

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN 2222-2995

University of Kirkuk Journal For Administrative
and Economic Science



Abd Athraa Mohsen, Mahmoud Zaid Khawam & Mustafa Ibrahim Khaled. The role of enlightened leadership behaviors in reducing organizational animosity: an analytical field research at the University of Baghdad. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2023) 13 (4):68-81.

The role of enlightened leadership behaviors in reducing organizational animosity: an analytical field research at the University of Baghdad

Athraa Mohsen Abd¹, Zaid Khawam Mahmoud², Ibrahim Khaled Mustafa³

^(1,2,3) University of Fallujah – Anbar -Iraq

athraamohsen@uofallujah.edu.iq¹

zaidkh@uofallujah.edu.iq²

Ibrahim.Khalid@uofallujah.edu.iq³

Abstract: The current research seeks to explain the nature and determine the level of the relationship between enlightened leadership as an independent variable and organizational anatomics as a dependent variable in the presidency of the University of Baghdad. This comes as an attempt to reduce or bridge the cognitive gap between the two research variables. The developer, the servant, the visionary, the communicator) in the organizational anthropology represented by its dimensions (organizational non-normality, lack of organizational values, organizational cynicism) for a sample of employees of the presidency of the University of Baghdad to find out the relationship and influence between the research variables. To collect data, in addition to using statistical methods such as (the arithmetic mean, percentages, standard deviation, the coefficient of variation, the correlation coefficient (Pearson) and the method of simple linear regression analysis through the use of the package ((SPSS) to analyze the practical side, as the University of Baghdad was chosen as a field for research and the research community included Presidency of the University The research sample was chosen randomly, amounting to (53) individuals from the individuals working in the presidency of the university, as the research community consisted of (560) individuals. Field visits, that there is a weakness in giving incentives, especially since some departments in the presidency of the university work heavily to provide services, which poses a danger in the growth of the phenomenon of organizational anatomicalism in the future. Private and administrative leaders in public organizations in general adopt the practices and behaviors of enlightened leadership in a more efficient and effective manner because of its great role in motivating individuals to be loyal and love work and their sense of organizational justice.

Keywords: Enlightened leadership ,organizational animosity ,University of Baghdad.

دور سلوكيات القيادة المستنيرة في الحد من الأنومية التنظيمية:
بحث ميداني تحليلي في جامعة بغداد

م. عزراء محسن عبد^١، أ.م.د. زيد خوام محمود^٢، م.م. ابراهيم خالد مصطفى^٣

(^{١,٢,٣}) جامعة الفلوجة، الانبار، العراق

المستخلص: يسعى البحث الحالي الى تفسير طبيعة وتحديد مستوى العلاقة بين القيادة المستنيرة كمتغير مستقل والانومية التنظيمية كمتغير تابع في رئاسة جامعة بغداد ويأتي ذلك بوصفه محاولة لتقليل او ردم الجوة المعرفية بين متغيري البحث حيث هدف البحث الحالي الى التعرف على دور لسلوكيات القيادة المستنيرة المتمثلة بأبعادها (القدوة، المظهر، الخدم، الرؤيوي، المتصل) في الانومية التنظيمية المتمثلة ابعادها بـ(اللامعيارية التنظيمية، انعدام القيم التنظيمية، التهكم التنظيمي) لعينة من موظفين رئاسة جامعة بغداد لمعرفة العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث، كما تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للبحث وكانت الاستبانة الأداة الرئيسية لجمع البيانات، بالإضافة الى استخدام الاساليب الإحصائية كـ(الوسط الحسابي والنسب المئوية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل الارتباط (Pearson) وأسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط من خلال الاستبانة بالحزمة (SPSS) لتحليل الجانب العملي، اذ جرى اختيار جامعة بغداد ميدانا للبحث وشمل مجتمع البحث على رئاسة الجامعة وتم اختيار عينة البحث عشوائيا والبالغ عددها (٥٣) فردا من الافراد العاملين في رئاسة الجامعة اذ تألف مجتمع البحث (٥٦٠) فردا ومن اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث هي تأثير أبعاد القيادة المستنيرة وبشكل مباشر في الحد من الانومية التنظيمية، وتبين من خلال الزيارات الميدانية، ان هنالك ضعف في اعطاء الحوافز، خصوصا وان بعض الاقسام في رئاسة الجامعة تعمل بشكل كبير لتقديم الخدمات مما يشكل ذلك خطرا في تنامي ظاهرة الانومية التنظيمية في المستقبل ومن اهم التوصيات التي توصل لها بضرورة تركيز القيادات الادارية في رئاسة جامعة بغداد بوجه خاص والقيادات الادارية في المنظمات العامة بشكل عام بتبني ممارسات وسلوكيات القيادة المستنيرة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية لما له من دور كبير في تحفيز الافراد على الاخلاص وحب العمل وشعورهم بالعدالة التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستنيرة، الانومية التنظيمية، جامعة بغداد.

Corresponding Author: E-mail: athraamohsen@uofallujah.edu.iq

١ المقدمة

ان نجاح المنظمات على اختلاف انشطتها يكون من نتائج جهود القادة والمؤوسين على اعتبار انهم شركاء في تحقيق النجاح وهذا يستلزم وجود قادة قادرين على تولي ادارة المنظمات والقيام بأدوار محفزة على العمل وهذا يتطلب انماط جديدة تتناسب مع التطورات في بيئة العمل الداخلية والخارجية وما تطلبه من مواكبة مستمرة لكل جوانبها المتسارعة للتغيير ومن تلك المتطلبات تبني نمطاً لقيادة جديد يتميز بالاستنارة وذو قدرات ومهارات لإدارة المنظمة بطريقة مختلفة عن التقليد تسهم في نجاح عملياتها وتعد القيادة المستنيرة ذلك النموذج الجديد الذي يلعب دوره في الاستيعاب السريع والتحليل الدقيق والتفسير الواضح للواقع والتوقعات المستقبلية لتطوره فضلاً عن الدور الذي يقدمه ذلك النموذج القيادي لسلسلة مترابطة تتمثل بالاتصال والتغيير وتحفيز المؤوسين الامر الذي يتطلب تحقيق التواصل الفعال لتحقيق النجاح والتميز، ومن جانب اخر أدت التغييرات المتسارعة التي تواجهها المنظمات الى ظهور مجموعة من التعقيدات والمشاكل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والقيمية التي تتسبب في انهيار المعايير والمعتقدات والقيم التي تفرق بين الصح والخطأ والمتعلقة بسلوك المورد البشري نتيجة للاعتقاد بأن التمسك بها لم يعد يكفي لإشباع الحاجات الأساسية للحياة الوظيفية هذا ما انعكس على غياب الاخلاق المهنية لذلك هذه الانحرافات في الاخلاق المهنية حتمت على قيادة المنظمات ان تعي وتعمل على دراسة الانومية التنظيمية وانعكاساتها على سلوك المورد البشري الذي يعد من اهم عناصر المنظمة.

وتأسيساً على ما تقدم تناول البحث الحالي تقديم إطار نظري للقيادة المستنيرة والانومية التنظيمية بوصف ابعادهما وتشخيصها، فضلاً عن تحليل متغيرات البحث عملياً وتقديم النتائج والتوصيات للباحثين والمنظمات في هذا الموضوع مستقبلاً وتم اختيار قطاع التعليم العالي جامعة بغداد ميدانا للبحث اذ ارتكز البحث على أربع محاور، شمل المحور الأول منهجية البحث، اما المحور الثاني غطى الجانب النظري، والمحور الثالث تضمن الجانب العملي، والمحور الرابع تناول عدد من الاستنتاجات والتوصيات.

٢ المنهجية

خصص هذا المبحث لعرض المنهجية العلمية للبحث مع محاولة مناقشة بعض الجهود الفلسفية والفكرية السابقة، سيتم في هذه المحور التعرف على مشكلة البحث وأهدافه وأهميته والفرصيات التي انطلق منها وأبرز الأدوات المعتمدة في جمع البيانات وكيفية اختيار العينة لتمثل مجتمع البحث، بالإضافة الى اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كونه يتصف بالنظرة الشمولية واقتراح وصف الحالة بتحليلها للوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة او الظاهرة القائمة وتتضمن المنهجية ما يلي:

أولاً: مشكلة البحث: شهد قطاع التعليم العالي في العراق تحديات اقتصادية واجتماعية وسياسية تمثلت بتحديات راهنة امام عجلة التطور والوصول الى تصنيفات عالمية وإقليمية والحديث عن التحولات والتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي يشهدها العالم في عصرنا الحديث يعني التكلم على الكثير من الجوانب السلبية التي تهدد امن وسلامة منظماتنا ومجتمعاتنا ولعل اخطرها

هو ما بات يعرف بالأنومية التي أصبحت متجذرة في البنية الاجتماعية العراقية إذ أن مثل هذه السلوكيات وانعدام القيم والعادات الإيجابية لا يمكن التعامل معها بسهولة وإنما جعلت الجامعات تبحث عن نمط من أنماط القيادات الإدارية الحديثة والتي تمتلك صفات ومهارات مبدعة وامتلاكها اتجاهات فكرية حديثة ولديها القدرة والامكانية على معالجة تلك الجوانب السلبية والتعامل معها بطريقة احترافية والتي تتمثل بالقيادة المستنيرة، لذلك جاء البحث الحالي امتداداً للطروحات الفكرية والفلسفية السابقة إضافة إلى الضرورة الملحة في أن تعطي الجامعات أولوية للقيادات الحديثة كالقيادة المستنيرة بما يسهم في خلق فرص استراتيجية داخل الجامعة المبحوثة، إلا أنه من الملفت للنظر ندرة الدراسات التي حاولت دراسة العلاقة فيما بينها وبين الأنومية التنظيمية وما تعكسه القيادة المستنيرة للوقوف أمام الأنومية التنظيمية لذا جاء البحث الحالي لتوضيح طبيعة العلاقة بين القيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية بما يتطلب إجراء بحث لدراسة متعمقة للعلاقة لهذه العلاقة، وبالتالي يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالتساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور سلوكيات القيادة المستنيرة في الحد من الأنومية التنظيمية؟

ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

١. ما مدى توافر القيادة المستنيرة في الجامعة المبحوثة؟
٢. ما مستوى معرفة الجامعة المبحوثة بالأنومية التنظيمية؟
٣. ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين القيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية؟

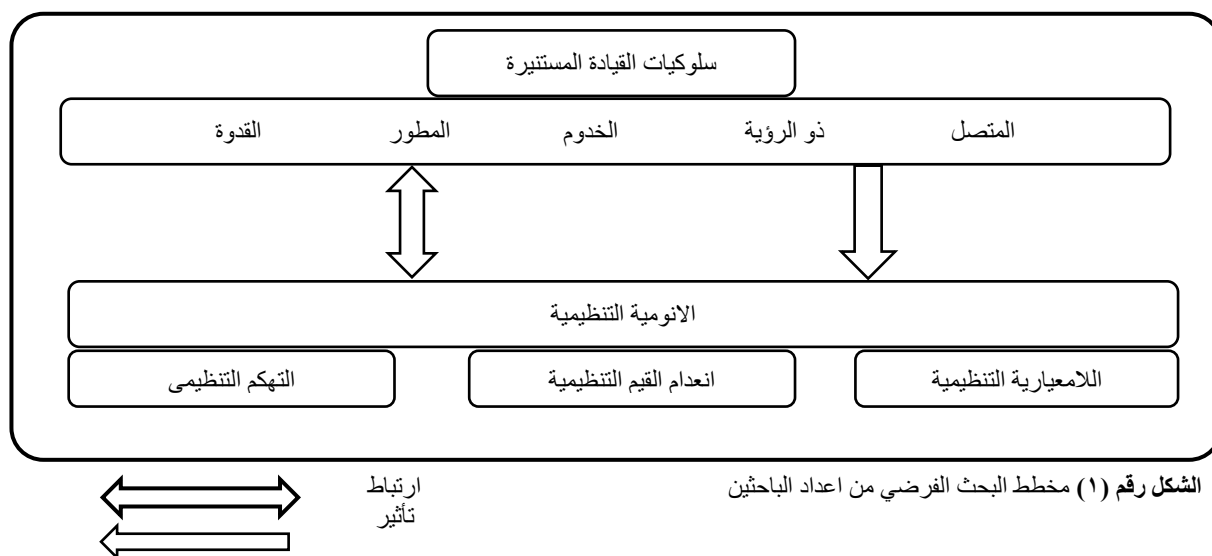
ثانياً: أهداف البحث: للإجابة على تساؤلات البحث السابقة تم وضع مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

١. تحديد مستوى توافر القيادة المستنيرة في الجامعة المبحوثة.
٢. معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية في الجامعة المبحوثة.
٣. التعرف على مستوى الأنومية التنظيمية في الجامعة المبحوثة.
٤. تشخيص الدور الذي تمارسه القيادة المستنيرة للحد من الأنومية التنظيمية.
٥. رصد المكتبة العراقية بإضافة نظرية متواضعة عن متغيرات البحث.

ثالثاً: أهمية البحث: يمكن وضع أهمية البحث وفقاً لاعتبارات علمية وعملية وهي كالتالي:

- ١- سد الفجوة المعرفية في الدراسات العربية فيما يتعلق بدور سلوكيات القيادة المستنيرة وأثرها على الأنومية التنظيمية فلم تتناول دراسة عربية لحد الآن (في حدود علم الباحثين) العلاقة بينهما.
- ٢- مساهمة البحث الحالي في وضع أسس صحيحة لفهم الأبعاد والانعكاسات العملية لممارسات القادة باعتبارهم رموز قادرة على اتخاذ القرارات المستنيرة على كافة المستويات داخل المنظمات.
- ٣- أهمية البيئة المبحوثة والتي تتمثل في بيئة التعليم العالي (جامعة بغداد) والتي تعد من المؤسسات التعليمية ذات مكانة مرموقة في المجتمع المحلي والإقليمي والتي ترفد المجتمع بالطاقات البشرية والخدمات الحيوية.

رابعاً: نموذج البحث الفرضي: من أجل تحقيق الهدف الأساسي للبحث وهو معرفة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين القيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية توجب توضيح حركة المتغيرات وفقاً لمخطط فرضي وكما مبين أدناه:



خامساً: فرضيات البحث: للإجابة على أسئلة البحث ولتحقيق أهدافه واختبار مخططة الفرضي تم وضع فرضيتين رئيسيتين وانبثقت منهما فرضيات فرعية وكما يلي:

١. **فرضية الارتباط:** توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المستنيرة والأنومية التنظيمية، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القوة والأنومية التنظيمية.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين المطور والانومية التنظيمية.
 - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الخدم والانومية التنظيمية.
 - الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الرؤوي والانومية التنظيمية.
 - الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين المتصل والانومية التنظيمية.
٢. **فرضية التأثير:** يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة المستنيرة على الانومية التنظيمية وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد القدوة في الانومية التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد المطور في الانومية التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد الخدم في الانومية التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد الرؤوي في الانومية التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد المتصل في الانومية التنظيمية.

سادسا: حدود البحث:

١. الحدود الزمانية: وتمثل بفترة أنجاز البحث وهي الفترة من ٢٠٢٣/٤/٤ الى ٢٠٢٣/٢/٤
٢. الحدود المكانية: والمتمثلة بالجانب الميداني للبحث اذ وقع الاختيار على جامعة بغداد التي تعد من أكبر الجامعات العراقية اذ تأسست في عام ١٩٥٧ اذ نشأت الجامعة ومنذ إدراك فكرتها وتنامي ضرورة العمل على تحقيقها مما جعلها مطلبا شعبيا مهما، اذ ان جامعة بغداد تعد الأولى من نوعها التي انطلقت منها الملاكات التدريسية والفنية والإدارية المدربة تدريباً عال المستوى لتنتشر على ملاك الجامعات العراقية الأخرى التي بنيت لاحقا.
٣. الحدود البشرية: تمثلت بعينة البحث والتي شملت عينة عشوائية من الافراد العاملين في رئاسة الجامعة المبحوثة.

سابعا: مقياس البحث: تم الاعتماد على مقاييس تتعلق بموضوع البحث ولتتوافق مع متطلبات البحث الحالي وتضمن المتغير المستقل (١٥) سؤال، (٣) اسئلة لكل بُعد اما المتغير التابع تضمن (٩) اسئلة، (٣) اسئلة لكل بعد وكما موضح في الجدول (١):

جدول (١) المقاييس المستخدمة في البحث المصدر: من اعداد الباحثين

سلوكيات القيادة المستنيرة	عدد الاسئلة	المصدر
القدوة	٣	
المطور	٣	
الخدم	٣	(Mitroff and Kilmann, 2021)
ذو الرؤية	٣	(كشكوشة، ٢٠٢١)
المتصل	٣	
الانومية التنظيمية	عدد الاسئلة	المصدر
اللامعيارية التنظيمية	٣	
انعدام القيم التنظيمية	٣	(Aziz and Hassan, 2021)
التهكم التنظيمي	٣	(حسين وآخرون، ٢٠٢٠)

ثامنا: الوسائل الإحصائية التي اعتمدها البحث: تم الاستعانة بالمقياس الاحصائي (SPSS) لإتمام عملية تحليل البيانات استخدام البحث مجموعة من الأدوات الإحصائية وهي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط لقياس فرضيات العلاقة (ارتباط وتأثير)، النسب المئوية.

تاسعا: مجتمع وعينة البحث

يتألف مجتمع البحث من جميع موظفي رئاسة جامعة بغداد والبالغ عددهم (٥٦٠) فردا، ومن اجل تسهيل الجانب العمل تم اختيار عينة عشوائية بمقدار (٥٣) فردا والبالغ عددهم (٥٣) ومتمثلين ب(عميد كلية، معاون عميد، رئيس قسم، مسؤول شعبة، مسؤول وحدة، موظف) والجدول ادناه يبين خصائص عينة البحث:

الجدول (١) خصائص عينة البحث

الجنس									
انثى					ذكر				
النسبة		تكرار			النسبة		تكرار		
٤٥٪		٢٤			٥٥٪		٢٩		
العمر									
٥٦ فأكثر		٥٥-٥١			٥٠-٤١		٤٠-٣١		٣٠ فأقل
النسبة		تكرار	النسبة	تكرار		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار
١٥٪		٨	٢١٪	١١		٣٩٪	٢١	١٩٪	١٠
التحصيل الدراسي									

اعدادية فافل		معهد		بكالوريوس		دبلوم عالي		ماجستير		دكتوراه	
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار
٣	٦٪	٧	١٣٪	٢٣	٤٢٪	٣	٦٪	٨	١٦٪	٩	١٧٪
سنوات الخدمة											
سنة ٥-١		سنة ١٠-٦		سنة ١٥-١١		سنة ٢٠-١٦		سنة ٢٥-٢١		٢٦ فأكثر	
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار
٥	٩٪	٦	١١٪	١٣	٢٦٪	١٦	٣٠٪	٦	١١٪	٧	١٣٪
المنصب الوظيفي											
عميد		معاون عميد		مدير قسم		مسؤول شعبة		مسؤول وحدة		موظف	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
٠	٠٪	٠	٠٪	٢٢	٤١٪	١٥	٢٩٪	٩	١٧٪	٧	١٣٪

ومن خلال الجدول اعلاه، تبين ان نسبة الذكور الى الاناث هي متقاربة، حيث شكلت نسبة الذكور (٥٥٪) بينما الاناث (٤٥٪) ونسبة الاناث جيدة كون جامعة بغداد تعتمد على الموارد البشرية دون تحديد الذكور او الاناث حيث طبيعة العمل لا يتطلب جهد جسدي بل يتطلب التركيز على المعرفة والمهارات، وكما تبين لنا ان الفئة العمرية الاكبر هي (٤١-٥٠) وبنسبة (٣٩٪) تليها الفئة (٥١-٥٥) بنسبة (٢١٪) مما يعني ان اغلب افراد العينة من الفئات العمرية الناضجة والتي بالتاكيد ستحرص على قيمة العمل والانجاز، وحينما ننقل الى التحصيل الدراسي نرى ان شهادة البكالوريوس هي الاكثر بنسبة (٤٢٪) تليها نسبة الدكتوراه (١٧٪) مما يعني اني اغلب العينة هم يحملون شهادة البكالوريوس فما فوق وهذا مؤشر على اهلية افراد العينة للعمل في رئاسة الجامعة، وتبين ايضا ان سنوات العمل الاعلى هي الفئة (١٦-٢٠) بنسبة (٣٠٪) تليها الفئة (١١-١٥) بنسبة (٢٦٪) وبعدها الفئة (٢٦) فاكتر (١٣٪) بنسبة (١٣٪) مما يعزز اهلية افراد العينة للاستبيان، واخيرا نرى ان المنصب الوظيفي الاكثر نسبة هو مدير قسم بنسبة (٤١٪) تليه فئة مسؤول شعبة بنسبة (٢٩٪) تليها فئة مسؤول وحدة بنسبة (١٧٪) واخر فئة الموظف بنسبة (١٣٪) وهذا مؤشر جيد .

٣ الإطار النظري (القيادة المستنيرة)

أولاً: مفهوم القيادة المستنيرة

ظهر مصطلح القيادة المستنيرة في العقود الاخيرة وتحديدًا في تسعينيات القرن الماضي اذ تم تفسيره لأول مرة في مجال الصحة لدى المحاربين القدامى في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٩٠ عندما توفرت مراكز طبية كبرى ذات خدمة أفضل بكثير من المراكز الصحية قبل هذه الحقبة والتي تركز على المريض وتكافئ الجودة والقيمة مقابل المال، اذ تعد القيادة الى حد كبير فن وتعبئة وإلهام الافراد لكي تحقق اهداف معينة والقدرة على التغيير لمواكبة العالم المتغير السريع فهي المفتاح لنجاح الاعمال، ويصفها (Christensen & Whetten, 2014:166) بانها سلوكيات او مسارات التي يتبعها القادة المستنيرة في مساعدتهم لتحقيق النجاح الجماعي والشخصي وضمان انهاء كل السلوكيات السلبية في المنظمة وقدرتها على تجاوز الممكن والمتوقع باعتبارها مبنية على وضوح الرؤية والتخطيط السليم والجدية لأنها تصل الى حدود الامل بل وحتى الحلم.

اما (Hoopen & Trompenaars 2015:40) يرى ان القيادة المستنيرة ماهي الا نمط من انماط القيادة الاخلاقية المستندة على المبادئ والقيم والافكار المرتبطة بالمثل الروحية التي تعتمد على التأمل، لذلك فان معظم المنظمات هي بأمرس الحاجة الى هذا النمط من القادة المستنيرة الذين يديرون تلك المنظمات بطرق تتجاوز التقاليد بمجرد انهم يمارسون السلطة، ومن جانب اخر يبين (Misra, 2017: 20)، ان القيادة المستنيرة أسلوب حديث قادر على التكيف مع التطورات السريعة التي تواجه إدارة المنظمات وأنها تعتمد على استغلال المواهب والقدرات التي يمتلكها الافراد في المنظمة وتوجه وتوظف جميع القدرات لتحقيق الرؤى الاستراتيجية ويكون ويساهم القائد المستنير في غرس روح التعاون المشترك والعمل على تكوين علاقات إنسانية قائمة على التقدير والتأمل، كما يعرفها (O'Toole 2019: 78)، تتمثل بوصف الصفات الاساسية لكل قائد فعال لديه رؤية ويسعى باستمرار الى البصيرة ويصدق في خياراته وكل ما يتعلق بطوير الاداء الأفضل.

اما (Blanc, 2020:4) يرى بأنها أسلوب قيادة القرن الحادي والعشرين لأنها تمتلك القدرة الكبيرة في التعامل مع الصعوبات والتحديات التي تواجه المنظمات وتعتبر تلك الصعوبات مصدر مهم لتحقيق فرص النمو وتطوير خبرات العمل والتعامل مع سلوكيات العاملين السلبية وانخفاض روحهم المعنوية وشعورهم بالإحباط، وايضا تعرف على انها دليل عملي لاختراق حواجز التغيير التنظيمي على كل المستويات لذلك تحتاج اغلب المنظمات الى قادة قادرين على مواجهة تلك التحديات من خلال اتباع اساليب قيادية وفق مفاهيم ادارية حديثة ومن تلك الاساليب هي القيادة المستنيرة والتي تتبع فلسفة كامنة من اجل جعل المنظمة متميزة بشكل اكبر وبالتالي قادرة على التميز والاستمرار والنجاح باعتبار القيادة المستنيرة تستطيع ان تستغل المواهب التي يمتلكها الافراد في المنظمة .

، ويرى (الجنابي، ٢٠٢٢: ٧٧) ان القيادة المستنيرة أحد سلوكيات القيادة الإيجابية التي يتميز بها قادة المنظمات من خلال امتلاكهم مستويات عالية من الوضوح والوعي لقيادة الافراد بكل دعم ومحبة بعيدا عن التلويح بالعقاب والتهديد وتمنحهم الحرية والاحترام والتقدير والاستقلالية لتحقيق النجاح والسعادة في حياتهم الوظيفية وجعلهم ذات قدرة للإبداع والابتكار للوصول الى التفوق التنظيمي.

اما الباحثون فيعرفون القيادة المستنيرة على انها نمط قيادي حديث يضم مجموعة من الممارسات وادوار وسلوكيات تتمثل بالتفاني وغرس الروح المعنوية وخدمة الافراد والانفتاح التي تعمل على تشجيع الافراد على الابداع والابتكار والتخلص من كل السلوكيات السلبية لدى الافراد داخل المنظمة.

ثانياً: أهمية القيادة المستنيرة

تكمن أهمية القيادة المستنيرة في مدى تأثيرها في مجالات عديدة لعمل المنظمات لهذا عليها الالتزام بتعزيز وتوجيه ومصادقية المنظمة كما انها تتمتع بدرجة عالية من الوعي تجاه الآخرين والوعي الذاتي ووعي القائد المستنير الثقافي وكذلك وضوح ودقة القائد في معرفة ما يرغب بالوصول اليه والمعرفة باتجاهات المبادئ والقيم التي تتفق عليها البشرية كالتعاطف والمحبة . كما اكتسبت القيادة المستنيرة مكانة وأهمية والتي من الممكن تحديدها وفقاً للنقاط التالية:

١. تركز على المبادئ والقيم الأخلاقية المتجذرة في شخصية القائد وسلوكياته تجعله يتعامل مع الافراد بنزاهة وشفافية وصدق.
٢. تزداد أهميتها لأنها تزيد من تماسك الافراد في المنظمة بسبب تمكن الآخرين وتعزيز اطر الثقة والاحترام والالتزام والتعاون المتبادل بين القائد والمرؤوس.
٣. تساهم في تعزيز ثقة الفرد الذي يقود المنظمة وتطور المواهب واجتذاب القادة المرموقين كما يخلق القادة المستنيرين ظروفًا للابتكار المستدام لتحقيق الازدهار على مدى طويل .
٤. تعمل على دعم الافراد واستقلاليتهم في بيئة العمل وجعلهم يشعرون بالمسؤولية عن قراراتهم وقدراتهم مما سيدفعهم الى أداء الاعمال والالتزامات بأساليب وطرق مبتكرة.
٥. وعي وصفاء ذهن القادة المستنيرين لتحقيق السيطرة على المشاعر والتوازن العاطفي لمواجهة التعقيدات والصعوبات التي تتعلق بعدم تحقيق الإنجاز بالإضافة الى التحكم بزمم الأمور وعدم الخضوع لتلك الصعوبات (Melanie , 2015 :872)
٦. ووفقاً لما تم ذكره سابقاً يستنتج الباحثين ان أهمية القيادة المستنيرة تكمن في المساهمة للحد من مظاهر السلوكيات السلبية متمثلة بالأنومية التنظيمية لما له الأثر على سمعة المنظمة لتحقيق أهدافها، كما تساهم في تعزيز القيم والمبادئ الرشيدة والعمل على تحسين الجوانب والسلوكيات الإيجابية مثل الصدق والنزاهة والتقدير لأنها تساعد على شيوع التعاون والافلا والاحترام، كما تعمل على تشجيع وترشيد والهام الافراد في وقت واحد والتأكيد على انها جزء من فريق عمل واحد بدلاً من التركيز على مفهوم الأدوار.

ثالثاً: سلوكيات القيادة المستنيرة

نظراً لمحدودية الدراسات والمقالات وحداثة موضوع القيادة المستنيرة باستثناء عدد قليل من الدراسات المسحية وما تم التوصل اليه من مصادر حول الموضوع فقد اعتمد الباحثين في هذا البحث على المقياس الخاص بدراسة (كشكوشة، ٢٠٢١) وبدراسة (Mitroff & Kilmann 2021) لأنها تناولت سلوكيات القيادة المستنيرة بشكل واضح وشمولي والتي سنتناولها على النحو الآتي:

١. **القُدوة:** أشار علماء الاجتماع الى نظريتين أساسيتين في هذا البعد هما نظرية تحديد الدور وفكرة هذه النظرية ان الافراد ينجذبون الى الأشخاص الذين يجدون الانسجام والتوافق معهم من حيث السلوكيات والاهداف والمواقف ولتعزيز هذا الانسجام يتم تحفيزهم من خلال المحاكاة والملاحظة اما النظرية الثانية هي التعلم الاجتماعي او النمذجة وفكرتها ان الافراد يهتمون بالنماذج التي يحتذى بها لا اعتقادهم بالاستفادة والتعلم واكتساب مهارات وقيم جديدة من تلك النماذج.
٢. **المطور:** ان دور القادة في التطوير يكمن في نقل المنظمة والافراد من الروتين غير المرن والرتابة في العمل الى مواكبة الابداع والتطور على كل المستويات سواء كان هذا التطور على مستوى العمل والقابليات ام على مستوى الثقافة ام تطوير المهارات الشخصية التي تصب في مصلحة الأطراف المشاركة والهدف الأساسي من التطور هو مساعدة المنظمات للقيام بتحولات جذرية من وضع الحالي الى وضع أفضل يجعلها في الصدارة من خلال الاهتمام بجودة حياة العمل وتحديث التقنيات والقيم والمعايير والنظام الفكري لها.
٣. **الخدوم:** ان المبدأ الأساسي الذي يركز عليه هذا السلوك للقائد انه يجب على القائد خدمة التابعين له من خلال تمكين وتطوير أعضاء الفريق، وهذا القائد يتمتع بالاستقامة والعطاء ويدعم القيم الإيجابية في منظمته وان القائد الخدوم له دور إيجابي في كبح جماح سلوكيات الأنومية التنظيمية ويتجسد الهدف الاسمي للقائد الخادم في تحقيق الرفاهية للمنظمة وخدمة العاملين لذلك فان القائد الخادم يجب ان يكون متساوياً مع الآخرين ويوفر لهم الموارد والدعم دون ان ينتظر او يتوقع منهم شكر او تقدير وان سلوكياته الخدمية سوف تظهر دوره الحيوي في تحقيق النجاحات من خلال اتباع أسلوب قيادي يعزز قوة العلاقات الشخصية فيما بينهم ويكون مدافعاً عن حقوقهم وإخراج افضل ما لديهم من مواهب.
٤. **ذو الرؤية:** وفقاً لهذا البعد يكون القائد لديه القدرة على التفكير بخيال واسع ودراية وحكمة أي يكون القائد ملهم للأفراد باتجاه أداء مثالي وسلوكهم يكون موجه نحو الأهداف المخطط لها ويحلل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية عند اجراء أي تغيير and (Jedi et al2022: 2) أي يجب ان يتميز برؤية خاصة تعكس قدرات القائد التي تعكس ادراكه للمستقبل بوضوح ودقة من خلال التصور والتخيل لمواجهة التحديات المتغيرة والمتجددة في المستقبل مع وضع احتمالات لتجاوز تلك التحديات وهذا يعتمد على قدرة القائد على امتلاكه فن ربط الواقع بالمستقبل ووضوح الرؤية بشكل ذلك المستقبل.
٥. **المتصل:** يعد الاتصال عنصر فاعل في القدرات والادوار القيادية وفقاً لبيئات عمل إيجابية ومشجعة على الأداء الفعال كما ان مهارة الاتصال واحدة من اهم السلوكيات للقائد المستنير لتعزيز التفاهم والتفاعل مع الافراد بثقة عالية باعتبارها وسيلة مهمة لتحقيق التميز التنظيمي والذي يعتمد على القيادة المستنيرة في تطوير عمليات الاتصال الفعالة والتي تحدث مناخ عمل إيجابي

يعزز تفاعل الافراد مع بعضهم البعض والاسهام في تحقيق الأهداف المرسومة (Sreeja, 2021:5383)، والقائد المستنير يجب ان يتسم بقدرة عالية لإحداث التواصل بين الافراد والمهم ان يكون هذا التواصل لصالح المنظمة والعاملين فيها فهو بمثابة الوسيلة الاجتماعية، وان القائد لا يمكن ان نعه من القادة الناجحين في العمل القيادي اذا لم تكون لديه القدرة الكافية على التواصل ما بين الافراد من اجل تبادل الخبرات والمهارات والتي تساعدهم للوصول الى قرارات مستنيرة في حياتهم العملية لان هذا الدور هو الذي يكون اكثر تأثيرا على الافراد.

الأنومية التنظيمية

أولاً: مفهوم الأنومية التنظيمية

يرجع أصل كلمة الأنومية (Anomie) الى اللغة الاغريقية والتي تعني انعدام الثقة او الشك او البلبلة وسببها غياب السلطة والقانون كما استخدم هذا المصطلح في اليونان قديما من قبل افلاطون وغيره في كتاباتهم ووفقا لـ Durkheim تعتبر الأنومية أحد السمات المجتمعية التي تتعلق بالاخلاقيات الناتجة عن الغاء النظام وبعدها طور R. Merton ما جاء به Durkheim في علم الاجتماع المفسر للظواهر الاجرامية اذ اعتبر ان من اهم اسباب الأنومية هي التغيرات الاجتماعية والسياسية العنيفة والتنمية الاقتصادية السريعة فتصبح المعايير ضبابية غامضة ويفقد الناس بما هو خير وما هو شر.

كما ان الأنومية التنظيمية نشأت نتيجة لتعرض الهيكل الاجتماعي للعديد من التقلبات الاقتصادية والسياسية والأمنية وغيرها من التحولات التي ألقت بظلالها على الواقع التنظيمي أي انها من الظواهر السلوكية المتمثلة بعد الالتزام بالمعايير والقيم والمواقف السلبية للموظفين في مكان العمل. (Azeez and Hasson, 2021: 26)، إضافة الى ما تم ذكره فالتباين في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية والتناثر وعدم انتظام تلك البيانات والتصورات غير الواضحة من قبل الافراد تجاه اهداف المنظمة وعدم وجود خطاب متوازن من الإدارة العليا يتم من خلاله للمنظمة تحديد وسائل مناسبة للوصول لتلك الأهداف وعدم التنسيق بين اقسام ووحدات المنظمة المختلفة كل هذا أدى بالنتيجة الى ظهور الأنومية التنظيمية (Sypniewska, 2017:237). فتعرف الأنومية التنظيمية على انها حالة الفرد السلبية تجاه المنظمة التي يعمل بها بسبب اللامعيارية والتهكم التنظيمي وانعدام القيم الثقافية والتي بدورها تنعكس على سلوكياتهم وانخفاض روحهم المعنوية كما انها افتقاد للمعايير بسبب التغيرات الاجتماعية المتسارعة وفقا لحالة طارئة تعبر عن تناقضات يعيشها الفرد في مجتمع يعطي أهمية قصوى للنجاح (Al-Hakim, and Nasser, 2014:127)، او يمكن ان تكون انتهاك للعقد الاجتماعي النفسي غير المكتوب بين الموظف والمنظمة حول السلوك العادل او اللائق ينتج عن ذلك تصرف الموظف بأسلوب غير أخلاقي لمواقف معينة ولانعدام الاحترام للقيم على الرغم من وجود تلك القيم مما يجعل الموظف على قناعة بوجود مبرر ماثق به لخداع إدارة المنظمة، (Ahmed 2016: 56) كما تعرف ايضا على انها مبرر لاستخدام الافراد وسائل غير أخلاقية لتحقيق مجموعة من الأهداف نتيجة الضغط من قبل المنظمة لتحقيق اهداف اقتصادية صعبة المنال، (Khalila, 2020: 1441) كذلك تعني عدم وضوح القواعد والقيم والمعايير الأساسية لتحديد ما هو صح وما هو خطأ للأفراد ومنحهم الدعم المعنوي والشعور بالأمان والانتماء والتي تحافظ بدورها على الروابط الاجتماعية استمرارية المنظمة وبقائها، وانهايار هذه الأسس تدريجياً في سياق ثقافة المنظمة الشاملة وضمن إحدى الثقافات الفرعية التابعة لها (Winch, 2020: 80-81) من جانب اخر وصفت الأنومية التنظيمية بانها أخطاء عانى منها المجتمع لافتقاره الى معايير أخلاقية وقانونية أدى ذلك الى انهيار نظام القيم في المجتمع كما لها العديد من الآثار السلبية على سلوكيات المورد البشري ورضاهم تجاه وتأسيساً لما تم ذكره يرى الباحثون ان الأنومية التنظيمية هي عبارة عن الضعف المعياري التقييمي وانخفاض السيطرة الاجتماعية ضد السلوك المنحرف الذي يكون نتيجة تجاهل القواعد والمعايير و القيم التنظيمية الناجم عن انهيارها أو النقص في الغرض والأفكار لدى الموظف في عمله عندما يتصور أن المنظمة لا تعطي سياقاً مناسباً في تحديد المعايير اللازمة لتطوير أنشطة العمل في المنظمة.

ثانياً: ابعاد الأنومية التنظيمية

تنقسم ابعاد الأنومية التنظيمية الى ثلاث ابعاد هي: (Aziz & Hassan, 2021:66)

١. **اللامعيارية التنظيمية:** تشير اللامعيارية الى انخفاض السيطرة على سلوك العاملين المنحرف نتيجة تجاهلهم للقواعد والقيم التنظيمية (سليم وشقة، ٢٠٢٢: ٢٩٤) يشير هذا البعد الى الحالة التي يتم فيها كسر القواعد التنظيمية من اجل تحقيق اهداف معينة فضلا عن الالتفاف على بعضها لتنفيذ المهام الوظيفية، وعليه تمثل اللامعيارية عدم التوافق بين ثقافة الافراد وثقافة الجماعة، لذا يجب التعامل معها كحالة مرضية او خلل وظيفي وعلاجها بأسرع وقت ممكن. (حسين واخرون، ٢٠٢٠: ٢٤٢)
٢. **انعدام القيم التنظيمية:** لقد تناول الكتاب والباحثون مفهوم القيم التنظيمية من خلال جوانب متعددة اذ تعرف على انها الافكار والتصورات والمبادئ الهامة للأفراد العاملين والتي تعمل على توجيه سلوكهم نحو تحقيق اهداف المنظمة وتلعب القيم التنظيمية دورا في حاسما في ارساء الاساس الذي تقوم عليه المعضلات الاخلاقية للأفراد العاملين في المنظمة كما تعد احدى اللبانات الاساسية التي يمكن للمنظمة استخدامها لتطوير ادائها (Thomas 2013:25) وفي الاتجاه المقابل يشير انعدام القيم التنظيمية الى عدم الالتزام بالطرق المشروعة المعتمدة في تحقيق الانجازات الوظيفية فضلا على عدم وجود خطط تهتم بتعزيز اخلاقيات العمل لدى الافراد العاملين وعدم وجود الاهتمام الكافي بإشاعة روح التعاون بينهم لذا فانهم لا يجدون وظائفهم مثير للاهتمام (توفيق وثاميدي، ٢٠٢٣، ١٢٥)
٣. **التهكم التنظيمي:** تشير الادلة على ان هناك تزايد في ظاهرة التهكم الوظيفي في السنوات الاخيرة واصبحت واسعة الانتشار في مجتمعنا وليس من الغريب ان هناك مجموعة كبيرة من الابحاث تركز على موضوع التهكم ويمكن تعريفه على انه موقف

يتميز بالإحباط وخيبة الأمل بالإضافة إلى المشاعر السلبية اتجاه شخص أو مجموعة أو منظمة (محمد ومحمد، ٥٠٠: ٢٠٢٠) وبالتالي يكون لدى الفرد اتجاهات إيجابية قليلة حول منظمته، حيث أن فشل المنظمة في الوفاء باحتياجات العاملين وتلبية توقعاتهم يطلق عليه خيبة الأمل والإحباط الذي يسبب التهكم التنظيمي .

ثالثاً: العلاقة بين القيادة المستنيرة والانومية التنظيمية

إن مسألة الانومية التنظيمية تضع جميع المنظمات ولاسيما التعليمية أمام مهام وواجبات يجب القيام بها للحد من تنامي الانومية التنظيمية بشتى أبعادها (اللامعيارية التنظيمية، انعدام القيم، التهكم التنظيمي) وذلك من خلال نشر ثقافة مبنية على معتقدات سليمة موحدة على الولاء والعمل بروح الفريق واستخدام الانماط القيادية لمواجهة وعلاج هكذا انحرافات سلوكية (سليم و شقفة، ٢٠٢٢: ٢٩٤)، فعندما لا يقوم القادة بعمليات صنع قرار عادلة ولا يقومون بحماية جميع افراد المنظمة ولا يوزعون الموارد بشكل عادل ولا يهتمون بالصالح العام، ويتم تجاهل القواعد واللوائح مع التغاضي عن العواقب فسوف يؤدي كل ما سبق الى انتشار الانومية التنظيمية (علي، ٢٠٢١: ٢٥٦) ويرى الباحثون أن فالقيادة الإيجابية هي أحد العلاجات الأساسية للحد من الانومية التنظيمية، فعندما يتصف القادة بالسلوكيات المستنيرة من حيث العمل كقادة للآخرين و تقديم الخدمة للجميع و اتباع سياسة التطوير والعمل من خلال رؤية رصينة، وتأسيس شبكة اتصالات قوية مع الجميع، كل ذلك سينعكس ايجاباً على رفع الروح المعنوية للأفراد وبالتالي تقل مستويات الانومية التنظيمية.

٤ النتائج والمناقشة (الإطار العملي)

أولاً / تحليل الأهمية النسبية لمتغيرات وابعاد البحث

من خلال الجدول رقم (٢) تبين أن متغير القيادة المستنيرة بشكل عام قد حصل على وسط حسابي جيد بمقدار (3.47) وهو أعلى من الوسط الافتراضي الذي قيمته (3) وبانحراف معياري قدره (٠,٩٢) وهذا مؤشر على قوة متغير القيادة المستنيرة ونسبة تشتت قليلة في اجابات عينة البحث، ان العمل بأبعاد القيادة المستنيرة وبكافة قواعدها وخصائصها في الجامعات الحكومية يمكن الحد من الانومية التنظيمية.

الجدول رقم (٢) الوسط الحسابي العام والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام لمتغير القيادة المستنيرة

المتغير التفسيري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
القيادة المستنيرة	3.47	0.92	26.5

أما من حيث الأبعاد فقد حصل بعد القدرة على وسط حسابي عالي كما مبين في الجدول رقم (٣). حيث تبين أن قيمة الوسط الحسابي لبعد القدرة هو (3.5) وهو متوسط عالي وأعلى من الوسط الفرضي (3) وقيمة الانحراف المعياري إزاء هذا البعد (0.99) مما يؤكد أن أفراد العينة يرون أن قياداتهم هم قنوة لهم و مثال يحتذى به، أما بعد المطور فقد حصل على وسط حسابي جيد كما موضح في الجدول رقم (٣) بقيمة قدرها (3.37) وهو أعلى من الوسط الافتراضي (3) وقيمة الانحراف المعياري (0.90) وهذا يدل على أن القيادات تستخدم سلوك المطور واساليب تطويرية للتحويل من وضعها الحالي الى وضع المرغوب فيه، أما بعد الخدم فقد حصل على وسط حسابي جيد كما موضح في الجدول رقم (٣) بقيمة قدرها (3.63) وهو أعلى من الوسط الافتراضي (٣) وقيمة الانحراف المعياري (0.99) حيث يشير ذلك أن القيادات في جامعة بغداد تتمتع بالعطاء والاستقامة وخدمة التابعين لها، أما بعد ذو الرؤية فقد حصل على أعلى وسط حسابي بقيمة قدرها (3.85) وهو متوسط حسابي عالي نوعاً ما قياساً بالأبعاد الأخرى كما أنه أعلى من الوسط الحسابي الفرضي (3) وحصل هذا البعد على انحراف معياري قدره (0.89) أي بمعدل تشتت قليل حيث أن أفراد العينة يرون أن القادة لديهم القدرة على التفكير بخيال واسع ودراية وحكمة وهذا يفسر أن جامعة بغداد هي الأفضل على مستوى العراق، أما بعد المتصل فقد حصل على وسط حسابي قدره (3.73) وهو أعلى من الوسط الافتراضي (3) ويعزز حصوله على وسط حسابي جيد نظراً لامتلاك القادة في جامعة بغداد لمهارات الاتصال والتي تعتبر من أهم سلوكيات القيادة المستنيرة لتعزيز التفاهم والتفاعل مع الأفراد .

جدول رقم (٣) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لإبعاد القيادة المستنيرة

المتغير التفسيري	الابعاد	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
القدرة		تشجع القيادة على العمل الجماعي	3.71	0.95	25.6
		تتسم قرارات القيادة بالوضوح والانسجام مع الأهداف	3.11	0.93	29.9
		لا يسمح بتفاقم الصراعات الداخلية من خلال إرشاده الروحي والأخلاقي	3.47	0.83	23.9
القيادة المستنيرة	المطور	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرة	3.15	0.99	31.4
		يشارك في تطوير الذات باستمرار ويشجع الآخرين بالقيام بذلك	3.33	0.91	27.3
		يطور المهارات المطلوبة في مجالات أخرى لأداء الفريق الفعال	3.27	0.92	28.1
		يسعى إلى إيجاد بيئة تنظيمية هادئة ومنسجمة	3.66	0.83	22.6
الخدمات		الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمطور	3.37	0.90	26.7
		يتعاطف مع الحالات الإنسانية	3.71	0.98	26.4
		يسعى إلى إقامة علاقات اجتماعية مع جميع الأفراد	3.33	0.99	29.7

26.8	0.93	3.47	محب لتقديم المساعدة داخل وخارج أوقات الدوام الرسمي	ذو الرؤية
27.2	0.99	3.63	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للخدمات	
23.4	0.90	3.84	تسهم رؤيته في تعزيز الابداع التنظيمي	
24.4	0.93	3.79	يتمتع برؤية واضحة نحو مستقبل مرغوب فيه	
22.5	0.88	3.91	يستمد رؤيته من الافراد العاملين لتمكينهم من تحويلها الى واقع ملموس	
23.1	0.89	3.85	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لذو الرؤية	المتصل
27.5	0.95	3.54	يسعى الى تعزيز العلاقات الشخصية	
22.7	0.88	3.86	يتبع التواصل بطريقة صريحة وصادقة	
23.4	0.81	3.45	يستمتع ويستجيب وفقا للعلاقات الإنسانية بعيدا عن المناصب والوظائف الإدارية	
24.3	0.90	3.70	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للقوة	

من الملاحظ من الجدول اعلاه، ان اهم الابعاد هو ذو الرؤية يليه بعد المتصل ثم يأتي بعده بعد المطور ثم بعد الخدمات، واقل الابعاد اهمية هو بعد القدرة

الجدول رقم (٤) ترتيب اهمية لابعاد القيادة المستتيرة				
ت	ابعاد المتغير التفسيري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف C.V
١	ذو الرؤية	3.85	0.89	0.23
٢	المتصل	3.70	0.90	0.24
٣	المطور	3.37	0.90	0.26
٤	الخدمات	3.63	0.99	0.27
٥	القدرة	3.5	0.99	0.28

عرض نتائج المتغير الاستجابي (الانومية التنظيمية) وتحليل تلك النتائج

من خلال الجدول رقم (٥) تبين ان المتغير الاستجابي (الانومية التنظيمية) قد حصل على وسط حسابي (2.09) وبمستوى ضعيف وبانحراف معياري قدره (0.32) مما يدل على قلة تشتت اجابات العينة واتفقهم على ان مستوى عدم الثقة واللامبالاة في العمل قليلة، مما يشير ذلك على ان نمط العمل الموجود في المنظمة المبحوثة لا يوجد فيه انومية بشكل كبير.

الجدول رقم (٥) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العام لمتغير الانومية التنظيمية			
المتغير الاستجابي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الانومية التنظيمية	2.09	0.32	15.3

اما من حيث الابعاد، فقد حصل بعد اللامعيارية التنظيمية على وسط حسابي قدرة (2.20) وهو وسط حسابي أقل من الوسط الفرضي (3) وقيمة الانحراف المعياري ازاء هذا البعد كانت (0.58) وهذا يدل على التشتت كان قليل نسبيا في الاجابات كما مبين في الجدول رقم (٦) فهذا يؤكد لنا ان للقيادة دور ضبط المعايير الاجتماعية لأعضاء المنظمة اذ ان اللامعيارية هي النتيجة الحتمية لسلوك بعض الافراد وذلك بسبب صعوبة التكيف الاجتماعي وعدم الرضا عن المنظومة الاجتماعية فيظهر دور القيادة في الحد او السيطرة من اللامعيارية والمساهمة في خلق التوازن الاجتماعي، ولكن لاحظ الباحثون ان هنالك بعض الضغوط الوظيفية التي ترهق الموظف الاداري في بعض الاقسام دون غيرها مما يتطلب مكافئة الجهود الإضافية للعاملين، فلاحظنا قسم الدراسات و التخطيط و قسم التسجيل و الدراسات العليا عليهم ضغط كبير في العمل الاداري

اما بعد انعدام القيم التنظيمية فقد كان الوسط الحسابي له (2.22) وهو وسط حسابي قليل فهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي البالغة قيمته (3) فهذا يدل على انعدام القيم التنظيمية ضعيفة، حيث ان هنالك وجود للقيم التنظيمية في المنظمة المبحوثة وايضا يوضح لنا دور القيادة في تعزيز هذه القيم ومن هذه القيم هي الابتكار والابداع والتعاون والعمل الجماعي والمسؤولية الاجتماعية وايضا حرص هذه القيادة لتجنب المنظمة المساءلة والوقوع في المشاكل التنظيمية.

اما بعد التهكم التنظيمي فقد حصل على اقل وسط حسابي بقيمة (2.02) فهو اقل بقليل من متوسطات الابعاد الاخرى كما انه اقل من الوسط الفرضي البالغة قيمته (3) وحصل على انحراف معياري قليل ايضا وهذا يدل على ان هناك تشتت في اجابات عينة البحث كما موضح في الجدول رقم (٦) فتدل قيمة الوسط الحسابي على ان للقيادة دور في الحد من الافكار والاتجاهات السلبية التي يتبنها بعض العاملين اتجاه منظماتهم من خلال اتباع بعض السلوكيات كالعادلة في توزيع الاجور والحوافز وتعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين وتمكينهم واحترامهم وتشجيعهم على الابداع والابتكار .

الجدول رقم (٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لابعاد الانومية التنظيمية				
المتغير الاستجابي	الابعاد	الفقرة	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف
الانومية التنظيمية	اللامعيارية التنظيمية	توجد ضغوط كبيرة لتحقيق الأهداف التنظيمية بأية وسيلة ممكنة	2.38	0.46
		يتحايّل بعض الافراد على رؤسائهم المباشرين لكسب ثقتهم	2.11	0.46
		يتم اللجوء الى كسر بعض القواعد التنظيمية لتحقيق اهداف محددة	2.05	0.30
		الوسط الحسابي والانحراف المعياري	2.20	0.58
	انعدام القيم	يوجد اهتمام بالجوانب المادية اكثر من شيء اخر	2.34	0.63

13.2	0.27	2.04	لا يوجد اهتمام بإشاعة روح التعاون بين الموظفين	التنظيمية
7.8	0.17	2.16	لا توجد خطط مستقبلية تهتم لتعزيز أخلاقيات العمل بين الموظفين	
17.5	0.39	2.22	الوسط الحسابي والانحراف المعياري	
0.5	0.01	2.00	معظم الافراد ليسوا مهتمين بإنجازات زملائهم في العمل	التهكم التنظيمي
18.8	0.37	1.96	نمط الحياة الوظيفية لمعظم الافراد غير جيد اطلاقاً	
8.1	0.17	2.09	يصعب على معظم الافراد ان يضعوا ثقة مطلقة بزملائهم في العمل	
9.4	0.19	2.02	الوسط الحسابي والانحراف المعياري	

ثانياً/ اختبار فرضيات البحث

١- تحليل فرضيات الارتباط

وضع البحث الحالي فرضية اساسية وهي توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المستنيرة والانومية التنظيمية، وانبثقت عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القدوة والانومية التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين المطور والانومية التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الخدم والانومية التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين الرؤوي والانومية التنظيمية.
- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين المتصل والانومية التنظيمية.

وفي الجدول رقم (٧) يبين العلاقة ما بين القيادة المستنيرة والانومية التنظيمية، وابعاد القيادة المستنيرة (القدوة، المطور، الخدم، ذو الرؤية، المتصل) مع الانومية التنظيمية، اذ يؤكد الجدول ادناه ان هناك علاقة عكسية معنوية بين القيادة المستنيرة والانومية التنظيمية، حيث بلغ معامل الارتباط (-0.185^{**}) بمستوى معنوية (0.01) وهذا يؤكد اساس العلاقة العكسية بين القيادة المستنيرة والانومية التنظيمية من وجهة افراد العينة في رئاسة جامعة بغداد ومن هنا فان الفرضية الاولى قد تحققت والتي مفادها (وهي توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين سلوكيات القيادة المستنيرة والانومية التنظيمية)

جدول رقم (٧) يبين الارتباطات بين القيادة والمستنيرة وابعادها مع الانومية التنظيمية

القرار	SIG.	R	ابعاد القيادة المستنيرة	الانومية التنظيمية
قبول الفرضية	0.00	- 0.177**	القدوة	
قبول الفرضية	0.00	- 0.181**	المطور	
قبول الفرضية	0.00	- 0.188**	الخدم	
قبول الفرضية	0.00	- 0.240**	ذو الرؤية	
قبول الفرضية	0.00	- 0.232**	المتصل	
قبول الفرضية	0.00	- 0.185**	القيادة المستنيرة	

*ارتباط معنوي عند مستوى 0.5

**ارتباط معنوي عند مستوى 0.01

اما على مستوى ابعاد القيادة المستنيرة مع الانومية التنظيمية فقد تبين الاتي:

١- يتبين من نتائج الجدول (٧) ان قيمة الارتباط بين القدوة والانومية التنظيمية (-0.177^{**}) وهي قيمة عكسية سالبة ومعنوية وهذا يعني بأن القيادات الادارية في رئاسة جامعة بغداد اذ اتصفت بالقدوة من قبل الجميع فسوف ينعكس على تخفيض مستويات الانومية التنظيمية.

٢- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المطور والانومية التنظيمية (-0.181^{**}) وهي قيمة عكسية ومعنوية وهذا يدل بأن كلما اتصف القائد بالجانب التنموي والمطور كلما انعكس سلبي على تخفيض الانومية التنظيمية.

٣- اما قيمة معامل الارتباط ما بين الخدم والانومية التنظيمية فقد بلغ (-0.188^{**}) وهي قيمة عكسية وذات دلالة احصائية وهذا يعني ان القيادة الخادمة التي تعد من اهم الانماط القيادية الاخلاقية، وبتوفرها سوف تتخفف المظاهر السلبية ومنها الانومية التنظيمية.

٤- بلغت قيمة معامل الارتباط بين ذو الرؤية والانومية التنظيمية (-0.240^{**}) وهي قيمة عكسية ودالة وهذا يعني ان هناك علاقة ارتباط عكسية فكلما اتصف المسؤول بالرؤية العالية مع اشراك الجميع في افكاره كلما ادى ذلك الى تعزيز انبهاار الافراد بقيادتهم وبالتالي تقل الانومية التنظيمية بين الجميع.

٥- وجاءت قيمة معامل الارتباط بين المتصل والانومية التنظيمية (-0.232^{**}) وهي قيمة عكسية ومعنوية وهذا يعني ان القائد الاداري في رئاسة جامعة بغداد يعتمد في مسار عمله على العلاقات والاتصال مع الجميع مما ينكس على تخفيض الانومية التنظيمية.

وبهذا تتحقق جميع الفرضيات الفرعية، حيث ثبتت العلاقة العكسية مع ابعاد القيادة المستنيرة مع متغير الانومية التنظيمية، وهذه العلاقات العكسية السالبة تشير الى اعتماد جامعة بغداد للقيادة المستنيرة التي ستقلل من تعرض الجامعة الى ظاهرة الانومية التنظيمية.

ثالثاً: تحليل فرضيات التأثير

تسعى هذه الفقرة الى تحليل فرضية التأثير الرئيسية والتي يوجد تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لسلوكيات القيادة المستنيرة على الانومية التنظيمية، وانبتقت عنها خمسة فرضيات فرعية لتحليل علاقة التأثير بين المتغيرات. وقد جرى اختبار الفرضية الرئيسية من خلال الانحدار البسيط وفي ضوء هذه الفرضية جرت صياغة علاقة دالة بين المتغير المستقل الذي جرى ترميزه بالرمز (X) والمتغير التابع الذي جرى ترميزه بالرمز (Y)، وفي ضوء الجدول رقم (٩) لتحليل التباين تظهر معنوية الانموذج على وفق اختبار (F) حيث كانت قيمة F المحسوبة (3، 12) وهي قيمة معنوية اذ ان معنويتها (sig) كانت اقل من مستوى قيمتها الجدولية البالغة (4.05) وهذا يفسر التأثير الايجابي لسلوكيات القيادة المستنيرة في الحد الانومية التنظيمية، كما في الجدول رقم (٩) يبين ذلك.

الجدول رقم (٨) تحليل التأثير القيادة المستنيرة (X) في الانومية التنظيمية (Y)

المتغير التابع المتغير المستقل	الانومية التنظيمية (Y)
Beta	- 0.417
(F)TEST	3.12
القيمة المعنوية	0، 000
قيمة F الجدولية بمعنوية (0.01) = ٤، ٠٥ = N=53	
المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)	

ومن خلال الجدول اعلاه يمكن ملاحظة قيمة (Beta) البالغة (- 0.417) وهذا تأكيد للتأثير العكسي بين متغيرات البحث الرئيسية. وبهذه النتيجة تتحقق فرضية التأثير الرئيسية.

اما بخصوص الفرضيات الفرعية فالجدول رقم (١٠) يبين مصفوفة التأثير بين المتغيرات الفرعية وهي كما يأتي:

جدول رقم (٩) تحليل تأثير القيادة المستنيرة على الانومية التنظيمية

التابع	المستقل	القيادة المستنيرة x
الانومية التنظيمية Y	القدوة x1	Beta - 0.357
		(F)TEST 3.22
		sig 0.00
	المطور x2	Beta - 0.398
		(F)TEST 3.49
		sig 0.00
	الخدم x3	Beta ٠١- 0.5
		(F)TEST 3.12
		sig 0.000
	ذو الرؤية x4	Beta - 0.411
		(F)TEST 3.87
		sig 0.000
	المتصل x5	Beta - 0.422
		(F)TEST 3.45
		sig 0.000
قيمة F الجدولية بمعنوية (0.01) = ٤,٠٥ ، N=53		
المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS)		

١- نصت الفرضية الفرعية الاولى على وجود تأثير عكسي لبعده القدوة (X1) على الانومية التنظيمية (Y) اذ بين الجدول رقم (١٠) ان قيمة F المحسوبة بلغت (3.22) وهي قيمة معنوية اذ ان معنويتها (sig) بلغت (0.000) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (٤، ٠٥) وهذا يدل على وجود تأثير ايجابي للقدوة في الحد من الانومية التنظيمية، اما قيمة (Beta) فقد بلغت قيمته (- 0.357) مما يدل ذلك على قوة التأثير العكسي لبعده القدوة في الانومية التنظيمية.

٢- نصت الفرضية الفرعية الثانية على وجود تأثير عكسي لبعده المطور (X2) على الانومية التنظيمية (Y) اذ بين الجدول رقم (١٠) ان قيمة F المحسوبة بلغت (3.49) وهي قيمة معنوية اذ ان معنويتها (sig) بلغت (0.000) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (٤، ٠٥) وهذا يدل على وجود تأثير ايجابي للمطور في الحد من الانومية التنظيمية، اما قيمة (Beta) فقد بلغت قيمته (- 0.398) وهذا تأكيد لقوة التأثير بين بعد المطور في الحد من الانومية التنظيمية.

٣- نصت الفرضية الفرعية الثالثة على وجود تأثير معنوي لبعده الخدم (X3) على الانومية التنظيمية (Y) اذ بين الجدول رقم (١٠) ان قيمة F المحسوبة بلغت (3.12) وهي قيمة معنوية اذ ان معنويتها (sig) بلغت (0.000) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (٤، ٠٥) وهذا يدل على وجود تأثير ايجابي عكسي لبعده الخدم في الحد من الانومية التنظيمية، اما قيمة (Beta) فقد بلغت قيمته (- 0.501) مما يعزز ذلك التأثير العكسي العالي لبعده الخدم في الحد من الانومية التنظيمية.

- ٤- نصت الفرضية الفرعية الرابعة على وجود تأثير معنوي ذو الرؤية (X4) على الانومية التنظيمية (Y) اذ بين الجدول رقم (١٠) ان قيمة F المحسوبة بلغت (3.87) وهي قيمة معنوية اذ ان معنويتها (sig) بلغت (0.000) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٥) وهذا يدل على وجود تأثير ايجابي عكسي لبعد ذو الرؤية في الحد الانومية التنظيمية، اما قيمة (Beta) فقد بلغت قيمته (- 0.411) وبهذه القيمة السالبة تتأكد صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص بوجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد الرؤيوي في الانومية التنظيمية.
- ٥- نصت الفرضية الفرعية الخامسة على وجود تأثير معنوي لبعد المتصل (X5) على الانومية التنظيمية (Y) اذ بين الجدول رقم (١٠) ان قيمة F المحسوبة للـ (A5) بلغت (3.45) وهي قيمة معنوية اذ ان معنويتها (sig) بلغت (0.000) وهي اقل من قيمتها الجدولية البالغة (٤,٠٥) وهذا يدل على وجود تأثير عكسي ايجابي لبعد للمتصل في الحد الانومية التنظيمية، اما قيمة (Beta) فقد بلغت قيمته (- 0.422) وبهذه القيمة السالبة تتأكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص بوجود تأثير عكسي ذو دلالة معنوية لبعد المتصل في الانومية التنظيمية.
- ومن خلال النتائج اعلاه، يتبين تحقق جميع فرضيات التأثير (مجتمعة ومنفردة) مما يدل على التأثير العكسي للقيادة المستنيرة بابعادها الخمس (القدوة، المطور، الخدم، الرؤيوي، المتصل) في الحد من ظاهرة الانومية التنظيمية لدى رئاسة جامعة بغداد.

٥ الاستنتاجات والتوصيات

اولا / الاستنتاجات

- ١- تبين للباحثين ان متغيرات البحث (سلوكيات القيادة المستنيرة والانومية التنظيمية) من المواضيع السلوك التنظيمي الحديثة، خصوصا وان الدراسات حول هذه المتغيرات قليلة كما لا توجد أي دراسة رابطة بين هذه المتغيرات.
- ٢- حقق متغير القيادة المستنيرة وابعاده الخمس (القدوة، المطور، الخدم، الرؤيوي، المتصل) اهمية بالغة لدى عينة البحث مما يدل على ان رئاسة جامعة بغداد تعي الدور الفعال للقيادة المستنيرة في تعزيز الاداء التنظيمي
- ٣- ظهر من خلال التحليل بيانات الانومية التنظيمية ان نظرة افراد العينة للانومية التنظيمية في رئاسة جامعة بغداد هي نظرة سلبية وهذا واضح من خلال الوسط الحسابي المنخفض للانومية التنظيمية مما يؤكد على وعي الافراد بأهمية التزامهم بالعمل وعدم الانجرار خلف السلوكيات السلبية.
- ٤- تبين من خلال الزيارات الميدانية لرئاسة جامعة بغداد ان هنالك ضعف في اعطاء الحوافز، خصوصا وان بعض الاقسام في رئاسة الجامعة تعمل بشكل كبير لتقديم الخدمات مما يشكل ذلك خطرا في تنامي ظاهرة الانومية التنظيمية في المستقبل.
- ٥- تبين نتائج التحليل الاحصائي ان تأثير سلوكيات القيادة المستنيرة هو تأثير سلبي عكسي، فالقيادة المستنيرة تسعى دوما الى كبت وتخفيض أي سلوكيات سلبية منها الانومية التنظيمية من خلال الطرق المرنّة.

ثانيا: التوصيات

- ١- ضرورة اجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية حول موضوع البحث الحالي (القيادة المستنيرة والانومية التنظيمية) لرصد المكتبات بنتائج هذا الموضوع لما له من تأثير كبير و ايجابي على المنظمات القطاع الحكومي وحتى منظمات القطاع الخاص والمختلط.
- ٢- ينبغي على القيادات الادارية في رئاسة جامعة بغداد بوجه خاص والقيادات الادارية في المنظمات العامة بشكل عام اتباع ممارسات وسلوكيات القيادة المستنيرة بشكل أكثر كفاءة وفاعلية لما له من دور كبير في تحفيز الافراد على الاخلاص وحب العمل وشعورهم بالعدالة التنظيمية والعمل بشكل جماعي واقامة علاقات جيدة مع رؤسائهم.
- ٣- اشاعة بيئة عمل مشجعة على العمل والابداع وتبني ثقافة تنظيمية رصينة تعزز انتماء الافراد لمنظمتهم للحد من ظاهرة الانومية التنظيمية
- ٤- ضرورة ان يكون هنالك نظام حوافز عادل في رئاسة جامعة بغداد يعتمد على الجهود المبذولة من اجل تعزيز العمل ومحاربة تنامي ظاهرة الانومية التنظيمية التي قد تنمو إذا شعر الافراد ان الحوافز لا تتناسب مع مجهوداتهم.
- ٥- ضرورة عقد الندوات والمؤتمرات حول موضوعي البحث لأهمية القيادة المستنيرة وتأثيرها العالي في الحد من ظاهرة الانومية التنظيمية.

المصادر:

أولا المصادر العربية

- ١- توفيق، هذاف محمد، ثاميدي، كرين مصطفى خالد (٢٠٢٣) الانومية التنظيمية وتأثيرها في حدوث الانحراف الوظيفي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في عدد من المديريات الحكومية في مدينة زاخو، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو مجلد ١١، العدد ١.
- ٢- الجنابي، وسام هاشم كامل (٢٠٢٢)، القيادة المستنيرة ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي: الدور الوسيط للسعادة التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من الافراد العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية - فرع صلاح الدين، اطروحة دكتوراه، جامعة تكريت، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، العراق.
- ٣- حسين، وليد حسين. مهدي، احمد غازي. نعمة، محمود مجيد. (٢٠٢٠)، الدور التفاعلي للرشاقة التنظيمية بين الانومية التنظيمية وسلوك الموارد البشرية المخطط دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في وزارة الاعمار والاسكان، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلد ٢٦، العدد ١٢٠.
- ٤- سليم، شذى سليم، شفقة، ناهض حسين (٢٠٢٢) النزاهة السلوكية ودورها في الحد من الانومية التنظيمية، مجلة جامعة الاقصى للعلوم الانسانية، المجلد ٢٦، العدد ٣
- ٥- عبد الله، رون فريدون (٢٠١٩)، سلوكيات القيادة المستنيرة ودورها في الادارة للازمات تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة السليمانية " المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية، المجلد ٣ (العدد) ١.

- ٦- علي، إيناس أحمد إسماعيل إبراهيم (٢٠٢٢)، علاقة الصورة المتبادلة بالأنومية دراسة ميدانية في شركات المحمول بمصر، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد ٥٢، العدد ٢.
- ٧- علي، إيناس أحمد، (٢٠٢٢). علاقة الإدارة الافتراضية بالأنومية التنظيمية دراسة ميدانية في شركات المحمول بمصر. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٥٢(2)، 237-300.
- ٨- كشكوشة، نجوى متولي حسن، (2021)، أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد (52)، العدد (1).
- ٩- محمد، شلير عبد الرحمن علي، محمد، شان عصمت (٢٠٢٠) دور القيادة الخادمة في الحد من ظاهرة التهكم الوظيفي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي عدد من الدوائر الحكومية في محافظة دهوك، مجلة جامعة دهوك، مجلد ٢٣، العدد ٢.

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Abdullah, Ron Faridoon (2019), Behaviors of enlightened leadership and its role in crisis management, an analysis of the opinions of a sample of workers at the University of Sulaymaniyah, Scientific Journal of Cihan University - Sulaymaniyah, Volume 3 (Issue) 1.
- 2- Ali, Enas Ahmed Ismail Ibrahim (2022), The Relationship of Mutual Image with Anomaly, A Field Study in Mobile Companies in Egypt, Scientific Journal of Economics and Trade, Volume 52, Number 2.
- 3- Ali, Enas Ahmed, (2022). The relationship of virtual management to organizational anatomies: a field study in mobile companies in Egypt. Scientific Journal of Economics and Trade, 52(2), 237-300.
- 4- Al-Janabi, Wissam Hashem Kamel (2022), Enlightened Leadership and its Role in Achieving Organizational Excellence: The Mediating Role of Organizational Happiness, An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Individuals Working in the Petroleum Products Distribution Company - Salahuddin Branch, PhD thesis, University of Tikrit, College of Administration and Economics, Department of Business Administration, Iraq
- 5- Hussein, Walid Hussein. Mahdi, Ahmed Ghazi. Nehme, Mahmoud Majeed. (2020), The interactive role of organizational agility between organizational anatomies and planned human resource behavior, a prospective study of a sample of workers in the Ministry of Construction and Housing, Journal of Economics and Administrative Sciences, Volume 26, Issue 120.
- 6- Kashkosh, Najwa Metwally Hassan, (2021), The Impact of Enlightened Leadership in Supporting Organizational Identity by Application to Employees of the Insurance Holding Company, Scientific Journal of Economics and Trade, Volume (52), Issue.(١)
- 7- Muhammad, Shaler Abdul Rahman Ali, Muhammad, Shan Esmat (2020) The role of servant leadership in reducing the phenomenon of job cynicism, an exploratory study of the opinions of a sample of employees of a number of government departments in Duhok Governorate, Duhok University Journal, Volume 23, Number 2.
- 8- Salim, Shatha Salim, Shaqfa, Nahed Hussain (2022) Behavioral integrity and its role in reducing organizational anomie, Al-Aqsa University Journal for Human Sciences, Volume 26, Issue 3
- 9- Tawfiq, Handaf Muhammad, Aamidi, Karin Mustafa Khaled (2023) Organizational anatomies and their impact on the occurrence of functional deviation, an exploratory study of the opinions of a sample of workers in a number of government directorates in the city of Zakho, Journal of Human Sciences of the University of Zakho, Vol. 11, No. 1.

ثالثاً: المصادر الأجنبية

- 1- Ahmed, J. S. (2016). The role of TMT behavioural integration in reducing the phenomenon of Organisational Anomie among employees of the private banks in Diwaniyah. Iraq. Journal of Administration and Economic, Karbala University, Karbala university, Volume 15 Issue (20), 49-72.
- 2- Al-Hakim, L. A. Y. and Nasser, W. H. (2014). Organizational anomie, and counterproductive work behaviour in the Iraqi travel and tourism companies. **Al Gharee for Economics and Administration Sciences**, Volume 10 Issue (30).
- 3- Anderson, Verl & Caldwell, Cam, (2019)“ **Humility as Enlightened Leadership**”, First edition, Nova Science Publishers, Hauppauge, New York, United States.
- 4- Antonio, F., Souza, M.A and Nilton, S. F. (2015). Organisational anomie, professional self-concept and organisational support perception: Theoretical model evidences for management. International Journal of Business and Social Science, 6, (11(1); 1-10.
- 5- Aziz, Lamees Adnan & Hasson, Shiffa Mohamed Ali. (2021). Reducing Organizational Anomie in Light of Entrepreneurial Behavior, **Journal of Economics and Administrative Sciences**, Vol.27 (NO. 130)
- 6- Blanc, Andea Bonime, (2020)“ **Future proofing post – pandemic governance**” <https://www.diplomaticourier.com/posts/futureproofing-post-pandemic-governance#.YtU3V8PEa1M.link>.
- 7- Christensen, L. J., Mackey, A., & Whetten, D. (2014). Taking responsibility for corporate social responsibility: The role of leaders in creating, implementing, sustaining, or avoiding socially responsible firm behaviors. The Academy of management Perspectives, Volume 28, Issue (2), 164–178.
- 8- De Ruiter, Melanie. Schaveling, Jaap. B. Ciulla, Joanne. Nijhof, André. (2018). Leadership and the Creation of Corporate Social Responsibility: An Introduction to the Special Issue. J Bus Ethics 151, 871–874. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3883-5>

- 9- Formiga, N., Oliveira, L., Martinez, A. & Aguiar, M. (2016). Empirical evidence of an organisational anomie the measure in Brazilian workers. *Revista de Psicologia*, 18(1), 134-149. <https://doi.org/10.18050/revpsi.v18n1a4.2016>
- 10- Haaz, Ignace, (2012) " studies and Working Papers solidarity - enlightened leadership", switzerland/hungary.
- 11- Hoopen Peter Ten& Trompenaars, Fons (2015). *The Enlightened Leader: An Introduction to the Chakras of Leadership* John Wiley & Sons Ltd.
- 12- Jahanshahi AA, Dehghani A. (2019). Anomie at public organisations: How can the quality of work life help? *Journal of Public Affairs*. <https://doi.org/10.1002/pa.1995>.
- 13- Jedi, Firas Farhasn. Hamdan, Ahmed Khalaf. Mahmoud, Dured Musa. (2022), Developing Knowledge through Dimensions of Visionary Leadership: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Academic Leaders at the University of Tikrit, **International Journal of Contemporary Management and Information Technology (IJCMIT)**, Volume 2, No 4.
- 14- Kauppila, Olli-Pekka, Ehrnroot, Mats, Makela, Kristiina, Small, Adam, Sumelius, Jennie, Voorenmaa, Hertta. (2022), Serving to Help and Helping to Serve: Using Servant Leadership to Influence Beyond Supervisory Relationships, **Journal of Management**, Vol. 48 No, 3.
- 15- Khalila, Ismael, H. (2020). Open-Book Management: An approach for Information Sharing to Reduce Organizational Anomie. **International Journal of Innovation, Creativity and Change**. Volume 14, Issue 3.
- 16- Khan, M.M., Mubarik, M.S., Ahmed, S.S., Islam, T. and Khan, E. (2022), "The contagious servant leadership: exploring the role of servant leadership in leading employees to servant colleagueship", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 43 No 6.
- 17- Marlene Walk, (2023), Leaders as change executors: The impact of leader attitudes to change and change-specific support on followers, **European Management Journal**, Volume 41, Issue 1.
- 18- Millick, Charles A. (2009). Values-Based Leadership and Happiness: Enlightened Leadership Improves the Return on People. *Journal of Values-Based Leadership*. Volume (2), Issue (2).
- 19- Misra, Kishlaya (2017), Developing Enlightened Leaders in an Organization, *Oakbrook Business Review*, Vol. 3, No. 1.
- 20- Mitroff, I.I., Kilmann, R.H. (2021). Enlightened Leadership: Coping with Chaos in Increasingly Turbulent Times. In: *The Psychodynamics of Enlightened Leadership. Management, Change, Strategy and Positive Leadership*. Springer, Cham.
- 21- Mohammed, Mohammed Jassam. and Attabi, Mohsen Rashid. (2022), Visionary Leadership and Its Impact On Open of Senior Leaders in The Ministry of Science and Technology, *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, **International Journal of Research in Social Sciences & Humanities**, Volume12, Issue, 4.
- 22- O'Toole, J. (2019). The Prospects for Enlightened Corporate Leadership. *California Management Review*, Volume 61, Issue 3, 72–92.
- 23- Saleem, Atif, Dare, Philip Saagyum, Guoyuan, DareSang. (2022), Leadership styles and the process of organizational change during the pandemic, *Frontiers in Psychology*, DOI:10.3389/fpsyg.2022.920495
- 24- Souza, M. A., & Ribas J., R. C. (2013). Organisational anomie. Discussion conceitual e desenvolvimento de scale. *Revista Psicologia Argumento*, 31(75), 677-686.
- 25- Sreeja, K. (2021)“ Importance of Effective Communication in Organizations ”, **International Journal of Creative Research Thoughts**, Vol (9), No (3).
- 26- Switzer, Tayo Glenn. (2013). Measuring normlessness in the workplace: A study of organisational anomie in the academic setting. Antioch University AURA - Antioch University Repository and Archive, Dissertations & Theses. 67. <http://aura.antioch.edu/etds/67>.
- 27- Sypniewska, B. A. (2017). Work anomie in an organisation. *International Journal of Contemporary Management*, 2017(2), 235–265. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.17.017.7530>.
- 28- Sypniewska, B. A. (2017). Work anomie in an organization. *International Journal of Contemporary Management*, Volume 16 Issue (2).
- 29- Thomas, T.P.(2013). The effect of personal values, organization values and person organization fit on ethical behaviors and organization commitment outcomes among substance abuse counselors. A preliminary investigation university of Iowa.
- 30- Utomo, wahyu abdillah, Udin, udin, Haryono, Siswoyo, (2022) Visionary Leadership and Employee Quality in the Public Service Sector, **International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting** 2022, Vol. 12, No. 2.
- 31- Watkins, A. (2014). **Coherence The Secret Science of Brilliant Leadership**. London Philadelphia New Delhi, from Amazon's Book Store.
- 32- Winch, S. (2020). Direct Superiors and Anomie of Organizational Behavior– Research Results. *Organization and Management*, 188(1).
- 33- Xu, Feng, Xu, Benhua, Anderson, Verl, Caldwell, Cam. (2019) Humility as enlightened, leadership: A Chinese perspective. *Journal of Management Development*, Volume 38, Issue (5).
- 34- Yarim, M. A. & Çelik, S. (2021). Organizational Anomie: A Qualitative Research on Educational Institutions. **Journal for Educational Research**, Volume 5 Issue (2).