

القيادة المثالية وانعكاسها على المرونة المهنية دراسة تحليلية في مديريات بلديات صلاح الدين

Ideal leadership and its reflection on professional resilience: an analytical study in the directorates of Salah al-Din municipalities

أ.م. د فراس حسين علوان
Asst. prof. Dr. Firas Hussein
Alwan
firas_maw2005@tu.edu
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت
College of Administration and
Economics - Tikrit University

عبدالسّاتر صالح محمد
Abdul Sattar Saleh Mohammed
alsatarabd80@gmail.com
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة تكريت
College of Administration and
Economics - Tikrit University

المستخلص

يهدف البحث الى التعرف على دور القيادة المثالية بأبعادها (مواجهة التحديات , تمكين الآخرين, رفع معنويات العاملين) وانعكاسها على المرونة المهنية، وتحديد طبيعة علاقات الارتباط والاثّر بين متغيرات البحث، وضع الباحث أسئلة رئيسية للدراسة ما مدى تطبيق القيادة المثالية وانعكاسها على المرونة المهنية في المنظمة المبحوثة، ومن ثم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية للإجابة على تلك الأسئلة والتي تم توضيحها في مخطط الدراسة الافتراضي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليل كمنهج أساسي للبحث، واختيرت مديريات بلديات صلاح الدين كميدان للبحث، واستخدم الباحث أسلوب العينة القصدية في اختيار عينة البحث والمتضمنة القيادات العاملين في المديرية، إذ قام الباحث بتوزيع (277) استمارة واسترجع منها (264) استمارة صالحة للتحليل، وقد تم استخدام البرمجة الإحصائية الجاهزة SPSS لاحتساب التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة وكذلك اختبار فرضيات البحث.

وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المثالية بصور إجمالية مع المرونة المهنية بصورة إجمالية، وهناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للقيادة المثالية بصورة إجمالية في المرونة المهنية بصورة إجمالية، وأوصى البحث بضرورة وضع قادة المنظمة المبادئ التي ينبغي ان يتعامل بها العاملين داخل المنظمة، فضلاً عن إيلاء الاهتمام من قبل القادة في المديرية برفع معنوياتهم وتخصيص الوقت اللازم للاستماع لمتطلباتهم وتلبيةها.

الكلمات المفتاحية: القيادة المثالية، المرونة المهنية.

Abstract

The current research aims to demonstrate the ideal leadership and its reflection on professional flexibility, and to determine the nature of the correlation and impact relationships between the research variables. The study adopted the descriptive analytical approach as a basic approach for the research, and the directorates of Salah al-Din municipalities were chosen as a field for the research. The ready-made SPSS statistical programming was used to calculate the frequencies, percentages, arithmetic mean, and standard deviations for each of the study variables, as well as to test the research hypotheses.

The research reached a set of conclusions, the most important of which is that there is a significant correlation between ideal leadership in general terms with professional flexibility in general, and there is a significant effect of ideal leadership in general in professional flexibility in general. By the workers within the organization, as well as paying attention by the leaders in the directorate to raise their morale and allocate the necessary time to listen to their requirements and meet them.

Keywords: ideal leadership, professional flexibility.

1- المقدمة

أصبحت المنافسة بين المنظمات اليوم أكثر صرامة وتتطلب القدرة على التنافس مع المنظمات الأخرى، إذ يتم تحديد قدرة المنظمة على البقاء في خضم المنافسة الشديدة من خلال مواردها البشرية، إذ يتطلب التغيير في

النموذج من المنافسة القائمة على المواد إلى المنافسة القائمة على المعرفة أن يكون لدى المنظمات موارد بشرية عالية الجودة لاكتساب ميزة تنافسية وموارد بشرية إبداعية ومبتكرة في الاستجابة للبيئات المتغيرة، ولامتلاك تلك الموارد ينبغي التركيز على تطوير الدافع لدى العاملين لتحسين إنتاجيتهم، الأمر الذي يتطلب قيادة تتميز بمهارات عالية وتكون نموذجاً يحتذى به من قبل العاملين.

وتتسم القيادة المثالية بتأثيرها على أنشطة فرد أو مجموعة من الأفراد في محاولة لتحقيق هدف في مواقف معينة، إذ أن القيادة المثالية هي عملية توجيه الأفراد والتأثير عليهم والإشراف عليهم للعمل على تنفيذ المهام وفقاً لما خطط له، وبما يعزز دور المرونة المهنية والدافعية الأفراد لأداء الأعمال والأنشطة بكفاءة وفاعلية.

2- المبحث الأول: منهجية البحث

2-1 مشكلة البحث

تعد القيادة المثالية في منظمات الأعمال المحرك الرئيس لما لها من دور وأهمية بالغة في ضمان استمرارية عمل المنظمة وتداولها، إذ تهتم هذه القيادة في تقديم المنظمات على مختلف الميادين والأصعدة كونها تمارس الأنشطة القيادية التي تعزز المرونة المهنية وتزيد من دافعيتهم للعمل وتوجه طاقاتهم باتجاه تحقيق أهداف المنظمة وفق رؤية شمولية تبنى على أساسها الخطط الاستراتيجية التي تلبي الطموحات وتستوعب التطورات المستقبلية

من خلال استطلاع أولي أجراه الباحث تبين بأن هناك محدودية في ممارسات القيادة المثالية بالشكل الذي أحدث بعض الآثار على المرونة المهنية في المديرية المبحوثة، مع التقرير بتاريخ الاستطلاع والوقوف على مشكلة البحث بصورة أكثر دقة، يمكن تمثيلها من خلال الأسئلة التالية:

- ما مدى تطبيق القيادة المثالية في المنظمة المبحوثة؟
- هل هناك توجه للمنظمة المبحوثة في تبني أبعاد القيادة المثالية؟
- ما مدى اهتمام إدارة المنظمة المبحوثة بتحقيق المرونة المهنية؟
- ما درجة تأثير القيادة المثالية في المرونة المهنية؟

2-2 أهمية البحث

تظهر أهمية هذه البحث في طبيعة الموضوع الذي نتناوله والمتعلق بدراسة القيادة المثالية والمرونة المهنية للمهام المناطة بهم.

إذ يمكن تحديد أهميتها من خلال الآتي:

2-2-1 طبيعة موضوع البحث إذ تناولت مفهوم القيادة المثالية وهو أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة.

2-2-2 ربط موضوع المرونة المهنية بموضوع حيوي ومعاصر وهو القيادة المثالية فبالرغم من الدراسات العديدة في موضوع المرونة المهنية والقيادة المثالية فلم يتم الربط بينهما - حسب إطلاع الباحث وفي الدراسات العربية على الأقل.

2-2-3 محاولة لفت أنظار إدارات المنظمات إلى ضرورة معرفة العلاقة بين القيادة المثالية والمرونة المهنية ومحاولة إبراز أهمية القيادة المثالية في أداء القائد لعمله وأثرها على المرونة المهنية مما يساعدهم في التفكير لتطوير أساليبهم القيادية السعي لزيادة المرونة المهنية للعاملين.

2-2-4 إسهامها في إضافة لبنة معرفية للباحثين والممارسين والدارسين في مجالي القيادة والمرونة المهنية.

2-2-5 لفت نظر المسؤولين في بلديات صلاح الدين إلى ضرورة إعادة النظر بالأساليب القيادية المتبعة والعمل على اختيار الأسلوب القيادي الأنسب لكل مرحلة.

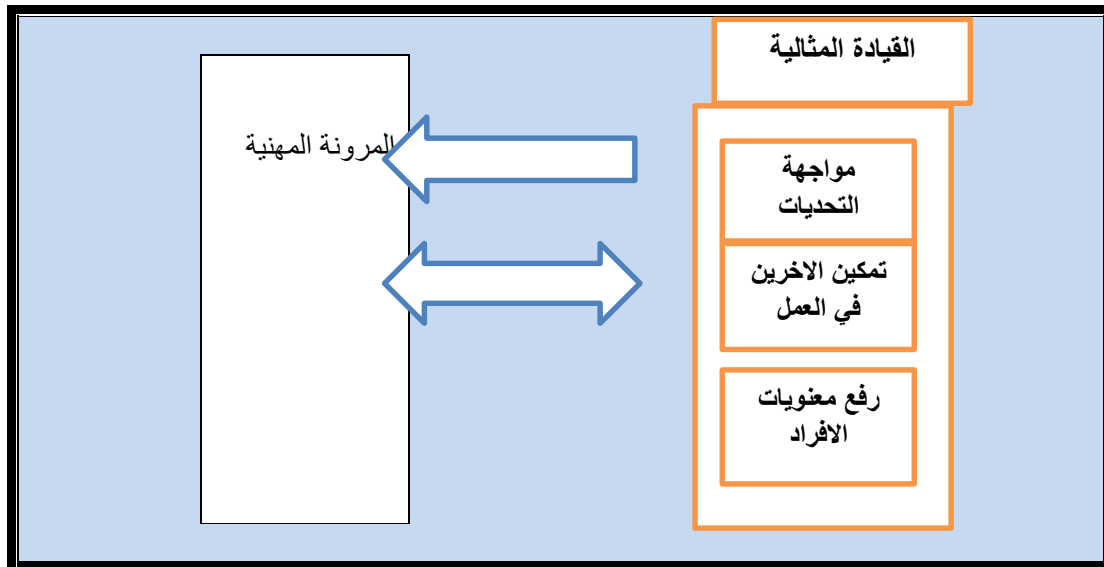
2-3 أهداف البحث

إن الأهداف الرئيسة من هذا البحث تكمن في الوصول إلى نتائج إيجابية، إذ يهدف البحث إلى:

- 2-3-1 إبراز فعالية وكفاءة القيادة المثالية وأسسها ومبادئها.
- 2-3-2 تبين كيفية تفعيل الدور القائد المثالي في إدارة المنظمة.
- 2-3-3 معرفة التقنيات الحديثة للقيادة التي تسهم في نجاح المنظمة.
- 2-3-4 التعرف على مدى تبني المنظمة المبحوثة العاملين لنمط القيادة المثالية.
- 2-3-5 التعرف على مدى تبني الإدارة للمرونة المهنية للعاملين في بلديات صلاح الدين.

2-4 نموذج البحث الافتراضي

بالاستناد إلى الإطار الفكري لأدبيات القيادة المثالية بأبعادها (مواجهة التحديات، تمكين الآخرين، رفع معنويات العاملين) والمرونة المهنية تم اختيار قيادات بلديات صلاح الدين لتحديد مشكلة البحث وبواقع العينة (277) فرداً والتي تمثل مشكلة البحث للمنظمة المبحوثة وأهدافها تم تصميم مخطط فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث ويبين الشكل (1).



الشكل (1) نموذج البحث الافتراضي

المصدر: من اعداد الباحث

2-5 فرضيات البحث

تماشياً مع أهمية وأهداف البحث تم وضع مجموعة من الفرضيات الرئيسية ونعرضها على النحو الآتي:

2-5-1 الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة المثالية والمرونة المهنية في المنظمة المبحوثة.

2-5-2 الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المثالية والمرونة المهنية في المنظمة المبحوثة .

2-6 منهج وأداة البحث

يتضمن منهج وأداة البحث الفقرات الآتية:

2-6-1 منهج البحث: اعتمد الباحث في هذا البحث بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، وقد سعت لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث , بهدف التعرف الشامل بجميع جوانب المشكلة وتحليلها , ومن ثم بيان أبعادها ومن ثم متغيراتها والعلاقة بينهما, وفي بحثنا تم دراسة القيادة المثالية وانعكاسها على المرونة المهنية.

2-6-2 أداة البحث (طرق جمع البيانات): تعد أداة البحث هي الطريق المتبعة في جمع المعلومات والبيانات أولية والثانوية, للحصول على البيانات الثانوية والخاص بالجانب النظري في البحث, تم الاعتماد في جمع البيانات من خلال الباحثين المتخصصين في المتغيرات البحث (القيادة المثالية والمرونة المهنية) ومن مصادر عربية والأجنبية, أما جمع البيانات العملية لغرض اختبار الفرضيات البحث استخدمت الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات حول متغيري البحث.

2-7 اختبار أداة البحث

2-7-1 قياس صدق الظاهري: تم استخدام استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة والاختصاصات العلمية المختلفة بلغ عددهم (11) محكماً من أجل معرفة آراءهم بمدى تناسق فقرات الاستبيان، وترابطها وقدرة الوضوح لقياس متغيرات البحث المطلوبة.

2-7-2 اختبار ثبات الاستبانة: تستخدم هذه الأداة لبيان الاتساق الداخلي للمقياس، وتأتي عن طريقها يمكن احتمالية الحصول على نفس النتائج عند تكرار نفس المقياس، أن المعامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ بشكل إجمالي للمقياس كانت قيمته (0.92)، إذ تمتع بتقييم عال، وقد تشير النتائج أن مقياس البحث (الاستبانة) تمتع بمستوى ثبات عال، وهذا يدل على مدى كفاءة ذلك الاتساق الداخلي له، وثبات فقراته وهي نسبة جيدة.

2-8 حدود البحث

2-8-1 الحدود المكانية: تمثل حدود البحث المكانية للبحث القيادات التابعة لمديريات بلديات صلاح الدين.

2-8-2 الحدود الزمانية: تمثلت الحدود للبحث بالمدة من (2022/4/1) ولغاية (2022/11/1).

2-8-3 الحدود البشرية: شملت البحث القيادات مديريات بلديات صلاح الدين.

3- المبحث الثاني: الإطار الفكري للبحث

3-1 القيادة المثالية

قد تبدو القيادة مختلفة في بيئات متنوعة ولكن القيم والمهارات الأساسية تحدد جوهرها بطرق تجعلها قابلة للتطبيق عالمياً من خلال التركيز على المهارات والقدرات التي تجعل القادة الناجحين في أي موقف يمكنهم من رعاية فريق والعاملين والاعتماد على آفاق جديدة، وفقاً لـ (Tita,2020:198) فإن القيادة المثالية هي فن تحفيز مجموعة من الأفراد على العمل نحو تحقيق هدف مشترك، في المنظمة واتباع استراتيجية متفردة لتلبية احتياجات المنظمة.

اذ تشير القيادة المثالية إلى مجموعة من السمات التي يمتلكها الفرد للتأثير على فرد أو مجموعة في موقف للتصرف بالطريقة المرغوبة، حدد الباحثون في الماضي (Shondrick&din,2010:963) أنواعاً مختلفة من القيادة وهي مناسبة لإنجاز المهام في موقف معين وللمجموعة متنوعة من المتطلبات، حيث يقوم القادة بتصميم وإنشاء رؤية حول الحالة المستقبلية للمنظمة وتحفيز جميع أعضاء المنظمة بشكل جماعي نحو تحقيق تلك الرؤية، اذ تعد القيادة المثالية أداة اجتماعية لتشكيل أعضاء المنظمة ومواردها بطريقة تحقق الأهداف والغايات التنظيمية، يشير (WiwinIndriani,2020:112) إلى أن القيادة المثالية هي عملية التأثير على الآخرين من خلال الثقة ومن أجل الاستجابة الراضية لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية.

من وجهة نظر (Schyns,2010:141) و (ابتسام، 1222007) كانت فعالية القيادة تقاس من حيث قدرة القائد على التأثير على الآخرين وتنسيقهم والسيطرة عليهم، حيث تطورت فعالية القيادة مع مرور الوقت وخاصة في سياق القيادة العالمية، بينما تبعد المنظمات عن أسلوب القيادة الاستبدادي، لم يعد بإمكان قادة العالم الاعتماد بشكل صارم على سلطة موقفهم، حيث أصبح لدى أعضاء الفريق والعاملين توقعات متطورة لما تنتوي عليه القيادة المثالية فهم يتوقعون قائد مسؤول قادر على إلهام التغيير والتمسك بالقيم التي تستحق الاحترام. ويؤكد (Tita,2020:199) على أن القيادة المثالية توفر استجابة مناسبة للعوامل البيئية للوقت والثقافة والرغبات والاحتياجات ومواءمتها لضمان التشغيل السلس لهذه العوامل لتحقيق أقصى قدر من الأرباح والنمو للمنظمة، مع التأثير المشترك لهذه العوامل والنتائج نحو تحسين أداء المنظمة.

يرى الباحث ان القيادة المثالية (بأنها الممارسة الناجحة للتأثير الشخصي من قبل شخص واحد أو أكثر مما يؤدي إلى استراتيجية الإبداع والابتكار لتحقيق الأهداف المشتركة بطريقة مرضية شخصياً للمعنيين).

3-2 أهمية القيادة المثالية

تبرز أهمية القيادة المثالية للباحث (Setiana,2021:28) وكما يأتي:-

3-2-1 تقديم الدعم: يدعم القادة العاملين من خلال تجميع الموارد التنظيمية ومساعدتهم على إنجاز مهامهم وفقاً لمعايير الأداء.

3-2-2 الدعم النفسي: لا يساعد القادة العاملين في إنجاز المهام التنظيمية فحسب، بل يساعدونهم أيضاً على التغلب على المشاكل المختلفة التي يواجهونها أثناء أداء هذه المهام، حيث إنهم يخلقون الرغبة في الأفراد للعمل بحماس، إنهم يجعلون العاملين يدركون أن عملهم مهم حتى يعملوا بثقة نحو إنجاز المهمة.

3-2-3 تنمية الأفراد: يبني القادة الاستعداد والحماس والثقة في العاملين لتحقيق أهدافهم الفردية والتنظيمية، وهذا يؤدي إلى نمو المنظمة وتطورها بشكل عام.

3-2-4 بناء روح الفريق: لا يمكن لأي فرد العمل بمفرده، يطور القادة المثاليين روح الفريق بين العاملين للعمل بشكل جماعي وتنسيق أنشطتهم مع الأنشطة والأهداف التنظيمية، يعمل القائد كقائد للفريق.

3-2-5 الدافع: يحفز القادة العاملين على تولي وظائف قد لا يكونون على استعداد لممارسة هذه الوظائف.

3-3 أهداف القيادة المثالية

ان القيادة المثالية هي عملية قيادة الأفراد كمجموعة لتحقيق هدف مشترك، اذ تهدف القيادة إلى إبراز أفضل ما لدى العاملين من خلال التواصل بفعالية حول ما يجب القيام به، بالإضافة إلى ذلك يسعى القادة الفعالون جاهدين لإبراز أفضل ما لدى العاملين من خلال التعليم الدقيق وكذلك الممارسات الإدارية التي تهدف إلى تحفيز العاملين على بذل قصارى جهدهم (Dewi&halim,2021:23)، يحقق القادة المثاليون هذه الأهداف من خلال مزيج من المقدرة الفطرية مع الالتزام بتحسين مهاراتهم القيادية بشكل مستمر.

يتم تحديد أهداف القيادة المثالية وفقاً لـ (Jackson&johnson,2012:498) وفقاً للتالي:

3-3-1 تنمية الشعور بالتعاون والتنسيق.

3-3-2 تحديد وتوفير التوجيهات اللازمة حول السلوكيات الجيدة أو السيئة وكذلك الصحيحة أو الخاطئة التي قد تكون قابلة للتطبيق في المجتمع.

3-3-3 تحديد وصياغة القاعدة السلوكية العادلة والمبررة في المجتمع.

3-3-4 وضع أفكار وتوقعات ونهج جديدة ومبتكرة وخلاقة بين الأفراد.

3-5-3 تحديد وتطوير المؤسسات على أساس القيم الأخلاقية نحو السلوك الأمثل والمتوازن بين الفرد والجماعة في أي مجتمع.

3-6-3 تنمية الحماس والولاء والسلوك والمواقف الاخلاقية.

3-4-3 تحديات القيادة المثالية

3-4-1-1 تطوير الفعالية الإدارية: يجب على القائد المثالي تنمية المجموعة الصحيحة من المهارات لتطوير فعاليته القيادية، بما في ذلك إدارة الوقت وتحديد أولويات المهام، والتفكير الاستراتيجي والقدرة على تحديد الأهداف، وهذه هي المهارات الأساسية للقائد المثالي لتقديم مشاريع ناجحة وإدارة المتطلبات المختلفة (Humborstad, 2014:35).

3-4-2-2 إلهام القوى العاملة وتحفيزها: وفقاً (Ivanov, 2012:43) تحفيز وإلهام الافراد لمتابعة القادة والتصرف بطريقة معينة هو موهبة يبدو أن بعض الافراد يولدون بها والبعض الآخر يجب أن يتعلمها، ولكن سواء كان لدى القادة موهبة فطرية لتحفيز الافراد أم لا فهي مهارة يحتاجها كل قائد مثالي لإلهام العاملين لذلك فإن أحد العوامل الرئيسية لإلهام الآخرين وتحفيزهم هي العاطفة التي يعمل عليها القادة لتشجيع أعضاء الفريق والتي تسمح للإبداع بالازدهار وتثير الافراد للمشاركة الفاعلة، والقادة المثاليون قادرون على مشاركة هذا الشغف بشكل طبيعي والتواصل معه بشكل صحيح والقيادة مع فريقهم لتحقيق التميز للمنظمة.

3-4-3-3 تطوير العاملين تستند "القيادة المثالية" إلى فكرة أن القادة لا ينبغي أن يفوضوا المهام فحسب، بل ينظرون إلى أنفسهم بدلا من ذلك على أنهم مساعدون للأفراد الذين يقودونهم، إذ يتم تطويرهم بشكل مستمر ووفق إجراءات سلسلة تتمثل بالتالي:

- أ- تطوير شراكة وثيقة بين قيادة المستويات الإدارية والعاملين.
- ب- المشاركة الفعالة في تطوير فرق العمل.
- ج- القيادة بالقوة وتجسيد القيم التي يرغب القادة في رؤيتها بالعاملين.
- د- استخدام أنظمة القيم لإلهام العاملين بدلا من غرس الخوف.
- هـ- الإخلاص والتواضع المنسوجان جوهريا في أسلوب القائد المثالي الذي يمكنه تحقيق التوازن بين منهج القيادة الخادمة والملهمة والقادرة على تحفيز العاملين دون اللجوء إلى طرق استبدادية منفرة (Day&allen, 2004:83).

3-4-4-4 قيادة الفريق: القيادة المثالية للمنظمة تعني جعل جميع الثقافات ووجهات النظر المختلفة تعمل وتتعاون معاً، سواء كانوا يبنون منظمة جديدة أو يستولون منظمة قائمة، يجب أن يكون القادة المثاليون في وضع يمكنهم من تقديم الدعم الذي يحتاجه العاملين للتعامل معه والمضي قدماً في التغيير، أو لإنشاء شيء جديد تماماً، الفرق فريدة من نوعها مثل الافراد الذين يصنعونها، يجب أن يكون القادة المثاليون ذوي معرفة كبيرة من أجل التعرف على احتياجات فرقهم، فما يصلح لأحدهم لا يعمل بالضرورة مع الآخر، يجب أن يكون القادة قادرين على تكييف أسلوب إدارتهم مع احتياجات العاملين بشكل دائم (Yıldız&boz, 2014:150).

3-5-3 ابعاد القيادة المثالية

نظراً لاختلاف الباحثون في تحديد ابعاد القيادة المثالية فإن البحث الحالي سوف يتبنى ابعاد (Sergey, 2012:43) والذي اشتمل على خمسة ابعاد تمثلت ب(نموذج الطريق، الإلهام من خلال الرؤية المشتركة، مواجهه التحديات، تمكين الآخرين من العمل، رفع معنويات الافراد) والتي تتوافق مع توجهات الدراسة الحالية تخدم أهدافها البحثية وكما يلي:

3-5-1-1 مواجهة التحديات (Facing Challenges)

يبحث القادة عن فرص لتغيير الوضع الراهن، حيث إنهم يبحثون عن طرق مبتكرة لتحسين المنظمة عند القيام بذلك يقومون بالتجربة والمخاطرة ونظراً لأن التغيير المعقد يهدد نمو الافراد وفعالية العمل إذ يحدد القادة أهدافاً مؤقتة حتى يتمكن الافراد من تحقيق انتصارات صغيرة أثناء عملهم نحو أهداف أكبر، فهم يكتشفون المعوقات التي تنطوي على أخطاء وإخفاقات فإنهم يقبلون خيبات الأمل العرضية كفرص للتعلم، ان القادة المثاليون يغامرون يقودون الآخرين إلى النجاح ويسعون إلى التحدي إذ يتحدى القادة العملية من خلال البحث عن العلاقات والفرص والتجريب والمخاطرة والتعلم من الأخطاء.

يرى (Day, 2004:79) ان القادة هم من أوائل المؤيدين والمتبنين للابتكار، يعرف القادة جيداً أن الابتكار والتحدي ينطويان على التجريب والمخاطر وحتى الفشل لا تعمل التجارب دائماً كما هو مخطط لها غالباً ما يرتكب الافراد أخطاء عندما يجربون شيئاً جديداً بدلا من محاولة تحديد اللوم على الأخطاء يتعلم القادة منها ويشجعون الآخرين على فعل الشيء نفسه، يدرك القادة أن المفتاح الذي يفتح الباب أمام الفرص هو التعلم من الأخطاء.

3-5-2-2 تمكين الآخرين من العمل (Enabling Others To Work)

يعزز القادة التعاون بين الافراد وبينون فرقا حماسية، اذ يدرك القادة أن الاحترام المتبادل يدعم الجهود الاستثنائية، إن القادة المثاليين يسعون جاهدين لخلق جو من الثقة والاحترام، اذ يصقلون مهارات الآخرين مما يجعل كل فرد يشعر بالقدرة والقوة، حيث يدرك القادة أنهم لا يستطيعون فعل ذلك بمفردهم، ان القيادة هي جهد جماعي يمكن العاملين من العمل من خلال تعزيز التعاون بينهم.

يشير (Allen,2004:91) في دراساته أن العمل الجماعي والثقة والتمكين كانت ضرورية لتعزيز قدرة الجميع على الوفاء بالوعود وتجاوزت توقعاتهم الخاصة، لذلك يشترك القادة جميع أولئك الذين يجب أن يجعلوا المنظمة تعمل وبطريقة متجانسة، في الوقت الحالي لا يمكن أن يقتصر العمل على القائد بمفرده، حيث ان القادة يتعاونون مع مجموعة من الافراد بالشكل الذي يتيح للجميع القيام بعمل غير عادي وفي صميم التعاون تكمن الثقة اذ يساعد القادة العاملين في خلق مناخ موثوق به حيث إنهم يفهمون أن الاحترام المتبادل هو ما يدعم الجهود الاستثنائية (معن،2008:160)، إن خلق مناخ يشارك فيه الافراد ويشعرون بأهميتهم هو في صميم ترصين عمل العاملين.

ان عملية تمكين الافراد من العمل في الأساس هي عملية تحويل الافراد إلى قادة أنفسهم مما يجعل الافراد قادرين على التصرف بمبادرة منهم، إذ يدرك القادة المثاليين أن الافراد يبذلون قصارى جهدهم عندما يشعرون بالقوة والملكية، على القائد إعطاء العاملين الرؤية والتدريب المناسبين ومتابعة ذلك بالمسؤولية والمعلومات والمزيد من التدريب حتى يتمكنوا من التصرف بناء على القرارات.

3-5-3 رفع معنويات الافراد (Raising The Morale Of Individuals)

ان إنجاز أشياء غير عادية في المنظمات هو عمل شاق، اذ يدرك القادة اهمية المساهمات التي يقدمها الأفراد بالمقابل عليه مكافئة جهودهم حتى يستمروا في العطاء، فيشجع القادة المثاليون الافراد من خلال الاعتراف بالمساهمات والاحتفال بالقيم والانتصارات، وفقاً ل (Kickert,2014:19) يضع القادة المثاليون معايير عالية ولديهم توقعات عالية من العاملين في منظماتهم، ويتوقع القادة أيضاً أفضل الافراد ويخلقون نبوءات تحقق ذاتها حول كيفية قيام الافراد العاديين للقيام بإنجازات غير عادية من خلال الاهتمام وتقديم التشجيع وتخصيص التقدير والحفاظ على نظرة إيجابية يحفز من خلالها الافراد ويركزون طاقاتهم، فجزء من مهمة القائد هو إظهار التقدير لمساهمات الافراد وخلق مناخ من الثقة.

3-6 المرونة المهنية

لا تزال المرونة المهنية مفهوماً جديداً نسبياً على الرغم من شيوعه في الأعمال التجارية، على النقيض من ذلك فإن الإشارات إلى المفهوم في تقارير البحث العلمي محدودة للغاية، ربما لأن الأساس النظري للمرونة المهنية وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى لا تزال غير واضحة، من أولى الإشارات إلى المرونة المهنية عرفها (Stellmacher,2011:236) المرونة المهنية بأنها القدرة على إدارة حياة الفرد العملية بنشاط في بيئة سريعة التغيير، اذ عرف العديد من العلماء المرونة الوظيفية هي قدرة الأفراد على التعافي من النكسات المتعلقة بالمهنة (Svenja,2021:873)، وعرفها آخرون بأنها عملية التسلسل المتطور لتجربة عمل الفرد بمرور الوقت (Bright,2020:138)، وما ذكرته (صالحه، 2021:590) اذ حددت المرونة المهنية كواحدة من ثلاثة مجالات تشمل الدافع الوظيفي (الاثنان الآخران هما الهوية المهنية والبصيرة المهنية)، عرفتها بأنها مقاومة الفرد للاضطراب الوظيفي في بيئة أقل من الأمثل وقارنتها بالضعف الوظيفي الذي وصفته بأنه مدى الهشاشة النفسية للفرد عندما يواجه ظروفًا مهنية أقل من الأمثل، وفقاً ل (Ohlemann,2021:214) هناك ثلاث نطاقات فرعية للمرونة الوظيفية وهي الكفاءة الذاتية والمخاطرة والاعتمادية، ومن المرجح أن يكون الأفراد ذوو الكفاءة الذاتية العالية والاستعداد لتحمل المخاطر والاعتماد على النفس مرتين مهنيين، وركزت الأبحاث اللاحقة على تطوير مقاييس لقياس الدافع الوظيفي.

كما وجد أن المرونة المهنية هي بعد من أبعاد الالتزام الوظيفي، فقد بنى (Shazia,2014:590) مقياساً للالتزام الوظيفي حدد ثلاث أبعاد وهي الهوية المهنية والبصيرة المهنية والمرونة المهنية، بالنظر إلى هذه العناصر يتبلور مفهوم المرونة المهنية بأنها عملية تنموية للاستمرار والتكيف والازدهار في حياته المهنية على الرغم من التحديات والأحداث المتغيرة والاضطرابات مع مرور الوقت، يسلط التعريف الضوء على ثلاثة جوانب: (Kurniawan,2019:849)

- 3-6-1 المرونة المهنية ليس حدثاً لمرة واحدة بل هو عملية تتكشف على مدار مهنة الشخص.
- 3-6-2 المرونة المهنية تطور عقلي وبالتالي فهو تكيف إيجابي.
- 3-6-3 تدرك المرونة المهنية أن النكسات في مهنة الافراد قد تحدث بسبب التحديات والاضطرابات في كل من مجالات حياتهم المؤيدة للحياة المهنية والشخصية.

3-7 العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

يعتمد نجاح أي منظمة على كفاءة موردها البشري، إذ أن هذا المورد هو صانع الحلول التقنية، وأن دور القيادة المثالية هي عملية التأثير على الأفراد، وتحفيز العاملين للعمل في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، إذ أن القيادة المرنة عاملان رئيسيان يؤثران على نجاح المنظمة وهما من الأسباب الأساسية لرضا العاملين، لذلك فإن الاتصال والترابط بين القيادة الناجحة والطرق المناسبة لتحفيز الدافع الوظيفي للعاملين أمر ضروري لجميع المنظمات (Eren,2021:44).

ينظر إلى القيادة المثالية على أنها عملية يؤثر فيها فرد واحد أو أكثر على مجموعة من الأشخاص لتحريك في اتجاه معين، تم استخدام كلمة القيادة في مختلف جوانب المسعى الإنساني مثل السياسة والأعمال التجارية والأكاديمية والأعمال الاجتماعية ويلعب قائد المنظمة دوراً مهماً في أداء العاملين من خلال تحفيزهم. القائد هو الشخص الرئيسي لنجاح أو فشل المنظمة، وتؤثر أساليب القائد على سلوك الموظفين وعلى اعتماد استراتيجيات المنظمة، ويتم تضمين مصطلح الدافع دائماً في تعريف أساليب القيادة حيث عرف معظم العلماء القائد بأنه شخص يحفز الأتباع على تحقيق هدف مشترك، هناك العديد من الأساليب والممارسات القيادية، ومع ذلك قد يتطلب قطاع مختلف أو منظمة مختلفة أسلوباً محدداً من القيادة، ويجب أن يكون أسلوب القيادة المتوافق مع الاحتياجات التحفيزية للعاملين وإلا فإن الفعالية ستتخفف، لذلك لتحقيق النجاح التنظيمي هناك حاجة لقيادة مدفوعة ومشاركة للعاملين (Komang,2019:28).

4- المبحث الثالث، الإطار العملي للبحث

4-1 وصف ميدان وعينة البحث

4-1-1 وصف المنظمة عينة البحث

اختيرت مديرية بلديات صلاح الدين وهي إحدى الدوائر التابعة لوزارة الأعمار والإسكان والبلديات العامة، وذلك لمساهمتها في تهيئة مستلزمات النهوض بالواقع الخدمي، ونظراً لوضوح بعض متغيرات هذا البحث في المنظمة قيد البحث، فقد تم اختيارها ميداناً للبحث، وقد جاء اختيار البحث الحالية في ضوء المسوغات الآتية:

- أ- قام الباحث بزيارة ميدانية استطلاعية للعديد من البلديات التابعة لمديرية بلديات صلاح الدين قبل اختيار ميدان البحث، وقد أفرزت هذه الزيارات حقيقة مهمة تمثلت بتبني معظم هذه المنظمات عن تضمين متغيرات البحث في عملياتها وممارسات نشاطاتها اليومية، وبالتالي كان هناك مسوغ لاختيارها ميداناً للبحث.
- ب- مديرية بلديات صلاح الدين بحاجة لتطبيق ممارسات القيادة المثالية بهدف تعزيز المرونة المهنية لدى العاملين في المديرية.

4-2 وصف وتشخيص متغيرات البحث

4-2-1 وصف وتشخيص القيادة المثالية:

يوضح الجدول (1) النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير القيادة المثالية، إذ بلغت نسبة الاتفاق على مستوى المتغير (58.63) وهو ما يدل على أهمية هذه الممارسات بالنسبة للعينة المبحوثة والميدان المبحوث وتبينها بنسب جيدة، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق (12.26) وهي نسبة تدل على عدم اتفاق الأفراد المبحوثين بخصوص القيادة المثالية. وأن أهم الأبعاد التي أسهمت بدرجة كبيرة في اغناء هذا المتغير، هي (رفع المعنويات) وبوسط حسابي (3.6) وانحراف معياري (0.92).

الجدول (1) النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير القيادة المثالية

البعد	قياس الاستجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة		
مواجهة التحديات	7.44	56.48	25.48	8.7	1.9	3.5	0.80
تمكين الآخرين	12.26	23.56	53.85	1.6	8.73	3.4	1.08
رفع المعنويات	17.42	45.18	23.54	12.58	1.28	3.6	0.92
المجموع	14.11	44.52	29.2	8.67	3.59	3.5	0.95
	58.63		12.26				

المصدر - مخرجات برنامج (SPSS)

4-2-2 وصف وتشخيص المرونة المهنية

يوضح الجدول (2) النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المرونة المهنية كأحد أبعاد الدافع الوظيفي، تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (y11-y15)، وتشير النتائج إلى اتفاق القادة المبحوثين على أن المديرية تمتلك القدرة على تحسين قدرات الأفراد العاملين لمقاومة للاضطراب الوظيفي في بيئة أقل من الأمثل وقارنها بالضعف الوظيفي الذي وصفه بأنه مدى الهشاشة النفسية للفرد عندما يواجه ظروفًا مهنية أقل من الأمثل، إذ بلغت نسبة الاتفاق (73%) مقابل نسبة قليلة من عدم الاتفاق بلغت (13%)، وقد تراوحت قيمة الوسط الحسابي لفقرات هذا المكون (3.6) وانحراف معياري قدره (0.66)، وأن المتغيرين اللذين أسهما بدرجات أكبر نسبياً من غيرهما في إغناء هذا البعد، يتمثلان بالمتغيرين (y12 و y13) واللذين ينصان على التوالي بـ (يكون للعاملين ذوي كبار السن في الدائرة هم الأكثر خبرة) و (تسعى المديرية دائماً على جعل عاملها أكثر تكيفاً لبيئة العمل)، وباتفاق قدره (81.8%) (72.7%) للمتغيرين (y12 و y13) وبوسط حسابي قدره (3.9) (3.6) للمتغيرات، وانحرافات معيارية قدرها (0.84) (0.99) على التوالي. أما أقل الفقرات اسهاماً في هذا البعد فقد جاء في الفقرات (y14) (y15) والتي نصت (تدعم المديرية العاملين الذين يتعرضون إلى نكسات في وظيفتهم) (تدرب المديرية عاملها على مهارات تقليل المخاطر) يتضح من ذلك أن دعم المديرية لم يكن بالشكل الكافي والمطلوب للعاملين الذين يتعرضون للمخاطر أثناء العمل، وبنسبة اتفاق بلغت (68.2%) (68.2%) بوسط حسابي (3.5) (3.4) وانحراف معياري (1.14) (0.96).

الجدول (2) النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المرونة المهنية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة					تسلسل الأسئلة
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
		%	%	%	%	%	
1.04	3.6	4.5	13.6	9.1	59.1	13.6	Y11
0.84	3.9	-	9.1	9.1	59.1	22.7	Y12
0.99	3.6	4.5	9.1	13.6	59.1	13.6	Y13
1.14	3.5	13.6	-	18.2	59.1	9.1	Y14
0.96	3.4	9.1	4.5	18.2	68.2	-	Y15
0.66	3.6	6	7	14	61	12	المؤشر الكلي
		13			73		

المصدر- مخرجات برنامج (SPSS)

4-3 اختبار فرضيات البحث

4-3-1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين القيادة المثالية والمرونة المهنية).

على وفق النتائج في الجدول (3) تبلغ قيمة معامل الارتباط بين القيادة المثالية (0.826) عند مستوى دلالة المتحقق (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (2.537) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (1.671)، وعلى وفق هذه النتائج يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين بعد القيادة المثالية والمرونة المهنية).

جدول (3) العلاقات الارتباطية بين إجمالي القيادة المثالية وابعادها مع المرونة المهنية

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل الارتباط	قيمة (t) المحسوبة	Sig	نوعية الدلالة
مواجهة التحديات X ₃	المرونة المهنية	0.769	2.086	.000	مقبولة
تمكين الآخرين من العمل X ₄		0.659	1.517	.004	غير مقبولة
رفع معنويات الأفراد X ₅		0.854	2.846	.000	مقبولة
إجمالي القيادة المثالية X	Y	0.826	2.537	.000	مقبولة

2-3-4 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يبين الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة المثالية بصورة إجمالية وأبعادها مع المرونة المهنية، ويلاحظ أن هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للقيادة المثالية بصورة إجمالية في المرونة المهنية بصورة إجمالية، حيث بلغت قيمة (T) (5.391) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)، فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة (6.437) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.96). ومن ملاحظة معامل بيتا (β) والبالغ (0.374) والذي يشير إلى أن تغير وحدة واحدة في القيادة المثالية بصاحبه تغير بمقدار (0.374) في المرونة المهنية، ويدلل هذا إلى أهمية القيادة المثالية في زيادة فاعلية المرونة المهنية. أما قيمة معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.682) وهي نسبة جيدة، تشير إلى أن ما مقداره (0.682) من التباين الكلي الحاصل في المرونة المهنية تتحدد من خلال إدراك العاملين عينة الدراسة للقيادة المثالية وفي كيفية تأثير ذلك في المرونة المهنية، وأن النسبة المتبقية البالغة (0.318) تمثل نسبة تأثير متغيرات غير مستخدمة في النموذج.

وهذا يدل على اهتمام المديرية قيد البحث بمتغير القيادة المثالية وممارساتها وتأثير تلك الممارسات في المرونة المهنية. وبهذه النتيجة نرفض فرضية العدم الموضوعية وقبول الفرضية البديلة الرئيسية الثانية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة المثالية في المرونة المهنية). ويمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y = 7.996 + 0.374 X$$

جدول (4) نتائج تحليل أثر القيادة المثالية وأبعادها في المرونة المهنية

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	معامل التحديد R^2	الحد الثابت α	معامل بيتا β	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (T)	نوعية الدلالة
مواجهة التحديات X_3	المرونة المهنية	0.592	9.334	0.377	4.349	3.032	معنوية
تمكين الآخرين من العمل X_4		0.434	10.085	0.327	2.303	1.221	غير معنوية
رفع معنويات الأفراد X_5		0.730	7.189	0.520	8.102	7.142	معنوية
إجمالي القيادة المثالية X	Y	0.682	7.996	0.374	6.437	5.391	معنوية

قيمة (F) الجدولية تحت مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (1.262) = (3.96)

5-المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

5-1 الاستنتاجات

- 5-1-1 تتضح أهميته موضوع القيادة المثالية من خلال قدرتها على مواجهه التطورات والتحديات من خلال التأثير على سلوكيات الأفراد مع التأكد على بناء رؤية وأتباع سلوكيات تشجع تمكين الأفراد ورفع مستواهم لتحقيق الانجاز التنظيمي.
- 5-1-2 في بعض الحالات لا يدرك العاملون جيداً التدابير والنهج المتبع لتنفيذ المهام والأنشطة وتحقيق الأهداف، وبالتالي يحتاج القادة إلى تحفيزهم نحو تنفيذ هذه المهام والأنشطة، وعندما يواجهون نكسات يحتاج القادة إلى توفير المعرفة لحل مشاكلهم وتسهيل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- 5-1-3 من واجب القائد المثالي ضمان عدم تعرض العاملين للمخاطر، إذ لا ينبغي أن تصبح المخاطر عقبات في سياق تنفيذ واجبات العمل وتحقيق الأهداف والغايات.
- 5-1-4 القادة المثاليون حكماء واذكياء ويفهمون مشاكل واحتياجات الآخرين ويعرفون الحاجة إلى الالتزام ويزيدون مستويات الطاقة ويغرسون سمات الأخلاق.
- 5-1-5 تحدد القيادة المثالية التوجيهات اللازمة حول السلوكيات الجيدة أو السيئة التي قد تكون قابلة للتطبيق في المنظمة.
- 5-1-6 يوجد علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المثالية والمرونة المهنية.

6- التوصيات

هناك عدد من التوصيات التي يعتقد الباحث أنه يمكن الاستفادة منها من قبل المنظمات بشكل عام والمجتمع ككل وهي كالآتي:

- 6-1 ينبغي على قيادة المنظمة التأكد من التزام عاملها بمعاييرها والمبادئ المتفق عليها، وأن يضع القادة داخل المديرية المبادئ التي ينبغي ان يتعامل بها العاملين مع بعضهم.
- 6-2 إيلاء الاهتمام من قبل القادة في المديرية برفع معنويات العاملين حول سبب سعيهم ليكونوا أفضل، وأن يوفر للقادة في المديرية الوقت المخصص الكافي لمشاركة الرؤية المستقبلية للمديرية مع عاملهم.
- 6-3 ينبغي على قيادة المنظمة ان تركز على الاخطاء والاختلافات الناتجة من العاملين بهدف التعلم، وكذلك العمل على القادة في المديرية تحديد اهداف المديرية المؤقتة حتى يتمكن العاملين من تحقيق انتصارات متتالية في عملهم.
- 6-4 من الضروري ان تعطي إدارة المديرية عاملها الثقة لتدريبهم ليكونوا قادة مثاليين، والعمل على توفير مناخا من الثقة يشارك فيه العاملين يشعرون بأهميتهم.
- 6-5 من المهم ان تسمح المنظمة لعاملها بتقديم مداخلات فيما يتعلق بأهدافها، وان توفر المديرية فرص تعلم لعاملها.

Resources

1. Ibtisam Khaled Salama, (2007), Creative Administrative Leadership is the Path to Administrative Excellence, Saudi Management Association.
2. Salha Al-Toumi, Amal Muhammad Salem, (2021), Achievement motivation and its relationship to job satisfaction among basic education teachers “in the municipality of Tarhuna”, Educational Journal, issue 19, pp. 575-592.
3. Maan Ayasra, Marwan Bani Ahmed, (2008), Leadership, Control and Administrative Communication, Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution, Amman, p. 147.
4. Anne Stellmacher, Svenja Ohlemann, Jan Pfetsch, Angela Ittel, Pre-Service Teacher Career Choice Motivation: A Comparison of Vocational Education and Training Teachers and Comprehensive School Teachers in Germany, International Journal for Research in Vocational Education and Training (IJRVET), Vol. 7, Issue 2, 214–236.
5. Day, R., & Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. Journal of Vocational Behavior, 64(1), 72–91.
6. Eren Akkan, Yih-Teen Lee and B. Sebastian Reiche, (2021), HOW AND WHEN DO PRIOR INTERNATIONAL EXPERIENCES LEAD TO GLOBAL WORK? A CAREER MOTIVATION PERSPECTIVE, Prior international experiences and global work, p 2-44.
7. Hanny, H., Dewi, N., Setiana, S., & Halim, M. (2021), “Developing Ideal Leadership Perception of Accounting Students Through The 360 Degrees Leadership Education”, ACCRUALS (Accounting Research Journal of Sutaatmadja), 5(01), pp. 18-29.
8. Ivanov, Sergey (2012). The Problem of Defects in Modern Organizations: Preliminary Research Findings. International Proceedings of Economics Development and Research, 37(1), 42-45.
9. Jackson, E. M., and Johnson, R. E, (2012), When opposites do (and do not) attract: interplay of leader and follower self-identities and its consequences for leader–member exchange, Leadersh. Q. 23, 488–501.
10. Kuipers, B. S., Higgs, M. J., & Kickert, W. (2014). The management of change in public organisations: a literature review. Public Administration, 92(1), 1-20.
11. Leonard Bright, (2021), Does Person Organization Fit and Person-Job Fit Mediate the Relationship between Public Service Motivation and Work Stress among U.S. Federal Employees?, Adm. Sci, 11, 37.
12. Ni Komang Hermawati, I Nengah Sudja, I Nengah Suardhika, (2019), THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND CHARACTERISTICS OF INDIVIDUALS ON PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN INDONESIAN ART INSTITUTE DENPASAR THROUGH MOTIVATION AS MEDIATION, Journal of education and humanities, VOL 2, No.2, p22-28.
13. Schyns, B., and Schilling, J, (2010), Implicit Leadership theories: think leader, think effective?, J. Manag. Inq. 20, 141–150.
14. Shondrick, S. J., Dinh, J. E., and Lord, R. G. (2010). Developments in implicit leadership theory and cognitive science: applications to improving measurement and understanding alternatives to hierarchical leadership. Leadersh. Q. 21, 959–978.

15. Tita Hariyanti, Achmad Zani Pitoy, WiwinIndriani, (2020), "**Ideal leadership style of the police hospital in a transition period: A phenomenological study**", Enfermería Clínica, Volume 30, pp 197-200.
16. Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ. T. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150.
17. Raza Ahmed, Amber Pervez, Shazia Khousar, (2021), IMPACT OF CAREER EXPECTATION ON JOB PERFORMANCE: MEDIATING ROLE OF MOTIVATION AND JOB SATISFACTION, International Journal of Business Reflections, Vol.1, p42-63.
18. Eko Kurniawan, Adi Bandonono, As'ad Aris, (2020), THE INFLUENCE OF COMPETENCY FACTORS, CAREER DEVELOPMENT AND MOTIVATION ON PERSONNEL PERFORMANCE, Indonesian Naval Technology College, STTAL Bumimoro-Moro Krembangan, Surabaya, 60178, Indonesi