

إدارة الذات وتأثيرها بالقيادة التنموية " دراسة نظرية تحليلية "

Self-management and its impact on development leadership "Analytical theoretical study"

م.م. محمد عبد الصاحب جعفر
وزارة التربية – مديرية تربية الرصافة الثانية

المستخلص

يهتم البحث بدراسة العلاقة بين إدارة الذات وتأثيرها بالقيادة التنموية من الناحية النظرية والتحليلية والتي يمكن من خلالها إيجاد التحليل والتفسير للتأثير المباشر لإدارة الذات بالقيادة التنموية وإيضاح كل السبل التي من شأنها ان تكسب مهارات التفكير الابداعي ومهارات ترتيب المهام حسب الاولوية والاهمية والتعلم الذاتي وزيادة المعارف والتطور الذاتي والتخطيط والترتيب الذاتية للفرد وانعكاسها على القيادة ولتجعل منها قيادة تنموية مستدامة من اجل الوصول لحل جميع المشاكل والمعوقات بالأسلوب العلمي.
الكلمات المفتاحية: الذات، إدارة الذات، القيادة، القيادة التنموية.

Abstract:

The research is concerned with studying the relationship between self-management and developmental leadership from a theoretical and analytical perspective, through which an analysis and interpretation of the direct impact of self-management on developmental leadership can be found and to clarify all the ways that would gain creative thinking skills and the skills of arranging tasks according to priority and importance, self-learning, increasing knowledge, self-development and planning. And the individual's personal arrangement and its reflection on the leadership and to make it a sustainable development leadership in order to reach a solution to all problems and obstacles using the scientific method.

Keywords: self, self-management, leadership, developmental leadership.

المقدمة

يُمثل مفهوم الذات مفتاح الشخصية والمدخل الرئيسي لخصائصها ومقوماتها في مختلف جوانب تفاعلها مع البيئة وعلاقتها الدينامية معها، إذ يشكل مفهوم الذات المجال الظاهري الذي يعيش فيه الفرد، ويعني به ذاته كما أنه يتأثر بما يتمتع به من قدرات عقلية ودوافع نفسية تحكم سلوكه وتوجهه في مختلف المجالات، فلا فهم الشخصية ككل، ولا يفهم سلوك الشخص الظاهري سويًا كان أو منحرفًا إلا في ضوء هذه الصورة الكلية التي يكونها عن ذاته. وإنَّ مفهوم الذات يتكون من خلال تفاعل الفرد مع البيئة والنمو التكويني النفسي السليم لمفهوم الذات يحدث في جو يتمكن فيه الفرد من أن يعيش الخبرة فعلاً ويكون قادرًا على قبول ذاته وقبول الآخرين، وإن مفهوم التطابق والتناظر في عملية تطور الشخصية يعني التطابق عدم وجود صراع بين الذات المدركة أو الفعلية وبين الذات المثالية.

ولقد استخدم مفهوم إدارة الذات ليعبر عن جميع الأفكار والمشاعر والمعتقدات المتكونة لدى الفرد عن ذاته والتي تشمل في الغالب خصائصه الجسمية والعقلية والشخصية، كما تعبر عن معتقداته وقيمه وقناعاته وطموحاته السابقة والتي شكلها وبلورها من خلال الأفراد المهمين في حياته وغيرهم لذا فإن مفهوم إدارة الذات يضع عدة أبعاد ومكونات جسمية وعقلية واجتماعية وانفعالية لان إدارة الذات هي عملية استثمار الوقت والقدرات والقابليات والمهارات والمواهب وقدرة الفرد على توجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته وقدراته واستثمارها نحو تحقيق الأهداف التي يروم في الوصول إليها.

فالإنسان يتفاعل مع البيئة التي يعيش فيها وبشكل خاص مع مختلف القيادات ومنها القيادة التنموية الذاتية والتي تدل على إنها قدرة المدير أو القائد أو الفريق على إدارة لوقت وإنجاز الأعمال تلقائياً دون تدخل خارجي حتى يحقق الأهداف المنشودة في الوقت والمكان المناسبين وعلى أكمل وجه. ولهذا يتميز الفرد أو الفريق الذي يعمل في ظل القيادة الذاتية بعدة خصائص أهمها: القدرة على التصرف والإبداع في المواقف الحرجة والتعاون الوثيق بين أعضاء الفريق للتغلب على العوائق بالإمكانات الذاتية. وبناء على هذا تعتبر القيادة الذاتية أرقى أنظمة القيادة الديمقراطية التي حققت نجاحاً باهراً في المؤسسات التعليمية والإنتاجية وغيرها.

أولاً: - أهمية البحث.

تتلخص أهمية البحث من أهمية دراسة المتغيرين في حياتنا اليومية والعملية إذ يُعد البحث محاولة متواضعة للجمع بين توليفة متغيرات لم يتم التطرق إليهما معاً (على حد علم الباحث)، وكذلك يمثل إغناء للمكتبة العراقية، لتكوين إطار نظري ومفاهيمي عن إدارة الذات والقيادة التنموية.

ثانياً: - هدف البحث.

يهدف البحث الى وضع تأطير نظري وفكري لموضوعي إدارة الذات والقيادة التنموية بما يساهم في إثراء الباحثين الآخرين. وتوضيح مدى ارتباط إدارة الذات في القيادة التنموية.

ثالثاً: - مشكلة البحث.

تكمن مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:

- ١- ماهي إدارة الذات. وماهي القيادة التنموية؟
- ٢- ماهي العلاقة بين إدارة الذات والقيادة التنموية؟
- ٣- ماهو تأثير إدارة الذات بالقيادة التنموية؟

رابعاً: - فرضية البحث.

تكمن فرضية البحث الرئيسية بأنه توجد علاقة ارتباط بين إدارة الذات والقيادة التنموية ذات دلالة معنوية في مختلف أنشطة العمل.

خامساً: - منهجية البحث.

إنسجاماً مع عنوان البحث فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي والمنهج التاريخي لكونه منهج ملائم في إيضاح العلاقة بين إدارة الذات والقيادة التنموية.

سادساً: - هيكلية البحث.

تضمن البحث مقدمة وثلاث مباحث وخاتمة واستنتاجات، اذ تضمن المبحث الأول إدارة الذات، اما المبحث الثاني فقد تضمن القيادة التنموية ، اما المبحث الثالث فقد تضمن تأثير إدارة الذات بالقيادة التنموية .

المبحث الاول**إدارة الذات**

استخدم مفهوم إدارة الذات ليعبر عن جميع الأفكار والمشاعر والمعتقدات المتكونة لدى الفرد عن ذاته والتي تشمل في الغالب خصائصه الجسمية والعقلية والشخصية، كما تعبر عن معتقداته وقيمه وقناعاته وطموحاته السابقة والتي شكلها وبلورها من خلال الأفراد المهمين في حياته وغيرهم لذا فان مفهوم إدارة الذات يضع عدة أبعاد ومكونات جسمية وعقلية واجتماعية وانفعالية لان إدارة الذات هي عملية استثمار الوقت والقدرات والقابليات والمهارات والموهب وقدرة الفرد على توجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته وقدراته واستثمارها نحو تحقيق الأهداف التي يروم في الوصول إليها.

المطلب الاول: - تعريف إدارة الذات.

تنوعت و تعددت تعريفات إدارة الذات نظرا لتنوع واختلاف الخلفيات الفكرية و الفلسفية لآراء الكتاب و الباحثين الذين أشاروا لهذا الموضوع بالبحث والتحليل فقد عرفه (Villejo & others, ١٩٩٦) بأنه النشاط الذي يقوم به الافراد لإدارة سلوكياتهم وتحقيق اهداف معينة (Villejo & others, ٢٤٠:١٩٩٦)، فيما عرفه (Goleman) بإدارة الاندفاع والمشاعر المؤلمة والتعامل مع الاضطرابات من خلال عمل المراكز العاطفية جنبا الى جنب مع المراكز التنفيذية في الدماغ في منطقة ما قبل الفص الجبهي والكفايات الخمسة لإدارة

الذات (Goleman، ٦: ١٩٩٨)، كما عرف بأنه القوة الشخصية للسيطرة على ما يحدث في مجالنا أو مساحتنا العقلية والجسدية وقدرتنا على التحكم على ما نقوم به وكيف نفعله وهي تشير الى كفاءتنا والتزامنا لإدارة حياتنا الخاصة وتحقيق طموحنا السامية واحتياجاتنا (Weiss، ٨: ١٩٩٩)، و يعرفها الباحث اجرائيا بأنها (حالة داخلية تتضمن بمعناها العام القدرة والمهارة للسيطرة والتحكم وادارة المشاعر والاندفاعات والانفعالات، بالشكل الذي يعزز السلوكيات الايجابية في التعامل مع الذات ومع الاخرين، ويحقق التكيف مع الظروف والاحداث المتغيرة، و التغلب على العقبات ومواجهتها).

المطلب الثاني: - أهمية إدارة الذات.

لإدارة الذات جذور نفسية وتنظيمية متينة جداً ولها علاقة بأمر غاية في الأهمية في حياة الفرد الشخصية و المنظمة كتحقيق النجاح الشخصي أو/ والتنظيمي وتهذيب النفس وحسن القيادة الشخصية أو/ والتنظيمية، فهي وسيلة الفرد لإدارة يومه وقيادة حياته لتحقيق النجاح، من خلال جعل شخصيته شخصية قوية وذات صفات ايجابية، وهذا ما ينعكس على قدرته على ادارة الاخرين وقيادتهم وتحقيق النصر الشخصي بالتالي تحقيق النصر الجماعي (أبو النصر، ٢٠٠٨: ١٤٠)، وهناك عدة نواحي لأهمية ادارة الذات ومنها الناحية التنظيمية فهي تحافظ على المظاهر الايجابية للقياديين، وتعمق ثقتهم بأنفسهم امام رؤوسهم، مما يغرس الاحساس في نفوس المرؤوسين بالقدرة على تحقيق الاهداف، وانجاز ما مكلفين به من مهام و واجبات، بالكفاءة والدقة والشكل المطلوب (Gardner & Stough)، (٧٠ : ٢٠٠٢، والالمام بكل اعمال وسياسات المنظمة واجراءاتها بالشكل الذي يحقق لهم التميز والمهارة والتألق داخل البيئة التنظيمية (سموعي، ٢٠١٦: ١٧)، ولمتخذ القرار القادر على ادارة ذاته ستكون قراراته اكثر دقة وموضوعية للمنظمة ككل (Staw & Barsade ١٩٩٣: ٣١٠)، من خلال وضوح رؤيته للفرص المتاحة امامه لتحقيق الاهداف المحددة واغتنامها و اجتناب المخاطر (Mittal & Ross، ٣٠٠ : ١٩٩٨، وتسهم في دعم تفكير الفرد وجعله قادرا على حل مشكلات عمله بعقلانية وموضوعية، وبالتالي تصبح مؤشرا له على مدى تطور ادائه التنظيمي، تكسب الفرد القدرة على المرونة في مواجهة التغييرات السريعة والمتلاحقة في البيئة التنظيمية التي تمر بها المنظمات في الوقت الحاضر والتكيف معها (الحريري، ٢٠١١: ١٠٤-١٠٥).

المطلب الثالث: - ابعاد إدارة الذات.

تمثلت ابعاد إدارة الذات والتي حددها (Goleman) بالآتي:

١- ضبط النفس: عملية ادارة العواطف المدمرة والاندفاعات بشكل فعال، والسيطرة على الاحزان والمحن، ويشمل هذا البعد عدم الانزعاج في المواقف الضاغطة، ومعرفة كيفية التعامل مع الاشخاص والمواقف العدائية، ويعرّف بأنه محاولة وضع حد للسلوكيات المعتادة والرغبات التي من شأنها ان تتداخل مع السلوك الموجه نحو الهدف، وعندما يمارس الفرد ضبط النفس فان ذلك يعني تعزيز او تثبيط و الغاء السلوك المعتاد او التلقائي (Muravren & others، ٢٠٠٦: ٥٢٤)، كما يُعرّف بالقدرة على تغيير الذات وتكييفها وذلك

من اجل تكوين توافق افضل بينها وبين المحيط الخارجي، والقدرة على تجاوز او تغيير الاستجابات الداخلية، ووقف النزعات السلوكية غير المرغوبة، والامتناع عنها وعن التصرف بها، وفقا لهذا المنظور يفترض ان يحقق ضبط النفس نتائج ايجابية في الحياة وللأفراد الذين يتمتعون بها وبدرجات عالية و في مختلف المجالات (Tangney & ٢٠٠٤:٢٧٤-٢٧٥, others)، ويعرفه الباحث بانه (التحكم بالعواطف والسيطرة على الانفعالات وكبح المؤثرات المزعجة والحد من السلوكيات غير المرغوب بها، والمحافظة على الهدوء وحسن التعامل مع المواقف الضاغطة بحسب نوع الموقف، ومدى تأثيره واطهار المشاعر الايجابية).

٢- الضمير الحي: يُعرف بانه اداء الاعمال التي تتجاوز متطلبات الدور في الوظيفة وحماية موارد المنظمة والتفاهم والانسجام بين الزملاء (Wang & Wong, ٢٠١٤:٣٦٠-٣٦١)، و الالتزام بالحضور والمواعيد، والمستوى المطلوب من الاداء، والحفاظ على مكان العمل وممتلكاته (٢٠١٢:١٤٤٨، & Bhutto & Mehboob)، وهو السلوكيات التي تجعل الفرد يولي الاهتمام الكبير لعمله عند القيام به كالتمسك الدقيق بجداول اعماله، واداء ما مطلوب، والعمل خارج ساعات الدوام الرسمي ان تطلب الامر (٢٠٠٨:٦٣، Argentero & others)، والافراد الذين يكون لديهم ضمير حي يمتلكون قوة ارادة كبيرة، ومستويات انجاز عالية، والسعي لتحقيق الاهداف وتحمل المسؤوليات (Zhang, ٢٠٠٦:١١٧٦)، والانضباط الذاتي، والتصرف بمسؤولية، وتوجيه السلوك، والتركيز على اهداف اقل و تحقيقها، وفعل الاشياء بشكل جيد، والدقة والتنظيم العالين (Hellriegel & Slocum, ٢٠١١:٨٠)، ويعرفه الباحث بـ (بمجموعة السلوكيات التي تجعل الفرد اكثر اهتماما وبقظة وتركيزا لعمله، وتدفعه للتقيد بإجراءات العمل بدافع ذاتي، والاهتمام بالعمل، والانجاز وتقديم افضل اداء، ومراعاة مكان العمل، و الالتزام و الاخلاص في العمل في ظل المراقبة الذاتية للفرد).

٣- الجدارة بالثقة: الصراحة والصدق في التعامل بين الرئيس ومروؤوسيه وما بين الزملاء، والتوافق بين الافعال والكلمات وعدم التناقض (Whibeck, ١٩٩٥:٤٠٣)، كما تعني ابداء الصدق والنزاهة في القول والفعل (Goleman, ١٩٩٨:٤٤)، فالثقة حالة نفسية يمكن ان تكون سببا أو نتيجة، فلا تعتبر سلوك كما انها لا تمثل خيار بين عدة خيارات (Cho & Ringquist, ٢٠٠٧:١٥)، وتتضمن معتقدات الشخص وتوقعاته حول كيفية التصرف في المواقف المختلفة مع الاخرين، وهي عنصر اساسي من علاقات العمل داخل المنظمات، ويستطيع العاملين تكوينها من خلال سلوكهم اليومي كالا احترام، والدعم العاطفي، والتغذية العكسية، وهي تؤثر على عدد من العمليات التنظيمية كالاتصالات، والتعاون، وتقاسم المعلومات، والانتاجية، والابتكار، والمرونة (Savolainen & Fresno, ٢٠١٢:١٣٠)، ويعرفها الباحث بانها (مجموعة من التوقعات الايجابية التي تنشأ بين طرفين واكثر تتضمن الصدق والنزاهة والصراحة المتبادلة والتعرف على مبادئ ونوايا ومشاعر الاخرين والتطابق بين القول والفعل).

٤- التكيف: ويمثل الانفتاح على الجديد من المعلومات والابتعاد عن الافتراضات القديمة، وذلك من خلال المرونة مع المواقف والاحداث المتغيرة (Spencer & Spencer, ١٩٩٣:٥٠)، ويُعرف بالانفتاح على

المعلومات الجديدة والتخلي عن الاستنتاجات القديمة، وهي تسمح للفرد ان يشعر بالارتياح مع حالات القلق وعدم اليقين وتطبيق افكار جديدة لتحقيق نتائج متميزة (Cherniss & Goleman، ٢٠٠١: ٣٤-٣٥)، والمرونة في التعامل مع التغيير والتحديات (Goleman، ١٩٩٨: ٤٤)، فضلا عن بناء علاقات اجتماعية وتقبل التغيير والتغلب على العقبات (Bukhari، ٢٠٠٨: ١٠٨)، وتشجيع العاملين على الاندماج ومواجهة التحديات وتبني الافكار الجديدة والابداع والاستعداد للبدل والعطاء وتغيير التقليدي (Slocum، ٢٠١١: ٨٨، Hellriegel & Spencer & Spencer، ١٩٩٣: ٥٠)، ويعرفه الباحث بانه (القدرة على التأقلم مع الظروف والاضاع المتغيرة، والمرونة في التعامل معها، ومواجهة التحديات، وتحقيق الاندماج، بالشكل الذي يتلاءم ويتوافق مع المتغيرات الجديدة).

٥- المبادرة: تكوين الفرص التي تؤدي الى تطوير العمل والخذ بزمام الامور وتفعيل الافكار الجديدة وترجمتها الى عمل (الحريري، ٢٠١١: ١١٨)، ويعد التفاؤل عنصرا مهما من عناصر المبادرة، لان الذين لديهم انجاز عالي واستباقي مستمر تكون لديهم مواقف متفائلة تجاه الحياة، ويأملون النجاح، فالذين يملكون المبادرة يتصرفون قبل ان تضطرهم الاحداث للتصرف، وهذا يعني اتخاذ اجراءات استباقية لتجنب الوقوع في المشكلات قبل حدوثها، والاستفادة من الفرص قبل ان يغتنمها ويستثمرها شخصا اخر (Cherniss & Goleman، ٢٠٠١: ١٧٠)، ان الافراد الذين يفتقرون للمبادرة، ويقبل لديهم الدافع نحوها، نجدهم لا يمتلكون القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة، وقراءة الامور بشكل صحيح، وردود افعالهم لا تتناسب مع المواقف التي يمرون بها، ولا يحسمون الامور بشكل نهائي (Morehouse، ٢٠٠٧: ٢٩٦)، ويعرف الباحث المبادرة بانها (القدرة على تبني الافكار الجديدة والتنبؤ بالأحداث وتبني النظرة المستقبلية المتفائلة والسرعة في اغتنام الفرص المتاحة واتخاذ القرارات المناسبة والحاسمة).

المبحث الثاني

القيادة التنموية

تعددت وتنوعت أساليب و أنماط القيادة وفقا لمفاهيم السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وظهرت أنواع وأنماط قيادات حديثة من رحم التطور و كل ما يحيط بالمنظمات على اختلاف اختصاصاتها، فقد استخدم مفهوم إدارة الذات ليعبر عن جميع الأفكار والمشاعر والمعتقدات المتكونة لدى الفرد عن ذاته والتي تشمل في الغالب خصائصه الجسمية والعقلية والشخصية، كما تعبر عن معتقداته وقيمه وقناعاته وطموحاته السابقة والتي شكلها وبلورها من خلال الأفراد المهمين في حياته وغيرهم لذا فان مفهوم إدارة الذات يضع عدة أبعاد ومكونات جسمية وعقلية واجتماعية وانفعالية لان إدارة الذات هي عملية استثمار الوقت والقدرات والقابليات والمهارات والموهب وقدرة الفرد على توجيه مشاعره وأفكاره وإمكانياته وقدراته واستثمارها نحو تحقيق الأهداف التي يروم في الوصول إليها. لذلك سيناقتش الباحث هذا النمط القيادي المهم من خلال الاتي:

المطلب الاول: - تعريف القيادة التنموية.

كغيرها من المفاهيم السلوكية عرفت القيادة التنموية بعدة تعريفات ومنها بانها القيادة المرتكزة على القدوة المثلى للموظفين، والاهتمام بهم ودعمهم، وتحفيزهم، ومع الالتزام بالقيم الاساسية، والاخلاق المهنية، للارتقاء بالأداء من خلال المشاركة والابداع، وتقبل النقد البناء(Larsson & et.al، ٢٠٠٣:١٨)، وعرفت ايضا بانها القدرة على تنمية الموظفين والمنظمات، من خلال التأثير المباشر (Yen & et. al، ٢٠٢٢:٩٣)، والتدريب، والتعلم، للارتقاء بالأداء الفردي والجماعي(Wilson، ٢٠٠٤:٨)، وكذلك تمثل التوجه التنموي للقائد نحو الموظفين، وايجاد الطريقة الملائمة التي يمكن من خلالها التأثير بهم، ومساعدتهم على النجاح في بيئة الأعمال الحالية(Rafferty & Griffin، ٢٠٠٦:٣٧)، ويعرفها الباحث بانها ذلك (النمط القيادي المقصود القائم على التنمية، واحداث التأثير الايجابي المتعمد، والمقترن بامتلاك القائد القيم الاخلاقية، والنظرة التنموية المستشرية للمستقبل، والاستماع لمروسيه وتدريبهم تحفيزهم والاهتمام التفكير الابداعي، وتعزيز ذلك بما يمتلكه من سمات شخصية) .

المطلب الثاني:- أهمية القيادة التنموية .

إن القيادة التنموية تعد اليوم ذلك النوع المهم من القيادة الذي تحتاجه المنظمات كونها تقوم على إحداث تغييرات جوهرية بإقناع الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من الانية او الاجل القريب والمتوسط(فهي مصطبغة بصبغة استراتيجية) وتعمل على توسيع اهتماماتهم(Lakhani & et.al، ٢٠٠٧:٨)، وتعمق مستوى إدراكهم، وتقبلهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزيمي، والحفز الإلهامي، والاهتمام الفردي(Gilley & et.al، ٢٠١٤:٣٩٢-٣٩٣)، والتشجيع الابداعي، والغوص بين طيات ذواتهم وكشف الجانب الروحي لديهم(Ovie & Bryan، ٢٠١٤:١١٨)، هذا من جهة و من جهة اخرى فالعقبات التي بدا يشهدها مكان العمل كصعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة وفي وقتها المناسب، مع البيئة المضطربة(حبيل والشريف، ٢٠٢١:٢٠)، والتسارع الكبير للتقدم التكنولوجي، وحتى الاحداث غير الطبيعية على المستوى العالمي وغير المحسوب لها(Kriel، ٢٠٠٨:٣١)، اصبح من الصعوبة بمكان للقيادة ان يؤديوا بمفردهم جميع عمليات صنع القرار اللازمة لتحقيق النجاح(Annika & Tomi، ٢٠٢٢:٤)، لذلك اصبحت الحاجة ملحة الى قيادة تشكل مثالا يحتذى به من الموظفين لكي يمارس القائد من خلالها تأثيره عليهم، ويطورهم ويرفع مهاراتهم وقدراتهم ويزرع فيهم القدرات القيادية(Gilley & et.al، ٢٠١٤:٣٨٨)، ويحفزهم على بذل الجهد وتبني الابداع، وتحمل المسؤولية ليكونوا ركن مهم من اركان قيادته، ومحور عملياتي مهني مرن وقوي، وعامل تكيفي واسع ليشكلوا معا ثنائية النجاح وديمومته(Wyk، ٢٠١٦:٢٢)، ومركز متميزا لإنجاز المهام والاعمال المكلفين بها، وصولا لتحقيق ما يصبوا اليه ثلاثي العمل الاداري المتمثل بالمنظمة واداراتها والموظفين، واصحاب المصلحة الذين يستفيدون من الخدمة التي تقدمها المنظمة(Heavey & Simsek، ٢٠١٥:٩٤٤) .

المطلب الثالث: - أبعاد القيادة التنموية.

بالاعتماد على نموذج القيادة التنموية الذي أعده (Larsson & et.al، ٢٠٠٣)، وبالاطلاع على مختلف البحوث والدراسات العربية والاجنبية التي اشارت للقيادة التنموية، وجد الباحث ان هناك اتفاق تام على ان ابعاد القيادة التنموية تتضمن (النموذج المثالي) والذي يشمل ضمنا (قاعدة القيم، المثال الجيد، المسؤولية)، و(الاعتبار الفردي) والذي تشمل ضمنا (الدعم- المواجهة)، و(التحفيز والالهام) والذي تشمل ضمنا (تعزيز المشاركة، تعزيز الابداع).

١- بُد النموذج المثالي:- يتميز بالاعتماد على الذات، والجانب الأخلاقي، والسمات الشخصية، والقيم، والمثال الجيد والمسؤولية الذاتية اذ يرى (Colditz، ٢٠٠٧) ان القائد نموذج يحتذى به من قبل الاخرين (Khan & al. et، ١:٢٠٢١)، وهو (اي القائد) يرسل رسالة ضمنية مفادها انه ينخرط في سلوكيات خاصة به كنموذج صالح ولديه من الكفاءة والسمات ما يؤهله لذلك، من أجل تقديم صورة متكاملة عنه كقائد (Ljungblom)، (٥٨:٢٠١٢)، والتصرف بطريقة تزرع الثقة بمرؤوسيه، ويظهر مستوى عالٍ من الكفاءة الذاتية والأخلاقية، القادة التنمويون وفقا لهذا البعد يمكنهم التصرف بمصداقية على أساس الأصالة، والقُدوة، والنزاهة، واحترام القيم والمعتقدات الاصلية، وبلورتها في مواقفه القيادية، ويتضمن هذا البعد ثلاثة مضامين فرعية هي قاعدة القيمة (Value Base) و المسؤولية (Responsibility) و المثال الجيد او القُدوة (Good Example) (Bergman، ٦:٢٠٢١)، ويعرف الباحث البعد اجرائيا ب(مجموعة السمات الشخصية الايجابية للقائد والتي يعكسها مهنيا على بيئة العمل والموظفين ويحاول من خلالها التأثير بهم ايجابيا وجعلها سلوكا مستداما لهم).

٢- بُد الاهتمام بالموظفين (الاعتبار الفردي) :- يشير الى تقديم الدعم (ماديا او معنويا) للموظفين، و تعزيز التفاعلات التي تشعرهم بالأهمية والكفاءة، و التي بدورها ترفع من امكانياتهم للإداء العالي والتنمية (Berjman، ٧:٢٠٢١)، و يتضمن ايضا تصور الموظفين حول دور ادارة المنظمة و مساهمتها في حماية حقوقهم و مصالحهم (Larsson، ٢٥٧:٢٠٠٣)، و هناك من يضيف على هذا البعد الدعم الاجتماعي و العاطفي و المعلوماتي (Matthews، ١-٢:٢٠١٧)، و الاخير يمثل تقديم المعلومات الكافية للموظفين بشكل رسمي او غير رسمي، لتمكينهم من التعامل مع مجريات العمل و مشكلاته، و تطوراته، فيرتفع نسق الاداء (Gilley & et.al، ٣٩٢:٢٠١٤)، و يتكون البعد مضمونين فرعيين هما الدعم (Support) والمواجهة (Confront) (Oubibi & et.al، ٣:٢٠٢٢)، و يعرف الباحث هذا البعد ب(قدرة القادة التنمويون على ابداء الاهتمام ماديا و معنويا بالموظفين، و مراعاة مصالحهم، و القدرة على التواصل الفعال، و التعامل المناسب مع الموظفين غير الملتزمين او مثيري المشاكل، و تقديم النصح و الارشاد، و ادارة الصراع بشكل بناء و بما يحقق جو عمل صحي و ايجابي).

٣- بعد التحفيز و الإلهام:- يدفع اسلوب القيادة التنموية انجاز اهداف كثيرة وزيادة الجهد المبذول بواسطة التحفيز والإلهام(Delle & Searle،٢٠٢٠:٣)، وبما يعزز المشاركة والفهم المشترك للأهداف العليا (Brigid & Lester،٢٠١٠:٢١٧)، فالإلهام هو بناء حالة معرفية تحفيزية للموظف يتم ادكاؤها من خلال فكرة معينة والتي تستهدف تحقيق غرض معين، ويمثل ايضا تجربه عفوية تحفيزية لأفكار وجهود الموظف(Dorcak،٢٠١٢:٢٣)، وهذه التجربة لا يتم فرضها بالقوة وانما بالإرادة والعمل(Neumuller،٢٠٢٢:٧-٨)، اما التحفيز فهو يؤدي الى زيادة الرغبة في بذل مستوى عالٍ من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية،(McKinney،٢٠٢٠:٢٠)، والمشاركة في العمل بأقصى طاقة بوصفه قوة دافعة تتضمن التشجيع والتهيئة الذهنية للموظفين والمكافأة ودليل على احترام الذات لهم من قبل ادارتهم (Stephen) & et.al،٢٠١١:٤٤٩، و توفير مجموعة من الأدوات والتسهيلات اللازمة لدعم تنفيذ المهام والواجبات، واذكاء روح العمل الفردي والجماعي(Asnah & et.al،٢٠٢١:٩٥)، وكما البعدين السابقين يتضمن البعد مكونان فرعيان هما(تعزيز المشاركة Promote Participation)، و(تعزيز الإبداع Creativity)(Jufrizen & et.al،٢٠٢١:٨٧-٨٨)، ويعرفه الباحث اجرائيا ب(قدرة القائد على ان يكون ملهما و محفزا لتابعيه من خلال سماته الشخصية و مثابرتة و اداءه لأعماله و واجباته على اتم وجه).

المبحث الثالث

تأثير إدارة الذات بالقيادة التنموية

إنَّ حسن إدارة الانسان لذاته وقدرته في التعامل معها بشكل كفؤ من علامات النجاح في الحياة وفي مقابل ذلك فان فشله مع ذاته يعني فشله في حياته، فإدارة الذات يمكن لها ان تعزز الاداء والثقة بالنفس وتساعده بالقيادة التنموية سواء للإدارة الحكومية أو للمنظمة أو للمؤسسة.

وبعدما تم تبيان إدارة الذات بإنها قدرة القائد الشخصية على التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الآخرين، ومعرفة بقدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية لتفعيل القيادة التنموية. وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة على عواطفه ومشاعره الذاتية، والقدرة على ضبط النفس والشهوات بمختلف أنواعها ومستوياتها المادية والمعنوية لتحقيق قيادة تنموية مستدامة داخل المؤسسة او المنظمة. وتعني كذلك استفادة الإنسان من قدراته وإمكانياته وتحديد أهدافه بدقة، والتركيز على متابعة تحقيقها. وبذلك يحصل للشخصية الارتقاء والتطوير وهي الغاية المقصودة.

إذ تتبين علاقة إدارة الذات بالقيادة التنموية من خلال كونها تتبع من الداخل أي من الإرادة المستقلة التي تعني المقدره على اتخاذ القرارات والاختبارات أي المقدره على الفعل، وتركز إدارة الذات على الحفاظ على التوازن بين الإنتاج والقدرة على الإنتاج، أي إنها تنطوي على عملية مستمرة من التفكير، والبحث عن ردود الفعل، وفهم تأثير الفرد على الآخرين. إن القادة الذين يتقنون هذا الفن لا يتفوقون في أدوارهم فحسب، بل

يعززون أيضاً ثقافة النمو والمساءلة داخل مؤسساتهم. ويمكن تتبع العلاقة من خلال مجموعة إستراتيجيات مهمة، وهي كالاتي (٢٠٢٤، faster capital):

١- الممارسات التأملية: والتي يمكن أن يؤدي دمج الممارسات التأملية في الروتين اليومي إلى تعزيز الوعي الذاتي لدى القائد التنموي بشكل كبير. وقد يتضمن ذلك الاحتفاظ بمذكرة لتسجيل القرارات والعواطف والنتائج، مما يسمح للقادة بمراقبة الأنماط في سلوكهم وعمليات التفكير مع مرور الوقت.

٢- أنظمة التعليقات: إذ يعد إنشاء أنظمة تعليقات رسمية وغير رسمية أمرًا بالغ الأهمية. يمكن للقادة المشاركة في ردود الفعل الشاملة، حيث يتلقون تقييمات مجهولة المصدر من الزملاء والمرؤوسين والرؤساء. تساعد هذه الرؤية الشاملة القادة على فهم كيفية إدراك أفعالهم وتأثيراتها على ديناميكيات الفريق.

٣- تدريب الذكاء العاطفي: الذكاء العاطفي هو حجر الزاوية في الوعي الذاتي. يمكن للقادة التنمويين المشاركة في ورش العمل والدورات التدريبية لتحسين قدرتهم على التعرف على عواطفهم وإدارتها، وكذلك التعاطف مع الآخرين. يتضمن هذا التدريب غالبًا سيناريوهات لعب الأدوار لممارسة الاستجابات للمواقف الصعبة.

٤- أساليب اليقظة الذهنية: يمكن أن تساعد اليقظة الذهنية والتأمل القادة على أن يصبحوا أكثر وعياً بأفكارهم ومشاعرهم في الوقت الحالي. يمكن أن تؤدي حالة الوعي المتزايدة هذه إلى اتخاذ قرارات أفضل واتباع نهج أكثر تفكيراً في القيادة.

٥- التدريب والتوجيه: العمل مع مدرب أو مرشد يزود القادة بمنظور خارجي. يمكن لهؤلاء المحترفين الإشارة إلى النقاط العمياء وتقديم إرشادات حول كيفية التعامل مع الديناميكيات المعقدة بين الأشخاص.

ومن خلال دمج هذه الاستراتيجيات، لا يقوم القادة بتطوير فهم أعمق لأنفسهم فحسب، بل يقومون أيضاً بخلق بيئة يتم فيها تقدير الشفافية والتواصل والتحسين المستمر. وهذا بدوره يؤدي إلى القيادة الفعالة ويساهم في النجاح الشامل للأعمال.

وهناك العديد من المقومات الأساسية لإدارة الذات التي يكون تأثيرها ناجحاً في القيادة التنموية عند الأخذ بها، وهي الاتي:

١- مهارات اتخاذ القرار وحل المشكلات.

يمثل اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية والمحور الذي تدور عليه عملياتها ووظائفها وكافة الأنشطة والجراءات الأخرى من تخطيط، وتنظيم، وإشراف، واتصال وتدريب، وتقييم، وتحديد أهداف وسياسات وغيرها من الأمور، فجميع الأنشطة الإدارية ماهي في الواقع إلى نتائج لمجموعة من القرارات التي تتخذها الإدارة، ولذلك يعتبر اتخاذ القرار هو المحك الحقيقي لمقدرة القادة الإداريين على القيادة. واتخاذ القرار هو مرحلة حاسمة يتم من خلالها اختيار الاستجابة المناسبة للمثير وتعتمد على دقة اختيار الاستجابة وسرعتها، واختيار البديل الأفضل من بين البدائل الذي نستطيع من خلاله إيجاد حل للمشكلة أو الموقف وجمع المعلومات

ودراستها بعمق وتفكير، ومن ثم اختيار أفضل الحلول المقترحة لحل تلك المشكلة، والذي يحدث اثرا ايجابياً يمكن ان يحقق النتائج المرغوب بها.

٢- الصفات الشخصية.

يتميز الفرد القادر على إدارة الذات بمجموعة من السمات منها: مستوى الذكاء والدقة في إنجاز الأعمال والصبر والتأني في معالجة الأمور والمرونة في التأقلم مع المتغيرات، وقوة الشخصية، وعدم التردد، والاطلاع العام، والرغبة في التطور، وغيرها من الصفات. وان جميع هذه الصفات إذا ما استغلت بشكل ايجابي وتم تنميتها وتطويرها باستمرار في زيادة فعاليتها فإنها تؤدي إلى إدارة ذاتية جيدة.

٣- المعارف والمعلومات الاولية.

تتمثل هذه المعارف والمعلومات الاولية في الخطط والأهداف المنظمة بشكل عام، وتحديد معرفة الأهداف الشخصية للفرد التي على أساسها يتم تحديد الأساليب المناسبة لتحقيقها، كما تتطلب معرفة الفرد الاقسام المنظمة وكيفية ارتباطها وتكاملها معاً، ومعرفة المهام والواجبات والارتباطات الملقاة على عاتقه. ووجود أهداف واضحة ومحددة للعمل الذي يقوم به الفرد وأهداف واضحة أمام الفرد مما يساعده في تحديد مسار المستقبل وسيزيد من ثقة الفرد بنفسه وتحديد الفرد لأهدافه المستقبلية.

٤- الاهتمام بالصحة العامة.

الصحة العامة هي خلو الانسان من الامراض الجسمية والعاهات والتشوهات من جميع الجوانب العقلية والجسمية والروحية فالإنسان مركب من هذه الجوانب الثلاثة حيث أنه أي خلل في أي جانب منها يؤثر على الصحة العامة للفرد، ولهذا يجب المحافظة على صحة الروح من الشبهات والجفاف الايماني والكفر والنفاق والعصيان، وحفظ العقل من الخرافات والأساطير والأهواء وحفظ الجسد من الأمراض من أجل الحصول على صحة جيدة وجسم سليم خال من الأمراض والابوئة.

الخاتمة.

ختاماً توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات يمكن إجمالها وفقاً للآتي:

أولاً: - الاستنتاجات.

توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات أهمها:

١- إنَّ عدم وجود جو نفسي سليم للفرد بصورة عامة يمكنه من بناء ذاته بصورة صحيحة لن تمكنه من إيجاد قيادة تنموية قادرة على مواجهة مختلف التحديات.

٢- وجود علاقة ارتباط بين إدارة الذات والقيادة التنموية، وهذا مؤشر على انه كلما كانت هناك إدارة للذات بمستوى كبير كلما تحققت جدية في العمل بصورة كبيرة.

٣- إنَّ الإدارة الذاتية للفرد تتميز بكونها تعمل ضمن فريق متكامل يحقق تعاوناً اجتماعياً وقيادياً تنموياً يمكنه التغلب على جميع التحديات والصعوبات التي تواجه جميع الانشطة.

٤- تتميز الإدارة الذاتية بكونها تعمل عملاً جماعياً تحت قيادة هدفها الرئيسي تنمية قدرات الفرد.

ثانياً: - التوصيات.

توصل البحث الى عدد من التوصيات أهمها:

١- العمل على إعطاء المجال للأفراد من أجل تنمية ذواتهم القيادية وذلك بالاعتماد على الرقابة الذاتية لأنفسهم، لتحقيق بذلك قيادة تنموية.

٢- العمل على تبني القيادات العليا طرح مفاهيم إدارة حديثة، والعمل على غرسها في ذوات الافراد العاملين؛ كالرقابة الذاتية والثقة التنظيمية، ويتم ذلك من خلال اشتراك الإدارة العليا والعاملين في دورات تدريبية تطويرية تعنى بهذه الأفكار المعاصرة.

٣- العمل على إعادة تنظيم وطرح الأهداف ذات السلوكيات التنظيمية القيادية، إذ تتصف بطابع التطوير والتحدي للأفراد للعاملين وبما يفسح المجال للابتكار والتطوير والابداع القيادي التنموي.

المصادر

أولاً- الكتب العربية والاجنبية

١. ابو النصر، مدحت، (٢٠٠٨)، ادارة الذات المفهوم والاهمية والمحاور، ط ١، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٢. الحريري، رافده عمر، (٢٠١١)، اتجاهات ادارية معاصرة، ط ١، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان-الاردن .
٣. Cherniss, Cary. & Goleman, Daneil. (٢٠٠١), *The Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for Measure, & Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, & Organizations*, San Francisco: Jossey – Bass
٤. Goleman, Daneil, (٢٠٠٠), *Leadership that gets results*, Harvard Business review, New York: Bontom Books
٥. Goleman, Daniel, (١٩٩٨), *Working with Emotional Intelligence*, ٦th ed, New York: Bantam Books,U.S.A.
٦. Hellriegel, Don, Slocum W. John, (٢٠١١), *Organizational Behavior*, ١٣th ed, Mason, Ohio: South-Western Cengage Learning, USA.
٧. Lakhani, K R., Jeppesen, L. B., Lohse, P. A., & Panetta, J. A., (٢٠٠٧), *The value of openness in scientific problem solving*, Cambridge, MA: Harvard Business Press.
٨. Soleman, H., & Abu-Bader., (٢٠٢١), *Using Statistical Methods in Social Science Research, With a Complete SPSS Guide* Oxford University Press.
٩. Spencer, M. Lyle & Spencer, M. Signe, (١٩٩٣), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, ١st ed, Publisher: Wiley, New York: Wiley
١٠. Weiss, H. Donald, (١٩٩٩), *The Self-management Workshop: Helping People Take Control of Their Lives and Their Work a Trainer's Guide* , ١٠th ed, Broadway, New York, NY.

ثانياً- الاطاريح العربية والاجنبية

١. داغر، منقذ محمد/ (١٩٩٧)، القيادات المحلية في العراق في العهدين الملكي والجمهوري، دراسة توثيقية ميدانية لتعاقبهم، اتجاهاتهم الوظيفية وعلاقتها بخلفياتهم، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
٢. حبيل، بشرى، والشريف، حورية علي، (١٩٩١)، دور القيادة التنموية في تحقيق التميز الوظيفي لدى اساتذة الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة المسيلة، رسالة ماجستير، الجزائر.
٣. Kriel, Ignatius Gerhard., (٢٠٠٨), *Developmental Leadership Behavior & affective commitment: An explorative study*, A thesis in the subject Human Resources Development at the University of Africa, submitted in part fulfilment of the requirements for the degree of Magister Technologize.
٤. McKinney, Lawren., (٢٠٢٠), *Developing Mentoring Relationships Among Collegiate Coaches Using Developmental Leadership Strategies*, A Thesis Capstone Submitted to the

Faculty of the Department of Leadership Education College of Education of Winona State University.

٥. Neumuller, Kathrin., (٢٠٢٢), Frontline Employee Inspiration in Retailing Conceptualization Scale Development, Sources, and Customer Outcomes, Dissertation of the University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences, International Affairs and Computer Science, to obtain the title of Doctor of Philosophy in Management, Thomas Rudolph, Heiner Evanschitzky

٦. Wilson, Michael, Stanley., (٢٠٠٤), Effective developmental leadership: a study of the traits and behaviors of a leader who develops both people and the organization, A Dissertation Submitted to the Graduate Faculty of the Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in The Department of Human Resource Education and Workforce Development.

٧. Wyk, Jo-Ansie van., (٢٠١٦), Crouching tigers, leaping lions? Developmental leadership lessons for South Africa from China and Malaysia, the Regional Conference on Building Democratic Developmental States for Economic Transformation in Southern Africa, organized by the United Nations Economic Commission for Africa (UNECA), Open Society Initiative for Southern Africa (OSISA), Southern African Trust and the United Nations Development Programme, ٢٠-٢٢ July ٢٠١٥, Pretoria, South Africa.

ثالثا. المجلات العربية والاجنبية

١. سموعي، رفاء فرج، (٢٠١٦)، السلوك التنظيمي علم وفن معاصر، بحث مقدم الى كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية.

٢. Dorczak, Roman., (٢٠١٢), Developmental leadership an attempt to define specific city of educational leadership, Zarzadzanie Publiczne, Vol. ٤, No.

٣. Heavey, C. & Simsek, Z., (٢٠١٥), Transactive memory systems & firm performance: an upper echelons perspective, Organization Science, Vol.

٤. Larsson, Garry., Carlstedt, L., Andersson, J S., Andersson, L M., Danielsson, E., Johansson, A., Johansson, E., Michel, P O., & Robertson, IL. (٢٠٠٣), A comprehensive system for leader evaluation and development, A Leadership & Organization Development Journal,

٥. Mittal, Vikas & Ross, T. William, (١٩٩٨), The impact of positive and Negative affect and issue framing on issue interpretation and risk taking, Article of Organization Behavior and human decision processes, Vol.

٦. Annika J. Blomberg., & Tomi J. Kallio, (٢٠٢٢), A review of the physical context of creativity: A three-dimensional framework for investigating the physical context of creativity, *International Journal of Management Reviews*, Vol.
٧. Argentero, Piergiorigo, Cortese, Claudio and Ferretti, Maria Santaerretti, (٢٠٠٨), An Evaluation Of Organization Citizenship Behavior: Psychometric Characteristics of The Italian Version of Podsakoff, *Organizational citizenship behavior journal*, vol. ١٥, no.
٨. Asnah, Eka., Febrianti, Sabri., & Antoni, Nasfi., (٢٠٢١), Organizational Culture and Motivation Toward Job Satisfaction of Bank "XYZ" Employees, *International Journal of Social and Management*, Vol. ٢, No.
٩. Bergman. David., Marie, Gustafsson-Senden., & Erik, Berntson., (٢٠٢١), From Believing to Doing: The Association Between Leadership Self-Efficacy and the Developmental Leadership Model, *Organizational Psychology*, a section of the journal *Frontiers in Psychology*, Vol.
١٠. Brigid, Carroll., & Lester, Levy., (٢٠١٠), Leadership Development as Identity Construction, *Management Communication Quarterly*, Vol.
١١. Bukhari, Zirgham ullah, (٢٠٠٨), Key Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Banking Sector of Pakistan, *International Journal of business and management*, vol.
١٢. Cho, Yoon Jik, & Ringquist Evan, (٢٠٠٧), Trustworthiness, Leadership & Organizational Performance: Longitudinal Analysis, In Prepared for the ٩th ed, *National Public Management Research Tucson, AZ*
١٣. Delle, Eric., & Searle, Ben., (٢٠٢٠), Career Adaptability: The Role of Developmental Leadership and Career Optimism, *Journal of Career Development* July ٢٠٢٠.
١٤. Gardner, Lisa & Stough, Con, (٢٠٠٢), Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers, *Journal of leadership and organization*, vol. ٣٢, no.
١٥. Gilley, Jerry W., Paul, M. Shelton., & Ann, Gilley., (٢٠١٤), Developmental Leadership: A New Perspective for Human Resource Development, *Developing Human Resources*, Vol. ١٣, No.
١٦. Jufrizen, Mukmin., Dinda, Nurmala., Hanifah, Jasin., (٢٠٢١), Effect of Moderation of Work Motivation on the Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment and Employee Performance, *International Journal of Business Economics*, Vol., ٢, Issue.

١٧. Khan, Syed Abdul Rehman., Hafiz, Muhammad., Ziad, Abdul-haq., Muhammad, Umar., Zhang Yu., (٢٠٢١), Digital technology and circular economy practices: A strategy to improve organizational performance, Bussiness Strategy of Development journal, Vol.٨, No.
١٨. Larsson, Garry., (٢٠٠٣), The Developmental leadership Questionnaire: Some Psychometric Properties, Scandinavian Journal of Psychology, Vol.
١٩. Rafferty, E, & Griffin,M. A,(٢٠٠٦), Refining individualized consideration: Distinguishing leadership, Journal of Occupational and Organizational Psychology.
٢٠. Ljungblom, Mia., (٢٠١٢), A Comparative Study Between Developmental leadership and Lean Leadership – Similarities and Differences, Management and Production Engineering Review, Vol.
٢١. Matthews, Gerald, (٢٠١٧), Cognitive-Adaptive Trait Theory: A Shift in Perspective on Personality, Journal of Personality, Vol.
٢٢. Mehboob, Farhan & Bhutto, Niaz, (٢٠١٢), Job Satisfaction as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior A Study of Faculty Members at Business Institutes, Interdisciplinary Journal of contemporary research in, vol.
٢٣. Morehouse, M.M. (٢٠٠٧). An exploration of emotional intelligence across career arenas. Journal of Leadership & Organization Development, Vol.
٢٤. Muraven, M., Shmueli, D., & Burkley, E. (٢٠٠٦). Conserving selfcontrol strength. Journal of personality and social psychology, vol.
٢٥. Oubibi, Mohamed., Antony, Fute., Weilong, Xiao., Binghai, Sun., & Yueliang, Zhou., (٢٠٢٢), Perceived Organizational Support and Career Satisfaction among Chinese Teachers: The Mediation Effects of Job Crafting and Work Engagement during COVID-١٩, The Mediation Effects of Job Crafting and Work Engagement during Sustainability, Sustainability, No.
٢٦. Ovie, Ejumudo., Bryan, Kelly., (٢٠١٤), The Democracy/Environmental Justice Challenge in Nigeria's Niger Delta and the Developmental Leadership and Governance Culture Imperative, Journal of Economics and Sustainable Development, Vol.
٢٧. Savolainen, Taina & Fresno, Palmira López, (٢٠١٢), Trust in Leadership for Sustaining Innovations How Leaders Enact on Showing Trustworthiness, Nang Yan Business Journal, vol.
٢٨. Staw, B. M. & Barsade, S. G. (١٩٩٣). Affect & managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-&- smarter hypotheses. Administrative Science Quarterly, Vol.

٢٩. Stephen, P., Gonzalez, Jonathan N. Metzler., & Maria, Newton., (٢٠١١), The Influence of a Simulated 'Pep Talk' on Athlete Inspiration, Situational ٣٦. Motivation, and Emotion, International Journal of Sports Science & Coaching Vol.
٣٠. Tangney, J. P., Baumeister, R. F, & Boone, A. L. (٢٠٠٤). High self- control predicts good adjustment, less pathology, better grades, and interpersonal success. Journal of personality,vol.
٣١. Villejo, E. Ronald , Humphrey, Laura Lynn & Kirschenbaum,S. Daniel,(١٩٩٦), Affect and Self-Regulation in Binge Eaters, Effects of Activating Family Images,vol.
٣٢. Wang, Jin and Wong, Chak Keung,(٢٠١٤), A Comparative Study on the Measurement Scales of Organizational Citizenship Behavior Within China's Hotel Industry, Journal of China Tourism Research,vol.٦,no.
٣٣. Whibeck, C. (١٩٩٥). Truth and trustworthiness in Research , Science and Engineering Ethies.
٣٤. Yen, Phin, Ng., Oscar, Dousin, Kota, Kinabalu., & Sabah, Balvinder, Kaur Kler.,(٢٠٢٢), Conceptualizing Person-environment Fit and the Meaning of Work for Tourist Guides in Malaysia, International Journal of Human Resource Studies, Vol. ١٢, No. ١.
٣٥. Zhang, L. (٢٠٠٦), Thinking Styles & the Big Five Personality Traits ١١٧.Revisited. Personality & Individual Differences.