IRAQI Academic Scientific Journals

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science (2026) 16 (1): 461-474

UKJAES

University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521
University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science

Al-Kubaisi Oqbah Nafea Saleem, Sulaiman Mohammed Ibrahim & Ktefan Hasan Farhan. Smart leadership and its role in achieving organizational health: an analytical study of the opinions of a sample of academics working at Al-Huda University College Eligibility. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2026) 16 (1):461-474.

# Smart leadership and its role in achieving organizational health: an analytical study of the opinions of a sample of academics working at Al-Huda University College Eligibility

Oqbah Nafea Saleem Al-Kubaisi [1], Mohammed Ibrahim Sulaiman [2], Hasan farhan ktefan [3]

[1,2] *University Fallujah, Faculty of Administration and Economics, Anbar, Iraq*
[3] *University Fallujah, Presidency University, Anbar, Iraq*

n.oqba95@uofallujah.edu.iq [1]
mhd.ir@uofallujah.edu.iq [2]
hasan.farhan@uofallujah.edu.iq [3]

**Abstract:** The research aims to identify smart leadership and its role in achieving organizational health among a sample of academics working at Al-Huda College, University Eligibility and the dimensions of smart leadership consist of three dimensions) emotional intelligence, spiritual intelligence, and rational intelligence ( while organizational health consisted of four dimensions (organizational integrity, commitment, creativity, and adaptation and the Analytical descriptive approach was used in the current research, and in the preparation of the practical side, the questionnaire was relied on as a tool for data collection and analysis, and (88) questionnaires were distributed, However, the recovered and valid for analysis amounted to (76) questionnaires, and the unfit for analysis amounted to (12) questionnaires, and the statistical analysis program was used (SPSSV25), The research reached many conclusions, the most important conclusion is that there is a correlation and a significant impact between smart leadership and organizational health in the researched college, that Al-Huda College University Eligibility is more interested in organizational health by spreading and educating the academic staff working in it to practice academic work in a sound and ethical manner to raise its reputation.

**Keywords:** Smart Leadership, Organizational Health, Al-Huda University College Eligibility.

# القيادة الذكية ودورها في تحقيق الصحة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأكاديميين العاملين في كلية الهدى الجامعة الاهلية

م. عقبة نافع سليم الكبيسي[١]، م.م. محمد إبراهيم سليمان[٢]، م.م. حسن فرحان كطيفان[٣]

[١،٢] *جامعة الفلوجة-كلية الإدارة والاقتصاد، الانبار، العراق*
[٣] *جامعة الفلوجة-رئاسة الجامعة، الانبار، العراق*

n.oqba95@uofallujah.edu.iq [1]
mhd.ir@uofallujah.edu.iq [2]
hasan.farhan@uofallujah.edu.iq [3]

**المستخلص:** يهدف البحث الى تعرف على القيادة الذكية ودورها في تحقيق الصحة التنظيمية لدى عينة من الاكاديميين العاملين في كلية الهدى الجامعة الاهلية، وتتكون ابعاد القيادة الذكية من ثلاثة ابعاد هي (الذكاء الشعوري، و الذكاء الروحي، و الذكاء العقلاني) بينما الصحة التنظيمية تكونت من أربعة ابعاد هي (النزاهة التنظيمية، الالتزام، والابداع، والتكيف) وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي، وفي اعداد الجانب العملي تم الاعتماد على الاستبيان كإدة لجمع البيانات و تحليلها، وتم توزيع (٨٨) استبانة، الا أن المسترجع منها والصالح للتحليل بلغ (٧٦) استبانة، والغير صالح للتحليل بلغ ( ١٢) استبانة، وتم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSSV25)، وتوصل البحث الى العديد من الاستنتاجات اهم استنتاج توجد علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين القيادة الذكية والصحة التنظيمية في الكلية المبحوثة، ان تهتم كلية الهدى الجامعة الاهلية أكثر بالصحة التنظيمية من خلال نشر وتوعية الكادر الأكاديمي العامل بها على ممارسة الاعمال الأكاديمية بطريقة سليمة واخلاقية لترفع من سمعتها.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة الذكية، الصحة التنظيمية، كلية الهدى الجامعة الاهلية.

**Corresponding Author: E-mail: n.oqba95@uofallujah.edu.iq**

## المقدمة

تعد القيادة الذكية أحد المحددات التي تسهم بتحديد طبيعة التفاعلات داخل الكليات الاهلية وتعالج المعلومات لمواجهة التحديات البيئية التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية على المدى البعيد عن طريق تقاسم الرؤية والاهداف المشتركة باعتبارها نقطة الانطلاق لممارسة القيادة الذكية وامتلاكها الذكاء العقلاني والاجتماعي.

وأن التغيرات في القرن الماضي كانت نادرة وتدريجية ام في الوقت الحالي أصبحت سريع فالتغير اصبح يأخذ مكاناً هاماً بالنسبة للكليات الاهلية ومن ابرزها البيئية السريعة اذ يجد الباحثين أن الكليات الاهلية اليوم بحاجة الى تحقيق الصحة التنظيمية من خلال القيادة الذكية التي تتميز بالوضوح والمساواة وعدم التحيز بيان كافة الافراد وداخل الكلية الاهلية التي من شانها ان تضعف الكليات الاهلية وتسبب في فشلها ، وتعد الكليات الاهلية اليوم احد روافد التعليم العالي في العراق فهي تعمل على تخفيف الضغط على الجامعات والكليات الحكومية كما أنها تقوم بتقديم برامج تعليمية متميزة ومتطورة تسعى الى تلبية متطلبات سوق العمل سواء على المستوى المحلي او الإقليمي او الدولي بالإضافة الى انها تقلل من فرصة اغتراب وهجرة أبناء البلد الى خارج من اجل اكمال دراستهم وعلى هذا الاساس تم استحداث الكليات الاهلية لغرض تعزيز الاتصالات بين منظومة التعليم العالي العراقي ومثيلاتها في الدول المتقدمة.

تسعى القيادة الذكية الى تحفيز الاكاديميين ليكونوا مبدعين ومتميزين روحياً وشعورياً لما لها دور مهم في خدمة المجتمع اذ على الكليات الاهلية إعطاء أهمية كبير للقيادة الذكية لأنها تؤثر على انجاز عملها وتبذل جهدها من اجل تحقق الصحة التنظيمية، وان احد اهم هذه العوامل هي معالجة المشاكل الناتجة عن عدم التوافق بين البيئة الإدارية، وان اشتداد الصراع بين الاكاديميين داخل الكلية الاهلية يعد عائق أمام الكلية في تحقيق أهدافها واهتم البحث الحالي بتحديد العلاقة والاثر بين القيادة الذكية والصحة التنظيمية وبيان ماهية قدرة كلية الهدى الجامعة في بناء علاقات صحية قادرة على حل المشاكل وتم وضع مجموعة من الأهداف التي يسعى البحث الحالي الى معرفتها وهي التعرف على مستوى جودة القيادة الذكية والصحة التنظيمية عن طريق التعرف على واقع الكلية قيد البحث بالتحليل لأبعاد القيادة الذكية ودورها في تحقيق الصحة التنظيمية ولتحقيق هذه الأهداف تم وضع انموذج فرضي صيغ على أساس مجموعة من الفرضيات لمحاولة الوصول الى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تطوير متغيرات البحث وعينة البحث إضافة الى بيان علاقة الارتباط والتأثير بين المتغيرات المبحوثة عن طريق اختبارها إحصائية.

تم تقسيم البحث الحالي الى أربعة محاور محوره الأول يتمثل بمنهجية البحث وبعض الدراسات السابقة والثاني الجانب النظري بمتغيراتها القيادة الذكية والصحة التنظيمية، والثالث الجانب العملي والرابع النتائج والتوصيات.

## المبحث الأول: تمثل بمنهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

### اولاً: مشكلة البحث:

بالتأكيد الوقت لان مختلف جذرياً عن الماضي، وهذا الاختلاف يتمثل بالتكنولوجيا والمهارات العقلية والفكرية والقيادية التي يجب على الكليات الاهلية امتلاكها، وهذا بدوره خلق بعض الطروحات الفكرية التي يتم التباحث بها، اذ تعد الصحة التنظيمية احد ابرز المقومات الأساسية للقيادة الذكية، كونه احد اهم وابرز محاور العملية الإدارية على مختلف الأصعدة الادارية للكليات الاهلية وان نجاحها يتوقف الى حد كبير على مدى امتلاكها صحة تنظيمية، فمفهوم القيادة الذكية اصبح شيأ أساسياً ورئيسياً للكليات التي تريد الاستمرار والبقاء في ضل بيئة تتسم بالتغير، وأن التغير السريع الذي أثمر عن ظهور كليات أهلية جديدة شكل هذا التغير مشكلة امام كلية الهدى الجامعة في طريقة اتباعه السبل والطرق الحديثة من اجل البقاء والاستمرار، وتتجلى مشكلة البحث الحالية هي في كيفية حصول كلية الهدى الجامعة على افضل العناصر البشرية من تدريسين وموظفين وممن يمتلكون ذكاء عالي على مستوى علمي او فكري او قيادي من اجل تحقيق الصحة التنظيمية للكلية، اذ يرى الباحثين ان حصول الكلية المبحوثة على الصحة

التنظيمية يحتاج هذا الامر الى مضاعفة الجهود من قبل قادتها في ضل وجود منافسة شديدة من قبل الجامعات والكليات الاهلية المنافسة في الحصول واستقطاب افضل النخب التدريسية والادارية من اجل الرقي بواقع الكلية على كافة الأصعدة العلمية والعملية، ومن واجل تمثيل الكلية بأفضل صورة ممكنة، ومن خلال ذألك استنبط الباحثين بأن مشكلة البحث قيد الدراسة تكمن فيما هو متوفرة ومتاح لدى كلية الهدى الجامعة اذ هناك فجوة بارزة بين (الحالة الواقعية للكلية) وبين ما تبحث وتسعى وترغب الكلية في الوصول اليه او في حصولها على افضل الطاقات التي تمتلك الخبرة والمهارة في المجال العلمي والاداري، ومن خلال ما تم طرحه من حقائق أنفت الذكر يرى الباحثين ان هناك ضرورة ملحة في تفعيل التفاعل والتشاور بين الاكاديميين من اجل الحصول على الصحة التنظيمية من خلال ادراك اهمية القيادة الذكية بأبعادها و مدى تأثيرها في الصحة التنظيمية في الكلية المبحوثة، وتتضح ملامح المشكلة ميدانياً من خلال اثارة التساؤلات الآتية :-

١- ما مستوى القيادة الذكية وابعادها في كلية الهدى الجامعة؟
٢- ما مستوى جودة الصحة التنظيمية وابعادها في كلية الهدى الجامعة؟
٣- ما طبيعة الارتباط بين القيادة الذكية والصحة التنظيمية في كلية الهدى الجامعة؟
٤- ما طبيعة تأثير القيادة الذكية في الصحة التنظيمية في كلية الهدى الجامعة؟

**ثانياً: أهداف البحث:**

يهدف البحث الحالي الى عدة اهداف أهمها:

١- بناء أطار معرفي لمتغيرات البحث (القيادة الذكية، والصحة التنظيمية).
٢- تشخيص مستوى وواقع القيادة الذكية وابعادها في كلية الهدى الجامعة.
٣- تشخيص مستوى وواقع الصحة التنظيمية وابعادها في كلية الهدى الجامعة.
٤- تشخيص طبيعة وقوة علاقة الارتباط والتأثير وتفسيرها إحصائية بين القيادة الذكية والصحة التنظيمية في كلية الهدى الجامعة.

**ثالثاً: أهمية البحث:**

تكمن أهمية البحث في تطرقه الى متغيرين مهمين في بيئة الكليات الاهلية هما القيادة الذكية والصحة التنظيمية، وهذ بدوره سيؤدي الى نجاح الكلية ويساعدها في تحسين اعمالها عن طريق امتلاكها قائد ذكي يتصرف بعقلانية وذكاء بتعامله مع الاكاديميين داخل بيئة العمل مما يشعر الاكاديميين بأن ببيئة العمل تتسم بالاستقرار بهدف الوصول الى الأهداف التنظيمية، وتكمن أهمية القيادة الذكية ايضاً في كونه تسهم في اعداد برنامج خاص يشجع ويحفز الاكاديميين ويوجههم لممارسة سلوكيات جوهرية تحكم بيئة العمل، كما تعد القيادة الذكية الداعم الأساسية للاكاديميين في وضع رؤية ورسالة الكلية اذ امتلاك الكلية القائد الذكي الذي يمتلك المهارة والخبرة المستندة الى العقلانية تجعله قريب من تقيم الوضع الحالي للكلية بطريقيه جيدة من اجل تحقيق الكلية الصحة التنظيمية، فأن أهمية البحث تكمن في الجانب الميداني كونه اتخذ من الكليات الاهلية ميداناً بحثياً، وعليه تبثق أهميته من أهمية الكليات الاهلية في الوقت الحاضر للمجتمع كما يمكن للمجتمع المبحوث الاستفادة من نتائج الحالية في تعزيز ممارسات القيادة الذكية والتعرف على دورها في تحقيق الصحة التنظيمية وتساعد من تحسين عمل الكليات الاهلية باعتبار نتائج البحث الحالية إضافة بسيطة يقدمها الباحثين بالإضافة الى الدراسات السابقة.

**رابعاً: فرضيات البحث:**

تم توضيح مشكلة البحث وأهدفه ومن خلال ذلك تم صياغة فرضيات البحث وكم مبين في ادناه:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الذكية بأبعادها والصحة التنظيمية في كلية الهدى الجامعة وتتفرع منها الفرضيات الاتية:

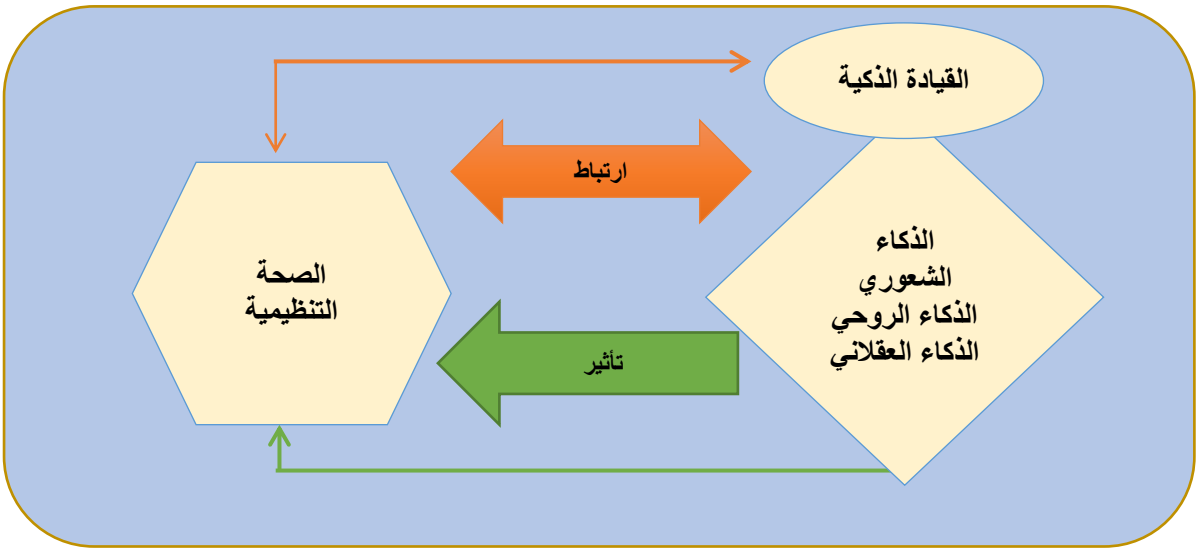
١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الشعوري والصحة التنظيمية.
٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الروحي والصحة التنظيمية.
٣- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء العقلاني والصحة التنظيمية.

**الفرضية الرئيسة الثانية**: توجد علاقة تأثير للقيادة الذكية بأبعادها في الصحة التنظيمية في كلية الهدى الجامعة وتتفرع منها الفرضيات الاتية:

١- توجد علاقة تأثير معنوية للذكاء الشعوري في الصحة التنظيمية.
٢- توجد علاقة تأثير معنوية للذكاء الروحي في الصحة التنظيمية
٣- توجد علاقة تأثير معنوية للذكاء العقلاني في الصحة التنظيمية.

**خامساً: المخطط البحث الفرضي:**

تم أعداد المخطط الفرضي من اجل بناء وإعطاء تصور معرفي يوضح فرضيات البحث ويجسدها ويوضح علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث كما موضح في الشكل (١):




**الشكل (١):** المخطط الفرضي للبحث

**المصدر:** أعداد الباحثين.

## سادساً: أساليب جمع البيانات والمعلومات:

اعتمد الباحثين في جمع البيانات على الانترنيت وما يوفره من رسائل وبحوث ومجلات باللغة العربية والإنكليزية، واما فيما يخص الجانب العملي اعتمد الباحثين على الاستبانة كإدة رئيسية في انجاز البحث وتم قياس متغيرات البحث وابعاده من خلال جدول (١) الذي يوضح ذلك:

**جدول (١):** يوضح قياس متغيرات البحث.

| المتغيرات الرئيسية | الابعاد الفرعية | عدد الأسئلة | المقياس |
|---|---|---|---|
| القيادة الذكية | الذكاء الشعوري | 5 | (RONTHY, et al 2013) |
| | الذكاء الروحي | 5 | |
| | الذكاء العقلاني | 5 | |
| الصحة التنظيمية | النزاهة التنظيمية | 5 | |
| | التكيف | 5 | (Zakaria, et al ,2022) |
| | الالتزام | 5 | |
| | الابداع | 5 | |

**المصدر** أعداد الباحثين.

## سابعاً: مجتمع وعينة البحث

تمثلت عينة البحث بالعديد من الأكاديميين العاملين في كلية الهدى الجامعة والبالغ عددهم ٧٦ فرداً، تم توزيع الاستبانة لهم من اجل الإجابة على فقرات الاستبانة وهذا ما يوضحها الجدول (٢).

**الجدول (٢):** يوضح المتغيرات الديموغرافية للبحث

| ت | المتغيرات | توزيع الخاصية | العدد | النسبة% |
|---|---|---|---|---|
| ١ | النوع الاجتماعي | ذكر | 61 | 80.26 |
| | | انثى | 15 | 19.74 |
| | المجموع | | 76 | ٪١٠٠ |
| 2 | العمر | ٣١-41 سنة | 18 | 23.68 |
| | | 51-42 سنة | 30 | 39.48 |
| | | 52 سنة فاكثر | 28 | 36.84 |
| | المجموع | | 76 | ٪١٠٠ |
| ٣ | المؤهل العلمي | دكتوراه | 28 | 36.84 |
| | | ماجستير | 37 | 48.68 |
| | | بكالوريوس | 11 | 14.48 |
| | مجموع | | 76 | ٪١٠٠ |
| ٤ | اللقب العلمي | أستاذ | 8 | 10.52 |
| | | أستاذ مساعد | 10 | 13.16 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | مدرس | 27 | 35.53 |
| | | مدرس مساعد | 20 | 26.31 |
| | | لا يوجد | 11 | 14.48 |
| المجموع | | | 76 | ٪١٠٠ |
| 5 | سنوات الخدمة | ست سنوات فأقل | ١٠ | ١٣,١٦ |
| | | ٧-١١ سنوات | ١٢ | 15.78 |
| | | ١٢-١٦ سنة | ٢٤ | 31.58 |
| | | ١٧-٢١ سنة | ٣٠ | 39.48 |
| **المجموع** | | | ٧٦ | ٪١٠٠ |

**المصدر** أعداد الباحثين.

من الجدول أعلاه يتضح بأن عدد الذكور بلغ (٦١) ونسبتهم (٨٠,٢٦)، وعدد الاناث بلغ (١٥) ونسبتهم (١٩,٧٤) و يشير ذلك الى زيادة عدد الذكور عن الاناث في الكلية المبحوثة، اما فيما يخص العمر فقد حصل العمر من (٤٢-٥١سنة) على أكبر نسبة بلغت (٣٩,٤٨) وعددهم (٣٠)، وجاء العمر (٥٢ سنة فأكثر) في المرتبة الثانية و بنسبة(٣٦,٨٤) وعددهم (٢٨) فرداً، بينما جاء العمر (٣١-٤١ سنة) في مرتبة الأخيرة وبسنبة (٢٣,٦٨) وعددهم (١٨) فرداً، وهذا بدوره يشر على اعتماد الكلية المبحوثة على أصحاب الخبرة والمهارة لممارسة أعمالهم وادائها بصورة صحيحة، اما فيما يخص المؤهل العلمي فقد حصلت شهادة الماجستير على أعلى نسبة بلغت ( 48.68) وعددهم (٣٧) فرداً وجاءت في المرتبة الثانية شهادة الدكتوراه بنسبة (36.84) وعددهم(٢٨) فرداً، اما حملة شهادة البكالوريوس جاءو في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت (14.48) وعددهم (١١) فرداً، وهذا بدوره يدل على ان كلية تمتلك من هم حملة شهادة ماجستير اكثر من شهادة الدكتوراة والبكالوريوس، اما بخصوص اللقب العلمي فقد جاء لقب مدرس بأعلى نسبة (٣٥,٥٣) وبلغ عددهم (٢٧)، وبعده جاء من يحمل لقب (مدرس مساعد) وعددهم (٢٠) فرداً ونسبتهم (٢٦,٣١)، وجاء بعده من يحملون لقب أستاذ مساعد بنسبة (١٣,١٦) وعددهم (١٠) فرداً، وجاء بعدهم من لا يحملون لقب وهم الحاصلين على شهادة البكالوريوس بلغت نسبتهم (١٤,٤٨) وعددهم (١١)، وجاء في المرتبة الأخيرة من هم يحملون لقب أستاذ وبلغ عددهم (٨) فرداً ونسبتهم (١٠,٥٢) وهذا يدل على أن هناك تفاوت قليل بين من هم حاصلين على اللقب العلمي في كلية الهدى الجامعة، اما فيما يخص سنوات الخدمة فقد جاء من لديهم ست سنوات فاقل بنسبة (١٣,١٦) وعدهم ( ١٠) اما الذين لديهم خدمة من (٧-١١) سنة بلغ عددهم ( ١٢) ونسبتهم (١٥,٧٨) والذين لديهم سنوات خدمة (١٢-١٦) بلغ عددهم ( ٢٤ ) ونسبتهم (٣١,٥٨)، والذين لديهم خدمة من (١٧-٢١ سنة) عددهم (٣٠) ونسبتهم (٣٩,٤٨) .

**ثامناً: بعض الدراسات السابقة**

**١- بعض الدراسات المتعلقة بالقيادة الذكية:**

**أ- دراسة (المسعود ودرويش،٢٠٢٣).**

**(القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة خرج السعودية)**

هدفت الدراسة الى تعرف على واقع تطبيق ابعاد القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة خرج السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي ، وتمثل مجتمع الدراسة بالمشرفات التربويات في محافظة خرج وبلع عدهم (١٧٠) اذ تم اخذ (156) مشرفة، وتم الاعتماد على الاستبانة في جمع البيانات، وكان اهم استنتاج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابة العينة حول دورة القيادة الذكية في تحقيق الميزة التنافسية لدى المحافظة، واهم توصية على إدارة التعليم التعامل مع جميع منتسبيها بعدالة من خلال توزيع المهام بطريقة عادلة ومما يعزز الروح الجماعة في العمل .

**ب- دراسة (Keykha, 2017).**

**(Studying the effect of intelligent leadership on educational performance of faculty members of public universities in Zahedan city with the mediating role of critical thinking)**

**( دراسة تأثير القيادة الذكية على الأداء التعليمي لأعضاء هيئة التدريسية بالجامعات الحكومية بمدينة زاهدان مع الدور الوسيط للتفكير النقدي)**

هدفت الدراسة الى تحديد تأثير القيادة الذكية على الأداء التعليمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية في مدينة زاهدان، مع الدور الوسيط للتفكير النقدي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية بمدينة زاهدان، وبلغ حجم العينة (١٢٠ ) فرداً، تم اختيار العينة عشوائية، واستخدام الاستبيان لجمع البيانات وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ، لتحليل البيانات، وتم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS23 وPLS) وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الذكية بمعامل مسار (٠,٣٣) كانت فعالة في الأداء التعليمي، والقيادة الذكية بمعامل مسار (٠,٥٨) كانت فعالة في التفكير النقدي، والتفكير النقدي بمعامل مسار (٠,٢٨) كان فعالا على الأداء التعليمي.

**٢- بعض الدراسات المتعلقة بالصحة التنظيمية:**

**أ- دراسة (أحمد،٢٠٢٤).**

**(دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية في الجامعات الخاصة في مصر دراسة ميدانية)**

تهدف الدراسة في تعرف على طبيعة العلاقة بين المناعة التنظيمية بأبعاده والصحة التنظيمية بإبعاده، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في دراسة، وبلغت عينة الدراسة (٣٧٠) فرداً من المعاونين وأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بمصر، باستخدام الاستبانة كإدة رئيسية لجمع البيانات، واهم نتائج الدراسة هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناعة التنظيمية والصحة التنظيمية بأبعادهماً، واهم توصية هي زيادة الاهتمام بأبعاد المناعة التنظيمية لغرض زيادة مستوى الصحة التنظيمية داخل الجامعات الخاصة في مصر.

**ب- دراسة (AlHamad, et al, 2020)**

**(The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommunications companies in Jordan)**

**(أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الصحة التنظيمية لشركات الاتصالات في الأردن)**

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على الصحة التنظيمية، وركزت على شركات الاتصالات العاملة في الأردن، تم جمع البيانات في المقام الأول من خلال الإبلاغ الذاتي باستخدام استبيان تم إنشاؤها في Google Forms وتوزيعه على عينة من كبار المديرين عبر البريد الالكتروني، وبلغ مجموع الردود (٣١٢) رداً، منها (٧) ردود غير صالحة للتحليل الإحصائي بسبب عدم اكتمالها أو عدم دقتها، ومن ثم احتوت العينة النهائية على (٣٠٥) إجابة مناسبة لمتطلبات التحليل، وتم استخدام (AMOSv24) لاختبار فرضيات الدراسة وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لها تأثير إيجابي على الصحة التنظيمية، اهم توصية توصي مدراء وصناع القرار في شركات الاتصالات في الأردن بالاستثمار في أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية، مما يساعدهم على التنفيذ الكامل لممارسات الموارد البشرية إلكترونياً، للحصول على وفورات اقتصادية والقدرة على جذب المواهب.

ومن خلال الدراسات أعلاه وبعد اطلاع الباحثين عليها، توضح مدى أدراك الباحثين وتعبيرهم حول متغيرات البحث والاطلاع على أحدث الجهود العلمية للقيادة الذكية والصحة التنظيمية للاستفادة من هذا الجهد في اثراء وتغطية المحور النظري للدراسة قيد البحث، وتسهم الجهود العلمية السابقة في تعزيز الجانب العملي للدراسة الحالية وكذلك معرفة أفضل الوسائل الاحصائية التي يمكن للباحثين استخدامها من اجل الوصول الى بعض الاستنتاجات والتوصيات التي تفيد الكلية المبحوثة.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

**اولاً: القيادة الذكية:**

**١- مفهوم القيادة الذكية:**

تعد القيادة الذكية أحد أبرز العناصر للكليات الاهلية، اذ بدون قيادة ذكية تصبح فوضى، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف القيادة الذكية، بأنها مزيج من الأنواع الأربعة للذكاء (الشخصي، والاجتماعي والعقلاني والروحي) في أي وقت وبالتزامن مع القدرات والامكانيات العقلية الخاصة بالقادة في سبيل الحصول على أفضل البدائل والحصول على المزايا الاستراتيجية (Garcia,2012:5). واختلف معه (Mattone,2013:42) اذ عرفها بانها عملية صنع القرارات وكيفية التفاعل بين الأكاديميين وتحفيزهم على ترجمة هذه القرارات وتحويلها الى نشاطات فعالة تمكنهم من تحقيق الميزة التنافسية وعرفها ( Singh & Sinha,2013:1) بأنها قدرة القائد على خلق مناخ عمل متميز من خلال المهارات التي يمتلكها. وعرفها Al-Jameel,2022:43) على انها الاستراتيجية المتبعة من قبل القائد الأكاديمي في معالجة المشاكل والنقص الحاصل بأسرع وقت ممكن وقبل حدوث مشكلة ما.

**٢- أهمية القيادة الذكية:**

تكمن أهمية القيادة الذكية باعتماده سياسية التوظيف الاستراتيجي من خلال انشائه مخزن المواهب النادرة من العنصر البشري، اذ يرى القادة ان الوقت قد حان لأجراء طفرة نوعية في سياسية التوظيف التقليدية والتي تقوم على أساس التوظيف عند الحاجة، اذ يساهم التوظيف الاستراتيجية في سد الثغرات الداخلية المفاجئة، والتعامل بطريقة صحيحة وفعالة مع حالات عدم اليقين الملازمة لطبيعة بيئة العمل الحالية، وهذا بدوره لا يتحقق دون امتلاك الجامعة قادة فطن وذكي (سعيد وسلطان، ٢٠٢٢: ١٢٢). وتكمن أهمية القيادة الذكية في ممارستها التفكير الاستراتيجي، وتعزيزها التوازن بين الاستدامة والابتكار لتقاسم الأهداف والرؤية المشتركة التي تسهم في تطوير وتحقيق ثقافة التميز للجامعة (Ronthy,2015:10).

والقائد الجيد والفاعل الذي لديه القدرة على النجاح في بيئة الاعمال السابقة قد لا ينجح في بيئة العمل اليوم، وذلك كون الظروف والمواقف مختلفة عم هو عليه في سابق ولذلك اذن هناك حاجة ملحة لامتلاك الكلية قائد ذكي ومبدع لكي يمارس الاعمال وفق بيئة العمل الحديثة (الكرعاوي، ٢٠١٦: ٧٣). ومن وجه نظر (Iannotta et al,2020:4) تكمن أهميتها في قدرتها على توقع الصراعات وحلها وكذلك قدرتها على إدارة وبناء الثقة بين الأكاديميين بالإضافة الى تشجيعهم على التفاعل فيما بينهم.

ومن ذلك يرى الباحثين بأن امتلاك الكلية القائد الذكي والفطن يعتبر قوة ويساعدها على البقاء والاستمرار وتحقيق اهدافها.

**٣- ابعاد القيادة الذكية:**

تمثلت ابعاد القيادة الذكية بثلاثة ابعاد وفيما يلي شرح مبسط لتلك الابعاد:

أ- **الذكاء الشعوري:** برغم ما تملكه الكليات من تكنولوجيا ودورها في جعل الكليات ذات كفاءة وفاعلية الا ان ذلك لا يعني اهمال الجاني الإنساني في عملها كونه ركيزة أساسية يساعدها على تحقيق النجاح والتميز، وهذا بدوره يشير الى تقليل التمجيد في الالة وعدم نسيان الانسان ودوره في إدارة الجامعات والكليات اذ للجانب الإنساني دور بارز في ظهور الذكاء الشعوري او ما يسمى (بالذكاء العاطفي) ( حسن و عبدالله ، ٢٠٢٣: ٢٤٦) اذ يعرف الذكاء الشعوري بانه القدرات والامكانيات التي يمتلكه الفرد والتي تمكنه من تنميه وتطوير مهاراته وتصرفه بحكمة، كونه يعمل على المزج بين العقل والروح معاً ، مما تساعده على تحقيق التكامل والتأقلم (Ronel & Gan2008:101). وعرف ايضاً هو إدارة العواطف من قبل القائد وينبغي اظهار القيادة الذكية عاطفياً (Allen,2016:81).

ب- **الذكاء الروحي:** بأنه قدرة الأكاديمي على فهم ذاته والعالم المحيط به، من خلال التربية والبيئة المحيطة به اذ يساعده هذا على كسب القدرات الروحية، والتي تساعده على التركيز والسيطرة على عملياته الجسمية والعقلية وتحقق له الاتزان في علاقاته الاجتماعية ومواجه الصدمات النفسية والعاطفية (حميد، وآخرون،٢٠٢٢: ٢٨٦). ويعرف بانه القدرات والقابليات التي تمكن الأكاديمي من حل المشاكل الصعبة والمعقدة وتساعده على انجاز أهدافه (Ronel & Gan2008:100)، وعرف (عزارة، ٢٠٢٢: ٢١) الذكاء الروحي بأنه انعكاس للقدرات التي يمتلكه الأكاديمي والتي تمكنه من التصرف بدقة وحكمة وتعمل على مزج ما بين الروح والعقل سوية، مما تساعده على تحقيق التكامل والتأقلم.

ت- **الذكاء العقلاني:** العقلانية هي تحديد الأكاديمي لأهدافه المناسبة والتحرك بما ينسجم مع أهدافه ومعتقداته، وتكوين المعتقدات الملائمة مع الأدلة الموجودة والمتوفرة لديه، وهذا يعني تحقيق الأكاديمي لأهدافه بالحياة بالاستعانة بأفضل طريقة ممكنة (Stanescu,2013:109). ويعد الذكاء العام للأكاديمي، هو كل ما يتعلق بالجانب العقلي والذهني له، ويمكن تحسينه عن طريق التدريب والتعليم المستمر لحل المسائل الرياضية والالغاز اذ يساعد هذا على تحفيز وتنشيط العقل بشكل دوري (حسن و عبدالله، ٢٠٢٣: ٢٤٥). ويعرف الذكاء العقلاني بانه قدرة القائد في الوصول للحلول المنطقية للمشكلات الإدارية التي تواجهه الكلية (العميدي واخرون، ٢٠٢٢: ٦١٦).

**ثانياً: الصحة التنظيمية**

**١- مفهوم الصحة التنظيمية:**

اذ لا يختلف مفهوم صحة الكليات كثيراً عن مفهوم صحة الأنسان، اذ صحة الانسان يقصد بها أن تكون كل أعضاء جسمه صحية وسليمة، كذلك صحة الكليات يقصد بها ان تعمل كافة أجزائها بطريقة سليمة ومتكاملة سواء في إدارة عملياتها او أي عمل يمارس بها ( Xenidis & Theocharous, 2014:564). وعرفت بأنها بيئة العمل التي يعمل بها الأكاديمي بحذر واجتهاد مع شعوره بالانتماء والولاء للكلية، ويكرس فيها جهوده ويقيم معارفه ومهارته فضلاً عن خبرته لتغير الأداء التنظيمي بطريقة فعالة وممنهجة للعمليات اليومية (Farooq, et al: 2017:71). وعرفها (Doganay, & Dagli,2020:128) بانها الاستراتيجية التي تمتلكها الكلية والتي عن طريقها تستطيع المحافظة على الأكاديميين العاملين بها من الناحية الصحية والنفسية والفيسيولوجية وتعمل على تحفيزهم معنوياً او مادياً، مما يمكنها من تحسين إنتاجيتها. واتفق كل من (Korkmaz, 2006:19) و(Hong,2014:280) على تعريفها بأنها قدرة الكلية على التكيف مع البيئة المحيطة بنجاح. وعرفها (Mahmoodzadeh, et al, 2015: 214) بأنها قدرة الكلية في الحفاظ على أدائها المتفوق والاستمرار والبقاء في طليعة المنافسين. وعرفها(Heidarie, et al , 2012: 2301) بأنها قدرة الكلية على ممارسة اعمالها بفعالية مما يؤدي ذلك على نموها وتحسينها.

ويعرف الباحثين الصحة التنظيمية: بأنها قدرة القادة على توفير بيئة صحية ونموذجيه تساعدهم في تحقيق أداء متميز.

**٢- أهمية الصحة التنظيمية:**

تكمن أهمية الصحة التنظيمية في تمكين الكليات من العمل بطريقة صحية وفعالة اذ تجعل الكليات لديه القدرة في الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية، ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجها وكذلك التخلص من نقاط الضعف، واستخدام الكلية نقاط القوة لاغتنام الفرص الموجودة في البيئة الخارجية والحد من أي تهديد موجود في البيئة الخارجية، وان الكليات التي تبني وتملك صحة تنظيمية تكون قادرة على العمل بأبداع (senyang, et al, 2017: 8). وتكمن أهمية الصحة التنظيمية كما أشار اليها كل من ((NAKOV & IVANOVSKI, 2017:187) و (Laub, 2004: 35) و (كامل، ٢٠٢١: ١٢٤) و (Gagnon,2017:4) من خلال النقاط الاتية:

أ- انشاء مدونة سلوكية اخلاقية كاملة وتطبيقها.

ب- الاطلاع والتقييم المستمر لمهارات الأكاديميين وقدراتهم، بغية إيجاد التوازن بين العمل الأكاديمي والحياة اليومية لهم، وتفعيل ساعات العمل في الشي المعقول والذي يناسب مع امكانياتهم.

ت- بناء قادة يمتلكون خبرة وامكانيات عالية ولديهم رؤية ورسالة واهداف إستراتيجية جيدة ولديهم القدرة على تنفيذ القرارات بدقة.

ث- توفر بيئة عمل مناسبة وجيدة تتصف بالأمان وتعزز مشاركة الأكاديميين في عملية صنع القرار.

ج- تحسن الكليات من دعم المجتمع وصحته من خلال تزويد المجتمع بطاقات علمية شابة ومتجددة.

ح- بناء ثقافة الأداء المتميز التي تجعل الكليات تعمل بشكل أحسن وأفضل من خلال تصحيح العلاقات بين الأكاديميين العاملين بها من جهة، وبين الأكاديميين العاملين في الكليات مناظرة.

**٣- ابعاد الصحة التنظيمية:**

تتجسد ابعاد الصحة التنظيمية بأربعة هي:

أ- **النزاهة التنظيمية:** بأنها ان تعمل الكلية بحسن نية، مع التركيز على الصدق والأمانة في عملها، وتفهم النزاهة على أنها إجراءات وممارسات تنظيمية لابد ان تتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع (Magnier-Watanabe et al 2020:4)، ومن هذ المنطلق يمكن تعريفها على انها مجموعة من الفضائل الأخلاقية المعقدة، التي تركز على الجوانب الأخلاقية للسوك الجامعي (Fuerst, & Luetge, 2021:6). وعرفها (Ponomarenko, 2016: 21). بأنها قدرة الكلية على العمل بشفافية عن طريق مؤامة نفسها مع الأهداف والقيم المشتركة، اذ الهدف النهائي للكلية أن تظهر نزهاتها الاكاديمية ومؤامة نفسها مع الخصائص التي تبني المصداقية والثقة مع أصحاب المصلحة.

ب- **التكيف:** يقصد بالتكيف بأنه مدى قدرة الكلية في الاستجابة التلقائية للتغيرات البيئية من خلال التغيرات التي تحدث في أجراءتها وانظمتها في سبيل الاستمرار والبقاء من اجل تحقيق أهدافها (Zamor,2016:153). ويعرف التكيف ايضاً هو عملية تفاعلية يسعى الأكاديمي عن طريقها تحقيق التلام والانسجام مع بيئته واقرانه في العمل، اذ يتسم التكيف بالمرونة والقدرة على التفاعل والتعامل مع المواقف والتغيرات التي تواجهه الكلية (نريمان، ٢٠٢٠: ٥٦).

ت- **الالتزام:** يعد الالتزام أحد العناصر الأساسية لنجاح الكلية فوجود أكاديمي ملتزم يقوم بأداء مهامهم بصورة جيد يعد نجاح للكلية (Khiabani et al, 2016:5). ويولد الالتزام الى شعور الأكاديمي بالولاء والهوية والالتزام والانتماء للكلية ويعزز بقاءه فيها (Rezaei, & Salehi, 2016: 276). ويعرف الالتزام بأنه استثمار متبادل ما بين الأكاديمي والكلية لاستمرار العمل، وان يسلك الأكاديمي سلوكاً اعلى مما هو متوقع منه من اجل نجاح الكلية وتحقيق اهدفها (محمد وحسين، ٢٠٢٣: ٢٧٣).

ث- **الابداع:** فالإبداع عملية أكثر نشاطاً وتعقيداً يهدف الى تطوير فكرة وتنفيذها وتعديلها عند الضرورة , Khan et al (2009:679). وعرف (يونس، ٢٠٢٣: ١٠٦٩) بأنه قدرة الكلية على توفير بيئة اكاديمية تمكن الأكاديميين من انجاز مهامهم بطريقة إبداعية. ويقصد به قدرة الأكاديمي على انتاج أفكار وطروحات جديدة مفيدة للمجتمع Hollanders& Van (Cruysen, 2009:4). اذ ينطوي على الأكاديمي البحث والمعالجة لخلق وتوليد شي فريد وجيدة يعود بالنفعة للكلية (Kittikunchotiwut, 2015:6).

## المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

هذا المحور يفسر نتائج الجانب العملي ويهدف الى تعرف على واقع القيادة الذكية والصحة التنظيمية، لدى الكادر الأكاديمي العامل في كلية الهدى الجامعة والتعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين متغير القيادة الذكية والصحة التنظيمية.

اولاً: وصف وتشخيص (القيادة الذكية والصحة التنظيمية):

**١- وصف وتشخيص آراء عينة البحث لمتغير (القيادة الذكية)**

بين الجدول (3) نتائج (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية) لمتغير ( القيادة الذكية) وكانت غالبية إجابة العينة المبحوثة مؤيدة للفقرات الخاصة بمتغير ( القيادة الذكية) وهذا ما بينه الوسط الحسابي بالجدول (٣)، وهذا يدل على أهمية القيادة الذكية بالنسبة لكلية الهدى الجامعة ويؤكد على الدور البارز والمؤثر لقادة الكلية في تحسين عمل الكلية، وقد جاء أعلى بعد من ابعاد القيادة الذكية هو بعد ( الذكاء العقلاني) اذ بلغ وسطه الحسابي ( ٤,٣٠) وانحرافه المعياري (٠,٧٧) ومعامل اختلافه (٠,١٨) واهميته النسبية (٠,٨٦)، وهذا يدل على أهمية امتلاك قادة الكلية العقلانية في إدارة أمورها، وقد حصل بعد (الذكاء الشعوري) على اقل وسط حسابي بلغ ( ٣,٧٤) وانحراف معياري بلغ (٠,٩٧) ومعامل اختلاف بلغ(٠,٢٦) وبأهمية نسبية بلغت (٠,٧٤)، وهذا يؤكد على ان هناك اهتمام ببعد الذكاء الشعوري في كلية الهدى الجامعة لكن لم يكن بمستوى البعدين الاخرين، اما اقل فقرة جاءت الفقرة(١) هي ( يتعاون القادة مع الاكاديميين ويراعون مشاعرهم وتوجهاتهم) وحصلت على وسط حسابي (٣,٥٩) وانحراف معياري بلغ (١,٦٠) وبمعامل اختلاف (٠,٤٤) وبأهمية نسبية بلغت (٠,٧١)، وهذا يشير على ان القادة لم يكونوا متعاونين بالصورة المطلوبة منهم مع الاكاديميين ولم يراعو مشاعرهم وتوجهاتهم حسب ما هو متوقع منهم، اذ بلغ اجمالي القيادة الذكية للوسط الحسابي ( ٤,٠١) والانحراف المعياري (٠,٨٧) ومعامل الاختلاف بلغ (٠,٢١) وبأهمية نسبية (٠,٨٠)، وهذا بدوره يدل على ان القيادة الذكية مهم وضرورية جداً لنجاح واستمرار الكلية المبحوثة في عمل وكلما كانت الكلية تمتلك قادة جيدين ومتميزين سينعكس ذألك على عمل الكلية .

**الجدول (٣):** تحليل اراء عينة البحث لمتغير القيادة الذكية n=76

| ت | الفقرات<br>الذكاء الشعوري ١-٥، الذكاء الروحي ٦-١٠، الذكاء العقلاني ١١-١٥. | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية |
|---|---|---|---|---|---|
| ١ | يتعاون القادة مع الأكاديميين العاملين في كلية ويراعون مشاعرهم وتوجهاتهم. | 3.59 | 1.60 | 0.44 | 0.71 |
| ٢ | يعطي القادة وقتاً كافياً في الاستماع للأكاديميين العاملين في كلية. | 4.00 | 0.65 | 0.16 | 0.80 |
| ٣ | يخلق القادة الحماس لدى الأكاديميين لإنجاز مهامه وفق ما هو مطلوب منهم. | 3.73 | 0.71 | 0.19 | 0.74 |
| ٤ | يسعى قادة الكلية الى تحقيق السعادة والرضا الوظيفي لدى العاملين في الكلية. | 3.65 | 0.98 | 0.26 | 0.73 |
| ٥ | يجعل القادة العاملين في الكلية يشعرون بالمسؤولية تجاه الاعمال التي يمارسونه. | 3.75 | 0.89 | 0.23 | 0.75 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **المجموع** | **3.74** | **0.97** | **0.26** | **0.74** |
| ٦ | لدى قادة الكلية الاستعادة للتعلم من اخطائهم. | 4.43 | 1.02 | 0.23 | 0.88 |
| ٧ | يظهر القادة الصدق والنزاهة في تعاملهم مع جميع المواقف. | 3.90 | 1.02 | 0.26 | 0.78 |
| ٨ | يتمتع قادة الكلية بشخصية متزناً ومتسامحاً. | 4.00 | 0.90 | 0.22 | 0.80 |
| ٩ | يتقبل القادة التغذية العكسية من رؤساء الأقسام في كلية والأكاديميين العاملين بها. | 3.60 | 0.67 | 0.18 | 0.72 |
| ١٠ | يؤكد قادة الكلية على الاخلاق الحسنة في تعامل. | 4.07 | 0.70 | 0.17 | 0.81 |
| | **المجموع** | **4.00** | **0.86** | **0.21** | **0.80** |
| ١١ | يضع قادة كلية اهداف تكون قابلة للقياس. | 4.60 | 0.59 | 0.12 | 0.92 |
| ١٢ | يتابع قادة الكلية كيف تتم عملية تحقيق الأهداف. | 4.36 | 0.71 | 0.16 | 0.87 |
| ١٣ | يحلل القادة المشكلات التي تواجه الكية تحليلاً منطقياً. | 3.82 | 0.71 | 0.18 | 0.76 |
| ١٤ | يتمتع قادة الكلية بالقدرة على استكمال المهام التي بداء العمل بها. | 4.23 | 0.97 | 0.23 | 0.84 |
| ١٥ | يحدد القادة جدول زمني لتحقيق الأهداف المحددة. | 4.47 | 0.85 | 0.19 | 0.89 |
| | **المجموع** | **4.30** | **0.77** | **0.18** | **0.86** |
| | **الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام للقيادة الذكية.** | **4.01** | **0.87** | **0.21** | **0.80** |

**المصدر:** اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.25

### ٢- تشخيص اراء عينة البحث لمتغير (الصحة التنظيمية)

وضحت نتائج الجدول (٤) (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية) لمتغير (الصحة التنظيمية) وكانت اغلب إجابات العينة المبحوثة مؤيدة للفقرات الخاصة بمتغير ( الصحة التنظيمية) وهذا ما وضحه الوسط الحسابي في الجدول (٤) ويشير هذا الى أهمية الصحة التنظيمية بالنسبة لكلية الهدى الجامعة ويؤكد على الدور البارز الذي تلعبه الصحة التنظيمية في تحسين عمل الكلية وتحقيق أهدافها، وقد جاء اعلى بعد من ابعاد الصحة التنظيمية هما بعدي (النزاهة التنظيمية والالتزام) بنفس الوسط الحسابي بلغ (٤,١٥) وبانحراف معياري على التوالي (٠,٨٣ و٠,٨٧) وبمعامل اختلاف على التوالي ( ٠,٢٠ و ٠,٢١) وبأهمية نسبية بلغت ( ٠,٨٣)، وهذا يشير على ان الكلية المبحوثة لديها نزاهة تنظيمية ومستوى التزام جيد، اما اقل فقرة فقد جاءت الفقرة (٣١) هي ( يدعم قادة الكلية المبحوثة الأفكار الجديدة) بوسط حسابي بلغ (٣,٦٧) وبانحراف معياري (١,١٥) ومعامل اختلاف (٠,٣١) وبأهمية نسبية بلغت ( ٠,٧٣)، وهذ يدل على ان قادة الكلية لم يكونوا مهتمين بدعم الأفكار الجديدة وفق المستوى المطلوب منهم ، وبلغ اجمالي متغير الصحة التنظيمية اذ حصل على وسط حسابي (٣,٠٢) وبانحراف معياري (٠,٩٠) ومعامل اختلاف بلغ (٠,٢٢) وبأهمية نسبية (٠,٨١)، ويدل بدوره على ان الصحة التنظيمية في الكلية المبحوثة كانت جيدة من خلال محافظتها على الكادر الاكاديمي العامل بها.

**الجدول (٤):** تحليل اراء عينة البحث لمتغير الصحة التنظيمية n=76

| ت | الفقرات<br>**النزاهة التنظيمية من ١٦-٢٠، التكيف ٢١-٢٥، الالتزام ٢٦-٣٠، الابداع ٣١-٣٥.** | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف | الأهمية النسبية |
|---|---|---|---|---|---|
| ١٦ | يلتزم قادة الكلية بالمعايير الأخلاقية في نطاق عملهم. | 4.39 | 0.89 | 0.20 | 0.87 |
| ١٧ | تتوافق سياسات وإجراءات قادة كلية التنظيمية مع قيم ومبادي الكلية. | 3.72 | 0.94 | 0.25 | 0.74 |
| ١٨ | يطبق قادة الكلية مبدى العدالة التنظيمية في التعامل مع الأكاديميين العاملين فيها. | 4.31 | 0.75 | 0.17 | 0.86 |
| ١٩ | يظهر قادة الكلية بأعلى مستوى من النزاهة التنظيمية. | 4.28 | 0.87 | 0.20 | 0.85 |
| ٢٠ | يسعى قادة الكلية الى نشر سلوكيات الصدق والوفاء والامانة بين الأكاديميين العاملين في كلية. | 4.05 | 0.72 | 0.17 | 0.81 |
| | **المجموع** | **4.15** | **0.83** | **0.20** | **0.83** |
| ٢١ | يحرص قادة الكلية على مواكبة التغيرات والتكيف معها. | 4.19 | 0.81 | 0.19 | 0.83 |
| ٢٢ | يقدم قادة الكلية المساعدة للأكاديميين للتكيف مع ضغط العمل. | 4.09 | 0.76 | 0.18 | 0.81 |
| ٢٣ | يقدم قادة الكلية دورات تدريبية عن المشاكل التي تواجه الكلية وايجاد طرق مناسبة للتكيف معها وحلها. | 4.43 | 0.71 | 0.16 | 0.88 |
| ٢٤ | يضع قادة كلية خطط دورية لمواكبة التغيرات. | 3.86 | 0.75 | 0.19 | 0.77 |
| ٢٥ | يكيف قادة الكلية أهدافهم وقيمهم مع أهداف وقيم الكلية. | 3.92 | 0.82 | 0.21 | 0.78 |
| | **المجموع** | **4.10** | **0.77** | **0.19** | **0.82** |
| ٢٦ | يشعر قادة الكلية بأن أي مشكلة تواجه الكلية هي جزء من مشاكلهم الخاصة. | 4.15 | 0.81 | 0.19 | 0.83 |
| ٢٧ | يشعر قادة الكلية بالفخر بانتمائهم الى هذه الكلية. | 4.13 | 0.98 | 0.23 | 0.82 |
| ٢٨ | يشعر قادة الكلية بسعادة بممارسة عملهم في الكلية. | 4.11 | 0.89 | 0.21 | 0.82 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ٢٩ | يشعر قادة الكلية بأن هناك التزام أخلاقي بينهم وبين الكلية مما يدفعهم للاستمرار بممارسة عملهم فيها. | 4.13 | 0.85 | 0.20 | 0.82 |
| ٣٠ | يشعر قادة الكلية بأن تركهم للعمل في الكلية سيفقدون الكثير من المزايا قد لا تتوفر في كلية أخرى. | 4.21 | 0.82 | 0.19 | 0.84 |
| | **المجموع** | **4.15** | **0.87** | **0.21** | **0.83** |
| ٣١ | يدعم قادة الكلية الأفكار الجديدة. | 3.67 | 1.15 | 0.31 | 0.73 |
| ٣٢ | يوفر قادة الكلية بيئة مريحة للعاملين بها من اجل إظهار إبداعاتهم. | 3.76 | 1.03 | 0.27 | 0.75 |
| ٣٣ | يعقد قادة الكلية حلقات نقاشية دورية لغرض تحسين المهارات الإبداعية للأكاديميين العاملين في كلية. | 4.14 | 1.02 | 0.24 | 0.82 |
| ٣٤ | يسعى قادة الكلية دائما الى تطبيق أفكار جديدة لتحقيق أهدافهم واهداف الكلية. | 3.78 | 1.14 | 0.30 | 0.75 |
| ٣٥ | يحرص قادة الكلية على اطلاع الأكاديميين العامين فيها على الأفكار الجديدة ومساعدتهم في تطبيقها. | 3.78 | 1.21 | 0.32 | 0.75 |
| | **المجموع** | **3.83** | **1.11** | **0.29** | **0.76** |
| | **الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والاهمية النسبية العام للصحة التنظيمية.** | **3.02** | **0.90** | **0.22** | **0.81** |

**المصدر:** اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.25

## ثانياً: اختبار فرضيات البحث:

### ١-اختبار فرضيات الارتباط:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** تبين هذه الفقرة علاقة الارتباط بين القيادة الذكية والصحة التنظيمية، بالاعتماد على مصفوفة معامل الارتباط (لبيرسون)، ويبين الجدول (5) على جود علاقة ارتباط بين (القيادة الذكية) و(الصحة التنظيمية) بقيمة ارتباط (٠,٣٧٦) وعلى هذا الأساس سيتم قبول الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط بين القيادة الذكية والصحة التنظيمية في كلية الهدى الجامعة)، اما بخصوص الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى سيتم بيانها من خلال الجدول (6):

**الجدول (٥):** يبين علاقة الارتباط بين القيادة الذكية بأبعادها والصحة التنظيمية n76

| المتغير المستجيب / المتغير التفسيري | الصحة التنظيمية | | |
|---|---|---|---|
| | R | Sig | N |
| القيادة الذكية | **٠.376 | 0.001 | 76 |

**المصدر:** اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v.25

**الجدول (٦):** يبين علاقة الارتباط الفرعية بين القيادة الذكية بأبعادها والصحة التنظيمية n76

| المتغير المستجيب / المتغير التفسيري | الصحة التنظيمية | | القرار |
|---|---|---|---|
| **١- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الشعوري والصحة التنظيمية.** | | | |
| | R | Sig | |
| الذكاء الشعوري | ٠.276** | ٠,٠٠٦ | قبول الفرضية |
| **٢- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الروحي والصحة التنظيمية.** | | | |
| | الصحة التنظيمية | | القرار |
| | R | Sig | |
| الذكاء الروحي | ٠.391** | ٠,٠٠٠ | قبول الفرضية |
| **٣- توجد علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء العقلاني والصحة التنظيمية.** | | | |
| | الصحة التنظيمية | | القرار |
| | R | Sig | |
| الذكاء العقلاني | ٠.316** | ٠,٠٠٦ | قبول الفرضية |

**المصدر:** اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v.25

ومن خلال ما وضحه الجدول (٦) سيم قبول جميع الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى، اذ بلغ الارتباط بين بعد الذكاء الشعوري ومتغير الصحة التنظيمية (٠,٢٧٦)، وهذا يشير الى الدور الذي يلعبه الذكاء الشعوري في تعزيز الصحة التنظيمية في كلية الهدى الجامعة ، وبلغ الارتباط بين بعد الذكاء الروحي ومتغير الصحة التنظيمية (٠,٣٩١) ويدل هذا على ان الذكاء الروحي له ارتباط ودور بارز في تحقيق الصحة التنظيمية، والارتباط بين بعد الذكاء العقلاني والصحة التنظيمية ( ٠,٣١٦) ويشير ذلك على ان الذكاء العقلاني له دور مهم في امتلاك قادة الكلية العقلاني في ممارسة أعمالهم واتخاذ القرار وتحقيق الصحة التنظيمية لكليتهم.

**٢- اختبار فرضية التأثير الرئيسية والفرعية:**

يوضح الجدول (7) نتائج تحليل تأثير القيادة الذكية في الصحة التنظيمية، اذ تبين من نتائج ان القيادة الذكية تؤثر تأثيراً معنوياً في الصحة التنظيمية، وبلغت قيمة (f) المحسوبة (١١,٨٥٩) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٣,٩٨)، و يشر ذلك على تأثير القيادة الذكية في الصحة التنظيمية، عند مستوى دلالة بلغ اقل من (٠,٠٥) وقيمة ($R^2$)(٠,١٤١) وهذا يدل على ان القيادة الذكية تفسر ما نسبته (١٤,١) من التغيرات الحاصة في الصحة التنظيمية و(٨٥,٩ ) النسبة المتبقية هي غير مفسر بفعل وجود عوامل اخرى غير داخلة ضمن انموذج الانحدار الخاص بهذا المتغير، و قيمة (B) بلغت (٠,٣٧٦) وهذا يدل على ان التغير في القيادة الذكية بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في الصحة التنظيمية بمعدل (٣٧,٦) اما قيمة (Sig) بلغت (٠,٠٠) وهذه القيمة اقل من (٠,٠٥) وهذا يبر معنوية انموذج الانحدار البسيط و يشير هذا الى قبول الفرضية الثانية الرئيسية والتي تنص (توجد علاقة تأثير للقيادة الذكية في الصحة التنظيمية في كلية الهدى الجامعة).

**الجدول (٧):** يوضح علاقة تأثير للقيادة الذكية في الصحة التنظيمية

| المتغير | Constant | | Beta | $R^2$ | F | T | Sig | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $B_1$ | $B_0$ | | | | | | |
| القيادة الذكية X | ٠,٢٦٨ | ٠,٠٧٨ | .376٠ | ٠,١٤١ | 11.859 | 9.520 | 0.001 | قبول الفرضية |
| قيمة F الجدولية بمعنوية (٠,٠٥) = ٣,٩٨ | | | | | | | N=76 | |

**المصدر:** اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v.25

**اما الفرضيات الفرعية سيتم بيانها في الجدول (٨):**

**الجدول (٨):** يوضح علاقة التأثير الفرعية بين ابعاد القيادة الذكية والصحة التنظيمية

| | Constant | | Beta | $R^2$ | F | T | Sig | القرار |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | $B_1$ | $B_0$ | | | | | | |
| **توجد علاقة تأثير معنوية للذكاء الشعوري في الصحة التنظيمية** | | | | | | | | |
| ١ | 0.123 | 0.050 | 0.276 | 0.076 | 6.078 | 19.016 | 0.000 | قبول الفرضية |
| **توجد علاقة تأثير معنوية للذكاء الروحي في الصحة التنظيمية** | | | | | | | | |
| ٢ | 0.287 | 0.079 | 0.391 | 0.153 | 13.381 | 9.203 | 0.000 | قبول الفرضية |
| **توجد علاقة تأثير معنوية للذكاء العقلاني في الصحة التنظيمية** | | | | | | | | |
| ٣ | 0.211 | 0.075 | ٠.316 | 0.100 | 7.967 | 9.745 | 0.000 | قبول الفرضية |
| قيمة F الجدولية بمعنوية (٠,٠٥) = ٣,٩٨ | | | | | | | N=76 | |

**المصدر:** اعداد الباحثين بالاعتماد على برنامج SPSS v.25

من الجدول (٨) يتضح بأنه سيتم قبول جميع الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسة الثانية، اذ ان بعد الذكاء الشعوري يؤثر تأثيراً معنوياً في الصحة التنظيمية اذ بلغت قيمة (f) المحسوبة ( ٦,٠٧٨) اكبر من قيمتها الجدولية (٣,٩٨)، وهذا يشير الى ان تأثير بعد الذكاء الشعوري في صحة التنظيمية، عند مستوى دلالة بلغ اقل من (٠,٠٥) و قيمة ($R^2$) بلغت (٠,٠٧٦) وهذا يدل على ان بعد الذكاء الشعوري يفسر ما نسبته ( ٧,٦) من التغيرات الحاصة في الصحة التنظيمية (٩٢,٤ ) النسبة المتبقية من التباين غير مفسر لوجود عناصر اخرى غير داخلة في انموذج الانحدار الخاص بهذا البعد، اما قيمة (B) قد بلغت (٠,٢٧٦) وهذا يشير الى ان التغير الحاصل في بعد الذكاء الشعوري بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في الصحة التنظيمية بنسبة (٢٧,٦) اما قيمة (Sig) بلغت (٠,٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥).

بينت نتائج الجدول (8) ان بعد الذكاء الروحي يؤثر تأثيراً معنوياً في الصحة التنظيمية اذ بلغت قيمة (f) المحسوبة ( ١٣,٣٨١) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٣,٩٨)، وهذا يشر على ان هناك تأثير لبعد الذكاء الروحي في الصحة التنظيمية، عند مستوى دلالة اقل من (٠,٠٥) واما قيمة ($R^2$) بلغت ( ٠,١٥٣) وهذا يشر على ان بعد الذكاء الروحي يفسر ما نسبته ( ١٥,٣) من التغيرات الحاصة في الصحة التنظيمية ونسبة (٨٤,٧ ) المتبقية من التباين غير مفسر بفعل عناصر اخرى غير داخلة ضمن نموذج الانحدار الخاص بهذا البعد، اذ بلغت قيمة (B) (٠,٣٩١) وهذا يشير ان التغير في بعد الذكاء الروحي بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في الصحة التنظيمية بمقدار(٣٩,١) اما قيمة (Sig) بلغت (٠,٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥).

وضحت نتائج الجدول (٨) ان بعد الذكاء العقلاني يؤثر تأثيراً معنوياً في الصحة التنظيمية اذ بلغت قيمة (f) المحسوبة ( ٧,٩٦٧) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (٣,٩٨)، وهذا يشير على وجود تأثير لبعد الذكاء العقلاني في الصحة التنظيمية ، عند مستوى دلالة اقل من (٠,٠٥) وقيمة ($R^2$) بلغت ( ٠,١٠٠) وهذا يشير على ان بعد الذكاء العقلاني يفسر ما نسبته ( ١٠) من التغيرات الحاصة في الصحة التنظيمية والنسبة المتبقية (٩٠ ) من التباين غير مفسر بفعل عناصر اخرى غير داخلة في نموذج الانحدار

الخاص بهذا البعد ، بينما قيمة (B) بلغت (٠,٣١٦) وهذا يدل على ان التغير في بعد الذكاء العقلاني بوحدة واحدة يؤدي الى التغير في الصحة التنظيمية بمقدار(٣١,٦) اما قيمة (Sig) بلغت (٠,٠٠) وهي اقل من (٠,٠٥).

## المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### اولاً: الاستنتاجات

يستعرض الباحثين في هذه الفقرة نتائج متغير القيادة الذكية والصحة التنظيمية التي توصل اليها في كلية الهدى الجامعة الاهلية:

١- بأن قادة الكلية كانوا مهتمين ببعد الذكاء الشعوري أكثر من اهتمامهما بعد (الذكاء الروحي والعقلاني).
٢- قادة الكلية ركزوا على بعد (النزاهة التنظيمية والالتزام) أكثر من تركيزهم على بعد التكيف والابداع.
٣- هناك علاقة ارتباط معنوية بين القيادة الذكية والصحة التنظيمية في الكلية المبحوثة وهذا يدل على ان الكلية بحاجة الى الصحة التنظيمية لم له من دور بارز في نجاح واستمرار الكلية بالاتجاه الصحيح.
٤- هناك تأثير معنوي للقيادة الذكية في الصحة التنظيمية في الكلية المبحوثة وهذا يشر الى ان قادة الكلية يمتلكون صحة تنظيمية جيدة تمكنهم من قيادة الكلية بالاتجاه السليم والصحيح.

### ثانياً: التوصيات

١- ان تهتم كلية الهدى الجامعة أكثر بالصحة التنظيمية من خلال نشر وتوعية الكادر الأكاديمي العامل بها على ممارسة الاعمال الأكاديمية بطريقة سليمة واخلاقية ترفع من سمعة الكلية.
٢- اهتمام كلية الهدى الجامعة أكثر ببعد (الذكاء الروحي والعقلاني) من خلال تشجيع الأكاديميين العاملين بها على كسب القدرات الروحية التي تساعد الكلية في السيطرة والتركيز أكثر على عملياته، وكذلك تشجيع القادة على الحلول المنطقية والسليمة للمشكلات من خلال التأني في اتخاذ القرار وان يكونوا أكثر عقلاني في اتخاذ القرار.
٣- على كلية الهدى الجامعة ان تهتم أكثر ببعد (التكيف والابداع) عن طريق امتلاك قادة الكلية المرونة في قرارتهم وان يؤدي الاعمال بمرونة تحسب الى تغيرات قد تطر على مستوى الكلية او خارجها، وكذلك تشجيع الأكاديميين العاملين على ان يكون أكثر ابداعاً، من خلال تشجيع قادة الكلية الأكاديميين على طرح الأفكار الجديدة ومكافأة كل أكاديمي يقدم فكرة إبداعية جديدة.
٤- الاهتمام بإبراز دور الصحة التنظيمية في الحياة الأكاديمية عن طريق حث الأكاديميين وتشجيعهم على المشاركة في الدورات التدريبية ورش العمل التي تطور من مهارتهم وقدراتهم في سبيل المحافظة على الاداء المتميزة لها مقارنة بقرانها من الكليات الاهلية.

## المصادر

### اولاً: المصادر العربية

١- أحمد، محمد حسين صلاح، (٢٠٢٤)، دور المناعة التنظيمية في تعزيز الصحة التنظيمية في الجامعات الخاصة في مصر دراسة ميدانية، كلية العلوم والدراسات الإنسانية بالقويعية، جامعة شقراء – المملكة العربية السعودية، المجلد (٢٥)، العدد (١).
٢- حسن، حازم خالد، عبد الله، مهابات نوري، (٢٠٢٣)، دور القيادة الذكية في مهارات التفكير الرياضي دراسة تحليلية لآراء عينه من تدريس أقسام الرياضيات في كليات الجامعات حكومية /اقليم كردستان العراق، المجلد ١٩، العدد ٦٣.
٣- حميد، احمد طالب، محسن، حيدر جري، صبيح، أفراح عودة، هاني، ليث يوسف، (٢٠٢٢)، دور القيادة الذكية في تحسين جودة الخدمة المصرفية دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة البصرة، مجلة اقتصاديات الأعمال، المجلد٢، العدد١.
٤- سعيد، عبد العزيز حميد، سلطان، حكمت رشيد، (٢٠٢٢)، دورة القيادة الذكية في تحقيق السيادة الاستراتيجية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية والعلمية في جامعة نوروز، جيهان الخاصة في مدينة دهوك، كوردستان، العراق المجلد١١، العدد٢.
٥- عزازة، بسمة نبيل إسماعيل، (٢٠٢٢)، تأثير القيادة الذكية على جودة الخدمة كميزة تنافسية لقرى الأطفال SOS في فلسطين، رسالة ماجستير، مقدمة الى معهد التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس.
٦- العميدي، ضرغام علي مسلم، الذبحاوي، عامر عبد كريم، القاموسي، هديل محمد علي، (٢٠٢٢)، دور القيادة الذكية في تعزيز المعزفة التسويقية دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في معمل مسنت الكوفة، وقائع المؤتمر العلمي الدولي لكلية الإدارة والاقتصاد، الثورة الرقمية كأداة للتنمية المستدامة واداة التخطيط الاقتصادي والإداري في العراق، المحور الادري ١٧، تشرين الثاني (نوفمبر).
٧- كامل، سيف علي، (٢٠٢١)، القيادة الروحية وتأثريها في الصحة التنظيمية بحث تحليلي في المديرية العامة لإنتاج الطاقة الكهربائية الوسطى ومحطاتها، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون تموز.
٨- الكرعاوي، سجى جواد حسين، (٢٠١٦)، تأثير القيادة الذكية في المنظمات الذكية من خلال تعزيز التعلم التنظيمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في بعض جامعات الفرات الأوسط، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة القادسية وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال.
٩- محمد، صباح صابر، حسين، احمد علي، (٢٠٢٣)، دور الشفافية الاستراتيجية في تعزيز الصحة التنظيمية، دراسة تحليلية لعدد الكليات في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت المجلد ١٩، العدد٦٤.
١٠-المسعود، منيرة عبد الله، درويش، زينب عواد، (٢٠٢٣)، القيادة الذكية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة خرج السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية (JEPS) • المجلد ٧، العدد ٣٥.
١١-نريما، حرقاس، (٢٠٢٠)، التكيف المدرسي لدى المراهق المتنمر، دراسة ميدانية بثانوية هادي محمود، تاملوكة، ولاية قالمة، رسالة ماجستير، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس.
١٢-يونس، ريم علي، (٢٠٢٣)، تشخيص مدى توافر مؤشرات الصحة التنظيمية في عدد من المدارس الخاصة في محافظة دهوك، دراسة استطلاعية لاراء عينة من التدريسين في المدارس الخاصة في محافظة دهوك، جامعة نوروز، مدينة دهوك، قليم كردستان، مدينة دهوك، المجلد٤، العدد١.

**ثانياً: المصادر العربية مترجمة**

1. Ahmed, Mohammed Hussein Salah (2024). *The Role of Organizational Immunity in Enhancing Organizational Health in Private Universities in Egypt: A Field Study.* College of Science and Humanities in Al-Quwaiyah, Shaqra University – Kingdom of Saudi Arabia, Vol. (25), No. (1).
2. Al-Karaawi, Saja Jawad Hussein (2016). *The Impact of Smart Leadership on Smart Organizations through Enhancing Organizational Learning: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Department Heads in Some Middle Euphrates Universities.* Master's Thesis submitted to the Council of the College of Administration and Economics, University of Al-Qadisiyah, as part of the requirements for a Master's Degree in Business Administration.
3. Al-Masoud, Munira Abdullah & Darwish, Zainab Awad (2023). *Smart Leadership as an Approach to Achieving Competitive Advantage in the Education Administration of Al-Kharj Governorate, Saudi Arabia.* Journal of Educational and Psychological Sciences (JEPS), Vol. 7, No. 35.
4. Al-Omidi, Dirgham Ali Muslim; Al-Dhibhawi, Amer Abdul Karim; Al-Qamusi, Hadeel Mohammed Ali (2022). *The Role of Smart Leadership in Enhancing Marketing Knowledge: An Analytical Study of a Sample of Employees at Kufa Cement Factory.* Proceedings of the International Scientific Conference of the College of Administration and Economics, "Digital Revolution as a Tool for Sustainable Development and Economic and Administrative Planning in Iraq," Administrative ١٧ محور, November.
5. Azaza, Basma Nabil Ismail (2022). *The Impact of Smart Leadership on Service Quality as a Competitive Advantage for SOS Children's Villages in Palestine.* Master's Thesis submitted to the Institute of Sustainable Development, Graduate College, Al-Quds University.
6. Hamid, Ahmed Talib; Mohsen, Haider Jari; Subaih, Afrah Ouda; Hani, Laith Yousif (2022). *The Role of Smart Leadership in Improving Banking Service Quality: An Exploratory Study of a Sample of Private Banks in Basra Governorate.* Journal of Business Economics, Vol. 2, No. 1.
7. Hassan, Hazem Khalid & Abdullah, Mahabat Nouri (2023). *The Role of Smart Leadership in Mathematical Thinking Skills: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Mathematics Department Faculty Members in Public Universities / Kurdistan Region of Iraq.* Vol. 19, No. 63.
8. Kamel, Saif Ali (2021). *Spiritual Leadership and Its Impact on Organizational Health: An Analytical Study in the General Directorate for Central Electricity Power Production and Its Stations.* Baghdad College of Economic Sciences University Journal, University of Baghdad, College of Administration and Economics, Issue 65, July.
9. Mohammed, Sabah Saber & Hussein, Ahmed Ali (2023). *The Role of Strategic Transparency in Enhancing Organizational Health: An Analytical Study of Several Colleges at University of Tikrit.* Tikrit Journal for Administrative and Economic Sciences, College of Administration and Economics, Vol. 19, No. 64.
10. Narima, Hargas (2020). *School Adjustment among Bullying Adolescents: A Field Study at Hadi Mahmoud Secondary School, Tamalouka, Guelma Province.* Master's Thesis, Algeria, Faculty of Humanities and Social Sciences, Department of Psychology.
11. Saeed, Abdul Aziz Hamid & Sultan, Hikmat Rashid (2022). *The Role of Smart Leadership in Achieving Strategic Sovereignty: An Exploratory Study of the Opinions of Administrative and Academic Leaders at Nawroz University and Cihan University in Duhok City, Kurdistan, Iraq.* Vol. 11, No. 2.
12. Younis, Reem Ali (2023). *Diagnosing the Availability of Organizational Health Indicators in a Number of Private Schools in Duhok Governorate: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Teachers in Private Schools in Duhok Governorate.* Nawroz University, Duhok City, Kurdistan Region, Vol. 4, No. 1.

**ثالثاً: المصادر الاجنبية**

1- AL, Zakaria M.; AL RIYALS, Jamal Ali, (2022), The Impact of Strategic Success on Organizational Health, An Applied Study, Al-Hikma Pharmaceutical Company.
2- AlHamad, A., Alshurideh, M., Alomari, K., Kurdi, B., Alzoubi, H., Hamouche, S., & Al-Hawary, S. (2022). The effect of electronic human resources management on organizational health of telecommuni-cations companies in Jordan. International Journal of Data and Network Science, 6(2), 429-438.
3- Al-Jameel, R. S. (2022). The Role Of Smart Leadership Dimensions In Crisis Management-A study For Opinions Of Sample Of Administrative Leaderships In A number Of Humanities Colleges At The University Of Mosul. Journal of Economics and Administrative Sciences, 28(131), 42-58.
4- Allen, S. J., Shankman, M. L., & Haber-Curran, P. (2016). Developing emotionally intelligent leadership: The need for deliberate practice and collaboration across disciplines. New Directions for Higher Education (174), 79-91.
5- Doganay, Ercan & Dagli, Abidin, (2020), Organizational Health Scale: A Scale Development Study, Journal International Education Studies, Vol. 13, No.7, PP.128 144
6- Farooq, Miiro, et al., (2017), Examining Organizational Health practices Among Universities in the central region of Uganda, journal of positive management, Vol. 8, No. 2, pp.69- 86.
7- Fuerst, M. J., & Luetge, C., (2021), The conception of organizational integrity: A derivation from the individual level using a virtue-based approach. Business Ethics, the Environment & Responsibility. 00, pp.1–9.
8- Gagnon, Chris & John, Elizabeth & Thaurissan, Rob, (2017), Organizational health: A fast track to performance improvement, McKinsey & Company Journal , Vol 1

9- Garcia, Jail, (2012), Leadership intelligence: The four intelligence of a leader, leadership Advanced online, No. 22, p.5
10- Heidarie, A., Askary, P., Saedi, S., & Gorjian, B. (2012). Relationship between quality of work life, organizational health and commitment with job satisfaction. Life Science Journal, 9(3), 2300-2306.
11- Hollanders, H., & Van Cruysen, A. (2009). Design, creativity and innovation: A scoreboard approach. Pro Inno Europe, Inno Metrics: Holanda, Hui, D., Ng, C., Mok, P., Ngai, F., Wan-kan, C., & Yuen, C.(2005). A study on creativity index. Hong Kong: Home Affairs Bureau.
12- Hong, K. S., Law, L., & Toner, A. M. (2014) Organizational Health: a Study of a Malaysian private higher learning institution . International Journal of Business & Society, 15(2)
13- Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining leadership in smart working contexts: a concept synthesis. Frontiers in Psychology, 11, 556933.
14- Keykha, A., Hoveyda, R., & Yghoubi, N. M. (2017). Studying the effect of intelligent leadership on educational performance of faculty members of public universities in Zahedan city with the mediating role of critical thinking. *Public Management Researches*, *10*(35), 61-83.
15- Khan ,Rabia , Ur Rehman , Abaid & Fatima ,Afsheen,(2009), Transformational leadership and organizational innovation: Moderated by organizational size, African Journal of Business Management Vol.3(11).
16- Khiabani ,Mohsen Malekalketab, Abdizadeh ,Mandana & Baroto ,Mas Bambang Baroto,(2016), Identifying the Impact of Spiritual Leadership on Organizational Citizenship Behavior in the Iranian Healthcare Industry, British Journal of Economics, Management & Trade(BJEMT),11(1), Sciencedomain international.
17- Kittikunchotiwut ,Ploychompoo , (2015),The role of social capital on absorptive capacity and organizational innovation ,Proceedings of the second European Academic Research conference on Global Business ,Economics ,Finance and Banking , Zurich-Switzerland.
18- Korkmaz, M. (2006). The relationship between organizational health and robust school vision in elementary schools. Educational Research Quarterly, 30(1), 14-36.
19- Laub, James A. ,2004, Organizational Health and Organizational levels Organizational Leadership Assessment Group, Indiana Wesleya University research, USA, 9 (2):100-130.
20- Magnier-Watanabe, R., Uchida, T., Orsini, P., & Benton, C. F., (2020), Organizational virtuousness, subjective well-being, and job performance: Comparing employees in France and Japan. Asia-Pacific journal of business administration. Vol. 12 No (2), pp. 115-138.
21- Mahmoodzadeh, M., Mohammadi, M., & Ramazani, S. S. (2015). Investigation of Relationship between Organizational Health and Organizational Silence in Branches of Islamic Azad University in Southern Khorasan Province. Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, 5(5).
22- Mattone, J. (2013). Intelligent leadership: What you need to know to unlock your full potential. Amacom..
23- NAKOV, L., & IVANOVSKI, I. (2017). The Potential of the Developing Model of Organizational Health for the Growth of the Insurance Industry. Essays in Economics and Business Studies.
24- Ponomarenko, A. (2016). Organizational Integrity: A Strategic Model for Leadership.
25- Rezaei, Goudarzand & Salehi,(2016), The Effect of Spiritual Leadership Components on Organizational Citizenship Behavior in Governmental Organizations of Rasht, Journal of Administrative Management, Education and Training (JAMET), Volume (12), Special Issue(6).
26- Ronel, Natti & Gan, Ramat, (2008). The Experience of Spiritual Intelligence, The Journal of Transpersonal Psychology.
27- RONTHY, M. et al, (2013). "Managing with my Heart, Brain and Soul": The Development of the Leadership Intelligence Questionnaire, JOURNAL OF COOPERATIVE EDUCATION AND INTERNSHIPS. www. ceiainc. org/journal, Vol 47, No1.
28- Ronthy, Marika, (2015), Leader Intelligence: How you can develop your leader intelligence with the help of your soul, heart and mind, Amfora Future Dialogue AB, Sweden.
29- senyang, Sarannee et al., (2017), Antecedents of Organizational Health in Southern Thailand, International Journal of Behavioural science, Vol.12, No.1, PP. 79- 94.
30- Singh, MP& Sinha, Dr Jyotsna, (2013)," Impact of Spiritual Intelligence on Quality of Life " International Journal of Scientific and Research Publications, Vol3, N5.
31- Stanescu,& Cicei, (2013)" Leadership Styles and Emotional Intelligence of Romanian Public Managers" Evidences from an Exploratory Pilot Study, Revista de cercetare si interveneie sociala, vol.12 , pp.107-121
32- Xenidis, Y., & Theocharous, K. (2014). Organizational health: Definition and assessment. Procedia Engineering, 85, 562-570.
33- Zamora, R., & Hernandez, R. (2016). The impact of organizational health on student achievement in a high needs district. Journal of Studies in Education, 6(3), 149-167.