

قياس فجوة تطبيق ابعاد القيادة الملهمة في المنظمات العامة

بحث تحليلي في المديريات

العامة لمقر وزارة التربية العراقية

Measuring the application gap of inspirational leadership dimensions in public organizations

Analytical research in the general directorates
of the Iraqi Ministry of Education headquarters

محمود محمد جاسم

Mahmoud Mohamed Jasim

م.د عادل عبد الودود طاهر

Dr. Adel Abdel-Wadood Taher Al-Abbasi

College of Administration and Economics /
University of Baghdad

الملخص

يهدف البحث الى قياس مدى التطبيق والتبني للقيادة الملهمة في المنظمات العامة، وقد اشتقت مشكلة البحث النظرية من وجود فجوة معرفية وذلك لقلة الدراسات والبحوث التي تناولت متغير البحث بأبعاده (الرؤية المستقبلية، الثقة بالنفس، تمكين العاملين، ادارة التغيير)، واعتمد البحث المنهج التحليلي عن طريق استعمال الاستبانة في المنظمة التي تم اختيارها وذلك لكونها تعد من المنظمات الاساسية في تقديم الخدمات التعليمية المهمة في بناء اجيال المستقبل والمؤثرة على تقدم البلد في كافة مجالاته، إذ تم اختيار المديرية العامة في مقر وزارة التربية العراقية، وكانت عينة البحث قصدية والتي بلغ عددها (154) مشاهدة وتمثلت بـ(رئيس قسم، مدير شعبة، مسؤول وحدة)، واعتمد الباحث على برنامج (Amos 26,SPSS V.26) لتحليل بيانات البحث، اما أبرز النتائج فقد كانت وجود اهتمام نسبي وفجوة في التطبيق والتبني للقيادة الملهمة وابعادها في مجتمع البحث.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، وزارة التربية العراقية.

Abstract

The study aims to measure the extent of the application and adoption of inspirational leadership in public organizations. The problem of the theoretical study was derived from the existence of a knowledge gap due to the lack of studies and research that dealt with the study variable with its dimensions (future vision, self-confidence, empowering workers, managing change), and the study adopted the case study approach. By using the examination form in the organization that was selected, because it is one of the main organizations in providing educational services that are important in building future generations and influencing the country's progress in all its fields. Their number was (154), which were represented by (section head, division director, unit official), The researcher relied on a program (26.Amos 26, SPSS V) to analyze the research data, As for the most prominent results, there was relative interest and gap in the application and adoption of inspiring leadership in the study community.

Keywords: inspirational leadership, the Iraqi Ministry of Education.

المقدمة

تأتي القيادة الملهمة كأحد أنماط القيادة الحديثة والتي زاد الاهتمام بها في الفترة الأخيرة في دراسات الإدارة المعاصرة كونها نوع من أنواع القيادة الذي تتطلب من القائد أن تتوافر لديه الثقة العالية بالنفس والإرادة والعزيمة لكي يفكر في التابعين ويضعهم نصب عينه حيث يوجههم نحو العمل المشترك والمرونة للتغيير لمواكبة التغيرات البيئية المحيطة، وهذا النمط من القيادة مهم في المنظمات التربوية والتعليمية التي تؤثر في بناء الاجيال وتطور المجتمع، اذ يشكل التعليم ركيزة أساسية من ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأساساً من أسس تطور المجتمعات ورفقيها، وهو أحد روافد الموارد البشرية القادرة على السير قدماً في تنمية المجتمعات، ولم تعد المديرية العامة التربوية مستقلة عن بيئتها بل هي مؤسسات مجتمعية تؤثر وتتأثر بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتعكس ما يعيشه المجتمع من تطورات، لذا كان المبرر في اختيار عنوان هذا البحث هو لاستكشاف مدى وجود القيادات الملهمة في مديريات مقر وزارة التربية العراقية.

أن القيادة الملهمة تتضح من خلال سلوكيات القائد، مما استوجب البحث عن عوامل نجاح تلك القيادة وكيفية تطويرها على وفق أسس الإدارة العلمية الحديثة، ولأن الظروف المحيطة دائمة التغيير ولا تبقى على حال واحدة، نجد ان أفضل تمثيل لقيادة التغيير ولإلهام العاملين لأي منظمة هو انموذج (القيادة الملهمة) التي تتخذ من التجديد والابداع السمة الجوهرية لها مع اهتمامها بالمرؤوسين بغية الوصول للنجاح، واختيارنا مجتمع البحث وزارة التربية لأنها تمثل إحدى النظم المتقدمة لأي مجتمع وذلك كونها مؤسسة تربوية وتعليمية في آن واحد مما جعلها تتسم بخصائص مميزة وتكون ذات طابع خاص في أهدافها وأنشطتها، ثم في مكوناتها ومخرجاتها التي لها التأثير الكبير في تقدم البلد.

.....محمود محمد جاسم / م.د عادل عبد الودود طاهر

«المحور الأول»

الاطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المديرية العامة لوزارة التربية تحديات كبيرة كونها كيان مفتوح يعمل في بيئة ديناميكية متغيرة ضمن امكانيات محدودة سواء من حيث إمكانياتها الاقتصادية أو رأس مالها البشري، فهي تسعى جاهدة للوصول إلى مستويات عليا ضمن المجتمع الذي تعمل فيه، ويمكن ان نصل الى مبتغاها في تحقيق اهدافها والوصول الى النجاح وبالتالي التفوق والتميز على المؤسسات الخدمية الاخرى والمحافظة على مكانتها التنافسية من خلال وجود قيادة ادارية لديها القدرة على التعامل والتأثير في رأس مالها البشري الذي تمتلكه فضلاً عن الاستثمار الافضل للإمكانيات البشرية والمالية والمادية المتاحة لها، والافادة من المعرفة والقدرات الابداعية الموجودة في اذهان قياداتها الادارية بشكل خبرات متراكمة وتفكير في مواجهة التحديات والصعوبات واعطاء الدعم والفرصة للعاملين فيها في اتخاذ القرارات وتمكينهم والثقة بأرائهم والاعتماد على قدرتها على إدارة التغيير وصولاً الى النجاح في مواجهة التحديات وسلوك الطريق الصحيح الذي يمكنها من تحقيق النجاح والتقدم على الآخرين، وبذلك هنا يمكننا أن نلخص مشكلة البحث من خلال اثارة التساؤلات الاتية:

(١) ما مستوى الادراك والتبني والاهتمام للقيادة الملهمه في المنظمة المبحوثة؟

(٢) ما أكثر ابعاد القيادة الملهمه ممارسة في المنظمة المبحوثة؟

ثانياً: أهمية البحث

ويمكن إبراز أهمية البحث الحالي في النقاط الآتية:

- (١) ستكون البحث دليل إرشادي لدعم القادة الملهمين ولكافة المستويات الادارية (العليا، الوسطى، التشغيلي).
- (٢) يمكن من خلال دراستنا التعرف على مدى الالتزام والتبني بالقيادة الملهمة وابعادها (الرؤية المستقبلية، الثقة بالنفس، تمكين العاملين، ادارة التغيير) في المنظمة المبحوثة.
- (٣) الافادة من الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي سيتوصل اليها الباحث لتطبيقها في مجتمع البحث للوصول الى تطبيق القيادة الملهمة.
- (٤) التعرف من خلال دراستنا على الابعاد الاكثر تأثيراً وتطبيقاً لأبعاد القيادة الملهمة.

ثالثاً: أهداف البحث

- استناداً للمشكلة والتساؤلات التي تم عرضها يمكن ان نعرض اهم الاهداف المتوخاة من دراستنا في النقاط الآتية:
- (١) الالتزام والتبني للقيادة الملهمة بأبعادها (الرؤية المستقبلية، الثقة بالنفس، تمكين العاملين، ادارة التغيير) في المنظمة المبحوثة.
 - (٢) التعرف على درجة الادراك والاهتمام والتبني لموضوع القيادة الملهمة من قبل القيادات العليا عينة البحث في وزارة التربية من خلال البحث أبعادها وتحديد المهم منها للتركيز عليها.
 - (٣) الخروج بمجموعة من الاستنتاجات والمقترحات لتطبيقها في مجتمع البحث (مديريات مقر وزارة التربية) فيما يتعلق بمتغير القيادة الملهمة.

رابعاً: فرضيات البحث

يسعى البحث الحالي الى التأكد والتحقيق من صحة الفرضيات التي تم صياغتها الى فرضية رئيسية وفرعية من خلال مشكلة البحث وهي كما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد اهتمام ضعيف وفجوة تطبيق وتبني للقيادة المهمة في المنظمة المبحوثة، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- وجود ضعف اهتمام في تطبيق وتبني للرؤية المستقبلية في المنظمة المبحوثة.
- وجود ضعف اهتمام في تطبيق وتبني للثقة بالنفس في المنظمة المبحوثة.
- وجود ضعف اهتمام في تطبيق وتبني لتمكين العاملين في المنظمة المبحوثة.
- وجود ضعف اهتمام في تطبيق وتبني لأدارة التغيير في المنظمة المبحوثة.

خامساً: اختبار ثبات الاستبانة

(١) قياس الصدق الظاهري:

في ضوء المفاهيم الإجرائية الموضحة في الاستبانة والتي تبناها الباحث وبما يتلاءم مع محل التطبيق عينة من قيادات وزارة التربية، وتحديد الابعاد من خلال تبني انموذج يتلاءم والبيئة العراقية اجمالاً، وخصوصية العينة، اذ جمعت وعدت فقرات الاستبانة كما في الملحق (1) بما ينسجم وغرض البحث ومراجعة الادبيات والدراسات السابقة لمفهوم القيادة المهمة ولابعاده الاربعة، لتكون الفقرات بمجملها (19) فقرة شكلت المقياس النهائي، بعد تصويبها وتعديلها باتفاق المحكمين البالغ عددهم (22)، واسمائهم كما في الملحق (2)، وقد لجأ الباحث لعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجال الإدارة الاستراتيجية، السلوك التنظيمي، الموارد البشرية، نظرية المنظمة، القياس والتقويم، بهدف التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيري البحث، فضلاً عن التأكد من صحة الابعاد والفقرات، ومدى ملائمتها للهدف الذي خصصت له، فاستطلع آرائهم واخذ بجميع ملاحظاتهم عنها، بعد ادخالهم لعدد من

التعديلات التي أسهمت في تعزيز قدرة الاستبانة على دراسة عنوان البحث، سيما وان الاتفاق على فقراتها كانت بنسبة (88.9%)، سيما وانهم قدموا فقرات جديدة لمتغير القيادة الملهمة لم يسبق وان تضمنه المقياس الأصلي للبحث.

٢) قياس الثبات باستعمال معامل كرونبخ الفا:

وظف الباحث اختبار (الفا كرونبخ) لمعرفة ثبات الاستبانة ومعرفة اتساقها ونتائجها، فضلاً عن درجة الثقة التي تكون فيها بعيدة عن الخطأ والحصول على النتائج نفسها، حال إعادة استعمالها لمرات متعددة وبمدد زمنية مختلفة وبنفس درجة الثقة، لاسيما وان الثبات يقيس مستوى اتساق الفقرات حول المعلومات والسلوكيات التي يواظب عليها قيادات عينة من قيادات وزارة التربية، اذ يوضح الجدول (1) نتائج معامل الصدق والثبات لمحور (القيادة الملهمة)، اذ كانت النتائج بحسب الاتي:

أ) متغير (القيادة الملهمة): قيس المتغير اجمالاً عبر اربعة ابعاد رئيسة (الرؤية المستقبلية، الثقة بالنفس، تمكين العاملين، ادارة التغيير)، فضلاً عن (19) فقرة موجهة بشكل مباشر لمعرفة توفرها من خلال السلوكيات التي تدركها عينة من قيادات وزارة التربية، فقيست القيادة الملهمة بفقراتها اجمالاً لتحصل على معامل ثبات (0.863)، وبذلك يكون محور المتغير المستقل الأول صالحاً للقياس ويعطي نفس النتائج، لاسيما وان معامل الصدق (0.928).

ب) ومن توظيف أسلوب التجزئة النصفية للتعرف على ترابط جزئي الاستبانة، فقسمت الاستبانة الى نصفين، كان نصفها الأول (الفقرات الفردية) متضمناً (9) فقرة حصلت على معامل كرونباخ الفا (0.864)، بينما كان النصف الثاني (الفقرات الزوجية) يحتوي (10) فقرة حصلت على معامل كرونباخ الفا (0.873)، فيما أظهرت قيمة معامل ارتباط نصفية الاستبانة (0.556) قوية، وقد حصلت الاستبانة على معامل سبيرمان براون (0.715)، ومعامل

..... قياس فجوة تطبيق

جوتمان للتجزئة النصفية (0.714)، بينما كان معامل كرونباخ الفا للاستبانة اجمالاً (0.911).

ج) حصلت الاستبانة اجمالاً على قيمة ثبات بطريقة اوميكا (0.914)، وبقية اوميكا المعيارية (0.910) وبقية احتمالية (0.000)، وبقية كاي تربيع (2123)، وبدرجة حرية (1034) وعبر فقراتها (19).

الجدول (١)

صدق وثبات ابعاد البحث على مستوى إجابات العينة (n=154)

الابعاد	الترميز	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
القيادة الملهمة	INFLSH	22	0.863	0.928
معامل ارتباطي نصف الاستبانة			0.556	
معامل سيرمان براون			0.715	
معامل جوتمان للتجزئة النصفية			0.714	
الثبات الكلي للاستبانة	47		0.911	
اختبار اوميكا للثبات	REB. OMEGA		ST. REB. OMEGA	
	0.914		0.910	
	DF	Chi-Sq.	P	
	1034	2123	0.000	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

سادساً: التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي لاستبانة البحث

أ) التحليل العاملي الاستكشافي:

اعتمد البحث مقاييس جاهزة مجمعة من دراسات سابقة، وادخال فقرات جديدة معدلة للاستبانة بحسب اراء الخبراء والمحكمين، وللتأكد من صدقها وصلاحياتها عبر التحليل العاملي الاستكشافي بهدف إعادة استكشافها بعد التعديل للمقياس الأصلي،

واجري تحليل (KMO) لغرض معرفة كفاية حجم العينة لأجراء التحليل العاملي التوكيدي لبيانات البحث الحالي، وكانت قيمة اختبار كفاية حجم العينة للمتغير القيادة الملهمة وعبر (19) فقرة مثلته ($KMO = 0.825$) وهي اكبر من القيمة (0.50)، وبحسب الجدول (2) ادناه:

الجدول (٢)

معاملات تشبع الابعاد وقيمة (KMO) للاستبانة الكلية (١٩ فقرة)

حجم العينة	القيادة الملهمة	المؤشرات
154	0.825	اختبار كايسر - ماير - اولكن
	1084.991	اختبار بارتليت (كاي تربيع)
	231	درجة الحرية
	0.000	مستوى الدلالة
	4	عدد العوامل
	19	عدد الفقرات

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.28).

واعتمد البحث مصفوفة التباين، اذ تمثل القيادة الملهمة بأربع عوامل، حصلت على قيمة تباين مفسر تراكمي (60.047%) وهي تزيد عن القيمة المطلوبة (60٪)، وقيمة الجذر الكامن (13.211) وهي تزيد عن القيمة المطلوبة للاختبار الجذر الكامن (1.000)، وكما موضح بنتائج الجدول (3).

الجدول (٣)

التحليل العاملي الاستكشافي لبيانات متغيري البحث

مصنوفة المكونات بعد التدوير					
العوامل					
	معيار	4	3	2	1
القيادة الملهمه	التشاكيات			13.211	
	الجذر الكامن				
	لتحليل المفسر			60.047%	
					0.689
X3		0.576			0.468
X4					0.246
X5		0.595			0.455
X6			0.730		0.569
X7			0.760		0.591
X8			0.671		0.575
X9			0.612		0.472
X10			0.637		0.559
X11					0.390
X12				0.662	0.489
X13				0.692	0.544
X14				0.634	0.628
X15				0.686	0.511
X16				0.737	0.681
X17					0.550
X18					0.589
X19					0.660
X20					0.662
X21					0.643
X22					0.528
متغير القيادة الملهمه					

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.24).

ب) التحليل العاملي التوكيدي:

وللتعرف على صدق البناء والمفهوم، وقدرة الاستبانة على التطابق مع الجانب النظري، وظف الباحث التحليل العاملي التوكيدي لبيانات متغير (القيادة الملهمة) عبر اختبار (CFA) كونه أفضل الاساليب استعمالاً للتحقق من الصدق البنائي للمقاييس، فاستعمل الباحث برنامج (AMOS V,24) للتأكد من نتائج التحليل العاملي التوكيدي نظراً لكون العينة (154) مشاهدة في وزارة التربية الامر الذي يمكن اعتماد البرنامج لأجراء التحليل العاملي التوكيد لفقرات المتغير.

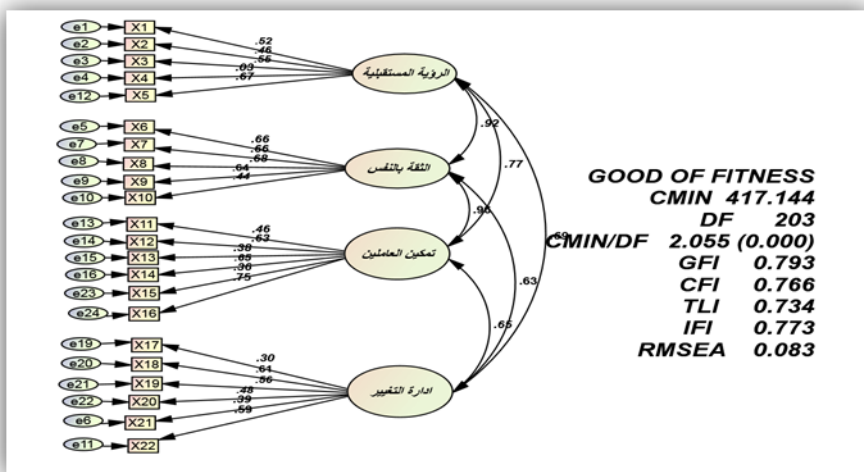
- القيادة الملهمة: من اطلاع الباحث على الشكل (4,5) والجدول (4)، يجد ان تشبعات فقرات القيادة الملهمة ومن خلال (19) فقرة وبمستوى معنوية تقل عن (0.05) وتشبعاتها تزيد عن (0.40) بعد ان حذفت الفقرات (4,15,17) نظراً لكون مستوى معنويتها تزيد عن (0.05)، وتشبعها يقل عن (0.400)، وقد تمثلت بالأبعاد (الرؤية المستقبلية، الثقة بالنفس، تمكين العاملين، ادارة التغير) وبقيمة (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها المجدولة (1.9761) وبقيمة احتمالية (0.05) وبدرجة حرية (153)، ومن خلال التحليل العاملي التوكيدي، حصل الانموذج البنائي للقيادة الملهمة على قيمة متوسط مربع الخطأ ($RMSEA=0.053$) وهي تقل عن قيمة (0.080) للمعيار المطلوب، بينما حصلت مؤشرات المطابقة الأخرى على قيم تزيد عن قيم المؤشرات المطلوبة، فكانت نسبة كاي سكوير الى درجة الحرية (1.427) وهي تقل عن معيار (>5)، بينما كانت قيمة مؤشر المطابقة المقارن ($CFI = 0.929$)، وقيمة مؤشر المطابقة الملاءمة ($GIF=0.890$)، وقيمة مؤشر توكر لويس ($TLI=0.910$)، وقيمة مؤشر المطابقة المتزايد ($IFI=0.932$)، وعند مستوى المعنوية (0.001)، وجميعها تلي المعايير ومؤشرات جودة

..... قياس فجوة تطبيق

المطابقة للأنموذج وجميعها تلبي المعايير ومؤشرات جودة المطابقة للأنموذج وبحسب الجدول (4).

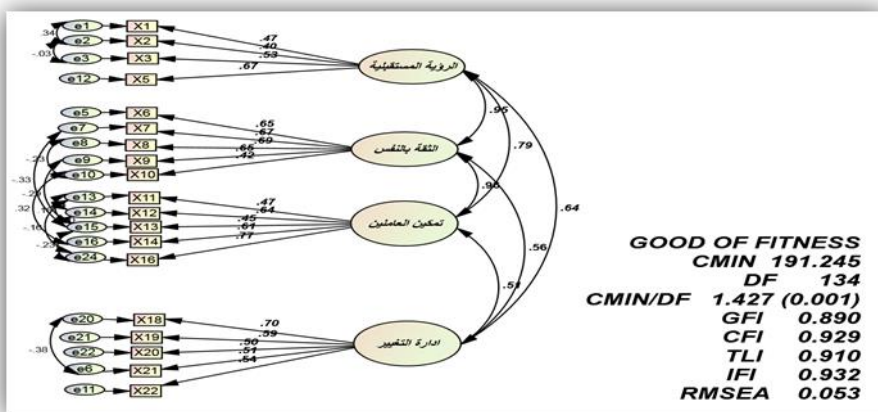
الشكل (4)

التحليل العاملي التوكيدي لبيانات القيادة الملهمة قبل الحذف والتدوير



الشكل (5)

التحليل العاملي التوكيدي لبيانات القيادة الملهمة بعد الحذف والتدوير



الجدول (4)

الاوزان الانحدارية الناتجة عن التحليل العاملي التوكيدي لبيانات القيادة الملهمة

			RW	SRW	S.E.	C.R.	P	Label
X3	<---	F1	1.243	.534	.271	4.587	***	par_1
X2	<---	F1	.808	.402	.174	4.633	***	par_2
X1	<---	F1	1.000	.475				
X10	<---	F2	.700	.423	.146	4.797	***	par_3
X9	<---	F2	1.000	.654				
X14	<---	F3	1.227	.606	.262	4.685	***	par_4
X13	<---	F3	.718	.451	.172	4.174	***	par_5
X12	<---	F3	1.523	.643	.318	4.796	***	par_6
X11	<---	F3	1.000	.466				
X8	<---	F2	1.055	.690	.141	7.494	***	par_7
X7	<---	F2	1.429	.674	.198	7.208	***	par_8
X20	<---	F4	.711	.498	.148	4.802	***	par_9
X19	<---	F4	.818	.588	.143	5.711	***	par_10
X18	<---	F4	1.000	.695				
X6	<---	F2	1.275	.652	.183	6.958	***	par_11
X21	<---	F4	.701	.507	.165	4.239	***	par_12
X22	<---	F4	.731	.543	.145	5.041	***	par_13
X5	<---	F1	1.498	.671	.293	5.119	***	par_20
X16	<---	F3	1.806	.773	.368	4.902	***	par_21

سابعاً: عينة ومجتمع البحث

المقصود بمجتمع البحث اي كل العناصر المراد دراستها، وإن سحب جزء من مجتمع البحث يطلق عليه العينة اذ يقوم الباحث باختيار عينة من هذا المجتمع، ثم يقوم بتعميم النتائج التي اجراها من العينة الى المجتمع الذي سحبت منه تلك العينة، ومن هذا المنطلق كان اختيارنا لمجتمع البحث (المديريات العامة في مقر وزارة التربية) وقد تمت هذا البحث على مجتمع يتكون من (154) رئيس قسم ومدير شعبة ومسؤول وحدة ادارية (عينة قصدية) تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم اختيار عينة البحث من القيادات الوسطى للمديريات العامة والتي عددها (8) مديريات في مقر وزارة التربية لخبرتهم العلمية والادارية في تشخيص مدى تطبيق القيادات العليا للقيادة المُلهمّة في الوزارة، والجدول (5) يوضح الخصائص الديموغرافية لعينة البحث.

الجدول (5)

الخصائص الديموغرافية لعينة البحث – اعداد الباحث

ت	السمة الديموغرافية	توزيع الفئة	مشاهدات	النسبة المئوية
1	النوع الاجتماعي	الذكور	78	50.6
		الاناث	76	49.4
المجموع			154	100٪
2	العمر	30<-40	47	30.5
		40<-50	62	40.3
		اكثر من 50	45	29.2
المجموع			154	100٪
3	الشهادة العلمي	اعدادية	1	0.6
		دبلوم	14	9.1
		بكالوريوس	101	65.6
		دبلوم عالي	5	3.2
		ماجستير	17	11
		دكتوراه	16	10.4

..... قياس فجوة تطبيق

المجموع		154	100%	
4	المنصب الوظيفي	مسؤول وحدة	11	7.1
		مسؤول شعبة	102	66.2
		مسؤول قسم	41	26.6
المجموع		154	100%	
5	عدد سنوات الخدمة	< 5	3	1.9
		5 – < 10	13	8.4
		10 – < 15	43	27.9
		10 – 20	47	30.5
		اكثر من ٢٠	48	31.2
المجموع		154	100%	

.....محمود محمد جاسم / م.د عادل عبد الودود طاهر

«المحور الثاني»

الاطار النظري للبحث

اولاً: القيادة الملهمة **Inspirational Leadership**

أصبحت القيادة في عصرنا الحاضر محورياً مركزياً تركز عليه كل نشاطات المنظمات المختلفة، حيث زاد الاهتمام بها ولا يزال منذ مطلع التسعينات من القرن الماضي بعد أن كان الاهتمام محصوراً على الإدارة فقط، والتي واجهت تحولات كبيرة في عصرنا الحالي، فمن هنا اجتهد العلماء والباحثون في تحديد دور القيادة والقادة ذوي القدرات والمهارات القادرة على تبني الرؤى المستقبلية لمواجهة التغيرات السريعة، لضمان نجاح المنظمات وبقائها، مما تطلب ايجاد نماذج جديدة للقيادة تنسجم مع هذه التغيرات والتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية، وتبنى التصميم التنظيمية المرنة، فلم تعد المنظمات بحاجة إلى مديرين، بل إلى قادة يعملون على إقناع الأفراد من حولهم^(١)، ولكون الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمات، ومصدراً هاماً من مصادر تحقيق التقدم والازدهار والميزة التنافسية في الوقت الحالي لذا بات من الضروري وجود قيادات تهتم بهم بشكل عام^(٢).

وفي ظل ارتفاع معدلات السلوكيات السلبية داخل المنظمات، برزت الحاجة إلى الاهتمام بالبحث أنماط القيادة لما لها من دور فعال في التأثير في سلوك العاملين وتنسيق

(١) الفراني، سوزان محمد، (٢٠٢٠)، القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، ص ٣١.

(2) AL-ROMEEDY, B. (2019). STRATEGIC AGILITY AS A COMPETITIVE ADVANTAGE IN AIRLINES-CASE STUDY: EGYPT AIR. JOURNAL OF THE FACULTY OF TOURISM AND HOTELS-UNIVERSITY OF SADAT CITY, 3(1), 14.

جهودهم وتحسين واستدامة السلوكيات الأخلاقية^(١)، لذا ظهرت عدد من النظريات الحديثة في مجال القيادة تسمي نظريات القيادة الإيجابية والتي من أبرزها نمط القيادة الملهمة، والتي تركز على الجوانب الأخلاقية لسلوكيات القائد، والعمل الجاد والابداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

كما أن لهم القدرة على التأثير في المرؤوسين وتزيد من ولائهم للشركة وارتباطهم بها^(٢)، وهي تعد من الممارسات القيادية المهمة على مدار الثلاث عقود الماضية، فهي قادرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين، ومواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال تنمية القدرات الإبداعية للمرؤوسين في المنظمة، كما أنها تلعب دوراً مهماً في التأثير على أداء المنظمة ككل على المدى البعيد وعلى اتجاهات المرؤوسين النفسية وتحقيق متطلبات الرضا^(٣).

وعرفت القيادة الملهمة بأنها إحدى أنواع القيادة ذات السمات المتميزة اذ يعتمد تكوينها على الدافع الملهم وتوليد الحماس ويثني على روح العمل الجماعي وتحديد الرؤية المستقبلية والالتزام بالأهداف المشتركة و التحفيز من أجل الأبداع وايجاد السبل

(1) ZAKI ,R. (2019). GREEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN EGYPTIAN TRAVEL AGENCIES: CONSTRAINTS OF IMPLEMENTATION AND REQUIREMENTS FOR SUCCESS, JOURNAL OF HUMAN RESOURCES IN HOSPITALITY & TOURISM, 18(4),532.

(٢) امام، محمود السيد ومحمد، اسماء عبد العاطي، (٢٠٢١)، تقييم اثر نمطي القيادة الملهمة والقيادة الاصيلية على سلوكيات التنمر في مكان العمل بشركات السياحة المصرية، جامعة مدينة السادات، كلية السياحة والفنادق، المجلد ٣، العدد ١، ص ٩٩.

(٣) اللوح، سمير كامل، (٢٠١٧)، دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوزارة الأشغال العامة والإسكان، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، ص ٣٧.

الجديدة لحل المشكلات وتحدي العقبات^(١)، والقائد الإلهامي يعمل دائماً على حث مرؤوسيه على بذل كل ما في وسعهم لأداء أعمالهم بشكل متميز، قد يقوم هذا الأداء نطاق الأدوار الرسمية المحددة لهم وذلك من خلال بناء الرؤية الواضحة لما ينبغي أن يكون عليه الحال مستقبلاً والعمل كنموذج يحتذى به والتشديد على قبول أهداف الجماعة والاهتمام الشخصي بمرؤوسيه والتشجيع الإبداعي^(٢).

ثانياً: أبعاد القيادة الملهمة: Dimensions of inspirational leadership

اعتمد الباحث الأبعاد التالية في قياس القيادة الملهمة كونها تتلاءم وبيئة التطبيق، فضلاً عن وجود دراسات سابقة طبقتها في البيئة العراقية في بعض المنظمات، لذلك اتفق البحث الحالي معها وهي كالآتي:

أ) الرؤية المستقبلية: Future Vision

تعد حالة تنبؤ لتشكيل صورة معينة عن الظروف والمواقف المستقبلية ذات العلاقة بسياق معين وهذه العملية تتجاوز عملية النظر إلى ما وراء الأحداث لتشتمل على الفهم والإدراك أيضاً، كما وصفت بأنها صورة مستقبلية تتطلع المنظمة من خلالها على أوضاعها الراهنة في جانب أو أكثر من ذلك^(٣)، وتعرف بأنها القدرة على التوقع، وعلى النحو الذي يسهم في تحسين الوضع القائم، وهذه الرؤية تمثل خاصية يتميز بها القادة الملهمين لتأثير مستقبل منظماتهم، وتمثل الرؤية الطموحات المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها والتصور العام لها مستقبلاً والتي تساعد المنظمة على الوصول للنجاح

(١) سجاد، زياد سامي، (٢٠٢١)، تأثير القيادة الملهمة في الاستدامة التنظيمية بتوسيط التبصر الاستراتيجي - رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.

(٢) عيد، سباح فرج محمد، (٢٠٢١)، دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الإبداعي لدى العاملين، دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٣، العدد ٤، ص ٢٣٩.

(3) MACCOBY, MICHAEL, (2011) STRATEGIC INTELLIGENCE A CON SYSTEM OF LEADERSHIP FOR CHANGE" ISSUE OF PERFORMANCE IMPRO WWW.LEADERSWENEED.COM, P4.

والهدف بشكل واضح واسرع واكثر دقة، ويضيف (Sagaciti,2009) أن القائد الملهم يتسم بكونه لديه رؤية يحاول تطويرها مع تابعيه، وخطة فعالة لتحقيق رؤيته، فالقائد الملهم هو من تكون لديه رؤية لمستقبل منظمته المنشود، فهو ذلك القائد الذي يأخذ الوضع التأملي، ويغوص في أعماق المستقبل، لكي يرى مستقبل منظمته في أدق صورة ممكنة، لكي يستطيع أن يتصورها بالشكل المرغوب من خلال وضع تلك الصورة على مكتبه كأنها في الحاضر وينطلق أليها في وقت آخر ويحقق تلك الصورة من خلال الخطط التنفيذية^(١).

ويعرف غرينبرغ والبارون^(٢) الرؤية المستقبلية بإنها قدرة القائد أو المدير على التوقع الدقيق وعلى النحو الذي يساهم في تحسين الوضع القائم في المنظمة، وهذه الرؤية تمثل خاصية يتميز بها القادة الملهمين لتأثير مستقبل منظماتهم، ووصفت الرؤية المستقبلية بأنها التوجه المستقبلي للمنظمة ومسار أعمالها، فهي ترشد المنظمة لما تسعى للقيام به لكي تصبح في مكانتها المميزة في المستقبل، كما تعد الرؤية إحدى المهام الرئيسة للإدارة الإستراتيجية صناعة وتنفيذا، والتي يقرر بموجبها الأعمال التي ستكون فيها المنظمة وتزودها بالتوجه بعيد الأمد^(٣).

ب) الثقة بالنفس: Self-assurance

الثقة بالنفس تعتبر طريق النجاح بكل مجالات الحياة، وهي من المكونات الاساسية لشخصية الانسان السوي، والفرد الذي لديه ثقة بنفسه يكون له اهداف وخطط يفعل المستحيل لتحقيقها بالمحاولة والتحدي لأنه يؤمن بقدراته وامكانياته للوصول للتفوق

(١) العامري، هيفاء، (٢٠١٩)، واقع تطبيق أبعاد القيادة الملهمة لدى قائدات المدارس الأهلية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، السعودية، ص ٦٨.

(2) GREENBERG J.GERALD & ROBERT A. BARON, R.A (2004), BEHAVIOR IN ORGANIZATION, PRENHCE-HALL, N.J,p591.

(3) THOMPSON & STRICKLAND (2003), STRATEGIC MANAGEMENT, PUBLISHING MCGRAW BOSTON, p6.

والنجاح فهي لا تعني الغطرسة والغرور وإنما الايمان بالذات، وأن الشعور بالسلبية والخوف والتردد بالإضافة للشك بالقدرات هي أول خطوة في الفشل مهما كان هدف الانسان والذي يكون تفكيره فقط هي الحدود والقيود التي تجعله لا يصل اليه.

وعرفت ثقة القائد بنفسه بأنها ما للقائد من طاقات وقدرات كامنة، وتصرف سليم بحكمة ورشاد، واستغلال ما لديه من مكامن القوة والكفاية الذاتية، وإخفاء مكامن الضعف، واحترام القائد لنفسه، وكلما زاد الاحترام زادت الثقة بالنفس، دون الإفراط بالثقة الزائدة التي تصل للتكبر والاستعلاء والتي تجعل القائد منبوذ ومكروه من الجميع^(١).

ومن منظور القيادة يمكن القادة أن يكونوا "قدوة قوية" ويشيرون ردود فعل عاطفية من الأتباع الذين ينشطونهم لبذل جهد إضافي^(٢)، في حين أكد الباحث Hoyt انه ينظر الأفراد الناجحون في كثير من الأحيان إلى الآخرين "مثل القدوة"، من أجل التحفيز والإلهام. وأنه الانموذج التي يحتذى بها ويمكن أن يكون له تأثيرات قوية على الأفراد من خلال إظهار ليس فقط النجاح ولكن أيضا من خلال إظهار كيفية تحقيق أهداف مختلفة^(٣).

(١) بن ربيق، عبد الله، (٢٠١٥)، ثقة القائد بنفسه، مجلة الأمن والحياة، العدد (٣٩٧)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص ٧١-٧٢.

(2) SEARLE, G. D., & HANRAHAN, S. J. (2011). LEADING TO INSPIRE OTHERS: CHARISMATIC INFLUENCE OR HARD WORK?. LEADERSHIP & ORGANIZATION DEVELOPMENT JOURNAL, p747.

(3) HOYT, C. L. (2013). INSPIRATIONAL OR SELF-DEFLATING: THE ROLE OF SELF EFFICACY IN ELITE ROLE MODEL EFFECTIVENESS. SOCIAL PSYCHOLOGICAL AND PERSONALITY SCIENCE, 4(3), p3.

ج) تمكين العاملين: Empowering workers

ان مفهوم التمكين لا يُعد من المفاهيم الحديثة وهو مر بعدة مراحل ليظهر بصورته الحالية نتيجة التطور والتراكم في الفكر الاداري منذ القرن العشرين وبدء يتبلور في الادبيات الادارية المعاصرة وفي ممارسة بعض المؤسسات الغربية، اذ يعد بأنه كمصطلح من اكتشاف حضارة الغرب^(١).

لقد اختلف مفهوم التمكين بحد ذاتها على نطاق كبير جداً بين العلماء والباحثين، وتعرف العديد من الدراسات المتخصصة بالإدارة التمكين على أنه دافع الجوهرى للمهمة أو الدافع الذي يعكس ملائمة الفرد مع البيئة، ويعد التمكين كتصورات وكتصاميم قائمة على الالتزام.

اما التمكين من حيث الهيكل الوظيفي نقل السلطة اي يسهل تمكين الموظف إنشاء بيئة جودة متكاملة، حيث تصبح المنتجات والخدمات المتفوقة عملي من أجل زيادة الفعالية في العمل، ويجب أن تصبح الإدارة نشطة في تمكين موظفيها، يتم ذلك من خلال مشاركة المعلومات وإنشاء الاستقلالية وإنشاء فرق ذاتية التوجيه^(٢).

ولكون ان المورد البشري يعد الاهم من بين الموارد الاخرى للمنظمة في رفع قدراتها التنافسية لذا اهتم علم الادارة المعاصر به من خلال تطبيق اساليب جديدة لادارته تعمل على رفع مستوى اداء الموارد البشرية ومن هذه الاساليب اسلوب تمكين العاملين من خلال نقل المسؤوليات وتفويض الصلاحيات للمرؤوسين ومشاركتهم

(١) الوادي، محمود، (٢٠١٢)، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط١، عمان - الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، الاطلس الفني، الجزء الاول، ص٢٣.

(2) KAHREH, M. S., AHMADI, H., & HASHEMI, A. (2011). ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH EMPOWERING EMPLOYEES: AN EMPIRICAL STUDY. FAR EAST JOURNAL OF PSYCHOLOGY AND BUSINESS, 3(2), p27.

في تحمل واتخاذ القرارات^(١)، وقد أشار الفراني إلى أربعة متطلبات للتمكين وهي حق الارادة الشخصية، الثقة، الاحساس بالجدوى واخيرا التأثير^(٢).

د) إدارة التغيير (التحول): Management of change

يعد التغيير احد الجوانب الاساسية لتطوير الذات وتحويل واقع الحال للأفضل بالنسبة لأي انسان على المستوى الشخصي، وهو كذلك بالنسبة للمنظمات العامة الراغبة بالاستمرار في بيئة عمل متغيرة بشكل دائم ولمواكبة التقلبات والاحداث المحيطة بها نتيجة التطور التكنولوجي والعلمي الكبير الحاصل في هذا القرن، لذا جاء مفهوم ادارة التغيير لتعبر عن الطريقة والاسلوب التي يجب ان تتبعها الادارة العليا في ادارة منظماتهم من اجل الاستمرار بالعمل بشكل الذي يؤدي الى الوصول الى تحقيق الاهداف الموضوعة^(٣).

وتم تعريف ادارة التغيير من قبل عدد من الباحثين كلاً حسب رأيه، ومنهم من عرفه بأنه (تحريك الإدارة الأوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية، لإحداث التغيير لخدمة الأهداف

(١) الشمري احمد، عبود رشا والطرفي، علاء، (٢٠٢٠)، تأثير المقدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الأصيلة من خلال مرونة الموارد البشرية دراسة تحليلية، لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات الأهلية في محافظة كربلاء، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٢(١)، ص ٢٢٩.

(٢) الفراني، سوزان محمد، (٢٠٢٠)، القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، ص ٦٠.

(٣) محمد، جمال، (٢٠١٤)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط ١، عمان - الأردن، دار المعترف للنشر والتوزيع، ص ١١.

المشودة^(١)، وهناك اسباب تدفع القيادات في المنظمات العامة للتغيير والتحول المستمر في بيئة العمل ومنها ما يمر به المجتمع بصورة عامة من تطورات وتغيرات جذرية على الصعيدين العالمي والمحلي في المجالات والجوانب الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، والتي لها الاثر المباشر على المنظمات العامة بالإضافة الى سعي هذه المنظمات الى التحسين المستمر في ادائها الذي يسمح لها برفع انتاجيتها وجودتها وتجنب الروتين وتقليل الجهد والاختفاء من اجل الحفاظ عن سمعتها ولإثبات الذات والتميز^(٢).

وللتغير اهداف وأهمية كبيرة لكونه ظاهرة مركبة تتعدى حدود الحاضر وتمتد إلى المستقبل، اذ تكمن اهميته في المحافظة على الحيوية الفعالة داخل المنظمة كونه يؤدي الى انتعاش الامل و رفع روح التفاؤل ويظهر القدرات والمبادرات للأفراد العاملين وينميها ويشعرهم بجدوى المشاركة الايجابية، ويزيد التغير الرغبة في الارتقاء والتطور لدى الادارة العليا من اجل الوصول لأعلى درجات الجودة في الاداء التشغيلي والتنفيذي في المنظمة والتوافق والتكيف مع المتغيرات المحيطة بها من الخارج وفي الداخل^(٣).

(١) العيساوي، محمد حميد، (٢٠١٨)، القيادة المهمة واثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة ال البيت، الاردن، ص ٢٩.

(٢) الفراني، سوزان محمد، (٢٠٢٠)، القيادة المهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، ص ٢٧.

(٣) قنديل، علاء، (٢٠١٠)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط ١، عمان - الأردن، دار الفكر للطباعة، ص ٢٧٢.

«المحور الثالث»

الاطار العملي للبحث

عرض وتحليل وتشخيص المتغير (القيادة الملهمه)

قيس المتغير المستقل القيادة الملهمه من خلال اربع ابعاد (الرؤية المستقبلية، الثقة بالنفس، تمكين العاملين، ادارة التغير) من خلال (19) فقرة وعبر إجابات (154) مشاهدة في قيادات وزارة التربية بعد استبعاد التحليل العملي التوكيدي لل فقرات (17,15,4)، فحصلت القيادة الملهمه على وسط حسابي (3.91) مرتفع المستوى، ليشير الى لجوء قيادات وزارة التربية لنمط قيادي حديث يتميز بالقدرة على الالهام والتأثير بالتابعين لكسب احترامهم وولائهم، ويقومون بتوجيههم نحو تحقيق الاهداف الموضوعه ويعمل على تمكينهم والاهتمام بهم، فضلاً عن امتلاك الارادة على التغير والاصرار على تحقيق النجاح للوزارة بمشاركة التابعين بمختلف القرارات، فحصلت القيادة الملهمه على انحراف معياري (0.453)، واهتمام نسبي (%78.2) جيد، وبمعامل اختلاف نسبي (%11.58) يشير الى الاتفاق، فيما بينت نتائج الجدول (2) ترتيب الابعاد الاربعة وفقراتها بحسب معامل الاختلاف النسبي لكل منهم وكالاتي:

أ) اظهرت قيادات وزارة التربية لجوئها الى ادارة التغير اولاً لتعزيز مستوى القيادة الملهمه اجمالاً وبوسط حسابي (4.03) مرتفع المستوى وممارسته باهتمام نسبي (%80.6) الجيد في اللجوء لعمليات وانشطة تزيد من قدرة القائد الملهم على استثمار الفرص والايان بالتغير نحو الافضل والبحث عن المبادرات والطرائق المبتكرة للتجديد ودفع وتحفيز التابعين للمشاركة فيها، اذ اتجهت الاجابات الى الاتفاق وبانحراف معياري (0.489)، وبمعامل اختلاف نسبي (%12.13)، اما على مستوى فقرات الاستبانة الخاصة بالبعد فقد حازت على

وسط حسابي (3.86-4.14) مرتفع المستوى، وبانحراف معياري (0.714-0.762)، وبمعامل اختلاف نسبي (17.70%-19.74%) واهتمام نسبي (77.2%-82.8%) الجيد في الاهتمام ببناء قناعة لدى ملاكاتها لتسهم في التغيير للأفضل بدلاً من مقاومتها، واعتماد جميع الوسائل لإقرار ثقافة التغيير في الوزارة، ولذلك سعت الى احداث التغيير مع ملاكاتها وجعله شعاراً في ميدان العمل، والبحث سلوكيات ملاكاتها بغية دمجهم في مراحل التغيير، ووضع الخطط السنوية للتغيير لتغطية جميع دوائرها واقسامها، وقد رفدت هذه الممارسات والسلوكيات إدارة التغيير لتجعلها المعزز الرئيس للقيادة الإلهامية.

ب) وأظهرت قيادات وزارة التربية تنبئها تمكين العاملين بالترتيب الثاني وبما يسهم في تحسين القيادة الملهمه اجمالاً، فحصل البعد على وسط حسابي (3.98) مرتفع المستوى، وباهتمام نسبي (79.6%) جيد في عملية موجهة بعناية الى نقل المسؤوليات والصلاحيات للتابعين لإنجاز الاعمال الموكلة اليهم ودعمهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتقديم مختلف التسهيلات والتخويل، فكان انحراف تمكين العاملين المعياري (0.550)، وبمعامل اختلاف نسبي (13.81%)، اما على مستوى فقرات الاستبانة الخاصة بالبعد فحصلت على وسط حسابي (3.81-4.20) مرتفع المستوى المرتفع جداً، وبانحراف معياري (0.609-0.906)، وبمعامل اختلاف نسبي (-23.65%) (14.5%)، لتتال اهتمام نسبي (76.2%-84%) الجيد في الميل الى دعم المبادرات الإبداعية الفردية والجماعية التي تحقق التميز في أداء الوزارة، ومنح ملاكاتها المرونة المناسبة على أداء مهامهم الوظيفية، وصولاً الى تفويضها الصلاحيات والسلطات اللازمة لإنجاز الاعمال التي يكلفون بها، فضلاً عن الحرص على مشاركتهم في دورات وبرامج تدريبية وتطويرية تزيد من قدرتهم على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية، سيما التي تعنى بعملية صنع القرار واتخاذها، اذ

تجمعت هذه السلوكيات لتنطوي تحت تمكين العاملين وبما يحسن من ممارسات القيادة الملهمة اجمالاً.

(ج) أقدمت قيادات وزارة التربية على تبني الرؤية المستقبلية بالترتيب الثالث وبما يسهم في تحسين القيادة الملهم، فنالت وسط حسابي مقداره (3.91) مرتفع المستوى، وتعنى به بشكل نسبي (78.2%) جيد والنابع من قدرة تنبؤ وتوقع القائد للمستقبل والتي تعطيه صورة ذهنية عن المواقف والظروف المستقبلية للوزارة وبما يسهم في تحسين الوضع القائم ووضع الخطط الفاعلة، وتمثل هذه الرؤية خاصية يتميز بها القائد الملهم لتحديد مستقبل الوزارة وطموحاتها، اذ دلت النتائج على الاتفاق وبانحراف معياري (0.606)، وبمعامل اختلاف نسبي (15.49%)، اما على مستوى فقرات الاستبانة الخاصة بالبعد فحصلت على وسط حسابي (3.77-4.02) مرتفع المستوى، وبانحراف معياري (0.804-0.933)، وبمعامل اختلاف نسبي (20%-24.74%)، لتنال اهتمام نسبي (75.4%-80.4%) الجيد في وضع اليات عمل محددة باتجاه تحقيق رؤية الوزارة المستقبلية، في ظل وضوحها الموجه لتحقيق أهدافها، من خلال اعتمادها برامج ومشروعات مستقبلية تعمل على تنفيذها، وتطوير أدائها وجعل وضعها الحالي افضل من ماضيها، اذ تبين ان هذه السلوكيات قد جعلت الرؤية المستقبلية لقيادات الوزارة تسهم في تحسين ممارسات القيادة الملهمة اجمالاً.

(د) واخيراً أظهرت قيادات وزارة التربية تبنيتها الثقة بالنفس بالترتيب الرابع وبما يسهم في تحسين القيادة الملهمة، فحازت على وسط حسابي (3.72) مرتفع المستوى، اذ أهتمت بها بشكل نسبي (74.4%) الجيد والرامي الى أيمان القائد الملهم بقدراته وامكانياته وقراراته، أي الايمان بذاته وقدرات تابعيه، وبانحراف معياري (0.605)، وبمعامل اختلاف نسبي (16.26%)، اما على مستوى فقرات الاستبانة الخاصة بالبعد فحصلت على وسط حسابي

(3.49-3.90) مرتفع المستوى، وبانحراف معياري (0.748-1.037)، وبمعامل اختلاف نسبي (19.17%-29.71%)، واهتمام نسبي (-78% / 69.8%) الجيد في زرع الثقة بالنفس لدى تابعيهم وبما يجعلهم يطورون أداء مهامهم بأنفسهم، عبر تعزيز المهارات الشخصية لهم من خلال قدرته على التأثير فيهم واهتمامهم أسلوب العمل الناجح وبما يؤهله ليكون القدوة عند الشروع بالإنجاز، لاسيما وان امتلاك الثقة العالية بقدرته ستجعله يطلق الاحكام الصحيحة بشكل قرارات اكثر واقعية، والتعامل بمنطقية وإيجابية مع من يخالفه الرأي، وكما موضح بنتائج الجدول (6) ادناه وكالاتي:

الجدول (6)

عرض وتحليل بيانات القيادة المهمة (n=154)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	الأولوية
١	الرؤية المستقبلية	3.91	0.606	78.2	15.49	الثالث
٢	الثقة بالنفس	3.72	0.605	74.4	16.26	الرابع
٣	تمكين العاملين	3.98	0.550	79.6	13.81	الثاني
٤	ادارة التغيير	4.03	0.489	80.6	12.13	الاول
	متغير القيادة المهمة	3.91	0.453	78.2	11.58	

مخرجات برنامج (SPSS V.28)

«المحور الرابع»

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

وهي كالتالي:

اولاً: الاستنتاجات العملية على مستوى المتغير المستقل القيادة المهمة

٥) اتضح اهتمام وزارة التربية بالرؤية المستقبلية بصورة مقبولة فعملت على تعزيزها من خلال وضع اليات عمل محددة باتجاه تحقيقها، وتطوير أدائها ودفع أدائها الحالي نحو الأفضل وبما يحسن من ممارسات قيادتها المهمة.

٦) تبين اهتمام وزارة التربية نسبياً بتعزيز الثقة بالنفس وزرع الثقة لدى ملاكاتها وبما يطور مهامهم بشكل ذاتي، فضلاً عن تعاملها بمنطقية وإيجابية مع مخالفتي الرأي فيها حتى يقنع أحدهما الآخر.

٧) ظهر ان هناك اهتمام من قبل وزارة التربية بتمكين العاملين، والناجم عن دعمها للمبادرات الإبداعية على المستوى الفردي والجماعي وبما يحقق التميز في أدائها الكلي، فضلاً عن مشاركة ملاكاتها العاملة في صناعة القرار واتخاذها بشكل جيد.

٨) ثبت اهتمام وزارة التربية بإدارة التغيير وبما يعزز من ممارسات قيادتها المهمة، والناجم عن اهتمامها بتوليد قنوات لدى ملاكاتها لقبوله والتوجه بمقتضياته نحو الإنجاز دون مقاومة، فضلاً عن وضعها خطط سنوية للتغيير تغطي جميع دوائرها واقسامها.

ثانياً: استنتاجات للخصائص الديموغرافية لعينة البحث

٩) اتضح اعتماد وزارة التربية على قوة عمل ذات خليط من النوع الاجتماعي، وذلك يدل بأنها تعتمد على الذكور والاناث بشكل متساوي من دون التفضيل بينهما، بالإضافة الى وضوح استقطابها لأصحاب الشهادات الجامعية منهم لإنجاز وتنفيذ اعمالها وأنشطتها.

١٠) تبين اهتمام وزارة التربية بالأفراد من ملاكاتها القدامى الذين لديهم خدمة لسنوات طويلة ووضعهم في مناصب ادارية متنوعة، وهذا يدل بأنها تعتمد على اصحاب الخبرة والمهارة في ادارة الشؤون المختلفة للوزارة وبكافة مستوياتها التنظيمية.

التوصيات:

التوصيات: وهي كالآتي:

١) ضرورة عمل الوزارة على تطوير ادائها ودفع وضعها الحالي نحو الأفضل باعتماد رؤية مستقبلية واقعية اكثر اندماجاً مع البيئة المحيطة من رؤيتها الحالية وتكون مبنية على الطموحات والامكانيات والظروف المحيطة والهامها لموظفيها كمؤشر للإنجاز ومعيار للبلوغ وبما يسهم في تحسين مستوى القيادة المهمة الحالية والمستقبلية.

٢) ضرورة تعزيز العمل نحو توفر الثقة العالية بالنفس لدى قادة الوزارة لمواجهة المعوقات والتعامل مع الاحداث بفاعلية اكبر واطلاق الاحكام والقرارات الصحيحة لها، بالإضافة الى منح القادة الثقة لمروؤسيهم وتقبل آرائهم بشكل ايجابي في العمل مما يدعم ذلك التفاعل بينهم ويزيد ولائهم للوزارة والارتباط بها.

٣) ضرورة اهتمام وزارة التربية بتمكين المرؤوسين وتطويرهم لإنجاز الاعمال والمهام المكلفين بها، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، سيما من خلال تفويض الصلاحيات والمسؤوليات التي تحد من الروتين وتدعم الانتاج وتقلل من الهدر في الجهد والوقت والكلف وعقد الدورات التدريبية والتطويرية بشكل دوري للعاملين وبحسب احتياجاتهم بهدف تنميتهم مهنيًا.

٤) ضرورة زيادة اهتمام الوزارة بوضع خطط للتغير تغطي كافة دوائرها واقسامها كونه محور أساسي لتجديد مختلف مفاصلها الإدارية، والعنصر الحتمي في كافة صور ومراحل النشاط الإداري، وترتبط عملية نجاحه ارتباطاً وثيقاً بمواكبة الأحداث والتطورات التي تحصل حياله، وتخضع لتأثير عدة عوامل داخلية وخارجية وبدرجات مختلفة.

٥) ضرورة دراسة سلوكيات الموظفين في الوزارة عند اجراء التغير بهدف دمجها مع مراحلها وزيادة تقبله، وذلك يدعم الوصول لتحقيق النجاح ومن خلال تحليل شخصيات الموظفين ومدى تقبلها للتغير، وتقييم قدراتهم بحيث يتم توزيع المهام بما يتفق مع هذه القدرات، مما يسهل تأديتها بالشكل الأمثل، وهذا الأمر يحتاج إلى نوع من التأييد والوقت لدى قيادات الوزارة لأفئاع موظفيها بفوائد واهداف التغير.

٦) ضرورة حفاظ وزارة التربية على تنفيذ استراتيجياتها المحددة بدقة والتزام وبما يتناسب مع مستوى النجاح الذي ترغب بلوغه وتحقيق الاهداف المحددة من خلال صياغة استراتيجية واضحة ومفهومة ومحددة المعالم، وتلزم جميع الوحدات على تنفيذها، بالإضافة الى العمل على ادخال التحسينات والتغييرات في خدمات الوزارة وبما يكسبها رضا المستفيدين.

٧) ينبغي على وزارة التربية التحسين من مستوى ممارستها للقيادة الملهمة، وبما يزيد من مستوى تحقيق نجاحها الاستراتيجي، من خلال منح ملاكاتها حرية التعبير عن أفكارهم وآرائهم دون قيود، والتفكير بحلول واليات عمل جديدة

اكثر انفتاح وابداع وبما يقلل من تأثير المشكلات المزمدة، وتحفيز العاملين وتحريك دوافعهم وبما يزيد من ولائهم وقدراتهم على الأداء، والاهتمام بتخطيط السيناريوهات لجميع المعوقات والقضايا المحتملة في ضوء الاحداث والتقلبات المتوقعة في بيئة عمل الوزارة.

المصادر

- (١) امام، محمود السيد ومحمد، اسماء عبد العاطي، (٢٠٢١)، تقييم اثر نمطي القيادة الملهمة والقيادة الاصيلية على سلوكيات التنمر في مكان العمل بشركات السياحة المصرية، جامعة مدينة السادات، كلية السياحة والفنادق، المجلد ٣، العدد ١، ص ٩٩.
- (٢) بن ربيق، عبد الله، (٢٠١٥)، ثقة القائد بنفسه، مجلة الأمن والحياة، العدد (٣٩٧)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ص ٧١-٧٢.
- (٣) سجاد، زياد سامي، (٢٠٢١)، تأثير القيادة الملهمة في الاستدامة التنظيمية بتوسيط التبصر الاستراتيجي - رسالة ماجستير، جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد.
- (٤) الشمري احمد، عبود رشا والطرفي، علاء، (٢٠٢٠)، تأثير المقدرات الديناميكية في دعم مقومات القيادة الاصيلية من خلال مرونة الموارد البشرية دراسة تحليلية، لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات الأهلية في محافظة كربلاء، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٢(١)، ص ٢٢٩.
- (٥) عيد، سماح فرج محمد، (٢٠٢١)، دور القيادة الملهمة في تعزيز التفكير الابداعي لدى العاملين، دراسة ميدانية على شركة مصر للتأمين، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٣، العدد ٤، ص ٢٣٩.
- (٦) العامري، هيفاء، (٢٠١٩)، واقع تطبيق أبعاد القيادة الملهمة لدى قائدات المدارس الأهلية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الشرق العربي للدراسات العليا، السعودية، ص ٦٨.

(٧) العيساوي، محمد حميد، (٢٠١٨)، القيادة الملهمة واثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة ال البيت، الاردن، ص ٢٩.

(٨) الفراني، سوزان محمد، (٢٠٢٠)، القيادة الملهمة وعلاقتها بمستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية، غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، ص ٦٠.

(٩) قنديل، علاء، (٢٠١٠)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط١، عمان - الأردن، دار الفكر للطباعة، ص ٢٧٢.

(١٠) اللوح، سمير كامل، (٢٠١٧)، دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين بوزارة الأشغال العامة والإسكان، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، ص ٣٧.

(١١) محمد، جمال، (٢٠١٤)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط١، عمان - الأردن، دار المعترف للنشر والتوزيع، ص ١١.

(١٢) الوادي، محمود، (٢٠١٢)، التمكين الإداري في العصر الحديث، ط١، عمان - الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، الاطلس الفني، الجزء الاول، ص ٢٣.

13) Al-Romeedy, B. (2019). Strategic Agility as a Competitive Advantage in Airlines-Case Study: Egypt Air. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City, 3(1), 14.

14) Greenberg J.Gerald & Robert A. Baron, R.A (2004), Behavior in Organization, prenhce-Hall, N.J,p591.

15) Hoyt, C. L. (2013). Inspirational or self-deflating: The role of self efficacy in elite role model effectiveness. Social Psychological and Personality Science, 4(3), p3.

16) Kahreh, M. S., Ahmadi, H., & Hashemi, A. (2011). Achieving competitive advantage through empowering

- employees: An empirical study. Far East Journal of Psychology and Business, 3(2), p27.
- 17) Maccoby ,Michael, (2011) Strategic Intelligence A Con System of Leadership For Change" issue of Performance Impro www.leadersweneed.com, p4.
- 18) Thompson & Strickland (2003), Strategic Management, Publishing McGraw Boston, p6.
- 19) Searle, G. D., & Hanrahan, S. J. (2011). Leading to inspire others: charismatic influence or hard work?. Leadership & Organization Development Journal, p747.
- 20) Zaki ,R. (2019). Green Human Resource Management In Egyptian Travel Agencies: Constraints of Implementation and Requirements for Success, Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 18(4),532.

.....محمود محمد جاسم / م.د عادل عبد الودود طاهر

الملاحق

ملحق (١)

الاستبانة

• القيادة الملهمة (Inspirational Leadership)

نمط قيادي حديث يتميز بالقدرة على الألهام والتأثير بالآخرين لكي يكسب احترامهم وولائهم، ويقوم بتوجيههم نحو تحقيق الاهداف الموضوعه ويعمل على تمكينهم والاهتمام بهم، ويمتلك القائد الملهم الارادة على التغيير والاصرار على تحقيق النجاح للمنظمة بمشاركة المرؤوسين، وتشمل الابعاد الاتية:

ت	الفقرة				
	الإدارة العليا:				
١	رؤية	أهداف	مهام	مهام	مهام
١	تمتلك رؤية مستقبلية واضحة تخدم مصلحة واهداف الوزارة.				
٢	تضع أليات عمل محددة بأتجاه تحقيق رؤيتها المستقبلية.				
٣	تعمل على تطوير ادائها ودفع وضعها الحالي نحو الأفضل.				

٤	تضع برامج ومشاريع مستقبلية وتعمل على تنفيذها.				
ب- الثقة بالنفس (self-confidence):- تتمثل بأيمان القائد الملهم بقدراته وامكانياته وقراراته اي الايمان بذاته، وهو الشعور الداخلي الذي ينعكس على السلوك الخارجي والذي يدفع القائد الملهم إلى أداء وظيفته بفعالية وكفاءة واستثمار الطاقة والإمكانات الكامنة التي يمتلكها للتأثير على أتباعه، مما يكسبه حبههم وطاعتهم وثقتهم، كما ان ثقة القائد بنفسه تنعكس ايجاباً على ثقة المرؤوسين به مما يؤدي الى اتباعه وتقليده.					
٥	تمتلك ثقة عالية بقدراتها وبما يمكنها من اطلاق احكام صحيحة.				
٦	تتعامل بمنطقية وإيجابية مع من يخالفها الرأي.				
٧	تزرع الثقة بالنفس لدى ملاكاتها لتطوير العمل بأنفسهم.				
٨	تعزز مهاراتها الشخصية وقدرتها على التأثير في الاخرين.				
٩	تعد قدوة لجميع ملاكاتها.				
ج- تمكين العاملين (empowering employees):- هي استراتيجية تنظيمية هدفها تزويد المرؤوسين بالحقوق والمسؤوليات والصلاحيات والحرية لأداء اعمالهم وتوفير الموارد والبيئة المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا، مما يحفزهم على الابداع بالعمل ويزيد الانتماء والرضا لديهم.					
١٠	تفوض ملاكاتها الصلاحيات والسلطات اللازمة لإنجاز الاعمال المكلفين بها.				
١١	تُشارك ملاكاتها في عملية صنع واتخاذ القرار.				
١٢	تدعم المبادرات الابداعية الفردية والجماعية التي تحقق التميز في اداء الوزارة.				
١٣	تمنح ملاكاتها المرونة المناسبة في اداء مهامهم الوظيفية.				
١٤	تحرص على أشراك ملاكاتها بدورات وبرامج تدريبية وتطويرية.				

د- ادارة التغير (management of change):- وهي عملية متجددة ومستمرة تشمل احداث تحولات بالمنظمة لكي تواجه القوى التي تؤثر فيها، وتتم من خلال وجود قيادة مميزة تقوم بتحول يترك أثر في الافراد العاملين ويؤدي الى نجاح المنظمة، وتكون قادرة على الاستجابة للتغيرات المتسارعة وفي اتخاذ القرارات المناسبة وادخال كل ما هو جديد لأدارتها واستخدام رؤيتها لتوجه الامكانيات والطاقات الابداعية للمرؤوسين نحو تحقيق الاهداف المشتركة للمنظمة.					
١٥					تضع خطط سنوية للتغير تغطي جميع دوائرها واقسامها.
١٦					تسعى لأحداث التغير سوياً مع ملاكاتها وتجعله شعاراً في ميدان العمل.
١٧					تدرس سلوكيات ملاكاتها بهدف دمجهم في مراحل التغير.
١٨					تهتم ببناء قناعات لدى ملاكاتها تسهم في التغير للأفضل بدلاً من مقاومته.
١٩					تعتمد كل الوسائل لإقرار ثقافة التغير في الوزارة.

ملحق (٢)

اسماء الاساتذة محكمي الاستبانة

ت	اللقب العلمي	الاسم	الاختصاص	الجامعة
١	أ.د.	علي حسون فندي الطائي	ادارة موارد بشرية وسلوك تنظيمي	ج/ بغداد
٢	أ.د.	صلاح الدين عواد الكيسي	ادارة استراتيجية	ج/ بغداد
٣	أ.د.	صلاح عبد القادر النعيمي	ادارة استراتيجية	ج/ بغداد
٤	أ.د.	هديل كاظم سعيد	سلوك تنظيمي	ج/ بغداد
٥	أ.د.	احسان دهش جلاب	ادارة استراتيجية	ج/ القادسية
٦	أ.د.	سباح مؤيد محمود	إدارة موارد بشرية	ج/ مستنصرية
٧	أ.د.	فضيلة سلمان داود	إدارة استراتيجية وإنتاج وعمليات	ج/ بغداد
٨	أ.د.	اثير انور شريف	نظرية المنظمة وسلوك تنظيمي	ج/ الانبار
٩	أ.د.	ناظم جواد عبد	سلوك تنظيمي وإدارة موارد بشرية	ج/ بغداد
١٠	أ.د.	بشار عباس الحميري	ادارة استراتيجية	ج/ بابل
١١	أ.د.	غني دحام الزبيدي	ادارة الموارد البشرية	ج/ بغداد
١٢	أ.م.د.	اقبال محمود علوان	احصاء	ج/ بغداد
١٣	أ.م.د.	ضرغام حسن العبدلي	ادارة استراتيجية وإنتاج وعمليات	ج/ الفرات الاوسط التقنية/ الكوفة
١٤	أ.م.د.	احمد هاشم الصقال	ادارة استراتيجية	ج/ العراقية
١٥	أ.م.د.	محمد حسين علي حسين	إدارة استراتيجية	ج/ مستنصرية
١٦	أ.م.د.	ابراهيم زغيتون جلوب	احصاء	وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
١٧	أ.م.د.	احمد عباس حمادي	ادارة استراتيجية وتسويق	ج/ الفلوجة
١٨	أ.م.د.	حسام حسين شياح	ادارة موارد بشرية	ج/ كربلاء
١٩	أ.م.د.	شبياء عبد العزيز حميد	علم النفس التربوي	ج/ بغداد- كلية التربية ابن رشد
٢٠	أ.م.د.	باسم فيصل نايف	ادارة استراتيجية	ج/ الفلوجة
٢١	أ.م.د.	محمود داخل كريم	ادارة الموارد البشرية	ج/ ذي قار
٢٢	م.د.	زياد علي عباس	ادارة استراتيجية	ج/ البيان الاهلية