



**Tikrit Journal of Administrative
and Economics Sciences**

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

EISSN: 3006-9149

PISSN: 1813-1719



Describing and diagnosing the dimensions of enlightened leadership at the level of humanities and scientific colleges: An analytical study of the opinions of a sample of teachers at the University of Mosul

Zahraa Faris Younis Abdel Rahman*, Raghad Mohammed Yahya

College of Administration and Economics/University of Mosul

Keywords:

Enlightened Leadership, Teaching at the University of Mosul

ARTICLE INFO

Article history:

Received 11 Aug. 2024
Accepted 08 Sep. 2024
Available online 31 Mar. 2025

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE
UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



*Corresponding author:

Zahraa Faris Younis Abdel Rahman

College of Administration and
Economics/University of Mosul



Abstract: The research aims to identify, describe and diagnose the dimensions of enlightened leadership represented by (role model, developer, servant, changer, visionary, communicator) at the University of Mosul at the level of scientific and humanities colleges and the extent to which these dimensions are adopted. After reviewing a group of studies and literature, theoretical concepts were written and the model and hypotheses were built. Depending on the dimensions of enlightened leadership.

The research adopted the descriptive analytical method, which is one of the most important and most common scientific research methods in presenting and discussing data. The questionnaire was adopted as a main tool for collecting data and information about the research problem. The teachers at the University of Mosul in both scientific and humanities specializations, who numbered (425) individuals, were targeted and were used. Many statistical tools and methods (frequencies, percentages, arithmetic mean, standard deviation) were used through the statistical programs SPSS V.26 and Amos V.24 to achieve the research objectives, including (determining the extent to which the administration of the investigated university adopted the exclusion of enlightened leadership and the extent of variation in that. The most important findings of the research were (the results of describing and diagnosing the dimensions of enlightened leadership show that the general average of the answers of the individuals surveyed was in the positive direction, with the exception of the adaptive dimension, the interest in it by the respondents was very little, which indicates the interest of the members of the study sample in the variable of enlightened leadership at the researched university.

وصف وتشخيص أبعاد القيادة المستنيرة على مستوى الكليات الانسانية والعلمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسيي جامعة الموصل

رغد محمد يحيى

زهراء فارس يونس عبدالرحمن

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على وصف وتشخيص أبعاد القيادة المستنيرة المتمثلة (القدوة، المطور، الخدم، المغير، الرؤيوي، المتصل) في جامعة الموصل على مستوى الكليات العلمية والانسانية ومدى تبني هذه الأبعاد، وبعد مراجعة مجموعة من الدراسات والأدبيات تم كتابة المفاهيم النظرية وبناء النموذج والفرضيات اعتماداً على أبعاد القيادة المستنيرة.

تبنى البحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد أحد أهم مناهج البحث العلمي وأكثرها شيوعاً في عرض البيانات ومناقشتها، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات حول مشكلة البحث وقد تم استهداف التدريسيين في جامعة الموصل في كل من التخصصات العلمية والانسانية والبالغ عددهم (425) فرد وتم استعمال العديد من الأدوات والأساليب الإحصائية (ال تكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) والتي استخدمت البرنامج الاحصائية SPSS V.26، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث (تبين نتائج وصف وتشخيص أبعاد القيادة المستنيرة أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي، باستثناء بعد التكيفي كان الاهتمام به من قبل المبحوثين ضئيل جداً مما يدل على اهتمام أفراد عينة الدراسة بمتغير القيادة المستنيرة في الجامعة المبحوثة).

الكلمات المفتاحية: القيادة المستنيرة، تدريسيي جامعة الموصل.

المقدمة

في عالم الأعمال الديناميكي والمتغير بسرعة، تبرز القيادة المستنيرة كأحد أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح المستدام للمؤسسات، فالقيادة المستنيرة تتجاوز مرحلة الإدارة التقليدية لتشمل رؤية استراتيجية، وابتكاراً، وتواصلًا فعالاً، وتأثيراً إيجابياً على الموظفين. تعتمد القيادة المستنيرة على فهم عميق للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة، فضلاً عن القدرة على استشراف المستقبل واتخاذ قرارات مبنية على تحليل دقيق وواقعي. تشمل أبعاد القيادة المستنيرة (القدوة، الرؤيوي، المطور، الخدم، المتصل، التكيفي) وهذه الأبعاد تميز القيادة المستنيرة عن القيادات الأخرى، فالقيادة المستنيرة لديها رؤية واضحة وأهداف قابلة للتحقيق مع مراعاة التحديات والفرص في البيئة المحيطة. يمكن للقيادة المستنيرة تطوير نهج مستنير وفعال يساهم في تحقيق نمو مستدام ونجاح طويل الأمد للمؤسسة. والقيادة المستنيرة هي الأداة الأساسية للتكيف مع التغيرات المستمرة في السوق وتعزيز الابتكار وبناء ثقافة تنظيمية، ولتحقيق هدف البحث قسم على أربعة مباحث المبحث الأول منهجية البحث والمبحث الثاني الجانب النظري والمبحث الثالث الجانب التطبيقي أما الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: الجانب المنهجي للبحث

أولاً. مشكلة البحث: تعد الجامعات أحد الصروح الثقافية في المجتمع ويقع على عاتقها تلبية حاجات سوق العمل وتحقيق التنمية المجتمعية لذا فإن الاهتمام بجوانب الأداء فيها وبمواردها التنظيمية

وقيادتها يسهم في تعزيز مستويات أدائها، وتعد القيادة أحد أهم أركان الإدارة المسؤولة عن مستقبل المنظمة، لذا فإن تشجيع القيادات الجامعية على تبني أنماط قيادية معاصرة يسهم في تحقيق استجابة سليمة لتحديات البيئة ومتغيراتها المستجدة، تعد القيادة المستنيرة نمط من أنماط القيادة الأخلاقية التي تستند على الأفكار والمبادئ المرتبطة بالقيم والمثل الروحية والتي أصبحت منظمتنا في أمس الحاجة إلى قادة مستنيرين يتولون إدارة المنظمات بطرق تتجاوز مجرد كونهم ممارسين للسلطة إلى قيادة لديها القدرة على التأثير والتحفيز وقادرة على الاهتمام بكيفية التعامل مع التغيرات المحدقة بها، يمكن تأطير مشكلة البحث بالأسئلة الآتية:

1. ما مدى التباين في تبني أبعاد القيادة المستنيرة في توجه تدريسي الكليات العلمية والانسانية؟
 2. هل يوجد فروق معنوية في توجه تدريسي الكليات العلمية والانسانية تجاه أبعاد القيادة المستنيرة؟
- ثانياً. أهمية البحث:** تبرز أهمية هذا البحث من خلال تناوله لموضوع القيادة المستنيرة الذي يُعد من الموضوعات الحيوية والمعاصرة التي تناولها عدد قليل من الباحثين في دراساتهم. يركز هذا المفهوم على تعزيز القيم التنظيمية من خلال الاستفادة من ميل الإنسان إلى الاقتداء السليم، والتطوير، وخدمة الآخرين، وتحقيق تواصل فعال معهم. كما يهدف إلى تطوير رؤية ثابتة تحول واقع المنظمة نحو الأفضل، مما يتيح لها الحصول على المعلومات والحقائق التي تساهم في وصول المنظمة إلى الاستجابة العالية لمعطيات البيئة المتغيرة.

تتضح أهمية الدراسة الميدانية في اختيارها قطاع التعليم العالي كونه من القطاعات المهمة والفاعلة في أي بلد والتمثلة في جامعة الموصل إذ تُعد هذه المنظمة من أكبر المنظمات الحكومية في المحافظة، وهي بمثابة الصرح العلمي والثقافي والاجتماعي الأول على مستوى المحافظة حيث تضم الآلاف من الأفراد العاملين وهم يساهمون في تقديم الخدمات التعليمية ومسؤولين عن جودة الأداء لتلك الخدمات.

ثالثاً. أهداف البحث:

1. عرض ومناقشة الأطر المفاهيمية والمعرفية لمتغير الدراسة عن طريق الاطلاع على أبرز الأدبيات المعاصرة ذات الصلة المباشرة والتعرف على مضامينها الفكرية واستخلاص المؤشرات لبناء فكر خاص بالدراسة الحالية.

2. تحديد مدى تبني إدارة الجامعة المبحوثة لأبعاد القيادة المستنيرة ومدى التباين في ذلك.

3. تقديم مجموعة من التوصيات أمام القائمين على الجامعة المبحوثة بشأن ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فضلاً عن المقترحات التي تخص الباحثين في هذا المجال لإجراء البحوث العلمية المستقبلية.

رابعاً. فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد تباين معنوي في تبني أبعاد القيادة المستنيرة في الجامعة المبحوثة (على المستوى الكلي).

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق معنوية بين توجه تدريسي الكليات الانسانية والكليات العلمية تجاه أبعاد القيادة المستنيرة.

خامساً. مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة الحالية (4568) يتمثل بعينة من التدريسيين في كليات جامعة الموصل بأقسامها العلمية والانسانية تحتوي جامعة الموصل على (24) كلية و(7) مراكز بحثية فضلاً عن المراكز الاستشارية والعيادات والمتاحف، إذ تم توزيع الاستبانة ورقياً على

المنظمة المبحوثة وبعدد (490) استثمار وتم الحصول على (425) استثمار صالحة للتحليل الإحصائي الذي يمثل عينة الدراسة.

جدول (1): عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة

الرقم	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المسترجعة	عدد الاستثمارات الصالحة للاستبانة
1	245	239	182
2	245	224	243
	490	463	425

سادساً. الخصائص الديموغرافية لعينة البحث: اتسمت عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول (بيانات عامة) من استثمار الاستبيان وكما يأتي:

جدول (2): وصف مجتمع البحث

الرقم	بيانات عامة	الفئات	العدد	%
1	الجنس	ذكر	202	48
		أنثى	223	52
2	العمر	أقل من 31 سنة	24	6
		31-40 سنة	113	27
		41-50 سنة	193	45
		51 فأكثر	95	22
		5-1 سنة	28	7
3	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	6-10 سنة	38	9
		11-15 سنة	82	19
		16-20 سنة	126	30
		21-25 سنة	90	21
		26 سنة فأكثر	61	14
		ماجستير	192	45
4	المؤهل العلمي	دكتوراه	233	55

المصدر: من اعداد الباحث.

سابعاً. منهج واسلوب البحث: اعتمدت الدراسة الحالية على (المنهج الوصفي التحليلي) وذلك لأنه يعتمد على عملية جمع البيانات وتحليلها ومن ثم تفسيرها بغية الوصول إلى الهدف الرئيس من الدراسة، وقد حدد مفهومه على أنه: المحاولة للوصول إلى المعرفة التفصيلية والدقيقة لعناصر المشكلة أو ظاهرة قائمة، من أجل الوصول إلى أفضل وأدق فهم للظاهرة أو المشكلة المدروسة، فالباحث يلجأ إلى المنهج الوصفي التحليلي عند معرفته المسبقة بأبعاد وجوانب الظاهرة موضوع الدراسة.

ثامناً. حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة بما يأتي:

1. الحدود الزمنية: إذ امتدت حدود الدراسة زمنياً من تاريخ (2024/3/1) ولغاية (2024/6/1) التي غطت الجانب النظري والميداني.
 2. الحدود المكانية: تم حصر الدراسة في كليات جامعة الموصل بتخصصها العلمية والانسانية.
 3. الحدود البشرية: تمثلت في عينة من تدريسي جامعة الموصل في كل من الكليات العلمية والانسانية وبكافة القابهم العلمية (مدرس، مدرس مساعد، استاذ، استاذ مساعد) والذي مثلوا عينة الدراسة الحالية.
 4. الحدود النظرية: تم تحديد المتغير الرئيسي للدراسة وما يتضمنه من ابعاد.
- تاسعاً. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:** تم الاعتماد في تحليل البيانات على عدد من الأساليب الإحصائية ذات الصلة بمتغير الدراسة، وبما يتناغم مع طبيعتها لغرض الوصول إلى النتائج المرجوة من الدراسة الحالية. ولأجل الوصول إلى دقة في النتائج الإحصائية الخاصة بالدراسة واختيار فرضياتها، استعانت الباحثة بالبرمجيات الإحصائية الجاهزة مثل (SPSS) للاستدلال على النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية وقياس الثبات وتحيز الطريقة المشتركة والاتساق.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

أولاً. مفهوم القيادة والقيادة المستنيرة: لغرض تحقيق الايضاح الكامل لمفهوم القيادة المستنيرة، سنتطرق لمفهوم القيادة، ومن ثم نوضح القيادة المستنيرة بشكل كامل وكما يأتي:

1. **مفهوم القيادة:** يمكن القول إن كلمة "القيادة" ليست جديدة، بل لها جذور قديمة تعود إلى العصور القديمة ففي الماضي كانت هذه الكلمة تُستخدم لوصف الشخص الذي يتولى القيادة في المعارك والصراعات حيث كان مسؤولاً عن النجاح أو الفشل، إن القيادة تعني تمكين وبث الثقة في نفوس الآخرين لمواجهة التحديات والحصول على نتائج أفضل في ظل أوضاع معقدة (آل قماش، 2020: 399).
- لقد قام الباحثين بوضع تعريفات عدة لمفهوم القيادة فقد عرفها (ال ناجي، 2016، 225) القيادة على أنها مجموعة من العمليات التي يقوم بها القائد للتأثير على نشاط مجموعة منظمة تجاه تحديد أو انجاز هدف معين وإن السلوك القيادي يعني التصرفات المحددة التي يقوم بها القائد في مجال توجيهه وتنسيقه عمل افراد المجموعة، إذ إن القيادة تحتاج إلى شخص يتمتع بصفات ومهارات خاصة تمكنه من توجيه وتحفيز والتأثير على الآخرين لأجل تحقيق الأهداف المحددة. وهذا ما تتمتع به القيادة المستنيرة.

لذا تحتاج المنظمات اليوم إلى قادة فعالين يفهمون البيئة العالمية سريعة التغير التي تحيط بالمنظمة من أجل إدارة النزاعات وحل المشكلات والوصول إلى تحقيق غاياتها.

2. **مفهوم القيادة المستنيرة:** إن مفهوم القيادة المستنيرة يشير إلى نهج في القيادة يعتمد على الحكمة والفهم العميق للمشكلات والظروف المحيطة، ويهدف إلى تحقيق الرخاء والتطور للفرد والمجتمع على حد سواء، يعد هذا النوع من القيادة مبتكراً ومستداماً، حيث يركز على القيم والأخلاق والمسؤولية الاجتماعية، ويسعى لتحقيق التوازن بين مصالح الأفراد والمصلحة العامة.

بدء ظهور القيادة المستنيرة في الآونة الأخيرة، وتحديدًا في فترة التسعينات من القرن الماضي حيث تم تبنيه لأول مرة في مجال الصحة، وتحديدًا لدى قدامي المحاربين في الولايات المتحدة عام (1990)، إذ أصبحت المؤسسات الصحية الكبرى أفضل بكثير من المؤسسات المتواجدة قبل هذه

الحقبة وكذلك وحدات الرعاية ركزت أكثر على المريض وكافأت على الجودة بحيث أصبحت القيادة قوية وثابتة وتنفذ الخطة على كل المستويات وصولاً إلى الخدمات الفردية (عبد الله 2019: 199). إن القيادة المستنيرة تمثل القدرة على مواكبة التطور السريع الذي تواجهه المنظمات المعاصرة مع القدرة على اختراق جميع الحواجز التي تعيق عملية التغيير التنظيمي من خلال الاستغلال الأمثل والأجدي للمواهب والقدرات التي يتمتع بها القائد والأفراد العاملون إذ إنها تنظر إلى التنمية على أنها مهمة واجبة التنفيذ حيث يتعين على القائد تنفيذها من خلال اتخاذ القرارات التي تسعى لتحقيق التنمية وفقاً لسياسات وقرارات تأتي بثمارها على المدى الطويل، كذلك هي القدرة على استغلال المواقف والمهارات الكامنة من أجل جعل المنظمة أكثر ازدهاراً وتميزاً عن باقي المنظمات المنافسة (Oakley and Krug, 1994: 1)

أما العاني فقد ذكر (العاني، 2024، 66) إن القيادة المستنيرة هي نمط من أنماط القيادة المعاصرة يظهر فيه القائد مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي لفهم الروابط بين المشاعر والسلوكيات بهدف استخدامها في معالجة وحل المشاكل والمواقف المضطربة على نحو فعال وبما يضمن تحقيق الازدهار للأفراد العاملين في المنظمة، وأضاف (فتاح، 2024: 80) بأنها الأسلوب الذي يتبناه القائد من خلال التأثير في سلوك تابعيه من خلال امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة والتغيرات التي تجري عليها وأيضاً قدرته على خلق الحماس لدى تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم. إن القادة المستنيرين هم الأفراد الذين يمارسون الأساليب الحديثة مثل التمكين المساءلة، التراجع، التواضع، الشجاعة، الأصالة والتسامح من قبل إذ إن التمكين يمثل مشاركة السلطة والسلطة تعمل على اتخاذ القرارات كما إن تمكين القائد يساهم في حل معوقات أتباعه بمفرده دون وصف الحلول، كما يحفز القادة المستنيرين الأفراد على ممارسة مواهبهم وبلوغ مستوى من الأفكار والعروض مبدعة فضلاً عن توفير فرص لتعلم مهارات جديدة وتنمية أنفسهم (Arikbogaa & Akdola, 2015: 279)

جدول (5): تعريفات القيادة المستنيرة

المفهوم	الباحث
قيادة تتمحور حول تحقيق التوازن في أربع مجالات: الوعي الذاتي، ووعي الآخرين، والوعي الثقافي، والوعي الروحي كأساس لإظهار احترام المرؤوسين، ومراعاتهم، وتفهمهم والتعاطف.	(Chism, 2016: 26)
وهي القيادة التي تحددها الحرية وبعض التفضيلات الأساسية المشتركة الضرورية لإمكانية استمرار ازدهار للأفراد وإن تزيد من قدرة الروحية والمادية	(Haaz, 2016: 7)
القيادة المبنية وفق القيم التي تسند التطوير بمختلف أشكاله للحفاظ على النمو المتواصل ومستوى أداء أعلى للمنظمات في بيئة العمل، لتمكين العاملين من استخدام كامل قدراتهم للمشاركة الكفؤة وتحقيق الرفاهية لهم.	(Andacao, 2017: 24)
أسلوب يساعد العاملين على تطوير الوعي الذاتي والمثابرة من أجل تحقيق النجاح والسعادة والأمل والرفاهية في حياتهم المهنية.	(العبيدي وآخرون، 2018: 116)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه.

بناء على ما تقدم ترى الباحثة أن القيادة المستنيرة هو نوع من أنواع القيادة تتميز بالوعي الذاتي العميق، والتعاطف، والالتزام بالنمو الشخصي وتطوير الآخرين لأجل تقديم كل ما هو جديد لغرض خلق بيئة تتميز بالثقة والتعاون والابتكار ومنحهم الاستقلال وتحريرهم من التهديد والعقاب من أجل مساعدتهم على الوصول للنجاح على المستوى المهني وتطوير إمكاناتهم الإبداعية والمبتكرة. **ثانياً. أبعاد القيادة المستنيرة:** تمثل القيادة المستنيرة مجموعة من الأنشطة والمهارات التي تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات والتطورات في البيئة الخارجية، من أجل تحقيقها لابد من وجود مجموعة من الأبعاد لهذا النوع من القيادة ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بفعالية إذ أشار كل (صالح، 2021) و(كشكوشة، 2021) و(Rahman, 2022) إلى أن أبعاد القيادة المستنيرة هي:

1. **القُدوة:** القائد القدوة هو نموذج يقتدى ويحتذى به يستعرض قوة الشخصية كما يتضح في ثبات القائد والتزامه بقراره وقدرته على البقاء في المسار الصحيح بينما يحاول جعل الأمور تسير في مواجهة المشاكل والصراعات أيضاً القدرة والمعرفة والرغبة في تحقيق الأشياء والرغبة في التحسين والقيام بعمل أفضل في جميع الاوقات (Adedigba, 2019: 75). بينما يرى (العززي، 2021: 118) بأن القيادة بالقُدوة تحدث من خلال الالتزام بالسلوكيات المنضبطة التي تكون بمثابة نموذجاً والهاما للآخرين، إذ تعرف القيادة بالقُدوة بأنها القيادة المؤثرة والملهمة والتي تكون قدوة لبقية العاملين في المنظمة عن طريق اظهار القائد استعداداً ليكون واحد من الاتباع وتجاوزن المصالح الذاتية ويقوم القائد بتحفيز الأفراد العاملين على النجاح على الانخراط في السلوكيات التي قد تتعارض مع رغباتهم الخاصة، وتعد القيادة بالقُدوة من أفضل الأساليب القيادية لدعم وتحفيز الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة.

2. **المطور:** وبالنسبة لمعظم المنظمات، فإن مواكبة التغيرات والتطورات السريعة في بيئات عملها تتطلب تحقيق هدف أساسي وهو عملية تطوير الموارد هي العامل الأساسي في نجاح المنظمة وتطورها، ولأن القيادة هي العامل الأكثر أهمية وهو أول من يبدأ بالتغييرات والتطورات اللازمة مما يتطلب ذلك من المنظمات ايجاد قيادات تهتم بالتطور وتمتلك الرؤية والادراك اللازم لدعم الأفراد العاملين في أداء مهامهم بشكل أفضل لتشجيعهم على مواكبة التجديد والتطورات (صالح، 2021: 51). ويعرف (Murphy, 2017, 59) أسلوب يتميز قيادته بدرجة عالية من الذكاء الفكري، والرغبة في تبادل الأفكار مع الافراد والقدرة على إلهام وتحفيز الآخرين لاقتراح وتنفيذ أفكار جديدة بطرق تعزز أهداف المنظمة بما يصب في أهداف ومصالح المنظمة

3. **الخدم:** تعد القيادة الخادمة أحد الأساليب التي تدور حول نقل مستوى وعي العاملين الذاتي (الفردية والجماعية) إلى أعلى درجة من خلال أسلوب القائد الخدم وقاعدته الأساسية أن القائد يجب أن يخدم أتباعه، وإن مسؤوليته الأساسية هي مساعدة أعضاء الفريق وتطويرهم ومساندتهم على الوصول إلى إمكاناتهم الكاملة من وجهة النظر هذه، فأن القائد الخدم في سياق المنظمات هو مشرف متواضع على أصول وإمكانيات المنظمة (Serrat, 2017: 653) فالقائد الحقيقي هو من يوجه إمكانياته وقدراته نحو خدمة مرؤوسيه ليكون مدافعاً عن حقوقهم ومحباً لهم، ويسعى القائد مساعدة الآخرين على استخدام أفضل ما لديهم من مواهب وقدرات، ويشجعهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية، ويسهم في تطويرهم بطريقة شاملة. في هذا السياق، يكون القائد المستنير هو الذي يتبنى نهجاً شاملاً

للقيادة، يجمع بين القوة والتوجيه الحكيم، ويسعى جاهداً لتحفيز وتمكين فريقه للوصول إلى أعلى إمكانياتهم وتحقيق النجاح المشترك (Golberton, 2004: 58).

4. **المغير:** يُعدُّ التغيير من بين أكبر التحديات التي تواجه المنظمات في عالم القيادة، إذ يمثل ضرورة حديثة لتطوير واستمرارية المنظمات وتحويلها من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي مطمئن، بهدف زيادة فعاليتها ومرونتها. لكي يتحقق التغيير، يجب أن يتم التخطيط له بعناية وفقاً لاستراتيجية محددة، يشارك فيها جميع أفراد المنظمة. إن نجاح عملية التغيير يتطلب قادة يفهمون العملية بشكل عميق، ويكونون قادرين على تنفيذها وترسيخها بحيث تصبح جزءاً من ثقافة المنظمة بشكل أساسي. في عالمنا الحالي، نحن بحاجة إلى تحديد ودعم هذه العناصر القيادية لكي نستوحي رؤى متقدمة تسهم في التطور والتقدم العالمي، وتزيد من قدرتنا على التكيف مع التحولات في الوقت المناسب. (الفتلاوي: 2018، 119) ويتطلب التغيير إلى وجود قائد مستنير لديه القدرة على التأثير وتحويل سلوكيات الأفراد العاملين والفرق والمنظمة ككل من خلال صياغة رؤية التغيير، وإشراك الموظفين في صنع القرار، ومساعدتهم في التغلب على التحديات التي تأتي من الممارسات الحاسمة (Akinbode & Alshuhumi, 2018: 613).

5. **الرؤيوي:** في الوقت الحالي تطورت فكرة صياغة رؤية مستقبلية واضحة للمنظمة ونتيجة لذلك يجب أن يبرز القائد الرؤيوي أفضل إمكاناته من خلال تركيزه على هدف المنظمة واستثمار مهاراته مع تطوير وتوضيح صورة واقعية يمكن الاعتماد عليها للتنمية وضع المنظمة كما يتطلب من القائد الرؤيوي أن يأخذ في الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية فضلاً عن الفرص والتهديدات الخارجية وغيرها من العوامل ذات الصلة لتحقيق التميز المنظمي بطريقة تتوافق مع رؤى وتطلعات المنظمة (Marlia, et al., 2020: 55).

6. **المتصل:** تعد مهارة التواصل إحدى المهارات الضرورية التي يجب أن يتمتع بها القائد المستنير لما لها دور مهم وفعال في تعزيز سبل التفاهم والتفاعل البناء مع الأفراد العاملين وتحفيزهم والهامهم نحو تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة. إذ إن القائد المستنير يمارس في عمله كل يوم ما بين 70 % إلى 90 % من وقته في عملية الاتصال مع أتباعه والأفراد العاملين معه في كل مكان العمل من خلال نقل وتمرير الأفكار والمعارف والخبرات ومشاركتها مع الجميع على النحو الذي يدعم عجلة التطور والتقدم الشخصي والتنظيمي (العاني ومحمود، 2024: 68).

المبحث الثالث: الجانب الميداني للبحث

أولاً. قياس ثبات الاستبانة:

❖ تم حساب ثبات أداة البحث وفق طريقة معامل كرونباخ الفا للاتساق الداخلي والتي تعد من أهم المقاييس المستخدمة في قياس ثبات الاستبانة وأكثرها شيوعاً واستخداماً في مجالات البحث العلمي، وقد صنف قيم معامل الثبات إلى ثلاثة مستويات، فالقيم الأكثر من (70%) تعد عالية المستوى، في حين تكون منخفضة إذا قلت قيمة معامل الثبات عن (70%)، ويبين الجدول رقم (6) نتائج اختبار معامل كرونباخ الفا لكل بعد ومعامل الفا الطبقي للأبعاد مجتمعة، في المؤسسة المبحوثة، إذ تشير

النتائج إلى أن قيمة معامل ألفا الطبقي بلغت قيمته (0.92) وهي أكبر من (0.70)، وهذا يدل على قوة ثبات الاستمارة بشكل عام.

جدول (6): قياس الثبات لأبعاد الدراسة منفردة وبشكل كلي

المتغير	الأبعاد	العبارات	معامل كرونباخ ألفا لكل بعد	معامل ألفا الطبقي للأبعاد مجتمعة
			α_i	$\alpha_{st.}$
القادة المستثمرون	القدوة	X11-X15	0.72	0.92
	المطور	X21-X24	0.70	
	الخدوم	X31-X35	0.74	
	المغير	X41-X45	0.74	
	الرؤيوي	X51-X55	0.74	
	المتصل	X61-X64	0.70	

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=425

ثانياً. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: يعد اختبار التوزيع الاحتمالي للمتغيرات المدروسة من الشروط الأساسية في أي تحليل احصائي إذ تتطلب أغلب طرق التقدير واختبار الفرضيات شرطاً أساسياً، وهو في أن تمتلك المتغيرات المدروسة توزيعاً احتمالياً وعادةً ما يكون هذا التوزيع هو التوزيع الطبيعي، ويعد معيار (Kolmogorov-Smirnov) أحد أهم المعايير الاحصائية المستخدمة لاختبار التوزيع الطبيعي ويمتاز بملائمته لحجوم العينات الكبيرة، وتشير نتائج الاختبار الموضح في الجدول رقم (7) إلى أن نجد إن جميع القيم الاحتمالية (P-value) ظهرت أقل من (0.05) وهذا دليل على أن المتغيرات الاثنين بأبعادها لا تتبع التوزيع الاحتمالي الطبيعي، حيث أن فرضية العدم تنص على أن المتغير يتبع التوزيع الطبيعي أما الفرضية البديلة فتشير إلى أن المتغير لا يتبع التوزيع الطبيعي.

جدول (7): قيم معيار (Kolmogorov-Smirnov) لفحص التوزيع الطبيعي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

Tests of Normality				
Kolmogorov-Smirnov				
النوع	الوصف	Statistic	N	P-value
الابعاد	القدوة	.113	425	.000
	المطور	.162	425	.000
	الخدوم	.136	425	.000
	المغير	.134	425	.000
	الرؤيوي	.101	425	.000
	المتصل	.140	425	.000

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=425

ثالثاً. وصف وتشخيص اجابات المبحوثين عن الكليات الإنسانية: يتضمن متغير القيادة المستنيرة في الاستبانة ستة ابعاد فرعية، وفقاً للنتائج التي يعرضها الجدول رقم (8) أن جميع الإجابات ولكل الأبعاد الخاصة بمتغير القيادة المستنيرة كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وإن الجدول رقم (8) يوضح الأهمية النسبية لأبعاد القيادة المستنيرة من وجهة نظر تدريسيي جامعة الموصل في الكليات الإنسانية عن طريق قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية تبين لنا أن أهم الأبعاد لمتغير القيادة المستنيرة نسبياً هو بُعد التكيفي وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغة (3.80) وبالانحراف المعياري (1.24) وبأهمية نسبية بلغت (75.93%)، في حين إن بُعد المتصل تبين أنه أقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.48) والانحراف المعياري (1.38) وبأهمية نسبية قدرها (69.69%).

جدول (8): نتائج اجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد القيادة المستنيرة الخاصة بالكليات الإنسانية

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	القوة	3.71	1.18	74.17	الثاني
2	المطور	3.55	1.33	70.97	الخامس
3	الخدم	3.59	1.34	71.87	الرابع
4	التكيفي	3.80	1.24	75.93	الأول
5	الرؤيوي	3.59	1.33	71.80	الثالث
6	المتصل	3.48	1.38	69.69	السادس

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=243

رابعاً. وصف وتشخيص اجابات المبحوثين عن الكليات العلمية: وفقاً للنتائج التي يعرضها الجدول رقم (9) إن جميع الإجابات ولكل الأبعاد الخاصة بمتغير القيادة المستنيرة كانت أعلى من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (3)، وإن الجدول رقم (9) يوضح الأهمية النسبية لأبعاد الفقرات المتعلقة بمتغير القيادة المستنيرة من وجهة نظر تدريسيي جامعة الموصل في الكليات العلمية عن طريق قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية تبين لنا أن أهم الأبعاد لمتغير الفقرات المتعلقة بمتغير القيادة المستنيرة نسبياً هو بُعد الرؤيوي وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي البالغ (3.95) والانحراف المعياري (1.14) وبأهمية نسبية بلغت (79.10%)، في حين إن بُعد القوة تبين أن أقل الأبعاد أهمية وذلك بدلالة قيمة الوسط الحسابي التي بلغت (3.85) والانحراف المعياري (1.19) وبأهمية نسبية قدرها (76.97%).

جدول (9): الأهمية النسبية لأبعاد الفقرات المتعلقة بمتغير القيادة المستنيرة.

ت	الأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب
1	القوة	3.85	1.19	76.97	السادس
2	المطور	3.88	1.17	77.53	الرابع
3	الخدم	3.89	1.25	77.89	الثالث
4	التكيفي	3.86	1.25	77.16	الخامس
5	الرؤيوي	3.95	1.14	79.10	الأول
6	المتصل	3.92	1.09	78.43	الثاني

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=182

خامساً. اختبار الفرضيات: في هذه الفقرة سوف نقوم باختبار الفروق بين توجه كل من التدريسيين في الكليات الانسانية والكليات العلمية تجاه كل من:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد فروق معنوية بين توجه تدريسيي الكليات الانسانية والكليات العلمية تجاه متغير القيادة المستنيرة.

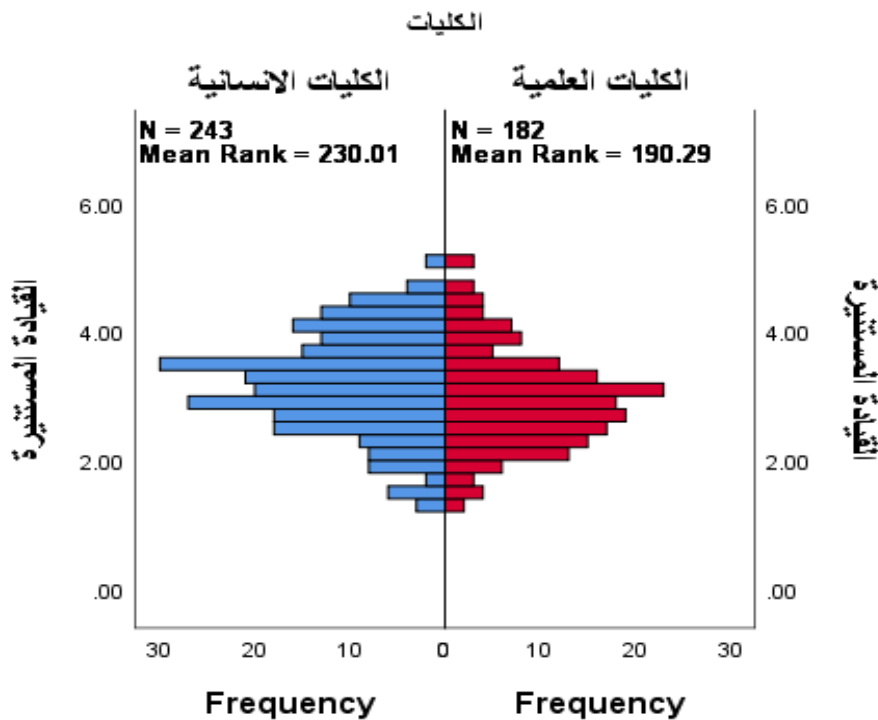
تظهر نتائج الجدول رقم (10) والشكل رقم (1) وجود فروق معنوية بين الكليات الانسانية والكليات العلمية تجاه متغير القيادة المستنيرة وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة لاختبار (Mann-Whitney U Test) والتي بلغت (0.001) وهي أقل من (0.05)، إذ بلغ متوسط الرتب للكليات الانسانية (230.01) وهو أعلى من متوسط الرتب للكليات العلمية الذي بلغ (190.29).

جدول (10): اختبار الفروق بين توجه تدريسيي الكليات الانسانية والكليات العلمية تجاه متغير القيادة المستنيرة

المتغير	الكليات	متوسط الرتب	نوع الاختبار	P-value	القرار
القيادة المستنيرة	الانسانية	230.01	Mann-Whitney U Test	0.001	رفض فرضية العدم
	العلمية	190.29			

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=243

Independent-Samples Mann-Whitney U Test



شكل (1): قيم متوسط الرتب لمتغير القيادة المستنيرة على المستوى الكلي في كل من الكليات الانسانية والعلمية

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=243

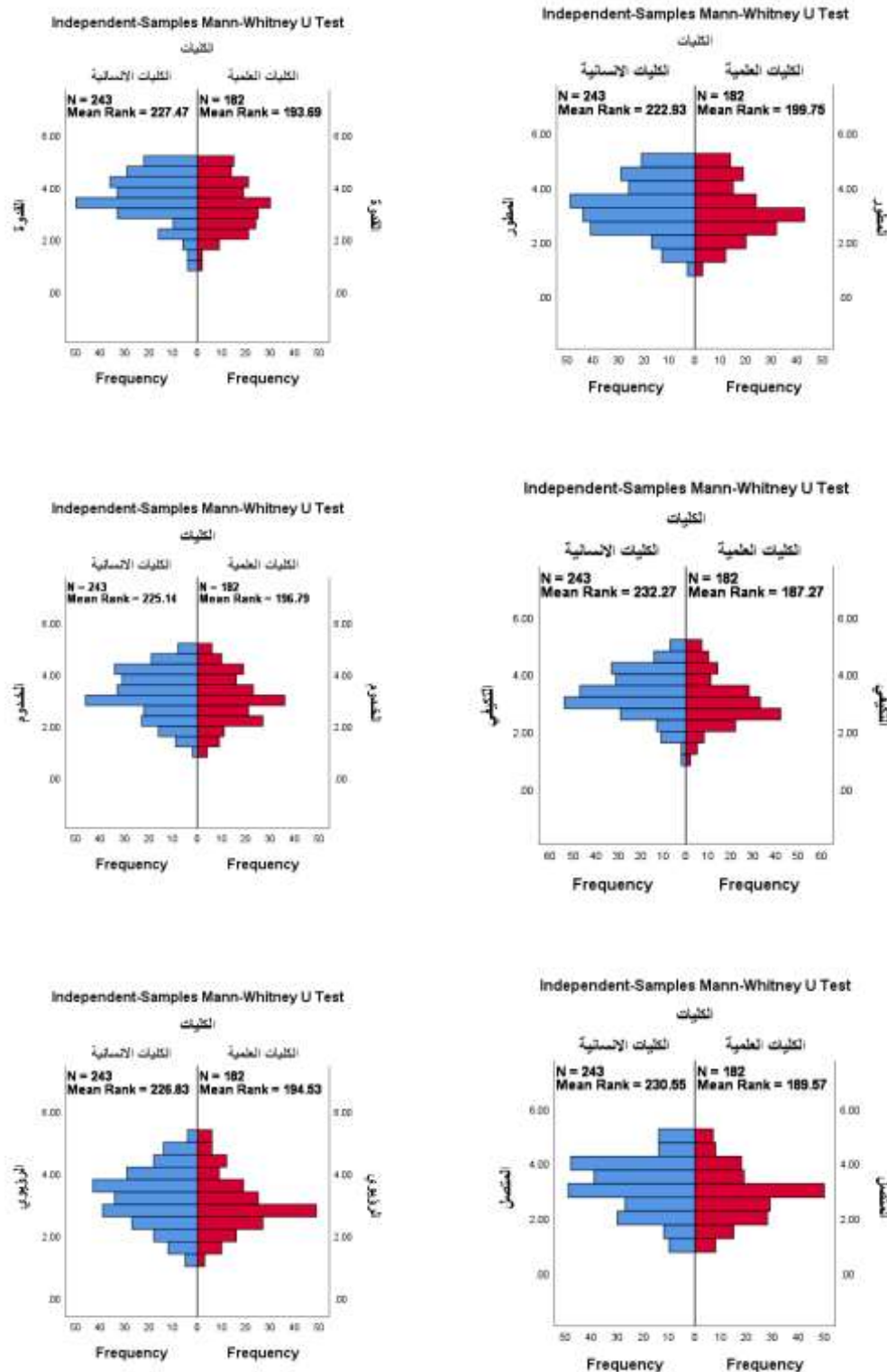
الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق معنوية بين توجه تدريسيي الكليات الانسانية والكليات العلمية تجاه ابعاد متغير القيادة المستنيرة.

تظهر نتائج الجدول رقم (12) والشكل رقم (2) كل مما يأتي:

- وجود فروق معنوية بين الكليات الانسانية والكليات العلمية تجاه أبعاد القيادة المستنيرة متمثلة بـ [(القدوة)، (الخدم)، (التكفي)، (الرؤيوي)، (المتصل)] على التوالي وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة لاختبار (Mann-Whitney U Test) والتي بلغت [(0.005)، (0.018)، (0.000)، (0.007)، (0.001)] على التوالي وهي أقل من (0.05)، إذ ظهرت قيمة متوسط الرتب للكليات الانسانية للأبعاد أعلاه [(227.47)، (225.14)، (232.27)، (226.83)، (230.55)] وهي أعلى من متوسط الرتب للكليات العلمية لنفس الأبعاد والتي بلغت [(193.69)، (196.79)، (187.27)، (194.53)، (189.57)] على الترتيب.
 - عدم وجود فروق معنوية بين الكليات الانسانية والكليات العلمية تجاه بعد (المطور) وذلك بدلالة القيمة الاحتمالية (P-value) المرافقة لاختبار (Mann-Whitney U Test) والتي بلغت (0.053) وهي أكبر من (0.05)، إذ ظهرت قيمة متوسط الرتب في الكليات الانسانية (222.93) أما متوسط الرتب في الكليات العلمية فقد بلغ (199.75).
- جدول (12) اختبار الفروق بين توجه تدريسيي الكليات الانسانية والكليات العلمية تجاه أبعاد متغير القيادة المستنيرة

المتغير	الكليات	متوسط الرتب	نوع الاختبار	P-value	القرار
القدوة	الانسانية	227.47	Mann-Whitney U Test	0.005	رفض فرضية العدم
	العلمية	193.69			
المطور	الانسانية	222.93		0.053	قبول فرضية العدم
	العلمية	199.75			
الخدوم	الانسانية	225.14		0.018	رفض فرضية العدم
	العلمية	196.79			
التكفي	الانسانية	232.27		0.000	رفض فرضية العدم
	العلمية	187.27			
الرؤيوي	الانسانية	226.83		0.007	رفض فرضية العدم
	العلمية	194.53			
المتصل	الانسانية	230.55		0.001	رفض فرضية العدم
	العلمية	189.57			

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=243.



شكل (1): قيم متوسط الرتب للأبعاد متغير القيادة المستتيرة على المستوى الجزئي في كل من الكليات الانسانية والعلمية.

المصدر: إعداد الباحث بالاستناد إلى مخرجات برنامج (SPSS V.26) n=243.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

أولاً. الاستنتاجات:

1. اكتسبت متغير الدراسة الحالية في الآونة الأخيرة باهتمام أكبر لكونها من الموضوعات الهامة والمؤثرة على مستقبل المنظمات وسلوك المديرين والأفراد العاملين فضلاً عن أداء الفرق.
2. تعد القيادة المستنيرة من المقومات الرئيسة لتحقيق النجاح للمنظمات وتعزز من ترابط الأفراد العاملين وتطوير قدراتهم.
3. يتمتع القائد المستنير بالتعاطف والتكيف مع الظروف المتغيرة مما يخلق بيئة عمل تهتم بسعادة العاملين ومستوى رفاهيتهم فضلاً عن تحفيز الروح المعنوية بين الأفراد.
4. يعزز القائد المستنير التعاون الجماعي قيم الأفراد العاملين وتبادل الثقة بينهم لحل المعوقات التي تواجههم مما يخلق منهجية تفكير جماعي واستغلال مهاراتهم لتجاوز هذه المعوقات.
5. تبين نتائج وصف وتشخيص أبعاد القيادة المستنيرة أن المعدل العام لإجابات الأفراد المبحوثين كانت بالاتجاه الإيجابي، باستثناء بعد التكيفي كان الاهتمام به من قبل المبحوثين ضئيل جداً مما يدل على اهتمام أفراد عينة الدراسة بمتغير القيادة المستنيرة في الجامعة المبحوثة.
6. نتائج الأهمية النسبية لأبعاد القيادة المستنيرة عكست وجهة نظر آراء عينة الدراسة في الجامعة المبحوثة، إذ إن أهم بعد من أبعاد القيادة المستنيرة هو بعد القدوة والذي كان في المرتبة الأولى، مما يعكس أهميته بالنسبة لعينة الدراسة في إعطاء تصور إيجابي ومكانة للجامعة المبحوثة لدى موظفيها وأصحاب المصلحة والمجتمع، في حين كان بعد المطور في المرتبة الثانية، والذي يدل على أهمية امتلاك شخصية قيادية تمكن الجامعة المبحوثة من تحقيق التميز والتقدم والإبداع والتفوق على منافسيها فضلاً عن مواجهة المعوقات المحتملة، أما المرتبة الثالثة الخدم ثم يليه البعد الرابع التكيفي ثم الرؤيوي والأخير كانت لبعد المتصل.
7. من خلال الكشف عن تحليل التباين للقيادة المستنيرة أن هناك تبايناً بتبني القيادة المستنيرة على مستوى المنظمة المبحوثة إذ يظهر من خلال نتائج تحليل التباين بأن القيادة المستنيرة تتباين بين الكليات العلمية والانسانية.

ثانياً. المقترحات: في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، تقدم الباحثة مجموعة من المقترحات وكما يأتي:

- على إدارة الجامعة المبحوثة تعزيز وتطوير القيادة المستنيرة التي تتمثل بمجموعة من الأنشطة والمهارات التي تمكن المنظمة من تحقيق التميز والاستغلال الأمثل للمواهب والقدرات التي يمتلكها العاملون والتطورات الجديدة في البيئة الخارجية وذلك عبر ما يأتي:
1. على القيادات ورؤساء الأقسام في الجامعة المبحوثة التركيز على الدور الرؤيوي وذلك عبر انشاء رؤيا واضحة نحو تحقيق الأهداف المستقبلية فضلاً عن غرس الرغبة عند العاملين بالعمل معاً لتقديم الأفضل بالمستقبل.
 2. تعزيز مشاركة العاملين في الجامعة المبحوثة من خلال إقامة دورات تدريبية مع دعم الممارسات في ضوء استثمار القيادات المستنيرة.
 3. يلزم على القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة بشكل خاص والمنظمات الأخرى بشكل عام أن تعتمد ممارسات وسلوكيات وأدوار القيادة المستنيرة لدورها الكبير في تحقيق نتائج العمل الإيجابية والاهتمام بالقيم والمهام والمرونة وتأسيس الكفايات الجوهرية وخلق فرق العمل المبدعة.

4. يجب على القيادات الإدارية في الجامعة المبحوثة تحفيز التواصل الفعال ما بين فرق العمل مع تحديد الطرق التواصل بصورة شفافة وفعالة عبر تبني المناقشات، الاجتماعات الدورية، وورش العمل أو المناسبات الاجتماعية التي بدورها تعزز هذا التواصل بين الأعضاء.
5. تكثيف الدراسات حول القيادة المستنيرة في المنظمات العامة بشكل عام وخاص للحاجة الماسة لمثل هذه الدراسة في إطار متطلبات الواقع الحالي تمهيداً من أجل البحث عن طرق للخروج من الأزمات والاختفاء المستقبلية في أداء العمل.
6. إجراء دراسة لمقارنة معرفة الموائمة بين القيادة المستنيرة في كل من القطاع العام والقطاع الخاص.

المصادر

1. آل قماش، حسين، ع، (2020)، نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 36(12)، 394-423.
2. آل ناجي، محمد، (2016)، الإدارة التعليمية والمدرسية. المملكة العربية السعودية، الرياض: مطابع الحميضي.
3. صالح، شريف عبد الله، (2021)، سلوكيات القيادة المستنيرة وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية في شركة مصافي الشمال بيجي، برسالة ماجستير، جامعة تكريت.
4. العاني، الاء عبد الموجود ومحمود، رحمة عبدالله (2024)، سلوكيات القيادة المستنيرة ودورها في بناء المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية في جامعة نينوى، مجلة الدراسات المستدامة 6، العدد 2 (1).
5. عبدالله، ده رون فريدون، (2019)، سلوك القيادة المستنيرة ودورها في الإدارة الفعالة للأزمات التنظيمية "دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة السليمانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان، المجلد 3، العدد 1.
6. العبيدي، عصام عليوي صاحب والفتلاوي، ميثاق هاتف والحكيم، ليث علي يوسف، (2018)، رأس المال الرمزي وانعكاسه في القيادة المستنيرة دراسة حالة في مديرية تربية قضاء المسيب، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، عدد 1.
7. العنزي، احمد سلامة، (2021)، القيادة بالقوة وعلاقتها بالولاء المنظمي للمعلمين من منظور معلمي مدارس التعليم العام في الكويت، مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، المجلد 31، العدد 4، ج 1.
8. فتاح، نورا عزيز، (2024)، دور القيادة المستنيرة في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء مركز نينوى. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد: 14-العدد 1، 77-89.
9. الفتلاوي، ميثاق هاتف، الحكيم، ليث علي يوسف، القاضي، ونعيم سلامة، (2018)، رأس المال الرمزي وانعكاسه في القيادة المستنيرة: دراسة حالة في مديرية تربية قضاء المسيب. المجلة العربية للإدارة، 38(1)، 109-138.
10. كشكوشة، نجوى متولي حسن، (2021)، أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة.

ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Adedigba, O., (2019), Effective leadership and management in Childhood care and education (CCE) services. Counselling and Career Services Centre (CCSC), Kwara State University, Malete.

2. Akdola, Buket. Arikbogaa, Sebnem, (2015), World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship the Effects of Leader Behavior on Job Satisfaction: A Research on, Technology Fast50 Turkey Companies, Journal Procedia - Social and Behavioral Sciences 195 278-282
3. Akinbode, Akintola Ismaila & Alshumi, Said Rashid Ali, (2018),” change mangment process and Leadership Style”, International Jornal of Social Scince, Vol. (4), No. (2).
4. Andacao, A. A., (2017), Enlightened leadership of school administrators and organizational Commitment of state college employees. IAMURE, 21.
5. Chism, M., (2016), No-drama leadership: How enlightened leaders transform culture in the workplace. Routledge.
6. Haaz, I., (2016), Solidarity-Enlightened Leadership.
7. Marlia Ani, Makna and Fahmy, Rahmi and Lukito, Hendra and Prima Lita, Ratni and Rahim, Rida, Visionary Leadership Role: Building a Ghost Town Civilization (2020). International Journal of Management (IJM), 11 (1), pp. 31-55, Available at SSRN.
8. Murphy, Dax, (2017)," The enlightened leader: New leadership for an uncertain world", First published, Middletown, DE, USA.
9. Nanus, B., & Krug, D., (1994), Enlightened leadership: Getting to the heart of change.
10. Rahman, S. J., (2022), Verification of Enlightened Leadership Behaviors and their Impact on Organizational Silence: the mediating role of cohesion of knowledge work teams: an analytical study of the opinions of a sample of administrative leaders in the directorate of agricultur. World Bulletin of Management and Law, 16, 65-71.
11. Serrat, O., (2017), Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance (p. 1140). Springer Nature.