكان أعلى معامل ارتباط (0.465) بين (التخطيط والتنظيم والديمومة التنظيمية)، وأدنى معامل ارتباط بلغ (0.211) بين (الاتقان الشخصي والديمومة التنظيمية)، وتشير القيمة الموجبة في معاملات الارتباط إلى اتجاه العلاقة الايجابية القوية بين المتغيرات، وهذه النتيجة ترفض الفرضية الرئيسية الأولى بصيغة النفي وتقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد المهارات الناعمة والديمومة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

سادساً. اختبار فرضيات التأثير: قام الباحثان في هذا المحور وفي ضوء الفرضيات التي تم صياغتها من أجل تحديد اتجاهات التأثير بين متغيرات الدراسة التي تمثلت بالمهارات الناعمة والديمومة التنظيمية، وتم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير أبعاد المتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع، وكانت على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد المهارات الناعمة مجتمعة على الديمومة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير أبعاد المهارات الناعمة على الديمومة التنظيمية، وكما موضح بالجدول (7).

الجدول (7): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المهارات الناعمة على الديمومة التنظيمية

R	R ²	Adjusted R Square	Sig	المحسوبة (t)	Standardized	Unstandardized		أبعاد المهارات الناعمة
					Coefficients	Coefficients		
					BEta	Std. Error	B	
.585	.342	.325	.979	.026	.003	.104	.003	الاتصال والتواصل
.575	.330	.318	.000	4.515	.328	.079	.357	التخطيط والتنظيم
.598	.358	.324	.283	1.078	.082	.078	.084	التعاون والعمل الجماعي
.596	.355	.326	.030	2.188	.159	.074	.163	المبادرة
.590	.348	.327	.247	1.161	.092	.085	.099	القدرة على القيادة
.599	.359	.320	.695	.392-	.029-	.068	.027-	الاتقان الشخصي
.599	.359	.311	.001	3.473	.258	.067	.233	تنمية وتدريب العاملين

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS Ver.25.

يلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (7) بأن أبعاد المهارات الناعمة (التخطيط والتنظيم، المبادرة، تنمية وتدريب العاملين)، كان لها تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية على الديمومة التنظيمية، وذلك استناداً إلى ارتفاع قيمة (t) التي بلغت (4.515، 2.188، 3.473) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05) وكذلك قيمة معامل (BEta) الذي بلغ (0.328، 0.159، 0.258) على التوالي والتي تدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع، وبلغت قيمة (R²) (0.330؛ 0.355؛ 0.359) على التوالي، وهي قيمة تفسر قدرة (التخطيط والتنظيم، المبادرة، تنمية وتدريب العاملين) بالتأثير في الديمومة التنظيمية، أي بمعنى أن أبعاد المهارات الناعمة تفسر ما نسبته (33%؛ 35.3%؛ 35.9%) من التغيير الذي يحصل في الديمومة التنظيمية في صحة ديايالى ناتج عن ممارسة القيادة الإدارية في دائرة صحة ديايالى للمهارات الناعمة المتمثلة بـ(التخطيط والتنظيم، المبادرة، تنمية وتدريب العاملين)، وقد خرج من معادلة الانحدار بُعد (الاتصال والتواصل، والتعاون والعمل الجماعي، القدرة على القيادة، الاتقان الشخصي)، على عدّهن ليس مهماً في تفسير التباين في المتغير التابع، وتشير تلك النتيجة إلى أن هذا الأبعاد لم يكن لهما تأثير ذو دلالة إحصائية في الديمومة التنظيمية، إذ كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، ومما سبق ترفض الفرضية الرئيسية الثانية بصيغة النفي بشكل جزئي وتقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد المهارات الناعمة (التخطيط والتنظيم، المبادرة، تنمية وتدريب العاملين) على الديمومة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

وللتحقق من تأثير أبعاد المهارات الناعمة في كل بُعد من أبعاد الديمومة التنظيمية، إذ تفرعت عن الفرضية الرئيسية الثانية أربعة فرضيات فرعية، وكما موضحة أدناه:
الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد المهارات الناعمة على التعلم والتكيف التنظيمي (الحساسية للبيئة) في المنظمة المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير أبعاد المهارات الناعمة على التعلم والتكيف التنظيمي، وكما موضح بالجدول (8).
الجدول (8): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المهارات الناعمة على التعلم والتكيف التنظيمي

R	R ²	Adjusted R Square	Sig	المحسوبة (t)	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		أبعاد المهارات الناعمة
					βEta	Std. Error	B	
.601	.361	.345	.781	.278-	.026-	.103	.029-	الاتصال والتواصل
.595	.354	.341	.002	3.227	.292	.099	.321	التخطيط والتنظيم
.615	.379	.346	.376	.888	.066	.078	.069	التعاون والعمل الجماعي
.614	.377	.348	.000	3.978	.272	.070	.280	المبادرة
.609	.370	.350	.669	.429	.033	.084	.036	القدرة على القيادة
.616	.380	.342	.382	.878-	.063-	.067	.059-	الاتقان الشخصي
.616	.380	.334	.557	.589	.046	.072	.042	تنمية وتدريب العاملين

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS Ver.25.
يلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (8) بأن أبعاد المهارات الناعمة (التخطيط والتنظيم، المبادرة)، كان لها تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية على الديمومة التنظيمية، وذلك استناداً إلى ارتفاع قيمة (t) التي بلغت (3.227، 3.978) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05) وكذلك قيمة معامل (βEta) الذي بلغ (0.292، 0.272) على التوالي والتي تدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع، وبلغت قيمة (R²) (0.354؛ 0.377) على التوالي، وهي قيمة تفسر قدرة (التخطيط والتنظيم، المبادرة) بالتأثير في الديمومة التنظيمية، أي بمعنى أن أبعاد المهارات الناعمة تفسر ما نسبته (35.4%؛ 37.7%) من التغيير الذي يحصل في الديمومة التنظيمية في صحة ديايالى ناتج عن ممارسة القيادة الإدارية في دائرة صحة ديايالى لمهارات الناعمة المتمثلة بـ(التخطيط والتنظيم، المبادرة)، وقد خرج من معادلة الانحدار بُعد (الاتصال والتواصل، والتعاون والعمل الجماعي، القدرة على القيادة، الاتقان الشخصي، تنمية وتدريب العاملين)، على عدّهن ليس مهماً في تفسير التباين في المتغير التابع، وتشير تلك النتيجة إلى أن هذه الأبعاد لم يكن لهما تأثير ذو دلالة إحصائية في الديمومة التنظيمية، إذ كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، ومما سبق ترفض الفرضية الرئيسية الثانية بصيغة النفي بشكل جزئي وتقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد المهارات الناعمة (التخطيط والتنظيم، المبادرة) على الديمومة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد المهارات الناعمة على التماسك والإحساس القوي بالهوية في المنظمة المبحوثة.
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير أبعاد المهارات الناعمة على التماسك والإحساس القوي بالهوية، وكما موضح بالجدول (9).

الجدول (9): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المهارات الناعمة على التماسك والاحساس القوي بالهوية

R	R ²	Adjusted R Square	Sig	المحسوبة (t)	Standardized	Unstandardized		أبعاد المهارات الناعمة
					Coefficients	Std. Error	B	
.500	.250	.230	.500	.677-	.070-	.112	.076-	الاتصال والتواصل
.490	.240	.225	.002	3.204	.243	.084	.268	التخطيط والتنظيم
.513	.264	.224	.443	.770	.063	.085	.065	التعاون والعمل الجماعي
.512	.262	.228	.151	1.443	.117	.084	.121	المبادرة
.505	.255	.231	.006	2.784	.207	.081	.225	القدرة على القيادة
.513	.264	.219	.696	.392-	.031-	.073	.029-	الاتقان الشخصي
.514	.264	.210	.007	2.748	.216	.072	.198	تنمية وتدريب العاملين

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS Ver.25. يلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (9) بأن أبعاد المهارات الناعمة (التخطيط والتنظيم، القدرة على القيادة، تنمية وتدريب العاملين)، كان لها تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية على الديمومة التنظيمية، وذلك استناداً إلى ارتفاع قيمة (t) التي بلغت (3.204، 2.784، 2.748) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05) وكذلك قيمة معامل (βEta) الذي بلغ (0.243، 0.207، 0.216) على التوالي والتي تدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع، وبلغت قيمة (R²) (0.240؛ 0.255؛ 0.264) على التوالي، وهي قيمة تفسر قدرة (التخطيط والتنظيم، القدرة على القيادة، تنمية وتدريب العاملين) بالتأثير في الديمومة التنظيمية، أي بمعنى أن أبعاد المهارات الناعمة تفسر ما نسبته (24%؛ 25.5%؛ 26.4%) من التغيير الذي يحصل في الديمومة التنظيمية في صحة ديمالي ناتج عن ممارسة القيادة الادارية في دائرة صحة ديمالي لمهارات الناعمة المتمثلة بـ(التخطيط والتنظيم، القدرة على القيادة، تنمية وتدريب العاملين)، وقد خرج من معادلة الانحدار بُعد (الاتصال والتواصل، والتعاون والعمل الجماعي، المبادرة، الاتقان الشخصي)، على عدّهن ليس مهماً في تفسير التباين في المتغير التابع، وتشير تلك النتيجة إلى أن هذا الأبعاد لم يكن لهما تأثير ذو دلالة إحصائية في الديمومة التنظيمية، إذ كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، ومما سبق ترفض الفرضية الرئيسية الثانية بصيغة النفي بشكل جزئي وتقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد المهارات الناعمة (التخطيط والتنظيم، القدرة على القيادة، تنمية وتدريب العاملين) على الديمومة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد المهارات الناعمة على السماح بالتفكير غير التقليدي في المنظمة المبحوثة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير أبعاد المهارات الناعمة على السماح بالتفكير غير التقليدي، وكما موضح بالجدول (10).

الجدول (10): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المهارات الناعمة على السماح بالتفكير غير التقليدي

R	R ²	Adjusted R Square	Sig	المحسوبة (t)	Standardized	Unstandardized		أبعاد المهارات الناعمة
					Coefficients	Std. Error	B	
.586	.344	.323	.350	.938-	.091-	.117	.110-	الاتصال والتواصل
.582	.339	.322	.003	3.061	.220	.088	.270	التخطيط والتنظيم
.597	.356	.322	.631	.481	.037	.088	.042	التعاون والعمل الجماعي
.596	.355	.325	.772	.290-	.022-	.087	.025-	المبادرة
.591	.350	.324	.289	1.064	.084	.096	.102	القدرة على القيادة
.597	.357	.318	.043	2.045	.141	.072	.148	الاتقان الشخصي
.598	.358	.310	.000	4.952	.355	.073	.363	تنمية وتدريب العاملين

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS Ver.25 .
 يلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (10) بأن أبعاد المهارات الناعمة (التخطيط والتنظيم، الاتقان الشخصي، تنمية وتدريب العاملين)، كان لها تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية على الديمومة التنظيمية، وذلك استناداً إلى ارتفاع قيمة (t) التي بلغت (3.062, 2.045, 4.952) على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05) وكذلك قيمة معامل (BEta) الذي بلغ (0.220, 0.141, 0.355) على التوالي والتي تدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع، وبلغت قيمة (R²) (0.339؛ 0.357؛ 0.358) على التوالي، وهي قيمة تفسر قدرة (التخطيط والتنظيم، الاتقان الشخصي، تنمية وتدريب العاملين) بالتأثير في الديمومة التنظيمية، أي بمعنى أن أبعاد المهارات الناعمة تفسر ما نسبته (33.9%؛ 35.7%؛ 35.8%) من التغيير الذي يحصل في الديمومة التنظيمية في صحة ديالى ناتج عن ممارسة القيادة الإدارية في دائرة صحة ديالى للمهارات الناعمة المتمثلة بـ(التخطيط والتنظيم، الاتقان الشخصي، تنمية وتدريب العاملين)، وقد خرج من معادلة الانحدار بُعد (الاتصال والتواصل، والتعاون والعمل الجماعي، القدرة على القيادة، المبادرة)، على عدّهن ليس مهماً في تفسير التباين في المتغير التابع، وتشير تلك النتيجة إلى أن هذه الأبعاد لم يكن لهما تأثير ذو دلالة إحصائية في الديمومة التنظيمية، إذ كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، ومما سبق ترفض الفرضية الرئيسية الثانية بصيغة النفي بشكل جزئي وتقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد المهارات الناعمة (التخطيط والتنظيم، الاتقان الشخصي، تنمية وتدريب العاملين) على الديمومة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.
 الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد المهارات الناعمة على الابداع التنظيمي في المنظمة المبحوثة.
 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من تأثير أبعاد المهارات الناعمة على الإبداع التنظيمي، وكما موضح بالجدول (11).

الجدول (11): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد المهارات الناعمة على الإبداع التنظيمي

R	R ²	Adjusted R Square	Sig	المحسوبة (t)	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		أبعاد المهارات الناعمة
					βEta	Std. Error	B	
.517	.268	.244	.594	.535	.055	.161	.086	الاتصال والتواصل
.512	.262	.243	.310	1.018-	.122-	.190	.194-	التخطيط والتنظيم
.524	.275	.236	.446	.764	.062	.121	.093	التعاون والعمل الجماعي
.523	.274	.241	.060	1.895	.145	.114	.216	المبادرة
.525	.275	.232	.862	.175	.015	.132	.023	القدرة على القيادة
.525	.275	.227	.750	.319	.025	.105	.034	الاتقان الشخصي
.525	.276	.222	.001	3.472	.282	.107	.373	تنمية وتدريب العاملين

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS Ver.25. يلاحظ من خلال النتائج الظاهرة في الجدول (11) بأن أبعاد المهارات الناعمة (تنمية وتدريب العاملين)، كان لها تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية على الديمومة التنظيمية، وذلك استناداً إلى ارتفاع قيمة (t) التي بلغت (3.472)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية أقل من (0.05) وكذلك قيمة معامل (βEta) الذي بلغ (0.282) والتي تدل على وجود علاقة قوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R²) (0.276)، وهي قيمة تفسر قدرة (تنمية وتدريب العاملين) بالتأثير في الديمومة التنظيمية، أي بمعنى أن يُعد المهارات الناعمة (تنمية وتدريب العاملين) تفسر ما نسبته (27.6%) من التغيير الذي يحصل في الديمومة التنظيمية في صحة ديالى ناتج عن ممارسة القيادة الإدارية في دائرة صحة ديالى للمهارات الناعمة المتمثلة بـ (تنمية وتدريب العاملين)، وقد خرج من معادلة الانحدار بُعد (الاتصال والتواصل، التخطيط والتنظيم، والتعاون والعمل الجماعي، القدرة على القيادة، الاتقان الشخصي)، على عدّه ليس مهماً في تفسير التباين في المتغير التابع، وتشير تلك النتيجة إلى أن هذه الأبعاد لم يكن لهما تأثير ذو دلالة إحصائية في الديمومة التنظيمية، إذ كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.05)، ومما سبق ترفض الفرضية الرئيسة الثانية بصيغة النفي بشكل جزئي وتقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد المهارات الناعمة (تنمية وتدريب العاملين) على الديمومة التنظيمية في المنظمة المبحوثة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً. الاستنتاجات:

1. تبين من نتائج الدراسة أن دائرة صحة ديالى لديها مستوى ممارسة مرتفع من الاتصال والتواصل بين العاملين، والذي يتصف بقدرة العاملين على تبادل المعلومات بسهولة في انجاز العمل وايجاد الحلول المناسبة من أجل تعزيز القدرات الإنتاجية وتقديم الخدمات والحفاظ على الاتصال في مكان العمل لتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل.
2. تبين نتائج الدراسة أن دائرة صحة ديالى تتصف بالشفافية في التعامل باحترام مع جميع كوادرها الإدارية والطبية في العمل، إذ يظهر هناك عدم اهتمام من قبل الإدارة بحل المشاكل ووضع الحلول المناسبة لها ناتج عن عدم فسخ المجال أمام العاملين بالمشاركة في إبداء آرائهم.
3. أظهرت نتائج الدراسة أن دائرة صحة ديالى تحدد اتجاهات الموظفين الحالية والمستقبلية وفسح المجال أمامهم لتحديد هدفهم المهني مما يمنحهم الثقة بالنفس، ومن ثم تحسين أدائهم في تقديم

الخدمات، ويظهر من جانب آخر ضعف في الدعم المستمر من قبل إدارة صحة ديالى وتشجيع العاملين وإعطائهم الشعور بالتفاؤل.

4. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الناعمة (تنمية وتدريب العاملين) على الابداع التنظيمي في دائرة صحة ديالى، وتشير تلك النتيجة إلى أن دائرة صحة ديالى إذا ما اهتمت بتطوير مهارات العاملين من خلال التنمية الذهنية لديهم بالتدريب المستمر يساهم بشكل مباشر بالتأثير في الابداع التنظيمي.

ثانياً. التوصيات:

التوصية الأولى: تشجيع القيادات الإدارية في دائرة صحة ديالى على العمل بالأساليب الحديثة للاتصال والتواصل مع العاملين.

❖ آلية عمل:

1. توعية الموظفين بمفهوم تبادل الرسائل التي يوجهونها لزملائهم في العمل من أجل تحسين أداء العمل، ورفع الحافز في أداء الواجبات والمهام بكل انسيابية.
 2. تحسين مستويات التواصل مع العاملين عن طريق بناء علاقات ايجابية مع العاملين والانصات لمقترحاتهم وحل المشاكل التي تواجههم أثناء أدائهم الأنشطة المختلفة.
- التوصية الثانية:** ضرورة اهتمام إدارة صحة ديالى في تفويض السلطة للموظفين من الإدارة العليا من أجل اتخاذ القرارات المهمة لسرعة انجاز العمل.

❖ آلية عمل:

1. تمكين الرؤساء لمروسيهم بزيادة مساحة اتخاذ القرارات المهمة ومشاركتها معهم لسرعة انجاز العمل.
 2. تقديم العديد من الحلول للمشكلات التي تحدث داخل دائرة الصحة وبأسرع وقت ممكن.
- التوصية الثالثة:** قيام إدارة صحة ديالى بدعم اتجاهات الموظفين وإعطائهم التفاؤل بشكل دائم، والحفاظ على ترك انطباع قوي لدى الآخرين عند مقابلتهم.

❖ آلية عمل:

1. العمل على تعميق حالة الانسجام والتفاهم بين الموظفين مما يزيد من التفاؤل.
 2. توجيه الموظفين نحو رفع مستوى الأداء، من خلال التركيز على مكانة المعرفة.
- التوصية الرابعة:** حث إدارة دائرة صحة ديالى بالتوجه الفعلي نحو الاهتمام بالإبداع التنظيمي لما له تأثير ايجابي في الأداء الفعلي الذي يمارسه الموظفون.

❖ آلية عمل:

1. الاهتمام بالموظفين وتحفيزهم بواسطة المكافآت المادية والمعنوية، فضلاً عن إظهار الشعور بأنهم جزء من المؤسسة الصحية، وهذا بدوره يزيد من المشاعر الإيجابية.
2. بذل جهود مكثفة ومتواصلة من إدارة صحة ديالى لتعزيز الجهود والنشاطات الرامية إلى إثراء الإبداع التنظيمي لدى الموظفين من أصحاب الخبرات والأفكار.

المصادر

أولاً. المصادر العربية:

1. بنات، أسيل محمد خليل، (2019)، القوة وتكتيكات النفوذ في القيادة وأثرها على المهارات الناعمة في شركات تكنولوجيا المعلومات في الأردن، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.

2. جابر، نوري علي، (2017)، أثر التنظيم الإداري في العمل الإداري/دراسة حالة شركة أور العامة للصناعات الهندسية في الناصرية، مجلة جامعة ذي قار، المجلد (12)، العدد (2)، العراق.
3. الجبوري، نعمه حسن وإسماعيل، أحمد عبدالقادر، (2017)، المعرفة الإدارية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي -بحث ميداني في الشركة العامة لتوزيع الطاقة الكهربائية -الكرخ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (52).
4. الحدراوي، رافد حميد ومحمد، جلال عبدالله، (2020)، استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي/دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السليمانية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (28)، العدد (3)، كردستان، العراق.
5. سعيد، حنان محمد محمد، (2019)، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين -دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
6. شبير، رمضان صلاح، (2016)، المهارات الناعمة وعلاقتها بالتوجهات الريادية لدى طلبة الكليات التقنية والمهنية في محافظة غزة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
7. الطائي، علي حسون والخزعلي، علي سامي عبدالزهرة، (2015)، أثر التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري في المنظمات العامة: بحث مقارنة بين جامعتي بغداد والمستنصرية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (21)، العدد (85).
8. عبد الرحمن، اريج نزار، (2020)، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الإبداع المنظمي/دراسة تحليلية، مجلة دراسات تربوية، العدد (52).
9. العبودي، محمد عبدالحسن عجمي، (2020)، السلوكيات العفوية في مكان العمل وعلاقتها بالديمومة التنظيمية في سياق التأثير التفاعلي للتلوث الثقافي/دراسة حالة في مستشفى الكفيل التخصصي بمحافظة كربلاء المقدسة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة .
10. العدوان، منور محمود وعباس، فرحات، (2017)، دور نظم المعلومات الإدارية بتعزيز المهارات الناعمة لدى العاملين لدى الشركات الصناعية الأردنية، الملتقى الدولي الثاني حول التحول الرقمي للمؤسسات التنبؤية على المعطيات الكبيرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.
11. قويدر، اريج محمد رمضان، (2017)، دور المهارات الناعمة في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير في تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
12. محيسن، كمال علوان وعبدالله، مرتضى منصور، (2019)، استخدام التحليل التمييزي لتقييم دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي/دراسة ميدانية على شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية الكوت الجامعة، المجلد (4)، العدد (2).
13. ميرو، شيرزاد طه، (2017)، دور المهارات الناعمة للقيادة الإدارية في الارتجال المنظمي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في كليات جامعة دهوك، مجلة جامعة دهوك (العلوم الإنسانية والاجتماعية)، المجلد (20)، العدد (2).

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Ahn, S. Y., & Park, D. J., (2018), Corporate social responsibility and corporate longevity: The mediating role of social capital and moral legitimacy in Korea. *Journal of Business Ethics*, 150 (1), 117-134.
2. AlYahya, M. S., Mat, N. B. & Awadh, A. M., (2013), Review of theory of human resource development training (Learning) participation. *Journal of WEI Business and Economics*, 2 (1), 47-58.
3. Ayub, S. H.; Manaf, N. A. & Hamzah, M. R., (2014), Leadership: Communicating Strategically in the 21st Century; *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 155, pp502-506.
4. Baron, I.S. & Agustina, H., (2017), The effectiveness of leadership management training. *Polish Journal of Management Studies*, 16.
5. Beni, K. N., Nursalam, N. & Hasinuddin, M., (2020), Personal Mastery Nursing Models to Improve Quality and Patient Safety Performance. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24 (7).
6. Darna, N., Sule, E. T., Kusman, M. & Yunizar, Y., (2018), The Effect of Organizational Environment on Knowledge Management and Organizational Culture and The Implications on Organizational Survival (A Survey Based on Leaders Perception at Private Higher Education in West Java Province). *Sustainable Collaboration in Business, Technology, Information and Innovation (SCBTII)*, 1(1).
7. Davis, I., (2014), Reflections on Corporate Longevity. *McKinsey Quarterly*, 3(3), 118-122.
8. Dean, S. A., (2017), Soft Skills Needed for the 21st Century Workforce.
9. Delia, N., (2018), the Concept of Leadership. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 18(2), 329-332.
10. Kim, G. & Huh, M. G., (2015), Exploration and Organizational Longevity: The Moderating Role of Strategy and Environment. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(2), 389-414.
11. Merlijn Venus, (2013), Demystifying visionary leadership in search of the essence of effective vision communication, Doctor, The joint research institute of the Rotterdam School of Management (RSM), and the Erasmus School of Economics.
12. Montazeralfaraj, R., Javad Akbarian Bafghi, M., Bahrami, M. A., Ranjbar, M., Kiani, M. M., & Khanjankhani, K., (2018), Providing Components of Personal Mastery for Learner Health Organizations. *Evidence Based Health Policy, Management and Economics*, 2(3), 156-165.
13. Nisula, A. M. & Kianto, A., (2013), Evaluating and developing innovation capabilities with a structured method. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 8, 59-82.
14. Sadq, Zana, Majed, (2019), The role of leadership soft skills in promoting the learning entrepreneurship,, Department of Management, Faculty of Humanities and Social Sciences, Koya University, Iraq, and Visiting Lecturer at Lebanese French University, Iraq), *Journal of Process Management New Technologies*, International Vol. 7, No 1.

15. Snihur, Y., (2016), developing optimal distinctiveness: organizational identity processes in new ventures engaged in business model innovation. *Entrepreneurship & regional development*, 28(3-4), 259-285.
16. Sriruecha & Buajan, (2017), Leadership Soft Skills of the Director That Affects the Performance of the Subordinate at Sub district Health Promoting Hospitals” Chanaphol Sriruecha and Sarichpolchai Buajan/*Procedia-Social and Behavioral Sciences* 237, 1341-1346.
17. Sekaran, U. & Bougie, R., (2010), *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (5th edition), John Wiley & Sons.
18. Taneja, S., Pryor, M. G. & Hayek, M., (2016), Leaping innovation barriers to small business longevity. *Journal of Business Strategy*.
19. Tsirkas, K., Chytiri, A.P. & Bouranta, N., (2020). The gap in soft skills perceptions: a dyadic analysis. *Education + Training*, 62(4), 357-377.
20. Van Driel, H., Volberda, H. W., Eikelboom, S. & Kamerbeek, E., (2015). A co-evolutionary analysis of longevity: Pakhoed and its predecessors. *Business History*, 57(8), 1277-1305.
21. Varela, O. & Mead, E., (2018), Teamwork skill assessment: Development of a measure for academia. *Journal of Education for Business*, 93(4), 172-182.
22. Weitzman, F., (2014), Organizational longevity as a predictor of organizational learning, organizational identity, organizational innovation, and fiscal conservatism. 2000-2019-CSU Theses and Dissertations.
23. Wongkalasin, Khemakorn; Boupphan, Prachak; Ngang, Tang Keow; (2013); Leadership Soft Skills that Affect Organizational Climate of District Health Offices in Khon Kaen, Thailand; *KKU Res. J*; 18(4): 709-720.