

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Al Hayali Ibrahim Khalil. Enlightened leadership Dimensions and its role in addressing organizational aging: A Survey Study on a Sample of Employees in the General Directorate of Education in Ninavah. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2024) 14 (4):70-85.

Enlightened leadership Dimensions and its role in addressing organizational aging: A Survey Study on a Sample of Employees in the General Directorate of Education in Ninavah

Ibrahim Khalil Al Hayali ¹

¹ Ninavah Education Directorate, Mosul, Iraq

ibrahim.alhayali88@gmail.com¹

Abstract: This research aims to test the role of the dimensions of enlightened leadership (role model, developer-servant, changer, visionary, and communicator) in addressing organizational aging, which are represented by (administrative addressing, organizational addressing, environmental addressing). The research started from a realistic problem that was represented in the urgent need to address organizational aging in the general moderate of education in Ninavah: The Directorate was able to face the accelerating challenges. The exploratory approach was used in order to diagnose and study reality more accurately, and the questionnaire was adopted as a main tool for collecting data and information about the research problem. It targeted individuals working in the General Directorate of Ninavah Education using a random sampling method by distributing (184) questionnaires to individuals working in the directorate. Among the tools used are the statistical methods (multiple linear regression analysis, frequencies, percentages, arithmetic means, and standard deviations), which were used through the statistical program SPSS. V.26, The most important results that were reached were that the administrative leaders in the investigated directorate were able to address organizational aging among working individuals through practicing the dimensions of enlightened leadership.

Keywords: Enlightened Leadership, Organizational Aging, General Directorate of Ninavah Education.

ابعاد القيادة المستنيرة ودورها في معالجة الشيخوخة التنظيمية
دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية نينوى

م.م. إبراهيم خليل إبراهيم محمد الحيايلى¹

¹ المديرية العامة لتربية نينوى، الموصل، العراق

المستخلص: يهدف البحث الى اختبار الدور الفعلي الذي تعكسه ابعاد القيادة المستنيرة وتحديد (القوة، المطور، الخدم، المغير، الرؤيوي، المتصل) في معالجة مسببات الشيوخة التنظيمية وهي (معالجة الاسباب البيئية، معالجة الاسباب الإدارية، معالجة الاسباب التنظيمية)، إذ انطلق البحث من مشكلة واقعية تجسدت معالمها بالآتي: (ما الدور الفعلي الذي تعكسه ابعاد القيادة المستنيرة في معالجة مسببات الشيوخة التنظيمية في المديرية المبحوثة؟) وباستخدام المنهج الوصفي التحليلي من اجل تشخيص ودراسة الواقع على نحو اكثر دقة، وباستخدام استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات في المديرية العامة لتربية نينوى وبعينه عشوائية بلغت (١٨٤) مستجيباً، وبالتركيز على عدد من الادوات الاحصائية وهي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط والمتعدد في البرنامج الاحصائي (SPSS V.26)، وبموجب ذلك تبلورت اهم النتائج التي تم التوصل اليها بأن القائمين على اعمال ومهام المديرية المبحوثة يتمكنون من معالجة الشيوخة التنظيمية وذلك من خلال قدرتها على استحضار وممارسة ابعاد القيادة المستنيرة .

الكلمات المفتاحية: القيادة المستنيرة، الشيوخة التنظيمية، المديرية العامة لتربية نينوى.

Corresponding Author: E-mail: ibrahim.alhayali88@gmail.com

المقدمة:

اسهمت التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال في تغيير العديد من المفاهيم والتوجهات الادارية والتنظيمية وحتى البيئية التي بدورها اوجدت الحاجة الى التفكير في البحث عن أنماط وأساليب جديدة ناجحة تمكنها من معالجة بعض الاشكاليات التي تعاني منها المنظمات وتحديد فيما يتعلق بمسألة معالجة الشيوخة التنظيمية والتقدم المنظمي، وذلك عبر قدرتها على تبني القيادة المستنيرة والعمل على استحضار وتوظيف ابعادها المتنوعة في توجيه العاملين وتحفيزهم وتمكينهم ومنحهم الصلاحيات والمسؤوليات بروية واضحة نحو مستقبل المديرية بقصد فهم أهدافها وتقبل التغيير ومواكبة التطوير وتعزيز مستوى التعاون والاتصالات وبالشكل الذي يؤدي الى امكانية بناء بيئة عمل إيجابية ديناميكية داعمة للابتكار، بحث يتم تجنيد كل ما تمتلكه هذه القيادة من ابعاد مستنيرة في معالجة الشيوخة التي تعاني منها مديرتهم، ومن هنا برزت اهمية البحث من خلال تسليط الضوء على متغيرات حيوية تتجسد في قياس الدور الذي تتركه ابعاد القيادة المستنيرة في معالجة مسببات الشيوخة التنظيمية في المديرية العامة لتربية نينوى، وبما ينعكس ايجاباً على امكانية تحسين واقع العمل في المديرية المبحوثة ومن ثم الارتقاء بها نحو الافضل وبشتى الاتجاهات الإدارية، البيئية، التنظيمية، ومن أجل الاحاطة بموضوع البحث فقد تمت هيكليته الى أربعة محاور، تناول المحور الاول منهجية البحث، واختص المحور الثاني بالتأطير النظري لمتغيرات البحث، وركز المحور الثالث على الجانب التطبيقي، وتضمن المحور الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الاول: منهجية للبحث

اولاً: مشكلة البحث

بالرجوع للمديرية المبحوثة بقصد استطلاع واقع عملها تمكن الباحث من تأشير معالم مشكلة البحث بفكرة جوهرها الاتي: تجابه المديرية العامة لتربية نينوى العديد من الاشكاليات في ميدان عملها، ومنها ما يتعلق بمسألة الشيوخة التنظيمية وبشتى مسبباتها (الإدارية، البيئية، التنظيمية)، ومرد ذلك مستوى التقدم الزمني لتأسيسها، إذ تعد هذه المديرية من اقدم المؤسسات التربوية والتعليمية على مستوى البيئة العراقية بكل عام وفي محافظة نينوى بشكل خاص، فضلاً عن ديناميكية البيئة التي تعمل بها وتغيراتها المستمرة، وصولاً الى التطورات البشرية والتكنولوجية التي تعترض عملها، لذا برزت الحاجة الى ضرورة الخروج عن المألوف بضرورة اعتماد القائمين عليها انماط قيادة جديدة وابرزها ما يسمى بالقيادة المستنيرة عبر ابعاد المتنوعة وهي (القوة، المطور، الخدم، المغير، الرؤيوي، المتصل)، ومن اجل الاحاطة الكافية بمشكلة البحث قام الباحث بأثارة تساؤل مفاده (ما الدور الفعلي الذي تعكسه ابعاد القيادة المستنيرة في معالجة مسببات الشيوخة التنظيمية في المديرية المبحوثة؟)، فضلاً عن بعض التساؤلات الفرعية الاتية:

- ١- ما مستوى تبني ابعاد القيادة المستنيرة في المديرية العامة لتربية نينوى؟
- ٢- ما مستوى توافر معالجات الشيوخة التنظيمية في المديرية العامة لتربية نينوى؟
- ٣- ما طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين ابعاد القيادة المستنيرة ومعالجة الشيوخة التنظيمية في المديرية العامة لتربية نينوى؟

ثانياً: أهمية البحث

تنبثق أهمية البحث من تأكيده على قياس وتحديد مستوى الدور الفاعل لأبعاد القيادة المستنيرة في معالجة مسببات الشيوخة التنظيمية التي تواجهها المديرية العامة لتربية نينوى وبما يعكس ايجاباً على واقع عملها، والتي يمكن ايجازها بالآتي:

- ١- تأطير الجانب النظري بروية شاملة تستوفي موضوع البحث ولاسيما المتغير المستقل (القيادة المستنيرة بأبعادها الستة) (والتي تعد من الأنماط القيادية المعاصرة التي تسهم في تحسين اداء العاملين في المديرية اثناء مواجهتها للشيوخة التنظيمية).
- ٢- تزداد أهمية هذا البحث نظراً لندرة الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع القيادة المستنيرة على وجه الخصوص من حيث طبيعتها وسلوكياتها في مديرية تربية نينوى، فضلاً عن ان الباحث لم يجد أية دراسة سابقة تربط بين موضوع القيادة المستنيرة والشيوخة التنظيمية.

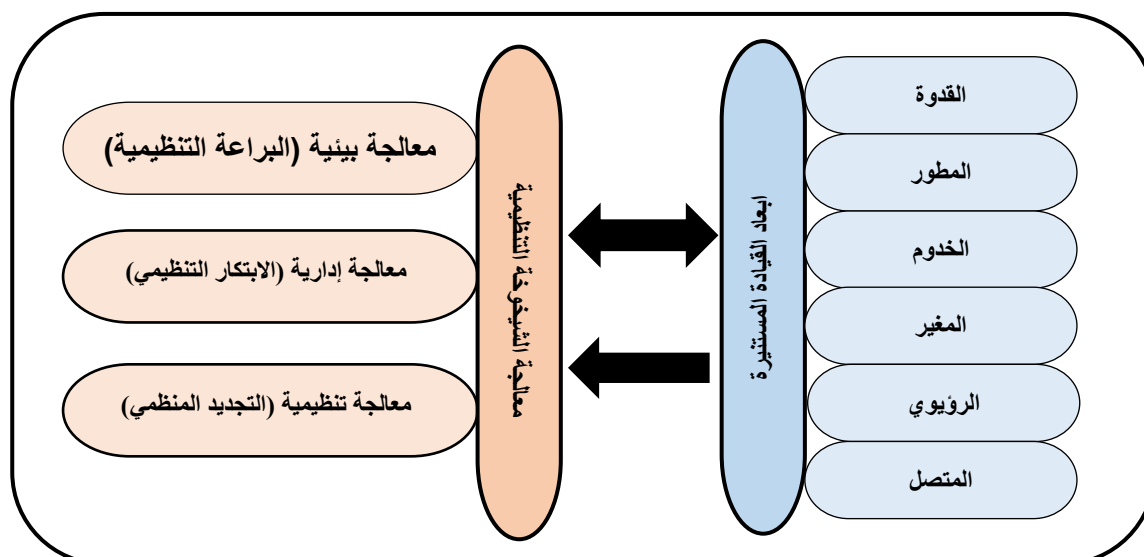
- ٣- أهمية التصدي لموضوع الشيوخوخة التنظيمية والتي باتت من المواضيع المعول عليها في الوضع الراهن والمستقبل وفي مديرية تربية نينوى بشكل خاص، وما يتطلب من تشخيص واضح لألياتها المعتمدة، ومدى استعمال الاساليب والادوار القيادية الحديثة كالقيادة المستنيرة في هذا الجانب.
- ٤- ركز البحث على قطاع مهم وحيوي إذ تحتل مديرية تربية نينوى (أهمية كبيرة كونها تشكل عنصراً أساساً في خدمة المجتمع والنهوض بالبلد، فضلاً عن اسهامها في تطوير الحياة الثقافية وتقديم ازدهار مجتمعا نحو الافضل).

ثالثاً: اهداف البحث

- في ضوء ما تم التطرق له في مشكلة البحث يمكن تحديد العديد من الاهداف التي يسعى البحث لتحقيقها، وكالاتي:
- ١- تحديد مستوى تبني ابعاد القيادة المستنيرة في المديرية العامة لتربية نينوى.
 - ٢- تحديد مستوى توافر معالجات الشيوخوخة التنظيمية في المديرية العامة لتربية نينوى.
 - ٣- محاولة استكشاف طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين القيادة المستنيرة والشيوخوخة التنظيمية في المديرية المبحوثة.
 - ٤- تقديم بعض من المقترحات لمديرية تربية نينوى فيما يخص الاهتمام بأبعاد القيادة المستنيرة وكيفية الاستفادة منها في مواجهة الشيوخوخة التنظيمية في المديرية المبحوثة.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي

بالاستناد الى الإطار النظري والفكري حول متغيرات البحث (القيادة المستنيرة، معالجة الشيوخوخة التنظيمية) وفي ضوء مشكلة البحث وأهدافه الأساسية يمكن اقتراح مخطط فرضي يعبر عن العلاقة المنطقية بين متغيرات البحث وكما في الشكل (١) الاتي:



الشكل (١): المخطط الفرضي للبحث

خامساً: فرضيات البحث

- تعد فرضيات البحث تفسير مؤقت أو اجابة محتملة لتساؤلات البحث وبالاعتماد على المخطط الفرضي للبحث تم وضع فرضيتين رئيسيتين وكالاتي:
- ١- **الفرضية الرئيسية الأولى:** ترتبط ابعاد القيادة المستنيرة ارتباطاً معنوياً موجباً مع معالجة الشيوخوخة التنظيمية على المستوى الكلي في المديرية العامة لتربية نينوى، وينبثق منها الاتي:
الفرضية الفرعية الاتية: ترتبط ابعاد القيادة المستنيرة (منفردة) ارتباطاً معنوياً موجباً مع معالجة الشيوخوخة التنظيمية في المديرية العامة لتربية نينوى.
 - ٢- **الفرضية الرئيسية الثانية:** تؤثر ابعاد القيادة المستنيرة تأثيراً معنوياً موجباً في معالجة الشيوخوخة التنظيمية على المستوى الكلي في المديرية العامة لتربية نينوى، وينبثق منها الاتي:
 - ٣- **الفرضية الفرعية الاتية:** تؤثر ابعاد القيادة المستنيرة (منفردة) تأثيراً معنوياً موجباً في معالجة الشيوخوخة التنظيمية في المديرية العامة لتربية نينوى.

سادساً: مجتمع وعينة البحث: تجسد مجتمع البحث الحالي بالقيادات الإدارية والعاملين في المديرية العامة للتربية في محافظة نينوى، وبعينة عشوائية من العاملين، وبعد عملية توزيع استمارات الاستبانة على العاملين، اعتمد (١٨٤) استمارة صالحة في التحليل الاحصائي.

سابعاً: أساليب جمع البيانات والمعلومات: من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث المستقلة والمعتمدة تم الاعتماد على الاساليب الاتية

- ١- **الإطار النظري:** تمكن الباحث من تغطية الإطار النظري من خلال الاطلاع على الادبيات ومجموعة من المصادر الاجنبية والعربية من دوريات وكتب، وبحوث، ورسائل، وأطراح، في مجال الإدارة فضلا عن الاستفادة من الانترنت كل ذلك ساهم في بناء الإطار النظري.
- ٢- **الإطار التطبيقي:** استخدم الباحث استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات المطلوبة لهذا البحث، والتي تعتبر من انسب الأدوات المستخدمة في البحث العلمي في تحقق الأهداف، تم اعتماد مقياس ليكرث الخماسي وبالدائل والاوزان الاتية: (اتفق تماماً ٥، اتفق ٤، اتفق الى حد ما ٣، لا اتفق ٢، لا اتفق تماماً ١) وقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور رئيسة هي
 - **المحور الأول:** يضم البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، والتي تمثلت بالاتي: (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة في الوظيفة).
 - **المحور الثاني:** يتضمن هذا المحور الفقرات الخاصة بالمتغير المستقل) ابعاد القيادة المستنيرة، إذ تم قياس القيادة المستنيرة من خلال ابعادها الستة والمتمثلة (القوة، المطور، الخدم، المغير، الرؤيوي، المتصل) بالاعتماد على طروحات (Al-Janbi, 2022).
 - **المحور الثالث:** ركز هذا المحور على العبارات الخاصة بالمتغير المعتمد معالجة الشيوخوخة التنظيمية وهي (معالجة الأسباب البيئية، معالجة الأسباب الادارية، معالجة الأسباب التنظيمية)، إذ تم قياسها من خلال طروحات (Al-2022, Jabqaji).

ثامناً: حدود البحث

- ١- **الحدود المكانية:** اختيرت المديرية العامة لتربية نينوى ميداناً لإجراء البحث.
- ٢- **الحدود البشرية:** وتشمل العاملين في المديرية العامة لتربية نينوى.
- ٣- **الحدود البحثية:** ابعاد القيادة المستنيرة والمتمثلة (القوة، المطور، الخدم، المغير، الرؤيوي، المتصل) وعلاقتها بمعالجة الشيوخوخة التنظيمية (معالجة الأسباب البيئية، معالجة الأسباب الادارية، معالجة الأسباب التنظيمية).

المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

اولاً: القيادة المستنيرة: إطار نظري

١- مفهوم القيادة المستنيرة

تتفق القيادة المستنيرة على الأنماط القيادية التقليدية السائدة في البيئة التنظيمية، والتي تستند على نظرية التبادل بين القائد والعاملين بقصد تبادل المنفعة، وفي ذات الصدد فإنها تركز على المحافظة على الضبط والاستقرار داخل بيئة العمل، مواكبة التغيرات السريعة التي نعيشها اليوم والتفاعل والاستجابة لتلبية متطلبات العصر الحالي، وذكر (Niblick, 2008:4) بأن القيادة المستنيرة هي عبارة عن السلوكيات والمسارات، التي يتبعها القادة بقصد تحقيق النجاح الشخصي والجماعي، مع ضمان توفير السعادة في مكان العمل، ويؤكد (Misra, 2017: 20) انها العملية التي تركز على القائد في خدمة العاملين دون التفكير بمصلحته الشخصية من خلال تحقيق التفرد والتميز لجميع العاملين.

ويرى الباحث ان القيادة المستنيرة هي نمط قيادي يركز بالدرجة الاساس على إلهام وتوجيه العاملين نحو تحقيق الاهداف التنظيمية، وذلك من خلال بناء بيئة عمل إيجابية داعمة، واستحضار العمل الجماعي، وتوفير فرص التطوير والنمو التنظيمي.

٢- أهمية القيادة المستنيرة

- تمتلك القيادة المستنيرة اهمية كبيرة اذ تكمن اهميتها في مجموعة من السمات الرئيسة (Song, 2011:16)، (Al-2018:116, Hakim) وهي:
- **قوة الإرادة:** تتجسد في تحمل المسؤولية والابتعاد عن التخويف والعقاب وتمجيد الذات القيادية ودعم الإثراء الذاتي للأفراد العاملين، لزرع روح الانضباط، وتحقيق الرقابة الذاتية.
 - **صفاء الذهن:** تحقيق التوازن والوعي العاطفي والسيطرة على المشاعر، بقصد مواجهة التحديات في مكان العمل.
 - **التواضع والقدرة على التعلم:** توسيع إدراكه والتكيف مع المواقف والرغبة في التعلم والاستفادة من تجاربه وتجارب الآخرين لتحقيق النجاح التنظيمي.
 - **البصيرة:** استخدام الأساليب القيادية الجديدة والتعرف على القيم والتطلعات الشخصية للعاملين بقصد تحقيق السعادة التنظيمية.
 - **الحكمة:** مواجهة التحديات والتهديدات التي تواجه المنظمة والعاملين بهدوء وعدم قبول الخطأ لان الحكمة هي اعلى درجات التفكير والذكاء الشخصي للقائد.

٣- ابعاد القيادة المستنيرة

- عمد الباحث الى استقراء مصادر الفكر الإداري بقصد استحضار أفضل مقياس ممكن اعتماده لقياس هذا المفهوم، ولذا تم الاعتماد على الطروحات (Andacao, 201: 24)، (Al-Janabi and Abdullah, 2022:86) الاتية:
- **القوة:** وهي التي يتحلى فيها القائد بتأثير عالي في العاملين كذلك يكون القادة المستنيريون النماذج التي يحتذى بها عن طريق استعمال معاييرهم الأخلاقية وقيمهم وسماتهم الايجابية ومحاولة ترسيخها و غرسها في نفوس العاملين من أجل رفع

تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم مما يساهم في تحقيق النجاح والرفاهية الذاتية (Kashkosha, 2021:60)، وأضاف (Chism, 2015:177) ان القادة المستنيرين هم قادة ملهمون، يحرصون على تمكين كل فرد من فريقه دون النظر الى انتمائهم، ويشجعون على الإبداع والتفوق في أداء العاملين، بفضل قيادتهم الحكيمة المبنية على الثقة والاحترام ويشعر الموظفون بالانتماء إلى المنظمة ويسعون جاهدين لتحقيق أهدافها.

● **المطور:** القادة المستنيرين هم رواد في تهيئة بيئة عمل محفزة للإبداع، حيث يشجعون الجميع على طرح أفكارهم بحرية والمساهمة في تطوير العمل، بفضل قيادتهم الحكيمة مما يشعر الموظفون بالتمكين الكامل لمشاركة أفكارهم ومقترحاتهم ويساهم في رفع مستوى الإنتاجية والإبداع (Fajardo, 2020: 4)، ويمتلكون ذكاءً فكرياً رفيعاً، ويتطلعون دائماً إلى تبادل المعرفة والأفكار مع فريقهم، إنهم حماة للابتكار اذ يشجعون فريقهم على طرح أفكار جديدة وجريئة، ويوفرون لهم الدعم اللازم لتحويل هذه الأفكار إلى واقع (Murphy, 201: 59).

● **الخدم:** القائد الحقيقي هو من يجعل خدمة العاملين أولوية قصوى، ويعمل جاهداً على توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة والدرع الذي يحمي حقوق العاملين، ويدافع عنهم بكل قوة وإصرار ومحباً لهم (Holberton, 2004: 58)، القائد الخادم هو عضو فعال في فريقه، يسعى جاهداً لتلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم ويتميز باستقامته وعطائه، وقدرته على فهم واحترام الآخرين، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ويعزز روح الانتماء للمنظمة وهذا النهج يؤدي إلى اندماج ثقافي قوي بين أعضاء الفريق، ويساهم في تحقيق أهداف المنظمة (Daron Faridoun, 2019:200).

● **المغير:** ذكر (Smith, 2019: 2) ان القادة المستنيرين هم قادة مغيرين، ومرد ذلك الحماس والإيجابية، التفكير الاستراتيجي، الواقعية، الانفتاح النفسي، الرغبة في التعلم، العدالة والإنصاف، والتفاني، ويضيف (Kashkosha, 2021:62) ان القائد هو المحفز للإبداع والابتكار، اذ يشجع على طرح الأفكار الجديدة وتبنيها، وهو البوصلة التي توجه المنظمة نحو المستقبل، حيث يتكيف مع المتغيرات البيئية باستمرار وهو من يقود المنظمة نحو المستقبل، من خلال تبني رؤية جديدة وتشجيع الابتكار والتكيف مع التغيرات المستمرة.

● **الرؤيوي:** القادة المستنيرين هم من يرسم المستقبل، حيث يمتلكون القدرة على رسم رؤية واضحة وملهمة للمنظمة، وتوجيه جهود الفريق نحو تحقيقها، وإنهم يجيدون التواصل الفعال وبناء علاقات قوية مع فريقهم، مما يحفزهم على العمل معاً لتحقيق هذه الرؤية (Atthirawong, et al., 2021: 42).

● **المتصل:** القادة المستنيرين هم من يتواصلون مع العاملين بفاعلية ويخلقون بيئة عمل محفزة تشجع على التعاون والإبداع وهذا التواصل الفعال يساهم في بناء صورة إيجابية للمنظمة ويعزز ولاء الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (Murphy, 2017: 73).

ثانياً: الشبؤخة التنظيمية: إطار نظري

١- مفهوم الشبؤخة التنظيمية

تعد الشبؤخة التنظيمية هاجساً يواجه العديد من المنظمات، لما لها من تداعيات سلبية على أدائها وكفاءتها، وتهديدها لقدرتها على البقاء في ظل بيئة تنافسية متغيرة، وفي هذا الصدد تعرف الشبؤخة التنظيمية بأنها المرحلة التي يكون فيها التسلسل هرمي والعمليات والأنظمة محددة، وتكون السلطة شديدة المركزية، وان القرارات والاجراءات غير مرنة مع وجود بيروقراطية ومستوى مرتفع من الثبات (Tokarczyk and Appelmain, 2008: 56).

٢- خصائص الشبؤخة التنظيمية

تتصف المنظمات التي تعاني من الشبؤخة التنظيمية بالعديد من الخصائص، وكالاتي: تتبنى الاستراتيجية الصارمة غير المرنة، صعوبة مطابقة الموارد الداخلية مع البيئة الخارجية، صعوبة تحقيق الاهداف، ديكتاتورية الادارة، ضعف الفاعلية، ضعف قنوات الاتصال، جمود الهيكل التنظيمي، زيادة البيروقراطية والتقسيم العمودي، ضعف المواهب والتعاون بين العاملين، كثرة الانتقادات (Qiao, 2020: 5).

٣- ابعاد (معالجة) الشبؤخة التنظيمية

تتمكن المنظمات من تفعيل مجموعة من الخطوات لتصحيح واقع الشبؤخة التنظيمية، أو عكس مسارها بالشكل الذي يساعد المنظمة في تقليل تأثيراتها السلبية، وفيما يلي بعض الخطوات العملية التي يمكن اتخاذها:

● **المعالجات البيئية (البراعة التنظيمية):** عرفها (Heracleous, et al., 2016: 417) بأنها القدرة على استكشاف الإمكانيات الجديدة لمواجهة التغيرات المستقبلية في بيئة الأعمال، واستثمار حالات التأكد الحالية لمواجهة متطلبات العمل، وذكر (AI- Hassan, 2022: 43) ان هناك عشرة شروط لنجاح البراعة وهي: وضوح الهدف الاستراتيجي، معرفة الهوية المشتركة، امتلاك وحدات استراتيجية استكشافية واستثمارية، قدرات الإدارة العليا في معالجة التوترات، التفريق بين الوحدات الاستكشافية والاستثمارية، تحديد الهدف الاستراتيجي للمنظمة، إدراك ومواكبة رؤية المنظمة، الموازنة بين نشاطي الاستكشاف والاستثمار، تحمل الضغوط، القيام بالتحليل البيئي المستمر.

● **المعالجات الإدارية (الابتكار التنظيمي):** عبارة عن الإتيان بشيء جديد، ومفيد باستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل، وهذا الشيء قد يكون فكرة، أو خدمة، أو سلعة، أو نشاط يتم داخل (Ince, et al., 2016: 576)، وتتمكن المنظمات من تعزيز فرص الابتكار من خلال تشجيع العاملين (Siddiq, 2021: 185)، ويرى (Al-Hasnawi, 2018: 61)، بان خصائص

الابتكار التنظيمي تتجلى بما يأتي: الابتكار شيء ملموس أو محسوس، يجب أن يكون مستهدفاً رغم وجود إمكانية لحصول تغيرات طارئة غير مخطط لها، يفترض أن يهدف لتحقيق منفعة المنظمة.

● **المعالجات التنظيمية (التجديد التنظيمي):** يعكس التجديد التنظيمي قابلية المنظمة على إحداث التغيير الفكري والعملية بقصد التعامل مع الزمن وحركة التغيير والتجديد في ظل سيادة غير مستقرة وغير تأكد البيئي في وقتنا الحالي، كما بعد قدرة المنظمة على الانخراط في التغيير، والتكيف مع الاتجاهات، وتحقيق البقاء والاستدامة (Gilbert, 2016, 1)، وللتجديد التنظيمي العديد من الأبعاد والتي صنفها (Nisula and Kianto, 2013: 59)، (Al-Jabqaji, 2022: 69)، بالاتي: **المقدرات الاستراتيجية** من خلال ربط رؤية المنظمة بالمهمة الأساسية والهوية والمبادئ العامة لها، **إدارة المعرفة** من خلال تشخيص ونقل وتطبيق المعارف المتاحة في مكان العمل، **التوجه نحو التعلم** من خلال زيادة المعرفة والإبداع ودعم العاملين لحل المشكلات والانفتاح على وجهات النظر، **القيادة** عبر اتخاذ القرار ودعم الأنشطة وصياغة الاستراتيجيات ووضع الخطط المناسبة، **استثمار الوقت** وذلك بالتركيز على تنفيذ الابتكارات في الوقت المناسب واستثمار الوقت، **التواصل** عبر دعم نوعية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة.

من خلال الطرح السابق **يلخص الباحث** مجموعة من المنطلقات التي يمكن اعتمادها في مكان العمل بقصد معالجة الشيوخة التنظيمية، وكالاتي:

- **التقييم الذاتي:** يتم من خلال إجراء مراجعة شاملة للمنظمة ومن ثم التعرف على نقاط القوة والضعف، فضلاً عن تقييم قدرة المنظمة على التكيف والتغيير.
- **تشجيع الابتكار:** عبر التوجه نحو بناء ثقافة داعمة للإبداع، فضلاً عن تخصيص ميزانية كافية للبحث والتطوير، وصولاً الى تأسيس مختبرات للابتكار.
- **تمكين العاملين:** منح العاملين المزيد من الصلاحيات ومن ثم تحفيزهم نحو المشاركة من خلال دعم التعلم والتطوير في مكان العمل.
- **تبني ثقافة التغيير:** لتحقيق ذلك يمكن تغيير نظرة العاملين للتغيير ومن ثم توفير الدعم لتنفيذ عمليات التغيير، فضلاً عن مكافأة المشاركين بالتغيير التنظيمي.
- **الاستفادة من التكنولوجيا:** استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين العمليات والكفاءة وجمع البيانات وتحليلها والتواصل مع الزبائن.
- **إعادة الهيكلة:** عبر تغيير أنظمة وعمليات المنظمة ودمج الأقسام أو الوظائف وإعادة النظر في الاستراتيجيات والخطط في مكان العمل.
- **الاستثمار في رأس المال البشري:** عبر جذب المواهب الجديدة والاحتفاظ بالمواهب المتميزة ومن ثم الاهتمام بتوفير فرص التدريب والتطوير لهذه المواهب في مكان العمل.

المبحث الثالث: الإطار التطبيقي

يمكن عرض مضامين الإطار التطبيقي للبحث الحالي عبر استعراض الفقرات الآتية:

١. وصف الخصائص الشخصية في المنظمة المبحوثة

استناداً على اجابات الافراد في المنظمة المبحوثة حول (الجزء الأول) لاستمارة الاستبيان يمكن ان نستعرض بعض الخصائص الشخصية لهم والتي لها تأثيرات في عملية ادارة المنظمة المبحوثة من حيث (الجنس، العمر، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة في الوظيفة) وكالاتي:

- أ- توزيع المبحوثين من حيث الجنس:** سجلت عينة البحث تفوقاً للذكور بنسبة (٥٩%) مقارنة بالإناث (٤١%)، وهذا يعني اعتماد المنظمة المبحوثة بشكل أكبر على الذكور مما يتطلب منها استحضار حالة التوازن بين الجنسين قدر الامكان.
- ب- توزيع المبحوثين من جانب العمر:** الأفراد المبحوثين منهم (٥٣%) ضمن الفئة العمرية (٣٠-٣٩) وهي النسبة الأكبر من بين نسب الأفراد المبحوثين، اما الفئة العمرية الأقل جاءت في (٤٠-٤٩ سنة)، بينما حققت الفئات العمرية الاخرى حالة من الوسطية، وهذا يوضح ان التقدم في العمر والوظيفة يؤثر الى احتمالية الزيادة في خبرة الافراد المبحوثين للإدارة.
- ت- توزيع المبحوثين من جانب التحصيل الدراسي:** الافراد المبحوثين من حاملي شهادة البكالوريوس بلغت نسبتهم (٥١%)، تليها شهادة دبلوم فني بنسبة (٢٢%)، في حين بلغت نسبة حاملي شهادة الإعدادية (١٩%) تليها شهادة الماجستير بنسبة بلغت (٥%)، اما شهادات دبلوم عالي حققت نسبة (٣%)، في حين ان حاملي شهادة الدكتوراه بلغت نسبتهم (٠%)، وهذا يوضح ان المبحوثين يحملون شهادات جامعية توهم للإجابة عن استمارة الاستبانة.
- ث- توزيع المبحوثين من جانب سنوات الخدمة في الوظيفة:** بلغت نسبة (٥٩%) من الأفراد المبحوثين ممن لديهم سنوات خدمة وظيفية (اقل من ١٠ سنوات) وهي النسبة الأكبر فيهم، في حين النسبة الأقل هي (١٨%) ضمن سنوات الخدمة الوظيفية (١٠-١٤) سنة، بينما بلغت الاخرى حالة من الوسطية، يوضح هذا ان الغالبية من الافراد المبحوثين لديهم سنوات عديدة من العمل مما يمكنهم من التنفيذ بفاعلية.

جدول (١): وصف الافراد المبحوثين

الجنس للمبحوثين				
(ذكر)		(أنثى)		
٥٩ %		41 %		
العمر للأفراد المبحوثين				
أقل من 30 سنة		من 30 إلى 39 سنة		من 40 إلى 49 سنة
11 %		53 %		23 %
50 سنة فأكثر		13 %		
التحصيل الدراسي للأفراد المبحوثين				
(إعدادية)	(دبلوم فني)	(بكالوريوس)	(دبلوم عالي)	(ماجستير)
19 %	22 %	51 %	3 %	5 %
(دكتوراه)	0 %			
سنوات الخدمة الوظيفية				
(أقل من 10 سنوات)	(من 10 إلى 14)	(من 15 إلى 19)	(من 20 إلى 24)	(25 سنة فأكثر)
59 %	18 %	14 %	5 %	4 %

الجدول: إعداد الباحث استناداً إلى البيانات التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبانة. N = 184

٢. وصف وتشخيص ابعاد القيادة المستنيرة في المنظمة المبحوثة

يمكن قياس واقع القيادة المستنيرة من خلال وصف وتشخيص ابعادها وكالاتي:

أ- **نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد القدوة:** يتضح من نتائج الجدول (٢) إلى ان بعد (القدوة) تمثل بالفقرات (X1-X5) ونسبة (اتفاق) بلغت (٨٧,١٨٪) وبوسط الحسابي (٤,٣٥) وانحراف معياري (٠,٨٣) ونسبة استجابة (٦١٪)، وهذا مؤشر بأن القادة في المديرية يشجعون العمل الجماعي ويستفيدون من تجارب الآخرين ويواجهون التحديات بكل حكمة ويتعاملون مع الجميع بكل احترام ومصداقية ويتعاملون مع المواقف بمحبة بدلاً من التلويح بالتهديد والوعيد.

جدول (٢): نتائج تحليل بعد القدوة

الابعاد	الفقرات	مقياس الاستجابة										الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة %
		اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق الى حد ما (٣)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
القدوة	X1	110	59.8	56	30.4	14	7.6	2	1.1	2	1.1	.775	4.47	.057
	X2	95	51.6	67	36.4	16	8.7	4	2.2	2	1.1	.817	4.35	.060
	X3	75	40.8	78	42.4	24	13.0	5	2.7	2	1.1	.844	4.19	.062
	X4	105	57.1	55	29.9	16	8.7	6	3.3	2	1.1	.861	4.39	.063
	X5	102	55.4	59	32.1	16	8.7	4	2.2	3	1.6	.859	4.38	.063
المعدل العام			52.94		34.24		9.34		2.3		1.2	4.356	0.8312	0.061

N = 184

الجدول: اعداد الباحث باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات برنامج SPSS الإصدار ٢٦

ب- **نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد المطور:** تعكس نتائج الجدول (3) إلى ان بعد (المطور) تمثل بالفقرات (X6-X10) ونسبة (اتفاق) بلغت (٧٥,٥٢٪) وبوسط الحسابي (٤,٠٢٨) وانحراف معياري (٠,٩٢) ونسبة استجابة (٦٨٪)، وهذا مؤشر بأن القادة في المديرية تمتلك القدرة على الإتيان بأفكار مبدعة وتكتشف القدرات الفريدة لدى العاملين وتسعى لتنمية مهارات الافراد العاملين وتواكب الحداثة من أجل تحقيق رفاهية العاملين وتحفز الافراد العاملين على التفكير بطريقة إبداعية متجددة.

جدول (٣): نتائج تحليل بعد المطور

الابعاد	الفقرات	مقياس الاستجابة										الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة %
		اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق الى حد ما (٣)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
المطور	X6	67	36.4	74	40.2	36	19.6	5	2.7	2	1.1	4.08	.874	.064
	X7	53	28.8	79	42.9	35	19.0	15	8.2	2	1.1	3.90	.947	.070
	X8	69	37.5	69	37.5	36	19.6	9	4.9	1	.5	4.07	.903	.067
	X9	65	35.3	75	40.8	28	15.2	13	7.1	3	1.6	4.01	.969	.071
	X10	70	38.0	74	40.2	29	15.8	7	3.8	4	2.2	4.08	.940	.069
المعدل العام			35.2		40.32		17.84		5.34		1.3	4.028	0.9266	0.0682

N = 184

الجدول: اعداد الباحث باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات برنامج SPSS الإصدار ٢٦

ت- نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد الخدم: اشترت نتائج الجدول (٤) إلى ان بعد (الخدم) تمثل بالفقرات (X11-X15) ونسبة (اتفاق) بلغت (٧٧,٢٪) وبوسط الحسابي (٤,١١) وانحراف معياري (٠,٩٨) ونسبة استجابة (72%)، وهذا يؤشر بأن القادة في المديرية تضع مصلحة الافراد العاملين فوق مصلاحتها الشخصية وتظهر تعاطفاً كبيراً مع الحالات الإنسانية وتعزز التعاون والعلاقات الشخصية بين الافراد العاملين وتعامل الافراد العاملين بإيجابية وفق مبدأ العدل والمساواة وتسعى إلى جعل المهام الوظيفية للعاملين أكثر سهولة.

جدول (٤): نتائج تحليل بعد الخدم

الابعاد	الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
		اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق الى حد ما (٣)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
الخدمات	X11	75	40.8	52	28.3	33	17.9	17	9.2	7	3.8	3.93	1.141	.084
	X12	93	50.5	61	33.2	28	15.2	0	0	2	1.1	4.32	.810	.060
	X13	78	42.4	64	34.8	33	17.9	7	3.8	2	1.1	4.14	.916	.068
	X14	78	42.4	59	32.1	29	15.8	12	6.5	6	3.3	4.04	1.068	.079
	X15	81	44.0	69	37.5	22	12.0	7	3.8	5	2.7	4.16	.967	.071
المعدل العام			44.02		33.18		15.76		4.66		2.4	4.118	0.9804	0.0724

N = 184

الجدول: اعداد الباحث باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات برنامج SPSS الإصدار ٢٦

ث- نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد المغير: افرزت نتائج الجدول (٥) إلى ان بعد (المغير) تمثل بالفقرات (X16-X20) ونسبة (اتفاق) بلغت (٧٢,٧٨٪) وبوسط الحسابي (٣,٩٨) وانحراف معياري (٠,٩٥) ونسبة استجابة (7٠%)، وهذا يؤشر بأن القادة في المديرية تحفز العاملين على تجريب كل ما هو جديد لخدمة أهداف المنظمة وتدعم سلوكيات الافراد العاملين في أحداث التغيير وتشجع الافراد العاملين على تقبل نتائج التغيير للتطلع إلى مستقبل أفضل و تتبنى منهج المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بتنفيذ عملية التغيير و تساهم في تذليل الصعوبات المرافقة لعملية التغيير.

جدول (٥): نتائج تحليل بعد المغير

الابعاد	الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
		اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق الى حد ما (٣)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
المغير	X16	65	35.3	76	41.3	29	15.8	12	6.5	2	1.1	4.03	.934	.069
	X17	54	29.3	83	45.1	37	20.1	9	4.9	1	.5	3.98	.862	.064
	X18	70	38.0	65	35.3	36	19.6	9	4.9	4	2.2	4.02	.986	.073
	X19	63	34.2	66	35.9	36	19.6	14	7.6	5	2.7	3.91	1.042	.077
	X20	70	38.0	58	31.5	44	23.9	10	5.4	2	1.1	4.00	.969	.071
المعدل العام			34.96		37.82		19.8		5.86		1.52	3.988	0.9586	0.0708

N = 184

الجدول: اعداد الباحث باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات برنامج SPSS الإصدار ٢٦

ج- نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد الرؤيوي: تعكس نتائج الجدول (٦) إلى ان بعد (الرؤيوي) تمثل بالفقرات (X21-X25) ونسبة (اتفاق) بلغت (٧٤,٨٨٪) وبوسط الحسابي (٤,٠٢) وانحراف معياري (٠,٩٥) ونسبة استجابة (70%)، وهذا يؤشر بأن القادة في المديرية تسهم رؤيتها في تعزيز الإبداع التنظيمي وتتمتع برؤية واضحة نحو المستقبل المرغوب فيه ودعم الأفكار الإبداعية لتهيئة مناخ تنظيمي إيجابي وتستمد رؤيتها من الافراد العاملين لتمكينهم من تحويلها إلى واقع ملموس وتغرس في العاملين قيم الثقة للتحويل إلى مستقبل أفضل.

جدول (٦): نتائج تحليل بعد الرؤيوي

الابعاد	الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %
		اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق الى حد ما (٣)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
الرؤيوي	X21	72	39.1	67	36.4	34	18.5	7	3.8	4	2.2	4.08	.937	.069
	X22	63	34.2	72	39.1	36	19.6	11	6.0	2	1.1	3.99	.938	.069
	X23	59	32.1	73	39.7	38	20.7	10	5.4	4	2.2	3.94	.970	.072
	X24	64	34.8	76	41.3	32	17.4	9	4.9	3	1.6	4.03	.932	.069
	X25	74	40.2	69	37.5	25	13.6	12	6.5	4	2.2	4.07	.997	.074
المعدل العام			36.08		38.8		17.96		5.32		1.86	4.022	0.9548	0.0706

N = 184

الجدول: اعداد الباحث باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات برنامج SPSS الإصدار ٢٦

ح- نتائج تحليل وصف وتشخيص بعد المتصل: افترت نتائج الجدول (٧) إلى ان بعد (المتصل) تمثل بالفقرات (X26-X30) ونسبة (اتفاق) بلغت (76.3%) وبوسط الحسابي (٠,٩٤) وانحراف معياري (0.77) ونسبة استجابة (٦٩٪)، وهذا يؤشر بأن القادة في المديرية تتفاعل مع الافراد العاملين بعمق لمعرفة عواطفهم وتتواصل معهم بوضوح وشفافية و تبني علاقات إيجابية لتعزيز التعاون بين الافراد العاملين وتوظف الاتصال لتبادل الأفكار والمعلومات ومشاركتها بين الافراد العاملين و تعزز سبل التفاهم والتفاعل بينهم لتحقيق الأهداف.

جدول (٧): نتائج تحليل بعد المتصل

الابعاد	الفقرات	مقياس الاستجابة										الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة %
		اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق الى حد ما (٣)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
المتصل	X26	88	47.8	49	26.6	29	15.8	15	8.2	3	1.6	4.11	1.050	.077
	X27	65	35.3	76	41.3	27	14.7	13	7.1	3	1.6	4.02	.967	.071
	X28	71	38.6	71	38.6	35	19.0	4	2.2	3	1.6	4.10	.896	.066
	X29	69	37.5	74	40.2	30	16.3	10	5.4	1	.5	4.09	.895	.066
	X30	80	43.5	59	32.1	37	20.1	6	3.3	2	1.1	4.14	.922	.068
المعدل العام			40.54		35.76		17.18		5.24		1.28	4.092	0.946	0.0696

N = 184

الجدول: اعداد الباحث باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات برنامج SPSS الإصدار ٢٦

٣. وصف وتشخيص معالجة الشيوخة التنظيمية في المنظمة المبحوثة

تم تحديد معالجة الشيوخة التنظيمية في المنظمة المبحوثة من خلال وصفها وتشخيصها، وكما موضح ادناه:

أ- نتائج تحليل وصف وتشخيص معالجة الأسباب البيئية: اوضحت نتائج الجدول (٨) معالجة الأسباب البيئية من خلال (البراعة التنظيمية) والتي تمثل الفقرات (Y1-Y4) اذ تبين ان اتجاه العينة المبحوثة للأفراد كان نحو (الاتفاق)، إذ بلغت نسبة الاتفاق (٧١٪) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (٣,٩٧) وانحراف معياري (٠,٩٦) ونسبة استجابة (٧٠٪)، وهذا يوضح ان العينة المبحوثة اتجهت نحو (الاتفاق) بخصوص مدى توافر هذه المعالجة حيث انها تهتم بمتابعة مستجدات البيئة ذات العلاقة بالمديرية وخدماتها و تقديم خدمات تلبي حاجة المستفيدين الفعلية و التعلم من المنظمات المنافسة والرائدة في القطاع و تطوير مخرجات مديرتنا بما يتلاءم مع حاجة المستفيدين و تقديم خدمات جديدة تلبي متطلبات المستفيدين و الاستثمار في التقنيات الحديثة في عمليات التعليم.

جدول (٨): نتائج تحليل معالجة الأسباب البيئية

الابعاد	الفقرات	مقياس الاستجابة										الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نسبة الاستجابة %
		اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق الى حد ما (٣)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
معالجة الأسباب البيئية	Y 1	81	44.0	57	31.0	35	19.0	10	5.4	1	.5	4.15	.923	.068
	Y 2	62	33.7	65	35.3	40	21.7	13	7.1	4	2.2	3.94	1.004	.074
	Y 3	44	23.9	83	45.1	43	23.4	12	6.5	2	1.1	3.84	.901	.066
	Y 4	64	34.8	68	37.0	36	19.6	12	6.5	4	2.2	3.96	1.002	.074
	Y 5	60	32.6	71	38.6	39	21.2	10	5.4	4	2.2	3.94	.976	.072
	Y 6	69	37.5	60	32.6	46	25.0	5	2.7	4	2.2	4.01	.967	.071
المعدل العام			34.41		36.6		21.65		5.6		1.73	3.97	0.962	0.070

N = 184

الجدول: اعداد الباحث باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات برنامج SPSS الإصدار ٢٦

ب- نتائج تحليل وصف وتشخيص معالجة الأسباب الادارية: يتضح من نتائج الجدول (٩) لمعالجة الأسباب الإدارية من خلال (الابتكار) تمثل الفقرات (Y12-Y7) اذ تؤشر نتائج التحليل الإحصائي في اتجاه العينة المبحوثة كان نحو (الاتفاق)، اذ بلغت نسبة الاتفاق (٧٥,٦١٪) وان قيمة الوسط الحسابي (٤,٠٢) ويدعم ذلك الانحراف معياري (0.70) و بلغت نسبة استجابة (٧٨٪)، يؤدي هذا الى امكانية الاعتبار لمعالجة ابعاد الافراد ذوي المواقف السلبية عن العمل و زيادة الحوافز والمكافآت الممنوحة للأفراد العاملين لتحسن أدائهم و اعتماد المديرية على افراد عاملين ذوي خبرة ومهارة و إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في مشاركة وحل المشكلات واتخاذ القرارات واجراء تغييرات في المناصب الإدارية في المديرية و تدريب وتطوير الافراد العاملين.

جدول (٩): نتائج تحليل معالجة الأسباب الادارية

الابعاد	الفقرات	مقياس الاستجابة												
		اتفق تماماً (5)				اتفق (4)		اتفق الى حد ما (٣)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)		
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
معالجة الأسباب الإدارية	Y 7	99	53.8	53	28.8	23	12.5	9	4.9	0	0	4.32	.874	.064
	Y 8	90	48.9	45	24.5	31	16.8	12	6.5	6	3.3	4.09	1.100	.081
	Y 9	77	41.8	63	34.2	33	17.9	7	3.8	4	2.2	4.10	.970	.072
	Y 10	73	39.7	58	31.5	40	21.7	8	4.3	5	2.7	4.01	1.019	.075
	Y 11	77	41.8	55	29.9	36	19.6	10	5.4	6	3.3	4.02	1.063	.078
	Y 12	99	53.8	46	25.0	28	15.2	10	5.4	1	.5	4.26	.945	.070
المعدل العام			46.63		28.98		17.28		5.05		2	4.13	0.995	0.073

N = 184

الجدول: اعداد الباحث باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات برنامج SPSS الإصدار ٢٦

ت- نتائج تحليل وصف وتشخيص معالجة الأسباب التنظيمية: افرزت نتائج الجدول (10) لمعالجة الأسباب التنظيمية من خلال (التجديد المنظمي) تمثل الفقرات (Y18-Y13) اذ ان اتجاه العينة للأفراد المبحوثين كانت نحو (اتفق تماماً) حول هذه المعالجة، إذ حققت نسبة الاتفاق (٧٨,١٦٪) ويدعم ذلك قيمة الوسط الحسابي (٤,١٨) وانحراف معياري (٠,٩١) ونسبة استجابة (٦٧٪)، هذا يعني وجود بعض التوجهات نحو تغيير استراتيجية المديرية و تبني المرونة في العمل و تبني أفكار ومقترحات الافراد العاملين البناء و إدارة الابداع ودعم الافراد المبدعين في العمل و تبني استراتيجية التغيير في العمل و تشجيع الافراد العاملين على تقديم أفكار ومقترحات جديدة تخدم العمل.

جدول (١٠): نتائج تحليل معالجة الأسباب التنظيمية

الايبعاد	الفقرات	مقياس الاستجابة										الانحراف المعياري	نسبة الاستجابة %	
		اتفق تماماً (5)		اتفق (4)		اتفق الى حد ما (٣)		لا اتفق (2)		لا اتفق تماماً (1)				
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
معالجة الأسباب التنظيمية	١٣Y	91	49.5	48	26.1	35	19.0	8	4.3	2	1.1	4.18	.963	.071
	١٤Y	90	48.9	61	33.2	31	16.8	2	1.1	0	0	4.30	.784	.058
	١٥Y	80	43.5	63	34.2	34	18.5	6	3.3	1	.5	4.17	.880	.065
	١٦Y	86	46.7	63	34.2	26	14.1	8	4.3	1	.5	4.22	.887	.065
	١٧Y	74	40.2	62	33.7	31	16.8	14	7.6	3	1.6	4.03	1.013	.075
	١٨Y	92	50.0	53	28.8	30	16.3	5	2.7	4	2.2	4.23	.950	.070
المعدل العام			٤٦,٤٦		٣١,٧		16.91		3.88		0.98	٤,١٨	٠,٩١٢	٠,٠٦٧

N = 184

الجدول: اعداد الباحث باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات برنامج SPSS الإصدار ٢٦

بناءً على ما تقدم يمكن قبول الفرضية الرئيسة الاولى والتي تتعلق في (ترتبط ابعاد القيادة المستنيرة ارتباطاً معنوياً موجباً مع معالجة الشيوخة التنظيمية على المستوى الكلي في المديرية العامة لتربية نينوى)، وهذا ما اشرته نتائج تحليل معالجة الشيوخة التنظيمية لمتغيرات البحث الحالي.

٤. علاقة الارتباط ونتائج التحليل بين المتغير المستقل والمعتمد في المنظمة المبحوثة

أ- نتائج تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات على المستوى الكلي: يمكن تشخيص طبيعة علاقات الارتباط بين ابعاد القيادة المستنيرة كمتغير مستقل ومعالجة الشيوخة التنظيمية بوصفها متغير معتمد من ملاحظة نتائج الجدول (١١) نجد ان هناك علاقة ارتباط طردية معنوية بين ابعاد القيادة المستنيرة ومعالجة الشيوخة التنظيمية ، بدلالة قيمة معامل الارتباط التي بلغت (٠,٧٧٥) وبقيمة احتمالية بلغت (0.000) وهي اقل بكثير من (0.05)، وهذا يؤشر ان كلما زاد مستوى تبني ابعاد القيادة المستنيرة في المنظمة المبحوثة كلما تحسنت معالجة الشيوخة التنظيمية ، وهذه النتيجة توضح مستوى التطابق مع المعطيات النظرية في البحث الحالي.

عليه تم التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الاولى وبالتالي قبولها والتي مفادها (ترتبط ابعاد القيادة المستنيرة ارتباطاً معنوياً موجباً مع معالجة الشيوخة التنظيمية على المستوى الكلي في المديرية العامة لتربية نينوى).

جدول (١١): علاقة الارتباط ونتائج تحليلها بين المتغيرات على المستوى الكلي

Correlations		
معالجة الشيوخوخة التنظيمية		
ابعاد القيادة المستنيرة	Pearson Correlation	0.775**
	P-value	0.000
	N	184

N = 184

الجدول: اعداد الباحث باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات برنامج SPSS الإصدار ٢٦

ب- نتائج علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة المستنيرة ومعالجة الشيوخوخة التنظيمية مجتمعة: تعكس نتائج الجدول (١٢) علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة المستنيرة بوصفها ابعاد فرعية منفردة ومعالجة الشيوخوخة التنظيمية مجتمعة، حيث اشرت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات الافراد المبحوثين في المنظمة المبحوثة وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين كل من (القوة)، (المطور)، (الخدم)، (المغير)، (الرؤيوي)، (المتصل) بدلالة قيمة معامل الارتباط لكل منهم وهي: (0.798)، (0.593)، (0.681)، (0.685)، (0.733)، (0.846) على التوالي، وبقية احتمالية (0.000)، (0.000)، (0.000)، (0.000)، (0.000)، (0.000) لكل منهم على التوالي وهي قيم اقل من (0.05)، وهذه النتائج اسهمت في قبول جميع الفرضيات الاولى والثانية، ويعني ذلك امكانية اعتماد ابعاد القيادة المستنيرة بهدف معالجة الشيوخوخة التنظيمية بكفاءة وفعالية.

جدول (١٢): القيم العددية لعلاقات الارتباط بين ابعاد القيادة المستنيرة ومعالجة الشيوخوخة التنظيمية

Correlations							
المتصل							
الرؤيوي							
المغير							
الخدم							
المطور							
القوة							
معالجة الشيوخوخة (التنظيمية)	Pearson Correlation	.798**	.593**	.681**	.685**	.733**	.846**
	P-value	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	184	184	184	184	184	184

N = 184

الجدول: اعداد الباحث باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات برنامج SPSS الإصدار ٢٦

٥. اثر المتغير المستقل في المعتمد و نتائج التحليل في المنظمة المبحوثة

يستكمل البحث الحالي تحقيق اهدافه عن طريق التعرف على مدى صحة المخطط الفرضي عبر توضيح طبيعة علاقات التأثير بين متغيراته، فضلاً عن التعرف على مدى معنوية الفرضيات من عدمها، وكما يأتي:

أ- نتائج تحليل اثر المتغير المستقل في المتغير المعتمد على المستوى الكلي: تعكس نتائج الجدول (١٣) وجود علاقة أثر طردية معنوية للقيادة المستنيرة في معالجة الشيوخوخة التنظيمية بدلالة قيمة معامل الانحدار (0.933) وكذلك القيمة الاحتمالية (P-Value) وهي (0.004) وهي اقل من (0.05)، ومن خلال ملاحظة قيمة معامل التحديد (R-Square) يتضح أن (78%) من التغيرات الحاصلة في معالجة الشيوخوخة التنظيمية يكون سببها ابعاد القيادة المستنيرة، كما ان (22%) من التغير في معالجة الشيوخوخة التنظيمية يكون سببه العديد من المتغيرات. من الممكن قبول الفرضية الرئيسة (الثانية) ومفادها (تؤثر ابعاد القيادة المستنيرة تأثيراً معنوياً موجباً في معالجة الشيوخوخة التنظيمية على المستوى الكلي في المديرية العامة لتربية نينوى).

جدول (١٣): أثر المتغير المستقل في المعتمد و نتائج التحليل على المستوى الكلي

تحليل الانحدار				
Regression analysis				
المعنوية P-value	قيمة (tCal) المحسوبة	معامل التحديد R-squared	تحليل التباين	المعاملات
			ANOVA	Coefficients
			F _{Cal} (P-value)	B
المتغير المعتمد / معالجة الشيوخوخة التنظيمية				
0.470	0.422	0.78	18.45	0.174
0.004	8.455		(0.000)	0.933
ابعاد القيادة المستنيرة				

N = 184

الجدول: اعداد الباحث باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات برنامج SPSS الإصدار ٢٦

ب- نتائج اثر ابعاد القيادة المستنيرة منفردة في معالجة الشيوخوخة التنظيمية مجتمعة: افرزت نتائج الجدول (١٣) جود علاقة أثر طردية بدلالة معنوية لكل من (القوة)، (المطور)، (المغير)، (الخدم)، (الرؤيوي)، (المتصل)، في معالجة الشيوخوخة

التنظيمية بدلالة (قيمة معامل الانحدار) لكل بعد من الابعاد وهي: (0.247)، (0.332)، (0.488)، (0.369)، (0.488)، (0.369) على التوالي وان (P-Value) القيمة الاحتمالية لكل منهم (0.030)، (0.023)، (0.001)، (0.002)، (0.030)، (0.023) على التوالي وهي أقل من (0.05).

اما عن (R-Square) قيمة معامل التحديد بلغت نسبتها (74%) وتمثل هذه النسبة المقدار التي تسببه ابعاد القيادة المستتيرة من تغيرات معالجة الشيوخوخة التنظيمية.

عليه يتم قبول الفرضيات الاولى والثانية وهذا يعني قبول الفرضية البديلة وهي (تؤثر ابعاد القيادة المستتيرة تأثيراً معنوياً موجباً في معالجة الشيوخوخة التنظيمية على المستوى الكلي في المديرية العامة لتربية نينوى).

جدول (١٤): نتائج اثر ابعاد القيادة المستتيرة في معالجة الشيوخوخة التنظيمية

تحليل الانحدار Regression analysis					
(المعنوية) P-value	قيمة (t _{Cal}) المحسوبة	(معامل التحديد) R-squared	(تحليل التباين)	(المعاملات)	
			ANOVA	Coefficients	
			F _{Cal} (P-value)	B	
المتغير المعتمد / معالجة الشيوخوخة التنظيمية					
.000	4.053	.601	.000 ^b	0.480	(Constant)
.000	5.660	.269	.000 ^b	1.993	القذوة
.000	9.108	.349	.000 ^b	1.886	المطور
.000	8.500	.371	.000 ^b	1.951	المغير
.000	9.132	.477	.000 ^b	2.145	الخدوم
.000	9.215	.623	.000 ^b	2.373	الرؤيوي
.000	8.091	.637	.000 ^b	2.465	المتصل

N = 184

الجدول: اعداد الباحث باستخدام التحليل الإحصائي للبيانات برنامج SPSS الإصدار ٢٦

استناداً لما تقدم فان الحاجة الملحة إلى تعزيز دور القيادة المستتيرة في المؤسسات التربوية والتعليمية، وذلك لمواجهة تحديات البيئة المتغيرة والشيوخوخة التنظيمية وقدرات القيادة المستتيرة على الابتكار والتجديد جعلها الأداة الأمثل لتطوير هذه المؤسسات وتحقيق أهدافها، بما يخدم مصلحة الفرد والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

بناءً على التحليل الشامل للإطار النظري والتطبيقي للبحث، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف البحث، وهي كالآتي:

أولاً: الاستنتاجات

- أكدت الأبحاث المتخصصة أن متغيرات البحث تمثل قوة دافعة للتغيير والابتكار في المنظمات، مما يمكنها من الاستجابة بفعالية للتطورات البيئية المتسارعة وتحقيق أقصى استفادة من الفرص المتاحة، وبالتالي ضمان استدامة أعمالها على المدى الطويل.
- وجود تنوع في أبعاد القيادة المستتيرة بالمنظمة المبحوثة له دور محوري في معالجة تحديات الشيوخوخة التنظيمية، ومنها ان القادة في المديرية المبحوثة يشجعون العمل الجماعي ويستفادون من تجارب الآخرين ويتعاملون مع الجميع بكل احترام ومصادقية ويتعاملون مع المواقف بمحبة بدلاً من التلويح بالتهديد والوعيد.
- تسعى القيادة المستتيرة في المديرية المبحوثة على تنمية مهارات الافراد العاملين وتحفز الافراد العاملين على التفكير بطريقة إبداعية متجددة وتضع مصلحة الافراد العاملين فوق مصلحتها الشخصية وتظهر تعاطفاً كبيراً مع الحالات الإنسانية وتعزز التعاون والعلاقات الشخصية بين الافراد العاملين وتعامل الافراد العاملين بإيجابية وفق مبدأ العدل والمساواة وتسعى إلى جعل المهام الوظيفية للعاملين أكثر سهولة وتدعم سلوكيات الافراد العاملين في أحداث التغيير.
- تشجع القادة في المديرية المبحوثة الافراد العاملين على تقبل نتائج التغيير للتطلع إلى مستقبل أفضل وتبني منهج المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بتنفيذ عملية التغيير وتساهم في تذليل الصعوبات المرافقة لعملية التغيير وتسهم رؤيتها في تعزيز الإبداع التنظيمي وتتمتع برؤية واضحة نحو المستقبل المرغوب فيه وتنعكس رؤيتها في دعم الأفكار الإبداعية لتهيئة مناخ تنظيمي إيجابي.
- أوضحت الإجراءات الخاصة بمعالجة الاسباب الادارية في المديرية المبحوثة بانها تتبنى الابتكار التنظيمي من خلال ابعاد الافراد ذوي المواقف السلبية عن العمل وزيادة الحوافز والمكافآت الممنوحة للأفراد العاملين لتحسن أدائهم واعتماد المديرية على افراد عاملين ذوي خبرة ومهارة واتاحة الفرصة للأفراد العاملين في مشاركة وحل المشكلات واتخاذ القرارات واجراء تغييرات في المناصب الإدارية في المديرية وتدريب وتطوير الافراد العاملين.

- ٦- بينت نتائج الدراسة الخاصة بمعالجة الاسباب البيئية ان المديرية المبحوثة تتبني البراعة التنظيمية من خلال اهتمامها بمتابعة مستجدات البيئة ذات العلاقة بالمديرية وخدماتها وتقديم خدمات تلبي حاجة المستفيدين الفعلية والتعلم من المنظمات المنافسة والرائدة في القطاع وتطوير مخرجات مديريتنا بما يتلاءم مع حاجة المستفيدين وتقديم خدمات جديدة تلبي متطلبات المستفيدين والاستثمار في التقنيات الحديثة في عمليات التعليم.
- ٧- كشفت نتائج البحث الحالي ان المديرية المبحوثة تقوم ايضاً بإجراء بعض المعالجات التنظيمية من خلال التجديد المنظمي لمواجهة الشيوخة التي تعاني منها، ومن ذلك وجود بعض التوجهات نحو تغيير استراتيجية المديرية وتبني المرونة في العمل وتبني أفكار ومقترحات الافراد العاملين البناء وإدارة الابداع ودعم الافراد المبدعين في العمل وتبني استراتيجية التغيير في العمل وتشجيع الافراد العاملين على تقديم أفكار ومقترحات جديدة تخدم العمل.
- ٨- علاقة الارتباط معنوية موجودة بدلالة احصائية موجبة بين ابعاد القيادة المستنيرة ومعالجة الشيوخة التنظيمية لكل من المستوى الجزئي والكلّي، مما يدل على اعلى نسب ارتباط بين ابعاد البحث.
- ٩- اكدت نتائج الاختبار للفرضيات في المنظمة المبحوثة على وجود أثر معنوي بين ابعاد القيادة المستنيرة ومعالجة الشيوخة التنظيمية على المستوى الكلّي بدلالة احصائية موجبة، فضلاً عن ذلك وجود أثر معنوي لابعاد القيادة المستنيرة منفرد وهي: (القوة، المطور، المغير، الخدم، الرؤيوي، المتصل).

ثانياً: المقترحات

- ١- التعاون المستمر بين إدارة المديرية المبحوثة والمختصين في العلوم الإدارية يعد أمراً حيوياً لضمان دقة قياس متغيرات البحث ومواكبة التغيرات المستمرة والتطوير، مما يساهم في اتخاذ قرارات إدارية سليمة وتحقيق التطوير المستدام.
- ٢- استحضار القيادة المستنيرة وتفعيل أبعادها يعد أمراً ضرورياً لتكوين مجتمع معرفي تربوي حيوي، قادر على تجديد نفسه ومعالجة مشكلة الشيوخة التنظيمية، وبالتالي تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المنشودة.
- ٣- لتجاوز تحدي الشيوخة التنظيمية على إدارة المديرية المبحوثة أن تعمل بشكل حثيث على تعزيز القيادة المستنيرة وتوفير الدعم اللازم لها، وذلك من خلال اعتماد منهجيات وأساليب قادرة على تقوية العلاقة بين القيادة المستنيرة والشيوخة التنظيمية، وبالتالي تحويل إيجابي في المنظمة.
- ٤- الاستماع إلى آراء الافراد العاملين بخصوص تطوير مفاصل العمل في المديرية وتشجيعهم على الابتكار للنهوض بمستوى أداء المديرية واستدامته في البيئة، فالأفراد العاملين هم على خط التماس المباشر بالعمل وبالتالي هم يمتلكون القدرة على تشخيص المشكلات أكثر من غيرهم وعليه قد يكون لديهم أفكاراً جديدة لحل المشكلات او لتطوير واقع العمل الحالي في المديرية.
- ٥- تبني التجديد التنظيمي وهو أحد الاستراتيجيات المهمة التي تلجأ لها منظمات الاعمال عندما تعجز عن مواكبة مستجدات البيئة وتطوراتها.
- ٦- العمل وفق مفهوم البراعة التنظيمية التي تشير إلى تطوير مجالات عمل المديرية بين التوسع في الاعمال الحالية واستكشاف اعمال جديدة.

References

- 1- Al-Hakim, Laith Ali Yousef, Al-Fatlawi, Mithaq Hatif, and Al-Ubaidi, Issam Aliwi, Symbolic Capital and its Reflection on Enlightened Leadership, a Case Study in the Directorate of Education of Al-Musayyab District, *Arab Journal of Management, Arab Organization for Administrative Development*, (2018), Volume (38), Issue (1).
- 2- Al-Hasnawi, Haider Abbas Hussein, Knowledge Capital and its Impact on Achieving Organizational Innovation, an Analytical Study of the Opinions of Members of the Councils of Private Colleges and Universities in the Holy Karbala Governorate, Unpublished Master's Thesis, University of Karbala, Iraq, (2018).
- 3- Al-Hassan, Muhammad Hussein Marai, The Role of Some Social Technology Measures in Enhancing the Strategy of Organizational Acumen: A Field Study in Asia Cell Communications Company, Unpublished Master's Thesis, University of Mosul, Iraq, (2022).
- 4- Al-Jabqaji, Ruba Adnan Muhammad, Organizational Aging: Causes and Treatments, a Field Study in the General Company for Sulphur Al-Mashraq, Unpublished Diploma in Business Administration, University of Mosul, Iraq, (2022).
- 5- Al-Janabi, Wissam Hashem Kamel and Abdullah, Anis Ahmed, Enlightened Leadership and Its Role in Achieving Organizational Excellence: The Mediating Role of Organizational Happiness, An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Individuals Working in the Oil Products Distribution Company - Salahuddin Branch, Unpublished PhD Thesis, Tikrit University, Iraq, (2022).
- 6- Andacao, Arvin. A, Enlightened leadership of school administrators and organizational Commitment of state college employees, *International Journal of Social Sciences*, (2017), Vol (19), Issn 2244-1514.
- 7- Atthirawong, Walailak and Bunnoiko, Kaseam and Panprung Wariya, Identifying Factors Influencing Visionary Leadership: An Empirical Evidence from Thai Manufacturing Industry, *International Journal of Organizational Leadership*, (2021), Vol (10), 39-53.
- 8- Chism, Marlene, No-Drama leadership: How enlightened leaders transform culture in the workplace, First published, Bibliomotion, Inc. 711third avenue, New York, USA, (2015).

- 9- Daron Faridoun, Abdullah, Enlightened Leadership Behaviors and Their Role in Effective Management of Organizational Crises, an Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Presidency of the University of Sulaimani, *Journal of Cihan University of Sulaimani*, (2019), Volume (3), Issue.(١)
- 10-Fajardo, Rob, 15 haracteristics of an Enlightened Leader, <https://thriveglobal.com/stories/15-characteristics-of-an-enlightened-leader>, (2020).
- 11-Gilbert. J, An Empirical vision for organizational renewal utilizing self- reflection and self-Awareness to prompt deep transformation, *International Journal of business administration*, (2016), Vol (7), No (3).
- 12-Heracleous, L., Papachroni, A., Andriopoulos, C., and Gotsi, M. ,Technological Forecasting & Social Change Structural ambidexterity and competency traps: Insights from Xerox PARC. *Journal of Technological Forecasting and Social Change*, (2016)., <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.11.014>
- 13-Holberton, Phil, the Leadership Journey: Becoming an Enlightened Leader, Handbook of Business Strategy, MCB UP Limited, (2004), ISSN 0894-4318, Doi 10.1108/10775730410494026.
- 14-Kashkosha, Najwa Mutwali Hassan, The impact of enlightened leadership in supporting organizational identity with application to employees of the Insurance Holding Company, *Scientific Journal of Economics and Trade*, (2021), Volume (53), Issue (1).
- 15-Misra, Kishlaya, Developing Enlightened Leaders in an Organization, Oakbrook Business Review, *Journal of the New Age Management Thinkers*, Vol. (3), No. (1), pp. 19-27.
- 16-Murphy, Dax, (2017), the enlightened leader: New leadership for an uncertain world, First published, Middletown, DE, USA, (2017).
- 17-Niblick, J., Genius Files 7: Enlightened Leadership in the Intellectual Economy, The Knowl-edge-workers revolution, (2008).
- 18-Nisula, A.M., Kianto, A, Evaluation and developing innovation capabilities with a structured method, *Interdisciplinary Journal of Information and knowledge and management*, (2013), Vol.(8), No.(59-82).
- 19-Qiao, M, Discussion on the Life Cycle of Enterprises from the Perspective of Zhouyi, (2020).
- 20-Siddiq, Suhair Shaker, The impact of strategic agility on organizational innovation, an applied study in Zain and Asia Cell telecommunications companies in Baghdad Governorate, *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, (2021), Volume (17), Issue (35), Part.(٧)
- 21-Smith, Christopher, 10 Must-Have Traits for Any Change Management Leader, <https://change.walkme.com/change-management-leader>, (2019).
- 22-Song, P., The Business of Spirit a Meditatio Forum Enlightened leadership, McDonough School of Business Georgetown University, (2011).
- 23-Tokarczyk, T., and Appelman, J, the corporate life cycle: Leading organizations to perpetual life. Fmi Quarterly (2008) 4.

الملاحق م / استثمار استبانة

الافراد المبحوثين المحترمون.....
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

نضع بين أيديكم هذه الاستثمار الخاصة ببحثنا الموسوم " ابعاد القيادة المستنيرة ودورها في معالجة الشيوخوخة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية نينوى " أملنا كبير بتعاونكم وحرصكم الأكيد عند الاجابة على جميع فقرات الاستثمار وذلك للوصول الى أفضل النتائج الممكنة في البحث الحالي.
تفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير.

أولاً: البيانات التعريفية

يرجى وضع اشارة (✓) في المربع المناسب.

١	الجنس	☐ ذكر	☐ انثى
٢	العمر	☐ اقل من ٣٠ سنة	☐ ٣٠-٣٩ سنة
		☐ ٤٠-٤٩ سنة	☐ ٥٠ سنة فأكثر
٣	التحصيل الدراسي	☐ اعدادية	☐ دبلوم فني
		☐ دبلوم عالي	☐ ماجستير
		☐ دكتوراه	☐ بكالوريوس

٤ سنوات الخدمة في الوظيفة

أقل من ١٠ سنوات ☐ ١٠-١٤ سنة ☐

١٥-١٩ سنة ☐ ٢٠-٢٤ سنة ☐

٢٥ سنة فأكثر ☐

ثانياً: القيادة المستنيرة: وهي القيادة التي تدعم تطوير الافراد العاملين متجاوزاً مصلحته الذاتية وتمكينهم في استخدام كامل طاقاتهم وتحقيق السعادة لهم بما يخدم المصلحة العامة.

١. القدوة: هو القائد المستنير الذي يمتلك مهارات وسلوكيات تؤثر في الآخرين وتضمن استقطابهم وتحفيزهم وتشجيعهم نحو تحقيق الأهداف المخطط لها.

ت	القدوة: القادة في مديريتنا	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تشجع العمل الجماعي.					
٢	تستفيد من تجارب الآخرين.					
٣	تواجه التحديات بكل حكمة.					
٤	تتعامل مع الجميع بكل احترام ومصادقية.					
٥	تتعامل مع المواقف بمحبة بدلاً من التلويح بالتهديد والوعيد.					

٢. المطور: وهي استراتيجية يمتلكها القائد في القدرة على اكتشاف وتطوير وتخيل أفكار جديدة وتشجيعهم في تحقيق تلك الأفكار.

ت	المطور: القادة في مديريتنا	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تمتلك القدرة على الإتيان بأفكار مبدعة.					
٢	تكتشف القدرات الفريدة لدى العاملين.					
٣	تسعى لتنمية مهارات الافراد العاملين.					
٤	تواكب الحداثة من اجل تحقيق رفاهية العاملين.					
٥	تحفز الافراد العاملين على التفكير بطريقة إبداعية متجددة.					

٣. الخدم: هو القائد الذي يخدم الآخرين ويساعدهم في اخراج أفضل ما لديهم من القدرات ويشجعهم على تحقيق أهدافهم.

ت	الخدم: القادة في مديريتنا	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تضع مصلحة الافراد العاملين فوق مصلحتها الشخصية.					
٢	تظهر تعاطفاً كبيراً مع الحالات الإنسانية.					
٣	تعزز التعاون والعلاقات الشخصية بين الافراد العاملين.					
٤	تعامل الأفراد العاملين بلياقة وفق مبدأ العدل والمساواة.					
٥	تسعى إلى جعل المهام الوظيفية للعاملين أكثر سهولة.					

٤. المغير: وهي القدرة التي يمتلكها القائد للتأثير على قبول التغيير من قبل الافراد ومساعدتهم على الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع المستقبلي المرغوب فيه باستخدام مهاراته في غرس روح الحماس فيهم.

ت	المغير: القادة في مديريتنا	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تحفز العاملين على تجريب كل ما هو جديد لخدمة أهداف المنظمة.					
٢	تدعم سلوكيات الافراد العاملين في أحداث التغيير.					
٣	تشجع الافراد العاملين على تقبل نتائج التغيير للتطلع إلى مستقبل أفضل.					
٤	تتبنى منهج المشاركة في صنع القرارات المرتبطة بتنفيذ عملية التغيير.					
٥	تساهم في تذليل الصعوبات المرافقة لعملية التغيير.					

٥. **الرؤيوي:** قدرة القائد على تكوين رؤية واضحة حول الصورة المثالية للمستقبل المرغوب فيه والتي يستمد منها من اتباعه وربط الواقع مع المستقبل.

ت	الرؤيوي: القادة في مديريتنا	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تسهم رؤيتها في تعزيز الإبداع التنظيمي.					
٢	تتمتع بروية واضحة نحو المستقبل المرغوب فيه.					
٣	تتبع رؤيتها في دعم الأفكار الإبداعية لتهيئة مناخ تنظيمي ايجابي.					
٤	تستمد رؤيتها من الافراد العاملين لتمكينهم من تحويلها إلى واقع ملموس.					
٥	تغرس في العاملين قيم الثقة للتحويل إلى مستقبل أفضل.					

٦. **المتصل:** قدرة القائد على التواصل بثقة مع عواطف وطموحات الافراد العاملين بما يساهم في توصيل أفكارهم ورسائلهم ومشاركتها مع فريقهم بشكل واضح من اجل تبادل الخبرات والمهارات ومواجهة الصعوبات معاً.

ت	المتصل: القادة في مديريتنا	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تتفاعل مع الافراد العاملين بعمق لمعرفة عواطفهم.					
٢	تتواصل مع الافراد العاملين بوضوح وشفافية.					
٣	تبنى علاقات ايجابية لتعزيز التعاون بين الافراد العاملين.					
٤	توظف الاتصال لتبادل الأفكار والمعلومات ومشاركتها بين الافراد العاملين.					
٥	تعزز سبل التفاهم والتفاعل بين الافراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف.					

ثالثاً: **معالجة الشيوخة التنظيمية:** مجموعة من الممارسات الهادفة لمعالجة العديد من الإشكاليات التي تعاني منها المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بالجوانب البيئية او الإدارية او التنظيمية وبما يساهم في تحسين وضعها نحو الأفضل.

ت	معالجة الأسباب البيئية	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	متابعة مستجدات البيئة ذات العلاقة بالمديرية وخدماتها.					
٢	تقديم خدمات تلبي حاجة المستفيدين الفعلية.					
٣	التعلم من المنظمات المنافسة والرائدة في القطاع.					
٤	تطوير مخرجات مديريتنا بما يتلاءم مع حاجة المستفيدين.					
٥	تقديم خدمات جديدة تلبي متطلبات المستفيدين.					
٦	الاستثمار في التقنيات الحديثة في عمليات التعليم.					

ت	معالجة الأسباب الإدارية	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	ابعاد الافراد ذوي المواقف السلبية عن العمل.					
٢	زيادة الحوافز والمكافآت الممنوحة للأفراد العاملين لتحسين أدائهم.					
٣	اعتماد المديرية على افراد عاملين ذوي خبرة ومهارة.					
٤	اتاحة الفرصة للأفراد العاملين في مشاركة وحل المشكلات واتخاذ القرارات.					
٥	اجراء تغييرات في المناصب الإدارية في المديرية.					
٦	تدريب وتطوير الافراد العاملين.					

ت	معالجة الأسباب التنظيمية	اتفق تماماً	اتفق	اتفق الى حد ما	لا اتفق	لا اتفق تماماً
١	تغيير استراتيجية المديرية.					
٢	تبنى المرونة في العمل.					
٣	تبنى أفكار ومقترحات الافراد العاملين البناءة.					
٤	إدارة الإبداع ودعم الافراد المبدعين في العمل.					
٥	تبنى استراتيجية التغيير في العمل.					
٦	تشجيع الافراد العاملين على تقديم أفكار ومقترحات جديدة تخدم العمل.					