

أثر الأنماط القيادية الحديثة على تنمية الجودة الشخصية للمديرين

دراسة ميدانية على قطاع البنوك الحكومية

The Effect of Modern Leadership Styles on Developing Personal Quality for Mangers

A Field Study on The Governmental Banks Sector

فاتن عبد الحفيظ إبراهيم

باحثة دكتوراه-وكيل وزارة-مجلس الشيوخ

المستخلص:

ثبت على مر العصور أن القيادة تلعب دوراً أساسياً وفعالاً لتحقيق الاستقرار السياسي وخاصة ذلك النوع من القيادة الذي يكون له رؤيته العامة والشاملة للأوضاع والمشكلات التي تعاني منها البلاد برمتها وتشتمل تلك الرؤية في نفس الوقت على خطة عامة ومتكاملة لإصلاح تلك الأوضاع والارتقاء بها من أجل إحداث التنمية، فالقيادة شيء هام جداً فهي جوهر العملية الادارية، وتعتبر من أهم عناصر العمل الإداري.

وتعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فعالية في مجال العمل وتساعد على حل كثير من مهام وتعقيدات العمل، وتبدأ عمليات الإصلاح الشاملة والناجحة في أي مجتمع من الرؤية الثاقبة للقيادة لواقع الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في هذا المجتمع والمنظمة التي تقتدر إلى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح ، وحتى تستطيع المنظمات تحقيق النجاح - بصرف النظر عن البقاء حية - فلا بد أن تولى قيادتها أشخاصاً لهم صفات وخصائص معينة ولديهم قدرات ومهارات متميزة ، ويؤمنون بأهمية إحداث التغيير المطلوب ، ويستلزم ذلك أن يكون لدى القادة رؤية واضحة لما يحمله المستقبل في ضوء المتغيرات السريعة والتحديات التي تواجه الدولة .

الكلمات المفتاحية:

القيادة - الجودة الشخصية - القائد - المدير - المهمة - الاخلاقية - الخادمة

Abstract:

It has been proven throughout the ages that leadership plays an essential and effective role in achieving political stability, especially that type of leadership that has a general and comprehensive vision of the conditions and problems from which the entire country suffers. That vision includes at the same time a general and integrated plan to reform and improve those conditions in order to bring about development. Leadership is a very important thing, as it is the essence of the administrative process, and is considered one of the most important elements of administrative work. Leadership is considered one of the most effective guidance tools in the field of work and helps solve many of the tasks and complexities of work. Comprehensive and successful reform processes in any society begin with the leadership's insightful vision of the reality of the social, economic and political conditions in this society. An

organization that lacks sound leadership does not have a share of... Success: In order for organizations to achieve success - apart from remaining alive - they must be led by people who have certain qualities and characteristics, have distinct abilities and skills, and believe in the importance of bringing about the required change. This requires that leaders have a clear vision of what the future holds in light of the rapid changes and challenges. facing the state.

key words: Leadership - Personal Quality - Leader - Manager - Inspiring - Ethical - Servant.

أولاً: مقدمة

تواجه المنظمات المعاصرة تصاعد حدة المتغيرات البيئية وأصبح لزاماً عليها مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية بشكل علمي ومنظم ومن أولى هذه المهام القيادة الإدارية المعاصرة القادرة على استيعاب التحديات البيئية والتعامل معها بشكل واقعي (جراوت وفيشر: ٢٠١٣، ١١٩).

يؤدي القائد الإداري وظيفة هامة تتلخص في توجيه وقيادة مجموعة من العاملين وتنسيق جهودهم وتقويم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد ويشغل الجانب الإنساني جزءاً كبيراً من وظيفته ويتضمن ذلك تحفيز العاملين وبحث مطالبهم والعمل على إشباع حاجاتهم ودراسة مشكلاتهم والعمل على علاجها (والاستماع إلى مقترحاتهم ومناقشتها معهم وتطبيق المفيد منهما فالقيادة هي قدرة التأثير على المرؤوسين وتشجيعهم للتعاون معاً لتحقيق الأهداف المحددة (الحمودي: ٢٠١٧، ٦٣).

إن المبرر في تزايد الاهتمام بمفهوم القيادة من قبل الباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع إلى أن القيادة الفعالة هي حجر الزاوية في حياة المنظمة ونجاحها، فالقائد هو المسئول عن نجاحها وبالتالي ازدهارها أو فشلها وبالتالي زوالها وانهارها.

إن الجودة الشخصية هي الدرجة التي يعبر الفرد عنها بسمات شخصية إيجابية، ويمارس علاقات إنسانية جيدة ويُظهر أداءً متميزاً في العمل، وأهم سمة في الجودة الشخصية هي تقدير الذات الذي يصنع الجانب الأكبر من شخصية الفرد وقدراته، وكما يقول جون جيلمور: "أبرز سمة تميز الشخص عالي الإنتاج عن غيره هي تقدير الذات".

إن المتغير الأساسي في معادلة الجودة هو الناس، فالناس في نهاية المطاف هم الذين يصنعون المنتجات وابتكرون الخدمات الجيدة، وليست التكنولوجيا أو إجراءات الجودة الرسمية هم الذين يديرون العمليات ويجعلون الأنظمة تعمل؛ فالعمليات التكنولوجية لا تحقق الأداء، ولكن يتحقق من خلال العمل الإنساني فالجودة الشخصية تعبير عن تميز البشر (Mihalcea: 2013, 53)، تبدأ الجودة بالفرد ولذا ينبغي أن يتم تعزيزه داخلياً كي يؤدي عملاً يتسم بالجودة.

إن الجودة الشخصية هي أساس الجودة المؤسسية، فالجودة الشخصية تؤدي إلى سلسلة من تحسينات الجودة الشاملة داخل المنظمة، فالمستويات المتزايدة من الجودة الشخصية تؤدي إلى ارتفاع مستويات الجودة بالأقسام وبالمنظمة ككل، وارتفاع مستويات الجودة بالمنظمة يؤدي بدوره إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات عالية الجودة، وهذا يؤدي في النهاية إلى رضا العملاء، وزيادة الإنتاجية، وزيادة الأرباح، وشيوع ثقافة عمل إيجابية.

على مستوى الفرد، تؤدي الجودة الشخصية العالية إلى تحسين أدائه في العمل، وتحسين علاقاته بالآخرين، وزيادة شعوره بالإشباع الوظيفي، كما إنها تساعده على خلق انطباع إيجابي أول وصعود السلم الوظيفي بالمنظمة سريعاً.

إن الإدارة اليوم تسعى لتحقيق هدف مزدوج هو زيادة أداء المديرين، وتحقيق رضاهم الوظيفي، حيث يعتبر الأداء الجيد هو وسيلة التقدم الاقتصادي والاجتماعي، أما الجودة الشخصية تمثل دافعا أساسيا للفرد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

في ضوء ما تقدم تتناول هذه الدراسة الدور الذي تلعبه الأنماط القيادية وبصفة خاصة الحديثة التي تتمثل في القيادة الأخلاقية والقيادة الملهمة والقيادة الخادمة في تحقيق الجودة الشخصية للمديرين في إدارة الأداء بجانب صناعة القرارات بالتطبيق على قطاع البنوك الحكومية لما لهذا القطاع من أهمية حيوية في تنمية الاستثمار ونجاح المشروعات القومية.

ثانياً: مشكلة الدراسة

يتضمن عرض المشكلة جانبين رئيسيين، هما:

- الدراسة الاستطلاعية.
- تحديد مشكلة البحث.

• الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية تضمنت العديد من المقابلات الشخصية مع عدد من العاملين بالبنوك الحكومية (البنك الأهلي المصري - بنك مصر - بنك القاهرة) بما يقارب ٣٠ مفردة موزعة كما يلي (٣ من مديري العموم، ٦ من مديري الإدارات، ٩ من رؤساء الأقسام، ١٢ من الموظفين بالوظائف النوعية) للتعرف على النمط القيادي المفضل لديهم لمعرفة جوانب المشكلة البحثية، لذلك قامت الدراسة بإعداد قائمة استقصاء مبدئية تم استيفائها من خلال المقابلات الشخصية مع مفردات العينة من العاملين كما يلي: -

البنود المطروحة في المقابلات الشخصية

م	البنود الفقرات	الإستجابات				الإجمالي	
		معارض		موافق		عدد	%
		عدد	%	عدد	%		
١	تفكر في التبعات الأخلاقية لأي قرارات تتخذها.	١٣	٤٣%	١٧	٥٧%	٣٠	١٠٠%
٢	تسجل وتدون كل الأخطاء خلال العام.	١٢	٤٠%	١٨	٦٠%	٣٠	١٠٠%
٣	تعتبر نظام الأجور والمكافآت مناسبة وملائمة للشواب والعقاب	١٤	٤٧%	١٦	٥٣%	٣٠	١٠٠%
٤	توجد لدى العاملين قدرات للمشاركة	١١	٣٧%	١٩	٦٣%	٣٠	١٠٠%

٥	يعبر أفراد الفريق عن رأيهم بحرية	١٣	%٤٣	١٧	%٥٧	٣٠	%١٠٠
٦	تبدى مصلحة المجموع على المصلحة الشخصية.	١٢	%٤٠	١٨	%٦٠	٣٠	%١٠٠
٧	تقترح طرق جديدة لكيفية انجاز المهام المطلوبة.	١٠	%٣٣	٢٠	%٦٧	٣٠	%١٠٠
٨	تتحدث بحماس عن الأعمال التي نحتاج الانتهاء من انجازها.	٩	%٣٠	٢١	%٧٠	٣٠	%١٠٠
٩	تعبر عن ثقتك في أن الأهداف سوف تتحقق.	١٠	%٣٣	٢٠	%٦٧	٣٠	%١٠٠
١٠	لديك الشجاعة في اتخاذ القرار وعدم الخوف من والدفاع عن وجهة نظره	١٤	%٤٧	١٦	%٥٣	٣٠	%١٠٠

المصدر: من إعداد الدراسة

توصلت الدراسة من خلال هذه الدراسة إلى نتائج تشير إلى ما يلي:

١- يواجه القطاع المصرفي العديد من المشكلات الناتجة عن قصور في القيادة مثل:

أ- اختلاف سياسة الترقية في البنوك.

ب- عدم وجود تناسب بين السلطات والمسئوليات المنوطة لكل وظيفة.

ج- الالتزام بالقواعد الروتينية لتجنب الوقوع في الأخطاء.

٢- تأثير تلك المشكلات على الجودة الشخصية والاتصال والأداء لدى العاملين.

ومن هنا يمكن تشخيص المشكلة في ضوء الدراسة الاستطلاعية أن القطاع المصرفي لديه الكثير من المشاكل والتي تتمثل في وجود بعض الخلل في القيادة وأنماطها من خلال جودة المديرين وطريقة التطبيق في العمل.

• تحديد مشكلة الدراسة:

- في ضوء ما سبق تتمثل مشكلة البحث في الإجابة على التساؤلات التالية: -
- ما هي الأنماط القيادية السائدة في البنوك الحكومية؟
- ما هي درجة الجودة الشخصية لدى المديرين في تعزيز الأداء الجيد؟
- هل توجد علاقة معنوية بين الأنماط القيادية السائدة والجودة الشخصية للمديرين؟
- هل يوجد لدى البنوك الحكومية مديرين يتوافر فيهم الأنماط القيادية محل الدراسة؟
- هل هناك اختلافات جوهرية بين أنماط القيادة من حيث درجة التأثير على الجودة الشخصية للمديرين؟
- ما هو النمط القيادي المناسب لتطبيقه في البنوك الحكومية محل البحث؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث فى النواحي التالية: -

من الناحية العلمية:

١- القيادة عملية تأثير متبادل بين الرئيس ومرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة، وهي ظاهرة أهتم بها الإنسان لفترة تاريخية طويلة ومع ذلك أصبحت مشكلة ذات أهمية بالغة الحيوية والحساسية فى القرن الحادى والعشرون الذى يشهد تطورات كثيرة فى شتى المجالات وأزمات وكوارث وهذا كله يشير إلى أهمية الدور القيادى فى المنظمات مما يستوجب دراسته بشكل أكبر.

٢- أهمية القيادة والدور الذى يقوم به المدراء فى مختلف المجالات، لنصل لمعرفة أثر الأنماط القيادية (الأخلاقية، الملهمة، الخادمة) وتأثيرها على الجودة الشخصية للمديرين من قبل البنوك الحكومية وهذا على جانب كبير من الأهمية.

٣- الأبحاث الموجودة فى الكتب العربية، وخاصة فيما يتعلق بموضوع الأنماط القيادية طبقاً للنظرية الحديثة للقيادة والتي تشتمل على أنماط القيادة الأخلاقية، الملهمة، الخادمة، وقلة الدراسات التي تناولت طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والجودة الشخصية.

من الناحية العملية:

٤- إن قطاع البنوك الحكومى هو العنصر الأساسى فى عملية التنمية والمحرك الرئيسى للاقتصاد، لذا يواجه العديد من التحديات، وينبغي التنبيه مبكراً لذلك ودراستها بشكل علمى من قبل الباحثين ووضح المقترحات والمعالجات المبنية على الدراسات والأبحاث والتجارب: -

- يساعد على خلق الكفاءات وتقليل التكاليف وتوفير وظائف جديدة ويحقق الأمان الوظيفى.
- يشجع تطوير وإنتاج منتجات وخدمات جديدة مصرفية مساندة للتطور الهائل والتقدم التكنولوجى الذى يعتمد بصورة كبيرة على كفاءة العنصر البشرى مما يسهم فى خلق مجتمعات جديدة متكاملة ممثلة فى البنوك الحكومية محل البحث الى جانب استثمار القوى البشرية.
- المثالية الاجتماعية للقطاع الحكومى تجاه المشكلات الاجتماعية فى إطار يدفع عجلة التنمية الشاملة فى مصر لتحقيق أكبر معدل نمو اقتصادى.

رابعاً: أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الأساسى للبحث فى الكشف عن مدى تأثير أنماط القيادة (الأخلاقية، الملهمة، الخادمة) وعلاقته بتنمية الجودة الشخصية مما يحقق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على الأنماط القيادية السائدة فى البنوك الحكومية.
- ٢- تحديد مدى انسجام أو اختلاف الأنماط القيادية الحالية عن النمط القيادى المطلوب لتحقيق تنمية الجودة الشخصية فى البنوك محل الدراسة.

٣- التعرف على الدور الذي تلعبه الأنماط القيادية (الأخلاقية، الملهمة، الخادمة) في تنمية الجودة الشخصية في البنوك الحكومية محل البحث.

٤- محاولة الكشف عن بعض المعوقات والمحددات التي تعترض عمل القادة، وتقديم بعض التوصيات التي قد تساهم في عملية تنمية الجودة الشخصية ودفع البنوك الحكومية باتجاه التطوير والتحديث.

خامساً: فروض الدراسة

في ضوء مشكلة وأهداف البحث يمكن صياغة الفروض التالية:

الفرض الأول:

“يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأنماط القيادية (الأخلاقية - الملهمة - الخادمة) على الجودة الشخصية لدى المديرين ”

ينبثق من هذا الفرض مجموعة من الفروض الفرعية وهي:

- ١- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الأخلاقية على الجودة الشخصية.
- ٢- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الملهمة على الجودة الشخصية.
- ٣- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة الخادمة على الجودة الشخصية.

سادساً: متغيرات الدراسة

في ضوء فروض البحث السابق عرضها، تتضمن الدراسة المتغيرين التاليين: -

١- المتغير المستقل: الأنماط القيادية، ويتضمن ما يلي:

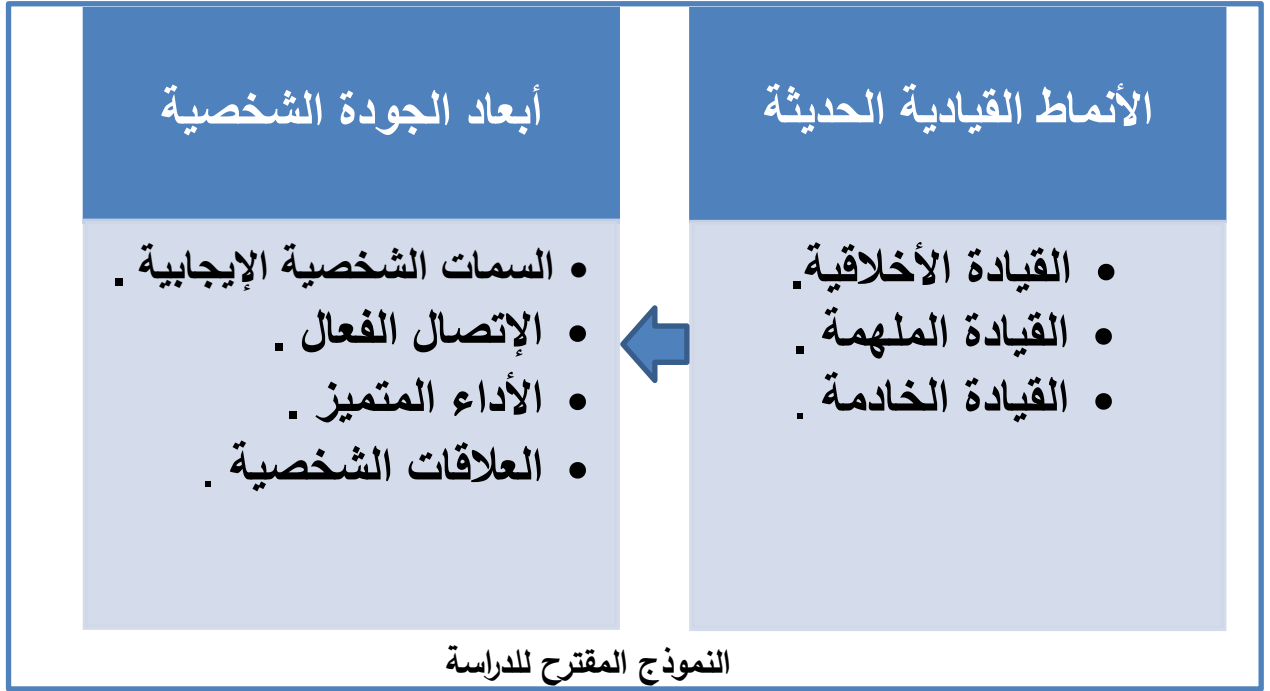
- القيادة الأخلاقية
- القيادة الملهمة
- القيادة الخادمة

٢- المتغير التابع: الجودة الشخصية وتتضمن الأبعاد التالية:

- السمات الشخصية الإيجابية.
- الاتصال الفعال.
- الأداء المتميز.
- العلاقات الشخصية.

سابعاً: نموذج متغيرات الدراسة

يمكن تصور متغيرات الدراسة في الشكل التالي:



ثامناً: منهج الدراسة

- تعتمد الدراسة على الأساليب التالية: -
 ١- أساليب الدراسة: -

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والذي سوف يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية.

أ. الأسلوب الوصفي التحليلي: قامت الدراسة بمراجعة الكتب والمراجع العلمية والبحوث والنشرات والدراسات السابقة بموضوع الدراسة للتعرف على مدى تناولهم لمفاهيم القيادة الحديثة والجودة الشخصية والعوامل المؤثرة سواء كانت بالإيجاب أو بالسلب.

ب. الأسلوب الميداني: يعتمد هذا الأسلوب على جمع البيانات من الواقع الميداني على النحو التالي:

○ مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بالبنوك الحكومية

(البنك الأهلي - بنك مصر - بنك القاهرة) والتي تقع داخل محافظة القاهرة ويوضح الجدول التالي بيان بالبنوك التي يشملها مجتمع البحث.

بيان بالبنوك الحكومية بمحافظة القاهرة

البنك	عدد الفروع	%	عدد العاملين	%
الأهلي	١٤٥	%٣٦	٤٥٠٠	%٤٥
مصر	١٦٤	%٤١	٣٥٠٠	%٣٥
القاهرة	٩٤	%٢٣	٢٠٠٠	%٢٠

إجمالي	٤٠٣	%١٠٠	١٠٠٠٠	%١٠٠
--------	-----	------	-------	------

*بيان إجمالي عدد العاملين بالبنوك الحكومية لمحافظة القاهرة من واقع بيان البنك المركزي المصري يناير ٢٠٢١.

○ عينة الدراسة:

- تم تحديد حجم العينة على مرحلتين:

- المرحلة الأولى:

$$Z^2pQ$$

$$n^1 = \frac{(سمير عاشور ، سامية أبو الفتوح : ١٠٣، ١٩٩٤) z^2}{d^2}$$

- حيث أن:

- **z** القيمة الجدولية تحت منحني التوزيع الطبيعي ، وتساوى ١,٩٦ .

- **p**نسبة عدد المفردات التي تتوافر فيها الخاصية أو الخصائص موضوع

البحث ويمكن افتراض p هـ ٥٠ % للحصول على أكبر عينة .

- **Q** $(p - ١) (١ - p)$

- **d** درجة الخطأ المسموح به وتساوى ٥ %

- تطبيق المعادلة:

$$n1 = \frac{(1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50}{(0.05)^2} = 384 \text{ مفردة}$$

- المرحلة الثانية:

- باستخدام المعادلة التالية يمكن تصغير حجم العينة ، بالمعادلة التالية :

$$n2 = \frac{n1}{1 + \frac{n1}{n}}$$

- تطبيق المعادلة:

$$n2 = \frac{384}{1 + \frac{384}{10000}} = 369 \text{ مفردة}$$

- تم توزيع حجم العينة توزيعاً تناسبياً وفقاً لأعداد العاملين في كل بنك وفقاً لما يعرض

في الجدول التالي:

توزيع حجم العينة على البنوك

البنك	عدد العاملين	%	حجم العينة
الأهلى	٤٥٠٠	%٤٥	١٦٦
مصر	٣٥٠٠	%٣٥	١٢٩
القاهرة	٢٠٠٠	%٢٠	٧٤
	١٠٠٠٠	%١٠٠	٣٦٩

نوع العينة:

اعتمدت الدراسة على العينة الطبقية العشوائية نظراً لعدم تجانس مفردات مجتمع البحث من حيث اختلاف البنوك محل الدراسة فى أساليب العمل وتنوع الممارسات الإدارية لكل بنك.

وحدات المعاينة:

تتمثل وحدات المعاينة التي تشملها الدراسة فيما يلي:

- مديرو الفروع.
- مديرو الإدارات.
- رؤساء الأقسام.
- الوظائف النمطية (مصرفي - محاسب - مراجع - مهندس - فنى - كاتبالخ) .

لأغراض الدراسة الميدانية، سوف تعتمد الدراسة على تصميم استقصاء موجهة لمفردات العينة تتوافق مع متغيرات وأبعاد الدراسة (الأنماط القيادية - الجودة الشخصية).
يوضح الجدول التالي بيان بمصادر الاعتماد على تلك القائمة.

مصادر الاعتماد على تصميم قائمة الاستقصاء

القسم	المتغير	الأبعاد	البندود	المصادر
الأول بيانات عامة	البيانات الشخصية والوظيفية	النوع - المستوى الوظيفي - مستوى العمل - السن - الحالة الإجتماعية - الخبرة	٧-١	الدراسة
الثانى	الأنماط القيادية	القيادة الأخلاقية	٤-١	Tang:2015
		القيادة الخادمة	٨-٥	Newman:2015
		القيادة الملهمة	١٢-٩	عجوة، (٢٠١١)
الثالث	الجودة الشخصية	سمات الشخصية الايجابية	١٦-١٣	

محمود السيد: ٢٠٠٣ ، برادى عزيز: (٢٠١٦)	٢٠-١٧	الاتصال الفعال	
	٢٤-٢١	الأداء المتميز	
	٢٨-٢٥	العلاقات الشخصية	

تاسعاً: أساليب التحليل الإحصائي

تم الاستعانة بالحاسب الآلي، والمجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPP) وذلك على النحو التالي:
الأساليب الإحصائية الوصفية:

- الأعداد والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية.

الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

- معامل الاتساق الداخلي .
- معامل الثبات (كرونباخ الفا) .
- تحليل التباين أحادي الاتجاه.
- تحليل الانحدار البسيط.
- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج.

عاشراً: الدراسات السابقة

قامت الدراسة بالاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع البحث الحالي والتي ساعدت في تحديد المشكلة وصياغة الفروض والأهداف وتوضيح الإطار النظري للبحث، يمكن توضيح أهم الدراسات التي تناولت الموضوع في الجدول التالي:

١- الدراسات العربية:

جدول رقم (١) يوضح أهم الدراسات السابقة التي تناولت القيادة

عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	نتائج الدراسة
نموذج مقترح لقياس أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية وتأثرهما على الالتزام بالعقد النفسي (مصطفى: ٢٠١٤)	تهدف الدراسة لاقتراح نموذج لقياس أثر خصائص القيادة الخادمة على جودة الحياة الوظيفية وتأثرهما على الالتزام بالعقد النفسي .	دراسة مقارنة على بنوك القطاع العام والخاص	هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين بنوك القطاع العام والخاص من حيث خصائص القيادة الخادمة ويوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لخصائص القيادة الخادمة وأبعاد جودة الحياة الوظيفية .

وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي ، وجود علاقة عالية بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي ، حيث اختلفت مستويات وجود الولاء لدى العاملين حسب نوع الولاء المدروس وفق المعايير الشخصية للفرد.	منظمات الأعمال اليمينية	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمينية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين .	"أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي" (السقاف :٢٠١٥)
يوجد تأثير نسبي للقيادة التحويلية على الولاء التنظيمي بمؤسسة الهندسة المدنية بتقريت.	مؤسسة الهندسة المدنية بتقريت.	تهدف هذه الدراسة على التعرف على أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي في مؤسسة الهندسة المدنية بتقريت .	أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الهندسة المدنية بتقريت (عربي :٢٠١٧)
درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية للقيادة التحويلية بشكل إجمالي في الكليات محل الدراسة.	وزارة التربية العراقية	دراسة العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية ومعايشة البيئة العراقية من معاناة قطاع كبير ومهم يتولى مسؤولية بناء الإنسان فكرياً وأخلاقياً	أثر القيادة التحويلية على تمكين العاملين والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية العراقية (جابر وحيد: ٢٠١٤)
يوجد علاقة بين القيادة الخادمة وتأثيرها على أداء العاملين ورغبتهم في البقاء .	بلدية غزة	دراسة العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والنية للبقاء في العمل بين العاملين في البلدية	العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والنية للبقاء في العمل بين العاملين في بلدية غزة (حجاج ، خليل :٢٠١٤)

جدول رقم (٢) يوضح أهم الدراسات السابقة التي تناولت الجودة الشخصية

عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	نتائج الدراسة
القيادة الخادمة وأثرها على تنمية الجودة الشخصية للعاملين (الحمودي :٢٠١٧)	هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة تطبيق القيادة الخادمة في المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض وأثرها على تنمية الجودة الشخصية للعاملين في هذه المصارف .	العاملين في المصارف التجارية السعودية بمدينة الرياض وعددها (٤) من عدد (١٢) بنك رئيسي في الرياض .	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن درجة تطبيق نمط القيادة الخادمة في المصارف التجارية بمدينة الرياض ذات مستوى متوسط من وجهة نظر العاملين. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق القيادة الخادمة في تنمية الجودة الشخصية لدى العاملين في المصارف السعودية بجميع أبعادها. و تشير النتائج إلى أن تطبيق نمط القيادة الخادمة يساهم في تنمية الجودة الشخصية

والوظيفية للعاملين في المصارف التجارية بمدينة الرياض .			
وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي لدى العاملين في محطة تكرير البترول.	العاملين في محطة تكرير النفط بسكيكدة -الجزائر	هدفت الدراسة على معرفة أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي في محطة تكرير النفط بسكيكدة	أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي (بوخلوة: ٢٠١٣)
وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين ابعاد جودة الحياة الوظيفية واداء العاملين .	العاملين في بلدة غزة	الهدف دراسة اثر الجودة على أداء العاملين في المنظمات غير الحكومية	جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة (البليبيسي ،اسامة: ٢٠١٢)

٢- الدراسات الأجنبية:

جدول رقم (٣) يوضح أهم الدراسات الأجنبية التي تناولت القيادة

نتائج الدراسة	مجال التطبيق	أهداف الدراسة	عنوان الدراسة
توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن القيادة الخادمة ذات تأثير فردي على المرؤوسين، وأن مكونات القيادة الخادمة يجرى التعرف عليها من خلال القائد والمرؤوسين وتتطور بمرور الوقت. يترتب على التفاعل العلاقي بين القائد الخادم والمرؤوسيين مناخ يتصف بالعدالة.	أجرين مقابلات شخصية مع (٨) من القادة الخدميين، و (١٤) من المرؤوسين لهم.	التعرف على مكونات القيادة الخادمة التي تجرى ممارستها بين القائد والمرؤوس والكيفية التي تتفاعل بها هذه المكونات .	A Model of Servant Leadership in Higher Education. (Boyum:2012)

تمكين القيادة يؤثر بشكل إيجابي على سلوك الموظفين وسلامتهم النفسية.	عينة من ٢٨٢ للمديرين التنفيذيين للخدمة في جميع المنظمات الهندية .	هدف الدراسة هو التعرف على العلاقة بين تمكين القيادة والسلوك الصوتي البناء للموظفين والدور الوسيط للصحة النفسية.	Empowering Leader and Constructive Voice behavior: a moderated mediated model.(Jada&Mukhopadhyay:2018)
--	---	---	--

جدول رقم (٤) يوضح أهم الدراسات الأجنبية التي تناولت الجودة الشخصية

عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	نتائج الدراسة
Impact of workplace bullying on employee outcomes : a study of Indian managerial employees (Arpana&Upasna:2018)	التعرف على تأثير الصداقة في مكان العمل وكيف يخفف من التأثير السلبي لبعض خصائص الجودة	عينة ٨٣٥ موظف إداري هندي يعملون في منظمات هندية مختلفة	عناصر الجودة في مكان العمل تخفف من التأثيرات السلبية للعمل
Supportive Leadership , proactive personality and employee behavior : the mediating role of psychological safety.(ELsaied:2018)	التحقق من دور الوسيط للسلامة النفسية في العلاقات بين القيادة الداعمة والشخصية المبادرة وسلوكيات الموظف .	ثلاث شركات مصرية تابعة لقطاع الأحذية والقبعات	أشارت النتائج إلى أن القيادة الداعمة والشخصية المبادرة كانت ذات تأثير إيجابي على العلاقة بين القيادة الداعمة والشخصية المبادرة وسلوك الموظف.
The Effect of procedural Justice on the Organizational Loyalty of Faculty Staff in University(Arqaw&AL-Hila:2018)	التعرف على اثر العدالة الإجرائية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة فلسطين التقنية - وتحديد الاختلافات في وجهات النظر .	جامعة فلسطين التقنية	درجة العدالة لدى رؤساء الأقسام في جامعة فلسطين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت بين المتوسط والكبير ولا يوجد دخل لعدد سنوات الخبرة بذلك.

* التعليق على الدراسات السابقة:

- ساهمت الدراسات السابقة في إيضاح أهمية القيادة باختلاف أنواعها في التأثير على رضا العاملين والالتزام الوظيفي وجودة حياة العمل والابداع التنظيمي (... الخ) .
- وساهمت في إيضاح لجودة الشخصية وتأثيرها على الالتزام الوظيفي ورضا العاملين.

- إلا أنه على حد علم الدراسة لا توجد أي دراسات ربطت بين أنواع القيادة (الأخلاقية - الملهمة - الخادمة) وأبعاد الجودة الشخصية (السمات الشخصية -الاتصال الفعلي - الأداء المتميز - العلاقات الشخصية) وتطبيق ذلك على عينة من العاملين بالبنوك الحكومية.
- تُعد الدراسة إضافة للمكتبة العربية، حيث إنها سوف تسد الفجوة الواضحة في هذا المجال البحثي وتفتح المجال أمام الدراسات المستقبلية.
- تتميز الدراسة بأسلوب تركيبها للمتغيرات، كما يظهرها نموذج الدراسة المعد، في حين لم تتناول الدراسات السابقة سوى جزء من هذه المتغيرات.
- حاولت الدراسة إيجاد تركيبة تجمع بين أنماط القيادة الحديثة (الأخلاقية - الملهمة - الخادمة) وأبعاد الجودة الشخصية (الشخصية الإيجابية - الاتصال الفعال - الأداء المتميز - العلاقات الشخصية) فمثل هذه التركيبة تستحق البحث والتحليل.
- التركيز على مجتمع البحث كعينة من العاملين في البنوك الحكومية وكشف أنماط القيادة على تنمية الجودة الشخصية لدي المديرين.

بيان الفجوة البحثية:

جدول رقم (٥): الفجوة البحثية

الدراسات الحالية	الفجوة البحثية	الدراسات السابقة
١- بحث المشكلات التي تواجه القطاع المصرفي الحكومي من خلال القيادة الحديثة (الخادمة- الأخلاقية- الملهمة)	١- إجراء مزيد من الدراسات للبحث في القيادة الحديثة (الخادمة - الأخلاقية- الملهمة).	١- أهمية دور القيادة في المنظمات ونجاحها في تحقيق أهداف المنظمة.
٢- بحث المشكلات في أسس ومقومات اختيار الكفاءات للإدارة .	٢- إعداد دراسات تهدف الى مقومات اختيار الكفاءات في المصارف الحكومية ووجود ضوابط علمية لها.	٢- قياس كفاءة وفعالية نظم اختيار القيادات العليا في المصارف الحكومية.
٣- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في البنوك الحكومية	٣- إعداد دراسة تهدف للتعرف على الأنماط القيادية في البنوك الحكومية .	٣- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في البنوك والمصارف بجميع أنواعها خاصة حكومية .
٤- البحث في عدة أبعاد للجودة الشخصية وقياس مدى تأثيرها على الأداء .	٤- ضرورة قياس تأثير أبعاد الجودة الشخصية على أداء العاملين	٤- قياس أبعاد جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء للعاملين.

٥- دراسة المشكلات السائدة في العمل للبنوك بصفة عامة .	٥- محاولة الكشف عن بعض المعوقات والمحددات التي تعترض عمل القادة من خلال القواعد المنظمة لذلك.	٥- المقارنة بين السلطات والمسئوليات المنوطة لكل وظيفة
٦-دراسة المعوقات بصفة عامة في جميع البنوك .	٦- إجراء مزيد من الدراسات للبحث في المعوقات التي تؤدي للأخطاء.	٦- بحث القواعد الروتينية التي تؤدي إلى الوقوع في الأخطاء .
٧-دراسة جودة العمل ومشاكلها	٧- إعداد دراسة تهدف الى وضع أسس علمية واضحة وقابلة للقياس وواقعية تستند على أهداف البنوك الحكومية.	٧- بحث المشكلات التي تؤثر على أبعاد الجودة الشخصية.
٨- أهمية التفكير الاستراتيجي في مشاكل العاملين	٨- إجراء مزيد من الدراسات حول معوقات العمل والاتصال وتأثيرها على الأداء	٨- الوقوف على معوقات الاتصال بين العاملين والمديرين

حادي عشر: تقسيم الدراسة

- المبحث الأول: القيادة الأسس والنظريات.
- المبحث الثاني: مفاهيم وأبعاد وخصائص الجودة الشخصية.

المبحث الأول: القيادة الأسس والنظريات

مقدمة:

سر تقدم الدول وأسباب نجاحها في عالمنا اليوم يرجع إلى مجموعة من العوامل اجتمعت فكانت مساهماتها وبصماتها واضحة تخلق نوع من التمايز في القدرات الإمكانيات بين الدول، فوجود قيادات إدارية واعية لمهامها والقواعد وأنظمة الإدارة العلمية الحديثة والتي مكنتها من التحكم بعوامل الإنتاج للوصول على ما نحن عليه اليوم من عالم متقدم ودول نامية ودول العالم الثالث أو ما دون، فلم تأت هذه التقسيمات بشكل عفوي أو نتيجة للصدفة وإنما أسهمت الفوارق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية في خلق نوع من التمايز كحقيقة لا يمكن تجاهلها، فعملية الإنتاج (Management Process) (السلعي / الخدمي) تتضمن عدة عناصر على المدير تنفيذها، وتعتبر حلقات مترابطة لا يمكن فصل بعضها عن بعض وأن امتلاك الاستقلالية بذاتها ولهذا فهي تجتمع كلها مع باقي عوامل الإنتاج لتحقيق هدف وجود أي تنظيم وتتنحصر الوظائف الإدارية في خمسة وظائف رئيسية هي :-

- ١- التخطيط (Planning)
- ٢- التنظيم (Organizing)
- ٣- التوظيف (Staffing)
- ٤- التوجيه (Direction)
- ٥- الرقابة (Controlling)

يعد التوجيه من أهم العناصر التي تحافظ على ضمان سير العناصر الباقية كما خطط لها ولأنه يعتمد على ثلاث مهام رئيسية هي القيادة Leadership والاتصالات Communications والتحفيز Motivation وتعد القيادة ركيزتها الأساسية فلو اجتمعت كل عوامل الانتاج وتوفرت كل العناصر الباقية من تخطيط وبيان للأهداف وتنظيم وتحديد الوظائف وشاغلها.... الخ ولم تنتهياً القيادة الإدارية الناجحة، فمما لا شك فيه أن هذه العملية ستصل برمتها إلى نقطة قد تتقاطع فيها المهام وتتداخل، مما يسبب إرباك في حركة العمل وسينعكس ذلك على فشل التنظيم في تحقيق أهدافه.

لقد أصبح لموضوع القيادة أهمية كبيرة، خاصة في الوقت الحاضر، وقد تطورت أساليبها بتطور المجتمعات وتظهر الدراسات والأبحاث التي صدرت في شأن موضوع القيادة، أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة، أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة المُتبع ومدى فهم سيكولوجية الجماعات ومدى التأثير فيهم وتحقيق التعاون الكامل بينهم وفهم هدف الجماعة وتحقيقه وتحمل المسؤولية في متابعة هذا الهدف.

أولاً: مفاهيم القيادة

- القيادة Leadership

يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة، وتعرف القيادة الإدارية أيضاً بأنها فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، ومن وجهة نظر النتائج فإن القيادة هي القدرة على حفز وحث الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه.

ثانياً: أوجه التشابه والاختلاف بين المدير والقائد:

تكمّن بؤادر معرفة الأشياء من فهم مسمياتها فالتسمية دليل على معرفة المواصفات وطرق العمل وآليات الحصول على هذه التسمية والصلاحيات الممنوحة لكل واحد منها وإن مدار البحث يصب حول القيادة الإدارية الفاعلة وما يمكن أن تقدمه من تطوير ونقل نوعية لتحقيق الجودة الشخصية والسعي لتفعيل أدائها في منظمات الأعمال.

أهم ما يميز القائد الإداري عن المدير يتركز في جانبين أساسيين هما: -

أ- قوة العلاقة والروابط الانسانية بين القائد والآخرين (التابعين / المرؤوسين) ويأتي ذلك من اهتمام القائد بمهارة التفاعل الإنساني وبناء العلاقات الاجتماعية بالاستناد الى أسس العمل الجماعي والأهداف المشتركة.

ب- أسلوب القيادة إذ لا يستند القائد غالباً إلى السلطة السلمية مثلما يفعل المدير وهو يعتمد على قدراته الشخصية في التعامل مع الآخرين وكسب قناعتهم لتنفيذ الأهداف التي يسعا لتحقيقها لذلك برزت عدة مصطلحات ملازمة لمصطلح القيادة كالقيادة الرشيدة، القيادة الفاعلة، القيادة التحويلية والقيادة الخادمة والقيادة الملهمة والقيادة الأخلاقية وغيرها، ويعتبر (Burns) في كتابه القيادة وضع مواصفات للقائد وتتمثل مواصفات القائد في: -

١- الجاذبية (التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بأعجاب واحترام وتقدير التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

٢- الحفز الالهامي: أي تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي.

٣- الاستثارة الفكرية: أي التشجيع في حل المشاكل والبحث عن افكار جديدة ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

٤- الاعتبار الفردي: أي الاستماع بلطف وأن يولى اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين أما الفرق بين القيادة والإدارة على الرغم من كونهما يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من اختيار المطلوب وفق معايير وأسس معينة فيمكن ان نحصره في عدة جوانب: -

١- تركز الإدارة على عدة عمليات رئيسية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الاشراف، الرقابة) بينما

تركز القيادة على (تحديد الاتجاه والرؤية، حشد القوى تحت هذه الرؤية، التحفيز وشد الهمم).

٢- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

٣- تهتم القيادة بالكليات (اختيار العمل الصحيح) بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل (اختيار

الطريق الصحيح للعمل) (عساف: ٢٠١٨، ١٥).

جدول رقم (٦)

(أوجه التشابه والاختلاف بين المدير والقائد والرئيس)

المدير	القائد	الرئيس
- يصدر الأوامر ويقرر	- يدرّب وينصح	
- يعتمد على السلطات الممنوحة	- يعتمد على الثقة بالنفس والمرؤوسين	- يقرر ويصدر الأوامر
- يهتم بحل المشكلات	- يفجر الحماسة في المرؤوسين	- يعتمد على سلطاته
- متخصص في أداء عمله	- يتكلم بالصيغة الجماعية (نحن)	- يستشعر الخوف من المرؤوسين
- يلتزم بتنفيذ التعليمات	- يبحث عن حلول للمشكلات	- يتكلم بصيغته (الأنا)
- يسعى إلى تحقيق الأهداف الرسمية	- يستشير ويطلب النصيحة	- يحدد الاخطاء ويصدر الأوامر
- الحرص على أن تكون هناك هوة بينه وبين المرؤوسين	- يفجر العمل الجماعي	- يوجه الجهد الفردي
- لا يميل إلى التجدد والابتكار	- يركز على التجديد والابتكار	- يضع كل الأهداف والمعادلات
- يكون مفروضاً على الجماعة	- صلاحياته مستمدة من الجماعة	- مفروض على الجماعة
- يهتم بتحقيق الأهداف	- يهتم ببناء العلاقات مع المرؤوسين	- لا يهتم بالعلاقات الاجتماعية ويصعب اهتمامه بتنفيذ الأوامر والأهداف
- المهارات الإدارية أولاً	سلطة التأثير في الآخرين	- يصدر العقوبات والواجبات ويمنح المكافآت

الاتصالات باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل	- الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل أو بالعكس (عبدالوهاب: ٢٠٠٧، ١١)
--	---

المصدر: السيد، محمود محمد، السلوك التنظيمي

أما ما يلعبه اليوم القائد من دور في مختلف المجالات وفي المواقع التنظيمية المختلفة يعود إلى التغييرات المتسارعة والمعقدة التي شهدتها الدول والمنظمات في مواجهة أعباء الحاضر والاستعداد للمستقبل على أساس منظور الإدارة العلمية لمتطلبات تطوير المنظمة في الأمد البعيد لذلك أصبح من المهم جدا أن يتولى إدارة المنظمات قادة ذوي مهارات وقدرات مميزة تمكنهم من تحقيق النجاح والتفوق باستمرار، ويمكن تلخيص مواصفات القائد بالآتي (النعيمي: ٢٠١٩، ٥٥):

- أ- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسن.
- ب- الهدوء والالتزان في معالجة الامور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
- ج- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- د- خصائص ذاتية (فطرية) كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
- هـ- مهارات إنسانية (اجتماعية) كالعلاقات والاتصال والتحفيز.
- و- الفهم الكامل لأبعاد الشخصية العاملة.
- ز- أن يمتلك القدرة على محاورة الآخرين والاستماع إليهم وتحفيزهم على أداء أعمالهم مما تقدم يمكن القول إن اكتمال الشخصية القيادية التي تدير موقعا معينا في أي منظمة لا بد ان يمتلك المعرفة بقوانين العمل، ملماً بأهدافها مع ما يمتلكه من مواصفات شخصية (المرونة، القدرة على الاستيعاب، التواصل، الالتزام) هذا الخليط من المعارف والمواصفات إذا ما توفر في شخصية القائد الذي يتصدر موقع القيادة يمكن أن يوفر للمنظمة عوامل رئيسية منها:
- ح- الحصول على أفراد كفاء لشغل الوظائف داخل التنظيم.
- ط- كسب ولائهم وخلق روح الإبداع والابتكار لتحقيق أهداف التنظيم.
- ي- زيادة فاعلية المنظمة في تنفيذ خططها ورسم استراتيجياتها وضمان استمراريتها.
- ك- خلق ميزه تنافسية غير قابلة للتقليد مع المساهمة في زيادة رأس المال الفكري للتنظيم بصورة عامة.

ثالثاً: نظريات القيادة:

لأهمية القيادة من حيث موقعها وفعاليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزاوية التي ينظر بها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرة الاجتماعي وعن نظرة القائد العسكري ، وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة فالمزيج المعرفي ، وإن كان يخلق نوعا من الاختلاف في بعد من أبعاده لكنه سيسهم في سعة أفق الملتقى والمتحاور والباحث والنتائج ستكون أكثر من فكرة لفكرة واحدة وهي بلا شك غن لم تنفع في وقت معين فإنها ستسهم في زيادة ثقافة الإنسان المتخصص في هذا الجانب ، ويقصد بتعريف النظرية بأنه تصور أو فرض أشبه

بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما يتسم بالعمومية وينتظم علما أو عدة علوم ويقدم منها للبحث والتفسير ويربط النتائج بالمبادئ .

كما تعرف النظرية على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون ، لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي وهل يستمر القائد لفترة معينة أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها أو هل هو متعلق بأفراد مرحلته فأن تغيروا زال وهل القيادة مكتسبة أو موروثه ، مرتبطة بظرف معين أو بهدف خاص او بصفات خاصة أو بالأسباب آنفة الذكر مجتمعة ، هذه التساؤلات وغيرها حاولت بشكل أو بآخر أن تحيب عليها النظريات القيادية وقد انقسمت إلى مجموعتين أهمها :-

١- النظريات الكلاسيكية وتنقسم إلى نظرية الوراثة، نظرية الصفات الجسيمة، نظرية التدريب.

٢- النظريات الحديثة وهي نظرية السمات القيادية، النظرية الموقفية، النظرية التفاعلية، نظرية المسار والهدف، نظرية الطوارئ، نظرية حاجات التابعين، نظرية الرجل العظيم.

جدول رقم (٧)

النظريات الكلاسيكية في القيادة

نظرية الوراثة	نظرية الصفات الجسيمة	نظرية التدريب
<ul style="list-style-type: none"> • وهي من أكثر النظريات قدما • اعتقادها بأن القيادة شيء فطري ولقيادي يولد ولا يصنع. • القائد موهوب ذو قدرات فريدة مدعومة من السماء • قادر على تغيير سلوك غيره لبلوغ الأهداف المشتركة. • السمات القيادية موروثه وغير مكتسبة. 	<ul style="list-style-type: none"> *تتشرط توافر مواصفات جسيمة خاصة بالمدير. وانحصرت في ستة وسبعين من المواصفات الجسيمة الواجب توفرها في القائد (القوة، الصحة، الذكاء، الطول وغيرها). 	<ul style="list-style-type: none"> • تعتبر من أقوى النظريات القديمة لان برامجها تقوم على أسس علمية. • اعتمدت أساسا هذه النظرية على أنه يمكن لكل إنسان أن يصبح قائد من خلال التدريب. • تعرض مجموعة من الصفات على المتدرب فيبقى ما موجود فيه ويدرب على الصفات الباقية التي لا تتواجد فيه.

المصدر: سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية

ومن عيوب النظريات الأنفة الذكر (كنظرية الوراثة) انها قاصرة على تفسير جميع الجوانب ولان الكثير من الصفات تكتسب اجتماعيا والتأثير في الغير لا يتأتى من توفر الإمكانيات ولكن يعتمد على نوع من المرؤوسين وخصائصها إضافة إلى نوع الظرف والموقف في محل القيادة ، أما النظرية الجسيمة فإنها لا تقوم على أساس علمي ولم ترتقى لمستوى النظرية في نظر البعض ، أما بخصوص نظرية التدريب فضعفها يكمن في عدم قدرتها على استيعاب باقي متغيرات القيادة والظروف المحيطة بكل قائد ومع ذلك لا تخلو من قوة عن سابقاتها لوجود أسس علمية متبعة في مناهج التدريب .

النظريات الحديثة:

أ- نظرية السمات (The Traits Theory of Leadership) :-

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أو اجتماعية ، إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة ، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها (عطوى :٢٠١٢ ، ٨١) .وتعد هذه النظرية تطورا طبيعيا لمفهوم "نظرية الوراثة " مع توسيع نطاقها ، وهي من أولى المحاولات المنتظمة ، التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة (Phenomena of Leadership) ، وتبنى هذه النظرية على اساس تحديد صفات خاصة ، يجب أن يتحلى القادة بها ، وتحاول تطبيقها على الأفراد ، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة ، وترتكز فكرة هذه النظرية ، على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد ، تجعله مؤهلا للقيادة ، وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثه ، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع ، وطبقا لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية .

اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء (Leaders) واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية (Inductive Procedure) للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة (الدويج :٢٠١٤ ، ١)

ب- النظرية الموقفية (Situational Theory) :-

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى ... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف (السويدان: ٢٠١٦، ١١٣). وهذه النظرية ترى أن الفرد سوى عادي يمكن أن يصبح قائدا إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يهتمون الفرصة، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحديا لهم (العساف: ٢٠١٩، ٦).

ج- النظرية التفاعلية Interaction Theory :-

تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية:

السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية (العساف: ٢٠١٩، ٨).

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحرى الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه (القيوتي: ٢٠١٦، ١٨٦)، واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين وهذا ما يساعده على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس إيجابياً على التنظيم ككل.

د- نظرية المسار والهدف: (Path-Goal Theory) :-

ركزت هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز تلك الأهداف، وحددت أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه، والنمط السائد، والنمط المشارك، ونمط الإنجاز (القحطاني: ٢٠١٩، ٨).

وقد قامت هذه النظرية على أفكار (مارتن إيفان) عام ١٩٧٠، ثم طورها (روبرت هاوس) في العام التالي، وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم على أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم (الخواجة: ٢٠١٢، ٥).

هـ- نظرية الطوارئ:-

نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على أن نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف، وإن النجاح في القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع، فالقائد قد يكون تسلطياً إلى حد كبير في موقف ما وفي موقف آخر تشاركياً وفي غيره يكون زميلاً وهو في كل تلك الأدوار فإن المعيار هو حسن الأداء والنجاح (المنقاش: ٢٠١٣، ١١).

ح - نظرية حاجات التابعين (Follower Approach to Leadership) :-

وجه الكثير من علماء النفس نقداً إلى أصحاب نظريتي "السمات" و"الطوارئ"، الأمر الذي دفع الكثيرين إلى أن يفكروا في أسلوب أفضل، لتوضيح مفهوم القيادة، فكانت نظرية "حاجات التابعين"، أو أسلوب "الأتباع للقيادة"، وتركز هذه النظرية على التابعين، أكثر منها على القائد، وتتنظر للأخير على أنه الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات الجماعة المختلفة، سواء أكانت مادية أم نفسية، وذلك من واقع أن الجماعة وخصائصها، لها تأثير فعال في القيادة، ولكن هذا لا يعنى، أن القيادة تقوم فقط على هذا الجانب، فهناك خصائص القائد، وطبيعة الموقف، والمناخ بصفة عامة، ومن أنصار هذه النظرية "سانفورد" (F.H.Sanford)، الذي يرى أن التابعين يكونون عنصراً مهماً في القيادة الفعالة، وحجة "سانفورد" في صلاحية

نظرية الأتباع ، وهى أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات اساسية ، وهم يرغبون بإرادتهم المختارة فى أن يتربطوا بعلاقة التبعية ، مع القائد الذى يستطيع أن يشبع احتياجاتهم كأفضل ما يكون الإشباع ، فإذا كان هذا حقاً فينبغي إذن دراسة القائد وفهم سلوكه وذلك عن طريق دراسة المحاولات التي يقوم بها القائد لإشباع احتياجات تابعيه ، وهناك من يرى أن الاعتراف بالتبعية كعنصر فى ظاهرة القيادة كان إسهاماً مهماً ومن الواضح أن إشباع احتياجات أعضاء حزب سياسي ، تختلف تماماً عن موظفي محل مصنع للأثاث ، ومن هذا المنطق ، فإنه من العدالة ، أن يفترض أن سلوك الزعيم السياسي ، يختلف تماماً عن سلوك مدير إداري لإحدى الإدارات (الدويرج : ٢٠١٥ ، ٤)

خ - نظرية الرجل العظيم: -

تتلخص هذه النظرية أن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفوضه قائداً عليهم والقائد الذى يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتمتع بمواهب وقدرات غير عادية (الخطيب : ٢٠١٧ ، ٣) .

وتفترض هذه النظرية أن هناك أشخاصاً ذوي مواهب فذة تمكنهم من التحكم فى مجرى التغيير ومجرى التاريخ (الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد أساساً على افتراض أن القادة يولدون ولا يُصنعون وهذه الولادة تكون فى أعضاء ارسنقراطيين فقط) ، فبعض الرجال يتصفون بسمات غير اعتيادية منذ الولادة، من جهة أخرى فإن السمات القيادية تنتقل بشكل تنازلي من شخص إلى آخر عبر نظام الوراثة.

فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قادتها على أساس براعتهم وشجاعتهم حيث كان يتم اختيار الرجل الأقوى كحاكم أو زعيم ، وكان من مهامه الأساسية كسب معارك جماعته وحروبها ، ويبنى أصحاب هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمته تقول بأن القادة يولدون وعندهم موهبة القيادة وأنه توجد فيهم خصال تميزهم عن تابعيهم ، وقد كان الاعتقاد سائداً بأنه من خلال بقاء الأصلح وبالتزاوج يظهر القادة المتميزون عن الآخرين مما يوصلهم إلى مركز القوة ، ومن أولئك الذين نادوا بمثل هذا كالتون ودرز " Calton Woods " ، وويكام " Wiggam " وكذلك بارنارد " Barnard " ، وتيد " Teed " (ابوزينه : ٢٠١٣ ، ٥)

أنماط القيادة:

أ- على أساس الدوافع تقسم القيادة إلى:

١ - القائد الإيجابي: يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.

٢- والقائد السلبي: يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد.

ب- على أساس مصدر السلطة:

١- القيادة الرسمية: تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات مثل تحديد الواجبات والمهام يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة.

٢- القيادة غير الرسمية: تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين وهم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية (السالم: ٢٠١٦، ١٣٩).

ج- على أساس البعد السلوكي:

١. القائد الليبرالي Liberal leader القيادة الليبرالية هي تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور، وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه عليها الظروف، ولا تلعب دوراً يذكر في استغلال طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانيات (النعمي: ٢٠١٦، ٨٦).

٢. القائد الأوتوقراطي (حكم المكتب) Autocratic Leader يعتمد على السلطة المركزية والتشريعات والمكافآت والقوة البشرية.. إلخ ويطلق عليه أحيانا الدكتاتور أو الاستبدادي ويحاول التأثير على سلوك مرؤوسيه، وإن يظهر دائماً بمظهر القوة (السالم: ٢٠١٦، ١٤٥).

٣. القائد الديمقراطي Democratic Leader يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات ويعمل بروح الفريق بالشكل الذي يمن ولأهم ويزيد دافعيتهم في الإنجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي القوة (السالم: ٢٠١٦، ١٤٥).

٤. القائد المرن أي النمط المزيج أو المختلط (إفراز ومن صفاته نمط سلطوي يقرر السياسة وتحفظ بالرقابة على المرؤوسين ويتخذ القرارات ويسوقها للأخير ويعوق أفكاره ويطلب الأسئلة عليها وديمقراطي يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات (الشريفة: ٢٠١٢، ٥).

٥. القائد الحر أو غير الموجهة Laisser Faire هذا النوع من القادة يقابل القادة الدكتاتوريين المبالغ في سلبيتهم وحریتهم وتساهلهم مع التابعين إلى درجة التسبب والفوضى.. القائد هنا لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر والقائد موجود بجسمه غائب من حيث تأثيره وتوجهه ولا يكاد يحس بوجوده على الإطلاق ويترك عنان الأمور في أيدي التابعين الذين قد تتعارض رغباتهم وتصرفاتهم (الشيباني: ٢٠١٢، ص ٢٩٤ - ٢٩٥).

ثانياً: القيادة الأخلاقية:

إن القيادة الأخلاقية من أنماط القيادة المشهود لها بفعاليتها، إذ أن لها تأثيرات إيجابية على أنماط سلوك الموظفين، كما أن القيادة الأخلاقية قد تحتوي على عدة مجالات أو معايير مثل الصفات الشخصية الأخلاقية، الصفات الإدارية الأخلاقية، صفات العمل بروح الفريق وصفات العلاقات الإنسانية والتي تؤثر بشكل كبير على الإنتاجية وعلى الإنجاز الوظيفي، هذه المعايير تحدد إلى أي مستوى القائد الإداري يستخدم نمط القيادة الأخلاقية في المنظمة.

ومع أن الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية وربطتها بمتغيرات أخرى كاتخاذ القرار، وسلوك القائد، والالتزام التنظيمي، إدارة المعلومات، وأنماط القيادة، وكفاءة المنظمة .

إلا أنها أشارت جميعها إلى أن هناك دورا بارز وملحوظ لقيادة المنظمات (كدراسة كل من خوالدة ٢٠١٧، و الحسني Tahereh Hasani, Leila Sharifian, Pari Sousahabi وآخرون) ٢٠١٦ والبلهيد ٢٠١٤، وحسان ، Owuor and Achieng، اور واجينج، 2014 Salah-Ud-Din, Hassan, and Hoti ، والحوتي(2015) .
فالعاملين في البنك يمارسون عملهم ويدركون أنه لا مجال لإبداء آرائهم وأفكارهم التي تصب بمصلحة العمل وذلك لإن بقائهم مرهون بصمتهم والقيام بما يطلب منهم فقد يكون صمتهم خوفاً وإذعانا على مصالحهم، أو مجاملة على حساب العمل لتعزيز علاقاتهم مع رؤساء ومشرفين الأقسام وإرضائهم.
إن ممارسة القيادة الأخلاقية لرؤساء ومشرفون الأقسام في البنك تسهم بشكل كبير في الحد من السلوكيات السلبية للعاملين ، وذلك انطلاقاً من أن المبادئ الأخلاقية التي يتم إبرازها عن طريق أساليب صحيحة، تطور لديهم السلوكيات الأخلاقية والاتجاهات المرغوبة، فهناك علاقة ارتباطية بين القيادة الأخلاقية والجودة الشخصية للقائد لكون القيادة الأخلاقية تشمل بين طياتها السلوكيات الأخلاقية التي يجب التقيد بها وهذا بدوره سيؤثر على السلوك التنظيمي لدى العاملين ويحسن منه ، وهذا ما أكدته نتائج دراسة السناك والتي أظهرت وجود علاقة إيجابية للقيادة الأخلاقية (Mesut Sagnak: ٢٠١٧، ١٢) وسلوك القادة الأخلاقيين بوساطة الثقافة الأخلاقية والسلامة النفسية.

موضوع القيادة يعد من أهم الموضوعات بل وأبرزها في عالم الإدارة الحديثة، حيث إن القيادة باتت المقياس الذي تعتمد عليه نجاح المنظمة فإن معظم نجاحات أو الفشل في المنظمة تعزى إلى كفاءة القيادة أو فشلها، كما أنها تعد المحك الأساسي الذي من خلاله تحقق المنظمة أهدافها، فهي تمتلك القدرة على التنسيق بين العديد من المكونات الأساسية للمنظمة والجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للعملية الإدارية ومن أجل أن تصل إلى مستوى التكامل والشمول بين مدخلات العملية الإدارية وذلك من أجل تحقيق أهدافها، لذا فلا بد من العمل على تطوير الأنماط القيادية التي تصل بطاقة الإنسان إلى أن تكون سابقة للواقع ومتطلعة للمستقبل، وبهذا فتعد القيادة محورا رئيسيا للعلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، ولها تأثير مباشر وقوي على الإنتاجية لاعتبارها هدف أسمى تعمل كافة المنظمات على تحقيقه بأعلى كفاية وجودة ممكنة (بوراس، ٢٠١٤).

والأخلاق منطلق رئيس ومهم لحياة المجتمعات ومؤسساتها ووظائفها، حيث تركز كل مهنة إلى أخلاقيات تنظم وتوجه السلوك العام لأعضاء المهنة مع بعضهم البعض ضمن إطار تلك المهنة ومع غيرهم من الموظفين في مجالات المهن الأخرى والتي تتفق وقيم المجتمع (حمادنة، ٢٠١٣).

وبانت أخلاقيات الإدارة من المواضيع التي اهتمت بها المؤسسات على اختلافها، انطلاقاً من وجوب الالتزام بالقيم الأخلاقية والقدرة على إدارة المنظمة بسلوكيات أخلاقية ودوره وكنماذج يحتذى بها في العمل، فالقيادة الأخلاقية تبدأ من ممارسة القيادي للقيم الأخلاقية المتمثلة بالعدالة والنزاهة والموضوعية والأمانة في أداء الواجبات وفي تقييم العاملين في المنظمة وصادق وجدير بالثقة (Brown and Marie. 2010).

فالقيادة الأخلاقية يتم استنباطها من القيم الأخلاقية وتقوم على تقديم المساعدة والعون للآخرين، وتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم والتعرف على الأفراد والمساعدة في تقديم الرفاهية لهم (Mcgee Cooper, 2013)

، فلا بد من أن يكون للقائد قيادة أخلاقية بإمكانها أن تثبت في الهياكل الجامدة روح الحياة من خلال إشعار كل موظف فيها بأنه عضو مسئول عن جماعة تعمل معاً لتحقيق هدف معين في المؤسسة، حيث إن الحياة في أي مؤسسة لا تأتي من الهيكل الذي تستند عليه وإنما تعتمد بشكل أساسي على خصائص القيادة حيث هذه القيادة يفترض أن تصدر قراراتها بكل يسر وسهولة دون تكليف، فالقيادة القدوة هي التي تتناول الأمور بقوة ليس فيها شدة ولين ليس فيه ضعف وتتمكن من غرس الفضائل الحميدة في نفوس المرؤوسين وتخلق الروح الجماعية للتعاون فيما بينهم، وتحترم الآخرين وتخدم المصلحة العامة لأنها اكتسبت هذه الأخلاق من رؤسائها ويتعلمها المرؤوسين (العرايضة، ٢٠١٢) .

مفهوم القيادة الأخلاقية:

يقصد بالبعد الأخلاقي بأنه التصرف بأسلوب التعامل المبني على المبادئ والإنسانية، من عدل وعدم التفرقة وتقديم الصدق والشفافية مع الآخرين على تحقيق المصالح الشخصية أو العامة (الزيناتي، ٢٠١٤).

يعرف (Sagnak:2017، 22) الثقافة التنظيمية الأخلاقية بأنها : "التفاعل بين أنظمة الرقابية للسلوكيات الرسمية وغير الرسمية التي تؤدي إلى السلوك الأخلاقي والسلوك غير الأخلاقي"، ويمكن تعريفها بأنها: مجموعة من القيم والمبادئ الأخلاقية التي تحكم سلوك فرد داخل المنظمة. وتتمثل الثقافة في مطابقة رؤية المنظمة مع رؤية موظفيها، حيث تدعم قيم ومعايير المنظمة التصرفات التي تتفق مع الرؤية الأخلاقية، ومن ثم يتجسد المنظور الأخلاقي في كيفية أداء المنظمات لعملها.

يرى (Ponnu & Tennakoon, 2009,21p) : "القيادة الأخلاقية بأنها بيان السلوك العملي الملائم طبيعياً عن طريق التصرفات الفردية والعلاقات التفاعلية، وتحسين سلوك العاملين عن طريق التواصل معهم واتخاذ القرارات".

يعرف يارموديان (Yarmohammadian ٢٠١١) القيادة الأخلاقية بأنها صورة من صور القيادة التي تمكن القائد من السير في الوجهة السليمة نحو الشراكة في القيم الأخلاقية مع العاملين.

ويرى ليمي يور (Lim Li yur, ليمي يور 2012:12) بأن القيادة الأخلاقية تنال قدر من الاهتمام في الأنظمة والمؤسسات التربوية، وذلك لأنها تهتم بالكثير من العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسة فهي قيادة قادرة على نقل الرؤية والقيم للموظفين وقادرة على تجسيدها في السلوكيات القيادية التي يمارسها القائد نحو الموظفين.

ومن خلال ما سبق تعرف الدراسة القيادة الأخلاقية بأنها :عدد من الأفعال التي يقوم بها رؤساء ومشرفين الأقسام في المنظمة نحو العاملين عن طريق بعض الأساليب المناسبة الأخلاقية والقيم والمبادئ الأخلاقية المتمثلة بالنزاهة والعدالة والشفافية.

أهمية القيادة الأخلاقية:

تكمن أهمية القيادة الأخلاقية في المنظمة في مدى تأثيرها في الكثير من المجالات مما يجبر المنظمات على الالتزام به وتوجيهه كتعزيز مصداقية المنظمة مع المرؤوسين، وتزويد المنظمات بالربح والمساعدة في تحسين

عملية صنع القرارات، وإيجاد المصادقية بين المنظمة والمجتمع، والمحافظة على المجتمع والبيئة بمستوى أكبر من القوانين والأنظمة (حمائل، ٢٠١٢، ص ٨٢).

يشير (Stiab & Maninger, 2012) إلى أهمية القيادة الأخلاقية لدى الرؤساء والمشرفين في المؤسسات حيث إنها تعمل على تعزيز الفهم والإدراك العملي عن طريق اللجوء لعدد من التصورات والمفاهيم العملية التي تحقق منفعة للمؤسسة أكثر من تحقيق المصلحة الشخصية.

كما ويوضح عابدين (٢٠٠١ المشار إليه في العتيبي، ٢٠١٣، ١٣-١٤) بأن هناك دستور أخلاقي في المنظمات يعمل على تنظيم مهنة القادة ويعود عليهم بالفوائد الإدارية والتي تتمثل فيما يلي:

- العمل على تنسيق العلاقات ما بين العاملين في المهنة الواحدة.
- توجيه سلوكيات الأعضاء الجدد الملتحقين بالمهنة.
- تعيين مستوى مسؤولية الأفراد عما يقومون به وعن نتائجهم، إذ تتاح الحماية الكاملة لأفراد المهنة من تعسف أو اعتداء عليهم.

- تعيين معايير الكفاءة والفعالية في العمل.

- تعيين إطار مهني وفكري وحضاري لأنماط السلوك للملتحقين الجدد.

- العمل على تنمية روح الالتزام والولاء للعمل.

طالما أن القائد الإداري من الدعائم الأساسية للمنظمة، فإن هذا يتطلب الاهتمام بالجانب الأخلاقي لديه، الذي بدوره تصبح المنظمة بلا معنى وبلا قيمة، فالجانب الأخلاقي من أهم جوانب شخصية القائد، وعليه تقوم أخلاقيات المهنة التي هي عبارة عن مجموعة من القواعد والأسس التي ينبغي أن يتمسك بها القائد ويعمل بمقتضاها، وبذلك يكون ناجحاً في تعامله مع العاملين في المنظمة ومجتمعه، وناجحاً في مهنته). لأنها تمكن من اكتساب ثقة العاملين وزملائه في العمل (الخميس، ٢٠١٣، ص ٢٢).

مبادئ القيادة الأخلاقية:

تتمثل مبادئ القيادة الأخلاقية في عدة أبعاد تتمثل فيما يلي (Freakley'and'Burgh') 2000 :

- الأمانة والصدق والإخلاص في العمل القيادي .
- الاهتمام بمبادئ العلاقات الإنسانية عند الأفراد العاملين في المؤسسة .
- يحترم القوانين والأنظمة القائمة في المؤسسة .
- يعمل على تطوير القوانين التربوية بكافة الوسائل المشروعة .
- يبتعد عن انتهاز منصبه لكسب مصلحة شخصية .
- يحافظ على المستوى المهني لديه ويسعى لتطويره .
- يحترم كافة الاتفاقيات والعقود في المؤسسة ويلتزم بها .

وأضاف عابدين (٢٠٠١ المشار إليه في العتيبي، ٢٠١٣، ص ١٥-١٦) .

من مبادئ القيادة الأخلاقية والمتمثلة في:

- النزاهة والشفافية في العمل: والتي تأتي لتتسجم مع المبادئ الإنسانية

- المسؤولية: وهي تحمل القادة مسؤولية الأعمال والنتائج المتوقعة لتلك الأعمال والتي تتضمن أن تتوافق مع المبادئ الإنسانية السامية وتشتمل المسؤولية على ما يلي:
 - أ - القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية.
 - ب - الاعتراف بحالات الفشل ومواطن الأخطاء.
 - ج - تحمل المسؤولية لخدمة الآخرين.
- العدل: فمن الأخلاقيات أن يحرص القائد على العدل ويعمل بروحه ويؤثر على العاملين ليكون أقرب إليهم.

- الاتزان الانفعالي: والذي يساعد القادة على التفاهم مع العاملين في المؤسسة .

وترى الدراسة أن القائد الذي يتمتع بالأخلاق هو الذي يضع المبادئ الإنسانية في تعاملاته مع الآخرين والتي من الممكن أن تورث فيها أخطاء، وأنهم يعرفون أن سلاحهم السري لاستمرار الأداء الشخصي هو إتباع المبادئ الإنسانية السامية للوصول إلى مستوى الذكاء الأخلاقي في العمل، وإدراكهم أن هذه المبادئ تساهم وبشكل مفتوح إلى الارتقاء والنجاح سواء على الصعيد العملي أو المهني خاصة فيما يتعلق بصنع القرارات الأخلاقية المتميزة، والتي بدونها قد تتعرض القرارات الأخلاقية للضياع.

ثالثاً: القيادة الملهمة:

تقوم هذه النظرية على نظرية القائد الملهم الذي يملك جاذبية شخصية وشخصية استثنائية تؤثر بشكل كبير على التابعين، وتؤكد على أن هناك رجال عظماء بسبب ما يتصفون به من قدرات ومواهب غير عادية، وهذه القيادة الإلهامية التي تحقق التغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية وتتحرك من خلال معايير وشروط مادية ومعنوية (السويدان والعدولي، ٢٠١٥، ص: ٣٤).

يقول " (Warren Bennis) القيادة هي القدرة على ترجمة الرؤية إلى واقع ملموس"، فالقادة هم أولئك الأفراد الذين يسعون إلى إلهام الناس والتأثير بهم من خلال رؤيتهم الخاصة ومهارات شخصيتهم الكاريزمية، وبالتالي فإن القائد الملهم هو القادر على استخدام رؤيته في تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية، هو من يتلمس أرواحهم ويدرك قدراتهم المميزة، باختصار هو ذلك الشخص الذي يتمتع بالرؤية والتفكير بشكل استراتيجي وخارج الصندوق، وهو من يمتلك القدرة على التأثير في من حوله من خلال شخصيته بدلاً من أي سلطة خارجية.

ولأن هذا النوع من القيادة يتطلب من القائد أن يكون ريادياً، اجتماعياً وقادراً على التأقلم مع التغيير، فإنه يمثل تحدياً له يكمن في استكشاف أفضل ما يمتلك كل شخص من أفراد فريقه، والمواءمة بينهم لتحقيق رؤية مشتركة وهدف أسمى يخدم مصلحة الجميع.

عناصر القيادة الملهمة: -

(الثقة بالنفس - التوجه الاستراتيجي - إدارة التغيير - القدرة على تمكين العاملين)

كفيع يمكن للقائد أن يكون مُلهماً قادراً على العمل من خلال الخيال والبصيرة والجرأة، لقد نشرت جامعة فرجينيا ورقة عمل للباحثة (Monica Patrick) تحدد فيها الخصائص الرئيسية التي تميز القائد الذي يُلهم فريقه للوصول إلى الهدف الأعظم، يمكن تلخيصها فيما يلي:

قائد متواصل جيد

القائد المُلهم هو من يمتلك مهارات التواصل الجيد، ولديه القدرة على التعبير عن أحلامه وأهدافه وإيصالها لأفراد فريقه، فهو المستمع الجيد والنشط للأداء والأفكار الأخرى حتى المختلف منها، بالنسبة له فإن التواصل الفعّال لا يكون أحادي الجانب بل أساسه المشاركة في الرؤية المستقبلية، لذلك هو يساعد فريقه على تحقيق رؤيتهم الخاصة وأهدافهم الشخصية ودمجها في الهدف الأكبر.

قائد كاريزمي

وبما أن القائد المُلهم هو شخص يمتلك بصيرة ثابتة ولديه بصمات ساحرة على من حوله، فلا شك أنه يمتلك الكاريزما، ويُعرف قاموس (Merriam-Webster) الكاريزما بأنها الجاذبية الشخصية التي يتمتع بها القائد والتي تُمكنه من جذب واستقطاب ولاء وانتماء فريق العمل، إنها الجاذبية الطبيعية التي ترسم الطريق أمام الناس اتجاه القائد وتغرس الحماس لطريقة عمله، ومع أن هذه الصفات يمكن أن تكون فطرية إلا أنه من الممكن اكتسابها وتنميتها أيضاً.

قائد منظم

يمتاز القائد المُلهم عن المدير بحسن الإدارة والتنظيم، فهو لا يقوم بإدارة العمل فقط، بل يقوم به بالشكل السليم أيضاً، فيتابع سير العمل بنفسه ليكون الموجه والمنظم الذي يبدع في إدارة الفريق، يوزع المهام ويفوض المسؤوليات ضمن تفعيل تسلسل المهام والمسؤوليات، قوته تكمن في تفكيره فهو منطقي عقلاني ومنظم، وهو من يسخر كل الإمكانيات والطاقات الموثوقة في فريقه لتطوير المؤسسة التي ينتمي إليها ولتحقيق رؤيته للصورة الكبيرة.

قائد جريء

هو من يمتلك الجرأة اللازمة لاتخاذ القرارات المصيرية لأنه يؤمن بما يعمل ويعمل ما يؤمن به، هو المبادر الصادق والجريء الذي يتخذ القرارات بذكاء، هذا النوع من القادة يتميز بالإبداع فيبدأ بالقليل للوصول إلى الكثير، إنه على استعداد للمغامرة على أن تكون هذه المغامرة مدروسة.

قائد مخطط استراتيجي

القائد المُلهم هو مخطط استراتيجي بارع فهو كلاعب الشطرنج يخطط بهدوء وبتفكير عميق قبل البدء بالتنفيذ، فيحدد رؤيته المستقبلية للمؤسسة، وكيفية العمل على تحقيقها، ينظر دائماً نحو المستقبل، ويصمم الاستراتيجيات اللازمة والتي توصله إلى تحقيق رؤيته في نهاية المطاف.

القائد الفعال هو من يتمكن من تعزيز تلك الصفات القيادية لديه، ويدرك أن القيادة لا تتجح إلا مع ومن خلال الناس، وهو القادر على إدراك التغييرات المحيطة، فالتغيرات الديناميكية في بيئة العمل اليوم تملي على القادة الانخراط مع أفراد الفريق لتحقيق الرؤية المهمة، وكما يقول (Hubert Humphrey) أن تكون واقعياً

هو أن تكون ملهماً وصاحب رؤية"، فالقيادة الفعالة هي التي تلهم وتحفز وتحمس فريق العمل فيصبح ملتزماً بتحقيق هذه الرؤية.

ونحن ندخل الألفية الثالثة، هنالك العديد من القادة الذين يمتلكون رؤية جديدة في جميع الميادين وفي جميع أنحاء العالم، اليوم، كل واحد منا يمكن أن يكون قائداً أكثر فعالية في مجاله، لكن علينا أولاً أن نكون على استعداد لاتخاذ زمام المبادرة والالتزام بتحقيق ما نؤمن به، علينا أن نكون على استعداد للمغامرة. لعبت القيادة الملهمة دوراً في التاريخ الإنساني في تنوع أحداثه ضمن زمان ومكان وتباين الحضارات ونشوتها أو تدهورها. التاريخ الإنساني حافل بالأفراد الذين تجمعت لديهم صفات الزعامة والقيادة والبطولة مما جعلهم يقومون بقيادة الجماهير وصناعة التاريخ ومعالجة البني الاجتماعية والقيم المعرفية وتغيير مصير الأمم وتوقف عجلة الزمان وتحوير خصائص المكان وتبدل الأنماط الثقافية للمجتمعات ، لقد أطلق على هذا النوع من القيادة (الكارسميا) وهي كلمة يونانية تعني (الرحمة الإلهية) ، وأول من نشر وعمم هذا الاصطلاح السوسولوجي الألماني (ماكس فبر) الذي اعتبر (الكارسميا) قوة منحها الطبيعة للقلّة المختارة وإن القائد الكارسمي يمتلك قوة روحية مستمدة من الله وإن ما يقوم به ناتج من وحي الله وإلهامه ، ويعمل على فرض الطاعة والالتزام على أتباعه خلال فترة معينة من الزمن.

سمات القيادة الملهمة

- القدرة على ابتكار الأفكار المعقدة
- استعمال الرموز والاستعارات بكثرة.
- تمتعهم بقدر كبير من التفاؤل والايجابية.
- الرغبة في التجديد والبحث عن الجديد.
- الثقة العالية بالنفس، والإحساس بامتلاك الحكمة.
- الرغبة في السيطرة والتأثير على الآخرين.

وتري الدراسة أن الهدف من القيادة هو صنع أكبر عدد من القادة وليس التابعين فهذه هي الطريقة الوحيدة لتغير العالم والقائد العظيم هو الذي يدرك نقاط ضعفه قبل نقاط قوته ليسعي لتطويرها باستمرار ويكون مؤهلاً لكي يتبعه الآخرون.

رابعاً: القيادة الخادمة

رغم كثرة النظريات والتوجهات القيادية والدراسات التي تتناول موضوع القيادة، إلا أنه لا توجد وصفة سحرية تصلح للعمل المؤسسي في جميع الأزمان ومختلف الظروف، خاصة في أوج التطورات والتحديات والتغيرات المتلاحقة في بيئات العمل، وهناك مؤشر واضح يؤكد ذلك والذي يتمثل في غزارة الأبحاث والكتب التي تناولت المواضيع المتعلقة بمفهوم القيادة، لذلك فإن النظريات والتوجهات القيادية التي تصلح لبعض المنظمات لا توائم منظمات أخرى، أو لنفس المنظمة في أزمان وظروف أخرى، ورغم أن بعض المنظمات يمكن أن تنمو في ظل القيادة الاستبدادية بناءً على روتينية الأعمال وغزارة العمالة وقلة فرص العمل البديلة للعاملين، إلا أنه في كثير

من المجالات يجب أن يتم إتباع الأنماط الإدارية التي تراعي الجوانب الإنسانية، والشخصية، والمهنية للمرؤوسين، وذلك بسبب ندرة العمالة أو اشتداد المنافسة وكثرة الطلب عليها (غالي ودهليز، ٢٠١٥).

مفهوم القيادة الخادمة

عملت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية على معالجة الصراعات القائمة بين قيادات المنظمات والعاملين فيها، وذلك بناءً على ثقافة الربح والخسارة وليس ثقافة الربح والربح، وإن القيادة الخادمة ضمن هذا الاتجاه قامت بإعادة الهيكلة لطبيعة العلاقة بين القادة والعاملين في المنظمات، بالإضافة إلى إعادة الترتيب للأولويات، حيث أن في نمط القيادة التقليدية فإنه يتم تقديم المكافآت والخدمات للعاملين في مراحل لاحقة وبذلك بعد إنجاز المرؤوسين الأعمال الموكلة إليهم، وأثبتوا أنهم تحت طوع القيادة وتأثيرها، ولكن في القيادة الخادمة فإن المطلوب بالأساس هو أن تخدم أولاً، ومن ثم تأتي الاستطاعة في القيادة بسهولة وسلاسة بحيث يعبر المرؤوسين عن أنفسهم برغبة قوية في خدمة الآخرين (نجم: ٢٠١٤، ١٨).

إن القواسم المشتركة التي تمثلت في طرح الكتاب والباحثين هو الاتفاق على مكونات القيادة الخادمة، كما هو الحال مع أي نمط قيادي آخر، حيث أن التعريف العملي للقيادة الخادمة متنوع ولديه العديد من الترجمات التي استفاض الباحثون والمفكرون والكتاب فيها طرحها ومنها:

عرفها أبو فراس (٢٠١٦) بأنها: " تبني القائد لفلسفة إدارية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمات، والمبنية على خدمة المرؤوسين مع القيام بممارسة الإقناع والتشجيع على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن الإطار الذي يحتوي فريق العمل ".

يرى بن إبراهيم (٢٠١٣) بأنها: " فلسفة القيادة التي تركز على تطور المرؤوسين والتألق والتوجه بشكل كامل تجاه تنفيذ المهام المنوطة بهم بالكفاءة المطلوبة، بالإضافة إلى إفراح المجال في اتجاه ممارستهم للأدوار القيادية في المستقبل. عرفها باترسون (Paatterson, 2003) بأنها: " القيادة التي يقوم فيها القادة بخدمة المرؤوسين بتركيز كبير، فيمثلوا الهدف الأول بالنسبة لهم، وتكون شؤون المنظمة وقضاياها لهم الثاني.

عرفها لوبي (Lube, 2003) بأنها: " الفهم والممارسة للقيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين قبل مصلحتها، بهدف الارتقاء بقيمة الأفراد وتنميتهم، وترسيخ وتطبيق المفاهيم المنادية بروح الجماعة في إطار العمل، وممارسة الأصالة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة، بهدف تحقيق المصالح المشتركة للأفراد والمنظمة ".

خصائص القيادة الخادمة

كما وأشار عبد الرحمن (٢٠١٤) إلى أن خصائص القيادة الخادمة تتمثل فيما يلي:

• الخصائص الشخصية

ويقصد بها الخصائص التي تتعامل مع القادة، وتبنى عليها نظرية القيادة الخادمة بوصفها أساساً له، وهي عادة ما تهتم بموقف القادة والعواطف والمشاعر والأفكار التي يحملها والتي تنطلق مواقفه وتوجهاته بناءً عليها.

• الخصائص الموجهة نحو الأتباع

ويقصد بها الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته ومن ضمنهم المرؤوسين، وهذه الخصائص تبين الكيفية التي يقوم فيها القائد الخادم بالتعامل مع المرؤوسين مثل الاهتمام بالمرؤوسين وتنكينهم وتطويرهم.

• الخصائص الموجهة نحو المهمات

ويقصد بها الخصائص التي تكون في نطاق المؤسسة والتي تهتم بالفعاليات والنشاطات القيادية، كما وترتكز على مهام القيادات الخادمة والمهارات التي يمتلكها والتي تضمن له النجاح كالرؤية والرسالة ورسم الخطط ووضع الأهداف.

• الخصائص الموجهة نحو العمليات

ويقصد بها خصائص القائد التي تؤثر في كيفية تنفيذ العمليات في المنظمة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وترتكز على مدى قدرة القادة على تطوير نظام كفؤ ومرن مثل النمذجة وبناء الفريق والمشاركة في صنع القرار.

كما وذكر زوهار (Zohar, 2002) العديد من الخصائص الهامة التي يجب أن يتحلى بها الفرد يتم

تأهيله إلى مرتبة القائد الخادم وهي:

- الإحساس العميق بتشابك الحياة وتواصلها في كافة الجوانب.
- المشاركة الفعالة.
- الإحساس بالمسؤولية.
- الاقتناع بحتمية تحقيق النجاح.
- القناعة بأن النشاط والمحاولة والتجربة في إطار العمل ما هي إلا جزء من النسيج الأكبر في محيط الكون والأكثر إثراءً له.

وبناءً على ما سبق فقد اتفقت الدراسة مع الكثير من الخصائص التي تم ذكرها، وتؤكد الدراسة على أن من الصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد الخادم كضرورة العمل لتحقيق الإدارة الإبداعية، من خلال مساعدة العاملين والتعاطف معهم، نظراً لصعوبة الضغوط وكثرة المتاعب التي تواجههم، والذي يتطلب الكثير من الجهد والتفكير المترتب عن القلق تجاه الأحداث المتواترة، كما أكدت الدراسة على خاصية القدرة على إقناع العاملين من خلال القيادة التي تحتم على المجموعة العاملة بها على التوافق في الآراء وعدم التفرد في الرأي نظراً لأهمية الخبرات وتكاتفها في استقرار الأحداث والاستبصار بالمتغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية المستقبلية، هذا وترى الدراسة أن هناك انتفاع مؤكد في حال استخدام السلطة بطريقة مهنية وأخلاقية والمبنية على الثقة بالنفس من قبل القائد بالإضافة إلى ثقته في مرؤوسيه، وبالتالي فإن تلك الخواص تساهم بشكل كبير في تنمية المنظمة والتي لا تخلو أسسها ومبادئها من الاحتياجات المترتبة على هذه الخواص.

أبعاد القيادة الخادمة

من خلال الأدبيات والبحوث العلمية السابقة والتي تعلق بموضوع القيادة الخادمة قام كل من وأين (Wayne)، وتشاو (Zhao)، وهندرسون (Henderson) في عام ٢٠٠٨م بتطوير نموذج للقيادة الخادمة،

وقد عرف هذا الفريق تسعة أبعاد ممكنة وتتعلق بشكل كبير بالقيادة الخادمة، ومن خلال التحليل العلمي والمنهجي قام الباحثين باعتماد سبعة أبعاد وهي (Henderson & Wayne, 2003):

١- المهارات المفاهيمية

وتعني حيازة المعرفة الكاملة عن المنظمة وطبيعة عملها والمهام الموكلة للقيادة الخادمة بحيث يكون القائد الخادم في وضع مناسب من المرؤوسين، ويعمل على تقديم المساعدات والدعم الكامل، بالإضافة إلى تسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين.

٢- التمكين

وتتمثل في تشجيع وتقديم التسهيلات المطلوبة للآخرين خصوصاً من المرؤوسين المباشرين، وذلك من خلال تحديد وحل المشكلات، بالإضافة إلى تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهام المنوطة بالعمل بجودة وكفاءة عالية.

٣- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح

وتتمثل في إيلاء الاهتمام الحقيقي والمكثف لنمو المرؤوسين من خلال توفير وإيجاد الدعم الكامل والتوجيه اللازم لهم، لكي يمتلكوا المهارات المهنية اللازمة لكي يقوموا بالأعمال الموكلة إليهم بطريقة مناسبة وفعالة.

٤- الاهتمام بالمرؤوسين أولاً

وتتمثل في استخدام الإجراءات والعبارات المناسبة والواضحة للآخرين وتحديداً مع المرؤوسين المباشرين، وتلبية كافة احتياجاتهم من انضمامهم للعمل واعتبارها من الأولويات الهامة.

٥- التصرف بأخلاق

وتتمثل في آلية التعامل المبنية على الصراحة والإنصاف والصدق والعدالة في التعامل مع المرؤوسين.

٦- المعالجة العاطفية

وتتمثل في إظهار الاهتمام تجاه الاهتمامات والاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيتها.

٧- الالتزام بتطوير المجتمع

ويتمثل في الوعي الحقيقي تجاه تطوير وتحسين ومساعدة المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في المجتمع.

ترى الدراسة أن هناك الكثير من الأبعاد التي تناولها الكتاب من عدة جوانب، وذلك لأنها الأساس الذي يمكن من خلاله دراسة القيادة الخادمة لدى الرؤساء ومدى تأثير المرؤوسين بها، كما ويعتمد الباحث هذه الأبعاد من خلال ربطها بالجودة الشخصية، لأنه ومن وجهة نظره تتناول كافة العوامل التي تسهم في زيادة الجودة الشخصية، خاصة وأنها أولت السمات الشخصية الكثير من الاهتمام وهي من المطالب الأساسية لتحقيق الجودة الشخصية.

القواعد الأخلاقية للقيادة الخادمة:

إن أي نمط قيادي لا بد أن يتسلح بمجموعة من الأخلاقيات في إطاره العملي، خاصة وأنها تعزز سبل الاحترام مع المنافسين ومع الطواقم العاملة في المؤسسة وكذلك في تعامله مع المجتمع، وأشار بعض الكتاب

والباحثون إلى العديد من الأخلاقيات التي تساهم في إظهار أساسيات القيادة الخادمة العبرية (٢٠١٧) أخلاقيات تعتبرها ذات أهمية في ممارسات القائد الخادم والتي تمثلت فيما يلي:

١. المهارة في تلمس الاحتياجات الملموسة للمرؤوسين والعمل على تلبيةها وتحقيق الرغبات الخاصة بهم.

٢. المشاركة الفعالة للعاملين في صنع القرارات.

٣. التزام القادة الخادمين بالأخلاقيات اللازمة لصنع القرار المهني والأخلاقي.

وترى الدراسة أن أخلاقيات المهنة واعتمادها لها الدور الكبير في نجاح المؤسسة، فهي تؤسس للصورة الجيدة التي يتوقع تكوينها في المجتمع، وفي تحقق الإدارة الأخلاقية تحديداً، وهذا يشكل أهمية كبيرة وتعزيز المسؤولية القيادية تجاه تبنيتها والتعامل بها.

المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة

إن هناك العديد من المبادئ التي يتحتم على القادة إتباعها في حال رغبتهم باتخاذ نمط الإدارة الخادمة كأسلوب لممارسة المهام الموكلة إليهم في إطار المنظمة أو المؤسسة التي يعملوا بها، وعليه فإن هناك محددات التصرف القائد كخادم وليس كقائد متسلط، والتي تتمثل فيما يلي (البداح، ٢٠٠٦):

١. الأمانة:

وتعنى أن يضطلع القائد الخادم بالمسؤوليات والواجبات المنوطة به، وأن يقوم بها بالاعتدال والأمانة التامة، والأفراد مسئولين أمام من يقوموا بخدمتهم سواء كانوا المرؤوسين أو عملائهم، والرؤساء يعاملوا على أنهم مقدمين للخدمات.

٢. الثقة بالنفس والمصادقية والصدق.

٣. القوة وتعني الكفاءة.

٤. العناية والاهتمام والولاء للأتباع

حيث يتم فرض الالتزام بالتصرفات والعمل حسب ما تتطلبه المصلحة العامة للمنظمة، والعمل على دعم وتفعيل الحلول المحلية التي تنبع من الدخل، ورفض التسلط في الرأي الراض للمشورة بهدف فرض رأي شخصي أوحد.

٥. المبادرة:

حيث يجب على المرؤوسين أن يقوموا بعملية الإقناع تجاه ما يتم تقديمه كم خدمات، وإثبات قيمة الآراء والقرارات التي من شأنها المساهمة في رفعة ورتبة العمل في المنظمة وتنميتها.

٦. زيادة فرص الاختبار أمام الأفراد الأكثر قرباً في العمل، بالإضافة إلى إعادة الدمج بين الإدارة وبين سير الأداء في العمل، حيث أن المسؤولية تقع على عاتق الجميع.

٧. أهمية أن تكون قياسات الأداء والضوابط والمعايير في خدمة العدالة الأساسية، ووضع حد للسرية والتكتم.

أهمية القيادة الخادمة

تكمن الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة في قدرتها على استيعاب المتغيرات والأحداث المتسارعة في عصرنا الحالي، حيث أصبح في عالمنا مجالاً أكبر للتنافسية والعولمة، وذلك بسبب التطورات والتكنولوجية والإلكترونية الهائلة، بالإضافة إلى تنامي التنافسية بين الدول في هذا الكثير من المجالات ومنها الإبداعية (الديرية، ٢٠١٧).

إن أهمية القيادة الخادمة تتجلى حين ظهور نتائجها الإيجابية والتي تمثلت فيما يلي (حلي، ٢٠١٦):

١- الأهمية على مستوى المؤسسة

ويعني بذلك تحقيق المستوى المنشود من الأداء التنظيمي في إطار العمل بنمط القيادة الخادمة، والتي تركز على حاجات الناس سواء كانوا أتباع أو مستفيدين من أعمال المؤسسة.

٢- الأهمية على مستوى التابعين

وتكمن الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة في كونها مهتمة بدرجة كبيرة بالدرجة الأولى بالمرؤوسين، بحيث تحقق لهم احترام ذواتهم الإنسانية، وتمنحهم الحرية والاستقلالية، بالإضافة إلى أنها تعترف بالإنجازات والجهود التي يقدموها في سبيل المصلحة العامة للمؤسسة والتي تقيم أعمالهم وتتعاطف معهم.

٣- الأهمية على مستوى المجتمع

وتبرز أهمية القيادة الخادمة في كافة مستويات المجتمع كونها تتادي بالفضائل الإنسانية والمهنية التي تحتاجها مختلف المجتمعات.

بالإضافة إلى ذلك فإن هناك مجموعة من النقاط التي تبرز الأهمية الكبيرة للقيادة الخادمة، وتمثلت فيما يلي (العجمي، ٢٠٠٨):

١. تعمل كحلقة وصل بين المرؤوسين والخطط والتصورات والقراءات المستقبلية للمؤسسة.
 ٢. تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.
 ٣. تقوم بنشر المفاهيم والمبادئ الإيجابية في المؤسسة وتحاول أن تلقي بالمفاهيم السلبية جانباً.
 ٤. تقلل من نسبة المشاكل الناشئة في مجال العمل، وتساهم بقوة في وضع الخطط اللازمة للمعالجة.
 ٥. تولي الكثير من الاهتمام بالعاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى حرصها على تدريبهم وتنميتهم.
 ٦. تواكب المتغيرات والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتوظفها وتطوعها بطريقة مناسبة لتحقيق المصالح والأهداف المنشودة.
 ٧. تشكيل كوادر قيادية بالتدرج بهدف الاستفادة من فاعليتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك عن طريق إرضائهم والتفاني في تلبية احتياجاتهم ومطالبهم.
 ٨. ترفع مستوى الثقة والطمأنينة والاحترام بين القائد والمرؤوسين.
- وتشير الدراسة إلى أن أهمية أي شيء تتبع من خلال ما يحققه من نتائج، فالقيادة الخادمة تعتبر كأى نظرية أخرى لا يمكن اعتبارها مهمة إلا من خلال تقديمها شيئاً مهماً، وتبرز أهمية القيادة الخادمة كونها من

الأسس المطلوبة والفعالة التي تساهم في تحقيق جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات والمنظمات الإعلامية وما ينطلي على ذلك من جودة على كافة العمليات والمخرجات من هذه المنظومة، حيث أن ما تقدمه القيادة الخادمة من نتائج ملموسة وإيجابية للمرؤوسين في مجال عملهم في المنظمات والمؤسسات الإعلامية من خلال الاستخدام للتأثير الإيجابي الأمثل والمتمثل بالإقناع بدلا من القوة والتسلط، كما وأن للقيادة الخادمة مقدره ومرونة كبيرة في التعاطي مع المتغيرات المتسارعة والاستجابة للتطورات المعرفية الهائلة التي تتواتر في عالمنا اليوم.

فوائد القيادة الخادمة

الإلتباع المتقن لنمط القيادة الخادمة يعني بأن القائد يخطط لخدمة المرؤوسين أولاً، ووفقا لما نادى به جرينليف فإن الكثير ممن القيادات الناجحة لا يتم الاعتراف بهم، إن نمط القيادة الخادمة يبقى القائد الخادم متوارياً عن الأضواء وبالتالي يسمح لمرؤوسيه بتحقيق التقدير، وهذا ما يحقق المستويات العالية من المعنويات عند المرؤوسين، ما يحسن من أدائهم وإنتاجيتهم وفق ما تمليه المصلحة العامة للمؤسسة، وبعد الاطلاع على المراجع والبحوث والدراسات السابقة نرى أنها استفاضت في إجمال فوائد القيادة الخادمة وأثرها على مجال العمل وتمثلت فيما يلي (غالي ودهليز، ٢٠١٥):

١- تطوير المنظمة

إن نقاط القوة الأساسية في نمط القيادة الخادمة هي مدى مساهمتها في تطوير المنظمات، حيث يتجه القائد الخادم من الأنماط القيادية التقليدية التي تكون مبنية على مركزية السلطة والتفرد في القرار وتلقين المرؤوسين ما يجب عليهم فعله إلى اتجاه آخر، حيث يقوم القائد الخادم بتحويل المرؤوسين بالقيام بالمهام المرتبطة بالعمل وإلهامهم، وهذا ما يحتاج إلى الجهود الجماعية، وينعكس ذلك بالإيجاب على نتائج العمل والتي تكون أعظم وأثمن من الجهود الفردي، فإنه على حد قول إدوارد ديمينج وهو أحد أشهر رواد إدارة الجودة الشاملة بأن " العملة الأكثر قيمة لأي منظمة أو مؤسسة هي المبادرة والإبداع من الأعضاء، فكل قائد لديه مسئولية أخلاقية جليلة تهدف إلى تطوير المرؤوسين إلى أقصى حد ممكن، وهذا ما تنادي به القيادة الخادمة".

٢- تطوير الموظفين

القيادة الخادمة لا تلقي بأهداف المنظمة على عاتق المرؤوسين، بل على النقيض من ذلك يقوم القادة ببذل كل الجهود واستثمار الوقت في مساعدة المرؤوسين على معرفة نقاط القوة والضعف لديهم، كما أن القيادة الخادمة تساعد المرؤوسين للوصول إلى أقصى الطاقات الجسدية والفكرية، وبهذا فإن المرؤوسين يصلوا إلى التوازن في حياتهم، كما أن القائد الخادم يقوم بالنظر إلى مصالح الآخرين وبيدي الصبر والتسامح مع عامله، مثل هذه الصفات في القيادة الخادمة تؤدي إلى خلق حالة عامة من الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي لدى المرؤوسين، كما وتساهم في تطوير رأس المال البشري في المنظمات والمحافظة عليه (Nayab, 2011).

٣- بناء الفريق

من خلال إتباع نمط القيادة الخادمة في مجالات العمل، فإن القائد يدرك بأن الأسلوب المتغرس في العمل والقائم على الهرمية يؤدي إلى زيادة الاغتراب والمشاكل لدى المرؤوسين، وفي خلاف ذلك فإن أسلوب القيادة الخادمة يؤدي إلى نتائج جيدة ومرضية لكافة الأطراف العاملة في المؤسسة، حيث أن القيادة الخادمة

تقوم بمساعدة كافة الأطراف في مجال العمل بهدف الانتفاع من مساهماته المتمثلة في المهارات والخبرات في أداء الأعمال الموكلة إليه، وهذا النوع من القيادة يؤدي إلى بناء فريق عمل متكامل وبناء، حيث يقوم كل مرؤوس بعرض المهارات التي يمتلكها، ويسمح له بالتعاون بشكل فعال وحيوي مع باقي أفراد فريق العمل (Duggan, 2015).

٤- الإنجاز

القائد يقوم بتحديد المعايير العالية لنفسه وللمرؤوسين، ومن جهة أخرى بإتباع نمط القيادة الخادمة فإن القائد يقوم بإشراك جميع أعضاء الفريق في وضع الأهداف والغايات، فكل فرد في مجموعة العمل لديه صوت في اتخاذ القرار، إضافة إلى ذلك فإن القائد الخادم يقوم بخلق أجواء إيجابية نحو القيم، وهذا النمط القيادي يقوم بالسماح لمرؤوسيه بوضع المؤشرات المتعلقة بالأداء الخاص بهم، مما يعطي للمرؤوسين الكثير من الصلاحيات التي تلزم للقيام بإجراءات تغييرية تؤدي في المحصلة إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها على المدى البعيد (Duggan, 2015).

٥- التغيير

إن إدارة التغيير على نحو ذو فاعلية تنطوي على إقامة رؤية مستقبلية، وإتباع نمط القيادة الخادمة عليك تحديد المهام والأهداف للمنظمة وذلك بناءً على وجهات النظر لدى المرؤوسين، ما يعمل على تمكينهم من الإدارة الجيدة لحياتهم المهنية بشكل فعال، وهذا ما ينقل الشركة إلى نمط جديد في العمل بحيث يكون المرؤوسين أكثر ولاءً، وبالتالي أكثر إنتاجية ورضا، ما يساهم في تحقيق ميزة للمنظمات على المستوى التنفيذي في المجال الإعلامي (Duggan, 2015).

٦- الرضا

عندما يكون عمل المرؤوسين في إطار القيادة الخادمة، فإنهم بشكل جماعي يهدف تحقيق المصلحة العامة للجميع، وهذا ينعكس بالإيجاب على معدل الرضا، حيث أن كافة الاحتياجات المتعلقة بالمرؤوسين يتم تلبيتها، ومشاركتهم في عملية صنع واتخاذ القرارات، كما أن القائد الخادم يضمن بشكل كبير ذلك عبر الاستماع لما لديهم من آراء (Duggan, 2015).

٧- خدمة المجتمع

تعد الخدمات المقدمة للمجتمعات من المبادئ الأساسية للقيادة الخادمة، حيث أنها تساهم في التأسيس الثقافي لمعنى خدمة المجتمع، وذلك داخل إطار العمل أو خارجه (Liden et al, 2008)، كما وتبرز أهمية القيادة الخادمة على المستوى المجتمعي والمهني، كونها تنادي بالأخلاقيات التي تنادي بها المجتمعات في ميادين العمل.

وترى الدراسة أن في كل النظريات هناك مجموعة من العناصر وأخرى من المعارضين لهذا النمط، وكل منهم يسوق الحجج والآراء التي يتبناها، فالقيادة الخادمة أبعد ما يكون عن هذه التصورات، القيادة الخادمة يمكنها أن تكون شديدة الهرمية في التفكير، وفي قمة الاستبداد عن تعلق الموضوع بجانب معين يمس أهداف المنظمة ورسالتها وقيمها ومعاييرها ومحاسبتها، فالقيادة الخادمة لا تسمح بتنازل القائد عن مسؤولياته القيادية

المتتمثلة في تحديد المهمة والرسالة، ووضع القواعد والمبادئ التي تحكم التصرفات والسلوكيات، حيث أن القيادة الخادمة لا تقوم بالتفويض أو التصويت الديموقراطي تجاه تلك الجوانب، وفي غير تلك الجوانب فإن القيادة الخادمة تقوم بتوفير كل الإمكانيات لخدمة الموظفين والتجاوب معهم وتلبية احتياجاتهم الحقيقية وتلبيتها، بحيث يمكنهم أن يكونوا على أفضل حال لإنجاز المهام الموكلة إليهم بالفعالية والكفاءة المطلوبة.

المبحث الثاني: مفاهيم وأبعاد وخصائص الجودة الشخصية

مقدمة:

الجودة في اللغة:

أصلها الاشتقاقي: (ج و د) وهو أصل يدل على كثرة العطاء (ابن فارس 1991، ٤٩٣) وجاد الشيء: أي جوده أي صار جيداً، وأجاد: تأتي بمعنى أتى بالجيد من القول والفعل، ويقال: أجاد فلان في عمله وأجود وجاد عمله (ابن منظور 2003: 254,255) والجيد ضد الرديء.

الجودة من ناحية لغوية يتضح أنها تتضمن: الأداء الجيد والعطاء الواسع المستمر الذي يتصف بالروعة والجمال. عرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي أنها: "أداء العمل الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل مره مع الاعتماد على تقييم المستفيد بمعرفة مدى تحسن الأداء". والجودة طبقاً لتعريف منظمة الايزو العالمية (تعني "الوفاء بجميع المتطلبات المتفق عليها بحيث تنال رضا العميل، لا ويكون المنتج ذو جودة عالية وتكلفة اقتصادية معتدلة".

تعريف الشخصية

يمكن تعريف الشخصية من المفكرين والباحثين وعلماء النفس ومن أهتم بتعريف الشخصية وتقسيمها إلى عدة مصنفات ومن أهم هؤلاء أبقراط، وأرسطو، وفرويد، يونغ أدلر، إريكسون، ألبورت كاتل، منهم من اعتقد ان الاختلاف في الشخصيات بين بني البشر يرجع إلى اختلاف نسب ما وصفه بالسوائل الحيوية الأربعة مثل أبقراط ومنهم من فسر تحليل الاختلاف في الشخصيات حسب قسماات الوجه والبناء الجسمي للشخص مثل أرسطو. أما فرويد: فقد حلل شخصية الإنسان بصراع بين الأنا السفلى والأنا والأنا العليا.

أهم ما ذكر عن تعريف الشخصية: الشخصية عبارة عن مجموعة من أساليب التفكير والتصرف واتخاذ القرارات والمشاعر المتأصلة والفريدة لشخص معين. وأخيراً عرفت الشخصية في حقل علم النفس بشكل عام بانها: عبارة عن الخصائص الجسمية والوجدانية والعقلية والنفسية التي تعين الفرد وتميزه عن غيره فلكل شخص شخصية تخصه دون سواه) وإن عاملاً الوراثة والمجتمع المحيط بالفرد من أهم العوامل التي تبني شخصية الإنسان).

أولاً: مفهوم الجودة الشخصية

تعد الجودة الشخصية من المفاهيم الحديثة التي حاولت الجمع بين مبادئ الجودة العملية والسمات الشخصية للأفراد، وعرفها د. رانجيت سينج مالهى بانها المستوى الذي يعبر عنده الشخص عن سماته الشخصية الإيجابية، والكيفية التي يبني بها علاقات إنسانية جيدة، ويقدم مستوى متميز في العمل (مالهى: ٢٠١٦،

٥) ، والجودة الشخصية تشمل أيضاً جودة التخطيط الذاتي وتحديد الأهداف القصيرة والبعيدة المدى، ورسم الطريق الملائم لتحقيقها مع محاولة التغلب على التحديات بذكاء، واستثمار كافة الموارد المتاحة واستغلال الفرص الممكنة، بل وخلق سبل لفرص جديدة ومُلهمَة (اليحوى :2012، ٣٦).

الجودة الشخصية: هي الدرجة التي يعبر عنها الفرد عن سمات شخصية إيجابية ويمارس علاقات إنسانية جيدة ويُظهر أداءً متميزاً في العمل. وأهم سمة في الجودة الشخصية هي تقدير الذات الذي يصنع الجانب الأكبر من شخصية الفرد وقدراته. (رفاعى:2013، ٥١) . وأيضاً عرفت الجودة الشخصية بأنها هدف متحرك، بل هي عملية مستمرة لتحسين الذات وهو أمر بالغ الأهمية في الحفاظ على تعزيز الجهود لكل من يطمح للوصول بإذن الله إلى معالي الأمور في حياته كله (ماكديرموت وجاجو :٢٠١٦، ٢٣) .

كما عرفت على إنها التحلي بروح المبادرة والمرونة، والقدرة على التكيف مع التغيير وممارسة المسؤولية الشخصية بشكل كامل مع قدرة الفرد على إدارة الوقت بنجاح، والسعي المتواصل لتحسين ذاته. ويقول **جون جليمور** أبرز سمة تميز الشخص عالي الإنتاج عن غيره هي تقدير الذات. بصيغة أخرى الجودة الشخصية هي التجديد الذاتي والتحسين المستمر في جميع جوانب الحياة المختلفة. الجودة الشخصية هي مفهوم شامل لتطبيق الجودة في جميع جوانب حياة الفرد، وتشمل الأبعاد التالية: الجودة الدينية، الجودة الفكرية، الجودة الذاتية، الجودة الصحية، وجودة العلاقات. وهي الحالة المثالية التي يصل إليها الفرد ليصبح عضواً فاعلاً في مجتمعه، يسعى لتحقيقها من خلال التحسين المستمر لذاته ولأدواره في المجتمع؛ مما ينتج عن ذلك شعور عالٍ بالرضا والسعادة .

والجودة الشخصية هي أساس الجودة المؤسسية، فالمورد البشري هو من أهم عوامل نجاح المؤسسات المختلفة سواء كان ذلك في موضع قيادة أو في موضع التنفيذ، حيث يقع على عاتقه الحمل الأكبر في تحقيق أهداف المؤسسة واستدامتها، لذا فإن الاهتمام بالجودة الشخصية والتحسين المستمر للذات والعمليات والأدوار يؤدي إلى درجات عالية من الجودة الوظيفية، وبالتالي تحسين جودة الأداء المؤسسي وتقليل نسبة الأخطاء والعيوب وزيادة الإنتاجية (مهدي :٢٠١٣، ١٢) .

ثانياً: تعريف مختلفة للجودة الشخصية من مجموعته من الخبراء أبرزهم:

ديمنج ادوارد- :إن الجودة الشخصية تسمح لنا لكسب السيطرة على العيوب وتحديد الجوانب الايجابية وتجنب المشاكل او نقاط الضعف وهذا يعني أننا سوف نعمل بنسبة أكبر بكثير من وقتنا الماضي وبراحة نفسية، ووجود تحسن كبير في حياتنا بشكل عام.

- قال خبير الجودة العالمي **رانجتسنيك ماهي** " :الجودة الشخصية " إنها تعتبر مطلباً مهماً في إتقان أي عمل، لافتاً إلى أن معظم الناجحين في الحياة طبقوا الجودة الشخصية ووصلوا إلى المعالي من خلالها.

جون غليمور: الجودة الشخصية تعنى أن السمة الأكثر بروزاً في الفرد أنه متميز للغاية عن الآخرين ، و كما يقول جون جليمور أيضاً" : أبرز سمة تميز الشخص عالي الإنتاج عن غيره هي تقدير الذات.

تري الدراسة أن الجودة الشخصية هي تأهيل الأفراد وبناء قدراتهم النفسية والشخصية والوظيفية من أجل إكسابهم صفات شخصية إيجابية والدرجة التي يعبر عنها الفرد عن سمات شخصية إيجابية، ويمارس علاقات إنسانية جيدة ، وتحقيق تواصل فعال ، و يُظهر أداءً متميزاً في العمل من خلال تعزيز ثقتهم بأنفسهم ورفع

مستوى تقديرهم لإمكاناتهم ، وإدراكهم لها وتوظيفهم لتلك الإمكانيات بفعالية وإتقان بما يسهم في إحداث التحسينات المستمرة على الفرد نفسه و أهم سمة في الجودة الشخصية هي تقدير الذات الذي يصنع الجانب الأكبر من شخصية الفرد و قدراته.

ثالثاً: فوائد الجودة الشخصية:

إن الجودة الشخصية هي أساس الجودة المؤسسية، فالجودة الشخصية تؤدي إلى سلسلة من تحسينات الجودة المترتبة على بعضها البعض داخل الشركة أو المؤسسة (داغستاني: ٢٠١٣، ٥)، تؤدي المستويات المتزايدة من الجودة الشخصية إلى ارتفاع مستويات الجودة بالأقسام وبالشركة ككل، وارتفاع مستويات الجودة بالمؤسسة يؤدي بدوره إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات عالية الجودة واكتشاف الفرد شخصيته وتقييم ما لديه من قدرات ومواهب ومن فوائدها: (جابر : ١١٦، ٢٠١٤)

- السعي لتحسين الذات ووضع استراتيجية للمراجعة والتقييم والتأهيل.
- وضع جدار حماية نفسية وفكرية ضد الضغوط الداخلية والخارجية لتحقيق الاستقرار النفسي .
- اكتساب مهارات التواصل وممارسة علاقات إنسانية جيدة .
- ممارسة المسؤولية الشخصية والانضباط الذاتي .
- القدرة على العمل ضمن فريق والتعاون وتبادل الأفكار مع الآخرين.
- غرس الجودة كأسلوب حياة وتبني القيم والعادات الجيدة.
- خلق روح الإبداع والتجديد والابتكار.

رابعاً: أهمية الجودة الشخصية

المتغير الأساسي في معادلة الجودة هو الناس، فالناس في نهاية المطاف هم الذين يصنعون المنتجات وابتكرون الخدمات الجيدة، وليست التكنولوجيا أو إجراءات الجودة الرسمية. فالناس هم الذين يديرون العمليات ويجعلون الأنظمة تعمل؛ فالعمليات لا تؤدي العمل أما الناس فيؤدونه، باختصار، الجودة تعبير عن تميز البشر، تبدأ الجودة بالفرد لكن الدراسات تشير إلى أن ٥٠% من الموظفين لا يبذلون في عملهم جهداً أكبر مما هو ضروري من أجل الاحتفاظ بوظائفهم وأن ٨٤% من الموظفين قالوا إن بإمكانهم أن يؤديوا بشكل أفضل إذا هم أرادوا ذلك. وهذا يشير إلى أن الناس ينبغي أن يتم تعزيزهم داخلياً كي يؤديوا عملاً يتسم بالجودة (جابر : ١١٨، ٢٠١٤)

تري الدراسة أنه على مستوى الفرد، تؤدي الجودة الشخصية العالية إلى تحسين أدائه في العمل، وتحسين علاقاته بالآخرين، وزيادة شعوره بالإشباع الوظيفي. كما أنها تساعده على خلق انطباع إيجابي أول وصعود السلم الوظيفي بالشركة سريعاً.

خامساً: أبعاد الجودة الشخصية:

تتكامل الجودة الشخصية من خلال أربعة أبعاد رئيسية حددها د. رانجيت سينج مالهى في كتابه (تعزيز

الجودة الشخصية) وهى :

- السمات الشخصية الإيجابية.

- الاتصال الفعال
- الأداء المتميز في العمل.
- العلاقات الإنسانية الجيدة.

وسيتم توضيحها كما يلي:

السمات الشخصية الإيجابية:

تعد السمات الشخصية الإيجابية حجر الأساس لنجاح الفرد، ومدى ما يصل إليه من مكانة اجتماعية، إذا يشير الباحثون إلى أن أصحاب السمات الإيجابية وتقدير الذات العالي أفضل من حيث المكانة الاجتماعية والارتقاء في العمل، ودرجة الرضا عن الوظيفة، مما يظهر قيمة الفرد الشخصية والاجتماعية والأخلاقية والمهنية، ويؤثر على مستوى الأداء في العمل وعلى علاقاته مع الآخرين وكيفية تفاعله مع كل موجودات المنظمة (عبدالعال: ٢٠١٢، ٧٣).

ومن المعلوم أن الفكرة الجيدة عن الذات، والتصور المميز لقدرات وإمكانيات الشخصية، يدعم الشعور بالأمن النفسي، والثقة بالنفس، وتقدير الذات، ومن ثم الدافعية والحماس نحو الإنجاز، وذلك ما يحدد طبيعة تقدير الفرد لذاته وقد حدد مالهى السمات الشخصية الإيجابية فى الآتى (مالهى: ٢٠٠٦، ٥١):

- التمتع بتقدير عالٍ للذات.
- ممارسة المسؤولية الشخصية.
- أن تكون موجهاً بالإجراءات.
- الانضباط الذاتي.
- المثابرة.
- التنفيذ العملي لما تدعو إليه.
- الاحتفاظ بقدر عالٍ من الصدق والأمانة.
- قبول النقد البناء.
- المرونة والقدرة على التكيف مع التغيير.
- إدارة الوقت بنجاح.
- التواصل بشكل جيد.
- الأناقة وحسن المظهر.
- اللياقة البدنية والتمتع بصحة جيدة.
- التمتع بحياة متوازنة.
- السعي المتواصل لتحسين الذات.

تتضمن الشخصية طريقة التفكير والسلوك لدى الأفراد، وتشتمل أيضاً على الحالة المزاجية والمواقف والآراء للأشخاص، ويتم التعبير عن الشخصية بوضوح في طرق التفاعل مع الأشخاص الآخرين في المجتمع،

بالإضافة إلى ذلك تشمل الشخصية أيضًا الخصائص السلوكية سواء المتأصلة والمكتسبة والتي تميز شخصًا واحدًا عن آخر، والتي يمكن ملاحظتها في العلاقات بين الناس في البيئة وضمن فئة اجتماعية، ومن الناحية النفسية تم تعريف مصطلح الشخصية وفقًا لمفهومين رئيسيين، حيث يتعلق المفهوم الأول بالاختلافات المستمرة بين الناس، والمفهوم الثاني يركز على تمييز الإنسان النفسي عن الفئات الأخرى من الناس، وهناك أنواع مختلفة من الشخصيات أهمها الشخصية الإيجابية والتي تتضمن مجموعة من الصفات التي يتم من خلالها تعريف ما هي الشخصية الإيجابية (Philip S. Holzman: ١٥، ٢٠٢٠).

مفهوم الشخصية الإيجابية يتضمن مجموعة من المواقف والآراء الإيجابية التي يستخدمها الشخص ويعتمد عليها كسيناريو أساسي في حياته، وعندما يفكر الشخص بإيجابية يرى مجموعة مختلفة من التغيرات الإيجابية التي تطرأ على سلوكه وفي حياته، سواء كانت تغيرات إيجابية في المنزل أو في مكان العمل أو في الأماكن المختلفة التي تستوجب التعامل مع الناس، وتتضمن الشخصية الإيجابية وجود مجموعة من المواقف الجيدة والإيجابية والتي تسهم في نمو وتطوير الجانبين الفسيولوجي والنفسي للشخص، مما يسهم أيضًا في تحقيق الثقة بالنفس وتطوير القدرات العقلية والنفسية.

يجب على الشخصيات أن تغرس المواقف الإيجابية في جميع آراءها وتصرفاتها السلوكية، بالإضافة إلى ذلك فإن معظم الفئات البشرية في المجتمع تفضل التعامل مع الأشخاص الإيجابيين فضلًا عن الأشخاص السلبيين، وذلك لأن الأشخاص الإيجابيين يحظون بتقدير في جميع الأماكن المختلفة، ولكل شخص في المجتمع عدد من الصفات المختلفة التي تجعله مختلفًا عن الآخرين، وفي الشخصية الإيجابية تتمثل هذه الصفات في وجود شخصية مثيرة للإعجاب وجذابة وذات مهارات تواصل فعال (Philip S. Holzman: ٢٣، ٢٠١٦).

تكوين الشخصية الإيجابية السعيدة يتضمن مفهوم الشخصية الإيجابية مجموعة من الصفات والمميزات التي تجعل الشخص جذابًا في تصرفاته، وهناك مجموعة من الخطوات المختلفة التي تسهم في تكوين الشخصية الإيجابية، وفيما يأتي تفصيل لأهمها:

صفات الشخصية الإيجابية

يتمتع الشخص بعدة صفات متميزة يمكن ملاحظتها من خلال أفعاله، فإن كل شخص تختلف صفاته عن الشخصيات الأخرى، ويمكن من خلال هذه الصفات الجيدة أن يحقق أهدافه ويسعى لتحقيق الكثير من المجالات في حياته، ومن أبرز الصفات الإيجابية ما يلي:

التفاؤل: يشعر الشخص المتفائل دائما بالأمل والسعادة والثقة في النفس والمستقبل، حيث يمكن أحداث موقف عقلي إيجابي يفسر للشخص ما يدور من حوله من أحداث الحياة.

الثقة في النفس: الثقة بالنفس الكبيرة التي يمتلكها الانسان تمكنه من القيام بكل الأعمال التي يريد إنجازها، وفي حين عرض الفشل لا يفقد ثقته بنفسه، بل يقدر على صحح أخطائه ويتجاوز كل الصعوبات التي تواجهه بقوة ووثقه.

السعادة: يتمتع الشخص الإيجابي بسعادة وراحة دائما، حيث لا يسمح هذا الشخص بأي ظروف سلبية تؤثر على سعادته في الحياة، ولا يسمح للأحزان أن تستمر طويلا، بل يتغلب عليها بسرعة.

التركيز على الإيجابيات: الشخص الإيجابي بطبيعته يواجه في حياته أمورا إيجابية وأخرى سلبية، ولكن الشخص الذي يتصف بالإيجابية يركز دائما على الأمور الإيجابية فقط، ويتجنب الأمور السلبية، ويحسن من علاقاته مع نفسه ومع الآخرين (Philip S. Holzman: ٢٥، ٢٠١٦).

الأهداف والخطط:

يبدع الشخص الإيجابي برسم خطط لحياته والقدرة للسعي وراء أهدافه وتحقيقها، فهو في طبيعته لا يشعر بالملل في البحث عن أهداف جديدة وتحقيقها، لأنه كلما حقق هدف معين سعى وراء الآخر وحققه بإيجابية وحب، فإن الشخص الإيجابي لا يحب العمل مع الأشخاص الفوضويين، لذلك يبدأ العمل وهو مخطط له من قبل، حيث يبدأ بنظام وبشكل تدريجي، لكي يصل دائما الى النجاح الذي يريده، ويحمي نفسه من أي تعرض للخسارة المحتملة.

الصدق في العلاقات:

يعتبر الصدق في العلاقات سواء كانت شخصية أو عامة، من أهم الصفات التي يتمتع بها الشخص الإيجابي، فلا بد أن يظهر الشخص ما بداخله من حب وصدق عند التعامل مع شخص آخر.

تأثير الشخصية الإيجابية على المجتمع:

تعتبر الشخصية الإيجابية من أكثر الشخصيات تأثيرا وتحفيزا في الأشخاص من حولهم في المجتمع على كل المستويات، حيث كانت في العمل، أو الأسرة أو غيرهم من مستويات اجتماعية أخرى، ويتمتع الشخص الإيجابي بجوانب إيجابية يستطيع تأثير الناس بها، ومن أبرزها:

- إعطاء فرص للصبر والقوة على تحقيق الأهداف، وأن يثبت الشخص الإيجابي لمن حوله أنه لا يوجد مستحيل مع الإرادة والصبر.
- أن يهتم أصحاب الشخصيات الإيجابية بالأمور العامة قبل الأمور الشخصية، لذلك فإنهم يميلون إلى العمل الجماعي وتنمية روح التعاون لديهم.
- يستطيعوا أصحاب الشخصيات الإيجابية التحكم بقدرات الأشخاص المحيطة بهم، ولديهم قدرة التأثير فيهم ، وذلك لرفع معنوياتهم بالتحدث معهم بإيجابية ولطف وتشجيعهم لتحقيق أحلامهم والسعي وراء النجاح (تونى روينز ، و كينيث بلانشارد : 2018، ٦٦) .

صفات الشخصيات الناجحة يجب أن يتحلى بها كل من أراد تحقيق النجاح، ومن أهم هذه الصفات التي تؤهل للنجاح: (الصبان: ٢٠١٧، ١١٩)

- الثقة بالنفس من أهم مفاتيح نجاح الشخصية، ومن المعروف أن كل من يمتلك مفاتيح الشخصية الناجحة، إلا أن القليلين هم من يتمكنون من اكتشافها والتطوير منها، وتحقيق الطموحات والأحلام.
- القدرة على التواصل مع الآخرين بدون خوف أو ارتباك من العوامل التي يجب الاعتماد عليها من أجل الشخصية الناجحة، والشعور بالأمان تعد من الضروريات اللازمة للثقة بالنفس .
- صاحب الشخصية الناجحة يجب أن يكون واثقا في قدرته على إدراك الأشياء، بالإضافة إلى ذلك فإن الإصرار على تحقيق النجاح من أبرز عوامل النجاح .
- من أهم صفات الشخصيات الناجحة الدفاع عن النفس في جميع الظروف .
- الطموح والصبر والمثابرة لتحقيق الأحلام من أهم صفات الشخصيات الناجحة .
- السماح، ومسامحة الآخرين على أخطائهم من أهم السمات التي يجب أن يتحلى بها الشخص، كما أن الابتعاد عن الإساءة تعمل على رفع قيمة الشخص أمام الناس، وبالتالي النجاح في الحياة .
- مساعدة الغير دائماً، والسؤال عن أحوالهم دائماً، ونكون سنداً حقيقياً للآخرين في كل المواقف سواء في الأفراح، أو في الأحزان .
- تقبل النقد وآراء الآخرين بصدر رحب، بدون التدخل في المشادات، من لا يتقبل النقد، يصاب باليأس والإحباط من ناحية، ومن الناحية الأخرى الدخول في المشادات والأحاديث التي تنتهي بالمشاكل في معظم الأوقات، ولهذا فإن تقبل النقد من أهم سمات الشخصية الناجحة، فلا بد من تطوير من تلك السمة قدر المستطاع .

من أهم العوامل التي تتسبب في الحصول على الشخصية القيادية الناجحة هي: (الريماوى: ٢٠١٤، ٢٣٠)

- التعرف على الميول القيادية لبناء الشخصية، ويكمن هذا في التفكير بدقة في طبيعة السلوكيات في ظل المواقف الصعبة، والتعرف على أفضل أسلوب قيادي مناسب لها، والتعرف على الأساليب القيادية من كل من التعرف على آراء الآخرين وتقبل النقد، والرغبة في مشاركة الآخرين في المواقف المختلفة، وكشف الخطط المستقبلية المختلفة التي تريد تحقيقها .
- اجتياز اختبار الشخصية القيادية، حيث التعرف على ميول الشخصية، والتعرف على الأسلوب القيادي الصحيح.
- التحلي بروح فريق العمل الواحد، حيث إنه من أهم مميزات الشخصية القيادية اهتمامها بأعضاء الفريق بالكامل، والتعاطف معهم، والحرص على معاملة الفريق بمودة .
- القدرة على التحاور مع جميع أعضاء الفريق، مع أهمية التعرف على جميع آراء وأفكار الفريق .

- من أبرز المهارات التي يجب أن تتحلى بها للحصول على الشخصية القيادية هي العدل والإنصاف، وهذه السمات تعمل على كسب احترام وثقة الجميع .
 - التمتع بدقة الملاحظة والقدرة على قراءة الأفكار، والقراءة ما بين السطور، والتعرف على الآراء المكتومة، والأفكار المخفية من أهم السمات .
 - قدرة الشخص على حل المشكلات، مع الحرص على التحلي بالمعرفة الكاملة عن سياسات القيادة .
- ومن هنا ترى الدراسة أنه ممكن جمع السمات للشخصية الإيجابية في :التمتع بتقدير عال للذات ، ممارسة المسؤولية الشخصية ، المثابرة ،التنفيذ العملي لما تدعو إليه ،الالتزام بالصدق و الأمانة قبول النقد البناء ، المرونة و القدرة على التغيير ، إدارة الوقت بنجاح ، التواصل بشكل جيد ، الأناقة و حسن المظهر ،اللياقة البدنية والصحة الجيدة ،التمتع بحياة متوازنة ، السعي المتواصل لتحسين الذات و التركيز على النقاط الجيدة والإيجابية في الحياة ، يجب على الشخص التركيز على النقاط الإيجابية في حياته وتجاهل كل شيء سيئ من الممكن أن يؤثر سلباً على شخصيته وتفكيره ، و يعد الحفاظ على الأشياء المهمة لدى الشخص سواء كانت أشياء معنوية أو مادية من أهم نقاط تكوين الشخصية الإيجابية.

٢- الاتصال الفعال

الإنسان كائن اجتماعي يقر علماء الاجتماع أن الإنسان اجتماعي بطبعه، خلق وهو لا يقوى على العيش دون جماعة وبيئة، يحتاجهم ويحتاجونه، وهو في هذه البيئة والاجتماع له حقوق وحاجات وعليه واجبات، وتتطلب الحياة منه في جميع حالاتها التفاعل والتواصل مع من حوله، ومن هنا برزت أهمية الاتصال بين الناس بمختلف علاقاتهم مع بعضهم بين المدير وموظفيه، الموظفين وزملائهم، وغير ذلك، وهي طريقة للتعبير عن المشاعر والحاجات والخواطر، كما برزت المشاكل الناتجة عن سوء الاتصال على جميع المستويات.

الاتصال هو العامل المساعد على استقرار الحياة الإنسانية وازدهارها، ويعود له الفضل الأكبر في نمو الفكر الإنساني وتطوره، وتقدم الأمم والحضارات الإنسانية، وقد اعتبر الكثير من الباحثين أن الاتصال يُعتبر المعيار المهم الذي يُقاس به مدى رقي الأمم والحضارات، وما أحرزته من تقدم وازدهار، ولقد تعددت الوسائل والأساليب التي استخدمها الإنسان في حياته للتواصل مع الآخرين، وللتعبير عن الأفكار، والآراء التي يحملها، والمشاعر والأحاسيس التي تجول في نفسه، فبالإضافة إلى استخدامه الكلمة المنطوقة، وجد وسائل أخرى استعان بها مثل الرموز والإشارات؛ حيث جعل منها وسيلةً ولغةً للتفاهم والتواصل مع الآخرين، كما استخدم الصور والخرائط والرسومات التوضيحية؛ لإيصال ما لديه من أفكار للآخرين (حريم :٢٠١٤ :٩٥).

يعرف الاتصال بأنه أي تفاعل بين شخصين أو جهتين مختلفتين لأجل إيصال معلومات أو أفكار أو عواطف محددة، أو لتغيير المواقف وتحريك الجهات الأخرى تجاهه.

يعد الاتصال نشاطاً إنسانياً مهماً، إذ يعد عاملاً أساسياً للتطور في مختلف مجالات الحياة، فهو وسيلة مهمة للتأثير والتأثر بين الأفراد ، وله دور كبير في تطوير وتغيير كثير من الأفكار ولعادات والتقاليد

وأساليب العمل ، ويمكن القول أن الاتصالات للمنظمات تلعب دور حيوي ومهم داخل المنظمة ، إذا لا يمكن تسيير الأنشطة المختلفة للمنظمات إلا بوجود أنظمة اتصال ذات كفاءة عالية ، ومهارات اتصال فردية لدى الرؤساء والمرؤوسين (حريم :٢٠١٤ ، ٩٥) وكلما طور الفرد مهارات التواصل لديه أصبح قادراً على التأثير بشكل أكبر في المحيط الذي يوجد به ، وكذلك تزيد قدراته على الإقناع وتوجيه الطاقات والرغبات بالاتجاه الذي ينتمى له .

تساعد الاتصالات في تدريب العاملين وتعزيز الدوافع لديهم نحو العمل، كما تزودهم بمعلومات عن سير الأعمال، وتوفر لهم تغذية راجعة وتوضح التعليمات والتوجيهات المتعلقة بكيفية أداء الأعمال الموكلة إليهم، لذا تسعى المنظمات الأعمال اليوم جاهدة لتعزيز مهارات الاتصال لما في ذلك من آثار إيجابية للمنظمة (Modhukar:2013,20).

وعرف حجازي الاتصال بأنه عملية انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد، من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على إدراكاتهم واستجاباتهم السلوكية (حجازي :٢٠١٠ ، ١٢) .

- ويشير العاجز إلى أن التواصل هو علاقة تبادلية بين جهتين يؤدي إلى تفاعلها بما يضمن الفهم الكامل ضمن بيئة مادية، وكذلك فهو يشير إلى علاقة حية بين الطرفين (العاجز :٢٠١٤ ، ١١٧) .

وتشير الدراسة إلى أنه فن وعلم وتوصيل وتحقيق الفهم الجيد فيما بين العاملين وقادتهم، فهو عملية تبادل المعلومات والمشاعر بين شخصين أو أكثر، وهو مهم حتى تكون القيادة في البنوك فعالة.

٣- فاعلية الأداء (الأداء المتميز):

الأداء المتميز:

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل لكل واحد وجهة نظر الخاصة به .ونعرض فيما يلي أهم وأكثر المفاهيم شمولاً للأداء :

❖ الأداء لغوياً مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية "To Perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

❖ الأداء هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة.

هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه المباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل"

❖ الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة.

يعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الجوهرية التي تسند إليها نظريات تفسير السلوك وكذلك النظريات الخاصة بالتنظيم الإداري، لما له من دور في تحقيق خطط البنك المرسومة وأهدافه بكفاءة وفاعلية (رضا :٢٠١٣ ، ٥٠).

يجمع أغلب الباحثين على أن الأداء هو إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، حيث يركز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق المهام وإتمامها، ويلاحظ أن الأداء يشمل البعدين: الكمي (كمية الإنتاج) والكيفي وهو (جودة الإنتاج)، الذي يعتمد على جوانب تحسين الجودة في مختلف المنظمات.

الأداء لأي موظف هو في الواقع محصلة لدافعية ذلك الموظف وقدرته على العمل وتتشكل دافعية العمل نتيجة لاتجاهاته في موقف معين وتفاعله مع الآخرين، وبما لديه من معارف ومهارات (درة: ٢٠١٣، ٣٥). كما أشار الصرايرة إلى أن الأداء الوظيفي هو مجموعة من السلوكيات الإدارية، تشتمل على الجودة في الأداء، والتنفيذ الجيد، والخبرة الوظيفية المتخصصة، ومهارات الاتصال والتواصل مع الآخرين والالتزام بالقوانين وأنظمة العمل (الصرايرة: ٢٠١١، ٦٨١)

يعرف البلبيسي الأداء بأنه: محصلة النتائج والمخرجات التي حققها الفرد نتيجة الجهد المبذول من خلال قيام الفرد بالمهام والواجبات والمسؤوليات المكلف بها (البلبيسي: ٢٠١٢، ٢٣).
أما بالنسبة للمفاهيم المرتبطة بالأداء فهي:

١- الكفاءة :

تشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستقلة لتحقيق أهداف المنظمة وترتبط الكفاءة بمسألة ما هو مقدار المدخلات (من الموارد والأموال والناس) اللازم لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين وتعين الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف وتكون المنظمة كفؤة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه أعلى ربح، أعلى جودة).

الكفاءة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات.

٢- الفعالية:

تعرف الفعالية على إنها بذل قصارى الجهد الممكن من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية وتقييمها وفقاً للأسس المقبولة (العسيلي: ٢٠١٢، ٩).

كما وتعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف المرغوبة بأقل جهد ووقت وتكلفة (الأفندي: ٢٠١٢، ١١). فاعلية الأداء هي: مجموعة النشاطات والإجراءات التي يقوم بها القائد بهدف الوصول إلى نتائج مرضية في مجال قيادته دون إهدار للوقت، أو الجهد (العمرات: ٢٠١٢، ٣٥٩).

وفي تعريف آخر قدرة المنظمة على تأمين الموارد المتاحة و استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.
الفعالية = المخرجات الفعلية / المخرجات المخططة

ترتبط الفعالية بالقيادة، وترتبط الكفاءة بالإدارة، فالقيادة هي التي تبين الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، أما الإدارة فإنها تبين كيفية إنجاز هذه الأشياء.

و الأداء المتميز: هو مجموعة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لكي تصبح لهم القدرة لتوظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون اعمالا وتقديم افكار ومنتجات تتسم بالحدائثة ونوعاً تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون (فرج، الاصاله والابداع: 2009)

يرى (Druke) بأن تميز الأداء يأتي من التميز في المعرفة التي تمتلكها الموارد البشرية للمنظمة او الشركة فهي محور الأعمال .

ومن وجهة نظر (Spence) (2005:112) ، (Druker, 2007: 212) ، فإن الأداء المتميز هو أحد أوجه الابداع التي تقوم بها المنظمات وبين كل من (Turner & Crawford , 1994: 241) إن الأداء المنظمي المتميز يتطلب تحقيقه انجاز مهمتين رئيسيتين:

١- إدارة العمليات السائدة فيها بشكل فاعل

٢- قدرة المنظمة على تغيير هذه العمليات على وفق المتطلبات المستقبلية المتغيرة بحسب استراتيجياتها.

الأداء المتميز: تلك القدرة على انجاز الأعمال بالوجه الكفاء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة، و يسعى مجمل أفراد المؤسسة إلى تحقيقه نحو الارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمؤسسة المحقق للأهداف الاستراتيجية الشاملة وبالتالي المحافظة على النتائج المستهدفة والعمل على استمرارها مستقبلا ولفترات طويلة و يمكن وصف الأداء المتميز بجملة من الصفات أهمها (اليحيوى : ٢٠١١ ، ٣٣) :

○ إدارة عليا تتميز بالالتزام وبعد النظر ومشاركة كل الأفراد.

○ مهارات متعددة وكفاءات متميزة، و السعي الدائم لتحسين الأداء.

○ التقييم الحيادي والموضوعي للأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة. ويمكن إيجاز هذه المتطلبات وفق ما يلي:

○ اندماج المؤسسة في المناخ البيئي المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الجماعية لدى مجمل العاملين.

○ التحلي بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابي.

○ ترقية الرصيد المعرفي لدى العاملين.

○ إتباع منهجية مناسبة للبحث عن المشكلات واتخاذ القرارات حيالها وحيال مجمل قضايا العمل بالمؤسسة.

○ جعل العميل مرتكز مجمل النشاطات في المؤسسة.

تري الدراسة أن الأداء الفعال المتميز هو القدرة على إنجاز الأعمال بكفاءة عالية ضمن المهام الهيكلية، وأن الأداء الفعال يجب أن يكون هدف كل أفراد المنظمة والتي تسعى إلى تحقيقه للارتقاء بمستوى الأداء الكلي للمنظمة.

ومما سبق نجد أن فاعلية الأداء وتميزه مطلب حتمي وضروري لكل منظمة ويعد المحصلة النهائية للأنشطة في المنظمة جميعها، ولا بد للمنظمات من الاهتمام بأداء الأفراد لديها، وتوجيه جهودهم بما يتواءم مع مصالحهم ومصالح المنظمة على حد سواء.

٤- العلاقات الإنسانية الجيدة

يستخدم مفهوم العلاقات الإنسانية في المنظمة ليشير إلى تلك العلاقات التي تتطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين كل من الإدارة والأفراد، وتهدف هذه العلاقات إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم، أو العلاقات الاجتماعية، وهي أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر أو بين فرد وجماعة، وقد

تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة وقد تكون فورية أو آجلة (زكى: ٢٠١١، ٢٥٣).

والتعريف الإجرائي الذي يمكن أن يؤخذ به هو أنها السلوك الأمثل للمدير مع من يعمل تحت إمرته حيث يتعامل معهم بالحسنى، ولمجموعة العاملين في المنظمة، حيث تسود بينهم الألفة والتعاون والاحترام والتقدير، بغية تحقيق الهدف المشترك للإدارة والأفراد العاملين.

علاقات العمل:

يشير هذا المجال إلى علاقة الموظف مع زملائه، ومن حيث ما يلاقيه من تقدير منهم لاقتراحاته وتعاونهم معه، كما يشير إلى علاقة الموظف مع رؤسائه المتمثلة في تشجيع وتقدير المسؤول للعمل الذي يقوم به الموظف (الغامدي: ٢٠١٦، ٢٦).

وفي إدارة العلاقة مع العاملين تجدر الإشارة إلى أن هناك جانبين مهمان يجب التركيز عليهما في هذا الخصوص، وهما:

أ- العلاقة بين الموظف وزملاء العمل.

ب- العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه.

إن دور القائد يكمن في رفع الروح المعنوية بين العاملين مما يؤدي إلى خلق الإحساس بالتعاون والتكاتف بهدف تحقيق أقصى كفاية ممكنة، فهو مسؤول عن توافر كافة الاهتمامات والاتجاهات المرغوبة بين العاملين، وتقاس مدى كفاءة القائد بمقدار استمالاته لمرووسيه وترغيبهم في العمل، وفي استجاباتهم لتوجيهاته وقدرته على تحرير عقولهم وإطلاق العنان لأفكارهم.

ويمكن تعريف العلاقات الإنسانية بانها اندماج الأفراد في موقع العمل بطريقة تدفعهم للتعاون للحصول على أكبر قدر ممكن من الإنجاز مع تلبية احتياجاتهم الاجتماعية والاقتصادية والنفسية (الدويك: ٢٠٠١، ٤٢). وقد أشار Lussier إلى أن مهارة العلاقات الإنسانية هي إحدى المهارات الإدارية، والتي تشير إلى عملية التحسين في المؤسسة، فالهدف من العلاقات الإنسانية هو خلق وضع مريح من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Lussier: 2012, 85).

وعرفها البديري بأنها تأمين التعامل الجيد مع الإنسان وخلق المناخ الإيجابي والضوابط السلمية الكفيلة بدفعه للعمل المنتج الفعال، وذلك من خلال إدراك القائد للعوامل المؤثرة في السلوك الإنساني من الدوافع والقيم والاتجاهات والحاجات الإنسانية (البديري: ٢٠١٢، ٤٥).

إن منظمات الأعمال الريادية تعد الجودة الشخصية حجر أساس في عملها، فهي توفر للأفراد الحافز لإشباع حاجاتهم وتحقيق ذاتهم، بمعنى أن أداء أي منظمة يعتمد في الأساس على جودة العاملين بها وعليه تتمثل مهمة القيادة نحو تنمية الجودة الشخصية لديهم، إذ أن فاعلية المنظمة وتطورها يتوقفان على جودة أفرادها (مصطفى: ٢٠١٤، ٦٢).

وترى الدراسة أن مبدأ العلاقات الإنسانية أولت اهتماماً متصاعداً للعنصر البشري، والحفاظ على مصالحه دون الإضرار بمصلحة التنظيم، مع تأكيد التكامل بين الأهداف الشخصية والأهداف التنظيمية، وضمان توفير

الأنظمة المساندة جميعها مثل: أنظمة المعلومات، أنظمة الأمن والخصوصية، توفير بيئة عمل جيدة، والسماح للعاملين بالمشاركة في آرائهم وتوجهاتهم.

الخاتمة:

وفي ضوء النتائج تعرض الدراسة عدداً من التوصيات والمقترحات التي تفيد في الاسترشاد بها وتفيد في تبني الأنماط القيادية الحديثة بما يتناسب وظروف العمل وخبرات المرؤوسين بجانب تنمية الجودة الشخصية للمديرين.

التوصيات:

- تبني رؤساء العمل الافكار المبتكرة الغير تقليدية عتد أداء العمل
- وضع اهتمامات العاملين في مقدمة الاولويات
- يسود جو من الالفة والتعاون بين جميع العاملين
- يهتم المرؤوسين بالتواصل وتشجيع المهارات
- تشجيع العاملين على تحقيق رؤية ورسالة البنك
- ضرورة التطوير الذاتي للعاملين من خلال تعزيز قدراتهم على القيام بالأشياء الصحيحة على النحو الصحيح من المرة الأولى لأدائها، وتعزيز قدرتهم على تلبية متطلبات المستفيدين، والنقيد بإنجاز الأعمال بالمواعيد الزمنية المحددة لذلك.

المراجع

المراجع العربية:

- ١- عبدالمحسن العساف احمد ، مهارات القيادة وصفات القائد ، النشر العلمي والمطابع ، الطبعة الرابعة ، الرياض ، سنة ٢٠١٨.
- ٢- طارق البدرى (٢٠١٠) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- ٣- جودة جابر (٢٠٠٤) علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٤- سيد محمد جاد الرب ، الأخلاقيات التنظيمية والمسئولية الاجتماعية في منظمات الأعمال العصرية ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، جامعة قناة السويس ، ٢٠١٠.
- ٥- محمد حافظ جازي (٢٠٠٦) ، " وسائل الاتصال الرسمي - البيروقراطية - الكمبيوترية"، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- ٦- جودت عطوى ، الإدارة التعليمية والإشراف التربوى ، اصولها وتطبيقاتها ، الأردن ، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠١٢ .
- ٧- جيف جراوت ووليز فيشر (٢٠١٣) القيادة، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- ٨- حمود، خضير كاظم (٢٠١٧) ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ،الاردن .
- ٩- خطاب ،عايدة سيد ، و عواد ، عمرو محمد (٢٠١٦) إدارة الموارد البشرية /القاهرة / مكتبة كلية التجارة /جامعة عين شمس.
- ١٠- خطاب ،عايدة سيد(٢٠١٤) العولمة والادارة الاستراتيجية للموارد البشرية فى ظل إعادة الهيكلة والاندماج / القاهرة / المكتبة الاكاديمية

- ١١- السلوك التنظيمي، ط ٢، عمان، دار الحامد للنشر.الدوك، تيسير (2011).
- ١٢- السيد ، محمود محمد (٢٠١٦) ، السلوك التنظيمي ،كلية التجارة،جامعة عين شمس ،الطبعة الثانية .
- ١٣- سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٨) ، " جودة الحياة الوظيفيةQWL في المنظمات الأعمال العصرية "القاهرة : دار النهضة العربية.
- ١٤- سيد محمد جاد الرب (٢٠٠٩) ، "الاتجاهات الحديثة فى إدارة الموارد البشرية"، القاهرة : دار النهضة العربية.
- ١٥- صلاح عبد القادر أنعمى ، المدير القائد والمفكر الإستراتيجى ، دار أثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة ،سنة ٢٠١٩.
- ١٦- طارق السويدان ، فيصل باشرا حيل ، صناعة القائد ، دار الأندلس الخضراء ، الطبعة الرابعة ، سنة ٢٠١٦ .
- ١٧- العاجز، فؤاد (٢٠١٤) الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق، ط ٤، دار المقداد للطباعة، غزة.
- ١٨- عبد الرحمن الدويج ، القيادة ،منتديات مهارات النجاح للتنمية البشرية .
- ١٩- العسيلي، رجا (٢٠٠٧) تقدير درجة فعالية أداء المدرسة باستخدام معايير الجودة الشاملة في مدينة الخليل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين.
- ٢٠- على محمد عبدالوهاب (٢٠٠٦) إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، مكتبة جامعة عين شمس.
- ٢١- عواد ، عمرو محمد أحمد (٢٠١٥) تأثير القيادة الملهمة على السلوكيات المضادة للإنتاجية ،المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،كلية التجارة ،جامعة عين شمس،العدد الثالث .
- ٢٢- مالهى ، رانجيت سينج (٢٠١٦) ، تعزيز الجودة الشخصية :تقوية ذاتك من أجل بلوغ ذروة الأداء فى العمل ،الرياض ، مكتبة جرير .
- ٢٣- مدحت محمد أبو النصر(٢٠٠٨) ، ادارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، مكتبة كلية التجارة جامعة عين شمس.
- ٢٤- ايان مكديرموت ويندي جاجو (٢٠١٦) ، مدرب البرمجة اللغوية العصبية ، مكتبة جرير .

ثانياً: الأبحاث المنشورة:

١. أبوتينة ، عبدالله ، و خصاونة سامر ،والطحاينة ، (٢٠١٧) لطفي القيادة الخادمة في المدارس الأردنية كما يدركها المعممون والمديرون ، مجلة العلوم النفسية والتربوية .
٢. احمد على محمد حسن (٢٠١٧) ، " دور القيادة الإدارية وتطبيق معايير العمل الدولية فى مواجهة سلوكيات العمل المضادة للإنتاجية : دراسة تطبيقية علي قطاع الصناعات الدوائية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية تجارة، جامعة عين شمس.
٣. ايهاب عبدالله محمد حنفي (٢٠١٦) ، "أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع البنوك ،" رسالة ماجستير- غير منشورة كلية التجارة جامعه عين شمس.
٤. البلبيسي، أسامة (٢٠١٢) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية.
٥. دعاء ممدوح محمد شلبي(٢٠١٠) ،"العلاقة بين المناخ الأخلاقي والتفكير الابتكارى فى ظل مدركات الرضا عن الأجر دراسة مقارنة بين جامعة عين شمس واحدى الجامعات الخاصة ،"رسالة ماجستير ، كلية تجارة ، جامعة عين شمس.
٦. رائدة هانى محمود العرايضة (٢٠١٢) ، " مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية فى عمان وعلاقتها بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رساللة ماجستير كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط.
٧. سارة المنقاش ، القيادة فوق الجماعة والقيادة مع الجماعة، ٢٠١٣ مجلة رسالة التربية وعلم النفس، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن).

٨. شيخ السوق، سمر (٢٠١٤) درجة ممارسة معايير الجودة الشخصية لدى مديرات مدارس المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة. ، القيادة الخادمة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية.
٩. شيماء على فريج راشد (٢٠١٢) ،"أثر الاختلافات الثقافية على سلوكيات القيادة الأخلاقية وجودة حياة العمل في شركات متعددة الجنسيات " ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية تجارة، جامعة عين شمس.

ثالثاً: مجلات ودوريات علمية:

١. أَسَار فخرى عبد اللطيف(٢٠٠٦)، أثر الأخلاقيات الوظيفية في تقليل فرص الفساد الإداري في الوظائف الحكومية، مجلة علوم انسانية، السنة الرابعة، يوليو، العدد ٢٩.
٢. تيسير أبوزينه ،نظرية الرجل العظيم ، منتديات العهد العربي للبحوث والدراسات الإستراتيجية ،٢٠١٣، ص٥، منشور على موقع <http://www.airssforum.com>
٣. حجاج، خليل (٢٠١٤) ، العلاقة بين نمط القيادة الخادمة والنية للبقاء في العمل بين العاملين في بلدية غزة"، المجلة الدولية للتجارة والعلوم الاجتماعية، المجلد (٥)، العدد (٧) .
٤. رجب حسنين محمد رفاعى (٢٠١٣)، " تأثير جودة حياة العمل كمتغير وسيط فى العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بالتطبيق على المستشفيات الحكومية بمحافظة الطائف"، المجلة العلمية كلية التجارة جامعة أسيوط العدد - الخامس والخمسون.
٥. رشيد، صالح عبد الرضا؛ ومطر، ليث علي (٢٠١٤) ، سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مجلد (٢٠) عدد (76).
٦. رشيد، مازن (٢٠٠٣ م)، الذكاء العاطفي والقيادة التحويلية، مجلة البحوث التجارية المجلد (٢٥) .
٧. سالم بن سعيد القحطاني ، القيادة الادارية التحول نحو نموذج القيادة العالمى ، مجلة البحوث الأمنية ، العدد ٢٣،السعودية ، سنة ٢٠١٩ .
٨. عاطف عبد العزيز محمد تاتب (٢٠١٣)س،" العلاقة بين أنماط القيادة وانماط اتصالات القادة وتأثيرها علي الإلتزام التنظيمي للعاملين والرضاعن القائد بالتطبيق على الشركة القابضة للصناعات الغذائية فى ج.م"،المجلة العلمية كلية التجارة جامعة اسيوط العدد ٥٤.
٩. عبد الرحمن، طارق عطية (٢٠١٤) " الرضا الوظيفي للعاملين في ظل نظرية القيادة الخادمة :دراسة ميدانية على عينة من العاملين في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، مجلة الإدارة العامة، مجلد (٥٥)، العدد (١)، معهد الإدارة العامة. السلمي، عواطف سعد (٢٠١٤) .
١٠. ماجد عبدالعزيز الخواجة ، القيادة من منظور اختلافى رؤية أخرى ،كلية المعلمين ، السعودية ،جدة ،ص٥، منشور على موقع <http://www.kau.edu.sa> (٢٠٢٠/٥/٢٠) .
١١. متعب، حامد كاظم (٢٠١٥) القيادة الخادمة وأثرها في فاعلية الفريق-دراسة تحليلية آراء عينة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية، مجلد عدد (١٧) .
١٢. محمد سليمان محمد كزيم(٢٠١٢)،" سلوكيات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بمدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الليبية"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة،(كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، العدد الأول ، المجلد الثالث).

١٣. يحيوي، صبرية مسلم. كلية التربية والعلوم الانسانية، جامعة طيبة، المدينة المنورة، السعودية، المجلة الأردنية فى العلوم التربوية، ٢٠١٢.

المراجع الأجنبية:

1. Abbas, A. (2009) Islamic perspective on leadership: A model. International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management, 2(2), 160-18
2. Adair, J. (2012) Learning from Great Leaders Inspiring Leadership. Boston : Thorogood.
3. Andre, D. L. (2015) Servant Leadership and Human Capital Management: Case Study in Citibank Indonesia. Procedia-Social and Behavioral Sciences, Vol. (169), PP 303- 11.
4. Arthur Shacklock, Melea Lewis(2006), Leading With Integrity: Ethical Leadership- A fundamental
5. Choudhary, A. I. et al. (2013). A review of servant leadership attributes developing a practical model. Journal of Business Ethics, Vol. (116), No. (2), PP 433-440. Cronbach, L. and Meehl, P. (1955). Construct validity in psychological tests, Psychological Bulletin, 52, 4, 281-302
6. Easmen Muhammad Farge (2010), Emotional and Moral Intelligence Dimensions and Their Impact on Organizational Culture, Unpublished Thesis Doctor, Ain shams University.
7. Fang Mei Law & Gwo Jen Guo, (2016): "Correlation of hope and self-efficacy with job satisfaction, job stress, and organizational commitment for correlation officers in the Taiwan prison system", International Journal of Offender Therapy and comparative criminology, Vol (60).
8. Gibson, J.L, Ivancevich, J.M., Donnelly, J.H., & Konopaske, R. (2006). Organizations: Behavior, Structure and Processes. New York: McGraw-Hill.
9. International Journal of Business and Information, 9(1), 61- 88. Yıldız, B., Alpkan, L. and Sezen, B. (2015). The Antecedents of Deviant Workplace
10. Maureen, Hannay, (2012) "The Cross Wu, C. C., & Liu, N. T. (2014). Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Service Oriented Organizational Citizenship Behaviors.
11. McAuley, Cheryl D. (2016). Servant leadership, exemplary followership, and organizational trust: A quantitative correlational study in performing arts organizations. University of Phoenix, ProQuest Dissertations Publishing.
12. Mustafa Koyuncu Ronald J. Burke Marina Astakhova Duygu Eren Hayrullah Cetin ,(2014), "Servant leadership and perceptions of service quality provided by front-line service workers in hotels in Turkey", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 26 Iss 7 pp. 1083 - 109

13. Nantamu s. (2012): "Leadership and organizational justice: propositions for strengthening human resources for health in sub sahara Africa", African Journal of business Management, Vol. 6. pp: 89–103.
14. Pascal Molenberghs, et. al. (2016): "The Neuroscience of Inspirational Leadership: The Importance of Collective–Oriented Language and Shared Group Membership" ,Journal of Management,Vol 2, No 1, p1–25.
Principle Of Integrity and Good Governance, Appear To Be Presented At The World Ethics Forum, Keble College, Oxford, England.
15. RUSSELL , Eric (2013) SERVANT LEADERSHIP THROUGH DISTANCE LEARNINGA Case Study, Turkish Online Journal of Distance Education,14 (4)p(26–45).
16. Valdman, S. (2011): "Leadership identified and developed?"Academy of Management perspectives, and Neuroscience: can we revolutionize the inspirational leaders are Vol. 25, PP: 60–74.
17. Welch , S. (2012) What makes an inspiring leader? http://www.sbn-mandl.org.uk/files/ALFL/DTI_insp_leadership.pdf.
18. Yildiz, Bora and Yildiz Harun, (2015). The Effect of Servant Leadership on Psychological ownership: the Moderator Role of Perceived Organisational Support.Journal of Globat Strategic Management, V. 9 N.2, pp65–75.