

# مجلة كلية الشّيخ الطوسي الجامعة

علمية فصلية محكمة تُعنى بالدراسات الإنسانية

تصدرها كلية الشّيخ الطوسي الجامعة  
النجف الأشرف - العراق

ربيع الثاني / ١٤٤٥ هـ - كانون الأول ٢٠٢٣ م

السنة السابعة  
العدد ( ٢٠ )

الرقم الدولي  
٩٣.٨ - ٢٣٠.٤



الرقم الدولي  
٢٣٠٤ - ٩٣٠٨



# مجلة كلية الشيخ الطوسي الجامعة

عِلْمِيَّةٌ فَضْلِيَّةٌ مَحْكَمَةٌ تُعْنِي بِالدِّرَاسَاتِ الْإِنْسَانِيَّةِ

تصدرها كلية الشيخ الطوسي الجامعة - النجف الأشرف / العراق

مجازة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
ومعتمدة لأغراض الترقية العلمية

السنة السابعة / العدد ( ٢٠ )

(ربيع الثاني ١٤٤٥هـ، كانون الأول ٢٠٢٣م)

رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق ببغداد ( ٢١٣٥ ) لسنة ٢٠١٥م



No.:

الرقم: ب ت 4 / 10019

Date:

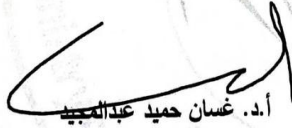
التاريخ: 2019/10/22

كلية الشيخ الطوسي الجامعة / مكتب السيد العميد

م/ مجلة كلية الشيخ الطوسي الجامعة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

أشارة الى كتابكم المرقم م ج ص/ ٦٢٦ في ٥ / ٥ / ٢٠١٩ بشأن اعتماد مجلتهم التي تصدر عن كليتكم واعتمادها لأغراض الترقيات العلمية وتسجيلها ضمن موقع المجلات العلمية الاكاديمية العراقية ، حصلت موافقة السيد وكيل الوزارة لشؤون البحث العلمي بتاريخ ٢٨ / ٩ / ٢٠١٩ على اعتماد المجلة المذكورة في الترقيات العلمية والنشاطات العلمية المختلفة الاخرى وتسجيل المجلة في موقع المجلات الاكاديمية العلمية العراقية .  
للتفضل بالاطلاع وابلغ مخول المجلة لمراجعة دالرتنا لتزويده باسم المستخدم وكلمة المرور ليتمكن له تسجيل المجلة ضمن موقع المجلات العلمية العراقية وفهرسة اعدادها ... مع التقدير.



أ.د. غسان حميد عبدالمجيد  
المدير العام لدائرة البحث والتطوير

٢٠١٩/١٠/ ٢٢

نسخة منه الي:

- مكتب السيد وكيل الوزارة لشؤون البحث العلمي / اشارة الى موافقة سيادته المذكورة اعلاه والمثبتة على اصل منكرتنا المرقم ب ت م / ٤ / ٦٦٩٢ في ٢٣ / ٩ / ٢٠١٩ / للتفضل بالاطلاع ... مع التقدير .
- قسم المشاريع الريادية / شعبة المشاريع الالكترونية / للتفضل بالعلم واتخاذ مايلزم ... مع التقدير
- قسم الشؤون العلمية / شعبة التأليف والنشر والمجلات / مع الاوليات .
- الصادرة .

مهند ، أنس  
٢١ / تشرين الاول



بسم الله الرحمن الرحيم



جمهورية العراق  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جهاز الاشراف والتقويم العلمي  
قسم التعليم الاهلي

رقم الكتاب : ج ٥ / ٦٤٨٢  
التاريخ ٢٠١٢/١١/١٤

### كلية الشيخ الطوسي الجامعة

م/ محضر مجلس الكلية بجلسته الثانية للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣  
المنعقدة بتاريخ ٢٠١٢/٩/٢٩

تحية طيبة...

الحاقا بكتابتنا المرقم ج ٥/٦١٠٠ في ٢٠١٢/١١/٥ ، بشأن الفقرة (١/١٠) /ولا:الشؤون العلمية) من  
محضر مجلس الكلية بجلسته الثانية للعام الدراسي ٢٠١٢/٢٠١٣ ، نود اعلامكم الى انه بالامكان اعتماد  
مجلة الكلية لاغراض الترقية العلمية وفق الية اعتماد المجالات الصادرة عن الكليات الاهلية والجمعيات  
العلمية لاغراض الترقية العلمية والتي يمكن الاطلاع عليها على موقع دائرة البحث والتطوير  
(www.rddiraq.com)

للتفضل بالاطلاع واتخاذ مايلزم...مع التقدير.



٥٩٥  
١٧٤٦

المحاسب القانوني

حيدر محمد درويش

ع/رئيس جهاز الاشراف والتقويم العلمي

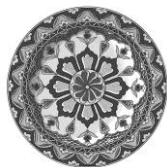
٢٠١٢/١١/١٤



نسخة منه الى //

- ✓ مكتب رئيس الجهاز/للتفضل بالاطلاع...مع التقدير.
- ✓ دائرة البحث والتطوير / متكرتكم ب ت م ١٠٥٤٣/٤ في ٢٠١٢/١١/٨...مع التقدير .
- ✓ جهاز الاشراف والتقويم العلمي/قسم التعليم الاهلي/شعبة المحاضر/ مع الاوليات.
- ✓ الصنادقة .

البريد الالكتروني: mhesses @ yahoo.com



## رئيس التحرير

أ.د. قاسم كاظم الأسدي

## مدير التحرير

أ.م.د. جاسم حسن القره غولي

## هيئة التحرير

١. أ.د. جميل حليل نعمة معله / كلية الآداب _ جامعة الكوفة
٢. أ.د. صالح القريشي / كلية الفقه - جامعة الكوفة
٣. أ.د. أميرة الجوفي / كلية التربية بنات _ جامعة الكوفة
٤. أ.د. عمر عيسى / كلية العلوم الإسلامية _ الجامعة العراقية
٥. أ.د. عبد الله عبد المطلب / كلية العلوم الإسلامية - الجامعة العراقية
٦. أ.م.د. أزهار علي ياسين / كلية الآداب _ جامعة البصرة
٧. أ.م.د. هناء عبد الرضا رحيم الربيعي / كلية العلوم الإسلامية - جامعة البصرة
٨. أ.م.د. حيدر السهلاني / كلية الفقه - جامعة الكوفة
٩. أ.م.د. ضرغام كريم كاظم الموسوي / كلية العلوم الإسلامية _ جامعة كربلاء
١٠. أ.م.د. ناهدة جليل عبد الحسن الغالبي / كلية العلوم الإسلامية _ جامعة كربلاء
١١. أ.م.د. مسلم مالك الاسدي / كلية العلوم الإسلامية _ جامعة كربلاء
١٢. أ.م.د. مشكور حنون الطالقاني / كلية العلوم الإسلامية _ جامعة كربلاء

## تدقيق اللغة الانكليزية

م.م. حميد عبد الامير حميد مجيد

## تدقيق اللغة العربية

أ.م.د. هاشم جبار الزرفي

م.م. حسام جليل عبد الحسن

## أعضاء هيئة التحرير من خارج العراق

أ.د. سعد عبد العزيز مصلوح: جامعة الكويت / الكويت.

أ.د. عبد القادر فيدوح: جامعة قطر / قطر.

أ.د. حبيب مونسسي: جامعة الجليلي ليايس / الجزائر.

أ.د. أحمد رشاش: جامعة طرابلس / ليبيا.

أ.د. سرور طالبلي: رئيس مركز جيل البحث العلمي / لبنان.

## سكرتير التحرير

علي عبدالأمير

## تعليمات النشر في مجلة كلية الشيخ الطوسي الجامعة

١. أن لا يكون البحث قد نُشر أو قُبِلَ للنشر في مجلة داخل العراق أو خارجه، أو مستلا من كتاب أو محملاً على شبكة المعلومات العالمية.
٢. أن يضيف البحث معرفة علمية جديدة في حقل تخصصه.
٣. أن يرفع البحث قواعد المنهج العلمي، ويرتّب على النحو الآتي: عنوان البحث / اسم الباحث بذكر درجته العلمية، ومكان عمله / خلاصة البحث باللغتين العربية والإنجليزية لا تتجاوز أيّ منهما مئتي كلمة / المقدمة / متن البحث / الخاتمة والتناج والتوصيات / الهوامش نهاية البحث / ثبت بالمصادر والمراجع.
٤. يخضع البحث للتحكيم السري من الخبراء المختصين لتحديد صلاحيته للنشر، ولا يعاد إلى صاحبه سواء قُبِلَ للنشر أم لم يقبل، ولهياة التحرير صلاحية نشر البحوث على وفق الترتيب الذي تراه مناسباً.
٥. تقدم البحوث مطبوعة باستخدام برنامج (Microsoft word)، بخط (Simplified Arabic) للغة العربية، وبخط (Time new roman) للغة الإنجليزية، بحجم (١٤) للبحث و(١٢) للهوامش.
٦. تنسيق الأبيات الشعرية باستعمال الجداول .
٧. تسحب الخرائط، الرسوم التوضيحية، الصور) بجهاز (اسكنر) وتحمّل على قرص البحث.
٨. يقدم الباحث ثلاث نسخ من بحثه مطبوعة بالحاسوب، مع قرص مضغوط (CD).
٩. لا يعاد البحث إلى الباحث إذا ما قرر خبيران علميان عدم صلاحيته للنشر.
١٠. ترتيب البحوث في المجلة يخضع لأمر فنية.

## المراسلات

توجه المراسلات الرسمية إلى مدير تحرير المجلة على العنوان الآتي:  
جمهورية العراق . النجف الأشرف . كلية الشيخ الطوسي الجامعة.

موقع المجلة على الانترنت: [www.altoosi.edu.iq/ar](http://www.altoosi.edu.iq/ar)

البريد الإلكتروني: [mjtoosi3@gmail.com](mailto:mjtoosi3@gmail.com)

نقال: ٠٧٨٠٤٤٠٤٣١٩ (٠٠٩٦٤)

صندوق بريد: (٩).

تطلب المجلة من كلية الشيخ الطوسي الجامعة

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى: ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

### افتتاحية العدد :

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونتوكل عليه ، والصلاة والسلام على خاتم النبيين وعلى آله وأصحابه المنتجبين .

أما بعد :

وتستمر شعلة مجلة كلية الشيخ الطوسي الجامعة مرافقة للباحثين المتخصصين في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية ، لتضيء دربهم سواء كانوا أساتذة أو طلبة دكتوراه، كما ان لها الأثر الإيجابي على سمعة المؤسسة التي تنتمي إليها، لتنبؤاً كغيرها من المجالات العلمية مكانة مهمة ومرموقة في نسيج مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحث العلمي المختلفة، وذلك لما تسهم به في عملية إنتاج المعرفة وتيسير تداولها بين المهتمين من الباحثين والمعنيين .

ولهذا نلاحظ تزايد إدراك الجامعات ومراكز البحث العلمي المختلفة لأهمية المجالات العلمية المحكّمة باعتبارها مؤشراً أساسياً من مؤشرات قياس مستوى الإنتاجية العلمية والمعرفية فيها من الناحيتين النوعية والكمية، فمن خلال هذا النوع من المجالات تسجل الجامعات ومراكز البحث العلمي حضورها وتفوقها، وعلى ذلك تفتح مجلة الشيخ الطوسي الجامعة أبوابها أمام الباحثين الذين يؤمنون بأهمية النقد والتجديد بما يخدم القضايا المعاصرة.

ومن الله التوفيق

مدير التحرير

الأستاذ المساعد الدكتور

جاسم حسن القره غولي



## المحتويات

الدراسات القرآنية والحديث الشريف		
الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٢١	<p>الباحثة: (ماجستير علوم القرآن) كاظميه ناصر حسين جامعة الكوفة- كلية الفقه</p> <p>الأستاذة الدكتورة أمل سهيل الحسيني جامعة الكوفة- كلية التربية المختلطة</p>	<p>منهج الشيخ جعفر السبحاني في تفسير آيات الأحكام في كتابه (أطاف الرحمن في فقه القرآن) - آيات الصيام انموذجاً -</p>
٤٥	<p>اعداد الطالب: احمد جاسب سعيد جامعة كربلاء - كلية العلوم الإسلامية</p> <p>إشراف : أ.م. د. علي محمد ياسين جامعة كربلاء - كلية العلوم الإسلامية</p>	<p>الموجهات الداخلية في قراءة سورة الكوثر عند المفسرين (الزمخشري ، والطبرسي، الفخر الرازي) مثالاً</p>

## الدراسات الأصولية والفقهية

الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٦٧	<p style="text-align: center;">الطالب محمد حسين علي جواد الحسيني الأستاذ الدكتور صلاح عبد الحسين مهدي المنصوري جامعة الكوفة - كلية الفقه</p>	<p>أثر نظرية الحكم الظاهري في مبحث الإجزاء</p>
٩٧	<p style="text-align: center;">الباحثة : (طالبة ماجستير) سندس عدنان عبد اليمية جامعة الكوفة - كلية الفقه الاستاذ المساعد الدكتور عبد الزهرة لفته عبيد جامعة الكوفة - كلية الفقه</p>	<p>إجراء الصلح في الملكية المشاعة</p>
١١٩	<p style="text-align: center;">الدكتور محمد علي راغب (الكاتب المسؤول) استاذ مشارك قسم الفقه ومبادئ القانون الإسلامي جامعة قم - إيران حيدر رحيم صايط الساعدي طالب دكتوراه قسم الفقه ومبادئ القانون الاسلامي جامعة قم - إيران</p>	<p>المعاطاة في النكاح دراسة في الفقه والقانون الوضعي</p>
١٤١	<p style="text-align: center;">المدرس الدكتور زهرة عباس مزهر العامري معهد الفنون الجميلة للبنين - النجف الاشرف</p>	<p>دراسة موجزة في شهادة النساء عند المذاهب الإسلامية الخمسة - دراسة مقارنة -</p>

## الدراسات اللغوية والأدبية

الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
١٦٩	<p style="text-align: center;">الباحثة امتثال شهيد جاسم العلي جامعة كربلاء - كلية العلوم الاسلامية قسم اللغة العربية</p> <p style="text-align: center;">المشرف أ.د.مسلم مالك الاسدي جامعة كربلاء - كلية العلوم الاسلامية قسم اللغة العربية</p>	<p style="text-align: center;">ايقاع التوازي في توقيعات الإمام المهدي (عليه السلام) - دراسة حاجية -</p>
١٨٩	<p style="text-align: center;">الطالب حسين حميد حسن</p> <p style="text-align: center;">إشراف أ.د. حازم فاضل محمد السبارز جامعة كربلاء - كلية العلوم الإسلامية</p>	<p style="text-align: center;">الاقتباس الإيحائي في ديوان الخلفاء</p>
٢٠٩	<p style="text-align: center;">أ.د. عبد الحسن جدوع العبودي</p> <p style="text-align: center;">الباحث : علي عبد الحسين كاظم جامعة الكوفة - كلية التربية الأساسية - قسم اللغة العربية</p>	<p style="text-align: center;">الأحكام التقويمية العديدة أو الذالة على النسبة عند نحاة الاندلس في القرن السادس الهجري</p>

٢٤٣	أ.د. صادق فوزي النجادي الباحث: أحمد كاظم والي جامعة الكوفة - كلية التربية الأساسية - قسم اللغة العربية	مخالفات آراء النحويين المغاربة للجمهور في مسائل المعربات في كتاب (خزانة الأدب) للبغدادي (ت ١٠٩٣هـ) جمع وتوثيق ودراسة
٢٧٣	م.م. ماهر عبد الحسن الجناحي م.م. زياد يوسف عبد السادة	الظواهر الصوتية والصرفية في معجم تاج العروس / دراسة لغوية

## دراسات التاريخ والسيرة

الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٢٩٥	اعداد الطالبة فاطمة حزام شدهان اشراف: أ.د. عدي جواد الحجار جامعة الكوفة - كلية التربية الاساسية قسم التربية الإسلامية - الدراسات العليا - قسم اللغة العربية	مظاهر الحياة في عصر الفضيل بن يسار
٣١١	الأستاذ الدكتور محمد صالح الزيايدي جامعة القادسية  الباحث: هيثم محسن خشان	عزيز جاسم الحجية وتكوينه المعرفي (١٩٤٢-١٩٢٠)

٣٣٩	<p>الباحثة: زهرة فاضل كيطان كلية التربية للبنات - جامعة الكوفة الاستاذ الدكتور صباح كريم رياح الفتلاوي كلية العلوم السياسية - جامعة الكوفة</p>	<p>الشيخ فريق مزهر الفرعون ونشأته الاجتماعية والثقافية</p>
-----	--	--

الدراسات الاقتصادية		
الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٣٦٣	<p>الأستاذ المساعد الدكتور عباس عصفور لفته جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد الباحثة: زهراء علي عبد الله الرماحي جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد</p>	<p>الاقتصاد الدائري مدخلاً حيوياً لاستدامة التنمية</p>
٣٨٥	<p>أ.م.د. فراس حسين علوان الباحث: عبد الستار صالح محمد جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الاعمال</p>	<p>القيادة المثالية ودورها في تعزيز الدافع الوظيفي دراسة تحليلية في مديريات بلديات صلاح الدين</p>
٤١٣	<p>أ.م. إنعام محسن غدير جامعة الكوفة - كلية الإدارة والاقتصاد قسم الاقتصاد الباحث: يونس جبار برهان</p>	<p>دراسة جدوى المشاريع الزراعية</p>

## الدراسات القانونية

الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٤٣٧	المدرس الدكتور شامل حافظ شنان الموسوي جامعة الكفيل كلية القانون في النجف الأشرف	دور القضاء الدستوري في تطوير ضمانات حرية التعبير عن الرأي

## دراسات في العلوم السياسية

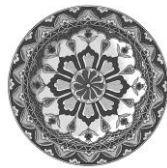
الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٤٦٩	إعداد الباحث جبار عبد الأمير حميد جامعة الكوفة - كلية العلوم السياسية المشرف أ.د. أسعد كاظم شبيب جامعة الكوفة - كلية العلوم السياسية	جدلية الديمقراطية عند الإتجاه السياسي الإسلامي الإصولي

## دراسات في التخطيط العمراني

الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٤٩٥	الباحث: علاء منصور حسن الباحث: سارة حنفي حسن	تأثير مقدرات الابداع الاستراتيجي في تحقيق أهداف الإدارات المحلية

## الدراسات الفنية

الصفحة	اسم الباحث	عنوان البحث
٥٢٣	عماد ماضي حمزة طالب ماجستير جامعة بابل - كلية الفنون الجميلة الأستاذ الدكتور حسين عبيد جبر كلية الفنون الجميلة	القيم الجمالية والفكرية لفن الشارع





## القيادة المثالية ودورها في تعزيز الدافع الوظيفي دراسة تحليلية في مديريات بلديات صلاح الدين



أ.م.د. فراس حسين علوان      الباحث: عبد الستار صالح محمد  
جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الاعمال



## القيادة المثالية ودورها في تعزيز الدافع الوظيفي دراسة تحليلية في مديريات بلديات صلاح الدين

أ.م.د. فراس حسين علوان      الباحث: عبد الستار صالح محمد

جامعة تكريت - كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الاعمال

### المستخلص

يهدف البحث معرفة دور القيادة المثالية في تعزيز الدافع الوظيفي، وتحديد طبيعة علاقات الارتباط والاثار بين متغيرات البحث، وضع الباحث أسئلة رئيسية للدراسة تجسد الإشكالية، ومن ثم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية للإجابة على تلك الأسئلة والتي تم توضيحها في مخطط الدراسة الافتراضي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليل كمنهج أساسي للبحث، واختيرت مديريات بلديات صلاح الدين كميدان للبحث، واستخدم الباحث أسلوب العينة القصدية في اختيار عينة البحث والمتضمنة القيادات العاملين في المديرية، إذ قام الباحث بتوزيع (٢٧٧) استمارة واسترجع منها (٢٦٤) استمارة صالحة للتحليل، وقد تم استخدام البرمجة الإحصائية الجاهزة SPSS لاحتساب التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير من متغيرات الدراسة وكذلك اختبار فرضيات البحث. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المثالية بصور اجمالية مع الدافع الوظيفي بصورة اجمالية، وهناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للقيادة المثالية بصورة اجمالية في الدافع الوظيفي بصورة اجمالية، واوصى البحث بضرورة وضع قادة المنظمة المبادئ التي ينبغي ان يتعامل بها العاملين داخل المنظمة، فضلاً عن إيلاء الاهتمام من قبل القادة في المديرية برفع معنوياتهم وتخصيص الوقت اللازم للاستماع لمتطلباتهم وتلبيتها.

الكلمات المفتاحية: القيادة المثالية، الدافع الوظيفي، مديريات بلديات صلاح الدين.

## Ideal leadership and its role in enhancing job motivation: an analytical study in the directorates of Salah al-Din municipalities

Asst.prof.Dr.Firas Hussein Alwan  
[firmas\\_maw2005@tu.ed](mailto:firmas_maw2005@tu.ed)  
Abdul Sattar Saleh Mohammed  
[alsatarabd80@gmail.com](mailto:alsatarabd80@gmail.com)

### Abstract

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

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

**Keywords:** ideal leadership, job motivation, Salah al-Din municipalities directorates.

## المقدمة

أصبحت المنافسة بين المنظمات اليوم أكثر صرامة وتتطلب القدرة على التنافس مع المنظمات الأخرى، إذ يتم تحديد قدرة المنظمة على البقاء في خضم المنافسة الشديدة من خلال مواردها البشرية، إذ يتطلب التغيير في النموذج من المنافسة القائمة على المواد إلى المنافسة القائمة على المعرفة أن يكون لدى المنظمات موارد بشرية عالية الجودة لاكتساب ميزة تنافسية وموارد بشرية إبداعية ومبتكرة في الاستجابة للبيئات المتغيرة، ولامتلاك تلك الموارد ينبغي التركيز على تطوير الدافع لدى العاملين لتحسين إنتاجيتهم، الأمر الذي يتطلب قيادة تتميز بمهارات عالية وتكون نموذجاً يحتذى به من قبل العاملين.

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

## المبحث الأول: منهجية البحث

## مشكلة البحث

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

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

- هل تمارس المنظمة المبحوثة أساليب القيادة المثالية؟
- هل هناك عوامل تؤثر في القيادة المثالية للمنظمات؟
- هل هناك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية بين القيادة المثالية والدافع الوظيفي؟
- هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة المثالية في الدافع الوظيفي؟

### أهمية البحث

تظهر أهمية هذه البحث في طبيعة الموضوع الذي تتناوله والمتعلق بدراسة القيادة المثالية والدافع الوظيفي للمهام المناطة بهم.

إذ يمكن تحديد أهميتها من خلال الآتي:

١. طبيعة موضوع البحث إذ تناولت مفهوم القيادة المثالية وهو أحد الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة.
٢. ربط موضوع الدافع الوظيفي بموضوع حيوي ومعاصر وهو القيادة المثالية فبالرغم من الدراسات العديدة في موضوع الدافع الوظيفي والقيادة المثالية فلم يتم الربط بينهما - حسب إطلاع الباحث وفي الدراسات العربية على الأقل.
٣. محاولة لفت أنظار إدارات المنظمات إلى ضرورة معرفة العلاقة بين القيادة المثالية والدافع الوظيفي ومحاولة إبراز أهمية القيادة المثالية في أداء القائد لعمله وأثرها على الدافع الوظيفي مما يساعدهم في التفكير لتطوير أساليبهم القيادية السعي لزيادة الدافع الوظيفي للعاملين.
٤. اسهامها في إضافة لبنة معرفية للباحثين والممارسين والدارسين في مجالي القيادة والدافع الوظيفي.
٥. لفت نظر المسؤولين في بلديات صلاح الدين إلى ضرورة إعادة النظر بالأساليب القيادية المتبعة والعمل على اختيار الأسلوب القيادي الأنسب لكل مرحلة.

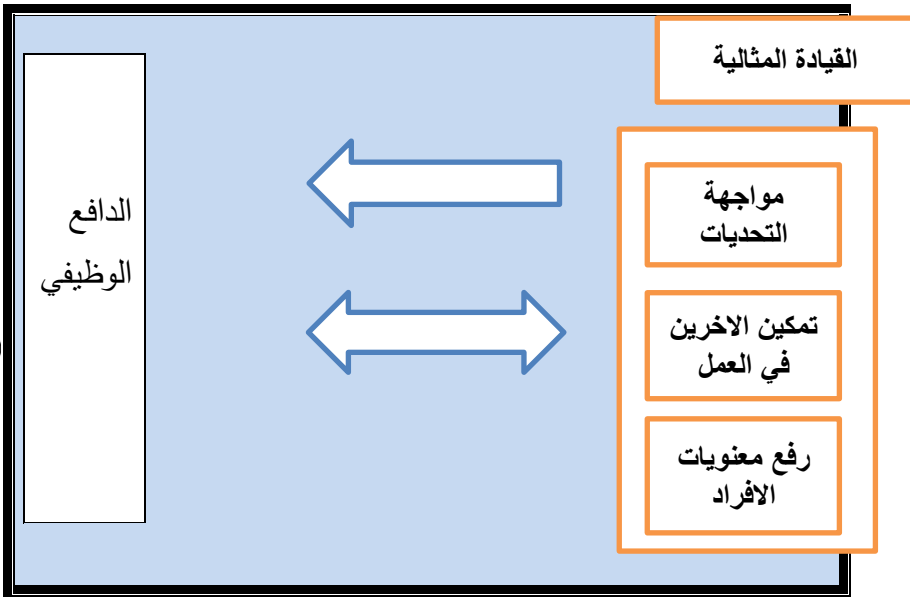
## اهداف البحث

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

١. إبراز فعالية وكفاءة القيادة المثالية وأسسها ومبادئها.
٢. تبيان كيفية تفعيل الدور القائد المثالي في إدارة المنظمة.
٣. معرفة التقنيات الحديثة للقيادة التي تسهم في نجاح المنظمة.
٤. التعرف على مدى تبني المنظمة المبحوثة العاملين لنمط القيادة المثالية.
٥. التعرف على مدى تبني الإدارة الدافع الوظيفي للعاملين في بلديات صلاح الدين.

## نموذج البحث الافتراضي

بالاستناد الى الإطار الفكري لأدبيات القيادة المثالية والدافع الوظيفي وفي ضوء مشكلة البحث واهدافها تم تصميم مخطط فرضي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث ويبين الشكل (١).



الشكل (١) نموذج البحث الافتراضي  
المصدر: من اعداد الباحث

## فرضيات البحث

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

- ١- الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة المثالية والدافع الوظيفي في المنظمة المبحوثة.
- ٢- الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير معنوية بين القيادة المثالية والدافع الوظيفي في المنظمة المبحوثة .

## منهج وأداة البحث

يتضمن منهج وأداة البحث الفقرات الآتية:

- ١- منهج البحث: اعتمد الباحث في هذا البحث بشكل أساسي على المنهج الوصفي التحليلي، وقد سعت لاختبار عدد من الفرضيات الرئيسة والفرعية المتعلقة بعلاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث ، بهدف التعرف الشامل بجميع جوانب المشكلة وتحليها ، ومن ثم بيان أبعادها ومن ثم متغيراتها والعلاقة بينهما، وفي بحثنا تم دراسة القيادة المثالية في تعزيز الدافع الوظيفي.
- ٢- أداة البحث (طرق جمع البيانات): تعد أداة البحث هي الطريق المتبعة في جمع المعلومات والبيانات أولية والثانوية، للحصول على البيانات الثانوية والخاص بالجانب النظري في البحث، تم الاعتماد في جمع البيانات من خلال الباحثين المتخصصين في المتغيرات البحث (القيادة المثالية والدافع الوظيفي) ومن مصادر عربية والاجنبية، أما جمع البيانات العملية لغرض اختبار الفرضيات البحث استخدمت الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات حول متغيري البحث.

## اختبار أداة البحث

- ١- قياس صدق الظاهري: تم استخدام استمارة الاستبيان على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة والاختصاصات العلمية المختلفة بلغ عددهم (١١) محكماً من أجل معرفة آراءهم بمدى تناسق فقرات الاستبيان، وترابطها وقدرة الوضوح لقياس متغيرات البحث المطلوبة.

٢- اختبار ثبات الاستبانة: تستخدم هذه الأداة لبيان الاتساق الداخلي للمقياس،، وتأتي عن طريقها يمكن احتمالية الحصول على نفس النتائج عند تكرار نفس المقياس، أن المعامل الاتساق الداخلي ألفا كرو نباخ بشكل إجمالي للمقياس كانت قيمته (٠,٩٢)، إذ تمتع بتقييم عال، وقد تشير النتائج أن مقياس البحث (الاستبانة) تمتع بمستوى ثبات عال، وهذا يدل على مدى كفاءة ذلك الاتساق الداخلي له، وثبات فقراتها وهي نسبة جيدة.

### حدود البحث

- ١- الحدود المكانية: تمثل حدود البحث المكانية للبحث القيادات التابعة لمديريات بلديات صلاح الدين.
- ٢- الحدود الزمانية: تمثلت الحدود للبحث بالمدة من (٢٠٢٢/٤/١) ولغاية (٢٠٢٢/١١/١).
- ٣- الحدود البشرية: شملت البحث القيادات مديريات بلديات صلاح الدين.

### المبحث الثاني: الإطار الفكري للبحث

#### أولاً: القيادة المثالية

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

اذ تشير القيادة المثالية إلى مجموعة من السمات التي يمتلكها الفرد للتأثير على فرد أو مجموعة في موقف للتصرف بالطريقة المرغوبة، حدد الباحثون في الماضي (Shondrick&din,2010:963) أنواعاً مختلفة من القيادة وهي مناسبة لإنجاز المهام في موقف معين ولمجموعة متنوعة من المتطلبات، حيث يقوم القادة بتصميم وإنشاء رؤية حول الحالة المستقبلية للمنظمة وتحفيز جميع أعضاء المنظمة بشكل جماعي نحو تحقيق تلك الرؤية، اذ تعد القيادة المثالية أداة اجتماعية لتشكيل أعضاء

المنظمة ومواردها بطريقة تحقق الأهداف والغايات التنظيمية، يشير (WiwinIndriani,2020:112) إلى أن القيادة المثالية هي عملية التأثير على الآخرين من خلال الثقة ومن أجل الاستجابة الراضية لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية.

من وجهة نظر (Schyns,2010:141) و (ابتسام،٢٠٠٧:122) كانت فعالية القيادة تقاس من حيث قدرة القائد على التأثير على الآخرين وتنسيقهم والسيطرة عليهم، حيث تطورت فعالية القيادة مع مرور الوقت وخاصة في سياق القيادة العالمية، بينما تبتعد المنظمات عن أسلوب القيادة الاستبدادي، لم يعد بإمكان قادة العالم الاعتماد بشكل صارم على سلطة موقفهم، حيث أصبح لدى أعضاء الفريق والعاملين توقعات متطورة لما تتطوي عليه القيادة المثالية فهم يتوقعون قائد مسؤول قادر على إلهام التغيير والتمسك بالقيم التي تستحق الاحترام.

ويؤكد (Tita,2020:199) على أن القيادة المثالية توفر استجابة مناسبة للعوامل البيئية للوقت والثقافة والرغبات والاحتياجات ومواعمتها لضمان التشغيل السلس لهذه العوامل لتحقيق أقصى قدر من الأرباح والنمو للمنظمة، مع التأثير المشترك لهذه العوامل والنتائج نحو تحسين أداء المنظمة.

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

### ثانياً: أهمية القيادة المثالية

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

١. تقديم الدعم: يدعم القادة العاملين من خلال تجميع الموارد التنظيمية ومساعدتهم على إنجاز مهامهم وفقاً لمعايير الأداء.
٢. الدعم النفسي: لا يساعد القادة العاملين في إنجاز المهام التنظيمية فحسب، بل يساعدهم أيضاً على التغلب على المشاكل المختلفة التي يواجهونها أثناء أداء هذه المهام، حيث إنهم يخلقون الرغبة في الأفراد للعمل بحماس، إنهم يجعلون العاملين يدركون أن عملهم مهم حتى يعملوا بثقة نحو إنجاز المهمة.

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

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

٥. الدافع: يحفز القادة العاملين على تولي وظائف قد لا يكونون على استعداد لممارسة هذه الوظائف.

### ثالثاً: اهداف القيادة المثالية

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

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

١. تنمية الشعور بالتعاون والتنسيق.
٢. تحديد وتوفير التوجيهات اللازمة حول السلوكيات الجيدة أو السيئة وكذلك الصحيحة أو الخاطئة التي قد تكون قابلة للتطبيق في المجتمع.
٣. تحديد وصياغة القاعدة السلوكية العادلة والمبررة في المجتمع.
٤. وضع أفكار وتوقعات ونهج جديدة ومبتكرة وخلاقة بين الافراد.
٥. تحديد وتطوير المؤسسات على أساس القيم الأخلاقية نحو السلوك الأمثل والمتوازن بين الفرد والجماعة في اي مجتمع.
٦. تنمية الحماس والولاء والسلوك والمواقف الاخلاقية.

## رابعاً: تحديات القيادة المثالية

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

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

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

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

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

#### خامساً: ابعاد القيادة المثالية

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

#### ١- مواجهه التحديات (Facing Challenges)

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

يرى (Day,2004:79) ان القادة هم من أوائل المؤيدين والمتبنين للابتكار، يعرف القادة جيداً أن الابتكار والتحدي ينطويان على التجريب والمخاطر وحتى الفشل لا

تعمل التجارب دائما كما هو مخطط لها غالبا ما يرتكب الافراد أخطاء عندما يجربون شيئا جديدا بدلا من محاولة تحديد اللوم على الأخطاء يتعلم القادة منها ويشجعون الآخرين على فعل الشيء نفسه، يدرك القادة أن المفتاح الذي يفتح الباب أمام الفرص هو التعلم من الأخطاء.

## ٢- تمكين الاخرين من العمل (Enabling Others To Work)

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

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

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

## ٣- رفع معنويات الافراد (Raising The Morale Of Individuals)

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

## ثانياً: الدافع الوظيفي

ان تحفيز العاملين هو مفتاح نجاح المنظمة، اذ يعرف الدافع إنه مستوى الالتزام والقيادة والطاقة التي يجلبها الافراد للمنظمة بدونها تعاني المنظمات من انخفاض مستويات الإنتاج ومن المرجح أن المنظمة لن تصل إلى أهداف مهمة أيضاً، لكن تحفيز العاملين لا يأتي دائماً بسهولة حيث إنه شيء يحتاج من القادة إلى رعايته ومراقبته.

عرف (Myungioo,2021:48) الدافع بأنه حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم تجارب الفرد الوظيفية، يلفت هذا التعريف الانتباه إلى جانبين على وجه الخصوص وهما الارتباط العاطفي الذي يتمتع به العامل بعمله والمراجعة المتعمدة لعمل العامل من قبل صاحب العمل. وفقاً لـ (Eunsook,2021:60) يمكن فهم الدافع على أنه صنع القرار المعرفي الذي يكون فيه الضغط هو لجعل السلوك متجه باتجاه تحقيق هدف معين، في أماكن العمل تتم المراجعات باستخدام التقييمات في العمل ولها معايير محددة سلفاً وقد تثير نتائجها رده فعل عاطفي لدى العاملين وسيحدد رد الفعل هذا مدى رضا العامل أو عدم رضاه، قد تعكس العلامات الجيدة أن العامل راض وقد تعكس العلامات السيئة العكس في كل عامل ربما بسبب العوامل الخارجية مثل المكافآت أو مثل رغبة الفرد في القيام بعمل أفضل.

قدم (Ümit,2012:359) العديد من الاقتراحات حول كيفية تطوير ودعم وتعزيز الدافع الوظيفي، لتعزيز الدافع الوظيفي ينبغي تزويد العاملين بتعزيز إيجابي للأداء الجيد وإعطاء فرص الإنجاز والمدخلات وتلقي الدعم لتنمية المهارات ويمكن أيضا تعزيز الدافع الوظيفي من خلال الحياة المهنية اذ يمكن تحقيق ذلك من خلال تشجيع العاملين على التفكير في الآثار طويلة الأجل لسلوك عملهم الحالي ووضع خطط مهنية، اذ ينبغي توفير معلومات عن الخيارات الوظيفية ووضع توقعات واقعية، ينبغي تشجيع تحديد الأهداف وتقديم تعليقات عادلة ودقيقة وأخيرا لزيادة إدارة التغيير ينبغي التأكيد على المشاركة في العمل من خلال مواجهة تحديات العمل وتشجيع الأنشطة المهنية وفرص القيادة والتقدم، دعما لهذه الاقتراحات حيث وجد (Ji,2018:459) أن الأفراد كانوا أكثر عرضة للحصول على مستويات عالية من الدافع الوظيفي عندما كان قائدهم داعما وقدم تعليقات واضحة على الأداء وشجع المرؤوسين على تحديد الأهداف المهنية وبدأ مناقشات تتعلق بالتنمية والقضايا المتعلقة بالمهنة.

### ثالثاً: العلاقة النظرية بين متغيرات البحث

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

ينظر إلى القيادة المثالية على أنها عملية يؤثر فيها فرد واحد أو أكثر على مجموعة من الأشخاص للتحرك في اتجاه معين، تم استخدام كلمة القيادة في مختلف جوانب المسعى الإنساني مثل السياسة والأعمال التجارية والأكاديمية والأعمال الاجتماعية ويلعب قائد المنظمة دوراً مهماً في أداء العاملين من خلال تحفيزهم. القائد هو الشخص الرئيسي لنجاح أو فشل المنظمة، وتؤثر أساليب القائد على سلوك الموظفين وعلى اعتماد استراتيجيات المنظمة، ويتم تضمين مصطلح الدافع دائما في تعريف أساليب القيادة حيث عرف معظم العلماء القائد بأنه شخص يحفز الأتباع على تحقيق

هدف مشترك، هناك العديد من الأساليب والممارسات القيادية، ومع ذلك قد يتطلب قطاع مختلف أو منظمة مختلفة أسلوباً محدداً من القيادة، ويجب أن يكون أسلوب القيادة المتوافق مع الاحتياجات التحفيزية للعاملين وإلا فإن الفعالية ستتخف، لذلك لتحقيق النجاح التنظيمي هناك حاجة لقيادة مندفعة ومشاركة للعاملين (Komang,2019:28).

أظهرت التجربة في العقود الماضية أن الدافع والقيادة مرتبطان ارتباطاً وثيقاً حيث كلما زاد تحفيز الأتباع كلما كان القائد مندفعاً والعكس صحيح وبالتالي، فإن فهم العلاقات بين أساليب القيادة المثالية وتحفيز العاملين هو مفتاح مهم جداً لأداء العاملين وأداء المنظمة وهذا يعني أن تقديم أداء هائل في المنظمة يرتبط ارتباطاً مباشراً بأسلوب قيادة العلاقة والاحتياجات التحفيزية للعاملين ويعتمد تطوير عاملين مندفعين وراضين للغاية على كيفية فهم القادة لهم. حيث حفزت هذه العلاقة المثيرة للاهتمام بين دافع العاملين وأساليب القيادة المثالية العديد من الباحثين على التدقيق في أسلوب القيادة المثالية الأكثر صلة بدافع الموظفين.

### المبحث الثالث، الإطار العملي للبحث

أولاً: وصف ميدان وعينة البحث

#### ١- وصف المنظمة عينة البحث

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

١. قام الباحث بزيارة ميدانية استطلاعية للعديد من البلديات التابعة لمديرية بلديات صلاح الدين قبل اختيار ميدان البحث، وقد أفرزت هذه الزيارات حقيقة مهمة تمثلت بتبني معظم هذه المنظمات عن تضمين متغيرات البحث في عملياتها وممارسات نشاطاتها اليومية، وبالتالي كان هناك مسوغ لاختيارها ميداناً للبحث.

٢. مديرية بلديات صلاح الدين بحاجة لتطبيق ممارسات القيادة المثالية بهدف تعزيز الدافع الوظيفي لدى العاملين في المديرية.

ثانياً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

١. وصف وتشخيص القيادة المثالية:

يوضح الجدول (١) النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير القيادة المثالية، إذ بلغت نسبة الاتفاق على مستوى المتغير (٥٨,٦٣) وهو ما يدل على أهمية هذه الممارسات بالنسبة للعيينة المبحوثة والميدان المبحوث وتبنيها بنسب جيدة، فيما بلغت نسبة عدم الاتفاق (١٢,٢٦) وهي نسبة تدل على عدم اتفاق الافراد المبحوثين بخصوص القيادة المثالية. وأن اهم الابعاد التي اسهمت بدرجة كبيرة في اغناء هذا المتغير، هي (رفع المعنويات) وبوسط حسابي (٣,٦) وانحراف معياري (٠,٩٢).

الجدول (١) النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير القيادة المثالية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة					البعد
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
0.80	3.5	1.9	8.7	25.48	56.48	7.44	مواجهة التحديات
١,٠٨	٣,٤	8.73	1.6	53.85	23.56	12.26	تمكين الآخرين
0.92	3.6	1.28	12.58	23.54	45.18	17.42	رفع المعنويات
٠,٩٥	٣,٥	٣,٥٩	٨,٦٧	٢٩,٢	٤٤,٥٢	١٤,١١	المجموع
		١٢,٢٦			٥٨,٦٣		

المصدر - مخرجات برنامج (SPSS)

## ٢. وصف وتشخيص الدافع الوظيفي

يوضح الجدول (٢) النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المرونة المهنية كأحد ابعاد الدافع الوظيفي، تم قياس هذا البعد من خلال الفقرات (-y11 y15)، وتشير النتائج إلى اتفاق القادة المبحوثين على أن المديرية تمتلك القدرة على تحسين قدرات الافراد العاملين لمقاومة للاضطراب الوظيفي في بيئة أقل من الأمثل وقرانها بالضعف الوظيفي الذي وصفه بأنه مدى الهشاشة النفسية للفرد عندما يواجه ظروفًا مهنية أقل من الأمثل، إذ بلغت نسبة الاتفاق (٧٣%) مقابل نسبة قليلة من عدم الاتفاق بلغت (١٣%)، وقد تراوحت قيمة الوسط الحسابي لفقرات هذا المكوّن (٣,٦) وانحراف معياري قدره (٠,٦٦)، وأن المتغيرين اللذين أسهما بدرجة أكبر نسبياً من غيرهما في اغناء هذا البعد، يتمثلان بالمتغيرين (y12 و y13) واللذين ينصان على التوالي بـ(يكون للعاملين ذوي كبار السن في الدائرة هم الأكثر خبرة) و(تسعى المديرية دائماً على جعل عاملها أكثر تكيفاً لبيئة العمل)، وباتفاق قدره (81.8%) (72.7%) للمتغيرين (y12 و y13) وبوسط حسابي قدره (3.9) (3.6) للمتغيرات، وانحرافات معيارية قدرها (0.84) (0.99) على التوالي. اما اقل الفقرات اسهاماً في هذا البعد فقد جاء في الفقرات (y14) (y15) والتي نصت (تدعم المديرية العاملين الذين يتعرضون الى نكسات في وظيفتهم) (تدرب المديرية عاملها على مهارات تقليل المخاطر) يتضح من ذلك أن دعم المديرية لم يكون بالشكل الكافي والمطلوب للعاملين الذين يتعرضون للمخاطر اثناء العمل، وبنسبة اتفاق بلغت (68.2%) (68.2%) بوسط حسابي (3.5) (٣,٤) وانحراف معياري (١,١٤) (٠,٩٦).

الجدول (٢) النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري الدافع الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	قياس الاستجابة					تسلسل الأسئلة
		لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة	
		%	%	%	%	%	
1.04	3.6	4.5	13.6	9.1	59.1	13.6	Y11
0.84	3.9	-	9.1	9.1	59.1	22.7	Y12
0.99	3.6	4.5	9.1	13.6	59.1	13.6	Y13
1.14	3.5	13.6	-	18.2	59.1	9.1	Y14
0.96	3.4	9.1	4.5	18.2	68.2	-	Y15
0.66	3.6	6	7	14	61	12	المؤشر الكلّي
		١٣			٧٣		

المصدر- مخرجات برنامج (SPSS)

## ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

- ١- اختبار الفرضية الرئيسية الاولى: والتي تنص على (لا توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين القيادة المثالية والدافع الوظيفي).
- على وفق النتائج في الجدول (٣) تبلغ قيمة معامل الارتباط بين القيادة المثالية (٠,٨٢٦) عند مستوى دلالة المتحقق (٠,٠٠٠) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥)، اذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (٢,٥٣٧) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (١,٦٧١)، وعلى وفق هذه النتائج يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط معنوية ما بين بعد القيادة المثالية والدافع الوظيفي).

جدول (٣) العلاقات الارتباطية بين اجمالي القيادة المثالية وابعادها مع الدافع الوظيفي

نوعية الدلالة	Sig	قيمة (t) المحسوبة	معامل الارتباط	المتغير المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة
مقبولة	.000	٢,٠٨٦	٠,٧٦٩	الدافع الوظيفي	مواجهة التحديات $X_3$
غير مقبولة	.004	١,٥١٧	٠,٦٥٩		تمكين الآخرين من العمل $X_4$
مقبولة	.000	٢,٨٤٦	٠,٨٥٤		رفع معنويات الافراد $X_5$
مقبولة	.000	٢,٥٣٧	٠,٨٢٦	$\gamma$	إجمالي القيادة المثالية $X$

#### ٢- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

يبين الجدول (٤) نتائج تحليل الانحدار بين القيادة المثالية بصورة إجمالية وأبعادها مع الدافع الوظيفي، ويلاحظ ان هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية للقيادة المثالية بصورة إجمالية في المرونة المهنية بصورة إجمالية، حيث بلغت قيمة (T) (٥,٣٩١) وهي أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، فيما بلغت قيمة (F) المحسوبة (٦,٤٣٧) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (٣,٩٦). ومن ملاحظة معامل بيتا ( $\beta$ ) والبالغ (٠,٣٧٤) والذي يشير إلى ان تغير وحدة واحدة في القيادة المثالية يصاحبه تغير بمقدار (٠,٣٧٤) في المرونة المهنية، ويدل هذا إلى أهمية القيادة المثالية في زيادة فاعلية المرونة المهنية. أما قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) فقد بلغ (٠,٦٨٢) وهي نسبة جيدة، تشير إلى ان ما مقداره (٠,٦٨٢) من التباين الكلي الحاصل في المرونة المهنية تتحدد من خلال إدراك العاملين عينة الدراسة للقيادة المثالية وفي كيفية تأثير ذلك في المرونة المهنية، وأن النسبة المتبقية البالغة (٠,٣١٨) تمثل نسبة تأثير متغيرات غير مستخدمة في النموذج.

وهذا يدل على اهتمام المديرية قيد البحث بمتغير القيادة المثالية وممارساتها وتأثير تلك الممارسات في الدافع الوظيفي. وبهذه النتيجة نرفض فرضية العدم الموضوعية

وقبول الفرضية البديلة الرئيسية الثانية التي تنص على (هناك تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد القيادة المثالية في الدافع الوظيفي).

ويمكن صياغة معادلة الانحدار بالشكل الآتي:

$$Y = 7.996 + 0.374 X$$

جدول (٤) نتائج تحليل أثر القيادة المثالية وأبعادها في الدافع الوظيفي

نوعية الدلالة	قيمة (T)	قيمة (F) المحسوبة	معامل بيتا $\beta$	الحد الثابت $\alpha$	معامل التحديد $R^2$	المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة
معنوية	3.032	٤,٣٤٩	٠,٣٧٧	٩,٣٣٤	٠,٥٩٢	الدافع الوظيفي	مواجهة التحديات $X_3$
غير معنوية	1.221	٢,٣٠٣	٠,٣٢٧	١٠,٠٨٥	٠,٤٣٤		تمكين الآخرين من العمل $X_4$
معنوية	7.142	٨,١٠٢	٠,٥٢٠	٧,١٨٩	٠,٧٣٠		رفع معنويات الافراد $X_5$
معنوية	5.391	٦,٤٣٧	٠,٣٧٤	٧,٩٩٦	٠,٦٨٢	Y	إجمالي القيادة المثالية X

قيمة (F) الجدولية تحت مستوى دلالة (٠,٠٥) ودرجة حرية (١,٢٦٢) = (٣,٩٦)

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات

- ١- تتضح أهميته موضوع القيادة المثالية من خلال قدرتها على مواجهه التطورات والتحديات من خلال التأثير على سلوكيات الافراد مع التأكد على بناء رؤية وأتباع سلوكيات تشجع تمكين الافراد ورفع مستواهم لتحقيق الانجاز التنظيمي.
- ٢- في بعض الحالات لا يدرك العاملين جيداً التدابير والنهج المتبع لتنفيذ المهام والأنشطة وتحقيق الأهداف، وبالتالي يحتاج القادة إلى تحفيزهم نحو تنفيذ هذه المهام

والانشطة، وعندما يواجهون نكسات يحتاج القادة إلى توفير المعرفة لحل مشاكلهم وتسهيل تحقيق الأهداف التنظيمية.

- ٣- من واجب القائد المثالي ضمان عدم تعرض العاملين للمخاطر، إذ لا ينبغي أن تصبح المخاطر عقبات في سياق تنفيذ واجبات العمل وتحقيق الأهداف والغايات.
- ٤- القادة المثاليون حكماء وذكيا ويفهمون مشاكل واحتياجات الآخرين ويعرفون الحاجة إلى الالتزام ويزيدون مستويات الطاقة ويغرسون سمات الأخلاق.
- ٥- تحدد القيادة المثالية التوجيهات اللازمة حول السلوكيات الجيدة او السيئة التي قد تكون قابلة للتطبيق في المنظمة.

#### ثانياً: التوصيات

- هناك عدد من التوصيات التي يعتقد الباحث أنه يمكن الاستفادة منها من قبل المنظمات بشكل عام والمجتمع ككل وهي كالآتي:
١. ينبغي على قيادة المنظمة التأكد من التزام عاملها بمعاييرها والمبادئ المتفق عليها، وأن يضع القادة داخل المديرية المبادئ التي ينبغي ان يتعامل بها العاملين مع بعضهم.
  ٢. إيلاء الاهتمام من قبل القادة في المديرية برفع معنويات العاملين حول سبب سعيهم ليكونوا أفضل، وأن يوفر للقادة في المديرية الوقت المخصص الكافي لمشاركة الرؤية المستقبلية للمديرية مع عاملهم.
  ٣. ينبغي على قيادة المنظمة ان تركز على الاخطاء والاختافات الناتجة من العاملين بهدف التعلم، وكذلك العمل على القادة في المديرية تحديد اهداف المديرية المؤقتة حتى يتمكن العاملين من تحقيق انتصارات متتالية في عملهم.
  ٤. من الضروري ان تعطي إدارة المديرية عاملها الثقة لتدريبهم ليكونوا قادة مثاليين، والعمل على توفير مناخا من الثقة يشارك فيه العاملين يشعرون بأهميتهم.
  ٥. من المهم ان تسمح المنظمة لعاملها بتقديم مداخلات فيما يتعلق بأهدافها، وان توفر المديرية فرص تعلم لعاملها.

### المصادر :

#### أولاً: المصادر العربية

- ١- ابتسام خالد سلامة، (٢٠٠٧)، القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري، الجمعية السعودية للإدارة.
- ٢- سهير فهد، (٢٠١٩)، تقييم اثر الحوافز على الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي - برنامج إدارة الاعمال.
- ٣- معن عياصرة، مروان بني احمد، (٢٠٠٨)، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص١٤٧.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية :

1. Anissa Lestari Kadiyono, Rezki Ashriyana, Nur Amalia Pinuji, (2020), Career Motivation & Work-Career Proactivity: Keys to Enhance Graduate Employability, PalArch's Journal of Archaeology of Egypt, (9), p924.
2. Anne Stellmacher, Svenja Ohlemann, Jan Pfetsch, Angela Ittel, Pre-Service Teacher Career Choice Motivation: A Comparison of Vocational Education and Training Teachers and Comprehensive School Teachers in Germany, International Journal for Research in Vocational Education and Training (IJRVET), Vol. 7, Issue 2, 214-236.
3. Anne Stellmacher, Svenja Ohlemann, Jan Pfetsch, Angela Ittel, Pre-Service Teacher Career Choice Motivation: A Comparison of Vocational Education and Training Teachers and Comprehensive School Teachers in Germany, International Journal for Research in Vocational Education and Training (IJRVET), Vol. 7, Issue 2, 214-236.

4. Day, R., & Allen, T. D. (2004). The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 72–91.
5. Eren Akkan, Yih-Teen Lee and B. Sebastian Reiche,(2021), HOW AND WHEN DO PRIOR INTERNATIONAL EXPERIENCES LEAD TO GLOBAL WORK? A CAREER MOTIVATION PERSPECTIVE, *Prior international experiences and global work*, p 2–44.
6. Hanny, H., Dewi, N., Setiana, S., & Halim, M. (2021), **“Developing Ideal Leadership Perception of Accounting Students Through The 360 Degrees Leadership Education”**, *ACCRUALS (Accounting Research Journal of Sutaatmadja)*, 5(01), pp. 18–29.
7. Ivanov, Sergey (2012). The Problem of Defects in Modern Organizations: Preliminary Research Findings. *International Proceedings of Economics Development and Research*,37(1), 42–45.
8. Jackson, E. M., and Johnson, R. E, (2012), When opposites do (and do not) attract: interplay of leader and follower self-identities and its consequences for leader-member exchange, *Leadersh. Q.* 23, 488–501.
9. Jefirstson Richset Riwukore, Tien Yustini, Markus Tada, (2022), Career Development Based Transformational Leadership, Education & Training, and Motivation, *Journal of Management*, 12 (3) 2217–2226.
10. Kopperud, K.H, Martinsen, O., Humborstad, S.I.W. (2014), “Engaging Leaders in the Eyes of the Beholder: On the Relationship Between Transformational Leadership, Work Engagement, Service

Climate, and Self-Other Agreement”, Journal of Leadership & Organizational Studies, Vol. 21, Issue 1, pp. 29–42.

11. Kuipers, B. S., Higgs, M. J., & Kickert, W. (2014). The management of change in public organisations: a literature review. Public Administration, 92(1), 1–20.

12. Leonard Bright, (2021), Does Person Organization Fit and Person-Job Fit Mediate the Relationship between Public Service Motivation and Work Stress among U.S. Federal Employees?, Adm. Sci, 11, 37.

13. Ni Komang Hermawati, I Nengah Sudja, I Nengah Suardhika, (2019), THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND CHARACTERISTICS OF INDIVIDUALS ON PERFORMANCE OF EMPLOYEES IN INDONESIAN ART INSTITUTE DENPASAR THROUGH MOTIVATION AS MEDIATION, Journal of education and humanities, VOL 2, No.2, p22–28.

14. Schyns, B., and Schilling, J, (2010), Implicit Leadership theories: think leader, think effective?, J. Manag. Inq. 20, 141–150.

15. Shondrick, S. J., Dinh, J. E., and Lord, R. G. (2010). Developments in implicit leadership theory and cognitive science: applications to improving measurement and understanding alternatives to hierarchical leadership. Leadersh. Q. 21, 959–978.

16. Tita Hariyanti, Achmad Zani Pitoy, WiwinIndriani, (2020), **"Ideal leadership style of the police hospital in a transition period: A phenomenological study"**, Enfermería Clínica, Volume 30, pp 197–200.

17. Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ. T. (2014). The Effect of Leadership and Innovativeness on Business Performance. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 150.

18. Raza Ahmed, Amber Pervez, Shazia Khusar, (2021), IMPACT OF CAREER EXPECTATION ON JOB PERFORMANCE: MEDIATING ROLE OF MOTIVATION AND JOB SATISFACTION, International Journal of Business Reflections, Vol.1, p42-63.

19. Eko Kurniawan, Adi Bandono , As'ad Aris, (2020), THE INFLUENCE OF COMPETENCY FACTORS, CAREER DEVELOPMENT AND MOTIVATION ON PERSONNEL PERFORMANCE, Indonesian Naval Technology College, STTAL Bumimoro-Moro Krembangan, Surabaya, 60178, Indonesia.



# **JOURNAL**

## **of Ash-Sheikh At-Tousy University College**

**A Refereed Quarterly Journal**

Issued by Ash-sheikh At-Tousy University College - Holy Najaf - Iraq  
Rabee'a Al-Thani 1445 A.H. - December 2023 A.D.

**Seventh year**  
**No.20**

**ISSN**  
**2304-9308**

التصميم والإخراج الفني  
مكتب محمد الخزرجي ٠٧٨٠٠١٨٠٤٥٠  
العراق - النجف الأشرف