



دور القيادة الحكيمة في تعزيز الشغف الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من الملاكات التدريسية في جامعات محافظة دهوك

د. عمر حسين ويسى

جامعة دهوك، كلية الإدارة والاقتصاد

Omar.waisy@uod.ac

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التعرف على كيفية تعزيز الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعة دهوك (الحكومية و الاهلية) من خلال تسليط الضوء على دور القيادة الحكيمة في تعزيز الشغف الوظيفي لتدريسي جامعات دهوك. حيث حددت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات تمحورت حول طبيعة الدور الذي يلعبه المتغير المستقل (القيادة الحكيمة) في المتغير المعتمد (الشغف الوظيفي) من خلال علاقة الارتباط و الأثر، ولأجل ذلك تم وضع ثلاث فرضيات رئيسية ومن خلال تصميم نموذج فرضي للدراسة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، و تم استخدام الاستبانة في هذه الدراسة كوسيلة للحصول على البيانات الأولية، وتم اختيار عينة من الملاك التدريسي لجامعات دهوك، و تم الحصول على (137) استمارة صالحة للتحليل. و تم استخدام التكرارات، النسب المئوية، الاوساط الحسابية، و الانحرافات المعيارية لوصف و تشخيص متغيرات الدراسة. و تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين المتغيرين و معامل الانحدار لتحديد أثر المتغير المستقل (القيادة الحكيمة) في المتغير المعتمد (الشغف الوظيفي). وحللت البيانات باستخدام برنامج SPSS v. 27.

وبعد تحليل البيانات، توصلت الدراسة الحالية الى مجموعة من الاستنتاجات منها ان درجة ممارسة القيادة الحكيمة بجامعات محافظة دهوك من وجهة نظر تدريسي فيها جاءت بدرجة متوسطة للقيادة الحكيمة، و ان مستوى الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة، و هناك علاقة ارتباط قوية و موجبة بين القيادة الحكيمة و الشغف الوظيفي و كذلك تؤثر القيادة الحكيمة في الشغف الوظيفي في جامعات دهوك. و بناءا على ذلك، اقترحت الدراسة ضرورة زيادة اهتمام القيادات في الجامعات المبحوثة بابعاد القيادة الحكيمة و العمل على ايجاد السبل التي تسهم في تحقيقها وذلك لتأثيرها المباشر في تعزيز الشغف الوظيفي لدى التدريسيين.

الكلمات المفتاحية: القيادة الحكيمة، الشغف الوظيفي، جامعات دهوك



The Role of Wise Leadership in Enhancing Lecturers' Job Passion: Evidence from Duhok Universities

Dr. Omar Hussein Waisy
University of Duhok, College of
Administration and Economics

Omar.waisy@uod.ac

Abstract

This research aims to identify how to improve the job passion of lecturers at Duhok universities (public and private) by highlighting the role of wise leadership in enhancing the job passion of Duhok universities' lecturers. The study problem was defined in several questions centered around the role of the independent variable (government leadership) on the dependent variable (job passion). Thus, three main hypotheses were developed, and the study framework was designed.

The descriptive study used the analytical method as an approach. A questionnaire was used in this important study to obtain primary data. A sample of lecturers from Duhok universities was selected, and (137) valid questionnaires were obtained for analysis. Frequencies, proportions, means, and standard deviations were used to describe, diagnose, and contrast the study. The study used the correlation coefficient to identify the relationship between the two variables and the study used the linear regression to identify the impact of independent variable (decisive leadership) on the dependent variable (job passion). The data was analyzed by using SPSS v. 27.

After analyzing the data, the study concluded that the degree of wise leadership practice at Duhok Governorate universities, from the perspective of their lecturers, achieved moderate protection of the power of wisdom. The level of job passion among instructors at Duhok Governorate universities, from their perspective, was high. There is a strong and positive correlation between wise leadership and job passion, as well as there is a



significant influence of wisdom on job passion at Duhok universities. Based on this, the study suggested, increase attention in research universities, on the dimensions of experimental wise leadership, in addition to finding ways to differentiate it in reality, given its direct impact on enhancing job passion among instructors.

Keywords: Wise Leadership, Job Passion, Duhok Universities

المقدمة

تواجه جميع المنظمات ومنها مؤسسات التعليم العالي العديد من التحديات و الصعوبات في ادارة أفرادها، وذلك بسبب التغيرات السريعة التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية. وقد انعكست اثار هذه التغيرات على سلوكيات واتجاهات أفرادها وبالتالي في ادائهم في بيئه العمل. ولتتكيف المنظمات مع هذه التغيرات، اتجهت هذه المنظمات متأثرة بالتوجهات التي افرزها علم النفس الايجابي الى دراسة السلوك الايجابي لموظفيها، ودراسة العوامل التنظيمية التي تؤثر على ذلك. على ضوء ذلك و في الاونة الاخيرة، زاد الاهتمام بالدراسات و الابحاث التي تتبع السلوك التنظيمي الايجابي وسبل تنميته في اوساط الأفراد العاملين، وفي سياق ذلك، لقد حظي الشغف التنظيمي بنصيب وافر من البحوث و الدراسات باعتباره سلوكا ايجابيا (يعتبر الشغف من المتغيرات الحديثة التي تدرج ضمن اطار علم النفس الايجابي)، وكيف يمكن للمنظمات الاستفادة من وجود موظفين شغوفين، و مع ذلك تجد معظم المنظمات ان الأفراد العاملين فيها غير شغوفين في العمل. ومن هنا برزت حاجة هذه المنظمات الى امتلاك قادة تتصفون بالحكمة للاهتمام بالحالة النفسية الايجابية ومنها الشغف الوظيفي للأفراد العاملين وتطويرها اذ ينعكس ذلك ايجابا على تحسين اداء الأفراد العاملين وبالتالي تحسين اداء هذه المنظمات. فالقيادة الحكيمة تركز على الاهتمام بالموارد البشري وحالته النفسية الايجابية وجعله ميزة تنافسية حقيقية تمتلكها المنظمة لمواجهة التحديات الموجودة في بيئتها الداخلية والخارجية.

ونظرا لعدم وجود دراسة (حسب اطلاع الباحث) ربطت بين القيادة الحكيمة والشغف الوظيفي في جامعات (الحكومية و الخاصة) محافظة دهوك، فقد وجد من الضروري تناول هذين المتغيرين (القيادة الحكيمة و الشغف الوظيفي) ضمن بحث لدراسة دور القيادة الحكيمة في تعزيز الشغف



الوظيفي للتدريسيين في جامعات دهوك الحكومية والخاصة. وتتكون الدراسة من أربعة مباحث، المبحث الأول: منهجية الدراسة، المبحث الثاني: الإطار النظري، المبحث الثالث: الإطار الميداني، المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول

منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث: تعمل المنظمات في العصر الحديث في بيئة معقدة يتزايد فيها عدم التأكد و شدة المنافسة وازدادت فيها التحديات فانعكس كل ذلك على سلوك الأفراد العاملين في منظماتهم. ويجب ان لا ننسى دور المورد البشري في توليد القيمة في المنظمة و تحقيق اهدافها. وعلى الرغم من التطور التكنولوجي التي شهدتها المنظمات الا اننا نلاحظ ان الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية والسلوك الايجابي (كالشغف الوظيفي) في المنظمات اخذت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين لما لها من تأثيرات كبيرة على اداء الأفراد العاملين وبالتالي الاداء الكلي للمنظمات. ومن خلال وجود الباحث في الميدان الجامعي كاستاذ ورئيس قسم علمي واختلاطه بالتدريسيين والمامه بالظروف التي تعيش فيها التدريسيين وخاصة عدم حصولهم على مستحقاتهم المالية في الوقت المحدد فانعكس ذلك بعدم رضا التدريسيين عن الوضع الحالي وشعورهم بالاحباط نتيجة لعدم الاهتمام بمتطلباتهم فقلت شغفهم الوظيفي. وعليه، وجد الباحث ان الشغف اصبح ظاهرة تستحق الدراسة بين التدريسيين لتوفر اسبابه وسبله..

ويستنتج الباحث من الدراسات السابقة (Nonaka & Takeuchi, 2019, P. 3) بانه لا يمكن للانماط التقليدية للقيادة التعامل بنجاح مع هذه التحديات والسلوك السلبي للأفراد العاملين مما ولدت الحاجة الى مناقشة دور القيادة الحكيمة كاحدى انماط القيادة المعاصرة لمواجهة تلك التحديات، فممارسات هذا النمط من القيادة لها تأثيرات ملموسة على ازدهار ورفاهية العاملين وبالتالي تعزيز الشغف الوظيفي لديهم. ومن خلال مراجعة البحوث التي تناولت موضوعات القيادة الحكيمة والشغف الوظيفي، وجد الباحث ان هناك حاجة لبحث دور القيادة الحكيمة في تعزيز الشغف الوظيفي مما جعل من هذه الفجوة البحثية مجالا للدراسة في جامعات محافظة دهوك ومن ثم وضع مشكلة الدراسة



الحالية في التساؤل الرئيسي الاتي: هل يمكن للقيادة الحكيمة ان يسهم في تعزيز الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك؟ وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل تمتلك القيادات في الجامعات المبحوثة ابعاد القيادة الحكيمة؟
 2. ماهي مستويات الشغف الوظيفي لدى التدريسيين ف في الجامعات المبحوثة
 3. ماهي طبيعة علاقة الارتباط وتأثير بين القيادة الحكيمة والشغف الوظيفي للتدريسيين في الجامعات المبحوثة؟
 4. هل تتباين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مستويات كل القيادة الحكيمة والشغف الوظيفي؟
- ثانيا: اهمية البحث: من المرجح ان تسهم هذه الدراسة في فهم العلاقة بين القيادة الحكيمة والشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات دهوك وبما يمكن لهذه الجامعات من اتخاذ التدابير اللازمة للاهتمام بتلك العلاقة، كما تتبين اهمية البحث كالآتي:

1. تعد موضوعات هذه الدراسة من الموضوعات الادارية الحديثة، ومن خلال عرض النتائج والدراسات المتعلقة بكل من القيادة الحكيمة والشغف الوظيفي ومناقشتها في ضوء التوجهات الفكرية لما يتيسر للباحث من مصادر ذات صلة بهذين الموضوعين، وعليه فان اهمية الدراسة تستمد من اهمية الموضوعات التي تتناولها بالتحليل والمناقشة.
2. يعد التعرف على ابعاد العلاقة التأثيرية للقيادة الحكيمة في تعزيز الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك من اهم الجوانب ذات الاهمية الميدانية للبحث الحالي. كما تظهر اهمية هذه الدراسة من خلال اهمية المجال الميداني المبحوث المتمثل بجامعات محافظة دهوك، الى جانب اهمية دراسة توجهات العينة المبحوثة من التدريسيين تجاه موضوع الدراسة.
3. تأتي اهمية الدراسة بما ستتوصل اليها من معطيات واستنتاجات وما تقدمه من مقترحات للجامعات المبحوثة والتي يمكن ان تساعد في تعزيز الشغف الوظيفي للتدريسيين وتحسين ادائهم.



ثالثاً: اهداف البحث: تتلخص اهداف الدراسة في الاجابة عن تساؤلات مشكلة الدراسة وما تم تضمينه في اهمية الدراسة، ويمكن تحديد الاهداف الاتية التي تسعى الدراسة الحالية الى تحقيقها:

1. تقديم جانب نظري وميداني لجامعات محافظة دهوك (الحكومية والخاصة) عن مفاهيم القيادة الحكيمة و الشغف الوظيفي.
2. تحديد مستوى اعتماد كل من ابعاد القيادة الحكيمة و الشغف الوظيفي في جامعات محافظة دهوك.
3. بناء انموذج افتراضي يعبر عن العلاقات بين متغيرات الدراسة (القيادة الحكيمة و الشغف الوظيفي) واتجاهات تأثيراتها واختبارها.
4. تقديم مقترحات عملية للجامعات (الحكومية و الخاصة) في محافظة دهوك بشأن نقاط قوتها الكامنة في المتغير المعتمد ومكان الخل في هذا المتغير.

رابعا: فرضيات البحث: اعتمدت الدراسة الحالية ثلاث فرضيات رئيسية للاجابة عن تساؤلات مشكلة الدراسة و كالآتي:

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين القيادة الحكيمة و الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك، وتنقرع من هذه الفرضية الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية : توجد علاقة ارتباط معنوية وذات دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الحكيمة (الذكاء الفكري، تحفيز العمل، السلوك الاخلاقي، و تنمية التواصل) و الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك.

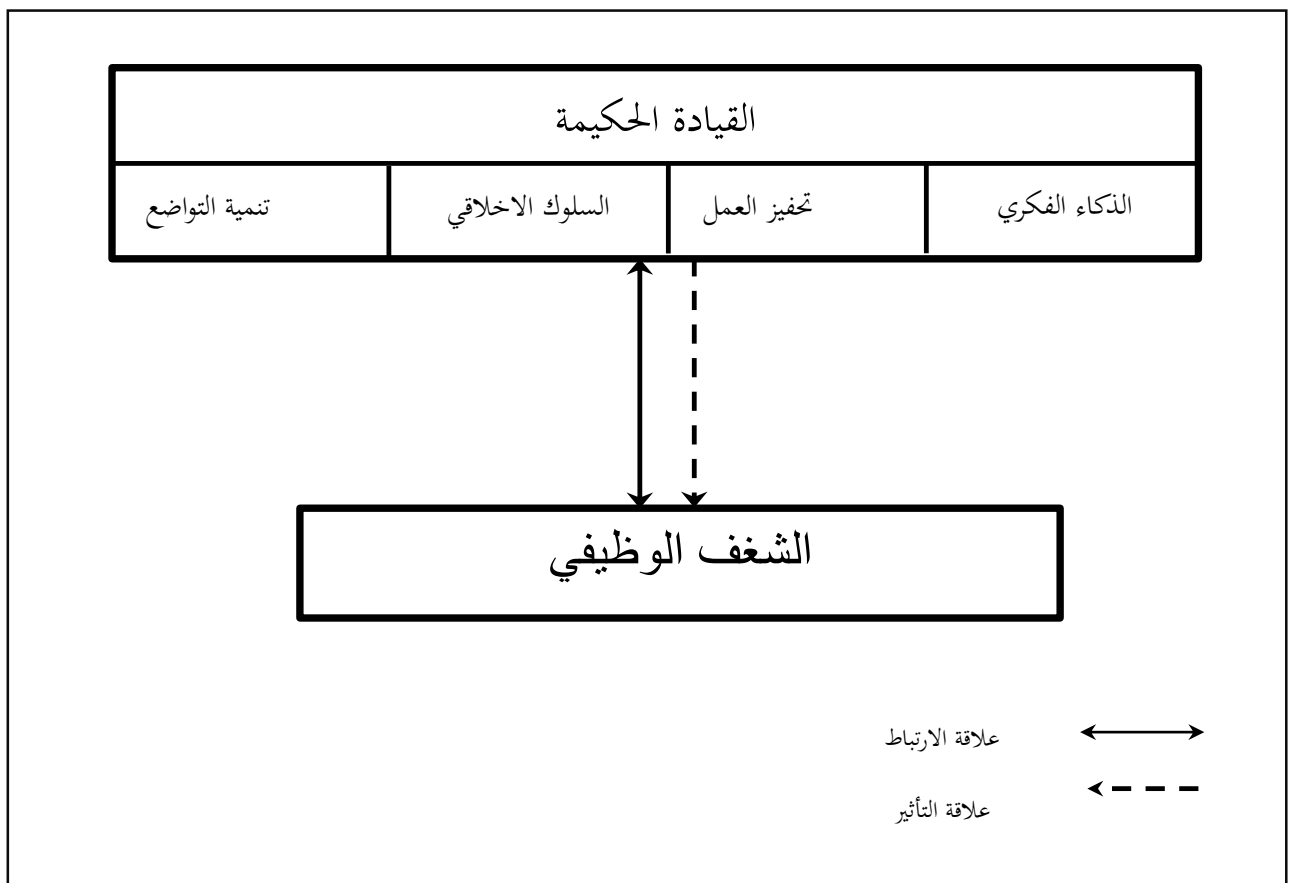
الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير معنوي وذو دلالة احصائية للقيادة الحكيمة في الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك، وتنبتق من هذه الفرضية الفرعية الاتية:

الفرضية الفرعية: يوجد تأثير معنوي وذو دلالة احصائية لابعاد القيادة الحكيمة (الذكاء الفكري، تحفيز العمل، السلوك الاخلاقي، و تنمية التواصل) في الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك.



الفرضية الرئيسية الثانية: تتباين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مستويات كل القيادة الحكيمة والشغف الوظيفي.

خامسا: نموذج البحث: يتم وضع مخطط افتراضي ليوضح مسارات العلاقة والتأثير بين القيادة الحكيمة و الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك لغرض اختبار فرضيات الدراسة. فقد تم تصميم المخطط الافتراضي بالاعتماد على القيادة الحكيمة وابعادها و الشغف الوظيفي من خلال ما تيسر للباحث من مراجع فكرية تناولت هذين المتغيرين، ويوضح الشكل (1) المخطط الفرضي لهذه الدراسة.



الشكل (1): النموذج الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحث



سادسا: حدود الدراسة: تخضع هذه الدراسة للحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة الحالية على موضوع القيادة الحكيمة بإبعادها الأربعة (الذكاء الفكري، تحفيز العمل، السلوك الأخلاقي، و تنمية التواصل) و موضوع الشغل الوظيفي.
2. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة الحالية على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية والإهلية في محافظة دهوك.
3. الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الحالية على الجامعات الحكومية والإهلية في محافظة دهوك\ إقليم كورستان العراق وعددها (5) جامعات.
4. الحدود الزمانية: استغرقت المدة الزمنية للدراسة ما بين منتصف شهر اب 2024 الى نهاية شهر تموز 2025 وهي المدة المتمثلة في جمع بيانات الدراسة النظرية والميدانية وتحليلها والوصول الى نتائج علمية.

المبحث الثاني

الاطار النظري

اولا: القيادة الحكيمة

1. مفهوم القيادة الحكيمة

ان مفهوم الحكمة له أسس فلسفية ولاهوتية قديمة وتمتد التطورات التاريخية للحكمة من الحضارات القديمة (مجموعات الامثال السومرية مثلا) الى العصر الحديث، وكانت لهذه التطورات دور محوري للدراسات الحالية، و تعتبر الفلاسفة اليونانيون (سقراط، افلاطون، و ارسطو) من الشخصيات الكلاسيكية التي اثرت على نطاق واسع في تطوير مفهوم الحكمة (Hassi & Storti, 2023) (47). وعلى الرغم من ان التركيز على جوانب معينة من الحكمة يختلف عبر الثقافات والعصور الا ان المفاهيم المختلفة للحكمة لها أوجه تشابه أكثر من الاختلافات (Meeks & Jeste, 2009) (بسبب مبادئها العالمية المتفق عليها (Biloslavo & McKenna, 2013).



اعتبر عدد من الكتاب و الباحثين بان الحكمة هي احدى عناصر القيادة الا انه في بداية الالفية الثالثة اتجهت افكار الكتاب و الباحثين نحو تسمية القيادة الحكيمة باعتبارها نمط قيادي منفصل وليست احدى عناصر القيادة (Rowland, 2010, 9). اذ عرف (Donovan, 2012, 91) القيادة الحكيمة بانها نمط قيادي يسعى الى تطبيق الرأي الرشيد والمعرفة والخبرة من اجل اتخاذ قرارات فاعلة والقيام بالاجراءات الصحيحة تؤدي الى ارضاء امثل وقيمة اعلى للاطراف المتأثرين بالقرار. في حين عرف كل من (Jakubik & Berazhny, 2017, 374) القيادة الحكيمة بانها القدرة التي تمكن القائد من التصرف بشكل جيد تجاه الأفراد من خلال اتخاذ قرارات تتصف بحكمة عملية والتعامل مع الأفراد العاملين بعدالة ووضع اهداف مشتركة والعمل على تحقيقها مع ضمان الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. بينما عرف (Soeprayitno, 2020, 749) القيادة الحكيمة بانها تشير الى القدرة التي يتمتع بها القائد وقدرته من التصرف الحازم في المواقف الحاسمة مستندا بذلك على الراي الاخلاقي وبما يضمن تحقيق مصلحة كل الاطراف من الأفراد العاملين والمنظمة والمجتمع.

2. مبادئ القيادة الحكيمة

وضع (McKenna et al., 2009) اطار عمل من خمسة مبادئ محددة للقيادة الحكيمة في السياق التنظيمي، وهي كالآتي:

1. يستخدم القادة الحكماء العقل والملاحظات الدقيقة لاثبات الحقائق وتقديم تفسيرات استنتاجية.
2. يسمح القادة الحكماء بالعناصر غير العقلانية والذاتية عند اتخاذ القرارات.
3. يقدر القادة الحكماء النتائج الانسانية والفاضلة، حيث يعزز القادة الحكماء السلوكيات والافعال ذات القيمة الاجتماعية النبيلة والجديرة بالاهتمام.
4. افعال القادة الحكماء عملية وموجهة نحو الحياة اليومية.
5. القادة الحكماء واضحون ويفهمون البعد الجمالي لعملهم.

3. خصائص القادة الحكماء



حدد كل من (Edmondson, 2018, p. 23) و (Elbaz & Haddoud, 2017, p. 7) الخصائص التالية للقيادة الحكيمة:

1. الوقت: يعرف القائد الحكيم أهمية الوقت وأولوياته ويتحلى بالصبر.
2. التخطيط: يعمل القادة الحكماء وفق ما هو مخطط مسبقاً.
3. الأخلاق: يعطي القادة الحكماء قيمة عالية للنزاهة فهم يعرفون ويقدرّون قيمة سمعتهم وحريصون على حمايتها.
4. الرؤية الواضحة: يفهم القادة الحكماء قيمة الصورة الكبيرة ويعملون على تحقيق أهداف كبيرة.
5. المبادرة: يشجع القادة الحكماء الآخرين على الابتكار وتحمل المخاطر.
6. الاجتهاد: يستمر القادة الحكماء بالمتابعة باصرار على الرغم من الظروف الصعبة.
7. استراتيجيون ومفكرون: يفكر القادة الحكماء دائماً بالمستقبل و يخططون لها.
8. حب الآخرين: يحب القادة الحكماء العاملين بصدق ويعملون على تمكينهم وتطويرهم.

4. ابعاد القيادة الحكيمة

حدد كل من (Nonaka & Takeuchi, 2011, p. 60) ابعاد القيادة الحكيمة و كالاتي:

أ. **الذكاء الفكري**: يشير هذا البعد الى المعرفة والفهم والحكم في مواجهة الظروف الصعبة واستشعار المواقف بما يتجاوز الافكار والحقائق في الوقت المناسب وتوقع التحديات. فالقادة الحكماء يعرفون ما يجب عليهم فعله و يدركون تماماً نتائج افعالهم. وبذلك فانهم يلجأون الى المنطق لاثبات الحقائق وتفسير النتائج. اضافة الى ذلك، القادة الحكماء قادرون على ادراك تباين البيئة وتعقيدها وكيفية التعامل معها. وهم يتقنون مجال تخصصهم ويفهمون جميع القضايا المتعلقة بعملهم ويحيييون على جميع الاسئلة المطروحة عليهم. علاوة على ذلك، يتمتع القادة الحكيمون بالمهارات الفكرية العملية لتنفيذ رؤية المنظمة و ذلك من خلال القيام بالاجراء اللازم وفي الوقت المناسب وفقاً لما يتطلبه الموقف.



ب. تحفيز العمل: يشير هذا البعد الى سلوك قيادي يلهم التابعين ويجمعهم حول رؤية المنظمة من خلال مشاركة المعرفة وتوجيههم نحو الاجراء اللازم وتحفيزهم على التصرف الصحيح لتحقيق النتائج المرجوة. ومن خلال اظهار هذه السلوكيات والصفات، يتصرف القادة بالطريقة التي يعتبرها التابعين حكيمة. يتولد تحفيز العمل من خلال توفير شعور مشترك بالهدف للتابعين وتبادل المعرفة معهم مما يتوافق النتائج المرجوة الفردية و التنظيمية. علاوة على ذلك، يتمتع القادة الحكماء بالقدرة على اقناع اتباعهم بقيمة رؤيتهم من خلال موافقة سلوكياتهم مع اقوالهم وبناء العلاقات وخلق فرص لتبادل المعرفة بين جميع أفراد المنظمة. اضافة الى ذلك، يسعى القادة الحكماء الي توسيع قدرات اتباعهم ويصلونهم الى مستويات اعلى.

ج. السلوك الأخلاقي: يصف السلوك الأخلاقي الدور التوجيهي للقيم والمبادئ والأخلاق في الطريقة التي يتصرف بها القادة الحكماء ويقودون بها انشطتهم اليومية بطريقة صادقة واخلاقية. ويتصرف القادة الحكماء بهذه الطريقة لايمانهم الراسخ بان جميع افعالهم يجب ان يكون لها غرض أخلاقي. أي ان القادة الحكماء يضعون الجانب الأخلاقي في كل ما يفعلونه في الاعتبار ويلتزمون بمبادئهم ومعاييرهم ويحترمون التزاماتهم ويطابقون افعالهم مع اقوالهم ويوازنون بين مصالحهم ومصالح الآخرين. وفي المقابل، يميل القادة غير الحكماء الى تبني أسلوب الانفصال الأخلاقي والذي يعني اهمال الجانب الأخلاقي لافعالهم ويفعلون ما يرون ما هو مناسب ولكنه قد يكون غير أخلاقي.

د. التواضع الفاضل: التواضع الفاضل هو شعور راسخ بقيمة الذات. يقتضي التواضع الفاضل قدرا كبيرا من التواضع من جانب القادة الذين يقدرون قدراتهم ومهاراتهم. من جانب اخر، يلتزم القادة الحكماء بالتعلم المستمر وبذلك يتجنبون حصر انفسهم في الجمود والجهل من خلال اظهار اهتمامهم بالتجارب الجديدة والاستمتاع بالمواضيع المختلفة. فهم يقرون بانهم لايعرفون جميع الاشياء و بذلك يتعلمون من الآخرين حتى وان كان من اتباعهم. اضافة الى ذلك، فان الحكمة الحقيقية لا تنبع من مجرد تراكم المعرفة، بل من احترام حقيقي وصادق تجاه جوانب المعرفة التي لم تكتشف بعد. علاوة على ذلك، فان القادة الحكماء يعترفون باخطائهم ويتعلمون منها.

ثانيا: الشغف الوظيفي



1. مفهوم الشغف الوظيفي

يقصد بالشغف بمعناه العام بانه ميل قوي نحو نشاط يحبه الفرد ويجده مهما. لقد اهتم علماء النفس الاجتماعي كثيرا بالشغف وكان موضوعا مهما لكثير من الابحاث . يعتبر الشغف من اهم الاسباب التي تجعل الفرد الموظف يتقدم للامام في تعلم عمله على اكمل الوجه للوصول الى الاعلى و الاحساس بالتفرد و التميز ورضاه عن عمله مما يكسب ذلك الفرد القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجهه ولا يظنون في حلقة الملل والياس والاستسلام. يمكن تعريف الشغف بانه اتجاه منفرد نحو عمل محدد بحيث يضع الفرد جهده ووقته فيه ايمانا منه بقيمة هذا العمل وحبه واهتمامه الزائد له، وتكمن اهمية الفرد الشغوف بقيامه بانشطة معينة تظهر الملامح الاساسية لاهتماماته وهويته (Vallerand, 2012, 24). كما يعرف الشغف الوظيفي الشغف الوظيفي بانه حالة سايكولوجية تتكون من المشاعر القوية الايجابية والدوافع الذاتية للعمل، والارتباط القوي بالعمل والشعور بالقيمة (Purba & Ananta, 2018). كما يعرف الشغف الوظيفي من قبل الباحثان (Vallerand & Houlfort, 2019, 87) بانه اتجاه قوي من قبل الفرد نحو الاعمال التي يحبها الفرد ويراهها مهمة ويصرف فيها الطاقة و الوقت ويتفاعل معها بطريقة منتظمة و تندفق العاطفة نحوها باستمرار. في حين يعرف (Pollack, 2020) الشغف بانه رغبة الفرد القوية تجاه نشاط محدد للهوية او محقق للذات يبذل فيه الفرد طاقاته و اوقاته. بينما عرفت (السعداوي، 2023، 666) الشغف الوظيفي بانه الرغبة او شعور الفرد القوي بالحماس تجاه عمله. وذلك بدءا من الاهتمام البسيط به وحتى يصل الفرد الى مرحلة الاستمتاع العميق بعمله و يتحقق طموح الفرد واهدافه من العمل.

2. انواع الشغف الوظيفي

قسم علماء النفس الشغف الوظيفي الي نوعين رئيسيين (Chummar & Ezzedeen, 2019, 1107) وهما:

- أ. **الشغف المتناغم (Harmonious Passion)** : يقصد بهذا النوع من الشغف قيام الفرد بالعمل الذي يحبه دون الانقطاع عن جوانب حياته الشخصية والاجتماعية الاخرى، اي القيام بعمله مع مراعاة الجوانب الاجتماعية.



ب. **الشغف الاستحواذي (Obsessive Passion):** يقصد بهذا النوع من الشغف عدم قدرة الفرد نسيان عمله فيستحوذ العمل على كافة جوانب حياته الاجتماعية و ليس للفرد الوقت الكافي لممارسة أنشطة حياته الطبيعية و الاجتماعية.

3. **ابعاد الشغف الوظيفي:** تتمثل ابعاد الشغف الوظيفي بالاتي (Johri, et al. 2016, p: 152; Escamilla et. al, 2021, p: 24; Peyton & Zigarmi, 2021, p: 46; Vergauwe et. al, 2022, p: 126) :

أ. **الاستمتاع بالعمل:** يعتبر الحب الكبير للعمل والاخلاص فيه اساس الابداع و النجاح والتفوق، حيث ان وجود رغبة وشغف لدى الأفراد يمنحهم دافعا قويا للتألق والابداع كما انهم يقومون بتطوير اهداف جديدة ويعملون بشكل مستمر على تنمية نقاط قوتهم وحل نقاط ضعفهم مما يساعدهم على التقدم والترقي في العمل بشكل اسرع (السعداوي، 2023، 667).

ب. **التحفيز الذاتي:** يقصد به القدرة على تحفيز النفس دون الانتظار الى اي من العوامل الخارجية مثل كلمات التشجيع لاداء العمل المطلوب، حيث يساهم التحفيز الذاتي للفرد في دفعه دائما نحو القيام بالواجبات المطلوبة منه فهو بذلك يملك القدرة على شحن نفسه بالطاقة الايجابية اللازمة للقيام بعمله في اسرع وقت، وهذا يعني تاجيل المهام والتكاسل من الامور المستبعدة من ذهن اصحاب تلك القدرة (السعداوي، 2023، 667).

ج. **الهوية الذاتية:** يقصد بهذا البعد روح و جوهر الفرد وافكاره وتصوراته عن ذاته، وهي بذلك تمثل احساسه ومشاعره و شخصيته، وكذلك يتضمن هذا البعد (الهوية التنظيمية) آراء وقيم وسلوكيات الفرد اي انها تمثل عقيدة الفرد وثقافته، بمعنى اخر ان الهوية الذاتية هي البصمة الفريدة التي تميز كل فرد عن غيره (محجوب و ابراهيم، 2020).

د. **الشعور باهمية التعلم:** يقصد بهذا البعد بان الفرد يشعر باهمية و ضرورة التعلم لاثراء خبراته و معارفه و قدراته والارتقاء بنفسه والتفوق في العمل لتحقيق النجاح له وللمنظمة ككل (Al-Jarrah & Arabee, 2020)، وتركز عملية التعلم على التغيير والتطوير في سلوك الفرد.



المبحث الثالث

الاطار الميداني

اولا: وصف منظمات عينة الدراسة

1. وصف منظمات عينة الدراسة: يتمثل ميدان الدراسة الحالية بالجامعات الحكومية والخاصة في محافظة دهوك \ اقليم كردستان\ العراق، يوجد اربع جامعات حكومية في محافظة دهوك (جامعة دهوك، الجامعة التقنية في دهوك، جامعة زاخو، جامعة عقرة للعلوم التطبيقية)، وجامعتين خاصتين (جامعة نوروز، و جامعة جيهان-دهوك). تأسست جامعة دهوك في (1992) حيث تضم حينذاك كليتين فقط (كلية الطب و كلية الزراعة) وكان عدد الطلبة فيها (149) طالبا وطالبة. بعد ذلك توسعت وتطورت الجامعة تدريجيا اذ تضم اليوم (العام الدراسي 2024-2025) تسعة عشر كلية والتي تحتوي على (67) قسم علمي و حوالي (23000) طالب و طالبة في حين بلغ عدد التدريسيين فيها حوالي (2500) تدريسي. في حين تأسست جامعة زاخو في (2010) وتتكون من 7 كليات والتي تضم (28) قسم علمي و (450) تدريسي. وتأسست جامعة دهوك التقنية في (2012) والتي تتكون من (5) كليات و (6) معاهد، ويبلغ عدد التدريسيين فيها حوالي (600) تدريسي . بينما تأسست جامعة عقرة للعلوم التطبيقية في (2023) ونظرا لحدثة الجامعة فمن الصعب الحكم على موضوعات الدراسة من قبل عينة الدراسة ولهذا استبعدت هذه الجامعة من الدراسة. وتعد جامعة نوروز اول جامعة خاصة في محافظة دهوك تأسست في (2004) والتي تضم (24) قسم علمي في (7) كليات ، ويبلغ عدد التدريسيين فيها (68) تدريسي. في حين تأسست جامعة جيهان-دهوك في (2013) والتي تتكون من (15) قسم علمي و بلغ عدد التدريسيين فيها حوالي (60) تدريسي.

2. مصادر و اسلوب جمع البيانات الاساليب الاحصائية المستخدمة: اعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات وكالاتي:



أ. الأسلوب النظري: اعتمد الباحث على المصادر العربية والاجنبية بما فيها من كتب و الدراسات السابقة والبحوث المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية ورسائل الماجستير و اطاريح الدكتوراه و شبكة الانترنت المعلوماتية لتغطية الجوانب النظرية للدراسة.

ب. اساليب التحليل الاحصائي (الجانب الميداني): تم استخدام استمارة الاستبانة لجمع البيانات من الجانب الميداني (التدريسيين)، حيث طبقت مجموعة من الاساليب الاحصائية لتكملة الجانب الميداني للدراسة واختبار فرضياتها ومن اهم تلك الاساليب: الاختبارات الوصفية (التكرارات، النسب المئوية، الاوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية)، و اختبارات فرضيات الدراسة (علاقة الارتباط، والتأثير) باستخدام الارتباط المتعدد (Spearman) و الانحدار المتعدد وتحليل التباين الاحادي (One way ANOVA).

3. وصف مجتمع البحث و عينته (وصف الأفراد المبحوثين): تمثل مجتمع الدراسة باعضاء الهيئة التدريسية كافة في جامعات محافظة دهوك (الحكومية والخاصة) والبالغ عددهم (3678) فردا اذ يتوزعون على الجامعات الحكومية والخاصة في محافظة دهوك وكما موضح في الجدول (1).

الجدول (1) معلومات عن جامعات دهوك

ت	اسم الجامعة	سنة التأسيس	القطاع	عدد التدريسيين	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل
1	جامعة دهوك	1992	الحكومي	2500	56
2	جامعة نوروز	2004	الخاص	68	19
3	جامعة زاخو	2010	الحكومي	450	23
4	جامعة دهوك التقنية	2012	الحكومي	600	22
5	جامعة جيهان-دهوك	2013	الخاص	60	17
	المجموع			3678	137

المصدر: من اعداد الباحث



وفيما يخص الأفراد المبحوثين تم استخدام المؤشرات الوصفية المتمثلة بكل من التكرارات والنسب المئوية لوصف الصفات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وعلى وفق الفقرات التالية:

الجامعة: يتوزع أفراد العينة بموجب الجامعة التي ينتمون إليها التدريسيين و بحسب النتائج المذكورة في الجدول (2)، اذ يبلغ عدد المبحوثين من التدريسيين في جامعة دهوك (56) تدريسيا و بنسبة (41%) من العينة وهي النسبة الاعلى مقارنة بالجامعات الاخرى، وجاءت نسبة التدريسيين المبحوثين في جامعة زاخو في المرتبة الثانية وبلغت (17%) وبتكرار (23) تدريسيا. في حين بلغ عدد التدريسيين المبحوثين في جامعة دهوك التقنية في المرتبة الثالثة بتكرار (22) تدريسيا وبنسبة (16%) من الأفراد المبحوثين. بينما بلغت نسبة التدريسيين المبحوثين في جامعة نورو في المرتبة الرابعة (14%) من أفراد العينة وبعده (19) تدريسيا. في حين كانت نسبة التدريسيين المبحوثين في جامعة جيهان-دهوك بلغت (12%) من العينة وبتكرار (17) تدريسيا.

الجدول (2) توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة
دهوك	56	41
زاخو	23	17
جامعة دهوك التقنية	22	16
جامعة نورو	19	14
جامعة جيهان-دهوك	17	12
المجموع	137	100

المصدر: من اعداد الباحث

صفة النوع الاجتماعي (الجنس): توزع أفراد العينة المستجيبة من التدريسيين في الجامعات على وفق صفة النوع الاجتماعي لهم وكما مبين في الجدول (3)، اذ يلاحظ بان اغلبية الأفراد المبحوثين هم من الذكور والذين بلغت عددهم (87) فردا و بنسبة (63.5%)، و في المقابل بلغت نسبة الاناث (36.5%) بتكرار (50) فردا من مجموع حجم العينة النهائي. وبذلك نستدل على ان هناك توجهها في جامعات دهوك على توظيف التدريسيين من الذكور بنسب اعلى من نسب توظيف الاناث وهو ما



يعكس طبيعة الثقافة المحافظة في المجتمعات الشرقية، إضافة إلى التزام التدريسيين بالدوام في الجامعة من الساعة 8:30 صباحاً إلى الساعة 3:00 بعد الظهر في خمسة أيام من الأسبوع في الجامعات الأهلية وهذا لا يتوافق مع الالتزامات البيئية للتدريسيات وبهذا فمن المنطقي أن تكون نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث.

الجدول (3) توزيع الأفراد المبحوثين حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
الذكر	87	63.5
الانثى	50	36.5
المجموع	137	100

المصدر: من أعداد الباحث

صفة العمر: توزع الأفراد المبحوثين في الجامعات المبحوثة على وفق صفة العمر لهم كما مبين نتائجها في الجدول (4)، إذ نشاهد بأن أغلبية الأفراد المبحوثين هم من التدريسيين الذين تتراوح أعمارهم بين (30 سنة و أقل من 40 سنة) والذين بلغ عددهم (69) تدريسياً و بنسبة (50.4%)، ثم جاءت فئة التدريسيين الذين تتراوح أعمارهم بين (40 سنة و أقل من 50 سنة) والذين بلغت نسبتهم (31.4%) و بعدد (43) تدريسياً، في حين جاءت فئة التدريسيين الذين تزيد أعمارهم من (50 سنة) في المرتبة الثالثة و بنسبة (14%) وبتكرار (19) تدريسياً. أما المرتبة الأخيرة فقد جاءت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والذين بلغ عددهم (6) و بنسبة (4.4%). وبذلك نجد أن أغلبية التدريسيين في جامعات دهوك هم من فئة الشباب والذين تقل أعمارهم من (40) سنة و الذي يمكن أن نستدل بأن لديهم شغف وظيفي لاثبات قدراتهم وتطوير أنفسهم.



الجدول (4) توزيع الأفراد المبحوثين حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	6	4.38
من 30 سنة وأقل من 40 سنة	69	50.36
من 40 سنة و أقل من 50 سنة	43	31.39
أكثر من 50 سنة	19	13.87
المجموع	137	100

المصدر: من اعداد الباحث

صفة المؤهل العلمي: وزعت الأفراد المبحوثين من التدريسيين في الجامعات المبحوثة على وفق صفة التحصيل الدراسي لهم وكما مبين في الجدول (5)، اذ نلاحظ بان اغلبيه أفراد عينة الدراسة من التدريسيين هم ذوي شهادة الماجستير وبنسبة (66%) من حجم العينة والذي بلغ عددهم (91) تدريسيًا، وفي المقابل بلغت نسبة حملة شهادة الدكتوراه (34%) من حجم العينة وبتكرار (46) تدريسيًا. وبذلك نستدل على ان التدريسيين في جامعات دهوك بحاجة الى تطوير مستويات تحصيلهم الدراسي وهذا ما يزداد من شغفهم الوظيفي.

الجدول (5) توزيع الأفراد المبحوثين حسب الشهادة

الشهادة	العدد	النسبة
ماجستير	91	66
دكتوراه	46	34
المجموع	137	100

المصدر: من اعداد الباحث

صفة اللقب العلمي: وزعت أفراد عينة البحث من التدريسيين في الجامعات المبحوثة على وفق صفة التحصيل العلمي لهم وكما موضح في الجدول (6)، اذ يشاهد بان التدريسيين من أفراد العينة الذين يحملون لقب (مدرس مساعد) هم الاغلبية و بنسبة (42%) وبتكرار (57) تدريسيًا، ثم جاءت فئة



(مدرس) وبنسبة (32%) و بعدد (44) تدريسيا من حجم العينة البالغ (137)، في حين جاءت فئة (استاذ مساعد) بنسبة بلغت (20%) و بعدد (28) تدريسيا من حجم العينة، في حين الفئة الذين يحملون شهادة الماجستير ولكن بدون لقب علمي بلغت نسبتهم (4) بعدد (5) تدريسيا. وتلتها فئة (الاستاذ) بعدد (3) تدريسيا وبنسبة (2%)، وهذه النتائج تدل على ان هناك نسبة كبيرة من اعضاء الهيئة التدريسية في جامعات دهوك ممن لديهم القاب علمية من مدرس فاقل والذين بلغت نسبتهم اكثر (78%) مما يتوجب ان تهتم قيادات جامعات دهوك باعضاء الهيئة التدريسية وتحفيزهم لتغيير القابهم العلمية والذي بدوره يمكن ان يسهم في تعزيز شغفهم الوظيفي.

الجدول (6) توزيع الأفراد المبحوثين حسب اللقب العلمي

اللقب	العدد	النسبة
حامل ماجستير و بدون لقب	5	3.65
مدرس مساعد	57	41.57
مدرس	44	32.16
استاذ مساعد	28	20.43
استاذ	3	2.19
المجموع	137	100

المصدر: من اعداد الباحث

صفة عدد سنوات الخدمة في الجامعة: توزع أفراد عينة البحث من التدريسيين في الجامعات المبحوثة على وفق عدد سنوات خدمتهم في الجامعة وكما مبين في الجدول (7)، اذ يلاحظ بان الأفراد المبحوثين تتوزع على الفئات المختلفة بنسب متقاربة، حيث جاءت في المرتبة الاولى فئة التدريسيين الذين تتراوح مدة خدمتهم في الجامعة (من 10 سنوات و اقل من 15 سنة) و بنسبة (28%) و بعدد (38) تدريسيا من حجم العينة الكلية (137)، ثم تلتها فئة التدريسيين الذين تتراوح مدة خدمتهم في الجامعة (من 5 سنوات و اقل من 10 سنوات) و بنسبة (26%) و بتر (36) تدريسيا من حجم العينة الكلي، ثم جاءت فئة التدريسيين الذين كانت مدة خدمتهم في الجامعة (اكثر من 15 سنة) في المرتبة الثالثة و بنسبة (24%) و بعدد (33) تدريسيا. وفي المرتبة الاخيرة جاءت فئة التدريسيين الذين كانت مدة



خدمتهم في الجامعة (أقل من 5 سنوات) والذين بلغت نسبتهم (22) وبتكرار (30) تدريسيا. وهذا يعني بأن نسبة كبيرة من التدريسين تقل خدمتهم من (15 سنة) ونسبة (76%) مما يدل على انهم على استعداد لتطور الذات وإثبات انفسهم لانهم بعيدين من التقاعد وبالتالي يزداد شغفهم الوظيفي.

الجدول (7) توزيع الأفراد المبحوثين حسب مدة الخدمة في الجامعة

النسبة	العدد	مدة الخدمة في الجامعة
21.9	30	أقل من 5 سنوات
26.27	36	من 5 سنوات وأقل من 10 سنوات
27.74	38	من 10 سنوات و أقل من 15 سنة
24.09	33	أكثر من 15 سنة
100	137	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث

ثانيا: وصف وتشخيص متغيري البحث

تم استخدام ادوات ومؤشرات الاحصاء الوصفي لوصف الأفراد المبحوثين من التدريسيين في جامعات محافظة دهوك تجاه متغيري الدراسة (القيادة الحكيمة والشغف الوظيفي)، وكما يلي:

وصف متغير القيادة الحكيمة: استخدمت التكرارات والنسب المئوية والاطواس الحسابية والانحرافات المعيارية في وصف آراء الأفراد المبحوثين من التدريسيين في جامعات محافظة دهوك تجاه هذا المتغير (القيادة الحكيمة) وابعاده (الذكاء الفكري، تحفيز العمل، السلوك الاخلاقي، وتنمية التواصل)، وكما يلي:

وصف بعد الذكاء الفكري: يمكن تفسير اجابات الأفراد المبحوثين من التدريسيين تجاه عبارات هذا البعد (X1-X4) من المؤشرات الوصفية والمبينة في الجدول (8)، حيث بلغت نسبة الاتفاق لآراء التدريسيين وفق نطاق المؤشر الكلي للذكاء الفكري أكثر من (55%) وعلى العبارات الاربعة المعتمدة لقياس هذا البعد وبوسط حسابي مقداره (3.42) و انحراف معياري (1.005)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على عبارات هذا البعد حوالي (19%) وكانت نسبة (25.2%) من التدريسيين



غير متأكدة من رايها تجاه عبارات هذا البعد. وهذا يدل على وجود مستويات اتفاق متوسطة بين أفراد عينة البحث على محتوى عبارات هذا البعد. مما يشير بشكل اولي على ان آراء التدريسيين في الجامعات المبحوثة تنصرف على ان قيادات تلك الجامعات في امتلاكها لصفات الذكاء الفكري جاءت بمستويات اتفاق متوسطة. وعلى النطاق الجزئي لعبارات هذا البعد ان اعلى نسبة اتفاق حصلت في العبارة (X2) والتي بلغت نسبتها (63.5%) وبوسط حسابي (3.5)، اذ يشير مضمون هذه العبارة على ان القادة في الجامعات المبحوثة يتخذون الاجراء المناسب في اللحظة المناسبة.

وصف بعد تحفيز العمل: يمكن تفسير اجابات الأفراد المبحوثين من التدريسيين تجاه عبارات هذا البعد (X5-X8) من المؤشرات الوصفية والمبينة في الجدول (8)، حيث بلغت نسبة الاتفاق لآراء التدريسيين وفق نطاق المؤشر الكلي [تحفيز العمل اكثر من (69%) وعلى العبارات الاربعة المعتمدة لقياس هذا البعد وبوسط حسابي مقداره (3.675) و انحراف معياري (0.932)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على عبارات هذا البعد حوالي (13%) وكانت نسبة (17.875%) من التدريسيين غير متأكدة من رايها تجاه عبارات هذا البعد. وهذا يدل على وجود مستويات اتفاق عالية بين أفراد عينة البحث على محتوى عبارات هذا البعد. مما يشير بشكل اولي على ان آراء التدريسيين في الجامعات المبحوثة تنصرف على ان قيادات تلك الجامعات في امتلاكها لصفات تحفيز العمل جاءت بمستويات اتفاق عالية. وعلى النطاق الجزئي لعبارات هذا البعد ان اعلى نسبة اتفاق حصلت في العبارة (X6) والتي بلغت نسبتها (87.6%) وبوسط حسابي (3.99)، اذ يشير مضمون هذه العبارة على ان القادة في الجامعات المبحوثة يحفزون الاساتذة على العمل.

وصف بعد السلوك الاخلاقي: يمكن تفسير اجابات الأفراد المبحوثين من التدريسيين تجاه عبارات هذا البعد (X9-X12) من المؤشرات الوصفية والمبينة في الجدول (8)، حيث بلغت نسبة الاتفاق لآراء التدريسيين وفق نطاق المؤشر الكلي للسلوك الاخلاقي اكثر من (70%) وعلى العبارات الاربعة المعتمدة لقياس هذا البعد وبوسط حسابي مقداره (3.785) و انحراف معياري (1.004)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على عبارات هذا البعد (12.63%) بينما كانت نسبة (17.15%) من التدريسيين غير متأكدة من رايها تجاه عبارات هذا البعد. وهذا يدل على وجود مستويات اتفاق عالية بين أفراد عينة البحث على محتوى عبارات هذا البعد. مما يشير بشكل اولي على ان آراء التدريسيين في الجامعات المبحوثة تنصرف على ان قيادات تلك الجامعات في امتلاكها لصفات السلوك الاخلاقي



جاءت بمستويات اتفاق عالية. وعلى النطاق الجزئي لعبارات هذا البعد ان اعلى نسبة اتفاق حصلت في العبارة (X9) والتي بلغت نسبتها حوالي (81%) وبوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري قدره (0.939)، اذ يشير مضمون هذه العبارة على ان القادة في الجامعات المبحوثة ييضعون في اعتبارهم دائما اخلاقيات ما يفعلونه.

وصف بعد تنمية التواضع: يمكن تفسير اجابات الأفراد المبحوثين من التدريسيين في جامعات دهوك الحكومية والخاصة تجاه عبارات هذا البعد (X13-X16) من المؤشرات الوصفية والمبينة في الجدول (8)، حيث بلغت نسبة الاتفاق لآراء التدريسيين وفق نطاق المؤشر الكلي للتنمية التواضع اكثر من (62%) وعلى العبارات الاربعة المعتمدة لقياس هذا البعد وبوسط حسابي مقداره (3.58) و انحراف معياري (1.003)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على عبارات هذا البعد (15.125%) بينما كانت نسبة (22.825%) من التدريسيين غير متاكدة من رايها تجاه عبارات هذا البعد. وهذا يدل على وجود مستويات اتفاق متوسطة بين أفراد عينة البحث على محتوى عبارات هذا البعد. مما يشير بشكل اولي على ان آراء التدريسيين في الجامعات المبحوثة تنصرف على ان قيادات تلك الجامعات في امتلاكها لصفات التواضع جاءت بمستويات اتفاق متوسطة. وعلى النطاق الجزئي لعبارات هذا البعد ان اعلى نسبة اتفاق حصلت في العبارة (X13) والتي بلغت نسبتها حوالي (71.8%) وبوسط حسابي مقداره (3.77) وانحراف معياري قدره (0.987)، اذ يشير مضمون هذه العبارة على ان القادة في الجامعات المبحوثة يتساءلون بانتظام عما يعرفونه.

الجدول (8) وصف وتشخيص المتغير المستقل

المتغير	الرقم	مقاييس الاستجابة										الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	
		اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
القيادة الحكيمة	الذكاء الفكري	X1	11	8	55	40.1	43	31.4	22	16.1	6	4.4	3.31	0.983
		X2	20	14.6	67	48.9	21	15.3	20	14.6	9	6.6	3.5	1.112
		X3	8	5.8	65	47.4	41	29.9	20	14.6	3	2.2	3.4	0.887
		X4	19	13.9	58	42.3	35	25.5	19	13.9	6	4.4	3.47	1.037
المعدل				10.575		44.675		25.525		14.8		4.4	3.42	1.005



		19.2				25.525		55.25				المجموع	
0.940	3.53	5.1	7	8.8	12	21.9	30	56.9	78	7.3	10	X5	تحفيز العمل
0.907	3.99	2.9	4	7.3	10	2.2	3	63.5	87	24.1	33	X6	
0.943	3.76	2.9	4	8	11	17.5	24	53.3	73	18.2	25	X7	
0.937	3.42	2.9	4	13.9	19	29.9	41	44.5	61	8.8	12	X8	
0.932	3.675	3.45		9.5		17.875		54.55		14.6		المعدل	
		12.95				17.875		69.15				المجموع	
0.939	3.97	1.5	2	9.5	13	8	11	52.6	72	28.5	39	X9	السلوك الاخلاقي
1.081	3.60	4.4	6	13.1	18	20.4	28	42.3	58	19.7	27	X10	
0.977	3.85	2.2	3	8.8	12	16.8	23	46.7	64	25.5	35	X11	
1.020	3.72	4.4	6	6.6	9	23.4	32	43.8	60	21.9	30	X12	
1.004	3.785	3.13		9.5		17.15		46.35		23.9		المعدل	
		12.63				17.15		70.25				المجموع	
0.987	3.77	2.9	4	9.5	13	16.8	23	49.6	68	21.2	29	X13	مؤشر الكلي
0.987	3.61	4.4	6	5.8	8	31.4	43	40.9	56	17.5	24	X14	
1.065	3.33	6.6	9	15.3	21	27	37	40.9	56	10.2	14	X15	
0.974	3.60	3.6	5	12.4	17	16.1	22	56.2	77	11.7	16	X16	
1.003	3.58	4.375		10.75		22.825		46.9		15.15		المعدل	
		15.125				22.825		62.05				المجموع	
0.986	3.615	14.976				420.84		64.18				المؤشر الكلي	

المصدر: من اعداد الباحث

وصف متغير الشغف الوظيفي: اعتمد على المؤشرات الوصفية (التكرارات والنسب المئوية و الاوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية) في وصف آراء المبحوثين من التدريسيين في الجامعات المبحوثة تجاه هذا المتغير (الشغف الوظيفي) وابعاده (الاستمتاع بالعمل، التحفيز الذاتي، الهوية الذاتية، والشعور باهمية التعلم) ، وكما يلي:



وصف بعد الاستمتاع بالعمل: يمكن تفسير اجابات الأفراد المبحوثين من التدريسيين تجاه عبارات هذا البعد (Y1-Y3) من المؤشرات الوصفية والمبينة في الجدول (9)، حيث بلغت نسبة الاتفاق لآراء التدريسيين في الجامعات المبحوثة وفق نطاق المؤشر الكلي للاستمتاع بالعمل (73.47%) وعلى العبارات الثلاثة المعتمدة لقياس هذا البعد وبوسط حسابي مقداره (3.827) و انحراف معياري قدره (0.972)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على عبارات هذا البعد (13.83%) بينما كانت نسبة (12.67%) من التدريسيين غير متأكدة من رايها تجاه عبارات هذا البعد. وهذا يدل على وجود مستويات اتفاق عالية بين أفراد عينة البحث على محتوى عبارات هذا البعد. مما يشير بشكل اولي على ان آراء التدريسيين في الجامعات المبحوثة تنصرف على ان اسمتاع التدريسيين بالعمل في الجامعات جاءت بمستويات اتفاق عالية. وعلى النطاق الجزئي لعبارات هذا البعد ان اعلى نسبة اتفاق حصلت في العبارة (Y1) والتي بلغت نسبتها حوالي (79.5%) وبوسط حسابي مقداره (3.93) وانحراف معياري قدره (0.833)، اذ يشير مضمون هذه العبارة على ان عمل التدريسيين في الجامعات المبحوثة يتوافق مع ميولهم وقدراتهم.

وصف بعد التحفيز الذاتي: يمكن تفسير اجابات الأفراد المبحوثين من التدريسيين تجاه عبارات هذا البعد (Y4-Y6) من المؤشرات الوصفية والمبينة في الجدول (9)، حيث بلغت نسبة الاتفاق لآراء التدريسيين في الجامعات المبحوثة وفق نطاق المؤشر الكلي للتحفيز الذاتي اكثر من (83%) وعلى العبارات الثلاثة المعتمدة لقياس هذا البعد وبوسط حسابي مقداره (4.063) و انحراف معياري قدره (0.927)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على عبارات هذا البعد حوالي (9%) بينما كانت نسبة (7.8%) من التدريسيين غير متأكدة من رايها تجاه عبارات هذا البعد. وهذا يدل على وجود مستويات اتفاق عالية بين أفراد عينة البحث على محتوى عبارات هذا البعد. مما يشير بشكل اولي على ان آراء التدريسيين في الجامعات المبحوثة تنصرف على ان التحفيز الذاتي للتدريسيين في الجامعات المبحوثة جاءت بمستويات اتفاق عالية. وعلى النطاق الجزئي لعبارات هذا البعد ان اعلى نسبة اتفاق حصلت في العبارة (Y5) والتي بلغت نسبتها حوالي (88.3%) وبوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري قدره (0.866)، اذ يشير مضمون هذه العبارة على ان التدريسيين في الجامعات المبحوثة يبذلون قصارى جهدهم للقيام بالعمل على الوجه الاكمل.



وصف بعد الهوية الذاتية: يمكن تفسير اجابات الأفراد المبحوثين من التدريسيين في الجامعات المبحوثة في محافظة دهوك تجاه عبارات هذا البعد (Y7-Y9) من المؤشرات الوصفية والمبينة في الجدول (9)، حيث بلغت نسبة الاتفاق لآراء التدريسيين في الجامعات المبحوثة وفق نطاق المؤشر الكلي للهوية الذاتية اكثر من (69%) وعلى العبارات الثلاثة المعتمدة لقياس هذا البعد وبوسط حسابي مقداره (3.76) و انحراف معياري قدره (1.07)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على عبارات هذا البعد (14.83%) بينما كانت نسبة (16.067%) من التدريسيين غير متأكدة من رايها تجاه عبارات هذا البعد. وهذا يدل على وجود مستويات اتفاق عالية بين أفراد عينة البحث على محتوى عبارات هذا البعد. مما يشير بشكل اولي على ان آراء التدريسيين



الجدول (9) وصف وتشخيص المتغير المعتمد

المتغير	البيان	مقاييس الاستجابة										الترتيب			
		لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
الاستمتاع	بالعمل	0.833	3.93	0	0	8.8	12	11.7	16	56.9	78	22.6	31	Y1	
		0.993	3.92	3.6	5	5.8	8	13.9	19	48.2	66	28.5	39	Y2	
		1.091	3.63	0.7	1	22.6	31	12.4	17	41.6	57	22.6	31	Y3	
الشغف الوظيفي	الهوية	المعدل	0.972	3.827	1.43		12.4		12.67		48.9		24.57		
		المجموع			13.83				12.67		73.47				
		Y4	0.966	3.91	2.2	3	9.5	13	9.5	13	52.6	72	26.3	36	
	Y5	0.866	4.23	2.2	3	2.9	4	6.6	9	46.7	64	41.6	57		
	Y6	0.950	4.05	1.5	2	8.8	12	7.3	10	48.2	66	34.3	47		
	المعدل	0.927	4.063	1.967		7.067		7.8		49.167		34.067			
	المجموع			9.034				7.8		83.234					
	التعلم	Y7	1.066	3.74	3.6	5	11.7	16	16.1	22	44.5	61	24.1	33	
		Y8	1.287	3.58	9.5	13	13.9	19	13.1	18	35.8	49	27.7	38	
Y9		0.861	3.96	0.7	1	5.1	7	19	26	47.4	65	27.7	38		
المؤشر الكلي	المعدل	1.07	3.76	4.6		10.23		16.067		42.57		26.5			
	المجموع			14.83				16.067		69.07					
	Y10	0.743	4.24	0	0	4.4	6	5.1	7	52.6	72	38	52		
	Y11	0.630	4.26	0	0	0.7	1	8	11	56.2	77	35	48		
	Y12	0.669	4.34	0	0	1.5	2	6.6	9	48.2	66	43.8	60		
	المعدل	0.68	4.28	0		2.2		6.57		52.33		38.93			
	المجموع			2.2				6.57		91.26					

المصدر: من اعداد الباحث



في الجامعات المبحوثة تنصرف على ان الهوية الداتية للتدريسيين في الجامعات المبحوثة جاءت بمستويات اتفاق عالية. وعلى النطاق الجزئي لعبارات هذا البعد ان اعلى نسبة اتفاق حصلت في العبارة (Y9) والتي بلغت نسبتها اكثر من (75%) وبوسط حسابي مقداره (3.96) وانحراف معياري قدره (0.861)، اذ يشير مضمون هذه العبارة على ان التدريسيين في الجامعات المبحوثة يشعرون بتحسّن انفسهم و ذاتهم عند انغماسهم بالعمل.

وصف بعد الشعور باهمية التعلم: يمكن تفسير اجابات الأفراد المبحوثين من التدريسيين تجاه عبارات هذا البعد (Y10-Y12) من المؤشرات الوصفية والمبينة في الجدول (9)، حيث بلغت نسبة الاتفاق لآراء التدريسيين في الجامعات المبحوثة وفق نطاق المؤشر الكلي للشعور باهمية التعلم اكثر من (91%) وعلى العبارات الثلاثة المعتمدة لقياس هذا البعد وبوسط حسابي مقداره (4.28) و انحراف معياري قدره (0.68)، في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق على عبارات هذا البعد (2.2%) بينما كانت نسبة (6.57%) من التدريسيين غير متاكدة من رايها تجاه عبارات هذا البعد. وهذا يدل على وجود مستويات اتفاق عالية بين أفراد عينة البحث من التدريسيين في الجامعات المبحوثة على محتوى عبارات هذا البعد. مما يشير بشكل اولي على ان آراء التدريسيين في الجامعات المبحوثة تنصرف على ان الشعور باهمية التعلم من قبل التدريسيين في الجامعات جاءت بمستويات اتفاق عالية. وعلى النطاق الجزئي لعبارات هذا البعد ان اعلى نسبة اتفاق حصلت في العبارة (Y12) والتي بلغت نسبتها (92%) وبوسط حسابي مقداره (4.34) وانحراف معياري قدره (0.669)، اذ يشير مضمون هذه العبارة على ان التدريسيين هم على استعداد لمعرفة المزيد من عملهم.

ثالثاً: التحقق من فرضيات البحث

1. **التحقق من فرضية الارتباط:** لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى و الفرضية المنبثقة منها، تم الاعتماد على تحليل الارتباط المتعدد سبيرمان (Spearman). اذ تشير الفرضية الرئيسية الاولى الى وجود علاقة ارتباط وذو دلالة معنوية بين القيادة الحكيمة و الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك. من النتائج المبينة في الجدول (10) نستخلص في ظهور ارتباط معنوي وايجابي بين المتغير المستقل (القيادة الحكيمة) و المتغير العتمد (الشغف الوظيفي) و بالاستناد الى قيمة معامل الارتباط بينهما و التي بلغت (0.745) ومعنوية عند مستوى (0.001)، اي ان هناك تلازماً طردياً بين القيادة الحكيمة و الشغف الوظيفي للتدريسيين و بمستويات معنوية عالية،



مما يفسر امتلاك صفات القيادة الحكيمة عند قيادي الجامعات المبحوثة يقود لتحسين في مستويات الشغف الوظيفي للتدريسيين و العكس صحيح. لذا يقع على عاتق قيادي الجامعات المبحوثة ان ترفع من امتلاك صفات القيادة الحكيمة لديهم لان ذلك ينعكس بشكل ايجابي على مستويات الشغف الوظيفي للتدريسيين في الجامعة. وبهذه النتائج تحققت الفرضية الرئيسية الاولى والتي تشير الى وجود علاقة ارتباط و ذو دلالة معنوية بين القيادة الحكيمة و الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك.

الجدول (10) العلاقة بين المتغيرات

المتغير المعتمد	المتغيرات المستقلة	
	الشغف الوظيفي	
القيادة الحكيمة	الذكاء الفكري	0.399**
	تحفيز العمل	0.238**
	السلوك الأخلاقي	0.277**
	التواضع	0.255**
	المؤشر الكلي	0.745**

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي **معنوي عند 0.001

وعلى مستوى فرضية الارتباط الفرعية: اذ تشير هذه الفرضية الى وجود علاقة ارتباط معنوية و ذو دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الحكيمة و الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك ، فان نتائج هذا الاختبار كما يبين في الجدول (10) والتي يستدل منها على ظهور ارتباط معنوي و ايجابي بين جميع ابعاد القيادة الحكيمة و المثلة ب (الذكاء الفكري، تحفيز العمل، السلوك الأخلاقي، والتواضع) و الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك و بالاستناد على قيم معامل الارتباط بينهما و التي بلغت (0.399**)، (0.238**)، (0.277**)، و (0.255**) على التوالي وكانت جميع هذه القيم معنوية عند مستوى (0.01)، اي ان هناك تلازما طرديا بين ابعاد القيادة الحكيمة (الذكاء الفكري، تحفيز العمل، السلوك الأخلاقي، والتواضع) و الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك و بمستويات معنوية منخفضة مما يفسر ان تحسن مستويات كل من (الذكاء الفكري، تحفيز العمل، السلوك الأخلاقي، والتواضع) يقود للتحسن في مستويات



الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك و العكس صحيح. لذلك يقع على عاتق قيادي الجامعات المبحوثة ان ترفع من امتلاك الصفات المتعلقة بهذه الابعاد (الذكاء الفكري ، تحفيز العمل، السلوك الأخلاقي ، و التواضع) لديهم لان ذلك ينعكس بشكل ايجابي على مستويات الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك. وعليه فان الفرضية الفرعية المتعلقة بالارتباط (وجود علاقة ارتباط معنوية و ذو دلالة احصائية بين ابعاد القيادة الحكيمة و الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك) قد تحققت.

2. **التحقق من فرضية التأثير:** لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية و الفرضية الفرعية المنبثقة منها، تم الاعتماد على تحليل الانحدار. اذ تشير الفرضية الرئيسية الثانية الى وجود تأثير معنوي و ذو دلالة احصائية للقيادة الحكيمة في الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك. اذ تبين الجدول (11) نتائج هذا الاختبار و يستدل على ظهور تأثير معنوي للقيادة الحكيمة في الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك و بالاستناد الى قيمة (F) المحسوبة والبالغة (168) وكانت اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4) وكذلك يبين الجدول (5) قيمة معنوية التأثير المحسوبة و البالغة (0.001) والتي كانت اقل من المستوى الافتراضي (0.05). ويمكن تفسير ذلك انه على قيادي جامعات محافظة دهوك ان تلجأ لمزيد من امتلاك صفات القيادة الحكيمة لما لها من تأثير في تحسين الشغف الوظيفي للتدريسيين.

ومن قيمة الثابت (B_0) يلاحظ انه يوجد ظهور الشغف الوظيفي بقيمة (0.554) وذلك عندما تكون قيمة القيادة الحكيمة ومن خلال ابعادها مساوية الى الصفر، و نستدل على ان متغير الشغف الوظيفي يستمد بعض من خصائصه من المتغير القيادة الحكيمة و ابعادها. كما يتضح من قيمة الميل الحدي (B_1) بيتا القياسية والتي بلغت (0.745) بان التغير في القيادة الحكيمة بمقدار واحد صحيح سوف يقود لاحداث تغير في الشغف الوظيفي بما يساوي (0.745). كذلك نلاحظ من قيمة معامل التحديد (R^2) و التي تبلغ (0.555) اي ان مانسبته (55.5%) من التغير الذي يحدث في الشغف الوظيفي للتدريسيين يمكن ان نرجع مصدره الى القيادة الحكيمة، و النسبة المتبقية (44.5%) من التغير في الشغف الوظيفي يرجع الى عوامل اخرى لم يتم اخذها بنظر الاعتبار في هذه الدراسة. ومن هذه النتائج نستدل على تحقق الفرضية الرئيسية الثانية والتي تشير الى وجود تأثير معنوي و ذو دلالة احصائية للقيادة الحكيمة في الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك).



الجدول (11) تأثير المتغير المستقل في المتغير المعتمد

الشغف الوظيفي						المتغير المعتمد
مستوى الدلالة	R ²	F الجدولية	F المحسوبة	B ₁	B ₀	
0.001	0.555	4	168	0.745	0.554	المتغير المستقل
						القيادة الحكيمة

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي N=137

وعلى مستوى الفرضية الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية التي تشير الى (وجود تأثير معنوي و ذو دلالة احصائية لابعاد القيادة الحكيمة المتمثلة ب (الذكاء الفكري ، تحفيز العمل، السلوك الأخلاقي ، و التواضع) في الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك، فتبينت النتائج كما هو في الجدول (12) ويستدل على ظهور تأثير معنوي لجميع الابعاد (الذكاء الفكري ، تحفيز العمل، السلوك الأخلاقي ، و التواضع) في الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك، وبالاستناد الى قيمة (t) المحسوبة (5.053)، (2.853)، (3.348) و (3.070) على التوالي وكانت اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) وكذلك بمراجعة قيمة معنوية التأثير المحسوبة والتي بلغت (0.001)، (0.005)، (0.001) و (0.003) على التوالي وكانت اقل من المستوى الافتراضي للدراسة (0.05). ويمكن تفسير ذلك انه على قيادي جامعة دهوك ان تلجأ لتحسين في مستويات امتلاك الصفات المتعلقة بهذه الابعاد الاربعة لما له من تأثير في تحسين الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك. وهكذا تحققت الفرضية الفرعية التابعة للفرضية الرئيسية الثانية.



الجدول (12) تأثير ابعاد القيادة الحكيمة في الشغف الوظيفي

الشغف الوظيفي					المتغير المعتمد	
مستوى الدلالة	T الجدولية	T المحسوبة	B ₁	B ₀	المتغيرات المستقلة	
0.001**	1.96	5.053	0.399	270.	الذكاء الفكري	القيادة الحكيمة
0.005**	1.96	2.853	0.238	0.153	تحفيز العمل	
0.001**	1.96	3.348	0.277	0.229	السلوك الأخلاقي	
0.003**	1.96	3.070	0.255	0.126	التواضع	

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي

N=137

**معنوي عند

0.01

3. **التحقق من فرضية التباين:** تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على انه تتباين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مستويات كل القيادة الحكيمة والشغف الوظيفي. اذ تشير النتائج الى ان الوسط الحسابي لمتغير القيادة الحكيمة (المؤشر الكلي) في الجامعات الحكومية بلغ (3.545) و بانحراف معياري قدره (0.708)، وفي الجامعات الخاصة بلغ الوسط الحسابي (3.81) وبانحراف معياري مقداره (0.71). في حين بلغ الوسط الحسابي لمتغير الشغف الوظيفي (المؤشر الكلي) في الجامعات الحكومية مقداره (3.98) و بانحراف معياري قدره (0.634)، بينما بلغ الوسط الحسابي لمتغير الشغف الوظيفي (المؤشر الكلي) في الجامعات الخاصة قدره (4.00) وانحراف معياري قدره (0.75). نستدل من هذه النتائج على ان مستوى كل من القيادة الحكيمة و الشغف الوظيفي في الجامعات الخاصة اعلى (ولو بدرجة قليلة) مما في الجامعات الحكومية. وعلى الرغم من التباين في قيمتي الوسط الحسابي ولكلا المتغيرين في الجامعات الحكومية و الخاصة الا ان هذا التباين غير معنوي بمستوى معنوي (0.284). وبهذا لم تحققت الفرضية الرئيسية الثالثة، اي انه لا تتباين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مستويات كل القيادة الحكيمة والشغف الوظيفي.



المبحث الرابع

الاستنتاجات و المقترحات

اولا: الاستنتاجات

- توصلت الدراسة الحالية الى عدد من الاستنتاجات والتي استندت الى ما افرزته نتائج تحليل البيانات في الجانب الميداني و كما يلي:
1. تبين اتفاق أفراد عينة الدراسة من التدريسيين في جامعات دهوك على ان كلا من ابعاد الذكاء الفكري ، تحفيز العمل، السلوك الأخلاقي ، و التواضع تشكل البنية الهيكلية لمتغير القيادة الحكيمة و لكن بمستويات مختلفة من الاتفاق.
 2. يرى أفراد عينة الدراسة من التدريسيين في جامعات دهوك ان القادة في الجامعة يتخذون الاجراء المناسب في اللحظة المناسبة ويستشعرون بسرعة ما يمكن وراء الموقف .
 3. يرى أفراد عينة الدراسة من التدريسيين في جامعات دهوك ان القادة في الجامعة يحفزون الأساتذة على العمل ويشاركون المعرفة طوعية مع الآخرين.
 4. يرى الأفراد المبحوثين من التدريسيين في جامعات دهوك ان القادة في الجامعة يضعون في اعتبارهم دائما أخلاقيات ما يفعلونه ويوازنون بين مصالحهم و مصالح الآخرين.
 5. يرى الأفراد المبحوثين من التدريسيين في جامعات دهوك ان القادة في الجامعة يعترفون بالاطاء التي يرتكبونها و يتعلمون برغبتهم من الآخرين.
 6. يستدل من نتائج تحليل الارتباط ان امتلاك صفات القيادة الحكيمة لدى قيادي جامعات دهوك يقود الى تحسين الشغف الوظيفي و العكس صحيح.
 7. يستدل من نتائج التأثير على التأثير المباشر والمعنوي للقيادة الحكيمة في الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات دهوك.
 8. ان درجة ممارسة القيادة الحكيمة بجامعات محافظة دهوك من وجهة نظر تدريسي الجامعات في محافظة دهوك جاءت بدرجة متوسطة للقيادة الحكيمة وكذلك في بعدي (الذكاء الفكري و التواضع)، بينما جاءت درجة ممارسة القيادة الحكيمة بجامعات محافظة دهوك من وجهة نظر التدريسيين خلال بعدي تحفيز العمل و السلوك الأخلاقي مرتفعة .



9. ان مستوى الشغف الوظيفي للتدريسيين في جامعات محافظة دهوك من وجهة نظرهم جاء بدرجة مرتفعة.
10. تحقق وجود علاقة ارتباط معنوية و موجبة بين القيادة الحكيمة (المتغير المستقل) و الشغف الوظيفي (المتغير المعتمد)، وهذا يعني انه كلما امتلكت الجامعات المبحوثة لقيادات تتمتع بالحكمة كلما أسهمت هذه القيادات بتعزيز الشغف الوظيفي للتدريسيين.
11. ان إدارات الجامعات المبحوثة مهتمون وبشكل مقبول بالقيادة الحكيمة و بابعاده الاربعة (الذكاء الفكري ، تحفيز العمل، السلوك الأخلاقي ، و التواصل) و دورها في تعزيز الشغف الوظيفي للتدريسيين.
12. لا تتباين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مستويات كل من القيادة الحكيمة والشغف الوظيفي.

ثانيا: المقترحات

وضعت الدراسة الحالية عدد من المقترحات و كالآتي:

1. تعزيز وعي القيادات في جامعات دهوك بمفاهيم القيادة الحكيمة و الشغف الوظيفي، والتزام القيادات في الجامعات.
2. عقد المؤتمرات و ورش العمل لتوضيح متطلبات القيادة الحكيمة و الشغف الوظيفي ، و كذلك اعداد دليل (يتضمن المفاهيم، الاهداف، الاجراءات، والمعايير) لتطبيقها من قبل الجهات المعنية في الجامعات (الاداريين، الهيئة التدريسية، و الطلبة)..
3. تأطير مفهوم القيادة الحكيمة كمفهوم حديث في ادارات جامعات دهوك والاستناد عليها كاسلوب اداري في تأدية المهام والوظائف.
4. اعداد دورات تدريبية لتطوير الصف الثاني من القياديين في الجامعات لكي يستطيعوا تحمل المسؤولية في المستقبل.
5. زيادة الاهتمام بالشغف الوظيفي عبر الاهتمام بالتدريسيين في الجامعات وتعزيز قدراتهم وتشجيعهم على العمل بإخلاص، ويتم من خلال منحهم الحوافز والمكافآت و الاعتراف بالمساهمات والنجاحات التي حققوها في العمل وحثهم على الاستمرار في ذلك المسار عبر



- نشر قصص نجاحاتهم بين التدريسيين في الجامعة ليكونوا مثالا يحتذى به من قبل الآخرين ولا سيما ان الموظفين ومنهم التدريسيين يعانون من عدم الحصول على مستحقاتهم المالية في الوقت المحدد و التأخير في استلام رواتبهم، الامر الذي يولد ضغوطا اضافية وهذا ما يستدعي تهيئة مناخ عمل واجواء مناسبة وبث الامل والتفاؤل في العمل ليتحسن الشغف الوظيفي لديهم.
6. زيادة اهتمام ادارات الجامعات المبحوثة بمضامين الفكر الاداري في مجالات القيادة والسلوك التنظيمي والموارد البشرية لما لذلك من اسهام في تعزيز قدرتها على تجاوز الصعوبات والتحديات التي تواجهها والوصول بها الى بر الامان وذلك من خلال اعداد دورات تدريبية و ورش عمل عن آخر المستجدات في تلك المجالات.
7. ضرورة زيادة اهتمام القيادات في الجامعات المبحوثة بابعاد القيادة الحكيمة والعمل على ايجاد السبل التي تسهم في تحقيقها وذلك لتأثيرها المباشر في تعزيز الشغف الوظيفي لدى التدريسيين.
8. ضرورة نشر روح الاستمتاع بالعمل للتدريسيين من خلال التزام ادارات الجامعات المبحوثة بشرح كافة اجراءات وخطوات العمل للتدريسيين و كذلك الاهتمام بجودة مكان العمل.
9. العمل على تشجيع التدريسيين على التحفيز الذاتي وذلك من خلال اقناع ادارات الجامعات المبحوثة لكل تدريسي بانه يمتلك قوة ذاتية ذاتية مختلفة عن غيره من التدريسيين تدفعه للعمل.
10. ضرورة العمل على تطوير الهوية الذاتية للتدريسيين من قبل ادارات الجامعات المبحوثة من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم و اضافة ادوار جديدة لهم.
11. نشر ثقافة التعلم المستمر للتدريسيين وذلك من خلال عقد دورات تدريبية و ورش عمل بشكل مستمر وحضور المؤتمرات الداخلية والخارجية.
12. ضرورة امتلاك قيادات الجامعات المبحوثة لصفات يمكنهم من اتخاذ الاجراء المناسب في اللحظة المناسبة و تحفيز الاساتذة على العمل و وضع اخلاقيات ما يفعلونه دائما في اعتبارهم و الاعتراف بالاعطاء التي يرتكبونها.



المصادر

1. السعداوى، إيمان فيصل السيد، 2023، دور القيادة الروحية في تعزيز الشغف الوظيفي من خلال تطبيق نموذج PERMA للسعادة الوظيفية دراسة تطبيقية، المجلد 48، العدد 1، 655-698
2. Biloslavo, R., McKenna, B. (2013). Evaluating the process of wisdom in wise political leaders using a developmental wisdom model [In:] Küpers, W., Pauleen, D.A., eds., Handbook of Practical Wisdom: Leadership, Organization and Integral Business Practice. Farnham, UK: Gower.
3. Chummar, S., Singh, P., & Ezzedeen, S. R. (2019). Exploring the differential impact of work passion on life satisfaction and job performance via the work–family interface. *Personnel Review*, 48(5), 1100–1119. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0033>
4. Donovan, M. F. A., (2012), Changed Leadership-From Wise to Compromise: The Decline of Leadership Wisdom in Modern Organizations. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 1(5), 69-76.
5. Edmondson, Ron, (2018), 7 Characteristics of a Wise Leader, *Organizational Leadership Journal*, Vol 3, No 12.
6. Elbaz, Ahmed Mohamed & Haddoud, Mohamed Yacine, (2017), The role of wisdom leadership in increasing job performance: evidence from the Egyptian tourism sector, University of Plymouth, Plymouth Business School.
7. Escamilla-Fajardo, P., Alguacil, M., & Gómez-Tafalla, A. M. (2021). Effects of entrepreneurial orientation and passion for work on performance variables in sports clubs. *Sustainability*, 13(5), 2920.
8. Hassi, A., Storti, G. and Touhs, K. (2024), "Validation of the Wise Leadership Questionnaire (WLQ)", *International Journal of Ethics and*



- Systems*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
<https://doi.org/10.1108/IJOES-01-2024-0012>
9. Jakubik, M., & Berazhny, I., (2017), Rethinking Leadership and It's Practices in the Digital Era. In Managing the Global Economy. Proceedings of the Management International Conference, Monastier di Treviso, Italy. University of Primorska Press.
 10. Johri, R., Misra, R. K., & Bhattacharjee, S. (2016). Work passion: Construction of reliable and valid measurement scale in the Indian context. *Global Business Review*, 17(3_suppl), 147S-158S.
 11. McKenna, B., Rooney, D. Boal, K.B. (2009). Wisdom Principles as a Meta-Theoretical Basis for Evaluating Leadership. "Leadership Quarterly", 20(2).
 12. Meeks, T.W., Jeste, D.V. (2009). Neurobiology of wisdom: An overview. *Archives of General Psychiatry*, 66(4)
 13. Nonaka, I., Takeuchi H. (2011). The Wise Leader. "Harvard Business Review", 89.
 14. Peyton, T., & Zigarmi, D. (2021). Employee perceptions of their work environment, work passion, and work intentions: A replication study using three samples. *BRQ Business Research Quarterly*, 23409444211002210.
 15. Pollack, J. M., Ho, V. T., O'Boyle, E. H., & Kirkman, B. L. (2020).
 16. Rowland, S. L., (2010), Exploring Leadership Wisdom, Master's thesis, At Massey University Albany, New Zealand.
 17. Soeprayitno, (2020), the Relationship between Knowledge Management, Leadership Style, and Work Motivation: Evidence from an Islamic Boarding Shool, *International Journal of Business and Society*, Vol. 21 No. 2. 945-954.
 18. Vallerand, R. (2015). The Dualistic Model of Passion: Theory, research, and implications for the field of Education. In W. C. Liu, C. K. J. Wang, &



- R. M. Ryan (Eds.). Building autonomous learners (pp. 31-58). Singapore: Springer.
19. Vallerand, R. J., & Houliort, N. (Eds.). (2019). Passion for work: Theory, research, and applications. Oxford University Press.
20. Vergauwe, J., Wille, B., De Caluwé, E., & De Fruyt, F. (2022). Passion for work: Relationships with general and maladaptive personality traits and work-related outcomes. *Personality and Individual Differences*, 185, 111306 .