

القيادة المستنيرة لدى مديري اقسام النشاطات الطلابية وعلاقتها بالصحة التنظيمية

م.د احمد حسين جاسم السعدون، أ.م.د محمد ذاكراً سالم عبدالله، م.د عمر عبد العزيز خلف الزبيدي

1,2,3 جامعة الموصل، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، العراق.

*الايمل: Ahmed_h@uomosul.edu.iq

تاريخ نشر: 2026/08/25

تاريخ استلام: 2026/06/15

الملخص

هدف البحث الى تكييف استبائي القيادة المستنيرة والصحة التنظيمية من وجهة نظر منتسبي قسم النشاطات الطلابية في جامعات نينوى، فضلاً عن التعرف على مستويات القيادة المستنيرة والصحة التنظيمية بأبعادهما والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوبين المسحي والارتباطي لملاءمته وطبيعة البحث، وتكون مجتمع البحث من منتسبي اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات الحكومية والاهلية في محافظة نينوى للعام الدراسي (2024-2025)، حيث بلغ مجتمع البحث (140) منتسباً، وتم اختيار عينة البحث وفق أسلوب الحصر الشامل، واستخدم الباحثون استبائي القيادة المستنيرة والصحة التنظيمية كأداة للبحث، وتم معالجة البيانات التي حصل عليها الباحثون احصائياً باستخدام برنامج (spss) وكانت من اهم النتائج امتلاك عينة البحث مستويات مرتفعة من القيادة المستنيرة والصحة التنظيمية فضلاً عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين المتغيرين.

الكلمات المفتاحية:

القيادة المستنيرة، الصحة التنظيمية، اقسام النشاطات الطلابية.



Enlightened leadership among student activities department managers and its relationship with organizational health

Asst. Dr. Ahmed Hussein Jassim Al-Saadoun, Asst. Prof. Dr. Mohammed Thakir Salim
Abdullah, Asst. Dr. Omar Abdul Aziz Khalaf Al-Zubaidi

^{1,2,3} University of Mosul / College of Physical Education and Sports Sciences.

*Corresponding author: Ahmed_h@uomosul.edu.iq

Received: 15-06-2026

Publication: 25-08-2026

Abstract

This research aimed to adapt the Enlightened Leadership and Organizational Health questionnaires from the perspective of student activity department staff at Nineveh universities. It also sought to identify the levels of enlightened leadership and organizational health, their dimensions, and the nature of the relationship between them. Researchers employed a descriptive methodology using both survey and correlational approaches, deemed most suitable for the research. The study population consisted of student activity department staff at public and private universities in Nineveh Governorate during the 2024-2025 academic year, totaling 140 participants. The sample was selected using a census approach. The researchers used the Enlightened Leadership and Organizational Health questionnaires as the data collection instruments. The collected data were statistically analyzed using SPSS software. Key findings indicated that the research sample exhibited high levels of enlightened leadership and organizational health, and a significant positive correlation was found between the two variables.

Keywords:

Enlightened Leadership, Organizational Health, Student Activity Departments.



1- التعريف بالبحث:

1-1 المقدمة وأهمية البحث:

يُعد قسم النشاطات الطلابية من الأقسام المهمة والاساسية في الهيكلية التنظيمية للجامعة، لما له من دور كبير في تنفيذ السياسة التربوية والرسالة الشاملة للمؤسسة التعليمية، إذ يعد هذا القسم حلقة الوصل ما بين الإدارة الجامعية والطلبة، حيث يعمل هذا القسم على اكتشاف المواهب والقدرات لدى الطلبة ويعمل على تطويرها ويسهم في تنمية روح المبادرة والعمل الجماعي وتعزيز القيم الايجابية مثل القيادة والانضباط والمسؤولية والذي بدوره يؤدي الى اعداد جيل قادر على خدمة جامعته ومجتمعه، وهذا ما يعكس حجم المسؤوليات الملقة على عاتق العاملين فيه من خلال التخطيط والتنظيم لهذه الأنشطة من تنظيم للبطولات الرياضية الداخلية والخارجية واقامة المعارض الفنية والمخيمات الكشفية والمسابقات الثقافية فضلاً عن الاعمال التطوعية وتوفير ما تحتاجه هذه النشاطات من امكانيات مادية وبشرية من حكام ومشرفين واجهزة وادوات ومستلزمات كثيرة لتكون هذه النشاطات بأفضل صورة، ومن هنا تبرز المكانة المحورية لمديري اقسام النشاطات الطلابية بوصفهم قادة ميدانيين يتحملون مسؤوليات متعددة وقدرة عالية على التخطيط والتنظيم إذ يسهمون من خلال رؤيتهم القيادية في تحقيق التكامل بين الجوانب الانسانية والرياضية والفنية والثقافية والكشفية بما يعزز تطوير البرامج والأنشطة الطلابية داخل الجامعة وخارجها. كما ينعكس دورهم بصورة مباشرة على سلوك جميع العاملين في القسم وعلى مستوى ادائهم الوظيفي للارتقاء بمخرجات العمل داخل هذه الاقسام، وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة التعليمية، وتزايد متطلبات الجودة والتميز المؤسسي برزت الحاجة الى انماط قيادية حديثة قادرة على التعامل مع هذه التغيرات بوعي ومرونة وهذا ما اكده (عبد الله وصالح، 2022) "أنه في ظل الفلسفة الحديثة التي تتبناها المؤسسات اليوم والتي تتوافق مع التغيرات والتطورات، هناك حاجة إلى نوع جديد من القيادة، إنها القيادة التي تشكل الاستدامة أحد مبادئها الأساسية، وتتميز بطريقة أكثر إنسانية، وبالتالي أكثر إلهاماً في التعامل مع الموظفين، ولا تقوم على فرض الإرادة، بل على تكوين شغف مشترك، نوع من القيادة يمكن تسميته بالقيادة المستنيرة، التي تقوم على الأصالة والتواصل والاتصال وهو ما ينعكس في قدرات المؤسسة وجودة مخرجاتها" (عبدالله وصالح، 2022، 3).

من جهة أخرى تُعد الصحة التنظيمية من المفاهيم الادارية التي تعكس مدى قدرة المنظمة على العمل بكفاءة وفاعلية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية والحفاظ على استقرارها وازدهارها حيث تجسد الصحة التنظيمية في وضوح الاهداف وارتفاع الروح المعنوية وفاعلية الاتصال والقدرة على حل المشكلات وهذه جميعها عناصر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة السائد داخل المنظمة وهذا ما اكده (Hoy&Miskel,2013) الى ان "القيادة الفاعلة تسهم في ترسيخ وضوح الاهداف وتوحيد الجهود نحو تحقيقها، مما ينعكس ايجاباً على الروح المعنوية للعاملين" (Hoy&Miskel,2013,187).

وتبرز أهمية البحث في دراسة القيادة المستنيرة والصحة التنظيمية، والتي تعد من المواضيع الادارية المهمة، وتوظيفها على اقسام النشاطات الطلابية في جامعات محافظة نينوى، لما لهذه الاقسام من دور محوري في بناء شخصية الطلبة وتنمية قدراتهم الرياضية والفنية والثقافية والكشفية، كما تسهم هذه الدراسة في اثراء الادبيات التربوية وتقديم مؤشرات علمية يمكن الافادة منها في تطوير العمل الاداري ورفع الروح المعنوية للعاملين بما ينعكس ايجاباً على جودة النشاطات الطلابية.



2-1 مشكلة البحث:

في ظل التطورات والتحول التي تشهدها جميع مجالات الحياة ومنها مجال التعليم العالي، لم تعد الجامعة مؤسسة تعليمية تقليدية يقتصر واجبها على نقل المعرفة الى الطلاب فقط، بل أصبحت تهتم بأعداد جيل متكامل الشخصية واسع الفكر من خلال الاهتمام بمواهبه وقدراته والعمل على اكتشافها وتطويرها ومن كافة الجوانب كالجانب الرياضي والفني والاجتماعي والثقافي والكشفي، لذلك يعتبر قسم النشاطات الطلابية احد أهم الاقسام في هيكلية الجامعة لما له من دور كبير في تنظيم هذه النشاطات والتي من خلالها يتم العمل على اكتشاف مواهب الطلبة والعمل على تطويرها وصقلها وتعزيز القيم الاخلاقية والتنظيمية والانتمائية لديهم.

وبالنظر لأهمية هذه الاقسام، أصبح من الضروري أن تدار من قبل شخصيات قيادية واعية، تمتلك رؤية مستنيرة، قادرة على وضع اهداف واضحة وممكنة، واستغلال امكانياتها المادية والبشرية بمهنية عالية، والعمل على تهيئة بيئة صحية منظمة، تتميز بقدرتها على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وقدرتها على حل ما يعترضها من مشكلات بأساليب مدروسة، فضلاً عن بناء علاقات اجتماعية طيبة مع منتسبيها.

وكون الباحثين يعملون في قسم النشاطات الطلابية ومن خلال الواقع العملي لاحظوا انه قد يكون هناك تفاوت في مستوى القيادة لدى مديري هذه الاقسام وهذا ما ينعكس سلباً على مستوى الصحة التنظيمية لهذه الاقسام من خلال عدم وضوح او فهم الاهداف من قبل المنتسبين وهذا ما يؤدي الى انخفاض في الروح المعنوية لديهم وعدم القدرة على التكيف مع المتغيرات والتعامل مع المشكلات بشكل صحيح وعدم توفير واستخدام الموارد بالشكل الأمثل، وعلى حد علم الباحثين لا توجد دراسة تناولت هذه المواضيع المبحوثة على اقسام النشاطات الطلابية في جامعات محافظة نينوى، ومن هنا برزت مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- 1- ما هو مستوى القيادة المستنيرة لمديري اقسام النشاطات الطلابية في جامعات محافظة نينوى؟
- 2- ما هو مستوى الصحة التنظيمية لأقسام النشاطات الطلابية في جامعات محافظة نينوى؟
- 3- هل هناك علاقة بين القيادة المستنيرة لمديري اقسام النشاطات الطلابية والصحة التنظيمية في جامعات محافظة نينوى؟

3-1 اهداف البحث:

- 1-3-1 تكيف استبيان القيادة المستنيرة لدى مديري اقسام النشاطات الطلابية في جامعات محافظة نينوى من وجهة نظر المنتسبين.
- 2-3-1 تكيف استبيان الصحة التنظيمية لأقسام النشاطات الطلابية في جامعات محافظة نينوى من وجهة نظر المنتسبين.
- 3-3-1 التعرف على مستوى القيادة المستنيرة بأبعادها لدى مديري اقسام النشاطات الطلابية في جامعات محافظة نينوى من وجهة نظر المنتسبين.
- 4-3-1 التعرف على مستوى الصحة التنظيمية بأبعادها لأقسام النشاطات الطلابية في جامعات محافظة نينوى من وجهة نظر المنتسبين.
- 5-3-1 التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة المستنيرة والصحة التنظيمية لدى مديري اقسام النشاطات الطلابية في جامعات محافظة نينوى من وجهة نظر المنتسبين.

4-1 مجالات البحث:

- 1-4-1 المجال البشري: منتسبي اقسام النشاطات الطلابية في جامعات محافظة نينوى.



1-4-2 المجال المكاني: اقسام النشاطات الطلابية في جامعات محافظة نينوى.

1-4-3 المجال الزمني: ابتداءً من 2025/6/1 ولغاية 2025/6/26

5-1 تحديد المصطلحات:

1-5-1 القيادة المستنيرة: "مجموعة من السلوكيات والأدوار التي يقوم بها القادة لإلهام الآخرين والمتمثلة بالحكمة والانفتاح والتفاني، وغرس روح التعاون وخدمة العاملين وتشجيعهم على تقديم كل ما هو جديد، والقدرة على التغيير وتشخيص الانحرافات وامتلاك العدسات الاستراتيجية والتخطيط السليم والأداء الفعال، الذي بدوره يؤدي الى بناء ثقافة مستدامة قادرة على مواجاة الازمات التي تواجهها المنظمات" (عبدالله، 2019، 199).

1-5-2 الصحة التنظيمية: "مقدرة المنظمة على التكيف مع بيئتها المحيطة وإيجادها للتوازن والانسجام بين اعضاء المنظمة وذلك لتحقيق أهدافها" (Hong&Toner,2014,11)

3- اجراءات البحث:

1-3 منهج البحث:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي بالأسلوبين المسحي والارتباطي لملاءمته وطبيعة البحث الحالي.

2-3 مجتمع البحث وعيناته :

تكون مجتمع البحث من منتسبي اقسام النشاطات الطلابية في الجامعات الحكومية والاهلية في محافظة نينوى للعام الدراسي (2024-2025)، والبالغ عددهم (140) منتسباً، وتم اختيار عينة البحث وفق أسلوب الحصر الشامل اذ تم تقسيم مجتمع البحث الى ثلاثة عينات، حيث شملت عينة التطبيق الاستطلاعي الاولى على (15) منتسباً ويمثلون نسبة (10,71%) من مجتمع البحث الكلي، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية، موزعين بين جامعات (الموصل والتقنية الشمالية والنور الاهلية)، وتم استبعادهم من عينة البحث .

كما شملت عينة الاعداد على (85) منتسباً ويمثلون نسبة (60,71%) من مجتمع البحث الكلي، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من أقسام النشاطات الطلابية في جامعات محافظة نينوى، وقام الباحثون بتوزيع استمارات الاستبيان الالكتروني على عينة الاعداد ابتداءً من يوم الاحد الموافق 2025/6/10 ولغاية 2025/6/13، وقد استطاع الباحثون الحصول على (76) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي وهي تشكل نسبة (54,28%) من المجتمع الكلي للبحث، بعد استبعاد (6) استمارات لم يتم الاجابة عليها.

أما فيما يخص عينة التطبيق، حيث شملت على ما تبقى من مجتمع البحث من منتسبي اقسام النشاطات الطلابية في جامعة التقنية الشمالية والحمدانية والنور الاهلية، حيث بلغ عددهم (40) منتسباً وهم يمثلون نسبة (28,57%) من مجتمع البحث، وحصل الباحثون على (35) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، وهي تمثل (25%) من المجتمع الكلي للبحث، بعد استبعاد (5) استمارات لم يتم الاجابة عليها، كما مبين في الجدول (1) .



الجدول (1) يبين مجتمع البحث وعيناته والتجربة الاستطلاعية

الجامعة	عدد افراد المجتمع	عينة الاعداد		عينة التطبيق		التطبيق الاستطلاعي الاول
		المستبعدين	المعتمدين	المستبعدين	المعتمدين	
1 الموصل	74	62	7	-	-	5
2 نينوى	12	10	2	-	-	-
3 الحدياء	2	2	-	-	-	-
4 التقنية الشمالية	25	-	-	18	2	5
5 الحمدانية	10	-	-	9	1	-
6 النور	15	-	-	8	2	5
7 تلعفر	2	2	-	-	-	-
المجموع	140	76	9	35	5	15
النسبة المئوية	%100	54,28	6,42	%25	%3,57	%10,71

3-3 أدوات البحث : استخدم الباحثون الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات, حيث تطلب البحث الحالي الى تكيف استبيانين احدهما لقياس القيادة المستتيرة المعد من قبل (الطائي, 2025) والثاني لقياس الصحة التنظيمية المعد من قبل (الطائي والاشرفي, 2023).

3-3-1 تكيف استبيان القيادة المستتيرة :

قام الباحثون بتكيف الاستبيان المعد من قبل (الطائي, 2025) على عينة من مديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق من وجهة نظر المشرفين الفنيين, إذ تألف الاستبيان بصورته النهائية من (38) فقرة ايجابية, موزعة على (5) أبعاد وهي (بعد القائد القدوة) والذي تضمن (7) فقرات, و(بعد القائد المطور) والذي تضمن (8) فقرات, و(بعد القائد المتصل) والذي تضمن (7) فقرات, و(بعد القائد ذو الرؤية) والذي تضمن (8) فقرات, و(بعد القائد الخدم) والذي تضمن (8) فقرات, وتتم الاجابة عن فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي على وفق بدائل الاجابة (أتفق تماماً, أتفق, أتفق الى حد ما, لا أتفق, لا أتفق أبداً) وتحمل الاوزان (5, 4, 3, 2, 1) على التوالي.

3-3-1-1 إعداد النسخة الالكترونية لاستبيان القيادة المستتيرة :

تعددت الدوافع التي جعلت من الباحثين الاعتماد على الاسلوب الالكتروني في توزيع استبيان القيادة المستتيرة على عينة البحث, وكان من أبرز هذه الدوافع هو أن الموقع الجغرافي لبعض من هذه الجامعات يقع في الاقضية والنواحي لمدينة الموصل مما يشكل عبئاً على الباحثين في التواصل المباشر مع افراد العينة ويتطلب وقتاً وجهداً كبيرين فضلاً عن التكاليف العالية, كما أن استخدام الباحثين للاستبيان الالكتروني يتيح لهم سرعة ودقة أكبر في عملية التوزيع وجمع البيانات وتصنيفها, إذ يشير (Edwards & Perkins, 2024) إلى أن الاستبيانات الالكترونية تقدم فوائد عدة, منها تحسين كفاءة جمع البيانات, وتوفير الوقت والموارد, كما أنها تتيح أدوات تحليل متقدمة, مما يسمح بتحليل البيانات بسرعة أكبر, فضلاً عن أنه يمكن تصميم الاستبيانات بشكل جذاب وتفاعلي, مما يعزز تجربة المستخدم ويزيد من احتمالية الاستجابة. (Edwards & Perkins, 2024, 12).

لذلك قام الباحثون بإعداد استبيان إلكتروني مطابق تماماً لنموذج الاستبيان الورقي, وذلك باستخدام منصة (Google Forms) المعتمدة رسمياً في توزيع الاستبيانات الإلكترونية, كما تم استخدام تطبيق



WhatsApp كوسيلة أساسية لتوزيع رابط الاستبيان، نظراً لسهولة استخدامه في هذا السياق، وهذا طبق أيضاً على استبيان الصحة التنظيمية.

3-1-3-3 الصدق الظاهري لاستبيان القيادة المستنيرة والصحة التنظيمية:

قام الباحثون بالتعديل على بعض الفقرات، وذلك من خلال إعادة صياغتها لتتلاءم مع عينة البحث الحالي، ومن دون التغيير في مضمون العبارة، وبعدها تم عرض الاستبيانين بصورتها الأصلية والمعدلة إلكترونياً كما موضح في الملحق (1) والملحق (2)، على عدد من السادة الخبراء من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال الإدارة والتنظيم^(*)، للحكم على مدى صلاحية الفقرات ومدى ملائمتها للبعد الذي تعود إليه، وبعد تحليل ملاحظات السادة الخبراء، تم الإبقاء على جميع الفقرات للاستبيانين بعد حصولها على نسبة اتفاق 100%.

3-1-3-3 التطبيق الاستطلاعي الأولي لاستبيان القيادة المستنيرة والصحة التنظيمية:

بعد أن توصل الباحثون إلى الصورة الأولية لاستبيان القيادة المستنيرة والصحة التنظيمية، وبعد أن تم تنظيمهما إلكترونياً، قام الباحثون بتطبيقهما على مجموعة مختارة عشوائياً من عينة البحث الرئيسة، والتي تمثل عينة التطبيق الاستطلاعي الأولي البالغ عددها (15) منتسباً من منتسبي اقسام النشاطات الطلابية في جامعات (الموصل، والتقنية الشمالية، والنور الأهلية)، وبواقع (5) منتسبين من كل قسم، حيث قام الباحثون بإجراء التطبيق الاستطلاعي الأولي خلال المدة الزمنية الممتدة بين (1-2025/6/2) وبمساعدة فريق العمل المساعد في تلك الأقسام، وبعد الانتهاء من التطبيق الاستطلاعي الأولي لاستبيان القيادة المستنيرة والصحة التنظيمية، تبين ان الإجابة عن الاستبيانين بشكل إلكتروني لم يشكل لديهم أي مشكلة سواء من حيث الاستلام أم من حيث الإجابة عليهما وإرسالهما، كما تبين أيضاً أن جميع فقرات الاستبيانين مفهومة وخالية من أي غموض.

3-1-3-4 التحليل الاحصائي لبيانات استبيان القيادة المستنيرة :

3-1-3-4-1 الاتساق الداخلي لاستبيان القيادة المستنيرة :

تم استخدام معامل الاتساق الداخلي لمعرفة مدى انتماء الفقرة الى الاستبيان أو البعد الذي تنتمي اليه من خلال استخدام معامل الارتباط البسيط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان، وللبعد الذي تنتمي اليه والدرجة الكلية للاستبيان .

(*) أ.د. رياض احمد اسماعيل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة الموصل.

أ.د. عدي غانم الكواز/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة الموصل.

أ.د. خالد أسود لايخ/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة المثنى.

أ.د. باسم سامي شهيد/ كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة ذي قار .

أ.د. عوزير سعدي اسماعيل / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة صلاح الدين.

أ.د. علي محمد جواد الصائغ / كلية التربية للبنات/ قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة /جامعة الكوفة.

أ.د. بثينة حسين علي / / كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة/ جامعة الموصل.

أ.م.د. ثابت احسان احمد / كلية التربية للبنات / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل.

أ.م.د. محمد خالد احمد / كلية التربية الاساسية / قسم التربية البدنية وعلوم الرياضة / جامعة الموصل.



3-3-1-4-1-1-3 الاتساق الداخلي بإيجاد ارتباط الفقرة بمجموع البعد الذي تنتمي اليه :

الجدول (2)

يبين قيم معاملات الارتباط البسيط بين فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي اليه

البعد الثاني / القائد المطور			البعد الاول / القائد القدوة		
قيمة (sig)	قيمة (r)	الفقرة	قيمة (sig)	قيمة (r)	الفقرة
0.000	0.840	8	0.000	0.681	1
0.000	0.829	9	0.000	0.758	2
0.000	0.738	10	0.000	0.709	3
0.000	0.771	11	0.000	0.688	4
0.000	0.824	12	0.000	0.701	5
0.000	0.846	13	0.000	0.763	6
0.000	0.868	14	0.000	0.711	7
0.000	0.758	15	البعد الثالث / القائد المتصل		
البعد الرابع / القائد ذو الرؤية					
قيمة (sig)	قيمة (r)	الفقرة	قيمة (sig)	قيمة (r)	الفقرة
0.000	0.888	23	0.000	0.866	16
0.000	0.774	24	0.000	0.861	17
0.000	0.754	25	0.000	0.805	18
0.000	0.795	26	0.000	0.811	19
0.000	0.872	27	0.000	0.762	20
0.000	0.832	28	0.000	0.822	21
0.000	0.858	29	0.000	0.775	22
0.000	0.767	30	البعد الخامس / القائد الخدم		
قيمة (sig)	قيمة (r)	الفقرة	قيمة (sig)	قيمة (r)	الفقرة
0.000	0.766	35	0.000	0.728	31
0.000	0.761	36	0.000	0.860	32
0.000	0.785	37	0.000	0.814	33
0.000	0.660	38	0.000	0.733	34

يتبين من الجدول (2) أن قيم معامل الارتباط بين فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي اليه، قد اقتربت بين (0.660 - 0.888) وامام مستوى معنوية (0.05)، وباعتماد على دلالة معنوية (sig) نلاحظ أن جميع الفقرات كانت متسقة داخليا، وذلك لان قيمة دلالة المعنوية (sig) الخاصة بها جميعها كانت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) .



3-3-1-4-2 الاتساق الداخلي بإيجاد ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للاستبيان :

قام الباحثون بإيجاد معامل الاتساق الداخلي ل فقرات المقياس وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس معامل ارتباط كل فقرة مع الدرجة الكلية للمقياس والجدول (3) يبين ذلك.

الجدول (3)

يبين قيم معاملات الارتباط البسيط بين فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس

الفقرة	قيمة (r)	قيمة (sig)	الفقرة	قيمة (r)	قيمة (sig)	الفقرة	قيمة (r)	قيمة (sig)
1	0.616	0.000	14	0.781	0.000	27	0.831	0.000
2	0.597	0.000	15	0.706	0.000	28	0.763	0.000
3	0.576	0.000	16	0.835	0.000	29	0.772	0.000
4	0.581	0.000	17	0.848	0.000	30	0.742	0.000
5	0.645	0.000	18	0.761	0.000	31	0.707	0.000
6	0.769	0.000	19	0.731	0.000	32	0.852	0.000
7	0.581	0.000	20	0.680	0.000	33	0.807	0.000
8	0.775	0.000	21	0.674	0.000	34	0.749	0.000
9	0.830	0.000	22	0.722	0.000	35	0.664	0.000
10	0.671	0.000	23	0.846	0.000	36	0.710	0.000
11	0.732	0.000	24	0.783	0.000	37	0.736	0.000
12	0.806	0.000	25	0.766	0.000	38	0.596	0.000
13	0.800	0.000	26	0.728	0.000			

يتبين من الجدول (3) أن جميع فقرات الاستبيان كانت متسقة داخلياً، حيث اقترنت قيم معامل الارتباط البسيط بين فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس بين (0.576-0.852) وبقيمة دلالة (sig) (0,000) وهي اصغر من قيمة الدلالة المعتمدة والبالغة (0,05).

3-3-1-4-2 الثبات للاستبيانين: قام الباحثون باستخدام طريقة التجزئة النصفية لإيجاد الثبات اذ تم تصحيح (76) استمارة حيث قسمت عبارات الاستبيان الى نصفين، النصف الأول يمثل العبارات ذات التسلسلات الفردية والنصف الثاني يمثل العبارات ذات التسلسلات الزوجية بحيث أصبح لكل فرد درجتان فردية وزوجية، وتم إيجاد معامل الثبات من خلال معامل ارتباط بيرسون بين درجات نصفي الاختبار، ولكي نحصل على معامل ثبات الاستبيان ككل تم استخدام معادلة سبيرمان براون فضلاً عن استخدام الفا كرونباخ والجدول (4) يبين قيم الثبات لكلا الطريقتين وللإستبيانين والتي تعد معاملات ثبات عالية.

الجدول (4)

يبين قيم الثبات للاستبيانين

ت	الاستبيان	التجزئة النصفية		الفا كرونباخ
		قبل التصحيح	بعد التصحيح	
1	القيادة المستنيرة	0.97	0.98	0.97
2	الصحة التنظيمية	0.93	0.96	0.95

3-3-1-5 استبيان القيادة المستنيرة بصورته النهائية :

تكون استبيان القيادة المستنيرة بصيغته النهائية من (38) فقرة ايجابية، موزعة على (5) أبعاد وهي (بعد القائد القدوة) والذي تضمن (7) فقرات، و(بعد القائد المطور) والذي تضمن (8) فقرات، و(بعد



القائد المتصل) والذي تضمن (7) فقرات, و(بعد القائد ذو الرؤية) والذي تضمن (8) فقرات, و(بعد القائد الخدم) والذي تضمن (8) فقرات, وتتم الاجابة عن فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي على وفق بدائل الاجابة (أتفق تماماً, أتفق, أتفق الى حد ما, لا أتفق, لا أتفق أبداً) وتحمل الاوزان (5, 4, 3, 2, 1) على التوالي, وتبلغ القيمة العليا للاستجابة (190) درجة, والقيمة الدنيا (38) درجة, وتم عرض الاستبيان باستخدام طريقة التسلسل المنتظم للفقرات, وكما موضح في الجدول (5), وبذلك أصبح الاستبيان بصورته النهائية جاهزاً للتطبيق على عينة البحث وكما موضح في الملحق (3).

الجدول (5)

يبين أبعاد القيادة المستنيرة والتسلسل المنتظم لفقراته

ت	الابعاد	الفقرات	عددها
1	القائد القدوة	7-1	7
2	القائد المطور	15-8	8
3	القائد المتصل	22-16	7
4	القائد ذو الرؤية	30-23	8
5	القائد الخدم	38-31	8
مجموع فقرات الاستبيان			38

3-2-3-2 تكيف استبيان الصحة التنظيمية :

قام الباحثون بتكيف الاستبيان المعد من قبل (الطائي والاشرفي, 2023) على عينة من الملاكات الرياضية العاملة في اقسام النشاطات الطلابية بالجامعات العراقية الحكومية, اذ تألف الاستبيان بصورته النهائية من (33) فقرة ايجابية, موزعة على (11) بُعد وبواقع (3) فقرات لكل بُعد والابعاد هي (بعد وضوح الاهداف), و(بعد الثقة التنظيمية), و(بعد المعنويات), و(بعد التكيف), و(بعد تسخير الموارد), و(بعد توازن السلطة), و(بعد التماسك), و(بعد ملائمة الاتصالات), و(بعد الابداعية), و(بعد حل المشكلات), و(بعد الاستقلالية) وتتم الاجابة عن فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي على وفق بدائل الاجابة (دائماً, غالباً, أحياناً نادراً, أبداً) وتحمل الاوزان (5, 4, 3, 2, 1) على التوالي.

3-2-3-3 التحليل الاحصائي لبيانات استبيان الصحة التنظيمية :

3-2-3-3-1 الاتساق الداخلي بإيجاد ارتباط الفقرة بمجموع البعد الذي تنتمي اليه :

الجدول (6)

يبين قيم معاملات الارتباط البسيط بين فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي اليه

البعد الاول / وضوح الاهداف			البعد الثاني / الثقة التنظيمية			البعد الثالث / المعنويات		
الفقرة	قيمة (r)	قيمة (sig)	الفقرة	قيمة (r)	قيمة (sig)	الفقرة	قيمة (r)	قيمة (sig)
1	0.861	0.000	4	0.925	0.000	7	0.814	0.000
2	0.865	0.000	5	0.863	0.000	8	0.692	0.000
3	0.776	0.000	6	0.740	0.000	9	0.761	0.000
البعد الرابع / التكيف			البعد الخامس / تسخير الموارد			البعد السادس / توازن السلطة		
الفقرة	قيمة (r)	قيمة (sig)	الفقرة	قيمة (r)	قيمة (sig)	الفقرة	قيمة (r)	قيمة (sig)
10	0.838	0.000	13	0.882	0.000	16	0.908	0.000
11	0.727	0.000	14	0.906	0.000	17	0.838	0.000
12	0.719	0.000	15	0.885	0.000	18	0.870	0.000



البعد السابع / التماسك			البعد الثامن/ ملائمة الاتصالات			البعد التاسع / الابداعية		
الفقرة	قيمة (r)	قيمة (sig)	الفقرة	قيمة (r)	قيمة (sig)	الفقرة	قيمة (r)	قيمة (sig)
19	0.871	0.000	22	0.830	0.000	25	0.862	0.000
20	0.876	0.000	23	0.851	0.000	26	0.931	0.000
21	0.859	0.000	24	0.674	0.000	27	0.856	0.000
البعد العاشر / حل المشكلات			البعد الحادي عشر/ الاستقلالية					
الفقرة	قيمة (r)	قيمة (sig)	الفقرة	قيمة (r)	قيمة (sig)			
28	0.702	0.000	31	0.839	0.000			
29	0.878	0.000	32	0.565	0.000			
30	0.852	0.000	33	0.817	0.000			

يتبين من الجدول (6) أن قيم معامل الارتباط بين فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي اليه، قد اقتربت بين (0.565- 0.931) وامام مستوى معنوية (0.05)، وباعتماد على دلالة معنوية (sig) نلاحظ أن جميع الفقرات كانت متسقة داخلياً، وذلك لان قيمة دلالة المعنوية (sig) الخاصة بها جميعها كانت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) .

3-3-2-1-2 الاتساق الداخلي بإيجاد ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للاستبيان :

الجدول (7)

يبين قيم معاملات الارتباط البسيط بين فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس

الفقرة	قيمة (r)	قيمة (sig)	الفقرة	قيمة (r)	قيمة (sig)	الفقرة	قيمة (r)	قيمة (sig)
1	0.589	0.000	14	0.763	0.000	27	0.733	0.000
2	0.676	0.000	15	0.777	0.000	28	0.449	0.000
3	0.698	0.000	16	0.735	0.000	29	0.649	0.000
4	0.828	0.000	17	0.806	0.000	30	0.605	0.000
5	0.670	0.000	18	0.717	0.000	31	0.517	0.000
6	0.642	0.000	19	0.746	0.000	32	0.400	0.000
7	0.525	0.000	20	0.640	0.000	33	0.361	0.001
8	0.738	0.000	21	0.606	0.000			
9	0.657	0.000	22	0.626	0.000			
10	0.427	0.000	23	0.605	0.000			
11	0.529	0.000	24	0.585	0.000			
12	.0494	0.000	25	0.787	0.000			
13	0.739	0.000	26	0.826	0.000			

يتبين من الجدول (7) أن جميع فقرات الاستبيان كانت متسقة داخلياً، حيث اقتربت قيم معامل الارتباط البسيط بين فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس بين (0.361-0.828) وبقيمة دلالة (sig) اقتربت بين (0,000- 0,001) وهي اصغر من قيمة الدلالة المعتمدة والبالغة (0,05).

3-3-2-3 استبيان الصحة التنظيمية بصورته النهائية :

تضمن استبيان الصحة التنظيمية بصيغته النهائية من (33) فقرة ايجابية، موزعة على (11) بُعد وبواقع (3) فقرات لكل بُعد والابعاد وهي (وضوح الاهداف، الثقة التنظيمية، المعنويات، التكيف، تسخير الموارد، توازن السلطة، التماسك، ملائمة الاتصالات، الابداعية، حل المشكلات، الاستقلالية)، وتنتم الاجابة عن فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي على وفق بدائل الاجابة (دائماً،



غالباً، أحياناً، نادراً، ابداً) وتحمل الأوزان (5, 4, 3, 2, 1) على التوالي، وتبلغ القيمة العليا للاستجابة (165) درجة، والقيمة الدنيا (33) درجة، وتم عرض الاستبيان باستخدام طريقة التسلسل المنتظم للفقرات، وكما موضح في الجدول (8)، وبذلك أصبح الاستبيان بصورته النهائية جاهزاً للتطبيق على عينة البحث وكما موضح في الملحق (4).

الجدول (8)

يبين أبعاد الصحة التنظيمية والتسلسل المنتظم لفقراته

ت	الأبعاد	الفقرات	عددها
1	وضوح الأهداف	3 - 1	3
2	الثقة التنظيمية	6 - 4	3
3	المعنويات	9 - 7	3
4	التكيف	12 - 10	3
5	تسخير الموارد	15 - 13	3
6	توازن السلطة	18 - 16	3
7	التماسك	21 - 19	3
8	ملائمة الاتصالات	24 - 22	3
9	الابداعية	27 - 25	3
10	حل المشكلات	30 - 28	3
11	الاستقلالية	33 - 31	3
مجموع فقرات الاستبيان			33

3-4 التطبيق النهائي للاستبيانين :

بعد الانتهاء من تكييف وتهيئة الاستبيانين، تم تطبيق الاستبيانين على عينة التطبيق البالغة (40) منتسب من منتسبي اقسام النشاطات الطلابية في جامعة التقنية الشامية والحمدانية والنور الاهلية للفترة من 2025 / 6 / 24 ولغاية 2025 / 6 / 26 وحصل الباحثون على (35) استمارة صالحة للتحليل الاحصائي، وهي تمثل (25%) من المجتمع الكلي للبحث.

3-5 الوسائل الاحصائية :

استخدم الباحثون الوسائل الاحصائية الاتية (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط بيرسون، معادلة سبيرمان-براون، الفا كرونباخ، طول الفئة).

4- عرض النتائج ومناقشتها :

سيتم عرض النتائج ومناقشتها وفق اهداف البحث وكما يلي :

4-1 تكييف استبيان القيادة المستنيرة لدى مديري اقسام النشاطات الطلابية في جامعات محافظة نينوى من وجهة نظر المنتسبين.

4-2 تكييف استبيان الصحة التنظيمية لأقسام النشاطات الطلابية في جامعات محافظة نينوى من وجهة نظر المنتسبين.

تم التحقق من الهدفين الاول والثاني في الباب الثالث من خلال اجراءات البحث.

4-3 التعرف على مستوى القيادة المستنيرة بأبعادها لدى مديري اقسام النشاطات الطلابية في جامعات محافظة نينوى من وجهة نظر المنتسبين.

تم الاعتماد على الجدول التالي والمعد من قبل (Journal & July, 2022) في تفسير المستويات.



الجدول (9)

يبين تفسير تصنيف الفئات على وفق مقياس ليكرت الخماسي

الفئة	الفئة	النسبة المئوية	التفسير
$1 - (0.8 + 1)$	1.80 – 1	20% - 36%	منخفض جداً
$1.81 - (0.8 + 1.81)$	2.60 – 1.81	>36% - 52%	منخفض
$2.61 - (0.8 + 2.61)$	3.40 – 2.61	>52% - 68%	متوسط
$3.41 - (0.8 + 3.41)$	4.20 – 3.41	>68.2% - 84%	مرتفع
$4.21 - (0.8 + 4.21)$	5.00 – 4.21	>84% - 100%	مرتفع جداً

(Journal & July, 2022, 15)

بعد تحديد مستويات استبيان القيادة المستنيرة لمديري أقسام النشاطات الطلابية من خلال استخدام معيار طول الفئة، واستخراج نتائج التطبيق النهائي له، ومعالجة هذه النتائج إحصائياً باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري للأبعاد وللاستبيان ككل، حصل الباحث على النتائج الآتية:

الجدول (10)

يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والمستوى لأبعاد استبيان

القيادة المستنيرة وللاستبيان ككل

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	القائد القدوة	3,97	0,759	79,4%	مرتفع
2	القائد المطور	3,82	0,773	76,4%	مرتفع
3	القائد المتصل	4,02	0,754	80,4%	مرتفع
4	القائد ذو الرؤية	4,01	0,715	80,2%	مرتفع
5	القائد الخدم	3,92	0,852	78,4%	مرتفع
6	الاستبيان ككل	3,94	0,775	78,8%	مرتفع

يتبين من الجدول (10) أن جميع أبعاد استبيان القيادة المستنيرة جاءت بمستوى مرتفع، حيث تراوحت اوساطها الحسابية بين (3,82 – 4,02)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0,715 – 0,852)، وبنسب مئوية بلغت بين (76,4% – 80,4%)، وبذلك جاءت نتيجة الاستبيان ككل ايضاً بمستوى مرتفع، حيث بلغ وسطه الحسابي (3,94) وبانحراف معياري مقداره (0,775)، وبنسبة مئوية بلغت (78,8%).

ويعزو الباحثين هذا المستوى المرتفع لبعده (القائد القدوة) الى قوة تأثير مديري اقسام النشاطات الطلابية في منتسبيهم من خلال ممارساتهم القيادية الفاعلة داخل القسم، حيث ان التزام مديري هذه الاقسام بأخلاقيات العمل يجعلهم نموذجاً يحتذى به، وهذا ما يعزز لدى المنتسبين قيم النزاهة والتعاون والاحترام والشعور بالمسؤولية مما ينعكس ايجاباً على التزامهم بالسلوك المهني في العمل داخل القسم، كما يتأثر المنتسبون بسلوك مدراءهم حيث يعتبرونهم المثل الحي الذي يقتدى به وهذا ما يعزز من ادائهم للعمل بتفاني واخلاص، وتشير النتائج ايضاً الى ان مديري هذه الاقسام يتمتعون بالهدوء والثقة في التصرف في المواقف الصعبة، وهذا ما ينعكس على شعور المنتسبين بالأمان والاستقرار النفسي والالتزام خاصة وان بيئة العمل في هذه الاقسام تواجه تحديات كثيرة داخلية وخارجية، وهذا يتفق مع ما ذكره (Dietz et al., 2020) بأن شخصية القائد القدوة تعدّ من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على المنظمة وثقافتها، فعندما يكون القائد نموذجاً يحتذى به، فإن ذلك ينعكس ذلك بشكل إيجابي



على سلوكيات الموظفين وبيئة العمل، وأن القائد وعبر سلوكياته وأفعاله فإنه يرسم صورة واضحة للسلوكيات المتوقعة من الموظفين، مثل الالتزام، والجدية، والتعاون، وعندما يرون القائد يعمل بجد ويحترم الآخرين، فإنهم يكونون أكثر ميلاً لتقليد هذا السلوك، لذا فإن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على كيفية تجسيد القادة للقيم والمبادئ التي يرغبون في نشرها بين موظفيهم (Dietz et al., 2020, 303).

ويعزو الباحثين المستوى المرتفع لبعد (القائد المطور) الى اهتمام مديري هذه الاقسام بتطوير العمل في هذه الاقسام من خلال فتح باب الحوار دائماً مع منتسبي القسم من اجل تطوير برامج وفعاليات القسم وايصال الافكار والتوجيهات اليهم دون لبس او غموض، وتبسيط الاجراءات الادارية والابتعاد عن التعقيد، كما اظهرت النتائج الى اهتمام مديري الاقسام باشرار منتسبيهم بالدورات والندوات التطويرية وذلك لتنمية وتطوير قدراتهم لرفع كفاءتهم الوظيفية ومواكبة التطورات في مجال عملهم، والاهتمام بتوفير بيئة عمل داعمة ومثالية ومحفزة من خلال تحسين الامكانيات المادية والبشرية في القسم والعمل على تطوير جميع فعاليات القسم، اذ يشير (Börjesson et al., 2024) الى أن امتلاك القادة لمقومات التطوير يعدّ عاملاً حاسماً في نجاح أي منظمة، إذ إنه بذلك يجمع بين الرؤية الاستراتيجية والقدرة على التأثير الإيجابي في فريقه، كما أن تعزيز العلاقات الشخصية وبناء الثقة مع أعضاء الفريق يعدّان من العناصر الأساسية في أسلوب القيادة المطورة، كما أن قدرتهم على التعلم والتكيف مع التغييرات تمكّنهم من مواجهة التحديات والتغييرات بفعالية، ويعدّ التواصل الفعّال أحد المهارات الرئيسة التي يجب أن يمتلكها المديرون، والتي تمكّنهم من إيصال الأفكار والتوجيهات بوضوح، ختاماً فإن القائد المطور يتجاوز حدود القيادة التقليدية، ليصبح مصدر إلهام وداعم للتغيير الإيجابي في المنظمة (Börjesson et al., 2024, 27).

اما بالنسبة لبعد (القائد المتصل) فيعزو الباحثين هذا المستوى المرتفع الى اهتمام مديري اقسام النشاطات الطلابية ببناء قنوات اتصال فعالة مع منتسبيهم وذلك من خلال استخدام وسائل اتصال حديثة لنقل التعليمات والقرارات للمنتسبين اضافة الى عقد اجتماعات دورية منتظمة مع منتسبيهم من اجل مناقشة الاحتياجات والتحديات التي تواجه عمل القسم، وتوزيع المهام على المنتسبين، والاستماع للآراء والافكار والمقترحات التي يقدمونها ويتبادل معهم المعلومات بكل مصداقية وشفافية من اجل تطوير العمل واخراجه بأفضل صورة، وهذا ما يعزز من بناء الثقة بين المدير ومنتسبيه، وبهذا الصدد يرى (Chatman et al., 2020) بأن امتلاك القادة لصفة التواصل يتطلب مجموعة من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز القدرة على قيادة الفرق، إذ يجب أن يتمتع القائد بمهارات الاستماع النشط، مما يمكنه من فهم احتياجات وآراء فريقه بشكل أفضل، وبالتالي بناء علاقات ثقة قوية، فضلاً عن امتلاك الكفاءة في التعبير، والقدرة على توضيح أفكاره ورؤاه بشكل واضح ومفهوم، وكذلك لا بدّ أن يكون القائد متمكناً في تفويض المهام بشكل فعال، مما يُظهر للموظفين أنهم موثوقون ولديهم قيمة في طريق تحقيق الأهداف الجماعية. (Chatman et al., 2020, 8).

وجاء ايضاً بعد (القائد ذو الرؤية) بمستوى مرتفع، ويعزو الباحثين هذه النتيجة الى امتلاك مديري هذه الاقسام الرؤية الواضحة والقدرة على وضع اهداف استراتيجية قابلة للتحقيق، تتناسب مع الامكانيات المادية والبشرية في القسم، فضلاً عن استخدامهم لأساليب تحفيزية متنوعة تساعد في دعم المنتسبين وتعزيز دافعيتهم نحو الاداء المتميز، كما تبين النتائج الى قدرة مديري الاقسام الى توقع التحديات او المعوقات المحتملة التي قد تواجه القسم مستقبلاً والعمل على اعداد الخطط البديلة لمعالجتها وفق الامكانيات المتاحة بما يضمن تحقيق اهداف القسم، وهذا كما وضحه (Arjay et al., 2024) بأنه لكي



يكون قائد المنظمة ذو رؤية، فإن هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها فيه، إذ يتعين على القائد أن يمتلك القدرة على وضع تصور واضح للمستقبل، وامتلاك التفكير الاستراتيجي، فضلاً عن القدرة على تحديد الأهداف الطويلة الأمد، وتحفيز فريق العمل نحو تحقيقها من خلال رؤية ملهمة وجذابة، كما يجب أن يكون قادراً على إيصال رؤيته وأهدافه بشكل واضح ومؤثر، والتفاعل مع الأعضاء بشكل يضمن فهمهم واستيعابهم للرؤية المنشودة، وكذلك لا بد أن يكون القائد داعماً وملهماً، ويقدم الدعم اللازم للموظفين، سواء من خلال توفير الموارد أم عبر تشجيعهم وتعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة. (Arjay et al., 2024, 535,537).

وأخيراً جاء بعد (القائد الخدم) بمستوى مرتفع أيضاً حيث يعزو الباحثين هذه النتيجة إلى اهتمام مديري أقسام النشاطات الطلابية على إنشاء علاقات انسانية تعاونية قوية مع المنتسبين والتفاعل الايجابي معهم وتوفير جميع الاحتياجات لتحقيق الاهداف المنشودة، والاهتمام بالمنتسبين ومساعدتهم في تحقيق اهدافهم ومشاركتهم في اعمالهم والدفاع عن حقوقهم والوقوف بجانبهم في حل مشكلاتهم وهذا ما يزيد من ثقتهم بمديرهم و ولائهم لقسمهم ويعطيهم القوة والتحفيز على اداء مهام عملهم بأفضل صورة، إذ يبين (Cogswell et al., 2022) إلى أن القائد الخدم هو شخصية مميزة في عالم القيادة، فهو يتمتع بمقومات تجعل منه قائداً فعالاً ومؤثراً، كما أنه لا بد أن يتصف بالإيثار، إذ إنه يضع احتياجات فريقه فوق اهتماماته الشخصية، مما يعزز شعور الانتماء والولاء لدى الأعضاء، كما يمتلك القدرة على التعاطف، مما يمكنه من فهم مشاعر الآخرين وبناء علاقات قوية معهم، فضلاً عن ذلك فإن القائد الخدم يسعى إلى تطوير مهارات فريقه، مشجعاً على النمو الشخصي والمهني عبر الدعم والتوجيه المستمر، فهو يدرك أنه ليس محور كل شيء، بل يعمل على إعلاء شأن فريقه، مما يجعل من قوة شخصيته الداخلية وسيلة فعالة لمواجهة التحديات. (Cogswell et al., 2022, 4).

أما بالنسبة لنتيجة الاستبيان ككل فهي نتيجة ايجابية ومعبرة عما جاءت بها ابعاده، حيث بينت هذه النتيجة المرتفعة الى ان مديري اقسام النشاطات الطلابية لديهم الالمام الكامل بمبادئ القيادة المستنيرة والتصور الواضح لأهمية العمل بها، حيث عملوا على التعاون والعمل مع منتسبيهم في وضع وتحقيق اهداف القسم، ومواجهة الصعوبات والتحديات التي تواجههم، وتوفير ما يحتاجه القسم من امكانيات مادية ومعنوية، وعمل قنوات اتصال فعالة بينهم وبين المنتسبين.

إذ يشير (السليفاني، 2024) إلى أن القيادة المستنيرة تمثل فلسفة قيادية تتطلب التركيز على تحفيز الموظفين، وتعزيز بيئة عمل إيجابية عبر نشر الوعي الذاتي، والحكمة، والتعاون بين الأفراد، فضلاً عن وجوب إسهامها في تشكيل ثقافة تنظيمية لها القدرة على مجابهة التحديات، وتحقيق التفوق للمؤسسات من خلال توفير الدعم للأفراد وتطويرهم بشكل متوازن ومستمر (السليفاني، 2024، 312).



4-4 التعرف على مستوى الصحة التنظيمية بأبعادها لدى مديري اقسام النشاطات الطلابية في جامعات محافظة نينوى من وجهة نظر المنتسبين.

الجدول (11)

يبين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والمستوى لأبعاد استبيان الصحة التنظيمية وللاستبيان ككل

ت	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	المستوى
1	وضوح الاهداف	4,19	0,735	%83,8	مرتفع
2	الثقة التنظيمية	4,28	0,768	%85,6	مرتفع جداً
3	المعنويات	4,16	0,889	%83,2	مرتفع
4	التكيف	4,41	0,717	%88,2	مرتفع جداً
5	تسخير الموارد	4,17	0,739	%83,4	مرتفع
6	توازن السلطة	4,07	0,851	%81,4	مرتفع
7	التماسك	4,21	0,706	%84,2	مرتفع جداً
8	ملائمة الاتصالات	4,26	0,762	%85,2	مرتفع جداً
9	الابداعية	4,02	0,765	%80,4	مرتفع
10	حل المشكلات	4,03	0,758	%80,6	مرتفع
11	الاستقلالية	4,08	0,735	%81,6	مرتفع
12	الاستبيان ككل	4,17	0,773	%83,4	مرتفع

يتبين من الجدول (11) ان الابعاد (الثقة التنظيمية، التكيف، التماسك، ملائمة الاتصالات) جاءت بمستوى (مرتفع جداً)، حيث تراوحت اوساطها الحسابية بين (4,21 – 4,41)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0,706 – 0,768)، ونسب مئوية بلغت بين (%84,2 – %88,2)، اما بالنسبة لبقية الابعاد فقد جاءت جميعها بمستوى (مرتفع)، حيث تراوحت اوساطها الحسابية بين (4,02 – 4,19)، وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0,735 – 0,889)، ونسب مئوية بلغت بين (%80,4 – %83,8)، وجاءت نتيجة الاستبيان ككل بمستوى (مرتفع)، حيث بلغ وسطه الحسابي (4,17) وبانحراف معياري مقداره (0,773)، ونسبة مئوية بلغت (%83,4)، ويعزو الباحثون المستوى المرتفع جداً لبعده (وضوح الاهداف) الى ان مديري اقسام النشاطات الطلابية في جامعات نينوى يعملون على وضع اهداف مستقبلية للقسم واضحة وقابلة للتحقيق وضمن امكانيات القسم المادية والبشرية وقريبة ايضاً من اهداف المنتسبين العاملين في القسم لتحفيزهم على العمل لتحقيق تلك الاهداف المنشودة، اذ يبين (الكماي، 2011) الى ان المنظمات تحاول جعل العاملين الذين ينتمون اليها، يتبنون اهداف المنظمة ويلتزمون بتحقيقها، وهذا لا يأتي الا من خلال وضوح الاهداف، حيث ان وضوح اهداف المنظمة للملاكات العاملة فيها وقبولهم لها دلالة على صحة تلك المنظمة (الكماي، 2011، 25).

اما بالنسبة لبعده (الثقة التنظيمية) والذي ظهر بمستوى مرتفع جداً فيعزو الباحثين هذه النتيجة الى ان مديري اقسام النشاطات الطلابية يتعاملون بعدالة وشفافية مع جميع منتسبي القسم وهذا ما يشعر العاملين بالاطمئنان والراحة حيث يذكر (مرمش، 2015) الى ان المنظمة التي تتمتع بثقة تنظيمية عالية بين الافراد وقيادتها من المنظمات تتمتع بالصحة التنظيمية، وكما يجب ان يكون هناك مستوى جيد من الثقة بين العاملين لكي يتطابق القول مع الفعل في هذه المنظمة (مرمش، 2015، 31).

وفيما يخص بعده (المعنويات) والذي ظهر بمستوى مرتفع فيعزو الباحثين هذه النتيجة الى شعور منتسبي قسم النشاطات الطلابية بالرضا عن عملهم من خلال تقاضيتهم لمخصصات مالية تتناسب مع



جهودهم، وهذا ما يدفعهم للعمل بمعنويات مرتفعة، حيث بين (شباح، 2017) الى ان ارتفاع المعنويات لدى الافراد العاملين في المنظمات مؤشراً مهماً على وجود صحة تنظيمية (شباح، 2017، 14). وبخصوص بعد (التكيف) والذي ظهر بمستوى مرتفع جداً يبين الباحثين سبب هذه النتيجة الى ان مديري اقسام النشاطات الطلابية دائماً ما يعملون على وضع الخطط التي تتناسب مع التغييرات والتطورات التي تطرأ في مجال عملهم وإيجاد الحلول المناسبة لها ضمن الامكانيات المتاحة في القسم، اذا يشير (الصلاطين، 2012) الى ان المنظمات التي تكون فيها الصحة التنظيمية بشكل ايجابي هي تلك المنظمات التي لها القدرة على متابعة التغييرات الجديدة والتي تكون ضرورية من اجل النمو والتطوير (الصلاطين، 2012، 37).

اما بالنسبة لبعد (تسخير الموارد) والذي جاء بمستوى مرتفع حيث بين الباحثين سبب هذه النتيجة الى ان مديري هذه الاقسام يعملون دائماً على وضع خطط فاعلة لاستثمار الموارد المادية والبشرية المتاحة في القسم، وإيجاد البدائل التعويضية في حالة قلة هذه الموارد من اجل تحقيق الاهداف الموضوعية، اذ يشير (السقا، 2019) الى ان استغلال الموارد المتاحة هو الاستخدام الامثل للموارد بمصادرها البشرية والمادية والتكنولوجية والمعلوماتية، حيث يؤدي حسن استغلال هذه الموارد الملموسة وغير الملموسة المرتبطة بالأهداف المحددة الى زيادة الصحة التنظيمية للمنظمة (السقا، 2019، 32).

وبخصوص بعد (توازن السلطة) والذي ظهر بمستوى مرتفع فيعزو الباحثين النتيجة الى مديري الاقسام يعملون على توزيع السلطة بين منتسبي القسم بكل عدالة وشفافية وحسب امكانياتهم وقدراتهم من دون محسوبية، واعطائهم الصلاحيات التي تتناسب مع المسؤوليات المكلفين بها، وهذا ما وضحه (الكواز، 2019) الى ان من اهميات وظيفة التنظيم تحقيق كفاءة وجودة الاداء من خلال تقسيم العمل و وضع الرجال المناسبين في العمل المناسب واختيارهم لمختلف الادارات وفقاً لمؤهلاتهم ومهاراتهم وخبرتهم (الكواز، 2019، 22).

اما بعد (التماسك) والذي ظهر بمستوى مرتفع جداً فيعزو الباحثين هذه النتيجة الى العلاقة القوية الايجابية بين ادارة قسم النشاطات الطلابية ومنتسبين القسم وكذلك العلاقة الايجابية ما بين المنتسبين مما يجعلهم يظهرون كوحدة متكاملة ومتماسكة فيما بينهم لتحقيق اهدافهم، حيث يذكر (اسماعيل وهام، 2010) الى انه تظهر اهمية الادارة من خلال حسن وتعبئة الطاقات والموارد المتاحة بغية تحقيق الاهداف، وكذلك تنمية روح العمل الجماعي وخلق المناخ الصحي والنفسي والاجتماعي داخل المنظمة الرياضية (اسماعيل وهام، 2010، 28).

اما فيما يخص بعد (ملائمة الاتصالات) والذي ظهر بمستوى مرتفع جداً فيعزو الباحثين نتيجته الى اهتمام اقسام النشاطات الطلابية بتوفير نظام اتصالات مفتوح بجميع الاتجاهات، ويتوافق مع جميع المستويات العاملة فيه، لتسهيل عملية نقل المعلومات بين المنتسبين وهذا ما يوفر في الوقت والجهد، اذ يشير كل من (Mirzajani and Morad, 2015) الى ان قنوات الاتصالات تعد من الادوات الاساسية التي يجب على ادارة المنظمة دعمها لنقل المعلومات الى الاشخاص الذين يحتاجونها في جميع انحاء المنظمة (Mirzajani and Morad, 2015, 158).

اما بخصوص بعد (الابداعية) والذي ظهر بمستوى مرتفع فيعزو الباحثين نتيجته الى ان ادارة اقسام النشاطات الطلابية تهتم بدعم الافكار الجديدة وتوفر لمنتسبيها بيئة عمل مناسبة لتظهر ابداعاتهم، كما تحرص على عمل مناقشات دورية لغرض تحسين مهاراتهم الابداعية حيث يوضح (Jenaabadi and Javan, 2014) الى ان تقبل التنوع والافكار الجديدة المطروحة من قبل الافراد العاملين في



المنظمات يجعل المنظمات لديها مناخ صحي جيد، مما يجعلها قادرة على تبادل المعلومات والمرونة والابداع واجراء ما يحقق الاهداف استناداً الى هذه الافكار (Jenaabadi and Javan,2014,47).
اما بعد (حل المشكلات) والذي ظهر بمستوى مرتفع يعزى الى اتباع مديري اقسام النشاطات الطلابية الاسلوب العلمي في مواجهة المشكلات التي تواجه القسم الامر الذي يجعلها قادرة على حل هذه المشكلات بفاعلية مع التركيز على متابعة تنفيذ هذه الحلول للتأكد من نجاحها حيث يشير (Polatci etal,2008) الى انه يجب ان تكون المنظمة قادرة على صنع منهجية لتتعرف من خلالها على المشكلات وتحديد ما بشكل دقيق وتقديم الحلول والبدائل الممكنة والمناسبة وباقل التكاليف الممكنة (Polatci etal,2008,146).

اما بالنسبة لبعد (الاستقلالية) والذي ظهر بمستوى مرتفع فيبين الباحثون سبب هذه النتيجة الى ان اقسام النشاطات الطلابية هي جهة متخصصة تمتلك من الخبرات والقدرات والامكانيات اللازمة لإدارة فعاليتها وانشطتها بجودة عالية، وتنظم عملها وفق سياسات مستقلة بعيدة عن الضغوطات والتدخلات من جهات اخرى، اذ يبين (الربيعي والماجي، 2013) انه من اجل فتح الطريق امام النمو والتطور الرياضي في المنظمات الرياضية لابد من اتباع عدة خطوات في مقدمتها ضرورة ابعاد المنظمات الرياضية واجهزتها الادارية عن كافة الضغوط ومنها الاستقلالية في العمل ومنع التدخلات في عملية اتخاذ القرارات (الربيعي والماجي، 2013، 188).

اما بالنسبة للاستبيان ككل والذي جاء بمستوى مرتفع فيعزوه الباحثين الى انه النتيجة المتوقعة والتحصيل الحاصل عندما جاءت ابعاده جميعاً بمستوى مرتفع جداً ومستوى مرتفع، حيث جاءت هذه النتيجة نتيجة وضوح اهداف القسم والعمل بروح العمل الجماعي ومواجهة المشكلات والعمل على حلها بالإضافة الى وجود قنوات اتصال فعالة بين المنتسبين وتوفر الامكانيات المادية والبشرية اللازمة ووجود ادارة تعمل على تسخير الموارد اللازمة والبيئة الوظيفية المميزة التي تدعم الافكار الابداعية، حيث يبين (أغا، 2017) ان الصحة التنظيمية تعتمد على ادارة المنظمات في كيفية تهيئة مكان مريح للعاملين لكي يستطيع العاملون العمل بكل حماس وثقة ويستطيعون الاعتماد على انفسهم وعلى حل المشاكل والمساهمة في تحقيق اهداف المنظمة من دون صراعات وتكاليف اضافية (أغا، 2017، 33).
5-4 التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة المستنيرة والصحة التنظيمية لدى مديري اقسام النشاطات الطلابية في جامعات محافظة نينوى من وجهة نظر المنتسبين.

الجدول (12)

يبين العلاقة الارتباطية بين القيادة المستنيرة والصحة التنظيمية

ت	المتغيرات	الوسط	الانحراف	(ر) المحتسبة	قيمة SIG	الدلالة
1	القيادة المستنيرة	3,94	0,775	0,612	0,000	معنوي
2	الصحة التنظيمية	4,17	0,773			

يتبين من الجدول (12) ان قيمة (ر) المحتسبة بين القيادة المستنيرة والصحة التنظيمية بلغت (0,612)، وباعتماد على قيمة (sig) البالغة (0,000)، نرى أنها أقل من نسبة الخطأ (0,05) وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين هذين المتغيرين، ويعزو الباحثين هذه النتيجة الى تبني مديري اقسام النشاطات الطلابية في جامعات نينوى سلوكيات القيادة المستنيرة في عملهم بهذه الاقسام، الامر الذي ادى الى وضوح اهداف القسم لجميع العاملين فيه وترابطها مع اهدافهم، والتعاون فيما بينهم من اجل تحقيق تلك الاهداف، اضافة الى انفتاح قنوات الاتصال بين جميع العاملين للمشاركة في ابداء الآراء واتخاذ القرارات المتعلقة بالقسم والاستخدام الامثل للموارد من قبل مديري الاقسام والعمل على



حل المشكلات التي تعترض العمل بأساليب علمية الامر الذي ادى الى زيادة الثقة المتبادلة بين ادارة القسم والعاملين فيه، وهذا كله يصب في خلق بيئة تنظيمية صحية للعمل، حيث يبين (Bevans,etal,2007) ان المنظمات التي تتوفر فيها شروط الصحة التنظيمية المرتفعة هي تلك المنظمات التي تبحث عن تحسين الاداء التنظيمي لها، وتعمل على دعم العاملين فيها وتلبية متطلباتهم وبالتالي تحقيق اهدافها التي تسعى اليها (Bevans,etal,2007,193).

5- الاستنتاجات والتوصيات

1-5 الاستنتاجات

- 1- فاعلية استباني القيادة المستنيرة والصحة التنظيمية من وجهة نظر منتسبي قسم النشاطات الطلابية.
- 2- يعمل مديري اقسام النشاطات الطلابية في جامعات نينوى بمبادئ القيادة المستنيرة في ادارتهم لهذه الاقسام.
- 3- تميز بيئة العمل في اقسام النشاطات الطلابية بجامعات نينوى بالصحة التنظيمية.
- 4- وجود ارتباط واثر معنوي بين القيادة المستنيرة والصحة التنظيمية من وجهة نظر المنتسبين.

2-5 التوصيات

- 1- تطبيق استباني القيادة المستنيرة والصحة التنظيمية على مؤسسات رياضية اخرى بعد تكييفهما علمياً.
- 2- التأكيد على مديري اقسام النشاطات الطلابية في جامعات نينوى بالاستمرار في تطبيق مبادئ القيادة المستنيرة في عملهم.
- 3- الاهتمام بكل ما من شأنه أن يوفر بيئة ومناخ صحي للعمل، لما له من مردود ايجابي على جميع العاملين في القسم.
- 4- التعويل على القيادة المستنيرة كوسيلة لزيادة الصحة التنظيمية.



المصادر

- 1- اسماعيل، رياض احمد وهمام، وليد خالد (2010) : التنظيم والادارة في المجال الرياضي، دار ابن الاثير للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
- 2- آغا، نور غزوان (2017): تحليل السير الذاتية واثره في الصحة التنظيمية، اختبار الدور الوسيط لإجراءات الاختيار، دراسة ميدانية في البنوك التجارية العاملة في الاردن ضمن مدينة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- 3- الربيعي، حسن ناجي والماجدي، عبد الرزاق جبر(2013): الادارة المعاصرة في التربية البدنية وعلوم الرياضة، مكتب ايناس الحسني للطباعة والتصاميم وخدمات الكمبيوتر، بغداد.
- 4- السقا، منيب عبدالله يوسف (2019): أثر الصحة التنظيمية على الاداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية على شركات التأمين العاملة في فلسطين، رسالة ماجستير، قسم ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، فلسطين.
- 5- السليفاني، نزار محمد علي. (2024). القيادة المستنيرة ودورها في تحسين جودة حياة العمل من خلال الدور الوسيط لرأس المال النفسي(دراسة تحليلية لآراء رؤساء الأقسام العلمية في جامعة صلاح الدين في محافظة أربيل/ إقليم كردستان. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20(العدد 4)، 321-281.
- 6- شباح، مريم(2017): فريق العمل وبناء الصحة التنظيمية للمؤسسة، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مصر، مجلد 28، العدد (109).
- 7- الضلاعين، علي فلاح(2012): أثر الصحة التنظيمية في تعزيز الدافعية للالتحاق بالعمل لدى العاملين في مؤسسات مالية عامة، كلية ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.
- 8- الطائي، زيد زهير عز الدين و الاشرفي، رياض احمد اسماعيل(2023): تقييم الصحة التنظيمية لأقسام النشاطات الطلابية بالجامعات العراقية من وجهة نظر ملاكاتها الرياضية، مجلة الرافيين للعلوم الرياضية، المجلد 26، العدد (80) .
- 9- الطائي، علاء عبد الستار عبد الرزاق (2025): " سلوكيات القيادة المستنيرة لمديري أقسام النشاط الرياضي والمدرسي في العراق ودورها في الانسجام التنظيمي من وجهة نظر المشرفين الفنيين"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة الموصل.
- 10- عبدالله، دهرن فريدون. (2019). سلوكيات القيادة المستنيرة ودورها في الادارة الفعالة للأزمات التنظيمية "دراسة تحليلية الرء عينة من العاملين في رئاسة جامعة السليمانية". المجلة العلمية لجامعة جيهان، المجلد 1(العدد 65)، 214-194.
- 11- عبدالله، عبدالله محمود وصالح، شريف عبدالله. (2022). دور سلوكيات القيادة المستنيرة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين (دراسة استطلاعية في شركة مصافي الشمال-العراق). مجلة الادارة والاقتصاد، (العدد 22).
- 12- الكمالي، عبدالله عبد القادر (2011): مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الادارية من وجه نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- 13- الكواز، عدي غانم (2019): الادارة الرياضية، دار نون للطباعة والنشر والتوزيع، نينوى.



- 14- مرمش، بدور هاشم(2015): درجة تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة عمان وعلاقتها بمستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط عمان، الاردن.
- 15- Hong, K., Law, L. & Toner, A. (2014): Organizational health, A study of a Malaysian private higher learning, International Journal of Business and Society
- 16- Hoy, W.K., & Miskel, C.G. (2013). Educational administration: Theory, research, and practice (9th ed.). NY: McGraw-Hill Education.
- 17- Journal, I., & July, E. (2022). A descriptive Analysis and Interpretation of Data from Likert Scales in Educational and Psychological Research Husain Alkharusi*. Indian Journal of Psychology and Education, Vol. 12(No.2), pp 13-16.
- 18- Dietz, C., Zacher, H., Scheel, T., Otto, K., & Rigotti, T. (2020). Leaders as role models: Effects of leader presenteeism on employee presenteeism and sick leave. Work and Stress, 34(3), 300–322.
- 19- Börjesson, M., Fors Brandebo, M., & Larsson, G. (2024). Developmental and instrumental leadership: interrelationship and individual profiles. Leadership & Organization Development Journal, 46(9).
- 20- Chatman, J., Johnson, A., White, E., & Bell, R. (2020). The Leader as Effective Communicator. SSRN Electronic Journal, February, 1–11.
- 21- Arjay, J., Audije, M., & Panoy, J. F. D. (2024). Visionary Leadership Strategies in Nurturing Teachers ' Inno vative Behavioral Competencies : The Mediating Role of Leader Supportiveness. TWIST (International Multidisciplinary Journal), Vol. 19(Issue 2).
- 22- Cogs well, J. E., Marshall, C. J., & Smith, L. D. (2022). The Makings of a Servant Leader. In S. K. Dhiman & G. E. Roberts (Eds.), The Palgrave Handbook of Servant Leadership (Issue September, pp. 1–26). Springer International Publishing.
- 23- Mrizajani, R. and Morad, L.K. (2015): Eaxmine the Relationship between organizational, health in schools and Academic Achievement of students, Journal of educational and Management
- 24- Jenaabadi, H. and javan (2014): Examining orgizational, Health praces among universities in the central Region of Uganda, journal of positive management, nr2.
- 25- Polatci, S., Ardic, K., kaya, A. (2008): organization of Academic ,institutions in health organization variables affecting those Analysis Journal of management and Economics.
- 26- Bevans, K., Bradshaw, C., Miech, R., and leaf, P. (2007): Staff and school level predictors of school organization health, multilevel analysis, journal of school health(77).6

