

تأثير القيادة الرحيمة في تعزيز فاعلية المنظمة
دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية
The Impact of Compassionate Leadership in Enhancing
Organizational effectiveness

م.د. نزار حبيب عباس
كلية الرافدين الجامعة/قسم ادارة الاعمال
Nizar.alJeshmi@ruc.edu.iq

م.م. علاء محسن خفيف الغريباي
كلية الرافدين الجامعة/قسم ادارة الاعمال
alaa.muhsin@ruc.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الى تحديد علاقة وأثر القيادة الرحيمة في تعزيز فاعلية المنظمة وذلك من خلال اجراء دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وذلك لمعرفة مدى تأثير روحية القيادة في العمل مع الفريق لتحقيق فاعلية المنظمة، حيث تم اختبار علاقة وتأثير القيادة الرحيمة في تعزيز فاعلية المنظمة. ، وتمثلت مشكلة البحث بالعبارة الاتية " كيف يمكن ان تساهم القيادة الرحيمة في تعزيز الفاعلية التنظيمية للمنظمة، ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين حتى يتمكنوا من استثمار طاقات وامكانيات المرؤوسين لتحقيق اهداف المنظمة، وتعزيز الاداء المتميز" عبر تساؤلات محددة تحقق الهدف العام للبحث. تم اختيار عينة قصدية من مجتمع البحث التي تمثلت بالإدارة الوسطى من المدراء العامين ومعاونيهم، ورؤساء الاقسام ومعاونيهم، ومدراء الشعب في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية من خلال اجابتهن على اسئلة الاستبانة، حيث بلغ مجموع أفراد العينة (68) فردا. تم اعتماد منهج البحث الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات وبالا اعتماد على برنامج (Spss) في التحليل الاحصائي الملائم لطبيعة البحث للوصول الى نتائج البحث من خلال استخدام الوسائل الإحصائية (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والأهمية النسبية، ومعامل ارتباط بيرسون، الانحدار الخطي البسيط، اختبار F). توصل البحث الى عدد من الاستنتاجات ومن أهمها وجود علاقة ارتباط قوية وطريده بين القيادة الرحيمة وتحقيق فاعلية المنظمة، وأيضا ان التعاون والمشاركة بين اعضاء الفريق والقائد لها دور كبير في تحقيق الفاعلية للمنظمة، وان تمتع القائد برؤيا استراتيجية لقيادة فرق العمل بشكل أبوي والقدرة على استشراف المستقبل، تمكنه من مواجهة مختلف التحديات التي تواجه منظمته، وتكسبه قدرة على تكييف موارد المنظمة لمواجهة هذه التحديات.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرحيمة، فاعلية المنظمة

Abstract

This research aims at determining the effect " **Compassionate Leadership in Enhancing Organizational effectiveness- An Analytical Study For Opinions Sample From The Managers in The Ministry of Labour and Social Affairs** for knowledge of To determine the effect of The leadership spiritual in working with the team to achieving the organizational effectiveness of the organization where the relationship has been tested and the impact of The Compassionate Leadership in Enhancing Organizational effectiveness , This problem is represented is" how compassionate leadership can contribute to enhance the organizational effectiveness of the organization and raise the morale of subordinates so that they can invest the energies and capabilities of subordinates to achieve the objectives of the organization and enhance the outstanding performance ", the Researcher conducted the process of taking For Opinions the study sample represented by the middle Administration in The Ministry of Labour and Social Affairs from Directorates of managers and their assistant's brigades and their assistants . Total sample individuals were (68) person. The study relied on a descriptive analytical approach, the study used the questionnaire scale as essential instrument in gathering data and with reliance on program(SPSS) In statistical analysis the appropriate to the nature of study. Reached the research in

the study to a number of significant conclusions, of the most important is there is a strong correlation and direct correlation between the The Compassionate Leadership and organizational effectiveness relationship.

Key words: - Compassionate Leadership, organizational effectiveness.

المقدمة

تعد القيادة الرحيمة واحدة من اهم الوسائل القيادية الحديثة التي تساعد القادة على النجاح في المنظمة، حيث برزت اهمية هذا النوع من القيادة لدورها البارز في التأثير الابوي على المرؤوسين، وتمكينهم وتحقيق المشاركة بأداء الاعمال بفعالية، وبالتالي فان هذه القيادة ذات اهمية بالغة في منظمات الاعمال، وقد تعاضمت أهمية القيادة الرحيمة في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات التي تشهدها بيئة الاعمال مما تطلب تعاون الجميع داخل المنظمة لمواجهة المتغيرات المتسارعة، الامر الذي تطلب وجود قيادة تؤمن بضرورة تعاون، وتكاتف، ومشاركة الجميع لتحسين اداء المنظمة، وتحقيق فاعلية المنظمة. ان نجاح القيادة الرحيمة يتطلب وجود الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، واعضاء الفريق وبين اعضاء الفريق أنفسهم، وللقيام بأدوارهم على أفضل وجه من أجل تحقيق الأهداف المخططة للمنظمة. إن المهمة الرئيسية للقادة في المنظمة تكمن في إحداث انطباع جيد لدى المرؤوسين، وذلك لا يحصل إلا عندما يخلق القائد نوعاً من الاثر الطيب والرحيم لدى مرؤوسيه في المنظمة، وفريق العمل من خلال التفاعل الاجتماعي، والتي تمكن القائد من تحرير الطاقات الكامنة التي يمتلكها اعضاء الفريق لتوجيهها باتجاه تحقيق الأهداف. أن هذه القيادة قادرة على تحقيق التفوق والتميز في المنظمات من خلال التركيز على عملية الاستثمار في رأس المال البشري، وبناء قدرات وتطوير مهارات افراد المنظمة. قسم هذا البحث الى أربعة مباحث، هي المبحث الأول منهجية البحث، والمبحث الثاني الجانب النظري للبحث وهو القيادة الرحيمة وفاعلية المنظمة. اما المبحث الثالث التحليل الاحصائي للبحث. أما المبحث الرابع تضمن مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً:- مشكلة البحث: تعاني بعض المنظمات المعاصرة تحدياً في بيئتها الداخلية وخاصة فيما يتعلق بطبيعة العمل، والاداء من قبل المرؤوسين، وهو غياب التعاون، والتنسيق المشترك، والتعامل الابوي والانساني بين القائد والمرؤوسين، والعمل بروحية الفريق الواحد الذي يحقق فاعلية المنظمة، والاهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالقيادة هي العنصر المحوري في المنظمات الذي يوجه الطاقات والامكانيات المتاحة للمنظمات لتحقيق الأهداف. تمثلت هذه المشكلة بالعبارة الاتية: " كيف يمكن ان تساهم القيادة الرحيمة في تعزيز الفاعلية التنظيمية للمنظمة، ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين حتى يتمكنوا من استثمار طاقات وامكانيات المرؤوسين لتحقيق اهداف المنظمة، وتعزيز الاداء المتميز "" ويمكن اظهار المشكلة المبحوثة والذي حاول الباحثان اظهارها من التساؤلات الاتية :

1- كيف تساهم القيادة الرحيمة في تحقيق فاعلية المنظمة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية؟

2- ماهي علاقة وتأثير القيادة الرحيمة بتعزيز فاعلية المنظمة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية؟

3- هل هناك ارتباط بين القيادة الرحيمة (المتغير المستقل) وفاعلية المنظمة (المتغير التابع) في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية؟

ثانياً: - أهمية البحث: تتبع أهمية البحث من انه يتناول متغيرين مهمين يتمثل المتغير الاول القيادة الرحيمة والمتغير الثاني هو فاعلية المنظمة ويمكن تحديد أهمية البحث الحالي كونه ينطلق من الاتي:

1- هو محاولة علمية لتسليط الضوء على الدور الذي تؤديه القيادة الرحيمة في تعزيز فاعلية المنظمة، وما لهذه القيادة من روحية تبثها في نفوس مرؤوسيه، والذي تطلب وجود قيادة تؤمن بضرورة تعاون، وتكاتف، ومشاركة الجميع لتحسين اداء المنظمة، وتحقيق فاعلية المنظمة، والتي تساعد المنظمة على تعزيز فاعلية المنظمة بقدرة عالية.

2- يسعى هذا البحث الى اختيار قطاع مهم وحيوي وفعال، وله دور كبير في إضفاء الرحمة لطبيعة الخدمة التي يقدمها للمجتمع، والذي يتطلب قيادة تتميز وتستشعر الرحمة من خلال التعاون، والتنسيق، والمشاركة بين مختلف الدوائر، والعمل كفريق واحد لتحقيق الاهداف الا وهو مجموعة من مدراء في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، كذلك بيان الدور الذي يمكن ان يؤديه هؤلاء القادة في زيادة فرص التعاون، والمشاركة، والتكاتف بين اعضاء الفريق ،لاستثمار الامكانيات المتاحة لتحقيق فاعلية المنظمة.

ثالثاً: - أهداف البحث: إن هذا البحث يسعى الى تحقيق مجموعة من الاهداف الاتية:

1- توضيح الاطار الفكري المتعلق بمتغيرات البحث الخاصة القيادة الرحيمة بوصفها مصطلح معاصر من مصطلحات القيادة الحديثة وفاعلية المنظمة.

2- تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث (القيادة الرحيمة وفاعلية المنظمة) وتحديد وقياس درجة الارتباط بينهما.

3- معرفة مدى تطبيق القيادات العليا في المنظمة المبحوثة لمصطلح القيادة الرحيمة.

رابعاً: - فرضيات البحث: تنطلق فرضيات البحث الحالية في ضوء مشكلة البحث واهدافها حيث قام الباحثان بصياغة الفرضيات الاتية والتحقق من مدى صحتها او رفضها وهي:

اولاً: - الفرضية الرئيسية (H1): توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين القيادة الرحيمة وفاعلية المنظمة

1- الفرضية الفرعية الاولى (H1.1): توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين السلوك القويم وفاعلية المنظمة في المنظمة المبحوثة.

2- الفرضية الفرعية الثانية (H1.2): توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التعاون وفاعلية المنظمة في المنظمة المبحوثة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة (H1.3): توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المشاركة وفاعلية المنظمة في المنظمة المبحوثة.

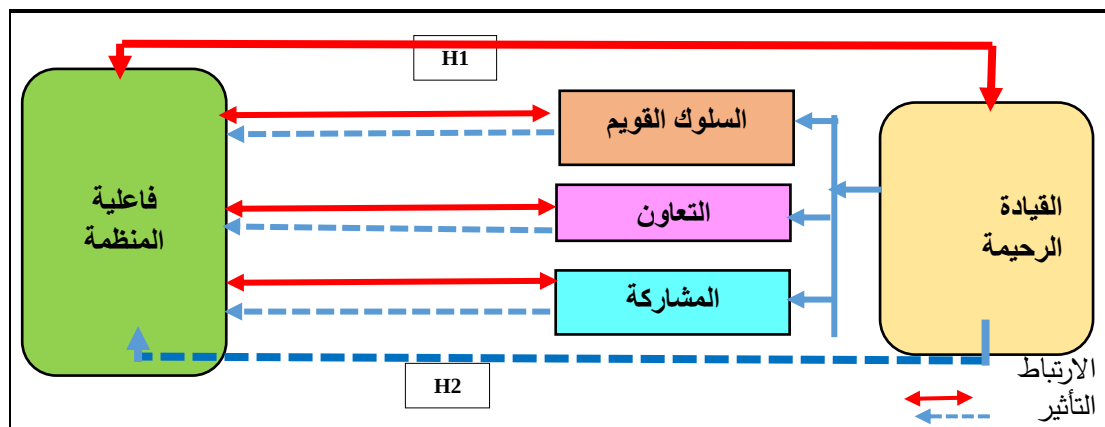
ثانياً: - الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للقيادة الرحيمة على فاعلية المنظمة في المنظمة المبحوثة

1- الفرضية الفرعية الاولى (H2.1): توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين السلوك القويم وفاعلية المنظمة في المنظمة المبحوثة.

2- الفرضية الفرعية الثانية (H2.2): توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين التعاون وفاعلية المنظمة في المنظمة المبحوثة.

3- الفرضية الفرعية الثالثة (H2.3): توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة احصائية بين المشاركة وفاعلية المنظمة في المنظمة المبحوثة.

خامساً: - المخطط الافتراضي: حيث قدم الباحث أنموذج للمخطط الافتراضي يوضح فيه علاقة الارتباط، واتجاهات التأثير بين المتغيرات حيث شمل المخطط الافتراضي متغيرين، هما المتغير المستقل (التفسيرى) المتمثل بالقيادة الرحيمة كذلك تمثل المتغير التابع (الاستجابي) بفاعلية المنظمة.



الشكل (1) المخطط الافتراضي لمتغيرات البحث

المصدر: الشكل من اعداد الباحثان

سادساً: منهج البحث: تم اعتماد اسلوب البحث الوصفي السببي التحليلي في هذا البحث، لما يتمتع به هذا المنهج بالشمولية واقتران وصف الحالة بتحليلها، حيث يتناول هذا المنهج وصف الظاهرة ومعرفة العلاقات المتبادلة بين الحقائق مما ييسر فهمها وتفسيرها، وتحديد الظروف والعلاقات بين متغيرات البحث، ومن ثم استخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية باستخدام الوصف ومعرفة العلاقات السببية في التحليل لتلك البيانات، التي يتطلبها البحث والوقوف على اهم المؤشرات

سابعاً- اختبار الثبات

لاختبار ثبات أداة البحث تم توزيع الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) فردا وبعد أسبوعين اعيد توزيع الاستبانة على نفس العينة لمعرفة ثبات الإجابة على فقرات الاستبيان من قبل افراد العينة، وقد بلغت قيمة معامل الثبات بشكل احصائي للاستبانة ككل وفق معامل " كرونباخ الفا " Cronbach-Alpha هي (81%)، وهي قيمة مقبولة وداله احصائيا في نفس الوقت، وهذا يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال، ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة للأفراد أنفسهم، وتعطي نفس النتيجة، واستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول الى النتائج.

ثامنا: متغيرات ومقاييس البحث:

الجدول (1) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة

ت	المتغيرات الرئيسية	نوع المتغير	الابعاد الفرعية	الفقرات	المقاييس
1	القيادة الرحيمة	المتغير المستقل (التفسيري)	السلوك القويم	1,2,3,4	تم اعتماد مقياس (Fu,etal, 2013) في دراسة (العابدي،وعبدالهادي،2018)
			التعاون	5,6,7,8	
			المشاركة	9,10,11,12	
2	فاعلية المنظمة	المتغير التابع (الاستجابي)		13,14,15,16,17,18,19, 20,21,22,23,24,25,26	تم اعتماد المقياس المعتمد في دراسة (دوسة،وحسين 2007)ومقياس(عبد،2016)

الجدول: اعداد الباحثان الاعتماد على المصادر اعلاه

تاسعا: حدود البحث:

1. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للبحث في مركز وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.
2. **الحدود الزمانية:** امتدت مدة البحث المتعلقة بالجانب الميداني للبحث من توزيع الاستبانة، وتحليل النتائج كذلك المقابلات الشخصية لبعض المدراء للحصول على بعض المعلومات تعزز الجهد التطبيقي، فقد كانت للفترة الزمنية الممتدة ما بين (15/ 2019 - 7/ 2019).
3. **الحدود البشرية:** اختيار عينة قصدية تمثلت بالإدارة الوسطى من المدراء العامين ومعاونيهم، ورؤساء الاقسام ومعاونيهم، ومدراء الشعب في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.
- 4- **الحدود المعرفية:** القيادة الرحيمة وفاعلية المنظمة

عاشرا: مجتمع البحث وعينته:

أ. مجتمع البحث: تمثل مجتمع البحث بالموظفين في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية

ب. عينة البحث: تم اختيار عينة قصدية من مجتمع البحث تكونت من (68) فردا شملت مجموعة من المدراء العامون ومعاونيهم، ومدراء الأقسام ومعاونيهم، ومدراء الشعب في مركز الوزارة. وأن العينة اختيرت بشكل قصدي، وذلك بسبب تمتعهم بالخبرة والكفاءة وممن يستطيع أن يجيب على مضامين، وفقرات الاستبانة والإجابة عليها، وأكثر المام بطبيعة عملهم لإعطاء رأيهم بمصادقية. وكونهم يمثلون الجزء المهم والنشط في الوزارة المبحوثة، وأكثر ارتباطا وتفاعلا مع المجتمع تبعا لطبيعة الخدمات التي يقدمها هؤلاء المدراء. التي تتطلب ان يتصف هؤلاء القادة بالرحمة في التعامل مع المرؤوسين، والتعاون معهم لتحقيق الهدف العام، وتقديم خدمات ذات قيمة كبيرة للمجتمع العراقي في مجال اختصاصهم.

احد عشر: وسائل جمع البيانات:

- 1- وسائل جمع البيانات المتعلقة في الجانب النظري: تم الاستعانة بمجموعة من المصادر العلمية لإكمال الجانب النظري، تم الاعتماد على المصادر العربية من الكتب العلمية والاطاريح والرسائل الجامعية والبحوث المنشورة والمجلات العلمية والدوريات والمواقع الإلكترونية على الشبكة العنكبوتية (الأنترنت).
- 2- وسائل جمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني: تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع والحصول على البيانات الأولية من عينة البحث. تم تقسيم الاستبانة الى جزئين خصص جزء لقياس ابعاد القيادة الرحيمة ب (12) فقرة، وخصص الجزء الثاني لقياس أبعاد فاعلية المنظمة ب (14) فقرة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي في تصميم الاستبانة كما في الجدول الاتي

اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
5	4	3	2	1

اثنا عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة: أن أهم الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات واستخراج النتائج وهي: النسب المئوية، الوسط الحسابي الموزون، الانحراف المعياري، الأهمية النسبية، معامل التحديد (R^2)، معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson)، والانحدار الخطي البسيط، واختبار (F- Test)

الدراسات السابقة

- 1- دراسة (de Zulueta, 2016) " تطوير القيادة الرحيمة في قطاع الرعاية الصحية: مراجعة تكاملية Developing compassionate leadership in health care: an integrative review" (de Zulueta, Paquita C, 2016) " المستخلص: تعد القيادة محورا لتمكين تطوير والحفاظ على الرحمة في منظمات الرعاية الصحية، لذا تحظى الرحمة في قطاع الرعاية الصحية بأهمية عالمية باعتبارها تمثل خيراً اجتماعياً وأخلاقياً يجب دعمه واستدامته. تتطلب استراتيجيات تطوير قيادة تتصف بالرحمة في قطاع الرعاية الصحية في العالم المعقد سريع الحركة الى نقلة نوعية من النموذج اللإنساني السائد في المنظمة والنظر اليه كآلة إلى واحدة من المنظمات كنظام مرن يتصف فيه العاملين بالاهمية والقيمة الاجتماعية والاهتمام. يجب تطوير القيادات في جميع مستويات المنظمة باستخدام استراتيجيات التعلم الجماعي الشامل بالإضافة إلى مستويات عالية من دعم ومشاركة الموظفين. توصلت الدراسة الى ان مفهوم تطوير القيادة الرحيمة في قطاع الرعاية الصحية ، إن تطوير القيادة الرحيمة يعني تشجيع القادة الذين يجسدون ويحملون صفات القيادة الخدمية: الإيثار ، النزاهة ، التواصل ، والحكمة بالإضافة إلى تقدير وتمكين الآخرين.

- 2- دراسة (Gabruch, (2014)، القيادة الرحيمة: نموذج للتطوير المؤسسي في مكان العمل Compassionate Leadership: A Model For Organizational Well-Being In The Workplace" (Gabruch, Danya, (2014)، المستخلص: تعرض هذه الدراسة دور وإمكانات القيادة الرحيمة في خلق الرفاهية التنظيمية. يمثل مفهوم التراحم صعوبة في البحث من منظور تنظيمي بسبب الطبيعة السياقية للمعنى المدرك. ومع ذلك ، تشير هذه الدراسة إلى أن القيادة الرحيمة يمكن أن تسهم في الاستدامة طويلة الأجل والرفاهية في المنظمات ، وتوفر نموذجاً نظرياً لكيفية تطبيق هذه الفضائل في المنظمات. يتطلب الأمر نظرة متعددة التخصصات. يتطلب منهجاً ظاهرياً تفسيرياً لمراجعة ودمج البحوث المرتبطة بإيجاد افعال الخير المشتركة بين العاملين والقيادة في المنظمات بشكل كلي من خلال الروحانية والإيجابية والمجتمع والأخلاق. ستركز الدراسة على دور وتطبيق التعاطف والرحمة في مكان العمل من منظور القيادة والموظفين وتقترب إطاراً لتطبيق التعاطف في مكان العمل جنباً إلى جنب مع مبادئ توجيهية عملية للقادة لمتابعة والإطار المفاهيمي لكل من المعيارية والواقعية المهام. يتصور نموذج القيادة الوجدانية مكان عمل أكثر شمولاً يحرك البشرية إلى ما وراء النموذج التنظيمي التقليدي الضيق الذي تهيمن عليه المصلحة الذاتية.

المبحث الثاني الجانب النظري

المحور الاول: القيادة الرحيمة

أولاً: - مفهوم القيادة الرحيمة: - أشار القران الكريم في بعض الآيات الى مفهوم الرحمة لدى القائد واهميتها في إرساء العلاقات الطيبة بين الناس، وجذب القلوب، والنفوس وتحقيق الالفة والمحبة بين المجتمع الواحد كما في قوله تعالى في وصف نبيه الكريم (ص) ((فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فضاً غليظ القلب لنفضوا من حولك)) (سورة ال عمران، الآية 159)، ووصفت الرحمة بمصطلحات محددة وملموسة، حيث تعرف القواميس الرحمة الشعور بالشفقة والتعاطف، فالشعور بالتعاطف مع شخص ما، وبالأسف لمعاناة ذلك الشخص، واتخاذ إجراءات لتخفيف الألم الذي يشعر به هذا الشخص ينطوي على الرغبة الحقيقية للمساعدة وتخفيف الألم. ويقول (Rinpoche, 1992) ان الرحمة ليست مجرد شعور بالتعاطف القلبي من قبل الشخص تجاه الآخر، بل هو عمل مستدام، وبعزيمة للقيام بكل ما هو ممكن، وضروري للمساعدة، وتخفيف معاناتهم. (Poorkavoos, 2016:5).

تمتلك القيادة في المنظمة رمزية عالية فهي القدوة للآخرين في السلوك والأداء، لذا لا بد أن تتمتع بخصائص ومواصفات تتمثل بالأمانة، والعدالة، والمهارة، والنزاهة، والتسامح، والرحمة، بالإضافة الى صفات أخرى مهمة ومكملة من الشجاعة، والحزم، والقوة، والشدة، والالتزام بالمهام مع الجرأة في اتخاذ القرار. وهذه الصفات تشكل بمجموعها الحكمة بمعناها الشامل الواسع المتوازن، وتعد القيادة الرحيمة من اهم اخلاقيات القيادة التي يجب ان يتمتع بها القائد وهي الرحمة، والرأفة بالآخرين(درادكة، والمطيري، 2017:225). وتعددت اراء الباحثين في تعريف مفهوم القيادة الرحيمة وهي كالآتي:

الجدول (2) يبين الآراء المتعددة للباحثين حول مفهوم القيادة الرحيمة

ت	الباحث	التعريف
1	(Ezzat, 2010:823)	هي قوة متحركة تعمل على إثارة السلوك الأخلاقي الجيد في المرؤوسين الذي يجعل معاناة المرؤوسين التي لا تحتمل غير ضرورية ويلهم المرؤوس القدرة والعمل لمنع وتخفيف هذه المعاناة عن كاهل الفرد.
2	(Lilius, 2011:48)	هي محاولة لخلق ثقافة تسعى من خلالها لتقديم المساعدة والتخفيف من ألم الموظفين ليس بشكل مقبولاً فقط ولكن يُرى كأنه مبدأ ومعياري سلوكي في تعامله مع الآخرين تشجع العلاقة الوثيقة بين الموظفين
3	(Williams&Castro, 2010:135)	تعني الشعور بالتعاطف والتعاون الذي يسود العلاقات مع الجماعة والشعور بالالتزام تجاه الجماعة(الفريق/المنظمة)فتنمي الروح المعنوية للمرؤوسين التي تشير الى طبيعة العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين وتعبّر عن علاقة الفرد بالقادة والشعور بالرضا عن الأداء والحماس في العمل
4	(Fryer, 2013:82)	هي أكثر من مجرد كونها التعاطف مع المرؤوس ورعاية الآخرين لتخفيف الألم، القائد الرحيم فضلاً عن كونها شخص عطوف يشجع على الشفقة والرعاية للآخرين بشكل كبير في المنظمة فهو يشجع الموظفين على التحدث عن مشاكلهم وتقديم الدعم لهم ويكون قريب منهم
5	(Khan, etal, 2015:41)	هي التي تحقق نجاح للمنظمة عن طريق العمل الجماعي الفعال ذو الأهمية البالغة لتحقيق الآثار الإيجابية المثمرة للمنظمة يمكن ان ينشط عمل المنظمة بأكملها مما يقلل من الآثار السلبية التي تنتج عن العمل الفردي داخل المنظمة

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر اعلاه

كما ويمكن تعريف القيادة الرحيمة هي القيادة التي تمتلك قوة التأثير في الآخرين من خلال سلوكها القويم الذي تستشعر الرحمة، وتبث روح التعاون، والمشاركة، والتنسيق بين مختلف المرؤوسين من خلال التعاطف مع الآخرين، والتصرف اللائق معهم، والتعاضد، والاحساس بمعاناتهم، فهي حجر الزاوية لتحقيق النجاح في بيئة الاعمال اذ تحقق التناغم، والتوافق، وتوجه طاقات، وامكانيات المرؤوسين لتحقيق الاهداف المنشودة.

ثانياً-أهداف القيادة الرحيمة: ان من اهم أهداف القيادة الرحيمة تتمثل بالآتي: (Al-Sadairi, 2010:13)

1- بناء روح الثقة والتعاون بين المرؤوسين.

2- تنمية مهارات المرؤوسين وزيادة مداركهم .

- 3- تنمية مهارات القادة في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين القادة والمرؤوسين.
- 4- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الافراد والمجموعات.
- 5- توفير الاتصال المفتوح بين اجزاء المنظمة مما يؤدي الى زيادة الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات.
- 6- اعطاء مزيد من الوقت للقادة للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف.
- 7- زيادة تدفق المعلومات بين اجزاء المنظمة.
- 8- الاستخدام الامثل للموارد والامكانيات المتاحة بما يحقق كفاءة الأداء.

ثالثاً: - صفات القائد الرحيم

حدد (Gabruch) مجموعة من الصفات تساعد القادة وتمكنهم من ان يتصفوا بالرحمة والقدرة في التأثير على الآخرين وهي كالآتي: (Gabruch, 2014:8)

- 1- يتيح التراحم للقادة الوصول إلى عواطفهم بالإضافة إلى تفكيرهم والقيام بذلك لزيادة قدرتهم على الاستجابة بفعالية.
 - 2- يستخدم القادة المتعاطفون الكلمات الإيجابية مع آخرين، والعواطف الإيجابية لتحفيزهم على التخلص من السلوكيات القديمة وغير المحببة من أجل تحقيق الفائدة الأكبر لاحتياجات المرؤوسين قبل ان يدركوا تأثيرها على سلوكهم.
 - 3- يكونوا صادقين بكلامهم.
 - 4- يستمعون بعمق، ويبنون الثقة، ويكونون ودودين.
 - 5- يعتز ويقيم القادة الرحماء إنجازات الآخرين.
 - 6- تقديم احتياجات الآخرين على حاجاتهم الخاصة.
 - 7- يكون القادة الرحماء واعين لتصرفاتهم وسلوكهم، ويشجعون التسامح، ويرون الأخطاء كفرص يتعلمون منها. 8- أنهم يثبتوا جدارتهم بالثقة وبناء علاقات إيجابية على أساس الاحترام والتقدير.
 - 9- يستمعون الى الآراء ومساهمات الآخرين.
 - 10- يعتمدون مشاركة المعلومات، ويساعدون المرؤوسين على حل المشكلات بشكل تعاوني من أجل التوصل إلى حلول إيجابية.
 - 11- يقومون بتخصيص المهام المصممة لتلائم مواطن قوة العاملين، ومنحهم الرقابة الذاتي لتجربة الإنجاز.
 - 12- القادة العاطفيون هم أخلاقيون يمارسون حياتهم الشخصية بطريقة أخلاقية،
 - 13- إنهم يحققون العدالة بالقرارات، ويمكن الوثوق بها. فهم مسؤولون عن قراراتهم، وهم واعون لدورهم في أي حالة.
- يقوم المرؤوسون في كثير من الأحيان بنمذجة سلوكهم وفقاً للسلوك الذي يرونه في القادة الآخرين، وتدعم الأدلة التجريبية عندما يلاحظ المرؤوسون المشاركة الإيجابية هم من المرجح أن يكرروا السلوك فهم يكون أكثر ميلاً لمساعدة الزملاء، ويشعرون بالالتزام بعملهم. (Madden, et al, 2012:691).

رابعاً-آلية خلق القيادة الرحمة في مكان العمل

يجب وضع سياسات ومبادرات لتشجيع الاستجابات الرحمة للاحتياجات العاطفية للعاملين، من اجل ان تظهر قدرة التعاطف على المستوى التنظيمي، وهناك اهتمام متزايد من الناحية المفاهيمية والتجريبية في كيف ان التعاطف يمكن أن يقدم حساباً للسلوك التنظيمي أكثر دقة من النماذج الميكانيكية التقليدية، على الرغم من التحديات في تشخيص التقارب عبر النماذج السلوكية المعقدة، (Madden, et al., 2012:687). نظرية الإدارة تحدد التعامل بالرحمة باعتباره الاهتمام العميق برفاهية الآخرين الذين يعتبرون حياة الشخص مهمة (Karakas, Sarigollo, 2013:675). تحصل القيادة الرحمة عندما يتفاعل القادة في المنظمة، ويستجيبون للمعاناة الإنسانية للأفراد بطريقة منسقة. يتم تصور الرحمة كشكل من أشكال العمل العاطفي، ويتم تطويره من خلال النموذج النظري للملاحظة، والشعور، والاستجابة، وينطوي على التعرف على احتياجات الآخرين. إن عملية الشعور تساعد على التواصل بشكل تعاطفي بين القائد والمرؤوسين، والاستجابة تتضمن استراتيجيات لفظية لتعزيز المحتوى العاطفي (Miller,

(2007:229). القيادة الرحيمة تمد الرؤوسين بالحب، والرأفة لتعزيز الانتماء، والولاء التنظيمي. وبالتالي تحفيزهم للإنجاز من خلال المعاشية لمعاناتهم لتكون بمثابة قدوة للآخرين، فهم يتخلون عن أهدافهم الخاصة في مقابل تحقيق اهداف المنظمة، وبالتالي يُعدون قادة غير أنانيين بينون العلاقات، ويستجيبون للآخرين لتقديم مستويات أعلى من الأداء. (Grant,2008:81)

خامساً-أنموذج القيادة الرحيمة في مكان العمل

تعد القيادة الرحيمة من الأساليب الحديثة في القيادة لمنظمات الاعمال، لذا قدم (Poorkavoos) انموذج للقيادة الرحيمة في مكان العمل وهي كالآتي: (Poorkavoos,2016:7)

- 1-**الاحساس بمعاناة الآخرين:** القائد الرحيم يكون حساساً لمشاعر الآخرين، وملاحظة أي تغيير في سلوكهم هو أحد الصفات الهامة للقيادة الرحيمة. إنه يتيح للشخص الحنون أن يلاحظ متى يحتاج الآخرون إلى المساعدة.
- 2-**عدم التسرع بالحكم على الآخرين:** إن الشخص الرحيم لا يصدر قراراته بناءً على الفهم الظاهري للظروف التي تحكم الفرد وتشكل معاناته، وإن الحكم على الأشخاص الذين يواجهون صعوبات هي إحدى العقبات التي تحول دون فهم وضعهم، وبالتالي القدرة على الشعور بألمهم.
- 3-**تحمل الأم الآخرين:** التسامح هو القدرة على تحمل المشاعر الغاضبة والانصات الى مشاكل الآخرين الصعبة التي يؤدي سماعها من قبل شخص ما أو إدراكه لمعاناه شخص ما إلى حصول حالة إزعاج القائد الرحيم والذي يمكنه من السيطرة على مشاعره وضبط سلوكه للاستماع الى مشاكل الآخرين .
- 4-**التعاطف:** يتضمن التعاطف فهم ألم المعاناة والشعور به كما لو كان هو في المشكلة ذاتها. الشعور بالألم العاطفي للشخص الذي يعاني هو سمة أخرى لشخص عطوف.
- 5-**التصرف اللائق:** الشعور بالتعاطف تجاه شخص ما يشجع المراقب على اتخاذ إجراء، وفعل شيء ما لمساعدة المتألم، يعتمد اتخاذ الإجراء الصحيح على مدى بذلنا جهوداً لمعرفة ممن يعاني الشخص المتألم.



شكل (2) يوضح أنموذج التراحم في مكان العمل

Source: Poorkavoos, Meysam,(2016),Compassionate Leadership , What is it and Why Do Organizations Need More of it ? , research paper, © Roffey Park Institute, <http://www.roffeypark.com/>

سادساً- أبعاد القيادة الرحيمة

- 1-**السلوك القويم:** ان الجذور الثقافية للسلوك القويم تنبع من الكونفوشيوسية المثالية والخاصة، وتعد قاعدة من قواعد المعاملة بالمثل. وهذه العلاقات هي على شكل تعامل القائد الخير مع وزير مخلص، واسلوب والد رقيق ولطيف في تعامله مع ابنائه، والزوج الصالح مع الزوجة المطيعة، والاخ الكبير يكون لطيف التعامل مع شقيقه الاصغر، وتعامل كبار السن مع من هم أصغر منهم بالتقدير والاحترام (Cheng, etal, 2004:91-92). ويرى(Karakas& Emine) ان القائد الرحيم هو ذلك الفرد الذي يشارك رؤوسيه بالمعلومات والقرارات لتحقيق الفوائد، والنتائج، والافعال التي يمكن تحقيق المنافع المشتركة أو النتائج الإيجابية لجميع أفراد المجتمع أو معظمهم (Karakas& Emine. 2012 :2) . وذكر (Min ,etal) ان السلوك القويم ينقسم على قسمين إما أن تكون بشكل سلوكيات للتعامل الفردي مع الرؤوسيين، او بشكل سلوكيات مع جماعة العمل وأعضاء فريق

العمل (Min,etal:2011:2). كما إشارة (Rehman & Afsar) الى ان القائد الرحيم يكرس جهده من اجل رعاية المرؤوسين ويقوم بتشجيعهم، وإيجاد حلول عندما يواجهون مشاكل معينة (Rehman & Afsar,2012:2). يبنى القائد علاقات جيدة مع الموظفين، والتعامل معهم بالرعاية، والعمل على خلق بيئة عمل ودية، فأن هذا سوف ينعكس على نتائج عملهم، ويعود بالنفع لمصلحة المنظمة. (Anwar,2013:109). وقد ذكر (Karakas) الى ان هذه القيادة تختلف عن مفاهيم القيادة الاخرى بسبب التركيز على تحقيق منافع يمكن ملاحظتها، والاجراءات المتبعة، أو تحقيق نتائج من أجل المنافع المشتركة للمرؤوسين والمنظمة (Karakas,2009:9). فهي عملية خلق حلقة ايجابية من التشجيع، وتنفيذ التغيير الايجابي في داخل المرؤوسين والمنظمات من خلال الاتي: (Tan,2015:324)

1- اتخاذ قرارات واجراءات اخلاقية.

2- تنمية وتطوير الوعي الروحي وخلق شعور بالروحانية والامن في المنظمة.

3- يلهم الامل والشجاعة لتعزيز العمل بشكل ايجابي واتخاذ اجراءات ايجابية.

4- ترك أثر ايجابي كبير في نفوس المرؤوسين.

2-التعاون: يشير الى مقدار ومستوى التفاعل المباشر بين القائد والمرؤوسين والترابط فيما بينهم، لتحقيق أهداف مشتركة، ونتائج ايجابية للمنظمة (ابراهيم،2014: 158)، وبين (Felder) ان تحقيق التعاون يتم من خلال خمس معايير هي (الارتباط الايجابي) ويتطلب من القائد والمرؤوسين ان يعتمدوا على بعضهم البعض لإنجاز الأهداف، و(المسؤولية الشخصية) يتضمن قيام كل فرد من افراد المنظمة بإجادة العمل، واتقان كل المهام الموكلة اليه، و(التفاعل المشترك) اي العمل سوياً لتحقيق الأهداف، و(مهارات التعامل مع الآخرين) تنفيذ تعليمات القيادة، والعمل على صنع القرارات، والاتصالات، وإدارة الصراع، و(التقييم الذاتي)مراقبة ومحاسبة كل عضو من اعضاء الفريق لذاته اعتماداً على المعايير التي وضعها القائد بالتعاون مع المرؤوسين (Felder,2008: 20)

3-مشاركة المعلومات: يتم مشاركة المعلومات بين القائد والمرؤوسين فلا يتم تبادلها بطريقة عشوائية وان هناك اسس ينبغي السير عليها لتبادل المعلومات بطريقة جيدة، والتي تظهر من خلال استخدام سجل التعليمات لفهم فحواها، والعمل بمضمونها، وتوضيح البيئة التي يشترك بها الاعضاء فان هذه الاسس تحقق الثقة، والامان ،والمشاركة بين القيادة الرحيمة والتابعين لها (Khurana,etal,2010:1655). وتكمن اهمية المشاركة بالمعرفة في تعزيز التعاون بين الافراد، وتسهيل تبادل المعلومات والمعرفة بين القائد والمرؤوسين، وزيادة تدفق المعلومات وتعمل على تطوير وتحسين الاداء، فضلا عن ذلك تعمل على وجود واستعمال وسائل التواصل الحديثة التي تساعد على مشاركة المعرفة بين القائد والمرؤوسين. (Tong,2012,13). كما ان اعطاء فرصة حقيقية للمرؤوسين للمشاركة بالمعلومات عن طريق تشكيل القيادة لفرق عمل فاعلة، فضلا عن التركيز الدائم على تحقيق تطور وتحسين مستوى جودة الأداء، والخدمة المقدمة، فان ادوات الاتصال تجعل العمل الفرقي عمل تشاركي أكثر منفعة (wiig,2005,141).

يمكن القول ان القيادة الرحيمة تلعب دورا بارزا في اشاعة روح التعاون، والحماس للعمل بين المرؤوسين، وتستشعر اهمية رفع معنويات المرؤوسين، ومعرفة ميولهم، وشخصياتهم، ورغباتهم، وإنجاز المهام لتحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، والقائد الرحيم يعتقد ان نجاح المنظمة يعتمد على مشاركة أكبر عدد من المرؤوسين لحل المشاكل التي تواجههم، ويقوم القائد الرحيم بأخذ مقترحاتهم التي تساهم في تقليل المخاطر التي تواجهها المنظمة.

المحور الثاني: - فاعلية المنظمة

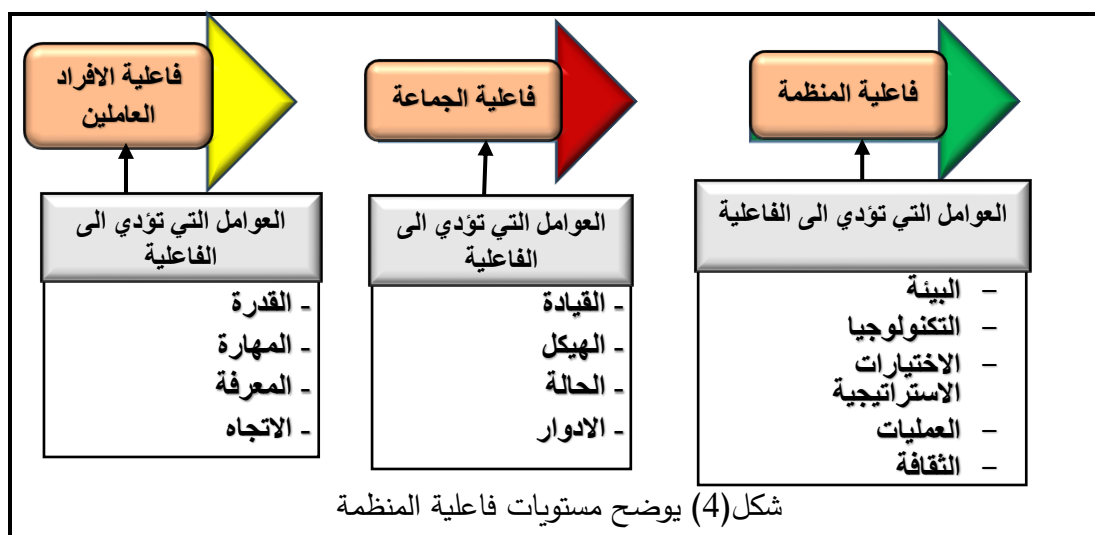
أولاً: مفهوم فاعلية المنظمة

يشير مفهوم فاعلية المنظمة الى انها قدرة المنظمة على انجاز الأهداف المحددة سابقاً. (Morrison&Teixera,2004:170)، ويرى (Daft) ان فاعلية المنظمة تعني قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والنمو باختلاف طبيعة الأهداف التي تريد تحقيقها، فلا بد للمنظمة ان تكون قادرة على تحقيق أهدافها ولديها القدرة على التكيف مع بيئتها وأيضاً قدرة على التطور باستمرار. (Daft,2011:307)، وتمثل قدرة المنظمة على الحصول على الموارد النادرة او ذات القيمة التي تستعملها وتديرها بنجاح. (Daft&Noe,2001:64)، فالفاعلية تعني قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف بغض النظر عن الأهداف التي تحققها، وعلى الرغم من أهمية الفاعلية كمقياس للأداء الا انه يصعب قياسها في بعض الأحيان على مستوى المنظمة ككل بسبب تعقيد الأنشطة التي يقوم بها المنظمة، وتعدد أهدافها التي تسعى الى تحقيقها. يتفق الباحثون على ان فاعلية المنظمة وسيلة تقييمية لقياس مستوى أداء المنظمات في جوانب مهمة لتحديد نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة. (الشماع، حمود، 2007: 348). كما وتعرف (Isorait) الفاعلية هي درجة تحقيق المنظمة لأهدافها. (Isorait,2004:247). الفاعلية هي الدرجة التي من خلالها تنجز أهدافها او طريقة تفاعل المخرجات مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية، والفاعلية تحدد قدرة تحقيق اهداف السياسة العامة للمنظمة او الدرجة التي من خلالها تدرك المنظمة أهدافها الخاصة. (Bartuseviciene&Sakalyte,2013:48). تساعد فاعلية المنظمة على تقييم مدى التقدم المحرز باتجاه تحقيق رسالة المنظمة، وتحقيق الهدف، ولتحسين إدارة فاعلية المنظمة يجب ان تسعى المنظمة نحو الأفضل من خلال التواصل، والتفاعل، والقيادة، والتوجيه، والقدرة على التكيف، وتهيئة بيئة إيجابية. (Heilman & Kennedy-Phillips, 2011:30). المنظمات التي تعمل بفاعلية تتميز بالتنسيق المتوازن وتحدد أوقات التغيير وسرعة التكيف، ويتبين ان فاعلية المنظمة لها معايير مختلفة تختلف باختلاف الأهداف التي ترغب في تحقيقها. إن استطاعت تحقيق تلك الأهداف والمعايير حققت فاعليتها. وهناك سبعة معايير او خصائص للمنظمات التي تحقق الفاعلية وهي كالآتي: (Thomes&Waterman,2006:62)

- 1- التأكيد على الإنجاز
 - 2- الاهتمام بالزبائن وتفهم حاجاتهم
 - 3- درجة الاستقلال الممنوحة للعاملين في حرية التصرف والقدرة على التمكين
 - 4- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة جميع المرؤوسين
 - 5- تفهم المرؤوسين لأهداف المنظمة والتفاعل معها
 - 6- مرونة الهيكل التنظيمي
 - 7- انخفاض تكلفة الخدمات المساعدة
- وتجدر الإشارة الى ان المنظمة الفاعلة هي تلك المنظمة التي تسعى الى تحقيق الأهداف المخططة من قبلها بنجاح والذي يؤدي الى تحقيق التفوق على المنافسين.

وأشار (العنزي) الى عدد من الأهداف التي ترغب المنظمة بتحقيقها، ومن خلال قياس درجة فاعليتها هي: (مجيد، 2006: 8)

- 1- تحديد درجة قربها او بعدها عن الأهداف المحددة في الخطة
 - 2- تحديد النقص بالمعلومات التي ترتبط بتنفيذ البرامج المحددة للوصول الى الأهداف
 - 3- تحديد قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة الخارجية
- يشير (Gibson) الى وجود ثلاثة مستويات للفاعلية، وهي فاعلية الافراد العاملين، فاعلية الجماعة، وفاعلية المنظمة، وكما يوضح الشكل ادناه الذي يبين العلاقة بين هذه المستويات، والعوامل المختلفة التي تسبب الفاعلية لكل مستوى. (Gibson,2003:15)، وكما في الشكل الآتي:



Source: Gibson, James & Ivancevich, John M. & Gibson, James L. & Donnelly, James H. & Konopaske, Robert, (2003), Organizations: Behavior, Structure, Processes, 12th edition, McGraw-Hill/Irwin, p16.

ثانيا: مؤشرات قياس فاعلية المنظمة

- 1- تحقيق الأهداف: يتميز هذا المؤشر ببساطة استخدامه من قبل منظمات الاعمال كون قياس الأهداف يعتمد على المخرجات من خلال الربح او الحصة السوقية او العائد على الاستثمار، ويعكس هذا المؤشر الأهداف العملية حجم الإنتاج، ومعدلاته ومقدار ونوعية وحجم المخرجات الخدمية المقدمة. (Daft, 2011: 102)
- 3- القدرة على التكيف مع البيئة: يظهر هذا المؤشر قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل، وقدرتها على إيجاد الحلول، والسبل التي تضمن السيطرة عليها قدر الإمكان، ويساعد التكيف مع البيئة على مواءمة موارد المنظمة، وقدراتها لطبيعة عمل البيئة لتحقيق أفضل أداء. (Slater & Olson, 2000: 813)

المبحث الثالث: الجانب العملي

أولاً: وصف عينة البحث: تهدف هذه الفقرة الى وصف افراد عينة البحث من حيث وضعهم الديمغرافي، وذلك باستعمال النسب المئوية وكانت النتائج كما موضحة من خلال الجدول

الجدول (3) يبين وصف عينة البحث

عدد سنوات الخبرة				التحصيل الدراسي						العمر				النوع الاجتماعي		خصائص
																الفئة
أقل من 5	5-10	10-15	أكثر من 15	مكتواه	ماجستير	دبلوم عالي	بكالوريوس	دبلوم	أخرى	أقل من 20	20-30	31-40	41-50	انثى	ذكر	
0	10	35	23	2	5	5	55	1	0	13	15	25	15	22	46	العدد
0	15	51	34	3	7	7	81	1	0	19	22	37	22	32	68	النسبة
		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
100%				100%						100%				100%		100%

المصدر: اعداد الباحثان حسب نتائج التحليل الاحصائي

تفسير فقرات خصائص العينة:

1-النوع الاجتماعي: يبين الجدول (3) ان افراد العينة من حيث النوع الاجتماعي توزعت بين الذكور والاناث اذ بلغ عدد الذكور من افراد العينة (46) فردا من أصل (68) فردا أي ما نسبته (68%)، بينما بلغ عدد الاناث من افراد العينة (22) فردا من أصل (68) فردا أي ما نسبته (32%). وهذا يعني ان المواقع القيادية كانت نسبة الذكور اعلى من الاناث.

2-العمر: الجدول (3) يظهر ان اغلب افراد العينة تقع أعمارهم ما بين (31- 40) اذ بلغ عددهم (25) فردا أي ما نسبته (37%) من عينة البحث، وهذا يدل على ان اغلب المدراء من افراد العينة يتمتعون بالنضج والخبرة وبالروح الشباب والاندفاع للإنجاز.

3-التحصيل الدراسي: يشير الجدول (3) الى ان اغلب المؤهل العلمي لأفراد العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس وهم النسبة الأكبر من افراد العينة بلغت (81%)، بينما مثلت النسبة الأقل من افراد العينة هم (حملة شهادة الإعدادية والدبلوم العالي). وهذا يدل على امتلاك افراد العينة المستوى المعرفي والتحصيل العلمي الذي يساعدهم على انجاز العمل بمهارة عالية، فالمدراء الذين يمتلكون مستوى معرفي اعلى لديهم قدرة على تفهم مشاكل الآخرين، ويمتلك رؤيه تساعده على تحقيق الاهداف.

4-سنوات الخدمة: يبين الجدول (3) ان (51%) من افراد العينة المبحوثة هم من الذين خدمتهم تتراوح ما بين (10- 15) سنة، بينما (34%) من افراد العينة الذين خدمتهم (أكثر من 15) سنة. وهذا يظهر ان اغلب افراد عينة البحث يتمتعون بالخبرة العملية المتعلقة بطبيعة عملهم والمامهم الكافي به مما يعطي قوة للوزارة لأداء الاعمال بكل مهنية.

ثانياً: عرض وتحليل نتائج البحث للمتغير المستقل القيادة الرحيمة

1- عرض وتحليل مستوى أهمية فقرات بعد السلوك القويم: يظهر من خلال الجدول (4) ان بعد السلوك القويم تم قياسه

من خلال 4 فقرات وفي ضوء إجابات افراد العينة المبحوثة في، وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. اذ يظهر مجمل المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.04) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبمجمل انحراف معياري عام بلغ (0.86) وهي قيمة جيدة و عالية، اذ تكون اعلى من قيمة الانحراف المعياري البالغ (0.60). اما على مستوى الفقرات فقد سجلت اعلى قيمة للوسط الحسابي حققتها الفقرة (تتعامل القيادات في الوزارة بروح ابوية مع المرؤوسين وتشجعهم على تطوير مهاراتهم) بلغت (4.32)، وكان الانحراف عالي للفقرة اذ بلغ (0.83)، بينما سجلت اقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة (تهتم القيادات العليا في الوزارة بشؤون المرؤوسين ومتابعة أوضاعهم وتتعامل بشكل طيب معهم). بلغت (3.62) وهي فوق الوسط المعياري، وهذا يظهر ان القيادات في الوزارة لديهم الروح الابوية في تعاملهم مع المرؤوسين ويقدمون الدعم لهم للتطور والتقدم في العمل.

الجدول (4) يبين الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد السلوك القويم

ت	1- السلوك القويم	الفقرات	اتفاق تماماً	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	اتجاه الإجابة
1	تهتم القيادات العليا في الوزارة بشؤون المرووسين ومتابعة أوضاعهم وتتعامل بشكل طيب معهم .	النسبة %	18.7	38.5	42.8	0	0	3.62	0.76	72.32	الاتفاق
			13	26	29	0	0				
2	تعمل القيادة في الوزارة على تهيئة وتوفير وسائل تساعد على النجاح في أداء العمل	النسبة %	24.9	33.8	30.5	9.9	0.9	3.92	0.97	75.66	الاتفاق
			17	23	21	6	1				
3	تقدم للمرووسين يد العون والمساعدة حين تواجههم المتاعب من أجل تخفيض ضغط العمل	النسبة %	34.6	48.4	16.9	0	0	4.28	0.89	82.30	الاتفاق
			24	33	11	0	0				
4	تتعامل القيادات في الوزارة بروح ابوية مع المرووسين وتشجعهم على تطوير مهاراتهم	النسبة %	40.9	37.6	21.5	0	0	4.32	0.83	79.44	الاتفاق
			28	25	15	0	0				
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد							4.04	0.86		

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Spss v.25

2- عرض وتحليل مستوى أهمية فقرات بعد التعاون: يظهر من خلال الجدول (5) ان بعد التعاون تم قياسه من خلال 4 فقرات وفي ضوء إجابات افراد العينة المبحوثة في، وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. اذ يظهر مجمل المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.98) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبمجملة انحراف معياري عام بلغ (0.83) وهي قيمة جيدة و عالية اذ تكون اعلى من قيمة الانحراف المعياري البالغ (0.60) ، اما على مستوى الفقرات فقد سجلت أعلى قيمة للوسط الحسابي حققتها الفقرة (يستمتع القائد لمقترحات مرؤوسيه حول البرامج التدريبية الداخلية والخارجية) بلغت (4.21) ، وكان الانحراف عالي للفقرة اذ بلغ (0.81) ، بينما سجلت اقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة (تقوم القيادة بأسناد ودعم الأفكار الجديدة والعمل على تنفيذها داخل الوزارة) بلغت (3.78) وهي فوق الوسط المعياري ، وهذا يظهر ان القيادات في الوزارة تقوم بأخذ المقترحات حول الاحتياجات التدريبية التي تسهم في تطوير الكوادر الإدارية داخل الوزارة وتحسنها بشكل مستمر .

الجدول (5) يبين الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد التعاون

ت	2- التعاون	الفقرات	اتفاق تماماً	اتفاق	محايد	لا اتفاق	لا اتفاق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	اتجاه الإجابة
5	تساعد القيادة المرووسين في التطوير والتحسين المستمر وتحفيزهم	النسبة %	38.5	40	21.5	0	0	4.09	0.75	75.12	الاتفاق
			26	27	15	0	0				
6	تقوم القيادة بأسناد ودعم الأفكار الجديدة والعمل على تنفيذها داخل الوزارة	النسبة %	30.8	39.6	28.5	0.20	0	3.78	0.96	65.41	الاتفاق
			21	27	19	1	0				
7	تخصص القيادة وقتاً للاستماع لوجهات نظر المرووسين وآرائهم والعمل معهم على إزالة المعوقات	النسبة %	16.9	34.6	48.4	0	0	3.82	0.79	69.49	الاتفاق
			11	24	33	0	0				
8	يستمتع القائد لمقترحات مرؤوسيه حول البرامج التدريبية الداخلية والخارجية	النسبة %	21.5	37.6	40.9	0	0	4.21	0.81	82.41	الاتفاق
			15	25	28	0	0				
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد							3.98	0.83		

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Spss v.25

3- عرض وتحليل مستوى الأهمية لفقرات بعد المشاركة

يبين الجدول (6) ان بعد مشاركة القرار تم قياسه من خلال 4 فقرات وفي ضوء إجابات افراد العينة المبجوة في، وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. اذ يظهر مجمل المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.14) وهو قريب من الوسط المعياري البالغ (3) وبمجملة انحراف معياري عام بلغ (1.11) وهي قيمة انحراف عالية اذ تكون اعلى من قيمة الانحراف المعياري البالغ (0.60) ، اما على مستوى الفقرات فقد سجلت أعلى قيمة للوسط الحسابي حققتها الفقرة (تشرك القيادة في الوزارة المرؤوسين في تحديد المشكلات التي يعانون منها) بلغت (3.72) ، وكان الانحراف عالي للفقرة اذ بلغ (0.97) ، بينما سجلت اقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة (يتخذ القرار في ضوء رؤية ثاقبة بالتشارك مع المرؤوسين) بلغت (2.78) وهي اقل من الوسط المعياري ، وهذا يبين اهتمام القيادات في الوزارة بمعرفة المشاكل الخاصة بالموظفين واشراكهم بإيجاد الطرق لحلها وتقليلها، كما ان هذا يعني ان اغلب القرارات تتخذ دون رؤيا ودراسة وانما ارتجالية مما يتطلب اعتماد الأسس العلمية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية للوزارة.

الجدول (6) يبين الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد مشاركة القرار

ت	3- مشاركة القرار الفقرات	النسبة %	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة %	اتجاه الاجابة
9	يعد رأي المرؤوسين بالنسبة للقيادة مهمة اثناء عملية اتخاذ القرارات بالوزارة	النسبة %	0	0	38.5	40	21.5	3.09	0.89	70.12	الاتفاق
		التكرار	0	0	26	27	15				
10	يتخذ القرار في ضوء رؤية ثاقبة بالتشارك مع المرؤوسين	النسبة %	0	28.5	39.1	31.4	0.99	2.78	1.33	51.41	عدم الاتفاق
		التكرار	0	19	27	21	1				
11	تشرك القيادة في الوزارة المرؤوسين في تحديد المشكلات التي يعانون منها	النسبة %	0	48.5	34.6	16.9	0	3.72	0.81	77.21	الاتفاق
		التكرار	0	33	24	11	0				
12	تناقش القرارات التي يتم اتخاذها بصورة جماعية مع المرؤوسين	النسبة %	0	21.5	37.6	40.9	0	2.95	1.42	57.32	عدم الاتفاق
		التكرار	0	15	25	28	0				
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للبعد							3.14	1.11		

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Spss v.25

ثالثاً- عرض وتحليل نتائج البحث للمتغير التابع فاعلية المنظمة

اظهر الجدول (7) ان المتغير التابع فاعلية المنظمة تم قياسه من خلال 14 فقرة وفي ضوء إجابات افراد العينة المبجوة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. اذ يظهر مجمل المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (4.07) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3) وبمجملة انحراف معياري عام بلغ (0.74) وهي قيمة انحراف جيدة اذ تكون اعلى قليلا من قيمة الانحراف المعياري البالغ (0.60) ، اما على مستوى الفقرات فقد سجلت أعلى قيمة للوسط الحسابي حققتها الفقرة (تعتمد الوزارة على متخصصين من ذوي المهارة والخبرة العالية لزيادة فاعلية الأداء لتحقيق الأهداف المحددة) بلغت (4.66) ، وكان الانحراف للفقرة اقل من قيمة الانحراف المعياري القياسي اذ بلغ (0.46) ، بينما سجلت اقل قيمة للوسط الحسابي للفقرة (تستهدف الوزارة برامج فاعلة لتطوير القدرات تستهدف مهارة ومعرفة إبداعية لدى الافراد) بلغت (3.54) وهي اعلى من الوسط المعياري ، وهذا يؤكد اعتماد القيادات في الوزارة على المتخصصين من ذوي المهارة والخبرة العالية لزيادة فاعلية الأداء لتحقيق الأهداف المحددة ، الا انها تعاني من ضعف في البرامج المحددة لتطوير القدرات وتنمية الإبداعية لدى الافراد.

الجدول (7) يبين الأهمية النسبية والوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع فاعلية المنظمة

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً	الوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	اتجاه الإجابة	
					3	2					1
					4	5					
					النسب المئوية لمستوى وأهمية الفقرات %						
13	تتبع القيادة أسلوب فرق العمل لزيادة سرعة الإنجاز ودقته لتحقيق الأهداف المرسومة	57.7	37.7	4.6	0	0	4.34	0.67	90.85	الاتفاق	
14	تمتلك الوزارة القدرة على تأمين الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها المحدد	39	26	3	0	0	4.41	0.55	88.22	الاتفاق	
		43	53	4	0	0					
15	تستخدم الوزارة الأساليب الحديثة لتطوير أدائها وزيادة فاعليتها المنظمة من خلال التكيف مع البيئة بإيجابية لتحقيق الأهداف	29	36	3	0	0	4.53	0.60	90.7	الاتفاق	
		54.6	42.8	1.5	0	0					
16	تقوم الوزارة بمراعاة الموائمة بين القدرات والمهارات العقلية والجسدية لزيادة فاعلية الأداء المنظمي	23.8	37.7	28.5	6.9	3.1	3.72	1.01	74.42	الاتفاق	
		16	26	19	5	2					
17	تعتمد الوزارة على متخصصين من ذوي المهارة والخبرة العالية لزيادة فاعلية الأداء لتحقيق الأهداف المحددة	66.3	33.7	0	0	0	4.66	0.49	93.18	الاتفاق	
		45	23	0	0	0					
18	ترتبط فاعلية الوزارة بمدى توفر المعلومات اللازمة لأداء الأنشطة من قبل المرووسين	49.5	42.6	4.5	3.4	0	4.32	0.65	81.15	الاتفاق	
		34	29	3	2	0					
19	تعمل على إزالة المعوقات التي تحول دون تقدم الأداء ورفع مستوى الانجاز	6.9	35.3	54.9	2.9	0	3.89	0.91	68.9	الاتفاق	
		5	24	37	2	0					
20	تحدد آلية واضحة للتعامل مع دوائر الوزارة المتعددة لتحقيق المصالح المتبادلة للوصول للهدف	0	44.8	43.9	11.3	0	3.99	0.87	75.8	الاتفاق	
		0	30	30	8	0					
21	تضع ادارات الوزارة خطط شاملة ومحددة لكل نشاطات واعمال الوزارة	30.5	41.5	25.5	2.5	0	4.09	0.82	83.7	الاتفاق	
		21	28	17	2	0					
22	تستهدف الوزارة برامج فاعلة لتطوير القدرات تستهدف مهارة ومعرفة إبداعية لدى الافراد	21.8	23.4	42.6	12.2	0	3.54	0.91	81.2	الاتفاق	
		15	16	29	8	0					
23	توفر الوزارة أنظمة تعزز حالة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين وتجعلهم يبذلون اقصى طاقاتهم لتحسين الاداء	20.1	24.3	44.5	11.1	0	3.59	0.93	75.9	الاتفاق	
		14	17	30	7	0					
24	تنظر قيادة الوزارة الى العاملين كونهم احد الموجودات المهمة التي ينبغي الاهتمام بها	20.1	24.3	44.5	11.1	0	3.61	0.60	61.3	الاتفاق	
		14	17	30	7	0					
25	تقوم القيادة بمراعاة المرونة في وضع الخطط بحيث تحقق أهدافها الاستراتيجية	0	44.8	43.9	11.3	0	3.98	0.86	76.1	الاتفاق	
		0	30	30	8	0					
26	توجد اتصالات بين مختلف المستويات داخل الوزارة لتبادل المعلومات والمعرفة	49.5	42.6	3.5	4.4	0	4.33	0.65	79.6	الاتفاق	
		34	29	2	3	0					
	المعدل الحسابي والانحراف المعياري العام لبُعد فاعلية المنظمة						4.07	0.74	80.1	الاتفاق	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Spss v.25

ثانياً:- اختبار فرضيات البحث

بغية اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين المتغير المستقل (القيادة الرحيمة) بأبعادها الثلاثة التي شملت (السلوك القويم، التعاون، المشاركة بالقرار)، وبين المتغير التابع فاعلية المنظمة، لبيان قبول أو رفض تلك الفرضيات من الناحية الاحصائية، واستخدم معامل الارتباط البسيط (بيرسون Pearson)، لمعرفة درجة الارتباط بين متغيرات الدراسة.

أولاً:- علاقات الارتباط بين القيادة الرحيمة وفاعلية المنظمة

1- علاقة ارتباط السلوك القويم بفاعلية المنظمة : - يظهر الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد السلوك القويم وفاعلية المنظمة. بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.515^{**}) مما يدل على وجود ارتباط طردي قوي إحصائياً بين السلوك القويم وفاعلية المنظمة، عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي قبول الفرضية الفرعية القائلة (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القويم وفاعلية المنظمة). بما يشير الى وجود ارتباط قوي وطردي بينهما.

2- علاقة ارتباط التعاون بفاعلية المنظمة: - يظهر الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد التعاون وفاعلية المنظمة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.621^{**}) مما يدل على وجود ارتباط طردي قوي إحصائياً بين بعد التعاون وفاعلية المنظمة، عند مستوى معنوية (0.01) وبالتالي قبول الفرضية الفرعية القائلة (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين التعاون وفاعلية المنظمة). بما يشير الى وجود ارتباط قوي وطردي بينهما.

3- علاقة ارتباط المشاركة بالقرار بفاعلية المنظمة: - يظهر الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد المشاركة بالقرار وفاعلية المنظمة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.428^{*}) مما يدل على وجود ارتباط طردي مقبول إحصائياً بين بعد المشاركة بالقرار وفاعلية المنظمة، عند مستوى معنوية (0.05) وبالتالي قبول الفرضية الفرعية القائلة (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالقرار وفاعلية المنظمة).

4- علاقة ارتباط القيادة الرحيمة بفاعلية المنظمة: - يظهر الجدول (8) وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرحيمة وفاعلية المنظمة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.536^{**}) مما يدل على وجود ارتباط طردي قوي إحصائياً بين المتغير المستقل القيادة الرحيمة و المتغير التابع فاعلية المنظمة، ليصل بذلك عدد علاقات الارتباط المعنوية إحصائية بين القيادة الرحيمة وفاعلية المنظمة الى (6) علاقات عند مستوى معنوية (0.01) و(0.05) وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية القائلة (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرحيمة وفاعلية المنظمة). بما يشير الى وجود ارتباط قوي وطردي بينهما.

الجدول (8) يبين علاقة الارتباط بين المتغير المستقل القيادة الرحيمة بأبعادها وفاعلية المنظمة

القرار الاحصائي	فاعلية المنظمة R	Y
		X القيادة الرحيمة
قبول الفرضية	0.515^{**}	السلوك القويم
قبول الفرضية	0.621^{**}	التعاون
قبول الفرضية	0.428^{*}	المشاركة بالقرار
قبول الفرضية	0.536^{**}	مجمّل القيادة الرحيمة

(*) تعني علاقة الارتباط عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.05$

(**) تعني علاقة الارتباط عند مستوى دلالة إحصائية $\alpha = 0.01$

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Spss v.25

ثانياً:- علاقات التأثير بين القيادة الرحيمة وفاعلية المنظمة

1- علاقة تأثير السلوك القويم بفاعلية المنظمة : - يبين الجدول (9) ان قيمة F المحتسبة لبعء السلوك القويم بلغت قيمتها (7.67) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) و(0.01)، وقيمة معامل التحديد R^2 بلغت

(0.53) ، وقيمة معامل الانحدار الخطي البسيط (β) بلغ (0.55). وهذا يدل على ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين السلوك القويم وفاعلية المنظمة وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية القائلة ((توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القويم وفاعلية المنظمة)

2- علاقة تأثير التعاون بفاعلية المنظمة: - يبين الجدول (9) ان قيمة F المحتسبة لبعء التعاون بلغت قيمتها (9.82) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) و (0.01) ، وقيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.73) ، وقيمة معامل الانحدار الخطي البسيط (β) بلغ (0.69). وهذا يدل على ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين التعاون وفاعلية المنظمة وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية القائلة ((توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين التعاون وفاعلية المنظمة)

3- علاقة تأثير المشاركة بالقرار بفاعلية المنظمة: - يبين الجدول (9) ان قيمة F المحتسبة لبعء المشاركة بالقرار بلغت قيمتها (4.04) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) و (0.01) ، وقيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.39) ، وقيمة معامل الانحدار الخطي البسيط (β) بلغ (0.32). وهذا يدل على ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالقرار وفاعلية المنظمة وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية القائلة ((توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة بالقرار وفاعلية المنظمة)

4- علاقة تأثير القيادة الرحيمة بفاعلية المنظمة: - يبين الجدول (9) ان قيمة F المحتسبة للمتغير المستقل القيادة الرحيمة بلغت قيمتها (7.45) وهي اكبر من قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) و (0.01) ، وقيمة معامل التحديد R^2 بلغت (0.60) ، وقيمة معامل الانحدار الخطي البسيط (β) بلغ (0.78). وهذا يدل على ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل القيادة الرحيمة والمتغير التابع فاعلية المنظمة وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية القائلة ((توجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرحيمة وفاعلية المنظمة)

الجدول (9) يبين علاقة التأثير بين القيادة الرحيمة بأبعادها وفاعلية المنظمة

القرار الاحصائي	فاعلية المنظمة				Y X القيادة الرحيمة
	معنوية العلاقات	β	R^2	F	
قبول الفرضية	دالة معنوية	0.55	0.53	7.67	السلوك القويم
قبول الفرضية	دالة معنوية	0.69	0.73	9.82	التعاون
قبول الفرضية	دالة معنوية	0.32	0.39	4.04	المشاركة بالقرار
فاعلية المنظمة					القيادة الرحيمة
قبول الفرضية	معنوية	0.78	0.60	7.45	

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي Spss v.25

* بدرجة حرية (68) DF

قيمة F الجدولية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ تساوي (2.95)

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة معنوية $\alpha = 0.01$ تساوي (3.72)

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- أظهرت نتائج البحث ان هناك علاقة ارتباط قوية وطردية بين القيادة الرحيمة بأبعادها (السلوك القويم، التعاون ،المشاركة بالقرار) وفاعلية المنظمة من خلال استجابات افراد العينة المبجوة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.
- 2- أن للقيادة الرحيمة دورا واضحا ومؤثرا في عملية تعزيز فاعلية المنظمة لوزارة العمل والشؤون الاجتماعية، وهذا الدور يبرز من خلال طبيعة العلاقة الواضحة والكبيرة التي تربط القيادة الرحيمة، والتي تؤدي الى تعزيز فاعلية المنظمة بحكم سرعة استجابة القيادة للمتغيرات والتعاطف مع ظروف العاملين في الوزارة.
- 3- اعطاء فرصة حقيقية للمرؤوسين للمشاركة بالقرارات عن طريق تشكيل القيادة لفرق عمل فاعلة، فضلا عن التركيز الدائم على تحقيق تطور وتحسين مستوى جودة الأداء والخدمة المقدمة. يساعد على جعل العمل الفرقي عمل تشاركي أكثر منفعة.
- 4- ان نجاح القيادة الرحيمة في بيئة العمل يتطلب قادة يمتلكون الرحمة والتعاطف والروح الابوية لكي يستشعرون ظروف المرؤوسين ويعرفون رغباتهم وحاجاتهم ويمتلكون قدرة على التنبؤ بالأحداث والتعامل معها من خلال ما يتحلون به من الخبرة والكفاءة العالية لتحقيق فاعلية المنظمة وللقيام بأدوارهم على أفضل وجه من أجل تحقيق الأهداف المخططة للوزارة.
- 5- تلعب القيادة الرحيمة دورا بارزا في اشاعة روح التعاون والحماس للعمل بين المرؤوسين وتستشعر اهمية رفع معنويات المرؤوسين ومعرفة ميولهم وشخصياتهم ورغباتهم وإنجاز المهام لتحقيق الأهداف الكلية للوزارة والقائد الرحيم يعتقد ان النجاح في العمل يعتمد على مشاركة أكبر عدد من المرؤوسين لحل المشاكل التي تواجههم.

ثانياً: - التوصيات

- 1- تعزيز ثقافة مفهوم القيادة الرحيمة في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، من خلال مكافئة هذا السلوك بمكافآت مادية ومعنوية، والتعامل الحسن التي تعزز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين، وامتلاك رؤيا استراتيجية للوزارة، والتخلي بالمشاركة بالقرارات مع المرؤوسين، وتحمل المخاطر لمواجهة التحديات التي من شأنها ان تعزز فاعلية المنظمة.
- 2- اعتماد رؤية استراتيجية خاصة بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية مبنية على قراءة دقيقة، ومشخصة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للاستفادة من مواطن القوة التي تتمتع بها الوزارة لمواجهة التهديدات، ومعالجة نقاط الخلل لتعزيز فاعلية المنظمة.
- 3- تعزيز المستوى المعرفي ورفع المهارات التي من شأنها ان تمكن القائد من فهم سلوكيات المرؤوسين، والقراءة الدقيقة للبيئة سواء كان للقيادات او للمرؤوسين من خلال اشراكهم في دورات تدريبية وتطويرية تخصصية وفق برامج وخطط تدريبية تلبي الاحتياجات التي تساهم في تطوير أدائهم، وتعزز فاعلية المنظمة والارتقاء بأداء وزارة العمل والشؤون الاجتماعية.
- 4- ضرورة تعزيز الجانب التكنولوجي والأساليب الحديثة لتطوير الأداء لمواكبة التطورات الحديثة لما لهذه التكنولوجيا من قدرة على تحقيق سرعة الإنجاز لأعمال كثيرة بوقت قصير، وبأقل التكاليف، والدقة في انجاز الاعمال، والذي ينعكس إيجابيا على واقع أداء الوزارة ويحقق الفاعلية.
- 5- ضرورة اهتمام القيادات في مختلف المستويات ضمن وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بعملية تقييم مستوى أداء الوزارة والمرؤوسين بشكل دوري، وبصورة مستمرة لتجنب الأخطاء والانحرافات، وتحقيق مبدأ المعيب الصغري في العمليات الإدارية لتحقيق جودة الأداء، وتعزيز فاعلية المنظمة.
- 6- الاهتمام بتوزيع السلطة لزيادة قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية، واحساس بالالتزام تجاه القيادة والذي يساهم في تمكين المرؤوسين المؤهلين من ذوي الخبرة والقدرة وتوفير كل مسببات النجاح لهم، من خلال الدعم والاسناد، والتحفيز مما يؤدي الى تعزيز فاعلية المنظمة للوزارة.

المصادر:

1. القرآن الكريم
2. ابراهيم، نور خليل، (2014)، دور المنظمة المتعلمة في تطبيق سلوكيات فرق العمل: دراسة استطلاعية في مصرف الرشيد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد 20، العدد 77، بغداد
3. دوسة، طالب اصغر، و حسين، سوسن جواد، (2007)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الفاعلية التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 47.
4. درادكة، امجد، و المطيري، هدى، (2017)، دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمات، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 13، العدد 2.
5. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، (2007)، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن.
6. العابدي، علي رزاق جواد، و عبدالهادي، هديل محمد علي، (2017)، القيادة بروح الأبوة والعطف وتأثيرها في سلوكيات العمل، دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في محافظة النجف الأشرف، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (7)، العدد (2)،
7. عبد، هديل علي، (2016)، كفاءة نظام معلومات الموارد البشرية وتأثيره على مستوى فاعلية تقييم أداء العاملين، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، الإصدار 73.
8. مجيد، سميرة عباس، (2006)، التقانة وعلاقتها برفع مستويات الأداء التنظيمي: دراسة تحليلية في إحدى المصارف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (13)، بغداد، العراق.

References:

- [1] Anwar, H. (2013). Impact of paternalistic leadership on employees' outcome—A study on the banking sector of Pakistan. Journal of Business and Management, 7(6), 109-115
- [2] AL-Sadairi, Ahmed Mohamed Khamis, (2010), The Views of workers in the private sector sultanate of oman on the skills in the Compassionate Leadership of the working group, master thesis, Arab British Academy for Higher education
- [3] Bartuseviciene, Ilona & Sakal, (2013), Assessment: Effectiveness VS Efficiency, Social transformations in Contemporary Society, Vol.(1), No.(1) <http://stics.mruni.eu/wp-content/uploads/2013/06/45-53.pdf>
- [4] Cheng, B. S., Chou, L. F., Wu, T. Y., Huang, M. P., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. Asian Journal of Social Psychology, 7(1), 89-117.
- [5] Daft, Richard L. (2011), Management, 10th edition, engage South-Western, U.S.A
- [6] Daft, Richard & Noe, Raymond, A. (2001), Organizational behavior, 1st edition, Harcourt, Inc. Focus, Journal of small business & enterprise development, Vol.(11), No.(2), pp.166-173
- [7] Ezzat, Ahmed, (2010), Compassionate Leadership, GUEST EDITORIAL, J Obstet Gynaecol Can 823-825
- [8] Fryer, B., (2013). The rise of compassionate management (finally). Harvard Business School Blog Network.
- [9] Gabruch, Danya, (2014), Compassionate Leadership: A Model for Organizational Well-Being in the workplace, thesis master of Arts, – Integrated Studies, Athabasca university, Alberta
- [10] Gibson, I., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopask, R., (2003) Organizational behavior Structure process, McGraw Hill company, Inc, New York
- [11] Grant, K. (2008). Who Are the Lepers in Our Organizations?: A Case for Compassionate Leadership. Business Renaissance Quarterly 3 (2): 75–91.
- [12] Heilman S. & Kennedy-phillips L., (2011), Making Assessment Easier with the Organizational effectiveness Model describe a comprehensive, step by step, mixed methods assessment model, online by American college personal Association and Willey periodicals Inc., Vol.(15), Iss.(6).
- [13] Hsien-chang, K. & Yang, L. & Lie, W. & Chia-Yu, D., (2006), Flexibility and performance of MNEs: Evidence from Taiwan, International journal of business, vol.(11), No.(4)
- [14] Ionescu, Viadimir-cordin & Cornescu, Viorel & Druica, Elena, (2012), Flexible Organization, Global Business and Management Research: An International journal, Vol.(4), No.(3 & 4)

- [15] Isorait, Margarita, (2004), Evaluating effectiveness in transport organizations, Vol.(6), No.(6).
- [16] Jones, G.R., & Hill, C.W., (2008), Strategic Management theory an Integrated Approach, 7th Edition, Boston, Houghton Mifflin, U.S.A
- [17] Karakas, F., & Emine, S. (2011). Benevolent leadership: Conceptualization and construct development. Journal of business ethics, 108(4), 537-553.
- [18] Karakas, Fahri, (2009), Benevolent Leadership, Dissertation Phd, McGill University, Montreal, Canada , (degree of Ph.D. in Management).
- [19] Karakas. F & Sarigollo. E. (2013) The role of leadership in creating virtuous and compassionate organizations: Narratives of benevolent leadership. J Bus Ethics 113:663- 678
- [20] Khan, Zunnoorain & Shahzad, Saqib & Karim, Nasir & Amin, Amjid, (2015), Determining the Role of team work, leadership communication , commitment, self efficacy and its impact on Organization, city university Research journal, vol.(5) , No.(1)
- [21] Lilius, J.M., Kanov, J., Dutton, J., Worline, M.C. and Maitlis, S., (2011) Compassion revealed : What we know about compassion
- [22] Madden, L., Duchon, D., Madden, T., Plowman, D. (2012) Emergent Organizational capacity for compassion. Academy of Management Review V. 37. 4
- [23] Mbengu A. & Ouakouak M.L., (2011), Strategic planning Flexibility and Firm performance: The moderating Role of Environmental Dynamism, conference International de Management strategique Nantes, France
- [24] Miller, K. (2007). Compassionate communication in the workplace: Exploring process of noticing, connecting and responding. Journal of Applied Communication Research..No. 35:v.3, 223-245.
- [25] Min, X., Jiang, Z., Meimei, Y., Fanghui, J., & Jiajun, W. (2011, May). An comparative study on the effects of Transformational Leadership and Paternalistic Leadership on private firm's organizational performance. In E-Business and E-Government (ICEE), International Conference on (pp. 1-7). IEEE
- [26] Morrison A. & Teixeira, R., (2004), Small business performance Atourism Sector
- [27] Poorkavoos, Meysam, (2016), Compassionate Leadership , What is it and Why Do Organizations Need More of it ? , research paper, © Roffey Park Institute, <http://www.roffeypark.com/>
- [28] Rehman, M., & Afsar, B. (2012). The impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behavior. Journal of Business Management and Applied Economics, 5(5), 148-159
- [29] Tan, J. X. (2015). The Effects of Benevolent Leadership in Ameliorating Turnover Problem in Hotel Industry. Rev. Integr. Bus. Econ. Res ,4(4), 322-336.
- [30] Vicky, A. & Tanya, B. & Joseph, C. & Steve, S., (2008), Enhancing strategic Flexibility and performance through Risk Management: the Enabling Role of it Integration, university of central florida
- [31] Wuttigrai, Ngamsirijit, BEng, MSC, (2008), Manufacturing Flexibility Improvement , Case Studies and Survey of Thai Automotive industry, thesis submitted to university of Nottingham, for the degree of Doctor of philosophy
- [32] William, Ethlyn A. & Castro, Stephanie L., (2010), The effects of team work on individual learning and perceptions of team performance: A comparison of face to face and online project settings, team performance management, vol.(16) , No.(4) pp.124-147
- [33] Yonggui, W. & Hing-po, LO., (2004), Customer-focused performance and its Key Resource-Based Determinations: An Integrated Framework, customer Relationship, vol.(14) , No.(2)
- [34] 31-Thomas J. Peters & Waterman J.R. (2006), In search of Excellence, Harper & Row , New York work (and where we need to know more). Ann Arbor, 1001, p.48109
- [35] de Zulueta, Paquita C, (2016) " Developing compassionate leadership in health care: an integrative review, Journal of Healthcare Leadership 2016:8 1-10 Dovepress Review open access to scientific and medical research Open Access Full Text Article