



Journal of Business Economics for Applied Research

مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية

ISSN 2709-6475



Enlightened leadership and Their Role in psychological Empowerment of Employees: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Employees in Presidency University of Mosul

Hala Fazea Dagher AL Mullah Tohi

Presidency University of Mosul

halafazea@uomosul.edu.iq

Key words:

Enlightened Leadership, Psychological Empowerment of Employees.

ARTICLE INFO

Article history:

Received | 14 Sep. 2024

Accepted | 02 Sep. 2024

Available online | 30 Jun. 2025

©2025 College of Administration and Economy, University of Fallujah. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE.

e.mail

cae.jabe@uofallujah.edu.iq



*Corresponding author:

Hala Fazea Dagher AL Mullah Tohi
University of Al Mosul

Abstract:

The research and its multiple contents aim to determine the actual reality of enlightened leadership and what it expresses in terms of vital dimensions, which are: (role model, developer, servant, changer, visionary, and communicator), in addition to the psychological empowerment of workers and what it embodies in terms of dimensions, which are: (importance, efficiency, independence, and influence), leading to determining the roles played by enlightened leadership in the psychological empowerment of workers by identifying the aspects of the relationship of association and influence between them. Therefore, the researcher raised a main question, the essence of which is "What is the relationship between the dimensions of enlightened leadership and the psychological empowerment of workers at the level of the researched university?" In order to collect data and complete the contents of the practical framework, the research was applied in (the Presidency of the University of Mosul), using (the questionnaire form) and by distributing (300) forms to a random sample of workers in the researched university, (199) ready-made forms were adopted for testing through the statistical program (SPSS V.26) and its various tools, which are: (reliability, internal consistency, and proportions). The researcher concluded her efforts with a set of conclusions, the most prominent of which was the possibility of adopting the dimensions of enlightened leadership as a vital approach to achieving psychological empowerment for employees, in a way that leads to the advancement of psychological aspects in the workplace, and thus improving the levels of job performance in the university under study. She identified the most important proposals to work on improving the reality of the dimensions supporting enlightened leadership and considered it an approach towards supporting the psychological aspects of employees, through the leader's ability to act appropriately, and then strive to develop activities, tasks and employees with serving principles, linked to keeping pace with changes and developments, and with a comprehensive vision and an interactive communications system in the workplace.

القيادة المستنيرة ودورها في التمكين النفسي للعاملين
دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل
م.د. حلا فازع داغر الملا توجي
رئاسة جامعة الموصل

halafazea@uomosul.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث ومضامينه المتعددة إلى تحديد الواقع الفعلي للقيادة المستنيرة وما تعبر عنه من ابعاد حيوية وهي: (القُدوة، والمطور، والخدم، والمغير، والرؤيوي، والمتصل)، فضلاً عن التمكين النفسي للعاملين وما يجسده من ابعاد وهي: (الاهمية، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير)، وصولاً إلى تحديد الادوار التي تؤديها القيادة المستنيرة في التمكين النفسي للعاملين وذلك من خلال الوقوف على اوجه علاقة الارتباط والتأثير بينهما، لذا قامت الباحثة بأثارة تساؤل رئيس وجوهره "ما العلاقة بين ابعاد القيادة المستنيرة والتمكين النفسي للعاملين على مستوى الجامعة المبحوث عنها؟"، وبقصد جمع البيانات واتمام مضامين الاطار العملي، فقد تم تطبيق البحث في (رئاسة جامعة الموصل)، وباستخدام (استمارة الاستبانة) ومن خلال توزيع (300) استمارة على عينة عشوائية من العاملين في الجامعة المبحوثة، اعتمد منها (199) استمارة جاهزة لاختبارها عبر البرنامج الاحصائي (SPSS V.26) وادواته المتنوعة وهي: (الثبات، والاتساق الداخلي، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الارتباط، ومعامل الانحدار الخطي)، وخلصت الباحثة جهودها بجملة من الاستنتاجات وجاء ابرزها بإمكانية اعتماد ابعاد القيادة المستنيرة كمدخل حيوي في تحقيق التمكين النفسي للعاملين، وبالشكل الذي يؤدي إلى الارتقاء بالجوانب النفسية في مكان العمل، ومن ثم تحسين مستويات الاداء الوظيفي في الجامعة المبحوثة، وحددت اهم المقترحات بالعمل على تحسين واقع الابعاد الداعمة للقيادة المستنيرة وعدها مدخلاً نحو دعم الجوانب النفسية للعاملين، وذلك عبر قدرة القائد على التصرف بما هو مناسب، ومن ثم السعي نحو تطوير الانشطة والمهام والعاملين وبمنطلقات خادمة، والمقترنة بمواكبة التغيرات والتطورات، وبرؤية شاملة وبمنظومة اتصالات متفاعلة في مكان العمل.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستنيرة، التمكين النفسي للعاملين.

المقدمة:

إن نجاح المنظمات بالقيام بتنفيذ أنشطتها هو نتيجة لجهود كل من القادة والعاملين في مكان العمل لأنهم شركاء في تحقيق النجاح، والعاملون يحتاجون بشكل مستمر إلى الدعم والتوجيه، وهذا يستلزم وجود قيادات قادرة على تولي مهام المنظمات ومن ثم القيام بالادوار التي تشجع العاملين بكفاءة وفاعلية، لذا فإن القيادة المستنيرة في الوقت الحالي باتت بمثابة التوجه الذي يتضمن مجموعة من الابعاد والادوار والتي تعبر عن قدرات وإمكانيات القائد في وضع رؤية واضحة للمنظمة، وذلك يتم من خلال التخطيط السليم، والعمل الكفاء، والتنفيذ الصحيح والإشراف الجيد، ومن أجل تجاوز الوضع الحالي والمتوقع لتحقيق تلك الرؤية في المستقبل، تستطيع القيادة المستنيرة أن تحقق نتائج ومخرجات أكبر وأفضل من خلال ابعادها المتنوعة وهي القُدوة، والمطور، والخدم، والمغير، والرؤيوي، والمتصل (Rahman, 2022, 65)، كما في العقود القليلة الماضية، قادت مجموعة معقدة من الضغوط الاجتماعية والاقتصادية، والمنافسة الاقتصادية العالمية المتزايدة والتقدم التكنولوجي والتحول إلى الاقتصاد الموجه نحو الخدمات، المنظمات على التحول نحو هياكل أكثر لامركزية تعمل على تشجيع العاملين على اتخاذ على المزيد من المسؤوليات، ويمكن أن تكون القيادة محركاً مهماً لنجاح المنظمات المتمكنة (Dewettinck & Ameijde, 2011, 825)، ومع

تطور علم النفس الإيجابي، يسعى القادة المستنبرون إلى تعزيز مستوى الفهم بشأن كيفية تأثير بناء وتحفيز العقلية الإيجابية داخل المنظمة وكيفية فهم احتياجات العاملين، فضلاً عن أهمية الثقافة القيادية التي تعبر العاملين رأس مال بشري يستحق الرعاية والثقة والاحترام (Millick, 2009, 2).

وعلى هذا الأساس يتجه البحث نحو تشخيص الواقع الفعلي لأبعاد القيادة المستنيرة والتمكين النفسي للعاملين، ومن ثم تحديد علاقة (الارتباط والتأثير) بينهما، وبالشكل الذي يسهم في التعرف على مدى إمكانية اعتماد القيادة المستنيرة في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في رئاسة جامعة الموصل، ولتحقيق ذلك توجهت الباحثة نحو تقسيم البحث إلى العديد من المحاور، وهي: الأول منهجية للبحث، واهتم الثاني بعرض المفاهيم والأساسيات في الجانب النظري، وتطرق الثالث للجانب العملي، واختص الرابع بالاستنتاجات والمقترحات.

المحور الأول: منهجية للبحث

تعرض منهجية البحث العديد من الفقرات الرئيسة وما تتضمنه من فقرات فرعية ذات العلاقة بالاطار العملي، والتي بدورها تسهم في تحديد دور القيادة المستنيرة في التمكين النفسي للعاملين، وكالاتي:

أولاً: مشكلة البحث:

تتطلب مشكلة البحث الحالي من خلال تغير المشهد التنظيمي وخاصةً منذ بداية القرن الحادي والعشرين، إذ إن التقدم في التكنولوجيا والسوق العالمية، والاقتصاد، والعديد من العوامل الأخرى تطلبت من المنظمات أن تكون أصغر حجماً، وجعل الأبعاد أكثر فعالية من حيث التكلفة، والاقتراب من مستفيديها، لتكون أكثر كفاءة في التعامل مع تحديات البيئة الحالية والحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق، لذا فإن أكثر ما تحتاجه المنظمات هو النظر إلى ما هو أبعد من مجال الأبعاد التوجيهية التقليدية والتطبيق المحدود لها، وإنما تتطلب هذه المرحلة التركيز على العاملين بوصفهم الأصول الأكثر قيمة، فضلاً عن كونهم مستودع المعرفة والمهارات والقدرات التي لا يمكن للمنافسين تقليدها، وهذا هو السبب الرئيسي وراء رغبة جميع المنظمات في تمكين العاملين، فقد تبنت اليوم أكثر من (70%) من المنظمات نوعاً ما من مبادرات التمكين جوانبه النفسية لدى العاملين (Tetik, 2016, 233-234).

في الوقت الحاضر بات مفهوم التمكين النفسي وبنيته معترفاً به من قبل معظم الباحثين، وإن البنية المفاهيمية للتمكين النفسي تقترح بأنه مزيج من أربعة مكونات معرفية تتجسد في أهمية العمل والكفاءة والاستقلالية والتأثير، ففي السنوات القليلة الماضية، شهد التعليم العالي مرحلة انتقالية على عدة أبعاد منها: (مستويات الرسوم الدراسية، وتكوين أعضاء هيئة التدريس، وتخصيص النفقات، وطرق التدريس، والتكنولوجيا، والتوسع في الحجم، وزيادة التدويل، والتأكيد المتزايد على إمكانية تطبيق العمل الأكاديمي، والتأثير المتزايد للقيادة)، والتي أعادت تشكيل الثقافة الجامعية (Meng & Sun, 2019, 984).

واستناداً إلى الطروحات الفكرية اعلاه، فضلاً عن اطلاع الباحثة على مجريات العمل في الجامعة المبحوثة، خلصت جهودها بشأن المشكلة الميدانية من خلال ان المنظمات التعليمية في البيئة العراقية وخاصةً في (رئاسة جامعة الموصل) تسعى بشكل حثيث نحو مواكبة الحالات الديناميكية لبيئة العمل، والانفتاح الذي تشهده على المستوى الاجتماعي والثقافي والمعرفي وتأثيراتها المستمرة على العاملين وخاصةً فيما يتعلق بالجوانب النفسية، لذا استلزم الامر من قياداتها الانتباه الى ضرورة استحضار الاستنارة في مكان العمل بقصد تحقيق التمكين النفسي للعاملين، وبما يساعد جميع اطراف العمل على تحقق الاهداف على المستوى الفردي وحتى المنظمي، وبموجب

- ذلك قامت الباحثة بإثارة التساؤل الرئيس الآتي: (ما العلاقة بين ابعاد القيادة المستتيرة والتمكين النفسي للعاملين على مستوى الجامعة المبحوث عنها؟)، وتفرع عنه التساؤلات البحثية، الآتية:
1. ما مدى توافر القيادة المستتيرة والتمكين النفسي للعاملين في الجامعة المبحوثة، بدلالة الابعاد الدالة عليها؟
 2. هل ترتبط ابعاد القيادة المستتيرة ارتباطاً معنوياً في التمكين النفسي للعاملين في الجامعة المبحوث عنها؟
 3. هل تؤثر ابعاد القيادة المستتيرة تأثيراً معنوياً في التمكين النفسي للعاملين في الجامعة المبحوث عنها؟

ثانياً: أهمية البحث:

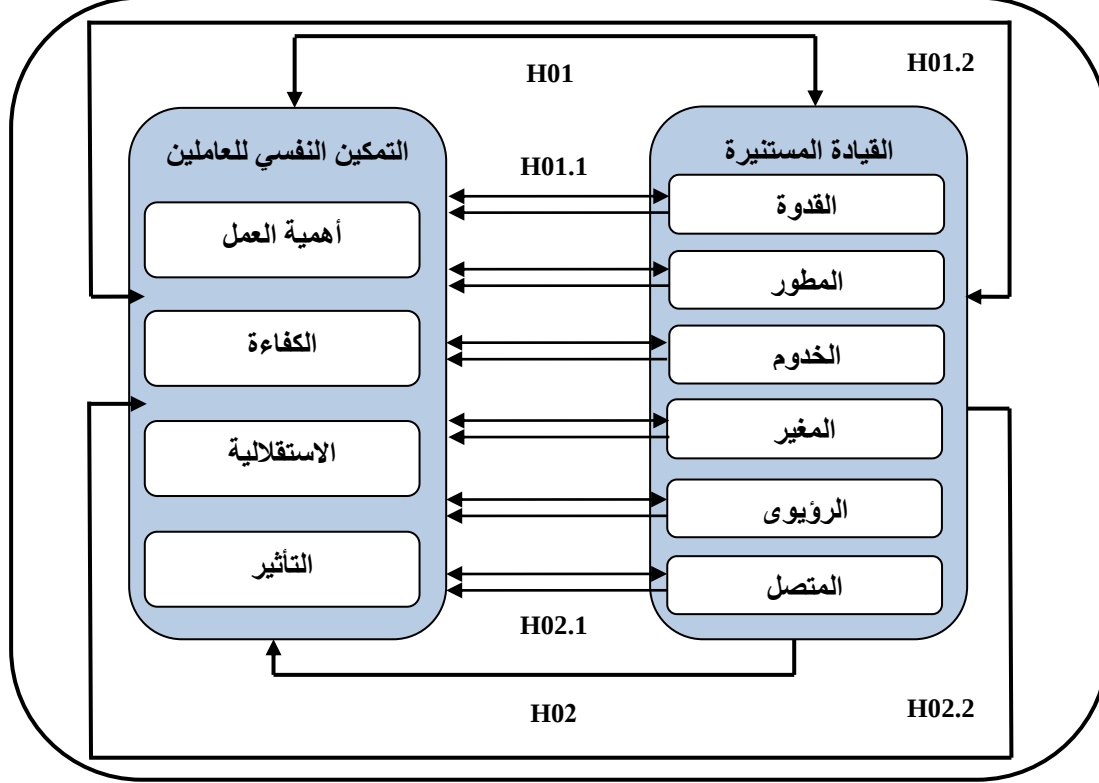
1. دعم الجهود المعرفية في التخصصات الادارية وتحديداً في الموارد البشرية وادارة المنظمة وذلك من خلال تسليط الضوء على مجموعة من المفاهيم والاساسيات النظرية عن القيادة المستتيرة والتمكين النفسي للعاملين بوصفهما متغيرات حيوية وقيمة، وبالاستفادة من طروحات الباحثين في هذا المجال، ومن ثم تقديم الاسهامات البسيطة عن هذه المتغيرات.
2. السعي نحو توجيه انتباه القيادات في (رئاسة جامعة الموصل) نحو متغيرات البحث (القيادة المستتيرة، والتمكين النفسي للعاملين)، فضلاً عن توجه الباحثة نحو مساعدة الجامعة المبحوثة باستحضار الاستشارة في مكان العمل ومن ثم توجيهها نحو دعم العاملين نفسياً، وبالشكل الذي يسهم في الارتقاء بهذه الجامعة وتعزيز مكانتها القيمة واسهاماتها الحيوية من حيث الجوانب الادارية والتنظيمية والمجتمعية.
3. الندرة التي تمكنت الباحثة من تحديدها بخصوص قلة الدراسات والابحاث التي ركزت على موضوع القيادة المستتيرة والتمكين النفسي للعاملين ضمن دراسة واحدة وخاصة في البيئة العراقية وتحديداً في الجامعة المبحوثة.

ثالثاً: أهداف البحث:

- استناداً على ما متاح في مشكلة البحث توجهاته المتعددة، يمكن تحديد العديد من الاهداف التي يتوجب تحقيقها نظرياً وعملياً، كالاتي:
1. بلورة أطر فكرية نظرية عن موضوع (القيادة المستتيرة، والتمكين النفسي للعاملين) عبر استحضار ابرز الجهود المعرفية في هذا المجال، وبما يمكن الباحثة من اقرار الاطار النظري وفقراته الرئيسة والفرعية وبرؤية فلسفية.
 2. تقييم مستوى توافر متغيرات البحث القيادة المستتيرة بأبعادها والتمكين النفسي للعاملين بأبعاده في الجامعة المبحوثة.
 3. التعرف على العلاقة بين القيادة المستتيرة والتمكين النفسي للعاملين بدلالة ابعادهما في الجامعة المبحوثة، وذلك من خلال قياس علاقة الارتباط والتأثير بينهما.
 4. عرض وتحليل وتفسير النتائج الخاصة بالتحليل الاحصائي بقصد الخروج بالعديد من الاستنتاجات النظرية وحتى الميدانية، ومن ثم بيان مجموعة من المقترحات واليات التنفيذ الخاصة بها، وبالشكل الذي يعزز من جهود الجامعة المبحوثة في تبني الاستشارة في مكان العمل وتوجيهها نحو كيفية دعم العاملين نفسياً، وبالتالي الارتقاء ببقية العمل بمستوياته الفردية والمنظمية.

رابعاً: مخطط البحث الفرضي:

قامت الباحثة ببناء المخطط الفرضي للبحث بالتطرق للمتغيرات المستقلة والمعتمدة (القيادة المستتيرة، التمكين النفسي للعاملين)، وكالاتي:



الشكل (1): مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثة.

خامساً: فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الأولى (H01): ترتبط ابعاد القيادة المستتيرة والتمكين النفسي للعاملين ارتباطاً معنوياً على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة، ويتفرع منها الاتي:
 - أ. الفرضية الفرعية الأولى (H01.1): ترتبط ابعاد القيادة المستتيرة واجمالي ابعاد التمكين النفسي للعاملين ارتباطاً معنوياً في الجامعة المبحوثة عنها.
 - ب. الفرضية الفرعية الثانية (H01.2): ترتبط اجمالي ابعاد القيادة المستتيرة وأبعاد التمكين النفسي للعاملين ارتباطاً معنوياً في الجامعة المبحوثة عنها.
2. الفرضية الرئيسية الثانية (H02): تؤثر ابعاد القيادة المستتيرة تأثيراً معنوياً في التمكين النفسي للعاملين على المستوى الكلي في الجامعة المبحوثة عنها ويتفرع منها الاتي:
 - أ. الفرضية الفرعية الأولى (H02.1): تؤثر ابعاد القيادة المستتيرة (منفردة) تأثيراً معنوياً في أبعاد التمكين النفسي للعاملين (مجتمعة) في الجامعة المبحوثة عنها.
 - ب. الفرضية الفرعية الثانية (H02.2): تؤثر ابعاد القيادة المستتيرة (مجتمعة) تأثيراً معنوياً في أبعاد التمكين النفسي للعاملين (منفردة) في الجامعة المبحوثة عنها.

سادساً: منهج البحث

استندت الباحثة على (المنهج الوصفي التحليلي) بوصفه من المناهج التي تتناسب مع توجهات البحث الحالي واهدافه النظرية والعملية، وبقصد جمع البيانات، ومن ثم ادارتها من حيث تبويبها وترميزها ليتم تحليلها واختبارها احصائياً، وبالتالي احتواء توجهات البحث الحالي.

سابعاً: مجتمع البحث وطريقة تحديد عينته

تمحور مجتمع البحث الحالي بالعاملين في رئاسة جامعة الموصل وبمختلف المستويات والعناوين الوظيفية، وقبل البدء بتوزيع اداة القياس يتوجب تحديد حجم العينة المناسب فقد عمدت الباحثة الى الاستفادة من المواقع الالكترونية وهو: (<https://www.qualtrics.com/blog/calculating-sample-size/>)، وبعد ادخال حجم المجتمع الكلي وعددهم ما يقارب (350) فرداً، حدد الموقع حجم العينة (184) فرداً كأقل عينة ممكن اعتمادها، وبهذا قامت الباحثة بتوزيع (300) استمارة على عينة عشوائية من العاملين فيها، وتم استرجاع (205) استمارة، ليتم اعتماد (199) استمارة صالحة لاختبارها احصائياً، وهذا العدد من الاستمارات اكثر مما هو محدد، ويعني ذلك امكانية اجراء الجانب الاحصائي.

ثامناً: حدود البحث

1. الحدود الزمانية: فترة الانجاز وهي من (2024/5/28) لغاية (2024/8/29).
2. الحدود المكانية: جامعة الموصل/ رئاسة جامعة الموصل.
3. الحدود البشرية: (عينة عشوائية) من العاملين في الجامعة المبحوثة.
4. الحدود العلمية: ابعاد القيادة المستنيرة والتمكين النفسي للعاملين.

تاسعاً: أساليب جمع البيانات

1. الجانب النظري: تم تغطيته من المصادر العلمية المتاحة (العربية والأجنبية)، وبرؤية فلسفية وتحليلية إثرائيه من شأنها ان تقدم إضافات علمية بسطيه في هذا المجال.
2. الجانب العملي: تم اقراره بالاعتماد على (استمارة الاستبانة) والتي تم اعدادها من خلال الاستفادة من بعض المصادر العملية المهمة، فضلاً عن قيام الباحثة بإجراء بعض التعديلات على العديد من التساؤلات والفقرات، وباستخدام بدائل المقاييس الخماسي في (Likert) (اتفق بشدة، اتفق، اتفق نوعاً ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وبالأوزان الآتية: (1،2،3،4،5) على التوالي، وكما جاء ذلك في الملحق (1)، والجدول (1)، الاتي:

الجدول (1): فقرات أداة القياس (استمارة الاستبانة)

ت	المتغيرات	الابعاد	تسلسل الفقرات	مصادر المقياس
1.	البيانات الشخصية للأفراد المبحوثين	الجنس، العمر التحصيل الدراسي سنوات الخدمة الوظيفية	-----	الباحثة
2.	ابعاد القيادة المستنيرة	القنوة	(X1-X4)	(Andacao, 2017) (كشكوشة، 2021) (Rahman, 2022)
		المطور	(X5-X8)	
		الخدوم	(X9-X12)	
		المغير	(X13-X16)	
		الرؤيوي	(X17-X20)	
		المتصل	(X21-X24)	
3.	ابعاد التمكين النفسي	الاهمية	(X25-X28)	(Tariq, 2021)

Jácome & Chi6n,) (2022 (Oliveira1, et al., 2023)	(X29-X32)	الكفاءة	للعاملين
	(X33-X36)	الاستقلالية	
	(X37-X40)	التأثير	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر أعلاه.

عاشراً: اختبار أداة البحث

1. الحيادية: ركزت الباحثة على الاهتمام بطريقة التعامل مع الافراد المبحوثين بالابتعاد عن الآتي: (التأثير، وعدم التدخل، وإتاحة الوقت، ومنحهم الحرية) لتحديد واقع المتغيرات.
2. الاتساق الداخلي: يحدد قوة وطبيعة الارتباط بين التساؤلات في أداة القياس بالاستناد الى القيمة المطلقة للوسط الحسابي) وتسمى (Mean) للارتباطات، والتي يجب ان تكون اكبر من قيمة (0.3)، وبهذا فقد جاءت جميع القيم اكبر من (0.3)، وتعني هذه القيم وجود الاتساق الداخلي بين الفقرات المتضمنة في أداة القياس، وكما في الجدول (2)، الآتي:

الارتباطات بين المتغيرات Inter-Item Correlations					
N of Items	Variance	Maximum	Minimum	Mean	المتغيرات الرئيسية
24	0.744	5	1	0.528	ابعاد القيادة المستتيرة
16	0.451	5	1	0.617	ابعاد التمكين النفسي للعاملين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (البرنامج الإحصائي SPSS).

3. الثبات: استخدام معامل (Cronbach Alpha) لمعرفة مدى وجود الثبات في أداة القياس على مستوى الأبعاد، والتي حددت بما لا يقل عن نسبة (60%)، أما فيما يتعلق بالمتغيرات مجتمعة استخدام معامل (الفا الطيقي) وبالتقسيم الآتي: (القيم العالية المستوى): تكون هذه القيم أكثر من (70%)، (القيم المتوسطة المدى): تكون هذه القيم ما بين (40%-70%)، (القيم المنخفضة المستوى): تكون هذه القيم أقل من (40%)، وكما في طروحات (الفقي، 2021، 21).

الجدول (3): اختبار (معامل الفا) بشأن ثبات الأداة

المتغيرات	الابعاد	تسلسل الفقرات	معامل كرونباخ الفا على مستوى الأبعاد	معامل الفا الطيقي لكل متغير
ابعاد القيادة المستتيرة	القوة	(X1-X4)	0.957	0.915
	المطور	(X5-X8)	0.948	
	الخدم	(X9-X12)	0.944	
	المغير	(X13-X16)	0.964	
	الرؤيوي	(X17-X20)	0.954	
	المتصل	(X21-X24)	0.926	
ابعاد التمكين النفسي للعاملين	الأهمية	(X25-X28)	0.927	0.899
	الكفاءة	(X29-X32)	0.948	
	الاستقلالية	(X33-X36)	0.913	
	التأثير	(X37-X40)	0.902	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات (البرنامج الإحصائي SPSS).

الحادي عشر: أدوات التحليل والمعالجة الإحصائية

استخدام ادوات البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) لتحديد الواقع الفعلي للمتغيرات المستقلة والمعتمدة، فضلاً عن تحديد طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بينهما، وكالاتي:

1. النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الاختلاف، ونسبة الاستجابة، لوصف وتشخيص المتغيرات في الجامعة المبحوثة.
2. معامل الارتباط للوقوف على طبيعة وقوة ومعنوية علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة في الجامعة المبحوثة، فضلاً عن معامل الانحدار الخطي لقياس التأثير المعنوي للمتغير المستقل في المتغير المعتمد وعلى المستوى (الجزئي، الكلي) في الجامعة المبحوثة.

المحور الثاني: الجانب النظري

يتضمن المحور الثاني الجوانب النظرية من حيث المفاهيم والاساسيات لمتغيراته (ابعاد القيادة المستنيرة، ابعاد التمكين النفسي للعاملين)، وكالاتي:

أولاً: القيادة المستنيرة: رؤية نظرية

يتصف العصر الحالي بالتعقيد والتغيير المتزايدين باستمرار، ومن هنا باتت أهمية القيادة في العمل المنظمي غير مسبقة ومع ذلك، فقد تطورت القيادة كمجال ببطء شديد، وظلت في حالة من الارتباك لعقود من الزمن وإن معظم نظريات القيادة وفي محاولتها الأولية تحتوي على ضعف مفاهيمي ونقص في الدعم التجريبي، وتعد القيادة إحدى الظواهر الأكثر ملاحظة والأقل فهماً منذ ظهورها مما استدعى زيادة الاهتمام بها (Mays, 2008, 1)، وبناءً لما يشهده العصر الحالي بالعديد من التغييرات وفي شتى المجالات نجد ان المنظمات تعمل في بيئة تتميز بعدم الاستقرار، مما يعد ذلك تحدياً كبيراً لمواجهة المنافسة، الامر الذي يستدعي وجود قادة قادرين على التعامل مع هذه التحديات واعادة النظر في الانماط القيادية وتبني المفاهيم الادارية الحديثة ومن هذه الانماط هي القيادة المستنيرة (كشكوشة، 2021، 57-58)، وبموجب ذلك ظهر مصطلح القيادة المستنيرة لأول مرة في بداية التسعينيات وتحديداً في عام (1990)، وتم تفسيره في بداية الامر في مجالات الصحة وبين المحاربين القدامى في الولايات المتحدة وكما جاء ذلك في طروحات (Zair & Ibrahim, 2024, 1571).

وتستند فلسفة القيادة المستنيرة بالدرجة الاساس نحو إطلاق العنان في تعزيز الابداع وطاقات العاملين في المنظمة بقصد تحسين إمكانات تلك المجموعة. فالقائد هنا هو أكثر من مجرد قائد ومدير يدعو الأعضاء للمساعدة في عملية توجيه ورعاية المنظمة وعاملها. وانما يركز على يعزز التواصل والتعلم والابتكار والتمكين للجميع ويعمل دائماً بنزاهة واحترافية في العمل المنظمي (Harolds, 2004, 338)، وتطرق العديد من الباحثين لمفهوم القيادة المستنيرة بانها توجهات ادارية نحو تعبئة والهام العاملين وبالشكل الذي يؤدي الى تعزيز الصحة في مكان العمل، وبما يؤهلهم لمواجهة التحديات والضغوط مثلما تعمل على معالجة الفوضى التنظيمية (Mitroff & Kilmann, 2021, 76)، كما عرفت بانها الاهتمام بالعاملين من حيث الرعاية والتشجيع، وبما يجعلهم منفتحين ومبدعين ومبتكرين ويجدون ما يلزم لتحقيق أهدافهم المشتركة وبلوغ الرؤية وتعزيز الالتزام في مكان العمل (Burns, 2009, 40).

وتعرف الباحثة القيادة المستنيرة بانها مجموعة من التوجهات الهادفة إلى إحداث التأثير الإيجابي في مكان العمل من حيث توجيه قدرتها نحو إقرار حالة من التمكين والدعم والتفاعل والخدمة الموجهة نحو العاملين، ومن ثم القيام بالتغيير والتطوير، وبما يسهم في إمكانية تعزيز مقدرات الموارد البشرية.

وتأتي أهمية القيادة المستنيرة من خلال تحقيقها العديد من الايجابيات والتي يمكن ان تتمحور في الآتي: (عبدالله، 2019، 199-200)

1. الثقة في السمعة بمعنى التحول من الثقة بالشخص الذي يقود المنظمة الى الثقة في المنظمة نفسها ومن ثم تشكيل الاجراءات التي يتخذها القادة في المنظمات.
 2. تطوير المواهب من خلال استقطاب القادة المرموقين والقائمين على القيم والمحتفظين بالمواهب العليا في مكان العمل.
 3. الميزة التنافسية وتحقيقها من خلال قيادة الظروف اللازمة لبلوغ الابتكار المستدام وتحقيق النجاح والازدهار على المدى البعيد.
 4. الهام وتدريب وتشجيع وترشيد العاملين في ان واحد والتأكيد على انه من الفريق ويعملون كفريق بدلاً من التركيز على المفهوم الاوسع لتعريف الادوار.
 5. التشجيع على الابداع والابتكار واعطاء الفرص للقيام بما هو جديد واحداث التغيير ومن ثم بناء علاقات عمل ايجابية وغرس ثقافة التعاون.
 6. التعاطف مع المنظمة من خلال توليد الافكار لدى العاملين بضرورة تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- وتتفق الباحثة مع ما جاء اعلاه بخصوص اهمية القيادة المستنيرة في مكان العمل،** وتضيف الى ذلك ان من اهم الايجابيات التي تحققها القيادة المستنيرة هو ما يتعلق بتمكين العاملين وخاصة فيما يتعلق بالجوانب النفسية بحيث تتمكن القيادة المستنيرة من تجنيد ابعادها لصالح تحقيق الشعور بأهمية العمل المنظمي وبالشكل الذي يحقق الكفاءة والاستقلالية في اداة المهام وبالتالي القدرة على التأثير في مجريات العمل المنظمي.
- ويمكن تفعيل ابعاد القيادة المستنيرة من خلال وجود العديد من المتطلبات التي يتوجب الاهتمام بها وكما جاء ذلك بطروحات (Millick, 2009, 6)، وكالاتي:
1. الاستحواذ: لتحقيق الاستنارة في مكان العمل يتوجب استخدام نظام المكافآت ومن ثم ربطه به بشكل وثيق مع الاداء الوظيفي.
 2. الاعتماد المتبادل والتعاون: يمكن للقيادة العمل على تطوير ثقافة الاعتماد المتبادل التعاون بين زملاء العمل، وتعزيز العمل الجماعي، وتشجيع أفضل الممارسات في مكان العمل.
 3. الفهم: يعمل للقيادة على استخدام تصميم الوظائف لمنح العاملين تميزاً وأدواراً مهمة في المنظمة ذات معنى تعزز مستوى الشعور بالمساهمة في تحقيق الاهداف التنظيمية.
 4. الدفاع: يركز القادة على استخدام إدارة الأداء وتخصيص الموارد والعمليات لزيادة الشفافية في جميع العمليات، والتأكيد على العدالة، وبناء الثقة في منح المكافآت والتكليفات والتقدير.
 - وفي ذات الصدد تتعدد المبادئ التي تركز عليها القيادة المستنيرة في مكان العمل والتي يمكن ان تندرج في الآتي: (Lambe, 2011, 4-6)
 1. مبدأ الاهتمام: قدرة القائد على تركيز طاقته والوعي بالأشياء التي يركز عليها.
 2. مبدأ الامتنان: قدرة القائد على إظهار الامتنان والتقدير لنفسه والآخرين والمجتمع.
 3. مبدأ المنظور الشمولي: قدرة القائد على رؤية الكل على أنه أكبر من مجموع أجزائه.
 4. مبدأ النية: قدرة القائد على تقديم الاستفادة لجميع الاطراف في مكان العمل.
 5. مبدأ الانفتاح: قدرة القائد على الانفتاح على الأفكار والأشخاص بقصد تعزيز الابداع.
 6. مبدأ الثقة: قدرة القائد على الثقة بالنفس وبالآخرين.
 7. مبدأ الهدايا والمواهب الفريدة: قدرة القائد على تقدير الاختلافات والاعتراف بالمواهب.
 8. مبدأ النمو: قدرة القائد على التركيز نحو فكرة أن كل تجربة هي فرصة للنمو.
- واما بشأن عملية قياس ابعاد القيادة المستنيرة فقد تطلب الامر من الباحثة الوقوف على العديد من الطروحات بقصد اختيار الافضل منها والاقرب لتوجيهات البحث الحالي وبما يتناسب مع الجامعة المبحوثة، وتم الاعتماد على الطروحات الآتية: (Andacao, 2017, 24)، (كشكوشة، 2021، 60-62)، (Rahman, 2022, 67)، (عبدالله، وكامل، 2023، 77-79)، (عليوي، وآخرون، 2023، 1026-1028)

1. **القائد القدوة:** ان القدوة تعني مجموعة من المهارات والسلوكيات التي من الممكن ان تؤثر في عمل الآخرين، ويتمثل هذا النوع من القادة في مكان العمل بوصفه مصدر ونموذج يقتدى ويحتذى به من خلال قدرته على استعراض قوته الشخصية في مواجهة المشاكل والصراعات، فضلاً عن امتلاكه القدرة والمعرفة والرغبة في تحقيق الاشياء في التحسين والقيام بعمل افضل في جميع الاوقات، كما ان القائد القدوة هو الشخص الذي يظهر التزاماً عالياً بأخلاقيات الاعمال من حيث (الاستقامة، والاخلاص، والمبادرة)، والاعتراف بمساهمة كل فرد في المنظمة ويمنحونه الثناء والتقدير.
2. **القائد المطور:** ان التطوير عملية استراتيجية تهدف الى القيام بتغييرات جذرية لنقل المنظمة من الوضع الحالي الى تحقيق الرؤية المستقبلية بما يجعلها في الصدارة، اذ يقوم القائد بتطوير المنظمة من خلال القرارات القيادية التي يمكن ان تبدأ من تحسين اساليب العمل وتبسيط الاجراءات والمرونة الكافية لمواجهة المشاكل والصعوبات وضمان تحسين الجودة، كما يعد القائد المطور بمثابة قادة مطورون بطبيعتهم لانهم يسعون دائماً الى توفير الظروف الملائمة لتشجيع العاملين نحو توليد الافكار والمقترحات الجديدة ومشاركتها وتطويرها.
3. **القائد الخدم:** يلبي هذا النوع من القادة في مكان العمل الاحتياجات النفسية والبشرية الفطرية لدى العاملين من حيث (الاستقلالية، والكفاءة، والارتباط) كوسيلة لتعزيز مشاعر تحقيق الذات بين العاملين، كما اشارت الدراسات الى ان القائد الخدم هو الذي يعمل على اساس خدمة الآخرين ولهذا يعد من انماط القيادة الديمقراطية لأنه يلبي جميع احتياجات العاملين وتعزيز الانتماء والمشاركة وهذا النوع من القادة يتمتع بالاستقامة والعطاء ويدعم القيم الايجابية، وبالتالي الدفاع عن حقوق العاملين واخراج افضل ما لديهم من مواهب وقدرات وتجيعهم على تحقيق اهدافهم الشخصية والعملية.
4. **القائد المغير:** تتلاحق التغييرات التي تواجه المنظمات بسرعة هائلة في الزمن القريب وذلك الى الحد الذي اصبح معه التغيير هو الاساس، بينما الاستقرار عملية محددة بفترة زمنية تمهيداً لعملية تغيير اخرى، والتحدي الاساس للقادة لمواجهة التغيير الذي بات ضرورة عصرية للاستمرار والبقاء، كما تتطلب عملية التغيير ادارتها بطريقة فعالة وذلك من خلال وجود قادة التغيير الذين يمكنهم قيادة فريق لديه الشجاعة لدفع التغيير بشكل صحيح في النظام الحالي، ونظراً لان التغيير عملية تحول فان يجب على وكلاء التغيير قيادة استجابة تدعم التغيير من اصحاب المصلحة، ولهذا يتطلب تغيير السلوكيات ومشاركة العاملين ومساعدتهم في التعامل بالصعوبات في مكان العمل.
5. **القائد الرويوي:** ان احد الصفات الاساسية للقيادة الناجحة ان تتميز برؤيا تضمن لها مكانة في المستقبل، وبالتالي هو يضع رؤية واضحة للمنظمة والتي تعمل على ايجاد بيئة تنظيمية تتوافق مع متطلبات المستقبل، والقائد ذو الرؤية يحدث العاملين دائماً عن المستقبل بتفاؤل ويغرس لديهم الثقة، ويتميز هذا النوع من القيادة بالقدرة على ادراك المستقبل بوضوح ودقة وادراك التحديات مع العاملين وامتلاك البصيرة، ومن ثم تقديم العديد من المهارات التي تضمن تحقيق التواصل الفعال وادارة العلاقات داخل المنظمة من اجل نقل رؤيته للآخرين وجعلهم اكثر تفهماً والتزاماً بتحقيقها.
6. **القائد المتصل:** يمثل الاتصال الفاعل احد الادوار والقدرات القيادية الاساسية اللازمة لتطوير مناهات عمل ايجابية ومشجعة على الاداء الكفوء والفاعل، كما تتمثل القيادة بطبيعتها بالاتصال البشري بقصد تغيير المواقف والسلوكيات لدى العاملين وبما يلبي اهداف واحتياجات المجموعة المشتركة، والقائد المتصل هو القائد الذي يكون على تواصل مع العاملين بالوقت ذاته يكون مرتبط بالهدف المشترك للفريق والمنظمة، وبالتالي يستلزم تبادل الخبرات والمهارات للوصول الى القرارات المستنيرة التي تضمن تحقيق الاهداف.

وترى الباحثة وبموجب ما تقدم ان القيادة المستنيرة تتمثل بالعديد من الابعاد التي من شأنها ان تسهم في توجيه مسارات العمل المنظمي نحو الاهداف الشخصية وحتى العملية، وبالإضافة الى الابعاد المذكورة تضيف الباحثة مجموعة ابعاد فرعية من شأنها دعم هذا الاتجاه ومنها تعزيز فرص التواصل وبشكل واضح وشفاف والتشارك الفعلي بالمعلومات والافكار وبناء بيئة عمل داعمة من خلال التفويض والتمكين ومنحهم الاستقلالية وتشجع المبادرات عبر التركيز على التنمية والنمو الوظيفي والتدريب والتطوير مع اقرار جانب من المرونة والتكيف والاستجابة للتغيرات والعمل على تحقيق المصلحة العامة بقصد الوصول الى التطلعات المستقبلية في العمل المنظمي.

ثانياً: التمكين النفسي للعاملين: رؤية نظرية:

يمكن إرجاع جذور مفهوم التمكين وكيفية ظهوره إلى العديد من نظريات القيادة، ومنها، الدراسات السلوكية للقيادة في ولاية (Ohio) ودراسات القيادة التشاركية والقيادة الداعمة ونظرية (Fiedler's) الطائفة للقيادة،، وخلافاً للتوجهات الأولى للتمكين كعنصر من عناصر تقاسم السلطة، فان التمكين يجب أن يركز على الجانب التحفيزي لتمكين العاملين، كما تم ربط التمكين بدافع المهمة الجوهرية، وبهذا توسع بناء التمكين ليشمل مستوى الفريق من قبل الباحثان (Kirkman & Rosen) بالتركيز على أن الفرق ذات الصلاحيات والاستقلالية العالية تكون فعالة للغاية، مما قد يؤدي إلى النجاح وتحقيق المهام الوظيفية باعتبارها ذات معنى وتأثير أكبر مما يؤدي إلى الدافع الجوهري (Khan, et al., 2020, 1313).

وبهذا وعلى مدى العقدين الماضيين، اخذ موضوع (التمكين) اهتمام العديد من المنظرين التنظيميين والممارسين في العلوم الإدارية لتحقيق المزايا التنافسية، اذ ان التمكين هو وسيلة فعالة لتطوير الموارد البشرية (HR)، كما إنها عملية تعزيز مشاعر الكفاءة الذاتية بين أعضاء المنظمة لاتخاذ قرار مستقل حول كيفية التعامل مع موقف معين، ويؤدي التمكين النفسي إلى بناء مرحلة يتجلى فيها البناء التحفيزي في الإدراك والذي يعكس توجه الفرد العامل نحو أدوار عمله، فضلاً عن ان التمكين يقيس مدى إدراك العاملين أنه مسموح لهم باستخدام مبادراتهم وتوجهاتهم الخاصة في أداء وظائفهم وتبادل الرؤية المشتركة التي تتوقع المنظمة تجسيدها في أهداف مشتركة (Gautam & Ghimire, 2017, 466-467)، وعلى هذا الاساس يمكن ان يعرف التمكين النفسي للعاملين بأنه الفرصة المتاحة للفرد العامل من حيث الاستقلالية والاختيار والمسؤولية والمشاركة في صنع القرار في المنظمات، او انه الدافع الجوهري للمهمة الذي يعكس إحساس الفرد العامل بضبط النفس فيما يتعلق بالمشاركة الفعالة ودوره في مكان العمل (Meng & Sun, 2019, 983)، وعرف بأنه الدافع الجوهري للمهمة وعبر أربعة معارف: المعنى والكفاءة والاستقلالية والتأثير والذي يسمح بتوفير رضا العاملين ومكافآتهم وتعزيز شعورهم بالأمن الوظيفي وفرص النمو، بما يؤثر في البيئة التنظيمية وجودة الحياة العملية والظروف والبيئات المواتية في أماكن العمل (Jose & Mampilly, 2014, 94).

وتعرف الباحثة التمكين النفسي للعاملين بأنه مجموعة من التوجهات الإدارية نحو تحسين بعض الجوانب النفسية لدى العاملين من خلال تفعيل حالة المشاركة بهدف الشعور بالأهمية والكفاءة الذاتية والاستقلالية والقدرة على التأثير في العمل، وبما ينعكس على إمكانية الارتقاء بالأداء على المستوى الفردي والمنظمي.

وتأتي أهمية التمكين النفسي للعاملين من خلال تحقيقها العديد من الايجابيات والتي يمكن ان تتمحور في الآتي: شعور الفرد العامل بأنه قادر على تشكيل دوره وسياق عمله، تعزيز فرص مشاركة العاملين، احتمالية تقليل الإرهاق في مكان العمل، تحسين مستويات الاداء، الميل نحو تقديم جودة خدمة متميزة للمستفيدين، التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكيفية إدارة المعرفة (Rani, et al., 2021, 884)، فضلاً عن تفعيل العديد من التوجهات الإدارية ومنها فكرة الإثراء الوظيفي وزيادة السيطرة على المهام واتخاذ القرار والإدارة التشاركية ومراقبة الجودة الشاملة

والنتمية الفردية وحلقات الجودة، والتخطيط الاستراتيجي وتنوع العمل الجماعي ونظام الأجور والاداء الوظيفي (Solomon, 2021, 6-7).

وتتفق الباحثة مع ما جاء اعلاه بخصوص اهمية التمكين النفسي للعاملين في مكان العمل، وتضيف الى ذلك ان من اهم الايجابيات التي يحققها التمكين النفسي للعاملين هو ما يتعلق بتحسين مستويات الالتزام والشعور بالولاء والانتماء وبالشكل الذي يحسن الرضا الوظيفي المقترن بالابتكار والابداع عبر تقديم الافكار والحلول الجديدة، وكل كل يسهم في تحسين الاداء والانتاجية وبالتالي امكانية استثمار الافضل لراس المال البشري في مكان العمل.

ومن هنا يمكن الوقوف على العديد من المراحل التي يتوجب الانتباه لها عند تطبيق التمكين النفسي للعاملين وذلك من خلال اربع مراحل، وهي:

1. المرحلة الأولى: تشخيص حالات مشاعر العجز والضغط بين العاملين.
 2. المرحلة الثانية: استخدام الاستراتيجيات التمكينية لإزالة الظروف المسؤولة عن العجز.
 3. المرحلة الثالثة: تزويد العاملين بالمعلومات لتعزيز مستويات الكفاءة الذاتية في مكان العمل.
 4. المرحلة الرابعة: شعور العاملين بوجود مستويات جيدة من التمكين لهم في مكان العمل.
 5. المرحلة الخامسة: ملاحظة مجموعة من الآثار السلوكية للتمكين على العاملين.
- واما بشأن عملية قياس التمكين النفسي للعاملين فقد تطلب الامر من الباحثة الوقوف على العديد من الطروحات بقصد اختيار الافضل منها والاقترب لتوجيهات البحث الحالي وبما يتناسب مع الجامعة المبحوثة، وتم الاعتماد على الآتي: (Stander & Rothmann, 2009, 2-3)، (Jose & Mampilly, 2014, 94)، (Dewettinck & Ameijde, 2011, 288)، (2011، 13)، (Avan, et al., 2016, 279-280)، (Tetik, 2021, 325)، (الفتلاوي، ورحيم، 2021، 32-371)

1. **الاهمية:** تنطوي اهمية العمل من خلال قيمة هدف العمل أو الغرض الذي يتم الاستناد عليه فيما يتعلق بالمثل العليا للفرد العامل أو المعايير، فضلاً عن أنها تنطوي على الانسجام بين متطلبات دور العمل ومتطلبات الفرد المعتقدات والقيم والسلوكيات، كما ان العاملين الذين يشعرون بجدية وقيمة العمل وتوافق اهدافهم وقيمهم ومعتقداتهم مع ادوار العمل، فاذا كانت العلاقة بين الطرفين (الفرد العامل، المنظمة) فيها توافق ايجابي فان مهام العمل او الوظيفة تكون ذات قيمة مهمة وتؤدي الى العور بأهمية العمل، كما تتأثر اهمية العمل بثلاث خصائص جوهرية هي تنوع المهارات واكمال العمل واهمية الوظيفة.

2. **الكفاءة:** مستوى ثقة الفرد العامل بقدرته على أداء الأنشطة بمهارة كما انها مشابه لمعتقدات الوكالة أو الإتقان الشخصي أو توقع أداء الجهد، وتعد الكفاءة بانها الدرجة التي يستطيع الفرد العامل من خلالها اداء واجباته الوظيفية بمهارة ونجاح مما يشعرون العاملين بالتفوق الشخصي ويعتقدون بانهم لديهم السرعة في التعلم والنمو ومواجهة التحديات الجديدة في المنظمة، ومن هنا يمكن تعزيز الشعور بالكفاءة من خلال الاشراف الفعال والذي يتحقق عند القيام بالتغذية العكسية للأداء ومن خلال ايجاد بيئة عمل داعمة للابتكار والابداع.

3. **الاستقلالية:** شعور الفرد العامل بالاختيار في بدء أو تنظيم أفعاله أو أنه يعكس في بدء واستمرار سلوكيات وعمليات المتعلقة باتخاذ القرارات بشأن أساليب العمل ومجرياته والجهد، كما انها تعبر عن درجة الحرية التي يتمتع بها الفرد في ادائه وبالشكل الذي يعزز من مستويات المرونة والابتكار والمبادأة ومقاومة الضغوط وضبط النفس، وبالتالي ينعكس مضامين الاستقلالية بوجود العاملين ممن لديهم قدراً من الولاء والالتزام في مكان العمل.

4. **التأثير:** الدرجة التي يمكن بها التأثير على المستوى الاستراتيجي أو الإداري أو التشغيلي النتائج في العمل، وهو عكس العجز المتعلم، فان العاملين الذين يمتلكون الصلاحية يكونون اكثر رضا عن وظائفهم ولديهم احساس متزايد بمختلف التحديات التي تواجههم في بيئة العمل، الامر الذي يزيد من الدافعية الداخلية للفرد والناعبة من الوظيفة ذاتها على عكس شعور الفرد

العامل بانعدام تأثيره على العمل يعني انخفاض الروح المعنوية والشعور بالاغتراب التنظيمي وانخفاض الانتاجية.
 وترى الباحثة ان بالإضافة الى الابعاد المذكورة تضيف الباحثة مجموعة ابعاد فرعية ومنها تفعيل حالات الانتماء والتعاون، فضلاً عن القدرة النفسية في كيفية ادارة الضغوط، وصولاً الى الاهتمام بالإنجاز والتطور الفردي والمنظمي.

المحور الثالث: الجانب العملي

يتضمن المحور الثالث العديد من الفقرات الرئيسية وما تتضمنه من فقرات فرعية ذات العلاقة بالاطار العملي، وكالاتي:

أولاً: وصف الافراد المبحوثين عنهم:

قامت الباحثة بإدراج العديد من الفقرات في اداة القياس (استمارة الاستبانة) بقصد الحصول على المعلومات ذات العلاقة بالافراد المبحوثين، وبما يساعد الباحثة على الوقوف على مدى قدرتهم بالإجابة على اداة القياس، فضلاً عن تشخيص امكانياتهم في تشخيص واقع العمل المنظمي، وكما موضح في معطيات الجدول (4)، وكالاتي:

1. **الجنس:** تبلورت نسبة الاناث (60.30%) قياساً بالذكور والتي جاءت بنسبة (39.70%)، ومن هذه النسب نؤكد على ان الاناث كانت نسبتهم اكبر من الذكور، ومرد ذلك طبيعة الوظائف والمهام في الجامعة المبحوثة لا تتطلب المجهودات الكبيرة وبهذا فان الاناث تتمكن من تأدية العمل في الجامعة المبحوثة.

2. **العمر:** انبثقت النسبة الاكبر في الفئة العمرية (30 – 39 سنة) والتي حققت (34.17%)، تليها الفئة العمرية (40 – 49 سنة) بعد ما حققت (32.66%)، واما في المرتبة الثالثة جاءت الفئة العمرية (50 – 59 سنة) وبنسبة (25.63%)، بينما حققت الفئات الاخرى (أقل من 30 سنة، 60 سنة فأكثر) النسب (7.04%، 0.50%) على التوالي، ومن هذه النسب نؤكد على التنوع الكبير في الفئات العمرية للأفراد المبحوثين، ويمكن القول بان هذه هي انعكاس لحالة طبيعة يتوجب توافرها في مكان العمل.

3. **التحصيل الدراسي:** تحددت النسبة الاكبر في التحصيل الدراسي بشهادة (البكالوريوس) والتي حققت (50.75%)، تليها شهادة (الاعدادية فما دون) بعد ما حققت (17.09%)، واما في المرتبة الثالثة شهادة (الماجستير) وبنسبة (16.58%)، بينما حققت الفئات الاخرى (دبلوم فنيين دبلوم عال، دكتوراه) النسب (8.04%، 7.54%، 0%) على التوالي، ومن هذه النسب نؤكد على التنوع الكبير في الشهادات التي قد حصل عليها للأفراد المبحوثين، ويمكن القول بان هذه الحالة قد تمكن الافراد المبحوثين من الاجابة بدقة على الفقرات وامكانياتهم تحديد الواقع الفعلي في مكان العمل.

4. **سنوات الخدمة الوظيفية:** تجسدت سنوات الخدمة الوظيفية بالعديد من الامور، إذ جاءت النسبة الاكبر هي (10 – 19 سنة) وذلك بنسبة (35.68%)، تليها (أقل من 10 سنوات) وبنسبة (26.63%) ثم (20 – 29 سنة) وبنسبة (25.63%) ومن ثم (30 سنة فأكثر) وبنسبة (12.06%)، ومن هذه النسب نؤكد على ان الغالبية الاكبر من الافراد المبحوثين لديهم سنوات خدمة وظيفية تتجاوز العشر سنوات وبنسبة تبلغ (73.377%)، وهذا يعزز قدرة الافراد المبحوثين في تشخيص الايجابيات والسلبيات في مكان العمل.

الجدول (4): وصف (الأفراد المبحوثين) في الجامعة المبحوثة

ت	الجنس	التكرار	%
1.	ذكر	79	39.70
2.	أنثى	120	60.30
	المجموع	199	% 100

ت	العمر	التكرار	%
1.	أقل من 30 سنة	14	7.04
2.	30 – 39 سنة	68	34.17
3.	40 – 49 سنة	65	32.66
4.	50 – 59 سنة	51	25.63
5.	60 سنة فأكثر	1	0.50
المجموع			
		199	% 100
ت	التحصيل الدراسي	التكرار	%
1.	إعدادية فما دون	34	17.09
2.	دبلوم فني	16	8.04
3.	بكالوريوس	101	50.75
4.	دبلوم عالي	15	7.54
5.	ماجستير	33	16.58
6.	دكتوراه	0	0
المجموع			
		199	% 100
ت	سنوات الخدمة الوظيفية	التكرار	%
1.	أقل من 10 سنوات	53	26.63
2.	10 – 19 سنة	71	35.68
3.	20 – 29 سنة	51	25.63
4.	30 سنة فأكثر	24	12.06
المجموع			
		199	% 100

N =199

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة.

ثانياً: وصف نتائج ابعاد القيادة المستنيرة وتشخيصها:

تعكس المعيطات في الجدول (5) العديد من المؤشرات ذات العلاقة بأبعاد القيادة المستنيرة في الجامعة المبحوثة وفقراتها (X1-X24)، إذ بلغت نسبة الاتفاق بخصوص هذا المتغير (59.58%) وبوسط حسابي (3.213) وانحراف معياري (1.092) وبمعامل اختلاف (31%) ونسبة الاستجابة (73%)، على المستوى الكلي، وهذا يعكس مستوى توافر هذا المتغير في الجامعة المبحوثة، وهناك بعض النتائج الأخرى على المستوى الجزئي، وكالاتي:

حقق بُعد القائد المطور وفقراتها (X5-X8) أعلى نسبة (اتفاق) والتي بلغت (62.93%) وبوسط حسابي (3.698) وانحراف معياري (1.086) وبمعامل اختلاف (29%) ونسبة الاستجابة (74%)، ويفسر ذلك وجود اهتمام لدى القادة في الجامعة المبحوثة بالبحث عن كل ما يحقق الانسجام بين العاملين، فضلاً عن الاهتمام بتحسين المهارات في العمل، ومرد ذلك طبيعة العمل في الجامعة والتي تعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية والتي تكون بحاجة مستمرة لتحقيق الانسجام وتطوير المهارات والذات بما ينعكس على الأهداف التنظيمية.

أما بُعد القائد المغير وفقراتها (X13-X16) حققت أدنى نسبة (اتفاق) والتي بلغت (54.53%) وبوسط حسابي (3.550) وانحراف معياري (1.124) وبمعامل اختلاف (33%) ونسبة الاستجابة (71%)، ويفسر ذلك أن البعد لم يأخذ الاهتمام الكافي بالأبعاد الأخرى، وهذا يستلزم من القادة في الجامعة المبحوثة تعزيز نسبة توافر هذا البعد وخاصةً من خلال السعي نحو معالجة حالات الروتين المعقد باستمرار.

بينما حققت الأبعاد الأخرى وهي (القائد القدوة، القائد الخدم، القائد الرؤيوي، القائد المتصل) نسبة (اتفاق) والتي بلغت (61%، 60.5%، 58.90%، 59.17%) على التوالي، ويمكن القول أن القادة في الجامعة المبحوثة تعتمد الأبعاد المستنيرة، كما يتوجب الأمر الوقوف على مسألة

ان (24.99%) من الافراد المبحوثين اتجهت اجاباتهم نحو حالة الوسطية، وهذا يؤشر عدم حالة من الضعف في مسألة تحديد موقفهم من حيث الايجابية ام السلبية نحو الفقرات.

الجدول (5): نتائج إجابات الأفراد المبحوثين بشأن ابعاد القيادة المستتيرة

نسبة الاستجابة %	معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	بدائل الاستجابة					رقم المتغير	الابعاد
				لا اتفق بشدة	لا اتفق	اتفق نوعاً ما	اتفق	اتفق بشدة		
				%	%	%	%	%		
80	25	0.995	4.00	1.0	5.0	24.6	31.7	37.7	X1	القوة
73	27	1.004	3.67	3.0	9.0	26.6	40.2	21.1	X2	
71	31	1.075	3.57	5.5	9.5	26.1	39.7	19.1	X3	
72	31	1.124	3.59	5.0	11.6	27.1	32.2	24.1	X4	
74	29	1.050	3.708	3.63	8.78	26.1	35.95	25.5	المعدل	المطور
74	32	1.204	3.68	4.5	15.6	19.1	28.6	32.2	X5	
76	26	1.007	3.81	2.5	7.5	24.1	38.2	27.6	X6	
72	31	1.091	3.60	5.0	11.1	24.1	38.7	21.1	X7	
74	27	1.043	3.70	4.5	8.0	22.1	43.2	22.1	X8	الخدمات
74	29	1.086	3.698	4.13	10.55	22.35	37.18	25.75	المعدل	
80	25	1.044	4.00	2.0	7.5	19.6	30.2	40.7	X9	
71	31	1.086	3.54	4.0	14.6	24.1	37.7	19.6	X10	
69	32	1.11	3.43	5.0	17.1	25.1	35.7	17.1	X11	المغير
73	27	1.041	3.66	3.5	9.5	27.1	37.2	22.6	X12	
73	30	1.070	3.658	3.75	12.5	24	35.25	25.25	المعدل	
75	29	1.061	3.77	3.5	6.0	30.7	29.1	30.7	X13	
66	39	1.274	3.32	9.5	19.1	23.1	26.1	22.1	X14	الروبوي
70	31	1.077	3.51	5.0	11.1	31.2	33.7	19.1	X15	
72	31	1.082	3.60	4.0	11.6	27.1	34.7	22.6	X16	
71	33	1.124	3.550	5.5	11.95	28.03	30.90	23.63	المعدل	
73	32	1.161	3.65	5.0	11.6	25.6	28.6	29.1	X17	الموصل
71	31	1.117	3.56	5.5	12.1	24.6	36.7	21.1	X18	
74	30	1.069	3.69	4.0	9.5	24.1	37.7	24.6	X19	
71	31	1.085	3.56	3.5	15.1	23.6	37.2	20.6	X20	
72	31	1.108	3.615	4.5	12.08	24.48	35.05	23.85	المعدل	المعدل العام
75	30	1.122	3.75	2.0	13.6	25.6	25.1	33.7	X21	
72	33	1.197	3.60	5.0	16.1	20.6	30.2	28.1	X22	
73	27	1.042	3.65	4.0	9.5	24.6	40.7	21.1	X23	
73	28	1.030	3.64	3.0	10.1	29.1	35.7	22.1	X24	المعدل العام
73	30	1.098	3.660	3.5	12.33	24.98	32.93	26.25	المعدل	
73	31	1.092	3.213	4.17	11.37	24.99	34.54	25.04	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات (البرنامج الإحصائي SPSS). N = 199

ثالثاً: وصف نتائج ابعاد التمكين النفسي للعاملين وتشخيصها

تعكس المعيطات في الجدول (6) العديد من الامور ذات العلاقة بأبعاد التمكين النفسي للعاملين في الجامعة المبحوثة وفقراتها (X25-X40)، إذ بلغت نسبة الاتفاق بخصوص هذا المتغير

(70.22%) وبوسط حسابي (3.942) وانحراف معياري (0.924) وبمعامل اختلاف (24%) ونسبة الاستجابة (79%)، على المستوى الكلي، وهذا يعكس مستوى توافر هذا المتغير في الجامعة المبحوثة، وهناك بعض النتائج الأخرى على المستوى الجزئي، وكالاتي:
 حقق بعد (الأهمية) وفقراته (X25-X28) أعلى نسبة (اتفاق) والتي بلغت (76.6%) وبوسط حسابي (4.058) وانحراف معياري (0.797) وبمعامل اختلاف (19%) ونسبة الاستجابة (81%)، ويفسر ذلك ان العاملين في الجامعة المبحوثة يهتمون بتأدية المهام والأنشطة في العمل، فضلاً عن حرصهم على تحقيق الاهداف في العمل، ومرد ذلك شعور العاملين بأهمية عملهم في الجامعة المبحوثة.
 اما بعد (الاستقلالية) وفقراته (X33-X36) حقق أدنى نسبة (اتفاق) والتي بلغت (64.56%) وبوسط حسابي (3.785) وانحراف معياري (1.038) وبمعامل اختلاف (27%) ونسبة الاستجابة (76%)، ويفسر ذلك ان هذ البعد لم يأخذ الاهتمام الكافي قياساً بالأبعاد الأخرى، وهذا يستلزم من الجامعة المبحوثة ان تمنح العاملين فيها مستوى اكبر من الاستقلالية في العمل وخاصة فيما يتعلق بقدرتهم على اتخاذ القرارات ذات العلاقة بمهامهم.

بينما حقق الأبعاد الأخرى وهي (الكفاءة، التأثير) نسبة (اتفاق) والتي بلغت (71.46%)، (67.98%) على التوالي، ويمكن القول ان لدى الجامعة المبحوثة التمكين النفسي للعاملين، كما يتوجب الامر الوقوف على مسألة ان (23.14%) من الافراد المبحوثين اتجهت اجاباتهم نحو حالة الوسطية، وهذا يؤشر حالة من الضعف في مسألة تحديد موقفهم من حيث الايجابية ام السلبية نحو الفقرات.

الجدول (6): نتائج اجابات الافراد المبحوثين بشأن ابعاد التمكين النفسي للعاملين

الابعاد	ن.ج. المتغير	بدائل الاستجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	نسبة الاستجابة %
		اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا اتفق	لا اتفق بشدة				
		%	%	%	%	%				
الأهمية	X25	41.7	43.2	14.1	1.0	0	4.26	0.731	16	85
	X26	36.2	45.7	17.6	0.5	0	4.18	0.728	17	84
	X27	24.6	42.2	24.6	7.5	1.0	3.82	0.925	24	76
	X28	27.1	45.7	24.6	2.0	0.5	3.97	0.803	20	79
المعدل		32.4	44.2	20.23	2.75	0.38	4.058	0.797	19	81
الكفاءة	X29	47.2	29.6	19.6	2.5	1.5	4.19	0.932	21	84
	X30	37.7	33.2	22.6	6.5	0	4.02	0.932	23	80
	X31	27.6	42.7	25.1	3.5	1.0	3.92	0.870	23	78
	X32	32.7	36.2	26.6	4.0	0.5	3.96	0.895	23	79
المعدل		36.3	35.43	23.48	4.13	0.75	4.023	0.907	23	80
الاستقلالية	X33	29.6	34.7	20.6	11.1	4.0	3.75	1.118	30	75
	X34	27.6	33.2	25.6	10.1	3.5	3.71	1.084	30	74
	X35	29.1	40.7	24.1	4.0	2.0	3.91	0.933	23	78
	X36	26.6	36.7	26.6	7.0	3.0	3.77	1.018	26	75
المعدل		28.23	36.33	24.23	8.05	3.13	3.785	1.038	27	76
التأثير	X37	32.2	30.2	28.1	6.5	3.0	3.82	1.053	29	76
	X38	28.1	41.7	24.1	5.5	0.5	3.91	0.886	23	78
	X39	26.6	38.2	25.6	7.0	2.5	3.79	0.996	26	76
	X40	38.2	36.7	20.6	4.5	0	4.09	0.875	22	82
المعدل		31.28	36.7	24.6	5.88	1.5	3.903	0.953	25	78
المعدل العام		32.05	38.17	23.14	5.20	1.44	3.942	0.924	24	79

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد مخرجات (البرنامج الإحصائي SPSS). N = 199

ثالثاً: اختبار الفرضيات

1. اختبار معامل الارتباط بين (ابعاد القيادة المستنيرة، التمكين النفسي للعاملين): اعتمدت الباحثة لتحديد الارتباط بين المتغيرات على اختبار معامل الارتباط على المستوى (الكلي، الجزئي)، بتحديد التقديرات التي تتمكن من خلالها تحديد قوة معامل الارتباط وكما حددت في طروحات (دانوك، 2021: 156) وهي: (0-20 ضعيف جداً)، (21-40 ضعيف)، (41-60 متوسط)، (61-80 قوي)، (81-100 قوي جداً). والجدول (7) يعتمد لتوضيح الارتباط بين المتغيرات اجمالي المتغيرات، ويمكن القول وجود علاقة ارتباط (طردية، ومعنوية، وموجبة)، وان معامل الارتباط (0.687)، وبمستوى معنوية (0.000) وان تقدير قوة الارتباط (قوي)، ويعني ذلك ان الجامعة المبحوثة تستطيع ان تعزز من مستويات التمكين النفسي للعاملين وذلك من خلال وجود القيادة المستنيرة، وبالتالي يمكن القول (قبول الفرضية الرئيسية الاولى).

الجدول (7): نتائج الارتباط بين اجمالي المتغيرات

التمكين النفسي للعاملين	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	قوة الارتباط
ابعاد القيادة المستنيرة	0.687	0.000	قوي

المصدر: مخرجات (البرنامج الإحصائي SPSS). $P \leq 0.05$, $N = 199$, $df = 197$.

أما عن علاقة الارتباط بين ابعاد القيادة المستنيرة مع اجمالي التمكين النفسي يمكن عرضها، بالاتي: إذ يعكس الجدول (8) ان كل بُعد جاءت بعلاقة ارتباط (طردية، ومعنوية، وموجبة). وكان ترتيب هذه الابعاد بالاتي: (المتصل، والرؤيوي، والمغير، والقوة، والمطور، والخدم)، بعد تحقيقها معامل ارتباط (0.659، 0.648، 0.634، 0.619، 0.612، 0.592) على التوالي، وبمستوى معنوية (0.000)، وان جميع الابعاد كانت تقديراتها (قوي) الا بُعد (الخدم) جاء تقديرها (متوسط)، ويعني ذلك ان الجامعة المبحوثة تستطيع ان تعزز من مستويات التمكين النفسي للعاملين وذلك من خلال قدرة القيادة على تفعيل الابعاد المستنيرة، وبالتالي يمكن القول (قبول الفرضية الفرعية الاولى في الفرضية الرئيسية الاولى).

الجدول (8): نتائج الارتباط بين ابعاد المتغير المستقل مع اجمالي ابعاد المتغير المعتمد

التمكين النفسي للعاملين	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	قوة الارتباط
ابعاد القيادة المستنيرة			
القوة	0.619	0.000	قوي
المطور	0.612	0.000	قوي
الخدم	0.592	0.000	متوسط
المغير	0.634	0.000	قوي
الرؤيوي	0.648	0.000	قوي
المتصل	0.659	0.000	قوي

المصدر: مخرجات (البرنامج الإحصائي SPSS). $P \leq 0.05$, $N = 199$, $df = 197$.

بينما علاقة الارتباط بين اجمالي ابعاد القيادة المستنيرة وابعاد التمكين النفسي يمكن عرضها، بالاتي: إذ يعكس الجدول (9) ان اجمالي ابعاد القيادة المستنيرة ترتبط بعلاقة ارتباط (طردية، ومعنوية، وموجبة)، مع ابعاد التمكين النفسي للعاملين، وكان ترتيب هذه الابعاد بالاتي: (الاستقلالية، والتأثير، والاهمية، والكفاءة) وان معامل الارتباط هو (0.699، 0.614، 0.569، 0.510) على التوالي، وبمستوى معنوية (0.000)، وان قوة الارتباط جاءت بشكل (متوسط، قوي)، ويعني ذلك ان الجامعة المبحوثة تستطيع ان تعزز من مستويات ابعاد التمكين النفسي للعاملين وذلك

من خلال وجود القيادة المستنيرة، وبالتالي يمكن القول (قبول الفرضية الفرعية الثانية في الفرضية الرئيسية الاولى).

الجدول (9): نتائج الارتباط بين اجمالي ابعاد المتغير المستقل مع ابعاد المتغير المعتمد

التمكين النفسي للعاملين	ابعاد القيادة المستنيرة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	قوة الارتباط
الأهمية	0.569	0.000	متوسط	
الكفاءة	0.510	0.000	متوسط	
الاستقلالية	0.699	0.000	قوي	
التأثير	0.614	0.000	قوي	

المصدر: مخرجات (البرنامج الإحصائي SPSS). $P \leq 0.05$, $N = 199$, $df = 197$

2. اختبار الانحدار الخطي لتأثير (ابعاد القيادة المستنيرة في التمكين النفسي للعاملين):

تهدف الباحثة من خلال اختبار الانحدار الخطي الى التعرف على طبيعة التأثير بين المتغيرات، إذ اعتمدت على اختبار الانحدار الخطي على المستوى (الكلي، الجزئي). والجدول (10) يعتمد لتوضيح الانحدار الخطي بين المتغيرات (مجتمعة). إذ ان قيمة بيتا (0.535) والتي تعكس ان تغيير وحدة واحدة في ابعاد القيادة المستنيرة يؤدي الى تغيير التمكين النفسي للعاملين بنفس القيمة، وان قيمة (F) المحسوبة (175.868) وهي اكبر من القيمة الجدولية لها (3.889) بمستوى معنوية (0.000)، اما قيمة معامل التحديد (R^2) هي (0.472) وهذا يعني ان ابعاد القيادة المستنيرة تفسر ما نسبته (47.2%) من التمكين النفسي للعاملين، وان نسبة (52.8%) هي لمتغيرات لم تكون ضمن النموذج المعتمد في البحث، وبالتالي يمكن القول (قبول الفرضية الرئيسية الثانية).

الجدول (10): نتائج تأثير ابعاد القيادة المستنيرة في التمكين النفسي للعاملين (مجتمعة)

التمكين النفسي للعاملين	التأثير	R^2	F		مستوى المعنوية	التأثير
			المحسوبة	الجدولية		
ابعاد القيادة المستنيرة	B1	B0	0.041	0.535	0.000	معنوي

المصدر: مخرجات (البرنامج الإحصائي SPSS). $P \leq 0.05$, $N = 199$, $df = (1, 197)$

اما عن علاقة تأثير ابعاد القيادة المستنيرة (منفردة) في ابعاد التمكين النفسي (مجتمعة) يمكن عرضها، بالاتي: إذ يعكس الجدول (11) ان قيم (R^2) لك من (القوة، والمطور، والخدم، والمغير، والرؤيوي، والمتصل) هي (0.383، 0.374، 0.351، 0.413، 0.412، 0.038) على التوالي، وهذا يعني ان ابعاد القيادة المستنيرة تفسر نسبة تتراوح بين (35.1% - 41.3%) من التمكين النفسي للعاملين، اما النسبة بين (64.99% - 58.7%) هي لمتغيرات لم تكون ضمن النموذج المعتمد في البحث، بينما تعكس قيم (F) لجميع الابعاد مقبولة النموذج بدلالة مستوى المعنوية (Sig) وهو (0.000)، وبالتالي يمكن القول (قبول الفرضية الفرعية الاولى في الفرضية الرئيسية الثانية).

الجدول (11): نتائج تأثير ابعاد القيادة المستنيرة (منفردة) في التمكين النفسي للعاملين (مجتمعة)

التأثير	مستوى المعنوية	F		R ²	التأثير		التمكين النفسي للعاملين ابعاد القيادة المستنيرة
		الجدولية	المحسوبة		B1	B0	
معنوي	0.000	3.889	122.326	0.383	0.042	0.467	القدوة
معنوي	0.000	3.889	117.906	0.374	0.040	0.439	المطور
معنوي	0.000	3.889	106.416	0.351	0.043	0.447	الخدم
معنوي	0.000	3.889	138.566	0.413	0.036	0.430	المغير
معنوي	0.000	3.889	142.974	0.412	0.037	0.446	الرؤيوي
معنوي	0.000	3.889	151.572	0.435	0.038	0.465	المتصل

المصدر: مخرجات (البرنامج الإحصائي SPSS). $P \leq 0.05$, $N = 199$, $df = (1, 197)$.

بينما تأثير ابعاد القيادة المستنيرة (مجتمعة) وابعاد التمكين النفسي (منفردة) يمكن عرضها، بالاتي: إذ يعكس الجدول (12) ان ابعاد القيادة المستنيرة (مجتمعة) ان قيم (R²) لأبعاد القيادة المستنيرة في ابعاد التمكين النفسي (الأهمية، والكفاءة، والاستقلالية، والتأثير) هي (0.323، 0.260، 0.489، 0.337) على التوالي، وهذا يعني ان ابعاد القيادة المستنيرة تفسر نسبة تتراوح بين (26% - 48.99%) من ابعاد التمكين النفسي للعاملين النسبة بين (74% - 51.1%) هي لمتغيرات لم تكون ضمن النموذج المعتمد في البحث، بينما تعكس قيم (F) لجميع الابعاد مقبولة النموذج بدلالة مستوى المعنوية (Sig) وهو (0.000)، وبالتالي يمكن القول (قبول الفرضية الفرعية الثانية في الفرضية الرئيسة الثانية).

الجدول (12): نتائج تأثير ابعاد القيادة المستنيرة (مجتمعة) في التمكين النفسي للعاملين (منفردة)

التأثير	مستوى المعنوية	F		R ²	التأثير		ابعاد القيادة المستنيرة التمكين النفسي للعاملين
		الجدولية	المحسوبة		B1	B0	
معنوي	0.000	3.889	94.199	0.323	0.043	0.413	الأهمية
معنوي	0.000	3.889	69.379	0.260	0.053	0.443	الكفاءة
معنوي	0.000	3.889	188.647	0.489	0.054	0.739	الاستقلالية
معنوي	0.000	3.889	119.009	0.337	0.050	0.543	التأثير

المصدر: مخرجات (البرنامج الإحصائي SPSS). $P \leq 0.05$, $N = 199$, $df = (1, 197)$.

المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات واليات تنفيذها

يتضمن المحور الرابع العديد من الاستنتاجات النظرية والميدانية، فضلاً عن المقترحات الداعمة للجامعة المبحوثة، فيما يتعلق بتطبيق متغيرات البحث الحالي، وكالاتي:

أولاً: الاستنتاجات

1. الاهتمام الواضح لدى الباحثين في الفكر الاداري بمتغيرات البحث الحالي بوصفها مداخل حيوية، اذ ان اعتماد هذا النوع من المتغيرات في مكان العمل يعد بمثابة عوامل نجاح تحقق القيمة المضافة وبالشكل الذي يسهم في تحقيق الاهداف الفردية والمنظمية.
2. ان العاملين في الجامعة المبحوثة يؤكدون على ان القيادات تمارس مجموعة من الابعاد المستنيرة في مكان العمل وهذا ما افرزته نتائج الوصف والتشخيص للمتغير المستقل.
3. تعتمد القيادات في الجامعة المبحوثة الابعاد المستنيرة من حيث (القدوة، والمطور، والخدم، والمغير، والرؤيوي، والمتصل)، الا ان اكثر الابعاد المعتمدة في مكان العمل هو بُعد (المطور)، وما يدعم ذلك توجه القيادات نحو تحقيق الانسجام بين العاملين وتحسين المهارات،

- اما بُعد (المغير) جاءت كأقل الابعاد توافراً بسبب عدم الاهتمام الكافي بها وخاصة فيما يتعلق بمعالجة حالات الروتين المعقد باستمرار.
4. وجود حالة من الايجابية في الجامعة المبحوثة بخصوص واقع التمكين النفسي للعاملين، وما يدعم ذلك نتائج الوصف والتشخيص للمتغير المعتمد، والتي اكدت على ان العاملين في مكان العمل يشعرون (بأهمية العمل) في هذه الجامعة والمقترنة بقدرتهم على تحقيق الكفاءة والتأثير في مجريات العمل المنظمي، قياساً بأقل الابعاد توافراً ونقصاً هنا (الاستقلالية) التي لم تحظى بالاهتمام الكافي وخاصة فيما يتعلق بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
5. اتضحت العلاقة بين متغيرات البحث من خلال اختبار معامل الارتباط، وهنا نقصد ان ابعاد القيادة المستتيرة ترتبط مع التمكين النفسي للعاملين بعلاقة (طردية، معنوية، موجبة) على المستوى الكلي والجزئي، وهذا يعني ان كل بُعد من هذه الابعاد تسهم في دعم التمكين النفسي للعاملين، وخاصة بُعد (المتصل) التي حققت أعلى ارتباط، كما ان أكثر ارتباط بين ابعاد القيادة المستتيرة مجتمعاً تكون مع بُعد (الاستقلالية)، وبالتالي يمكن القول ان جهود الجامعة المبحوثة في دعم التمكين النفسي للعاملين يتطلب وجود الابعاد المستتيرة للقيادة في مكان العمل.
6. ادركت ملامح تأثير ابعاد القيادة المستتيرة في ابعاد التمكين النفسي للعاملين من خلال نتائج اختبار الانحدار الخطي، اذا تؤثر القيادة المستتيرة وابعادها في التمكين النفسي للعاملين على المستوى الكلي والجزئي، وان أكثر الابعاد تأثيراً هو بُعد (المتصل)، واما أكثر الابعاد تأثيراً بأبعاد القيادة المستتيرة هو بُعد (الاستقلالية)، ومن هنا يمكن القول ان ابعاد القيادة المستتيرة تعد مدخلاً حيوياً في دعم حالات التمكين النفسي للعاملين في الجامعة المبحوثة.
7. ان اقل ابعاد القيادة المستتيرة من حيث الارتباط والتأثير نحو المتغير المعتمد هو بُعد (الخدم)، بينما ان اقل ابعاد التمكين النفسي للعاملين ارتباطاً وتأثيراً بالأبعاد المستتيرة للقيادة هو بُعد (الكفاءة)، وهذا يؤشر ان هذه الابعاد والابعاد تستلزم مزيد من الاهتمام عند تطبيقها في مكان العمل.
8. التباين في مستويات توافر ابعاد القيادة المستتيرة وابعاد التمكين النفسي للعاملين، فضلاً عن الاختلاف في درجة الارتباط والتأثير بينهما في مكان العمل، وهذا يعكس درجة اهتمام الجامعة المبحوثة عنها نحو متغيرات البحث الحالي من عدمه.
- ثانياً: المقترحات:**
1. تعزيز مستويات التعاون مع الباحثين في مجال العلوم الادارية والعمل على الاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث، وبالشكل الذي يسهم في تحقيق اهداف الجامعة المبحوثة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال فتح الباب امام الباحثين ومن ثم بيان لهم اهم المشكلات التي تعاني منها الجامعة بقصد وضعها بمنظور التحليل والتشخيص والدراسة والمعالجة.
2. العمل على تحسين واقع الابعاد الداعمة للقيادة المستتيرة وعدها مدخلاً نحو دعم الجوانب النفسية للعاملين، وذلك عبر قدرة القائد على التصرف بما هو مناسب، ومن ثم السعي نحو تطوير الأنشطة والمهام والعاملين وبمنطلقات خادمة، والمقترنة بمواكبة التغيرات والتطورات، وبرؤية شاملة وبمنظومة اتصالات متفاعلة في مكان العمل.
3. ضرورة تحقيق الرؤية التي تسعى الجامعة المبحوثة لها وخاصة فيما يتعلق بالارتقاء بمستويات الاداء، ويمكن تحقيق ذلك من خلال دعم العاملين من حيث الجوانب النفسية وبمنطلق التمكين، بحيث نعزز الشعور شعورهم بأهمية العمل وتعزيز مستويات الكفاءة مع منحهم درجة من الاستقلالية بما يؤهلهم نحو التأثير في طبيعة العمل المنظمي.
4. معالجة بعض ابعاد القيادة المستتيرة في مكان العمل وان اهم اتجاهات هذه المعالجة تتجه نحو بُعد التغيير، ويمكن تحقيق ذلك من خلال توجه القيادات في الجامعة المبحوثة نحو تشخيص

- الصعوبات بهدف احتواءها ومعالجة حالات الروتين المعقد، وتحفيز العاملين نحو تجاوز التحديات وتشجيعهم نحو تحقيق المواكبة المستمرة.
5. احتواء حالات العاملين في مكان العمل من خلال الاهتمام بما هو غير متاح بشكل كاف وخاصة الاستقلالية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال السماح للعاملين بتحديد كيفية أداء المهام في العمل ومن ثم منحهم فرصة لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بمهامهم، والمقترنة بتنفيذهم المهام اعتماداً على ما هو صحيح والمشاركة بإبداء الآراء بشأن العمل.
6. الانتباه الى ضرورة توجيه بُعد القائد الخدم نحو دعم التمكين النفسي للعاملين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال التعاطف مع الحالات الإنسانية في العمل وإقامة العلاقات الاجتماعية وتقديم المساعدة للعاملين داخل وخارج العمل، ومعالجة المشكلات والتحديات باستمرار.
7. تسليط الضوء على كيفية تعزيز الكفاءة لدى العاملين بتوجيه القيادة المستنيرة نحو تحقيق هذا الامر، ويمكن تحقيق ذلك من خلال سعي القادة نحو تعزيز الثقة لدى العاملين وتفعيل المهارات المتنوعة وتشخيص المشكلات ومعالجتها ومواجهة التحديات في مكان العمل.
8. السعي نحو التعامل مع ابعاد القيادة المستنيرة وابعاد التمكين النفسي للعاملين برؤية استراتيجية بحيث يتم تجنيد كل بُعد لصالح الابعاد الاخرى، وان حصيللة التفاعل الايجابي بين هذه الابعاد يجند لصالح التمكين النفسي للعاملين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال اعطاء كل بُعد نفس المستوى من الاهمية وعدم تجاهلها مكان العمل.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

1. الفتلاوي، ميثاق هاتف، ورحيم، محمد محي، (2020)، دور القيادة الخادمة في تحقيق التمكين النفسي للعاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي قناة كربلاء الفضائية، مجلة أهل البيت، المجلد (4)، العدد (6).
 2. الفقي، احمد محمود مصطفى، (2021)، تأثير التعويض الاستراتيجي في تقييم الأداء الاستراتيجي – الدور الوسيط لجودة الموارد البشرية: دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الدولية العاملة في العراق، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
 3. عبدالله، انيس احمد، وكامل، وسام هاشم، (2023)، القيادة المستنيرة ودورها في التفوق التنظيمي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية – فرع صلاح الدين، مجلة اقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، المجلد (4)، العدد (6).
 4. عبدالله، رون فريدون، (2019)، سلوكيات القيادة المستنيرة ودورها في الادارة الفعالة للاثبات التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة السليمانية، المجلة العلمية لجامعة جيهان، المجلد (3)، العدد (1).
 5. عليوي، هديل قاسم، و علي، علي سعدون، و كاظم، حسين علي، (2023)، تأثير سلوكيات القيادة المستنيرة في التنمية المستدامة / دراسة استطلاعية في الشركة العامة للمنتوجات الغذائية – بغداد، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، المجلد (22)، العدد (S.80).
 6. كشكوشة، نجوى متولي حسن، (2021)، اثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد (52)، العدد (1).
 7. لطيفة، برني، (2014)، التمكين الاداري واثره في تعزيز التمكين النفسي لدى العاملين في القطاع الصحي الخاص في ولاية بكرة، مجلة ابحاث اقتصادية وادارية، العدد (15).
- ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Andacao, Arvin A, (2017), Enlightened leadership of school administrators and organizational commitment of state college employees, **IAMURE International Journal of Social Sciences**, Vol. (19).
2. Avan, Ali Özcan, Zorlu & Baytok, Ahmet, (2016), The Effect of Psychological Empowerment on Organizational Silence in Hotels, **Journal of Business Research Turk**, iad Isletme Arastirmalari Dergisi.
3. Burns, James MacGregor, (2009), What is Enlightened Leadership?, **John Wiley & Sons Ltd**.
4. Dewettinck, Koen & Ameijde, Maaïke van, Linking leadership empowerment behaviour to employee attitudes and behavioural intentions Testing the mediating role of psychological empowerment, **Emerald Group Publishing Limited**, Vol. (40), No. (3).
5. Gautam, Dhruva Kumar & Ghimire, Sunita Bhandari, (2017), Psychological empowerment of employees for competitive advantages: An empirical study of Nepalese service sector, **International Journal of Law and Management**, Vol. (59), No. (4), Emerald Publishing Limited.
6. Harolds, Jay, (2004), Selected Important Characteristics for Enlightened Medical Leaders, **American College of Radiology**.
7. Jácome, Ibett & Chi6n, Sergio, (2022), Psychological Empowerment and Job Stress in Higher Education Institutions in Ecuador, **Psychology Research and Behavior Management**, Dove press.
8. Jose, Geetha & Mampilly, Sebastian Rupert, (2014), Psychological Empowerment as a Predictor of Employee Engagement: An Empirical Attestation, **Global Business Review**, Vol. (15), No. (1), SAGE.
9. Khan, Jabran, Malik, Mehwish & Saleem, Sharjeel, (2020), The Impact of Psychological Empowerment of Project-Oriented Employees on Project Success: A Moderated Mediation Model, **Economic Research-Ekonomska Istrazivanja**, Vol. (33), No. (1), Routledge Taylor & Francis Group.
10. Lambe, Kathleen, (2011), Perceptions of Enlightened Leadership Related to School Climate, Doctoral Dissertation, **Immaculata University**.
11. Mays, Kevin M., (2008), Enlightening Leadership: A Phenomenology, Doctoral Dissertation, **University of Montana**.
12. Meng, Qian & Sun, Fangfang, (2019), The Impact Of Psychological Empowerment On Work Engagement Among University Faculty Members In China, **Psychology Research and Behavior Management**, Dove press.

13. Millick, Charles A, (2009), Values-Based Leadership and Happiness: Enlightened Leadership Improves the Return on People, **The Journal of Values-Based Leadership**, Vol. (2), Iss. (2).
14. Mitroff, Ian I., & Kilmann, Ralph H., (2021), The Psychodynamics of Enlightened Leadership, Coping with Chaos, **Springer**.
15. Oliveira, Margarida, Andrade, José Ricardo, Ratten, Vanessa & Santos, Eulália, (2023), Psychological empowerment for the future of work: Evidence from Portugal, **Global Business and Organizational Excellence**, Wiley.
16. Rahman , Sahar Jabbar, (2022), Verification of Leadership Behaviors and Their Impact on Organizational Silence: The Mediating Role of Cohesion of Knowledge Work Teams: an Analytical Study of The Opinions of A Sample of Administrative Leaders in The Directorate of Agriculture of AL Diwaniya, **World Bulletin of Management and Law**, Vol. (16).
17. Rani, Rashida Mat, Abdul Rahman, Normy Rafida & Yusak, Nurul Aqilah Mohd, (2021), The Effect of Psychological Empowerment on Employee Performance, **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, Vol. (15), Iss. (6).
18. Solomon, Sekyanzi, (2021), Psychological Empowerment, Employee Engagement and Organizational Commitment of the Employees of CBM, Doctoral Dissertation, **Makerere University**.
19. Stander, Marius W., & Rothmann, Sebastiaan, (2009), Psychological Empowerment Employees in SELECT Organizations in South Africa, **SA Journal of Industrial Psychology**, Vol. (35), No. (1).
20. Tariq, Rukhshanda, (2021), Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Learning Culture and Project Success in Project Based Organizations, Master Thesis, **Capital University of Science and Technology, Islamabad**.
21. Tetik, Nuray, (2016), The Effects of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Job Performance of Tourist Guides, **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Vol. (6), No. (2), HR MARA Exploring Intellectual Capital.
22. Zair, Sabreen Ali & Ibrahim, Maha Sabah, (2024), The Effect of Enlightened Leadership in Strategic Alignment (Applied Research in a Sample of Private Iraqi Commercial Banks), **Kurdish Studies**, Vol. (12), No. (1).

ملحق (1)

م / استثمار استبانة

الأفراد عينة البحث المحترمون.....السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

بهدف الوقوف على مدى إمكانية مفاعلة القيادة المستنيرة مع التمكين النفسي للعاملين في رئاسة جامعة الموصل، نضع بين أيديكم استثمار البحث الموسوم "القيادة المستنيرة ودورها

في التمكين النفسي للعاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة الموصل"، إذ أن أجابتم عن فقرات الاستمارة تستخدم لأغراض البحث العملي حصراً ودون ضرورة لذكر الاسم، لذا نرجو التعاون في الإجابة على جميع فقرات الاستمارة.

تفضلوا بقبول فائق الشكر والتقدير.

ملاحظة: نرجو الإجابة على جميع الفقرات في استمارة الاستبانة لضمان صلاحيتها في التحليل الإحصائي

أولاً: بيانات خاصة بالمجيبين:

البيانات الشخصية			
الجنس	العمر	التحصيل الدراسي	سنوات الخدمة الوظيفية

ثانياً: القيادة المستنيرة: مجموعة من الممارسات الهادفة إلى إحداث التأثير الإيجابي في مكان العمل من حيث توجيه قدرتها نحو إقرار حالة من التمكين والدعم والتفاعل والخدمة الموجهة نحو العاملين، ومن ثم القيام بالتغيير والتطوير، وبما يسهم في إمكانية تعزيز مقدرات الموارد البشرية.

ت	الفقرات	5	4	3	2	1
ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
القدوة: في جامعتنا						
1.	يشجع القادة أداء العمل بالأسلوب الجماعي					
2.	يهتم القادة باتخاذ القرارات المنسجمة مع الأهداف					
3.	يعالج القادة الصراعات بين العاملين عبر الإرشاد					
4.	يتقبل القادة الأفكار الجديدة بهدوء ومنطقية					
المطور: في جامعتنا						
5.	يحرص القادة على تطور الذات لدى الآخرين					
6.	يهتم القادة بتحسين المهارات في العمل					
7.	يسعى القادة لتوفير بيئة عمل هادئة ومنسجمة					
8.	يبحث القادة عن الانسجام بين العاملين					
الخدم: في جامعتنا						
9.	يتعاطف القادة مع الحالات الإنسانية في العمل					
10.	يهتم القادة بإقامة العلاقات الاجتماعية في العمل					
11.	يقدم القادة المساعدة للعاملين داخل وخارج العمل					
12.	يعالج القادة المشكلات والتحديات					

					باستمرار
المغير: في جامعتنا					
					13. يشخص القادة الصعوبات بهدف احتواءها
					14. يعالج القادة حالات الروتين المعقد باستمرار
					15. يحفز القادة العاملين نحو تجاوز التحديات
					16. يشجع القادة العاملين نحو مواكبة المستمرة
الرؤيوي: في جامعتنا					
					17. يتعاون القادة مع العاملين لبناء مستقبل أفضل
					18. يهتم القادة بالتخطيط الاستراتيجي لتحقيق الرؤية
					19. يؤثر القادة بالعاملين لتقديم الأفضل في العمل
					20. يعتمد القادة على المنطقية بهدف دعم رؤية العمل
المتصل: في جامعتنا					
					21. يعزز القادة العلاقات الشخصية في العمل
					22. يتواصل القادة مع العاملين بطريقة صريحة ومرنة
					23. يستحضر القادة الإنسانية عند الاستماع للآخرين
					24. يتمكن القادة من إقناع العاملين بالاتصال الفعال

ثالثاً: التمكين النفسي للعاملين: مجموعة من التوجهات الإدارية نحو تحسين بعض الجوانب النفسية لدى العاملين من خلال تفعيل حالة المشاركة بهدف الشعور بالأهمية والكفاءة الذاتية والاستقلالية والقدرة على التأثير في العمل، وبما ينعكس على إمكانية الارتقاء بالأداء على المستوى الفردي والمنظمي.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق نوعاً ما	لا أتفق	لا أتفق بشدة
أهمية العمل: في جامعتنا						
						25. يهتم العاملون بتأدية المهام والأنشطة في العمل
						26. يحرص العاملون على تحقيق الأهداف في العمل
						27. يشعر العاملون بالحيوية والنشاط عند

					تأدية المهام	
					يلتزم العاملون بمهام العمل بهدف الاستمرار فيها	28.
الكفاءة: في جامعتنا						
					يشعر العاملون بدرجة من الثقة عند تنفيذ المهام	29.
					يمتلك العاملون العديد من المهارات المتنوعة	30.
					يهتم العاملون من تشخيص المشكلات ومعالجتها	31.
					يتمكن العاملون من مواجهة التحديات في العمل	32.
الاستقلالية: في جامعتنا						
					يسمح للعاملين بتحديد كيفية أداء المهام في العمل	33.
					يتخذ العاملون بعض القرارات ذات العلاقة بمهامهم	34.
					ينفذ العاملون المهام اعتماداً على ما هو صحيح	35.
					يشارك العاملون بإبداء الآراء بشأن العمل	36.
التأثير: في جامعتنا						
					يستطيع العاملون التأثير على المهام في العمل	37.
					يتمكن العاملون من تنفيذ المهام القيمة في العمل	38.
					يهتم العاملون بمواكبة التطورات في العمل.	39.
					يقدم العاملون المساعدة للآخرين لتحسين العمل	40.