



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259

NTU Journal for Administrative and Human Sciences

Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



## Contributions of Enlightened Leadership Dimensions to Enriching Human Resources: An analytical diagnostic study of the opinions of a sample of job cadres at the University of Dohuk

1st, Researcher: Rahma AbdulSalam Abd<sup>1</sup> , 2nd, Assist. Prof. Dr. Ahmed S.M. Al-Jarjari<sup>2</sup>  
1st . Northern Technical University , Administrative Technical College / Mosul  
2nd. Northern Technical University , Administrative Technical College / Mosul

### Article Informations

**Received:** 09. 07. 2024  
**Accepted:** 18.07. 2024  
**Published online:** 01. 03. 2025

### Corresponding author :

Name: Rahma AbdulSalam Abd  
Affiliation : Technical College of  
Management Email:  
[rahma\\_abd@ntu.edu.iq](mailto:rahma_abd@ntu.edu.iq)

### Key Words:

Enlightened leadership  
job enrichment  
human resources  
enrichment  
University of Duhok.

### ABSTRACT

The current research aims to identify the role of enlightened leadership as an independent variable in terms of its dimensions represented by (role model, developer, servant, visionary, communicator, adaptive) in enriching human resources as a dependent variable in terms of its dimensions represented by (psychological enrichment, cognitive enrichment, technical enrichment) at the University of Duhok. The research relied on statistical methods according to the program (SPSS, Ver. 26), the program (AMOS, Ver. 24) and (descriptive analytical method) in processing the data related to the research, while the questionnaire was used as a main tool in collecting data and information from a random sample consisting of (195) researchers from the functional staff in the researched organizations. The research reached several results that confirmed the existence of correlation and direct moral influence between enlightened leadership and enriching human resources at the level of their total and partial dimensions. In light of this, several proposals were presented that emphasize the need to pay attention to enlightened leadership and work to possess the dimensions that express it and apply them to enhance the enrichment of human resources.



## اسهامات أبعاد القيادة المستنيرة في إثراء الموارد البشرية دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من الملاكات الوظيفية في جامعة دهوك

الباحثة: رحمة عبدالسلام عبد

[rahma\\_abd@ntu.edu.iq](mailto:rahma_abd@ntu.edu.iq)

أ.م.د. أحمد سليمان محمد الجرجري

[aljarjari\\_ahmad@ntu.edu.iq](mailto:aljarjari_ahmad@ntu.edu.iq)

المستخلص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على دور القيادة المستنيرة كمتغير مستقل بدلالة أبعاده الممثلة بـ (القدوة، المطور، الخدم، الرؤيوي، المتصل، التكيفي) في إثراء الموارد البشرية كمتغير معتمد بدلالة أبعاده الممثلة بـ (الإثراء النفسي، الإثراء المعرفي، الإثراء التقني) في جامعة دهوك، واعتمد البحث على الاساليب الإحصائية وفق برنامج (SPSS, Ver.26)، وبرنامج (AMOS, Ver.24) و (المنهج الوصفي التحليلي) في معالجة البيانات المختصة بالبحث، في حين تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات والمعلومات من عينة عشوائية مكونة من (195) مبحوثاً من الملاكات الوظيفية في المنظمات المبحوثة، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أكدت على وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية طردية بين القيادة المستنيرة وإثراء الموارد البشرية على مستوى أبعادهما الكلية والجزئية، وفي ضوء ذلك تم تقديم عدة مقترحات تؤكد على ضرورة إيلاء الاهتمام بالقيادة المستنيرة والعمل على امتلاك الأبعاد المعبرة عنها وتطبيقها لتعزيز إثراء الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: القيادة المستنيرة، الإثراء الوظيفي، إثراء الموارد البشرية، جامعة دهوك.

مقدمة:

تسعى المنظمات عامة إلى النجاح والتفوق، وصولاً إلى تحقيق التميز التنافسي، وبخاصة في ظل بيئة متغيرة ومعقدة وشديدة التنافس، ومن أهم هذه المنظمات الجامعات الحكومية التي تتمتع بأهمية بالغة كونها تهدف إلى استثمار التعليم، ولأجل الوصول إلى ذلك فهي بحاجة إلى تسخير مواردها وإمكاناتها المتاحة، ولعل من بينها المورد البشري والذي يعد مورداً استراتيجياً ثميناً يعتمد عليه إداء المنظمات إلى حد كبير وبخاصة المؤهلين منهم والذين يمتلكون القابليات والقدرات والمعرفة بجوانب العمل، وعلى نحو بات على المنظمات العمل على إثراء مواردها البشرية بأبعادها (النفسية، المعرفية، التقنية)، عبر أنماط إدارية فاعلة وناجحة تمتلك القدرة على فهم التحديات المعاصرة التي تواجهها المنظمات، واستخدام الأدوات المناسبة من أجل غرس ثقافة التعاون، وإيجاد بيئة عمل إيجابية تتضمن الابداع والابتكار، وقد كانت القيادة المستنيرة واحدة من تلك الأنماط والتي تتسم بسمات يمكن

التعبير عنها بالأبعاد الممثلة بـ (القدوة، المطور، الخدم، الرؤيوي، المتصل، التكيفي)، فالقيادة بشكل عام إدراك واع وإمام تام بمجريات الأمور في المنظمة، تتسم بالأصالة والشعور برغبة صادقة في التجديد والتطوير، وهذا يتطلب استخداماً أمثل لقدرات القائد وإمكاناته عبر توفير الموارد البشرية الماهرة والمدرّبة، وتحفيزها لتحقيق الأداء الذي يسهم إلى الأهداف المرجوة من تلك المنظمات. عليه لغرض التعرف على الدور الذي يمكن أن تمارسه القيادة المستتيرة في إثراء الموارد البشرية حاول الباحثان دراسة العلاقة بينهما في ميدان بحثي جديد ضمن بيئة منظمتنا المحلية ممثلة بجامعة دهوك عبر استطلاع آراء عينة من الملاكات الوظيفية فيها، بهدف اختبار علاقات الارتباط والتأثير بينهما، وذلك ضمن أربعة مباحثٍ مثلت بالآتي: المبحث الأول (منهجية البحث)، المبحث الثاني (الجانب النظري)، المبحث الثالث (الجانب الميداني للبحث)، المبحث الرابع (الاستنتاجات والمقترحات وآليه تنفيذها).

### المبحث الأول: (منهجية البحث)

#### أولاً: مشكلة البحث

يمثل المورد البشري المرتكز الاساس في نجاح المنظمات، عبر الخبرات والكفاءات والمؤهلات التي يمتلكها وبما يمكنه من تحقيق اهدافها، مما فرض على القيادات الإدارية في المنظمات أن تعمل على إثراء مواردها البشرية في جوانبها (النفسية، المعرفية، التقنية)، ويستلزم ذلك تبنيها لأساليب والسلوكيات والممارسات لعل من بينها ما يجسد القيادة المستتيرة معبرة عنها بأبعادها الممثلة بـ (القدوة، المطور، الخدم، الرؤيوي، المتصل، التكيفي)، وعلى نحو يؤكد أهمية متغيري البحث (القيادة المستتيرة وإثراء الموارد البشرية) للمنظمات، وبمراجعة الأدبيات التي تناولت هذين المتغيرين اتضح عدم وجود دراسة اختبرت العلاقة بينهما على المستويين الأكاديمي والميداني، مما شجع للباحثان وجود فجوة معرفية في مجال العلاقة بينهما، فضلاً عن الزيارات الميدانية للباحثان، والتي أسفرت عن وجود حالة من الغموض في ادراك وتفسير متضمنات متغيري البحث (القيادة المستتيرة وإثراء الموارد البشرية) وبتوجهاتها الحديثة وطبيعة علاقات الارتباط والتأثير بينهما، والتي تعكس وجود فجوة ميدانية، مما حفز الباحثان الى دراستهما في بيئة منظمتنا المحلية تمثلت بجامعة دهوك وصولاً الى معالجة مشكلة بحثية نظرية وميدانية تأطرت بتساؤل رئيس مفاده: هل تعد القيادة المستتيرة بدلالة أبعادها الممثلة بـ (القدوة، المطور، الخدم، الرؤيوي، المتصل، التكيفي) مدخلا لإثراء الموارد البشرية بدلالة أبعاده (النفسية، المعرفية، التقنية) في الميدان المبحوث؟ كما يمكن تأطير مشكلة البحث في ضوء إثارة التساؤلات الآتية:

- 1- ما طبيعة علاقة الارتباط بين القيادة المستنيرة بدلالة أبعادها على المستويين الكلي والجزئي وإثراء الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة؟.
- 2- ما طبيعة علاقة تأثير القيادة المستنيرة بدلالة أبعادها على المستويين الكلي والجزئي في إثراء الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة؟.

### ثانياً: أهمية البحث

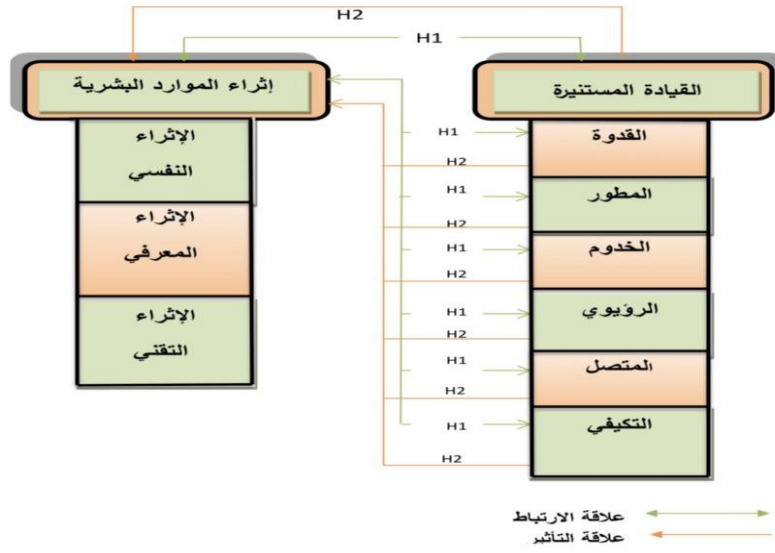
- تتمثل أهمية البحث من عدة اعتبارات (نظرية وميدانية)، وعلى النحو الآتي :
- 1- يعد البحث الحالي المحاولة الاولى في حدود علم الباحثان في تناول متغير إثراء الموارد البشرية ودراسة علاقتها بأبعاد القيادة المستنيرة.
  - 2- تستمد القيادة المستنيرة أهميتها بقدرتها على حل المشاكل التي تواجه الأفراد العاملين وتحسين ادائهم ورفع الروح المعنوية لديهم وتعزيز دورها في تحقيق التفوق في الأداء.
  - 3- زيادة ادراك قادة المنظمات المبحوثة عن الأبعاد المعبرة للقيادة المستنيرة وتصوراتهم وفهمهم لها، وبما يقودهم الى توظيفها لصالح إثراء مواردها البشرية.
  - 4- تمثل مساهمة علمية تحدد بالمنظمات إلى أن تتبنى ممارسات القيادة المستنيرة وعلى نحو يرجح فعلها في إثراء الموارد البشرية التي باتت ضليعة لفيف من المتغيرات مما أسهم في تذبذب أفعالها وبالتالي بروز الحاجة إلى إثرائها إي الحاجة الفعلية للقيادة المستنيرة.
  - 5- تستمد الدراسة أهميتها الميدانية من إثارة اهتمام قادة المنظمات المبحوثة بالأبعاد المعبرة عن متغيري البحث وحثهم على امتلاكها وبما يمكنهم من تبني اساليب إدارية حديثة تصب في مصلحة منظماتهم.

### ثالثاً: أهداف البحث

- يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في الكشف عن الدور الواقعي الذي يلعبه القادة المستنيرين في إثراء الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة، فضلاً عن تحقيق الأهداف الآتية:
- 1- إعداد إطار نظري عن متغيري الدراسة (القيادة المستنيرة وإثراء الموارد البشرية) في ضوء الاستفادة من الدراسات السابقة في هذا المجال.
  - 2- اختبار قوة علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة المستنيرة وإثراء الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة.

### رابعاً: مخطط البحث

تتطلب تنفيذ منهجية البحث بما فيها معالجة مشكلتها وتحقيق اهدافها تصميم مخطط فرضي يعكس طبيعة علاقات الارتباط والتأثير الفرضية بين القيادة المستتيرة ممثلة بأبعادها (القدوة، المطور، الخدم، الرؤيوي، المتصل، التكيفي) بوصفها متغيراً مستقلاً وإثراء الموارد البشرية ممثلة بأبعادها (النفسي، المعرفي، التقني) بوصفها متغيراً معتمداً، والشكل (1) يوضح مخطط البحث الفرضي.



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: من إعداد الباحثان

خامساً: فرضيات البحث

تبنى البحث فرضيتين رئيسيتين هما :

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة المستتيرة (مجتمعة ومنفردة) وإثراء الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): لا توجد علاقة تأثير معنوية لأبعاد القيادة المستتيرة (مجتمعة ومنفردة) في إثراء الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة.

سادساً: أساليب جمع البيانات وتحليلها

اعتمد البحث الحالي في الجانب النظري على ما تيسر من مصادر عربية وأجنبية تمثلت بالكتب والبحوث والمؤتمرات والمجلات العلمية، فضلاً عن الرسائل الجامعية والأطاريح وشبكة الانترنت، أما في الجانب الميداني تم الاعتماد على استمارة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات من الميدان المبحوث، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (أتفق بشدة، أتفق، أتفق نوعاً ما، لا

أنفق، لا أتفق جداً)، وبأوزان (1,2,3,4,5) لكل منهما على التوالي، وتم صياغة فقراتها بالإفادة من دراسات (Ionescu&Bolcas,2019) (Haradhan,2017) (Russo&Stoykova,2015) (Ronkainen et al.,2019) (Xu et al.,2019) (حيدر،2019) (Fajardo,2020) (الرحمن،2022) (مهدي،2021) وأخضعت الاستبانة إلى عدة اختبارات قبلية وبعدية للتأكد من مصداقيتها وثباتها.

ووظف في تحليل البيانات المجموعة عدة اساليب إحصائية وفق برنامج (SPSS, Ver.26)، وبرنامج (AMOS, Ver.24) لاختبار فرضيات الارتباط والتأثير بين المتغيرين وأبعادهما ، وعلى النحو الآتي:

- 1- معامل ارتباط (بيرسون) لأغراض قياس قوة علاقة الارتباط بين المتغيرين وأبعادهما.
- 2- الانحدار الخطي البسيط والمتعدد في قياس التأثير المعنوي للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

#### سابعاً: ميدان البحث ومجموعة وعينته

تم اختيار جامعة دهوك ممثلة بـ ( رئاسة الجامعة وعدد من كلياتها) ميداناً للبحث، واشتمل مجتمع البحث على جميع الملاكات الوظيفية فيها، إذ بلغ عددهم (540) مبحوثاً، وتم توزيع (205) استمارة على المبحوثين، استرجع منها (200) الصالحة للتحليل (195)، أي أن نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل (98%) من مجموع الاستبانات الموزعة، وأن نسبة تمثيل العينة من المجتمع بلغت (36%)، ويوضح الجدول (1) الاستمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل ونسبتها ونسبة تمثيل العينة من المجتمع .

الجدول (1) الاستمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل

| المجتمع | الاستمارات الموزعة | الاستمارات المسترجعة | عدد الاستمارات غير صالحة | الاستمارات الصالحة للتحليل | نسبة الاستمارات الصالحة للتحليل | نسبة تمثيل العينة للمجتمع |
|---------|--------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------------|---------------------------|
| 540     | 205                | 200                  | 5                        | 195                        | % 98                            | % 36                      |

المصدر: من إعداد الباحثان

## المبحث الثاني: (الجانب النظري)

## أولاً: القيادة المستنيرة

## 1- مفهوم القيادة المستنيرة

تعد القيادة المستنيرة من الانماط القيادية المعاصرة التي بدأت تأخذ حيزاً واسعاً في البحوث والدراسات المتخصصة في مجال إدارة الأعمال، فضلاً عن حاجة العالم اليوم إلى هذه الانماط من القيادة، إذ إنها تعتمد كل الاعتماد على التأمل من أجل الوصول إلى بيئة تنظيمية بعيدة عن الظلم والنزاعات والقرارات القيادية الغامضة، والتي تعمل على توفير بيئة يسودها التعاون والاحترام على الصعيدين الشخصي والتنظيمي، وبالتالي تصل المنظمة إلى النور الذي يجعلها قيادة مستنيرة، وفي هذا الصدد أشار (Mair&Lao, 2012:3) إلى أن كيفية معرفة الآخرين هي الحكمة بذاتها، وكيفية معرفة الشخص نفسه هو الاستنارة. ومن هذا المنظور، بدأ القادة المستنيرون يعترفون بأنهم وضعوا خطوات على الطريق الصحيح وقبلوا جميع المسؤوليات والتحديات التي قد تأتي مع مرور الأيام، وإن التنوير ليس نوعاً من القيادة، بل هو القرار الواعي لنمو القائد وتطوره دون العودة إلى الوراء (Li&Chiaburu, 2013:1)، يستعرض الجدول (2) مجموعة من التعريفات للقيادة المستنيرة بحسب آراء عدد من الباحثين والكتاب التي تسنى للباحثان من الاطلاع عليها.

## الجدول (2) بعض تعريفات القيادة المستنيرة في ضوء آراء عدد من الكتاب والباحثين

| ت | الباحث، السنة، الصفحة | التعريف                                                                                                                                                                                              |
|---|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | (Misra, 2017:21)      | القيادة القائمة على التوجه من أجل كسب ثقة ورضا العاملين، وذلك من خلال الاهتمام بهم وتحسين معاملتهم كقادة، ودعم حريتهم واستقلاليتهم من أجل تحقيق أهدافهم.                                             |
| 2 | (الفتلاوي، 2018:41)   | مجموعة من المبادئ والقيم التي تعمل على تحقيق الرفاه والسعادة والراحة للأفراد العاملين داخل المنظمة، وهذا بدوره يساهم في تحقيق النجاح للمنظمة، وذلك من خلال تقنيتهم بالقادة ونزاهتهم في أداء الأعمال. |
| 3 | (Xu et al., 2019:5)   | مزيج يتكون من عدة معاني تتضمن التواصل، الصدق، النزاهة، العاطفة، الثقة بالآخرين، التي تمنح القائد قوة إضافية في شخصيته ليصبح نموذج يقتدي به الافراد العاملين في المنظمة.                              |

|   |                   |                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4 | (Blanc,2020:4)    | بوصفها قيادة القرن الحادي والعشرين من خلال امتلاكها قدرة كبيرة في التعامل مع الأزمات والتحديات، واعتبار هذه التحديات مصدر مهم من أجل السعي لتحسين فرص النمو وتطوير خبرات العمل.                                                   |
| 5 | (الجنابي،2022:77) | أحد أنماط القيادة الإيجابية التي يتصف قاداتها بامتلاكهم مستويات عالية من التبصر والحكمة لقيادة الافراد العاملين بكل محبة ودعم، بعيداً عن التلويح بالتهديد والعقاب واعطائهم الحرية والاستقلال في اداء اعمالهم من أجل تحقيق النجاح. |

#### المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

ومن خلال ما قدمه الباحثين، ولأغراض البحث الحالي يعرف الباحثان القيادة المستنيرة بأنها "أداء روحي يمتلك قاداتها عقلية منفتحة وإيجابية تمكنهم من استخدام اساليب معاصرة تتمثل بالبطيرة والحكمة اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة، ويتمتع القائد بشخصية قوية ورشد مستنير، له القدرة على الالهام، وحل المشكلات، وتقويض الافراد العاملين، ووضوح الرؤية الاستراتيجية، مما ينعكس إيجاباً على توطيد علاقات يسودها الثقة والاحترام بين الأفراد العاملين والقادة من أجل الوصول الى رؤية مستقبلية هادفة في تحقيق مصلحة المنظمة".

#### 2- أهمية القيادة المستنيرة

تتجلى أهمية القيادة المستنيرة في تأثيرها بشكل فاعل في تحقيق أهداف المنظمة، إذ تعد أداة فاعلة لتنسيق جهود العاملين وتنظيمها، وذلك من خلال قدرتها على توجيه أنشطة الأفراد لغرض زيادة التعاون وتعزيزه فيما بينهم، ويكون القائد مسؤول عن التنسيق والتوجيه بين جميع العناصر الإنتاجية وفي مقدمتها المورد البشري، وبهذا الصدد أُنقك كل من (Olariu,2010:1) و (Peltoniemi,2015:3) و (Anderson&Caldwell,2019:10) على أهمية القيادة المستنيرة في إطار عدة مهام تمثلت بالآتي:

1. تعمل على تماسك الأفراد العاملين داخل المنظمة وهذا يزيد من تعزيز اطر الثقة والاحترام المتبادل والتعاون فيما بينهم.
2. الدعم للأفراد العاملين ومنحهم الحرية والاستقلالية في بيئة العمل مما يدفعهم الى أداء أعمالهم بطرق حديثة ويكونون مسؤولين عن قراراتهم.
3. تساهم في بناء علاقات عمل ايجابية مع الأفراد العاملين بشكل يصنع فرق ايجابي في حياتهم وتحقيق اهدافهم.

4. تحقيق نوع من التوافق والانسجام ما بين الرسالة والرؤية والقيم والأهداف التي من شأنها أن تعزز من بصيرة القائد وقدرته على التعامل مع المتغيرات المستقبلية بفعالية عالية.
5. تكوين ثقافة ناضجة بالذكاء العاطفي التي بدورها تشجع الأفراد العاملين على تطوير الذات وتحقيق النمو الشخصي، بالإضافة إلى تحقيق التفوق والازدهار والتقدم للوصول إلى هدف المنظمة.

### 3- أبعاد القيادة المستنيرة

نظراً لحدثة مفهوم القيادة المستنيرة وندرة البحوث التي تناولتها، مما انعكس على تحديد الأبعاد المجسدة لها، وعلى نحو أوجد شبه اتفاق بين الباحثين والكتاب على الأبعاد الستة الممثلة بـ (القدوة، المطور، الخدم، الرؤيوي، المتصل، التكيفي)، (Mays,2008) و (Kadlec,etal.,2013) و (Andacao,2017) و (Xu,etal.,2019) و (الرحمن،2022) و (الفستلاوي،2018) و (عبدالله،2019) و (السهولي وآخرون،2021) و (الجنابي،2022) و (كشكوشة،2022)، ونظراً لتشابه وتقارب بعدي المطور والمغير وكون احدهما يقود إلى الآخر وحسب رائيينا المتواضع، اهتدى الباحثان الى دمج البعدين تحت تسمية (المطور) مع إضافة بعد آخر تمثل بالبعد (التكيفي) للقيادة المستنيرة، إذ قد يصعب ممارسة بقية الأبعاد بدون قدرة القائد المستنير على التكيف مع المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية. علىه تم اعتماد الأبعاد الممثلة بـ (القدوة، المطور، الخدم، الرؤيوي، المتصل، التكيفي) لتجسيد القيادة المستنيرة واختبار تأثيرها في إثراء الموارد البشرية. وفيما يأتي توضيح كل بعد من هذه الأبعاد:

1. **القدوة:** يتمثل هذا البعد بمجموعة من السلوكيات والمهارات التي لها تأثير في عمل الآخرين، وقدرتها على محاكاة السمات الشخصية لهم، والتوجيه نحو الهدف والعمل على تحقيقه، وبالتالي إقامة علاقات اجتماعية فاعله، وتعد هذه الصفات اساسية وضرورية يتطلب توافرها في شخصية القائد القدوة، أحياناً تكون ملهمة وأحياناً أخرى تكون تحفيزية وتشجيعية، من أجل إيجاد الحلول المناسبة التي توفر الرفاهية لجميع الأفراد، والتي تكون بمثابة الدليل الذي يقتدي به في حياتهم العملية (Sealy&Singh,2009:3)، ويصف (Ronkainen et al.,2019:2) القدوة بأنها تشير إلى القادة الذين يمتلكون سلوكيات جذابة تظهر في تصرفاتهم، باعتبارها سلوكيات توجيهية تؤثر على الأفراد العاملين، وبالتالي تعمل على تعزيزهم وتحفيزهم، ولمحاكاة مثل هذه السلوكيات من أجل الوصول إلى النجاح المطلوب، تؤدي تلك التصرفات والمهارات والصفات التي يتحلى بها القائد القدوة، والتي تساعده في إلهام الآخرين والتأثير فيهم، وتجعل منه مثال وقدوة يحتذى به الأفراد العاملين والآخرين، وخاصة من خلال الأدوار التي يقومون بها في ممارسات التطوير الوظيفي.

2. **المطور:** يشير كل من (Ionescu&Bolcas,2019:563) على دور القائد المطور بأنها جهد شمولي مخطط بعيد المدى، يمكن أدارته من قبل القيادة العليا التي تهدف إلى تغيير وتطوير الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير في مهاراتهم وقيمهم وأنماطهم السلوكية، من خلال تطوير التكنولوجيا والعمليات التنظيمية، التي تعمل على زيادة قدرة المنظمة في حلّ المشكلات وسرعة التكيف مع بيئتها، وتحسين جودة حياة العمل، وصولاً إلى تحقيق الكفاءة والفاعلية التنظيمية، ويؤكد (Baldo,2018,31) أن القيادة المطورة لاقت اهتماماً كبيراً في ظل المنظمات التي تسعى إلى التجديد ومواكبة التغيرات المستقبلية، وتم تحديد عدداً من السلوكيات التطويرية المحددة لتحديد الاعتبارات الفردية، بما في ذلك (الإرشاد الوظيفي، المراقبة الدقيقة للموظفين، تسجيل تقدم المتابعين، تشجيع المتابعين على حضور الدورات الفنية).

3. **الخدم:** يشخص (Serrat, 2017,4) أن سلوكيات القائد الخدم بأنها تدور حول نقل الأفراد العاملين إلى مستوى أعلى من الوعي الذاتي سواء الفردي أم الجماعي، ويعتمد مبدأها الأساسي على أنه من واجب القائد خدمة الأفراد العاملين، ويتمثل دوره الرئيس في تقديم الدعم والأسناد والتمكين على تطوير إمكاناتهم بشكل كامل وتقديم أفضل ما لديهم، ومن هذا المنظور يعد القادة الخدميين وكلاء متواضعين لموارد منظماتهم وقدراتها، ويحدد (كعيد،2022: 433) مجموعة من الصفات تضمنت الآتي:

- \* الابتعاد عن كل ما هو شخصي وعدم تفضيل المصلحة الشخصية على مصلحة الكل.
- \* العمل على غرس ثقافة جديدة وهي ثقافة الاستماع للآخر وعدم إهمال رأي الأفراد العاملين.
- \* السعي إلى تمييز إنجازات الأفراد العاملين، من خلال تكريمهم تقديراً لما توصلوا إليه من نجاحات.

- \* القائد الخدم هو أول من يضحى من أجل ديمومة واستمرار الفريق الموحد.
- \* تطوير المنظمة يعد من الركائز الأساسية والمهمة للقائد الخدم، حيث يقوم بمهمة رائعة جداً وهي مشاركة الأفراد العاملين ومعرفة أفكارهم اتجاه منظماتهم.
- \* تطوير الأفراد العاملين، والعمل على معرفة مكونات ذلك الفرد وقدراته، وما يحمل من أفكار يمكن أن تتطور داخل منظمته.

4. **الرؤيوي:** يتفق (فندي وآخرون، 2013 : 98) على أن القائد يمثل أهم محور من محاور القيادة الناجحة في المنظمات المعاصرة، لذا يجب أن يتصف برؤية خاصة به تعكس قدراته، التي يتم عبرها إدراكه للمستقبل بصورة واضحة ودقيقة، عن طريق التخيل والتصور للتحديات المستقبلية المتغيرة والمتجددة، فضلاً عن وضع احتمالات تمكن من تجاوزها، يتطلب من القائد قدرة وفن ربط

الواقع مع المستقبل عن طريق وضوح الرؤية بالشكل الذي يبين ذلك المستقبل المرغوب فيه، وأن القائد الرؤيوي يمكنه رسم الاتجاه الذي يساعده في تحقيق النجاح، وقدرته على التفكير بالمستقبل بشكل واسع وحكمة ودراية، لأنها تعد من الأدوار الرئيسة في إلهام العاملين باتجاه الأداء المثالي، فضلاً عن التميز وتوجيه السلوكيات نحو الأهداف والأداء التنظيمي الناجح، ويرى (الهيمني، 2021: 14) بأن القائد المستنير يتبنى مشاركة الأفراد العاملين في تحقيق الرؤية مع مراعاة احتياجاتهم وميولهم الشخصية، بالإضافة إلى تحليله بيئة المنظمة الداخلية والخارجية عند إجراء أي تغيير ويتصور مستقبل المنظمة مرتكزاً على إمكانياته وخطته المعدة مسبقاً.

**5. المتصل:** يؤكد (Sreeja, 2021: 5383) على دور الاتصال باعتباره وسيلة مهمة لتحقيق النجاح التنظيمي، والذي يعتمد بدوره على قدرة القائد المستنير، في تطوير عمليات اتصال فعالة من شأنها أن تحدث بيئات عمل إيجابية، وتعزز من تفاعل الأفراد العاملين مع بعضهم البعض، وأن هذا التواصل يؤدي بدوره إلى تحقيق العديد من المزايا ومنها (زيادة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، ورفع مستوى سعادتهم ورفاهيتهم، وتحفيزهم وزيادة إنتاجيتهم، وتحقيق مستويات عالية من الثقة، والمشاركة والالتزام في تحقيق المزيد من الإبداع والابتكار، وتحسين العلاقات في مكان العمل، وانخفاض نسب التغيب ومعدلات دوران العاملين، وتقليل النزاعات والاضطرابات داخل مكان العمل)، ولأجل أن يصبح القادة متصلين فاعلين وبهذا الصدد يؤكد (Iloafu, 2016: 93) على ضرورة التركيز على جانبين مهمين هما:

\* إيصال وتمير رسائلهم وأفكارهم والمعلومات التي يرغبون في نقلها للآخرين بكل دقة ووضوح وشفافية.

\* تحسين مستوى فهمهم لما يحاول الآخرون إيصاله إليهم وذلك عن طريق الاستماع بعمق إلى عواطفهم وأحاسيسهم.

**6. التكيفي:** يرى (Ramalingam et al., 2020: 3) إلى القائد المتكيف بأنه يقدم نموذجاً عملياً، من أجل إدارة التحديات المعقدة في المنظمات، عن طريق التفكير الإبداعي وتعزيز التزام الأفراد العاملين، وتكمن أهمية مبدأ التكيف في:

\* القيام بعملية تقارب وتكيف بين الأداء الفعلي والأداء الذي تسعى المنظمة إليه، من خلال تقييم أفعال الفرق والمنظمات بشكل مستمر.

\* مشاركة الأدوار والمسؤوليات بين القادة والأفراد العاملين، بما يمكنهم من مواجهة التحديات المعقدة  
مواجهة أنظمة القيم المتعارضة لأن مبدأ التكيف بحاجة دائماً إلى التغيير والتعلم، والتي يمكن أن يطغى على الأفراد العاملين بوتيرة سريعة ومطالب عالية.

- ويفسر (دهام، 2023: 161) أهمية امتلاك المنظمات للقائد المتكيف يتمثل في عدة نقاط وهي:
- \* القدرة على التعامل مع حالات الطوارئ، والكوارث الطبيعية، التي تتعرض لها المنظمة.
  - \* تمكين السيطرة على (الاجهاد، الارهاق، الضغوط في بيئة العمل).
  - \* تعزيز الطرق الابداعية التي يمتلكها، لحل المشاكل التي تواجههم.
  - \* القدرة على التعامل والسيطرة على البيئة غير المؤكدة التي تتعرض لها المنظمة.
  - \* تعلم مهام العمل (التقنيات والإجراءات).
  - \* القدرة على التكيف مع الأفراد العاملين وفي جميع المستويات التنظيمية.
  - \* إقامة العلاقات الإيجابية مع الآخرين.
  - \* القدرة على التكيف (الثقافي، الشخصي، البدني وتعزيزها).

### ثانياً: إثراء الموارد البشرية

#### 1- مفهوم إثراء الموارد البشرية

ابتداءً يود الباحثان الإشارة الى أنهما لم يعثرا وبحسب اطلاعهما المتواضع على دراسات تناولت موضوع إثراء الموارد البشرية على نحو مباشر، إذ أن معظم الطروحات ركزت على موضوع الإثراء الوظيفي مما قادهما إلى الاهتمام إلى مضايمه وتوظيفها لصالح إثراء الموارد البشرية وفي جميع الفقرات المعتمدة في البحث، وبهذا الصدد يشير (Aninkan, 2014: 20) إلى أن الإثراء الوظيفي هو إعادة تصميم الوظيفة بالشكل الذي يتيح للفرد العامل الفرصة ليتحمل المزيد من المسؤولية، وشعوره بالإنجاز والنمو، وفرصة أكبر للمساهمة بأفكاره في سبيل تطوير المنظمة. ومن ناحية أخرى، تسمح الوظائف الموسعة للأفراد العاملين بأداء المزيد من المهام من خلال الحصول على نفس المنصب، كما يزيد الإثراء الوظيفي من ضبط النفس واحترام تحقيق الذات لديهم، ويزيد أيضاً من مستوى التحفيز ورفع الأداء في مكان العمل ويصبح ميلهم إلى تحقيق الأهداف أكثر احتمالاً (Shakeela et al., 2012: 146).

ويرى (Magaji et al., 2017: 264) أن الإثراء الوظيفي ينصرف الى التحسينات والتطورات في بيئة العمل، والتي من شأنها تمنح الافراد العاملين المزيد من التحدي، والمسؤوليات، وتمنحه الفرصة للنمو والتطور ولتطبيق أفكاره وقدراته، وامكانياته للمساهمة في تحسين الأداء والارتقاء بالمنظمة، وإن إشراك الأفراد العاملين في المهام الإدارية ذات الرتب العليا يسمى إثراء الوظيفة.

ويؤكد كل من (عبد المجيد وفضل، 2019: 22) على أن متضمنات الإثراء الوظيفي، تمكن الفرد العامل من الحصول على مستوى عال من الرضا الوظيفي عندما تحقق له وظيفته الأمور الآتية:

1. الشعور بأنه مسؤول عن العمل الذي يقوم به.

2. الاستقلالية في اتخاذ القرارات المرتبطة بالوظيفة.
  3. المساهمة في توفير المعلومات الراجعة حول ما تم إنجازه.
  4. التنوع في ما يقدمه من أعمال وبالتالي التقليل من الروتين والملل.
  5. توفير فرص النمو والترقية والتطوير.
- اعتماداً على ما تقدم من التعريفات لإثراء الموارد البشرية يعرفها الباحثان إجرائياً بأنها "العملية التي تعزز من الوظائف الفردية لجعلها أكثر جدوى وإلهاماً، وجعل العمل أكثر متعة وأقل تكراراً، فضلاً عن الاحتفاظ بذوي الخبرة وتحفيزهم على الارتقاء بمستوى عالٍ في السلم الوظيفي، وبما يرفع رضاهم الوظيفي وتحسين وتجويد الأداء في المنظمة.

## 2- أهمية إثراء الموارد البشرية

تنبثق أهمية إثراء الموارد البشرية من أهمية إثراء الوظيفة ذاتها، إذ أن الأهمية التي تتوخاها المنظمات من جراء أثراء وظائفها تنعكس بالنتيجة على أهمية إثراء مواردها البشرية وبما يمكنهم من أداء تلك الوظائف بكفاءة وفاعلية، وبهذا الصدد يشير (Gomez&Mejia *et al.*,2007:58) إلى إن الإثراء الوظيفي يعد طريقة لتصميم الأعمال على وفق نظرية خصائص العمل، وعلى نحو يؤمن سبل فاعلة لتعزيز الدافعية لدى الأفراد العاملين لأداء السلوك المرغوب به ويعمل على إعادة المهام الخاصة بالوظيفة، وتماشياً مع ما تقدم فإن أهميته لدى (Nassima&Menouer,2019:122) تجلت في كونه يحقق نوعاً من التوافق والانسجام بين الوظيفة والطبيعة الذاتية للفرد الناضج المتمثل في رغبته بالاستقلال والنمو وقدرته على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية دون الاعتماد على الآخرين، وبالتالي يسهم في التخفيف من الدوران الوظيفي، وتقليل نسب الغياب ويحسن الحالة النفسية للأفراد العاملين وعدم ترك العمل، ويذكر (Ali,2020:144) بأن أهميته امتدت إلى تلافي أوجه الإحباط وتجنب حالات التسرب والغياب عن العمل، فضلاً عن التخفيف من حالات الإجهاد في العمل والتي تنعكس في التنمية على تعزيز الولاء التنظيمي.

## 3- أبعاد إثراء الموارد البشرية

تشير الأدبيات التي حددت أبعاد الأثر الوظيفي إلى وجود اتفاق محدود بين معظم الكتاب والباحثين على الأبعاد المجسدة لها والتي مثلت بـ (تنوع المهارات، تحديد المهمة، أهمية المهمة، الاستقلالية، التغذية العكسية)، (Safwan, *etal.*,2012) و (Aninkan,2014) و (Choudhary,2016) و (الخيـاط،2017) و (حسـين والفرشـوطي،2018) و (Ouserir&Nassmia,2019) و (حمـزة،2019) و (Putri&Setianan,2019) و (ديوب

واخرون،2020) و (Lameck,2021) و (Marta,2021) و ( بنى عودة،2022) و (علي،2022)، و (عواودة،2023) و (صادق واخرون،2023)، نظراً لأن تلك الأبعاد ذات مساس مباشر بالوظيفة ذاتها أكثر من الأفراد الذي يشغلونها، ولتعزيز حصول الباحثان على دراسات ذات صلة بالأبعاد الخاصة بإثراء الموارد البشرية وتلبية لمتطلبات البحث الحالي فقد عمداً إلى تبني عدد من الأبعاد مثلت بـ (الإثراء النفسي، الإثراء المعرفي، الإثراء التقني) وبما يخدم أهداف البحث بالإفادة من الجهود المعرفية السابقة في مجال إثراء الموارد البشرية، فضلاً عن شموليتها واتساع نطاقها وصلتها الحية بالموارد البشرية. وفيما يلي توضيح كل بعد من هذه الأبعاد:

**1. الإثراء النفسي:** يمثل الإثراء النفسي قضية جوهرية في مجال تطوير الشخصية وعلى نحو ينعكس فعلياً على جميع جوانب الحياة المهنية، إذ يعكس الإثراء النفسي خبرة العمل المتجددة والهادفة ذات المعنى، والتي يشعر فيها بالرضا عن وظيفته، عن طريق المشاركة في الأنشطة البناءة، وإيمانه بالمشاعر الإيجابية والأحاسيس الروحانية، فالإثراء النفسي لا يتعلق بالأمور المادية فحسب، بل يتعلق بالاتجاهات الإيجابية التي توجد داخل الفرد ذاته، وهو القوة الدافعة لتحقيق أهدافه وطموحاته وجعله عضواً فاعلاً في منظمته، فالإثراء النفسي أساس الشعور بالسعادة، التي تفصح عن بروز معالم الصحة النفسية والتي تأخذ مداها الفاعل عند تغذيتها بالقيم والمثل الحية في إطار العلاقات الاجتماعية (صميدة،2021: 624)، وهنا أشار كل من (Russo&Stoykova,2015:331) الى أن الإثراء النفسي يمارس دوره في توجيه قوى الموارد البشرية وتسخيرها للقدرات النفسية التي يمكن قياسها وتطويرها وإدارتها بفاعلية، لتحسين الأداء وتعزيز الخصائص الإيجابية للأفراد العاملين أي نقاط القوة، ومدى مساهمته في نجاح المنظمة. وهذا ما جاء متماشياً مع طروحات (حبيب،2018: 78) التي أكد فيه على أن الإثراء النفسي يعزز من حالات النمو النفسي في جوانبها الأخلاقية والاجتماعية والمعرفية، ويؤكد (Yalcin, 2016:75) إلى أن الإثراء النفسي يمثل مجموعة متكاملة من المزايا التي يمكن تحسينها بالخبرة أو التعليم ودعماً لإداء الأفراد العاملين بشكل خاص في الحياة العملية وتحسين الأداء التنظيمي، وبالتالي يمكن تقسيم هذه المزايا الى قسمين:

- (1) **مزايا تخص الإنتاجية:** خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية ونوعيتها.
- (2) **مزايا نفسية تتعلق بالعاملين:** إشباع الحاجات وخاصة النفسية، تعزيز رضاهم الوظيفي، وتحسين قدرتهم على التفكير والإبداع والابتكار في العمل، والتقليل من معدل دوران العمل ومعدلات الغياب والشكاوي.

**2. الإثراء المعرفي:** ينظر (Sentosa,2016,88) إلى المعرفة على إنها مفهوم يتخطى عملية جمع البيانات وتحولها إلى المعرفة، فالمنظمات تنظر لإدارة المعرفة كعملية استراتيجية أساسية تعد مصدراً

للميزة التنافسية وواحداً من عوامل النجاح الرئيسية، في حين يرى (Allameh *et al.*,2012:34) أن الإثراء المعرفي يمثل المصدر الرئيس لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما إنها توظف لإدخال الابتكار والإبداع في المنظمات، كما أنه يساهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات في إطار عملية تنظيمية تحكمها القواعد لكشف وتحديد وتوزيع ونقل المعرفة، ويصفها (المصري،2015: 65) بمجموعة من الخبرات والمهارات والمعلومات وأساليب العمل التي يكتسبها الأفراد العاملين عن طريق التعلم والممارسة، ثم يسعى إلى تعميمها مما يمكنه من التطور في ميدان حياته، واتساقاً مع ما تقدم يرى (Haradhan,2017: 28) بأن الإثراء المعرفي يتضمن مجموعة من العمليات والهياكل التنظيمية والمبادئ التشغيلية والعمليات والتقنيات التي تؤمن المساعدة للأفراد العاملين من الاستفادة بشكل كبير من إبداعهم وقدرتهم على إنجاز الأعمال، ويفسرها (عطا الله، 2018: 56) بأنها عمليات يتم من خلالها جمع كافة المعلومات التي تساعد الأفراد العاملين لعملية اتخاذ القرارات، وبالتالي التكيف والاستجابة لأية تغييرات، عن طريق تغيير السياسات والبرامج والخطط بواسطة التنبؤ بالمستقبل، وتغيير أنشطتها وخدماتها بما يتناسب مع رغباتهم واحتياجاتهم.

**3. الإثراء التقني:** مازال الإثراء التقني يشكل الخيار المعاصر لدى المنظمات في شتى المجالات لكون الأهداف التي تسعى لها المنظمة تؤثر على تنمية الابتكارات لدى الأفراد العاملين، فضلاً عن إضفاء المتعة والبهجة على الحياة العملية والعلمية، وتطبيق قواعد السلامة العامة لهم (حيدر،2019: 286)، ويصفها (جيلالي وبن كعكع، 2020: 433) بالأساليب المستخدمة في حفظ المعلومات وتأمين انسيابيتها بشكل الكتروني، واتساقاً مع ذلك أشار (Turban&Volonino, 2010:13) بأنها إحدى الأدوات التي تسهم في حفظ كمية كبيرة من المعلومات بصورة صحيحة على نحو دقيق وبأقل كلفة ممكنة، وبالتالي تساعد المنظمات على الحصول عليها بسهولة وسرعة، ويشير (الشريدة، 2021: 13) إلى إمكانية التطبيق العملي للوسائل العلمية المتطورة والحديثة، على اعتبار أن هذه الوسائل العملية غالباً ما تتعلق بالتطورات الجديدة في العمليات أو الإنتاج، فضلاً عن التقدم العلمي المؤثر في مختلف الأنشطة التي يمكن استخدامها فيها، وينظر كل من (الفضيل وأبو فناس،2017: 55) بأن الإثراء التقني يعكس أهمية الاستثمار الأفضل للموارد البشرية بحيث يزيد من إنتاجية العمال والأفراد العاملين، عن طريق المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها، أي من خلال المعرفة والخبرة.

### **المبحث الثالث: (الجانب الميداني للبحث)**

يهدف هذا المبحث الى التحقق من صحة الفرضيتين الرئيسيتين الأولى والثانية ، في ضوء اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيري البحث (القيادة المستتيرة وإثراء الموارد البشرية) على المستويين الكلي والجزئي، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تحليل علاقة الارتباط بين القيادة المستنيرة وإثراء الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة: يعبر مضمون هذا التحليل عن صحة التحقق من الفرضية الرئيسة الأولى والتي تنص على "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين أبعاد القيادة المستنيرة (مجتمعة ومنفردة) وإثراء الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة" وعلى النحو الآتي:

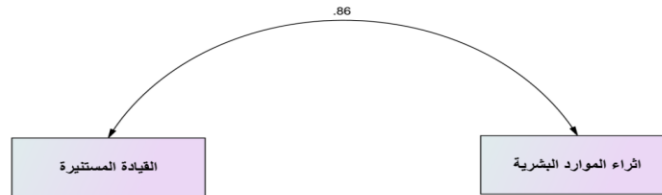
#### 1- اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة المستنيرة (مجتمعة) وإثراء الموارد البشرية

يتبين من متابعة معطيات الجدول (3) والشكل (2) وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة المستنيرة وإثراء الموارد البشرية وذلك بدلالة قيمة معامل الارتباط والتي ظهرت مساوية الى (0.86)، وهذه العلاقة معنوية استناداً الى القيمة الاحتمالية (P-value) والتي ظهرت قيمتها مساوية الى (0.000) وهي اقل من (0.05)، وتؤشر هذه العلاقة قوة القيادة المستنيرة بدلالة أبعادها في التنبؤ بعملية إثراء الموارد البشرية، أي أن تبني تلك الأبعاد من قبل القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة ينعكس على إثراء مواردها البشرية عبر تعزيز أبعادها الثلاثة الممثلة بـ (النفسي، المعرفي، التقني).

الجدول (3) علاقة الارتباط بين القيادة المستنيرة وإثراء الموارد البشرية

| المتغير الاول     | اتجاه العلاقة | المتغير الثاني        | Pearson Correlation | P-value |
|-------------------|---------------|-----------------------|---------------------|---------|
| القيادة المستنيرة | ↔             | إثراء الموارد البشرية | 0.86                | 0.000   |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية ( AMOS, V.26 ) n=195



الشكل (2) علاقة الارتباط بين القيادة المستنيرة وإثراء الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية ( AMOS, V.26 ) n=195

2- اختبار علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة المستنيرة (منفردة) وإثراء الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة.

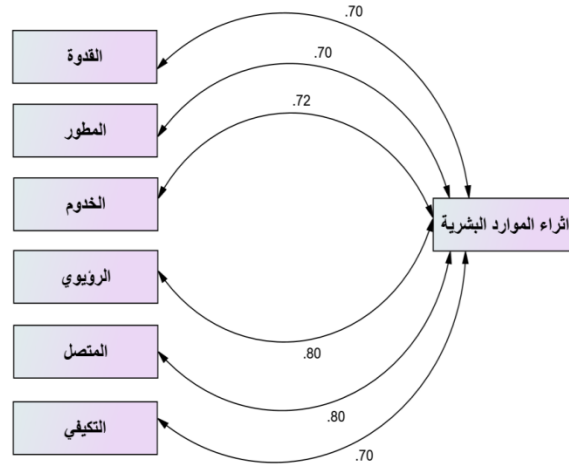
تفصح نتائج الجدول (4) والشكل (3) عن وجود علاقة ارتباط طردية وذات دلالة إحصائية في كل بعد من أبعاد القيادة المستنيرة الممثلة بـ (القدوة، المطور، الخدم، الرؤيوي، المتصل، التكيفي) وإثراء الموارد البشرية وبواقع قيم معاملات ارتباط بلغت (0.70، 0.70، 0.72، 0.80، 0.80)، لكل منها على التوالي، وإن تلك العلاقة معنوية استناداً إلى القيمة الاحتمالية (P-value) لكل منها والتي جاءت أقل من (0.05)، وجاءت أعلى علاقات الارتباط بين بعدي (الرؤيوي، المتصل) وإثراء الموارد البشرية، والترتيب الثاني كان لبعد الخدم، وحقت الأبعاد (القدوة، المطور، التكيفي) الترتيب الثالث وبنفس قيمة معامل الارتباط (0.70)، وتفسر تلك العلاقات أن تبني القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة لكل بعد من أبعاد القيادة المستنيرة تمكنها من إثراء الموارد البشرية عبر أبعادها (النفسي، المعرفي، التقني).

اعتماداً على ما تقدم وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة وتقبل الفرضية الفرعية البديلة التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط بين كل بعد من أبعاد القيادة المستنيرة وإثراء الموارد البشرية.

الجدول (4) علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة المستنيرة وإثراء الموارد البشرية

| المتغير الأول | أتجاه العلاقة | المتغير الثاني        | Pearson Correlation | P-value |
|---------------|---------------|-----------------------|---------------------|---------|
| القدوة        | ↔             | إثراء الموارد البشرية | 0.70                | 0.008   |
| المطور        | ↔             |                       | 0.70                | 0.005   |
| الخدم         | ↔             |                       | 0.72                | 0.019   |
| الرؤيوي       | ↔             |                       | 0.80                | 0.016   |
| المتصل        | ↔             |                       | 0.80                | 0.009   |
| التكيفي       | ↔             |                       | 0.70                | 0.016   |

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية ( AMOS, n=195 (V.26



الشكل (3) علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة المستنيرة وإثراء الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية ( AMOS, n=195 (V.26

أولاً: تحليل علاقة تأثير القيادة المستنيرة في إثراء الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة: يعكس مضمون هذا التحليل اختبار فرضية الدراسة الرئيسية الثانية والتي تنص على "لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية لأبعاد القيادة المستنيرة (مجتمعة ومنفردة) في إثراء الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة" وتم التحقق من ذلك عبر الاختبارين الآتيين:

#### 1- اختبار علاقة التأثير بين أبعاد القيادة المستنيرة (مجتمعة) وإثراء الموارد البشرية

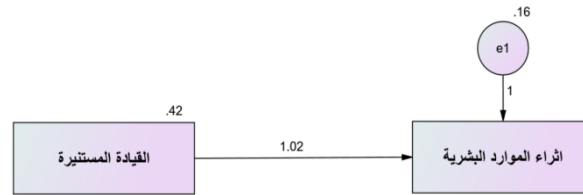
تؤشر نتائج تحليل التباين (Anova) المبينة في الجدول (5) والشكل (4) وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة المستنيرة في إثراء الموارد البشرية ، إذ فسرت هذه الأبعاد (مجتمعة) وبدلالة قيمة معامل التحديد (R-Square) نسبة (74%) من التباين الكلي في (إثراء الموارد البشرية) وأن (26%) من التغيرات تعزى إلى متغيرات أخرى لم يتضمنه مخطط البحث، ويدعم معنويته قيمة ( $F_{Cal}$ ) والتي بلغت (531.007) مقارنة بالجدولية البالغة (3.84) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1,193). كما تشير قيمة معامل الانحدار (B) إلى أن التغير في أبعاد القيادة المستنيرة (مجتمعة) بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى التغير في إثراء الموارد البشرية من نسبته (1.022) ويدعم معنويته قيمة ( $t_{Cal}$ ) المحسوبة والتي بلغت (23.04) وهي اكبر من قيمته الجدولية والبالغة (1.96). ويستدل من تلك النتائج وجود تأثير معنوي طردي للقيادة المستنيرة بدلالة أبعادها

(مجتمعة) في إثراء الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة، أي أن إثراء الموارد البشرية تستمد مقومات تعزيزه من تبني القيادات الإدارية في المنظمات المبحوثة لأبعاد القيادة المستنيرة. **الجدول (5) تحليل تأثير القيادة المستنيرة في إثراء الموارد البشرية**

| تحليل الانحدار<br>Regression analysis  |                           |                                                |                               |                            |                                   |                     |
|----------------------------------------|---------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| المتغير التابع / إثراء الموارد البشرية |                           |                                                |                               |                            |                                   |                     |
| المتغير المستقل                        | المعاملات<br>Coefficients | الخطأ المعياري للمعاملات<br>S <sub>e</sub> (B) | تحليل التباين<br>ANOVA        | معامل التحديد<br>R-squared | قيمة (t <sub>Cal</sub> ) المحسوبة | المعنوية<br>P-value |
|                                        |                           |                                                | F <sub>Cal</sub><br>(P-value) |                            |                                   |                     |
| القيادة المستنيرة                      | 1.022                     | 0.044                                          | 531.007<br>(0.000)            | %74                        | 23.044                            | 0.013               |

القيمة الجدولية (t<sub>Tab</sub>=1.96)

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية ( AMOS, V.26 ) n=195



الشكل (4) تأثير القيادة المستنيرة في إثراء الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية ( AMOS, V.26 ) n=195

2- اختبار علاقة التأثير بين أبعاد القيادة المستنيرة (منفردة) وإثراء الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة.

يبين الجدول (6) والشكل (5) نتائج تحليل تأثير أبعاد القيادة المستتيرة (منفردة) في إثراء الموارد البشرية ، التي افصحت عن وجود تأثير طردي ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد القيادة المستتيرة في إثراء الموارد البشرية، إذ تؤثر قيم معامل الانحدار (B) ان التغير بمقدار وحدة واحدة في أبعاد القيادة المستتيرة الممثلة بـ (القدوة، المطور، الخدم، الرؤيوي، المتصل، التكيفي) يؤدي إلى تغير في إثراء الموارد البشرية بالنسبة (0.70، 0.78، 0.80، 0.73، 0.74، 0.78) على التوالي لكل منها، وهي قيم معنوية أشاره الى القيمة الاحتمالية (p-value) لكل منها والتي كانت أكبر من قيمة مستوى المعنوية (0.05)، فضلاً عن قيم ( $t_{Cal}$ ) لكل منها والتي كانت أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96).

وتؤشر تلك النتائج إن كل بعد من أبعاد القيادة المستتيرة اسهم بنسبة معينة في التأثير بإثراء الموارد البشرية، اي إن امتلاك قادة المنظمات المبحوثة لمؤشرات كل بعد من تلك الأبعاد والعمل على تبنيها يؤدي إلى إثراء الموارد البشرية على مستوى أبعاده الثلاثة (النفسي، المعرفي، التقني)، كما ان اسهامات أبعاد القيادة المستتيرة جاءت متفاوتة في نسب تأثيرها وعلى نحو امتلك معه بعد الرؤيوي أعلى قوة تأثير محققاً الترتيب الأول، يليه بعد المتصل بالترتيب الثاني، وهكذا للأبعاد (الخدم، القدوة، التكيفي، المطور) بالترتيب (الثالث، الرابع، الخامس، السادس) على التوالي لكل منها.

اعتماداً على ما تقدم من نتائج تحليل التي اظهرت وجود تأثير أبعاد القيادة المستتيرة على المستوى الكلي والجزئي في إثراء الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة ترفض الفرضية الرئيسة الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تقضي إلى وجود تأثير لأبعاد القيادة المستتيرة (مجتمعة ومنفردة) في إثراء الموارد البشرية.

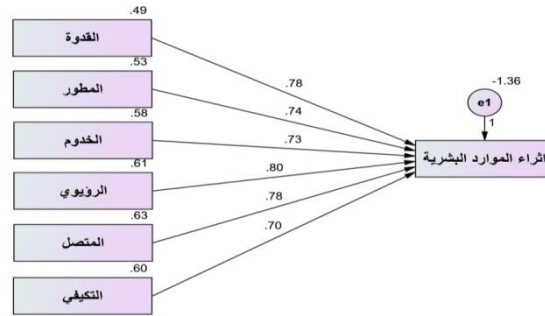
#### الجدول (6) تحليل تأثير أبعاد القيادة المستتيرة (منفردة) في إثراء الموارد البشرية

| تحليل الانحدار<br>Regression analysis  |                  |                            |                          |                     |                         |                             |                  |
|----------------------------------------|------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------------|------------------|
| المتغير التابع / إثراء الموارد البشرية |                  |                            |                          |                     |                         |                             |                  |
| المتغير المستقل                        | معاملات الانحدار | معاملات الانحدار المعيارية | الخطأ المعياري للمعاملات | تحليل التباين ANOVA | معامل التحديد R-squared | قيمة ( $t_{Cal}$ ) المحسوبة | المعنوية P-value |
|                                        |                  |                            |                          |                     |                         |                             |                  |
|                                        | B                | St.( B)                    | $S_e(B)$                 | $F_{Cal} (P-value)$ |                         |                             |                  |

|       |       |     |                   |       |      |      |         |
|-------|-------|-----|-------------------|-------|------|------|---------|
| 0.012 | 11.64 | %75 | 94.450<br>(0.000) | 0.067 | 0.70 | 0.78 | القُدوة |
| 0.008 | 10.89 |     |                   | 0.068 | 0.70 | 0.74 | المطور  |
| 0.012 | 11.63 |     |                   | 0.063 | 0.72 | 0.73 | الخدوم  |
| 0.009 | 11.70 |     |                   | 0.068 | 0.80 | 0.80 | الرؤيوي |
| 0.008 | 11.65 |     |                   | 0.067 | 0.80 | 0.78 | المتصل  |
| 0.016 | 12.46 |     |                   | 0.056 | 0.70 | 0.70 | التكفي  |

القيمة الجدولية ( $t_{Tab}=1.96$ )

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية (AMOS, V.26)  
n=195



الشكل (5) تأثير أبعاد القيادة المستنيرة في إثراء الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية ( AMOS, V.26)  
n=195

#### المبحث الرابع: (الاستنتاجات والمقترحات وآليه تنفيذها)

##### أولاً: الاستنتاجات

توصل البحث الى عدة استنتاجات في ضوء ما تم عرضه من حقائق في جانبه النظري والميداني، على النحو الآتي:

1- تمثل القيادة المستنيرة نمطاً حديثاً لقيادة المنظمات وبما يمكنها من القدرة على العمل والتصرف بطرق مختلفة بحسب الظروف والمواقف التي تواجههم، مما يؤمن لهم القدرة على مواجهة الازمات والتعامل مع الغموض.

- 2- اعتمدت معظم الدراسات التي تناولت القيادة المستتيرة على الأبعاد الممثلة بـ (القدوة، المطور، المغير، الخدم، الرؤيوي، المتصل)، الا أن الدراسة الحالية استبعدت بعد المغير لتداخله وتقاربه مع بعد المطور من حيث المعنى، وأضافت بعداً جديداً تمثل بالتكيفي، لصعوبة ممارسة بقية الأبعاد بدون قدرة القائد المستتير على التكيف مع المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية.
- 3- اعتمدت معظم الدراسات السابقة الأبعاد المعبرة عن الإثراء الوظيفي، الا أن الدراسة الحالية ولخصوصية موضوعها وبخاصة (إثراء الموارد البشرية)، وظفت متضمنات الإثراء الوظيفي في تبني أبعاد جديدة لإثراء الموارد البشرية مثلت بـ (الإثراء النفسي، الأثراء المعرفي، الإثراء التقني).
- 4- يعد إثراء الموارد البشرية أحد التقنيات الإدارية التي تمثل نقطة انطلاق جديدة يتم فيها التركيز على الموارد البشرية واثرائهم (نفسياً ومعرفياً وتقنياً) بدلاً من التركيز على الوظيفة، لذا ينبغي على قادة المنظمات اعطاء هذه المتغير اهتماماً كبيراً يتناسب مع تلك الأهمية.
- 5- يستنتج من نتائج تحليل علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة المستتيرة وإثراء الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة الآتي:
- أ- وجود اقتران بين أبعاد القيادة المستتيرة وإثراء الموارد البشرية على المستوى الكلي في المنظمات المبحوثة، مما يؤشر الدور المهم للقيادة المستتيرة ممثلة بأبعادها (القدوة، المطور، الخدم، الرؤيوي، المتصل، التكيفي) في إثراء الموارد البشرية للمنظمات المبحوثة.
- ب- تباينت أبعاد القيادة المستتيرة الممثلة بـ (القدوة، المطور، الخدم، الرؤيوي، المتصل، التكيفي) في ارتباطها مع إثراء الموارد البشرية في ضوء قيمه معامل الارتباط لكل بعد منها، وعلى نحو امتلك بعد القدوة المرتبة الأولى، وحقق بعد الرؤيوي الترتيب الأخير (السادس) في علاقات الارتباط، وحققت الأبعاد (التكيفي، المطور، الخدم، المتصل) الترتيب الثاني والثالث والرابع والخامس على التوالي لكل منهما.
- 6- أفضت نتائج تحليل علاقات التأثير بين أبعاد القيادة المستتيرة وإثراء الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة إلى الاستنتاجات الآتية:
- أ- يعتمد إثراء الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة على تبني قادتها للأبعاد المعبرة عن القيادة المستتيرة، اي أن إثراء الموارد البشرية يستمد مقوماته من توافر الأبعاد المعبرة عن القيادة المستتيرة لدى قادة المنظمات المبحوثة.
- ب- وجود حالة من التباين في إسهامات كل بعد من أبعاد القيادة المستتيرة الممثلة بـ (القدوة، المطور، الخدم، الرؤيوي، المتصل، التكيفي) في إثراء الموارد البشرية، وعلى نحو حقق بعد القدوة

أعلى إسهام في التأثير، وجاءت أقل إسهامات التأثير لبعد الرؤيوي، وأسهمت الأبعاد (التكيفي، المطور، الخدم، المتصل) الترتيب الثاني والثالث والرابع والخامس في التأثير.

### ثانياً: المقترحات وآلية تنفيذها

في ضوء ما تقدم من استنتاجات، يقدم البحث بعض المقترحات والدراسات المستقبلية التي تجدها مهمة للمنظمات عامة والمبحوثة خاصة وعلى النحو الآتي:

1. ضرورة تعزيز امتلاك قادة المنظمات المبحوثة للأبعاد المعبرة عن القيادة المستنيرة والممثلة بـ

(القوة، المطور، الخدم، الرؤيوي، المتصل، التكيفي) وذلك عن طريق:

أ. تعزيز مدركات قادة المنظمات المبحوثة بالأفكار التي يقدمها المورد البشري، حول تحسين أساليب انجاز الأعمال بطرق حديثة، عبر منحهم المكافآت واعطائهم أهمية كبيرة لما يقدمون من أفكار متميزة تصب في مصلحة المنظمة مستقبلاً.

ب. نظراً لأهمية دور بُعد (القوة) وامتلاكه مستويات تأثير عالية في إثراء الموارد البشرية، لذا نقترح بضرورة العمل على تعزيز هذا البعد وتوظيفه من قبل قادة المنظمات المبحوثة، وذلك عبر تشجيع مواردها البشرية على تقديم الأفكار والمقترحات، فضلاً عن مساعدتهم على حل مشاكلهم بكل حكمة وصبر، عن طريق الاعتماد على أسلوب العمل الجماعي، بما يخدم المنظمات الحالية والمستقبلية وتوجهاتها.

ت- الحرص على توفير بيئة عمل آمنة تسهم في جعل المورد البشرية يشعر بالارتياح تجاه عمله، وبالتالي تشجيعهم على الابتكار والإبداع.

ث- منح الموارد البشرية المزيد من الثقة والاستقلالية أثناء القيام بأداء أعمالهم، ومنحهم الحرية والصلاحيات لاتخاذهم القرارات المناسبة.

ج- المساهمة في تكوين شبكة من العلاقات التعاونية التي تعزز روح الفريق، بين القائد المستنير ومواردها البشرية.

2- العمل على إثراء مواردها البشرية (نفسياً وتقنياً ومعرفياً) وذلك عن طريق :

أ- تعزيز بُعد (الإثراء المعرفي) عبر التفاعل الفكري بين مواردها البشرية للإفادة من التجارب التي تكسبهم الخبرة والمعرفة، فضلاً عن تعزيز جلسات العصف الذهني وتعميق الملاحظات الميدانية.

ب- ضرورة الاستجابة المرنة والسريعة للتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمات المبحوثة عبر الاعتماد على بُعد (الإثراء التقني) عند مواجهة التغيرات والتطورات الحديثة، عن طريق

نشر التطبيقات التقنية الحديثة، وبالتالي تساهم في تنمية المهارات الفنية لدى مواردها البشرية على احتواء المشكلات التقنية ومعالجتها.

ت- اهتمام القادة ببعدها (الإثراء النفسي) عبر تأمين مقومات الصحة (العقلية والنفسية والجسدية) لكافة مواردها البشرية، فضلاً عن أثارهم معنوية ومكافأتهم مادياً من أجل التعبير عن معاناتهم.

#### ثبت المصادر والمراجع

##### أولاً: المصادر العربية

1- بنى عوده، محمد فرج محمود، (2022)، "دور سياسة التدوير الوظيفي في تعزيز الأثر الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الحكومية الفلسطينية- دراسة ميدانية تحليلية"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الاستقلال، أريحا، فلسطين.

2- الجنابي، وسام هاشم كامل، (2022)، "القيادة المستنيرة ودورها في تحقيق التفوق التنظيمي: الدور الوسيط للسعادة التنظيمية- دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في شركة توزيع المنتجات النفطية- فرع صلاح الدين"، اطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.

3- جيلالي، معروف، وبن كعكع، ليلي، (2020)، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية / دراسة حالة بمؤسسة شي علي (شبال) انابيب- سيدي بلعباس"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد (6)، العدد (10)، ص 401-453.

4- حبيب، أمل عبدالمع محمد، (2018)، "فاعلية برنامج قائم على الإثراء النفسي في تحسين الكفاءة الاجتماعية وخفض سلوك التنمر المدرسي لدى المتنمرين ذوي صعوبات التعلم بالمرحلة الابتدائية"، مجلة كلية التربية - جامعة المنوفية، المجلد (2)، العدد (2)، ص 69-110.

5- حسين، بانقا طه الزبير، والفرشوطي، احمد عبدالغني، (2018)، "الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة مؤتة، الأردن.

- 6- حمزة، بلعباس، (2019)، "دور الإثراء الوظيفي في التمكين الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالمسيلة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف، الجمهورية الجزائرية- بالمسيلة..
- 7- حيدر، خضر، (2019)، "مفهوم التقنية، دلالة المصطلح، ومعانيه، وطرق استخدامه"، مجلة الأستغراب، المجلد (4)، العدد (15)، ص 285-300.
- 8- الخياط، ماجد، (2017)، "العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة"، مجلة جامعة النجاح للأبحاث للعلوم الانسانية، المجلد (31)، العدد (8)، ص 1-30.
- 9- دهام، علي طالب عبد، (2023)، "تعزيز الاداء التكيفي من خلال اليقظة الاستراتيجية - دراسة تحليلية في مديرية شرطة محافظة واسط"، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (19)، العدد (2)، ص 155-182.
- 10- ديوب، محمد عباس، وعبدالرحمن، نسرين، والدالي، محمد، (2020)، "تقييم توفر متطلبات الإثراء الوظيفي للموارد البشرية في الجامعات الحكومية السورية: دراسة ميدانية للعاملين الإداريين في جامعة تشرين"، مجلة جامعة تشرين، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (42)، العدد (1)، ص 164-478.
- 11- الرحمن، سحر جبار، (2022)، "التحقق من سلوكيات القيادة المستنيرة وتأثيرها في الصمت التنظيمي: الدور الوسيط لتماسك فرق العمل المعرفية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مديرية زراعة الديوانية"، مجلة النشرة العالمية للإدارة والقانون، المجلد (16)، العدد (3)، ص 65-95.
- 12- السهولي، نسمة حمدي، والنشيلي، دينا حلمي عباس محمد، والنادي، نوال محمود، (2021)، "التأثير المعدل للقيادة المستنيرة في العلاقة بين عوامل الشخصية الخمس وسلوك العمل المنحرف- بالتطبيق على مدارس التعليم الفني بمحافظة الإسكندرية"، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، المجلد (1)، العدد (1)، ص 112-136.
- 13- الشريدة، نادية عبدالجبار محمد، (2021)، "متطلبات تطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات ودورها في تعزيز نظامي المحاسبي والرقابة الداخلية"، رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- 14- صادق، زانا مجيد، وعبدالله، ده رون فريدون، (2023)، "ممارسات نظم عمل الاحتواء العالي ودورها في تحقيق الإثراء الوظيفي - دراسة تحليلية لآراء عينة من

- العاملين في المستشفيات الخاصة في اقليم كردستان العراق، مجلة يوليتكنيك للعلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد (4)، العدد (1)، ص 280-296.
- 15- صميده، أميرة محمود محمد، (2021)، "فاعلية وحدة مقترحة في الشراء النفسي لتنمية المثابرة الأكاديمية لدى الطلاب المعلمين شعبة علم النفس"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (15)، العدد (16)، ص 622-686.
- 16- عبد المجيد، أشرف، وفضل، محمود (2019)، "واقع الإثراء الوظيفي لدى شيوخ ووكلاء المعاهد الثانوية بمنطقة الفيوم الأزهرية: دراسة مسحية"، مجلة كلية التربية في جامعة الأزهر، المجلد (2)، العدد (182)، ص 12-49.
- 17- عبدالله، ده رون فريدون، (2019)، "سلوكيات القيادة المستنيرة ودورها في الادارة الفعالة للازمات التنظيمية- دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في رئاسة جامعة السليمانية"، المجلة العلمية لجامعة جيهان - السليمانية، المجلد (3)، العدد (1)، ص 194-214.
- 18- عطا الله، عبد الحكيم محمود سعيد، (2018)، "دور ادارة المعرفة في تشكيل الثقافة التنظيمية لدى العاملين في شركات المقاولات الفلسطينية"، رسالة ماجستير، أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- 19- علي، خالد، (2022)، "استخدام الارتباط القانوني في الكشف عن العلاقة بين ابعاد الإثراء الوظيفي والإبداع التنظيمي - دراسة استطلاعية بمديرية انبوب الغاز العابر للمتوسط، انريكو ماتي (عقلة أحمد)"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (7)، العدد (2)، ص 25-46.
- 20- عواودة، تغريد ياسر، (2023)، "واقع الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة القدس \_ فلسطين.
- 21- الفتلاوي، زهراء عبد الرضا وحيد، (2018)، "القيادة المستنيرة وتأثيرها في الحد من السلوك الانتهازي في اطار ديناميكية القوى التنظيمية"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- 22- الفضيل، عبدالحميد علي، وأبو فناس، أحمد سعد، (2017)، "قياس أثر الاستثمار البشري على النمو الاقتصادي في ليبيا خلال الفترة (1980-2010)"، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد (5)، العدد (5)، ص 134-154.

- 23- فندي، علي حسون، وسعيد، هديل كاظم، وأسماء، طه، (2013)، "أثر تطبيق أساليب الانطباع على أدوار القيادة الرؤيوية: دراسة وصفية في وزارة النقل والمواصلات"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (10)، العدد (34)، ص 87-118.
- 24- كشكوشة، نجوى متولي حسن، (2022)، "أثر القيادة المستنيرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، المجلد (52)، العدد (1)، ص 45-90.
- 25- كعيد، عباس ناهي، (2022)، "القيادة الخادمة لدى عمداء كليات جامعة سومر وعلاقتها بالتميز الوظيفي من وجهة نظر الموظفين"، مجلة كلية التربية في جامعة واسط، المجلد (1)، العدد (46)، ص 427-433.
- 26- المصري، سلمان، (2015)، "دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات ادارة المعرفة بوزارة الداخلية والامن الوطني"، رسالة ماجستير، اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- 27- الهيموني، إسماء زياد، (2021)، "القيادة الرؤيوية وعلاقتها في صنع القرارات لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في الجامعات الاردنية الخاصة - من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن.

#### ثانياً: المصادر الاجنبية

- 1- Ali, S, (2020), "Organizational justice as a moderating factor between job enrichment and work motivation", Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review, Vol. (9), No. (4), PP. 143-153.
- 2- Allameh, S, & Shahin, A & Tabanifar, B, (2012), "Analysis of Relationship between Knowledge Management and Customer Relationship Management with Customer Knowledge Management", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. (2), No. (10), PP. 382-404.
- 3- Andacao, Arvin, A, (2017), "Enlightened leadership of school administrators and organizational Commitment of state college employees", International Journal of Social Sciences ,Vol. (19), Issn 2244-1514.
- 4- Anderson, V, & Caldwell, C, (2019), "Humility as Enlightened Leadership", First edition, Nova Science Publishers, Hauppauge, New York, United States.
- 5- Aninkan, D, (2014), "The Impact of Reward Management and Job Enrichment On Job Satisfaction among Employees In The Ogun State Polytechnics", International Journal of Business and Management Invention, Vol. (3), No. (3), PP. 19-26.

- 6- Baldo, M, (2018), "**Entrepreneurship, Leadership and Charisma: Which Are the Links with Business Models Sustainability**", <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.70535> p:311.
- 7- Blanc, Andea, B,(2020), "**Future proofing post – pandemic governance**", <https://www.diplomaticourier.com/posts/futureproofing-post-pandemic-governance#.YtU3V8PEa1M.link>.
- 8- Choudhary, D, (2016), "**Job enrichment: A Tool for employee motivation**", International Journal of Applied Research, Vol. (2), No. (5), PP. 1020-1024.
- 9- Gomez-Mejia, R,L, & Balkin, B,D, & Cardy, L,R, (2007), "**Managing Human Resources**", 5th edition, New Jersey, Person Education, Inc .
- 10- Haradhan, Mohaja, K, (2017), "**The Roles of Knowledge Management for the Development of Organizations**", Journal of Scientific Achievements February, Vol. (2), No (2), PP. 1-27.
- 11- Iloafu, L, (2016), "**The Role of Effective Communication in Strategic Management of Organizations**", International Journal of Humanities and Social Science, Vol.(6), No. (12), PP. 95-119.
- 12- Ionescu, V, & Bolcas, C, (2019), "**Leadership and Organizational Development**", Review of International Comparative Management ,Vol. (20),No(5) . PP. 70-98.
- 13- Kadlec, A, & Immerwahr, J, & Curriem, M, (2013), "**Seven Practices of Enlightened leadership in Higher Education A – Case Study of Austin Peay State University**", A case study by Public Agenda with support from Lumina, <https://www.yumpu.com/en/document/view/54410141/seven-practices-of-enlightened-leadership-in-higher-education>.
- 14- Lameck, Wilfred, U, (2021), "**The Impact of Job Enrichment on Job Satisfaction of Local Government Workers in Temeke Municipal Council of Tanzania**", International Journal of Governance and Public Policy Analysis (IJGPPA), Vol. (3), No. (1), PP. 2-19.
- 15- Li, N, & Chiaburu, K, (2013), "**Spotlight on the followers: An examination of moderators of relationships between transformational leadership and subordinates' citizenship and taking charge**", Personnel Psychology, Vol. (66), No. (1), PP. 225-260.
- 16- Magaji, N, & Akpa, O, & Akinlabi, H, (2017), "**Assessment of the Effect of Job Enrichment on Employee Commitment in Selected Private Universities in South-West Nigeria**", Funal Journal of Accounting, Business and finance (FUJABF), Vol. (1), No.(1), PP. 262-271.
- 17- Mair, Victor, H, & Lao Tzu, Tao, T, (2012), "**The classic book of integrity and the way**", Bantam.
- 18- Marta, I, Supartha, I, & Dewi, I, & Wibawa, I, (2021), "**Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction**", Journal of Asian Finance, Economics and Business, Vol. (8), No. (1), PP. 1031–1040.
- 19- Misra, K, (2017), "**Developing Enlightened Leaders in an Organization**", Oakbrook Business Review, Journal of the New Age Management Thinkers, Vol. (3), No. (1), PP. 19-27.

- 20- Mays, Kevin, M,(2008), "**Enlightening Leadership: A Phenomenology**", Dissertation presented partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education in Educational Leadership, The University of Montana.
- 21- Nassima, K, & Menouer, O, (2019), "**The impact of digital technologies on job enrichment: A Case Study A Company of Construction of Pipelines in Boumerdes**", Journal of Economics and Human Development, Vol. (10), No. (2), PP. 116-130.
- 22- Ouserir, M, & Nassima, K, (2019), "**The impact of digital technologies on job enrichment: A Case Study A Company of Construction of Pipelines in Boumerdes**", Journal of Economics and Human Development, Vol. (10), No. (2), pp. 116-130.
- 23- Peltoniemi, J ,(2015),"**Enlightened leadership in contemporary contexts**",<https://www.linkedin.com/pulse/enlightened-leadership-contemporary-contexts-juha-peltoniemi> .
- 24- Putri, w, & Setianan, A, (2019),"**Job enrichment, organizational commitment, and intention to quit: the mediating role of employee engagement**", Problems and Perspectives in Management, Vol. (17), No. (2), pp. 1727-7051.
- 25- Ramalingam, B, & Nabarro, D, & Oqubuy, A, & Camall, D, & Wild, L, (2020), "**5 Principles To Guide Adaptive Leadership**", Sensor Spot/Getty Images, Harvard Business Review.
- 26- Ronkainen, N, & Ryba, T, & Selanne, H, (2019), "**She is Where I'd Want To Be in My Career": Youth athletes Role Models and Their Implications For Career and Identity Construction**", Psychology of Sport and Exercise, Vol. (45), No.(3) , PP. 101-562.
- 27- Russo, silvia, d, & stoykova, petya, (2015), "**psychological Capital Intervention (Pci): Areplication And Extension**", human resource development quarterly, Vol. (26), No. (3), PP. 329-347.
- 28- Safwan, M, & Anis, A, & Ashfaq, M, (2012), "**Job Enrichment, Communication and Trust as Perceived by Employees in the Banking Industry of Pakistan**", International Proceedings of Economics Development and Research (IPEDR), Vol. (2), No. (48), pp. 211- 214.
- 29- Sealy, R, & Singh, V,(2009) ,"**The Importance of Role Models and Demographic Context for Senior Women's Work Identity Development**", International Journal of Management Reviews, j.1468-2370.2009.00262.x.
- 30- Serrat, O, (2017), "**Exercising Servant Leadership In: Knowledge Solutions Springer**", Singapore<https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9>.
- 31- Shakeela, S, & Wasim, A, & Rashada, S, (2012), "**The impact of job enrichment and job enlargement on employee satisfaction keeping employee performance as intervening variable: a correlational study from pakistan**", Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, Kuwait, Vol. (1), No. (9), PP. 145-165.
- 32- Sentosa, I, (2016), "**The impact of Knowledge Management on Customer Relationship Management**", University of Kuala Lumpur.
- 33- Sreeja, K ,(2021), "**Importance of Effective Communication in Organizations**", International Journal of Creative Research Thoughts, Vol.(9), No(3), PP. 44-58.

- 34- Turban, E, & Volonino, L, (2010), "**Information Technology for Management: Transforming Organizations in The Digital Economy**", 7 ed, John Wiley & Sons Prentice Hall.
- 35- Xu, F, & Xu, B, & Anderson, V, & Caldwell, C, (2019), "**Humility as enlightened leadership: a Chinese perspective**", Journal of Management Development, Emerald Publishing Limited, JMD-11-2018-0341.
- 36- Yalcin, S, (2016), "**Analyzing The Relationship Between Positive Psychological Capital And Organizational Commitment Of The Teachers**", international education studies, Vol. (9), No. (8), PP. 75-83.

#### **The Internet**

- 1- Fajardo, R, (2020), "**15 Characteristics of an Enlightened Leader**", <https://thriveglobal.com/stories/15-characteristics-of-an-enlightened-leader>.
- 2- Olariu, M, (2010), "**Leaders, light tomorrow with today**", <https://marianaolariu.wordpress.com>.