NTU Journal for Administrative and Human Sciences (2026) 6 (3) : **101-116**

DOI: https://doi.org/10.56286/gd7r9s70

IRAQI Academic Scientific Journals

JAHS NTU

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

Diagnosing the reality of the dimensions of inspirational leadership / a diagnostic and analytical study of the opinions of a sample of the functional staff at the Northern Technical University - and its formations in Nineveh Governorate

Radwan Abdul Karim Mahmoud Al-Rifai,[1] Dr. Ahmed Suleiman Muhammad[2]
Technical College of Management / Mosul - Northern Technical University.[1,2]
radwan19702019@ntu.edu.iq

Article Informations

Received : 01-05-.2025
Accepted : 18-05-2025
Published online : 01-06-2026

Corresponding author :
Name : Radwan Abdul Karim
Affiliation : Northern Technical University
Email:
radwan19702019@ntu.edu.iq

Key Words: Inspiring leadership
Self- trust,Change management

A B S T R A C T

The current research aims to diagnose the dimensions of inspirational leadership represented by (self-confidence, change management, inspirational motivation, employee empowerment) in the Northern Technical University and its formations - Nineveh site, and the questionnaire form was used as the main tool for collecting data, as the data was analyzed based on the statistical program (26SPSS V) in order to analyze the data that amounted to (325) A sample of employees in the organization being studied was selected, using statistical methods (percentage, arithmetic mean, standard deviation, coefficient of variation, and response intensity). A set of conclusions was reached that confirm the availability of these dimensions at varying levels in the organization being studied, in addition to presenting proposals, the most important of which is the need to pay attention to the approach of inspirational leadership with dimensions that express it more to achieve the desired goals of the organization.

©2026 NTU JOURNAL FOR ADMINISTRATIVE AND HUMAN SCIENCES, NORTHERN TECHNICAL UNIVERSITY. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

تشخيص واقع أبعاد القيادة الملهمة / دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من الملاكات الوظيفية في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى

الباحث رضوان عبدالكريم محمود الرفاعي
الكلية التقنية الادارية
الجامعة التقنية الشمالية
radwan19702019@ntu.edu.iq

ا.م.د. احمد سليمان محمد الجرجري
الكلية التقنية الادارية
الجامعة التقنية الشمالية
Ahmadsuliman@ntu.edu.i

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى تشخيص واقع أبعاد القيادة الملهمة المتمثلة بـ (الثقة بالنفس، ادارة التغيير، الدافع الالهامي، تمكين العاملين) في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها- في محافظة نينوى، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي في التعامل مع البيانات المجمعة عن طريق استبانة عدت أداة رئيسة وزعت على عينة مكونة من (325) مبحوثاً من الملاكات الوظيفية في المنظمة المبحوثة ووظفت الدراسة البرنامج الاحصائي (SPSS V26) في تحليل تلك البيانات معتمدا على التكرارات والنسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، معامل الاختلاف، نسبة الاستجابة، وتم التوصل الى مجموعة من النتائج التي تؤكد على توافر الابعاد المجسدة للقيادة الملهمة في المنظمة المبحوثة مما يعكس اهتمام المنظمة المبحوثة للقيادة الملهمة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الملهمة، الثقة بالنفس، ادارة التغيير، الدافع الالهامي، تمكين العاملين، الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى.

المقدمة

تعد القيادة الادارية من المواضيع الهامة والحيوية في حياة المنظمة وسبب رئيسي لنجاحها وازدهارها، وان أساليب القيادة متعددة ومختلفة منها، القيادة الخادمة، والقيادة المتواضعة، والملهمة، والتشاركية، وغيرها وتعتمد أساليب القيادة هذه على فكرة أساسية، وهي اعتبار الأفراد العاملين شريك استراتيجي في مجال صنع القرار وحل مشاكل العمل، وتحتل القيادة الملهمة أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة لما لها من تأثير كبير في كافة عناصر المؤسسات ولقدرتها في التأثير في سلوك العاملين بما يحقق أهداف المؤسسات باستثمار الفرص المتاحة والتعامل الإيجابي مع المخاطر،اذ تسعى المنظمات الى تبني القيادة الملهمة عبر ابعادها المتمثلة بـ (الثقة بالنفس، ادارة التغيير، الدافع الالهامي، تمكين العاملين) بقصد الإفادة من جوانبها الإيجابية لصالح تحقيق أهدافها ولاجل التحقق من مدى اعتماد الجامعة التقنية الشمالية في محافظة نينوى للقيادة الملهمة، حاول الباحث دراستها وصولا الى تشخيص واقع ابعادها ومدى توافرها وتضمنت الدراسة أربعة مباحث وعلى النحو الآتي: المبحث الأول منهجية البحث، المبحث الثاني الجانب النظري، المبحث الثالث الجانب الميداني، المبحث الرابع الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الاول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

يعد الاهتمام بالقيادات الإدارية من المواضيع الحديثة والمهمة للمنظمات وبخاصة في ظل التطورات التي يشهدها عالمنا اليوم وعملها في بيئات متغيرة ومعقدة مما يتطلب منها تبني أنماط قيادية تمتلك خصائص تمكنها من التعامل والتكيف مع تلك التغيرات، ولعل القيادة الملهمة تمثل واحدة من تلك الأنماط

التي يمكن ان تسهم في تحقيق اهداف المنظمات ، ولم تكن الجامعة التقنية الشمالية بمنئة عن تلك التغيرات وتلبية متطلبات سوق العمل ، مما يستلزم منها التفكير جلياً نحو اعتماد هذا النمط القيادي والسعي الى امتلاك الابعاد المجسدة لها، واتساقاً مع ما تقدم ولاهمية القيادة الملهمة سعى الباحث في دراسته على مستوى المنظمة المبحوثة والمتمثلة في الجامعة التقنية الشمالية وصولاً الى معالجة مشكلة بحثية تأطرت بتسائل رئيسي مفاده **(ما مدى توافر الابعاد المجسدة للقيادة الملهمة في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى) ؟**

ثانياً: أهمية البحث:

أ. الأهمية النظرية

تكمن الأهمية النظرية للبحث الحالي باعتباره من الدراسات الحديثة التي تناولت موضوع له قدر كبير من الأهمية في المنظمات المعاصرة، إذ تعد القيادة الملهمة من الأنماط القيادية الحديثة نسبيا، والتي من المؤمل اتباعها في منظمات الأعمال الحديثة لما لها من تأثير على جوانب متعددة في المنظمات فضلاً عن تقديم إطار نظري عن متضمنات القيادة الملهمة في ضوء الإفادة من الجهود المعرفية السابقة في هذا المجال.

ب الأهمية الميدانية:

1. تحسن من اداء المنظمة عبر استغلالها الاتجاهات السلوكية كونها تلعب دورًا مهما في قيادة التغيرات.

2. يستمد البحث أهميته من أهمية تبني القيادة الملهمة لدى القيادات الإدارية في المنظمات بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص وأن يساعد تبني أنماط عمل حديثة ومختلفة عن الأنماط التقليدية مما يساهم في حل مشكلاتها وتبني التغيير فيها.

ثالثاً: أهداف البحث:

1. تقديم عرض نظري عن القيادة الملهمة وابعادها في ضوء الإفادة من الاسهامات المترتبة والمتراكمة والتي تسهم في اثراء معرفي متواضع عن الموضوع.

2. التعرف على واقع القيادة الملهمة في المنظمة المبحوثة في ضوء وصف إجابات المبحوثين عن الأبعاد المعبرة عنها وتشخيصها.

3.التوصل إلى بعض الاستنتاجات ذات العلاقة بمتغير القيادة الملهمة في المنظمة المبحوثة، وتقديم مجموعة اقتراحات ضرورية للمنظمات عامة والمنظمة المبحوثة خاصة فيما يتعلق بمتغير البحث.

رابعاً: فرضية البحث:

تجسد البحث في فرضية رئيسة تنص على " تتوافر القيادة الملهمة على المستوى الكلي وبدلالة ابعادها في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى والمتمثلة بـ (الثقة بالنفس، ادارة التغيير، الدافع الالهامي، تمكين العاملين) تبعاً لإجابات المبحوثين عن العبارات المعبرة عنها.

خامساً: أساليب جمع البيانات وتحليلها:

تطلب البحث الحالي اعتماد الباحثين مجموعة من الأدوات البحثية بغية الوصول الى البيانات اللازمة لإنجاز البحث والوصول الى نتائج تعمل على تحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى هذا الأساس اعتمدت مجموعة من الأدوات في جانبيها النظري والميداني وعلى النحو الآتي:

1.الجانب النظري: تمت الاستعانة بما تيسر من مصادر عربية وأجنبية تمثلت بالبحوث والكتب والمجلات العلمية والمؤتمرات، فضلاً عن الأطاريح والرسائل الجامعية وشبكة الأنترنيت.

2.**الجانب الميداني:** اعتمدت الاستبانة بوصفها إداة رئيسة لجمع البيانات عن متغير البحث من الميدان المبحوث، اذ تم اعدادها وصياغتها لتشمل العبارات التي تقيس الابعاد المجسدة للقيادة الملهمة وبالافادة من بعض المصادر في هذا المجال وكما موضح في الجدول (1)، واعتمد مقياس ليكرد الخماسي (اتفق بشدة، اتفق، اتفق نوعاً ما، لا اتفق، لا اتفق بشدة) وما يناظرها من اوزان(1،2،3،4،5) وتم استخدام البرنامج الاحصائي (spss v 26) في تحليل البيانات عبر النسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف ونسبة الاستجابة.

سادساً: ميدان البحث ومجتمعه وعينته:

تم اختيار الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى ميداناً للبحث، وتمثل مجتمع البحث بجميع الملاكات الوظيفية لديها والبالغ عددها (2432)، وتم توزيع الاستبانة الكترونياً ثم الحصول على إجابات(325) مبحوثاً، والتي مثلت عينة البحث.

جدول (1)

حقيبة الاستبانة

ت	المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	عدد العبارات	تسلسل العبارات في الاستبانة	المصادر

.1	**المتغيرات الديموغرافية**	**التشكيل، الجنس العمر،عدد سنوات الخدمة، المؤهل العلمي،**	**5**	**5-1**	**الباحثين**
.2	**القيادة الملهمة**	**الثقة بالنفس**	**X1-X5**	**5**	(الحلبي، 2017، 23) (Mey,*et.,al.,* 2014,457) (Al Qahtani, *et.,ai.*,2021,61) (الفراني، 2020، 52)
		ادارة التغيير	**X6-x10**	**5**	
		الدافع الالهامي	**X11-X15**	**5**	
		تمكين العاملين	**X16-X20**	**5**	

المصدر: من اعداد الباحثان في ضوء الاستبانة

المبحث الثاني: الجانب النظري (القيادة الملهمة)

اولاً: مفهوم القيادة الملهمة:

تعد القيادة الملهمة "من الأساليب القيادية التي تقوم على امتلاك القائد للعزيمة والإرادة التي تجعله يفكر دائمًا في مرؤوسيه، وإعطائهم أكبر قدر من الاهتمام قبل التفكير في نفسه، بالإضافة إلى قدرته على توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف والمبادرة والإبداع والمرونة والفعالية والاعتراف بالخطأ عند حدوثه" (الرميدي، 2019، 344).

واشارت (منيرة، 2020، 11) الى ان القيادة الملهمة "هي مجموعة من القدرات التي يمتلكها الافراد والتي تمكنهم من التعرف على أنفسهم وعلى الآخرين، فضلا عن التعرف على احاسيسهم وعواطفهم من اجل استعمال هذه المعرفة في توجيه تفكيرهم وافعالهم نحو تحقيق الاهداف".

كما ان القيادة الملهمة "تمثل سلوك معياري مناسب في كل من السياقات الشخصية والداخلية والترويج النشط للسلوك المسؤول اجتماعيًا على جميع المستويات في المنظمة مما يعزز الهام الأفراد في التواصل واتخاذ القرارات الملهمة". (Ameen,*etal.,* 2021, 614).

واتساقاً مع ما سبق يرى الباحثان بان القيادة الملهمة "هي مجموعة من القدرات التي تحفز العاملين من خلال التأثير الايجابي فيهم، أي انها تنصرف الى عملية التأثير الملهم في مجموعة من الافراد والتابعين في ظروف معينة مما يحثهم على تقديم اداء أفضل، ينعكس ايجابا على اهداف المنظمة ككل، اذ انه كلما كان مستوى التحفيز والتشجيع مرتفع حكماً دل على وجود بيئة مثالية منتجة في العمل".

ثانياً: ابعاد القيادة الملهمة

تعددت ارآء الكتاب والباحثين بخصوص تصنيف ابعاد القيادة الملهمةعلى الرغم من وجهات النظر المتباينة في الأدبيات التي بحثت القيادة الملهمة، وضمن سياق الدراسات الميدانية، والدراسات النظرية المفاهيمية السابقة، ولأغراض البحث الحالي اعتمد الباحثين اربعة ابعاد أساسية للقيادة الملهمة وهي (الثقة بالنفس، ادارة التغيير، الدافع الالهامي، تمكين العاملين) وذلك لوجود اتفاق عليها من قبل معظم الباحثين وادناه عرض لتلك الابعاد:

1- الثقة بالنفس:

"تعد الثقة بالنفس طريق النجاح بكل مجالات الحياة، وهي من المكونات الاساسية لشخصية الانسان السوي، وينظر الأفراد الناجحون في كثير من الأحيان إلى الآخرين "مثل القدوة"، من أجل التحفيز والإلهام. وأنه الانموذج الذي يحتذى بها ويمكن أن يكون له تأثيرات قوية على الأفراد من خلال إظهار ليس فقط النجاح ولكن أيضا من خلال إظهار كيفية تحقيق أهداف مختلفة" (Thompson and Strickland, 2003, 6).

وعرفت ثقة القائد بنفسه بأنها "ما للقائد من طاقات وقدرات كامنة، وتصرف سليم بحكمة ورشد واستغلال ما لديه من مكامن القوة والكفاية الذاتية، وإخفاء مكامن الضعف، واحترام القائد لنفسه، وكلما زاد الاحترام زادت الثقة بالنفس، دون الإفراط بالثقة الزائدة التي تصل للتكبر والاستعلاء والتي تجعل القائد منبوذ ومكروه من الجميع، ومن منظور القيادة يمكن القادة أن يكونوا قدوة "قوية" ويثيرون ردود فعل عاطفية من الأتباع الذين ينشطونهم لبذل جهد إضافي" (Greenberg and Robert, 2004, 591)،

2- ادارة التغيير:

"يعد التغيير أحد الجوانب الاساسية لتطوير الذات وتحويل واقع الحال للأفضل بالنسبة لأي انسان على المستوى الشخصي، وهو كذلك بالنسبة للمنظمات العامة الراغبة بالاستمرار في بيئة عمل متغيرة بشكل دائم ومواكبة التقلبات والاحداث المحيطة بها نتيجة التطور التكنلوجي والعلمي الكبير، لذا جاء مفهوم ادارة التغيير لتعبر عن الطريقة والاسلوب التي ينبغي ان تتبعها الادارة العليا في ادارة منظماتهم من اجل الاستمرار بالعمل بالشكل الذي يؤدي الى الوصول الى تحقيق الاهداف الموضوعة" (محمد، 2014، 11).

وعرف (العيساوي) ادارة التغيير بأنه "تحريك الإدارة للاوضاع الجديدة وإعادة ترتيب الأمور بحيث تستفيد من عوامل التغيير الإيجابي، وتجنب أو تقليل عوامل التغيير السلبي، أي أنها تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرائق اقتصادا وفعالية لإحداث التغيير لخدمة الأهداف المنشودة" (العيساوي،2018، 29).

3- الدافع الالهامي:

يشير الدافع الالهامي الى التزام القائد بالطموح والثقة وحب التأثير وزرع الحماس والاستقلالية وروح التحدي والامانة والسيطرة، اذ يقوم بنقل هذه الصفات للمرؤوسين عن طريق تنمية الشعور بالانتماء لديهم، وكذلك الثقة في القدرة على أداء مهامهم واعمالهم، وقدرته على إلهام كوادر العمل بجعلهم يفكرون بكيفية حل المشاكل بطريقة مبتكرة وجديدة، وهذا من شأنه أن يجعل الأفراد يبدون الاحترام والولاء لهؤلاء القادة" (Al-Qahtani, *et., al.,* 2021, 84).

وتأسيسا على ما تقدم يرى الباحثان بان بعد الدافع الالهامي "يمثل جزء من شخصية القائد الملهم الذي لديه إمكانية بث الحركة والوعي والحافزية عند الموظفين العاملين بما يمتلكه من حس مرهف وفهم للمحيط الذي يعمل به ويستطيع من خلاله تحفيز الاخريين الى مستوى الأداء الأعلى، وان الدافع والمثابرة والالهام تعزز الثقة بالنفس وتولد الإصرار عند القادة الملهمين في متابعة الأهداف.

4- تمكين العاملين:

"اصبح التمكين في الثمانينيات والتسعينيات نقطة اهتمام في مفاهيم الإدارة وإدارة الأعمال، وفي هذا السياق ينطوي مفهوم التمكين على تعهد بمشاركة أكبر وتكامل للموظف من أجل التعامل مع مهامه بشكل مستقل قدر المسؤولية إذ أصبح النهج القائم على القوة والمعروفة باسم (دائرة التمكين) اداة للتنمية التنظيمية" (Aldaihani, 2019, 211))، وتهدف فرق التمكين المتعددة التخصصات إلى تطوير دوائر نوعية لتحسين الثقافة التنظيمية للأفراد، وتعزيز مستوى الإلهام والحافز ومهارات العاملين، ويتم تحقيق هدف التمكين الوظيفي الشخصي للعاملين في التسلسل الهرمي المسطح، وتحمل المسؤولية للنتائج والمشاركة في القرارات، وفتح الجهد الإبداعي وثقافة الفريق الإيجابية والتقديرية، والتقييم الذاتي والمزيد من تقرير المصير والتعلم المستمر مع الاستعمال الأمثل للإمكانيات والقدرات الفردية الحالية، وهنا تساهم إدارة المعرفة إسهاماً كبيراً في تنفيذ مشاركة العاملين وتمكينهم كمبدأ توجيهي، مثلا بطريقة إنشاء دورات التدريب والممارسة، ومع ذلك فمن المهم ضمان أن الفرد العامل لديه قدرة تمكنه من أداء المهارات اللازمة لتلبية المسؤوليات المخصصة له (Al-Qahtani, et., al., 2021, 61-62).

المبحث الثالث: الجانب الميداني

اختبار فرضية البحث

يهدف مضمون هذا المبحث إلى وصف متغير البحث وتشخيصه اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS V.26) للتعرف إلى النسب المئوية والانحرافات المعيارية والأوساط الحسابية ومعامل الاختلاف وشدة الاستجابة لمتغير البحث وأبعاده، والذي يعكس اختبار فرضية البحث، واعتمادا على ذلك تم تقسيم هذا المبحث على النحو الآتي:

وتم اختبار فرضية البحث الرئيسة التي تنص على: تتوافر لدى المنظمة المبحوثة الأبعاد المعبرة عن القيادة الملهمة والمتمثلة بـ (الثقة بالنفس، ادارة التغيير، الدافع الالهامي، تمكين العاملين) وعلى النحو الآتي:

أ- وصف بُعد الثقة بالنفس وتشخيصه:

يتضح من معطيات الجدول (2) وجود اتفاق (اتفق بشدة واتفق) لدى 82.8% من المبحوثين على اجمالي العبارات المعبرة عن هذا البعد والمتمثلة ب (x1-x5) ونسبة عدم الاتفاق (لا اتفق بشدة ولا اتفق) 5.2%، ونسبة المبحوثين ممن اتفقوا الى حد ما بلغت (12%)، ويدعم نسب الاتفاق قيمة الوسط الحسابي

البالغ(4.113) والانحراف المعياري 0.827 كما بلغ قيمة معامل الاختلاف 20.1، ونسبة الاستجابة 82.3%، وجاءت اعلى اسهامات الاتفاق من العبارة(x1) والتي تنص على ان القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تمتلك رؤية واضحة عن الجهود المبذولة من قبل العاملين ونسبة الاتفاق بلغت 84.9% وبوسط حسابي بلغ (4.243) وانحراف معياري (0.765) ومعامل اختلاف (18.0) ونسبة استجابة (84.9) وامتلكت العبارة (x2) والتي تركز على ان القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تتعامل بدبلوماسية مع ذي الآراء المتناقضة مع توجهاتهم وبنسبة بلغت(80.1%) ووسط حسابي بلغ (4.003) وانحراف معياري (0.87) ومعامل اختلاف (21.7) ونسبة استجابة(80.1%).

الجدول (2)

وصف بُعد الثقة بالنفس وتشخيصه

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
	أتفق بشدة (5)		أتفق (4)		أتفق الى حد ما (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق بشدة (1)					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
X1	131	40.3	154	47.4	29	8.9	10	3.1	1	0.3	4.243	0.765	18.0	84.9
X2	97	29.8	157	48.3	47	14.5	23	7.1	1	0.3	4.003	0.87	21.7	80.1
X3	108	33.2	169	52	37	11.4	10	3.1	1	0.3	4.148	0.76	18.3	83.0
X4	107	32.9	154	47.4	46	14.2	15	4.6	3	0.9	4.068	0.858	21.1	81.4
X5	114	35.1	155	47.7	36	11.1	15	4.6	5	1.5	4.102	0.881	21.5	82.0
المعدل العام		%34.2		48.6%				%4.5		%0.7	4.113	0.827	20.1	82.3
المجموع	%82.8				12.0%			%5.2						

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان إستناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي. N=325

اعتماداً على ما تقدم من نسب اتفاق واوساط حسابية وانحرافات معيارية على مؤشرات هذا البعد يمكن القول ان المنظمة المبحوثة تمتلك بعد الثقة بالنفس كونه أحد ابعاد القيادة الملهمة.

أ. وصف بُعد ادارة التغيير وتشخيصه:

تفضي نتائج تحليل الجدول(3) والخاص بوصف بعد إدارة التغيير وتشخيصه الى وجود اتفاق (اتفق بشدة واتفق) لدى(79.7%) من المبحوثين على اجمالي العبارات المجسدة له والمتمثلة بـ (x6–x10) وبلغت نسبة عدم الاتفاق (لا اتفق بشدة ولا اتفق) (5.8%) ونسبة الاتفاق الى حد ما (14.5%) وبلغ قيمة الوسط الحسابي (4.050) والانحراف المعياري(0.863) ومعامل الاختلاف (21.3%) ونسبة استجابة(81%)، وكما تشير نتائج الجدول الى ان العبارة (x6) حققت اعلى نسبة اتفاق بلغت(83.8) وبوسط حسابي بلغ (4.188) وانحراف معياري(0.8) ومعامل اختلاف (19.1%) ونسبة استجابة(83.8) وتنص مضمون هذه العبارة على ان القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تقر تقانة التغيير بشكل ملموس كانطلاقة في ميدان عملها وحازت العبارة (x10) على اقل نسبة اتفاق بلغت (79.9) وبوسط حسابي بلغ (3.997) وانحراف معياري (0.954) ونسبة استجابة (79.9) ويشير مضمون العبارة الى ان القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة توظف رأس المال الاجتماعي لديها لصالح عملية التغيير.

الجدول (3)

وصف بُعد ادارة التغيير وتشخيصه

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
	أتفق بشدة (5)		أتفق (4)		أتفق الى حد ما (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق بشدة (1)					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
6X	125	38.5	149	45.8	40	12.3	9	2.8	2	0.6	4.188	0.8	19.1	83.8
7X	95	29.2	164	50.5	50	15.4	13	4	3	0.9	4.031	0.831	20.6	80.6
X8	98	30.2	158	48.6	55	16.9	11	3.4	3	0.9	4.037	0.831	20.6	80.7
X9	96	29.5	164	50.5	36	11.1	26	8	3	0.9	3.997	0.901	22.5	79.9
X10	110	33.9	135	41.5	55	16.9	19	5.9	6	1.8	3.997	0.954	23.9	79.9
المعدل العام		%32.3		%47.4		%14.5		%4.8		%1.0	4.050	0.863	21.3	81.0
المجموع	%79.7				%14.5		%5.8							

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان إستناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي. N=325

يستدل من نسب الاتفاق والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية على مؤشرات هذا البعد يمكن القول ان المنظمة المبحوثة تمتلك بعد إدارة التغيير كونه أحد ابعاد القيادة الملهمة.

ت. وصف بُعد الدافع الالهامي وتشخيصه:

يعبر عن هذا البعد بالعبارات المتمثلة بـ (x15–x11) وبالرجوع الى معطيات الجدول رقم (4) يتضح وجود اتفاق (اتفق بشدة واتفق) بنسبة بلغت (80%) من المبحوثين على مجمل مؤشرات هذا البعد في حين بلغت نسبة عدم الاتفاق العام (لا اتفق بشدة، لا اتفق) على(4.7%) وبلغت نسبة (اتفق الى حد ما) على 15.3%) من المبحوثين ويعزز ذلك قيمة الوسط الحسابي (4.075) والانحراف المعياري (0.830) ومعامل الاختلاف (20.4) ونسبة الاستجابة(81.5%) وامتلك المؤشر (x11) اعلى نسبة اتفاق بلغت (83.1%) والتي تشير الى ان القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تمثل مصدر الهام للعاملين في مجال تقييد الإخفاقات الإدارية بمتطلبات العمل على اعلى متوسط حسابي (0.154) وبانحراف معياري (0.806) ومعامل اختلاف (19.4%) ونسبة استجابة (83.1%) بينما حصلت الفقرة (x14) التي تنص على (القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تحجم الصعوبات التي تواجه العاملين عبر الدافع الالهامي لهم) على ادنى متوسط حسابي (3.957) وبانحراف معياري(0.905) ومعامل اختلاف (22.9%) ونسبة استجابة(79.1%).

الجدول (4)

وصف بُعد الدافع الالهامي وتشخيصه

الفقرات	مقياس الاستجابة										الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
	أتفق بشدة (5)		أتفق (4)		أتفق الى حد ما (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق بشدة (1)					
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%				
X11	120	36.9	147	45.2	48	14.8	8	2.5	2	0.6	4.154	0.806	19.4	83.1
X12	113	34.8	157	48.3	37	11.4	16	4.9	2	0.6	4.117	0.838	20.4	82.3
X13	97	29.	15	46.	66	20.	9	2.	2	0.	4.02	0.81	20.	80.

	8		1	5		3		8		6	2	8	3	4
X14	96	29.5	146	44.9	59	18.2	21	6.5	3	0.9	3.957	0.905	22.9	79.1
X15	106	32.6	168	51.7	39	12	10	3.1	2	0.6	4.126	0.781	18.9	82.5
المعدل العام		32.7		47.3		15.3		4.0		0.7	4.075	0.830	20.4	81.5
المجموع	%80.0				%15.3			%4.7						

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان إستناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي. n=325

اعتماداً على ما تقدم تعكس نتائج تحليل وصف مؤشرات بعد الدافع الالهامي وتشخيصه توافر هذا البعد في المنظمة المبحوثة.

ث. **وصف بُعد تمكين العاملين وتشخيصه:**

تشير نتائج تحليل إجابات المبحوثين على العبارة الحاصلة بهذا البعد والمتمثلة (x16-x20)، توجه (79.2%) نحو الاتفاق (اتفق بشدة واتفق) على اجمالي تلك العبارات وعدم الاتفاق (لا اتفق، لا اتفق بشدة) بنسبة (6.8%) والاتفاق نوعاً ما بنسبة(14%) ويعزز ذلك الوسط الحسابي (4.034) وانحراف معياري(0.881)ومعامل اختلاف (21.9%) ونسبة استجابة بلغت (80.7%) وعلى المستوى الجزئي امتلكت العبارة (x16) اعلى نسبة اتفاق بلغت (83.7%) والتي تؤكد على ان (القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تفوض قدراً من الصلاحيات للعاملين ذات الصلة بإنجاز عملهم) على اعلى متوسط حسابي بلغ (4.185) وانحراف معياري (0,826) ومعامل اختلاف (19.7%) ونسبة استجابة (83.7%)، وامتلكت العبارة (x19) والتي تنص على (القيادة الإدارية في المنظمة المبحوثة تشارك العاملين في صنع القرارات) على اقل نسبة اتفاق بلغت (78.0%) وبوسط حسابي (3.898) وبانحراف معياري (0.965) ومعامل اختلاف (24.8%) ونسبة استجابة (78.0%).

الجدول (5)

وصف بُعد تمكين العاملين وتشخيصه

الفقرات	مقياس الاستجابة					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	نسبة الاستجابة
	أتفق بشدة (5)	أتفق (4)	أتفق الى حد ما (3)	لا أتفق (2)	لا أتفق بشدة (1)				

	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%	عدد	%		
X16	128	39.4	146	44.9	35	10.8	15	4.6	1	0.3	4.185	0.826	19.7	83.7
X17	94	28.9	170	52.3	45	13.9	14	4.3	2	0.6	4.046	0.809	20.0	80.9
X18	104	32	147	45.2	50	15.4	19	5.9	5	1.5	4.003	0.921	23.0	80.1
X19	91	28	148	45.5	55	16.9	24	7.4	7	2.2	3.898	0.965	24.8	78.0
X20	105	32.3	154	47.4	43	13.2	20	6.2	3	0.9	4.04	0.886	21.9	80.8
المعدل العام		32.1		47.1		14.0		5.7		1.1	4.034	0.881	21.9	80.7
المجموع	%79.2				%14.0		%6.8							

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان إستناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي. n=325

وتفضي نتائج تحليل بعد تمكين العاملين الى توافره في المنظمة المبحوثة.

5- خلاصة متغير القيادة الملهمة

تفصح معطيات الجدول رقم (6) عن وجود اتفاق لدى (80.4%) من المبحوثين على اجمالي الابعاد المجسدة لمتغير القيادة الملهمة والمتمثلة بـ (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، الدافع الالهامي، تمكين العاملين) وبوسط حسابي بلغ (4.068) وانحراف معياري(0.850) ومعامل اختلاف (20.9%) ونسبة استجابة (81.4%)، وحقق بعد (الثقة بالنفس) اعلى اسهامات الاتفاق وبنسبة بلغت (82.8%)، وامتلك بعد تمكين العاملين اقل نسبة اتفاق بلغت (79.2%)، وتراوح بينها بعدي (الدافع الالهامي، وإدارة التغيير) اذ امتلكا المرتبتين الثانية والثالثة وبنسبة اتفاق بلغت (80%،79.7%) لكل منهما على التوالي وفي ذلك إشارة الى توافر الابعاد المعبرة على القيادة الملهمة في المنظمة المبحوثة ولتقيس صحة تحقق فرضية البحث الرئيسية والتي تتضمن على (توافر القيادة الملهمة على المستوى الكلي وبدلالة ابعادها المتمثلة ب (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، الدافع الالهامي، تمكين العاملين) في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى.

ولتعزيز اختبار الفرضية تم اعتماد الاختبار الاحصائي اللامعلمي اذ يستند هذا الاختبار على المقارنة بين قيمة الوسيط المشاهد (المحسوب من العينة) وقيمة الوسيط الافتراضي والمساوي الى (3) بحسب مقياس ليكرد الخماسي المستخدم في البحث الحالي وبمتابعة معطيات الجدول (6) يمكن تأشير الآتي:

1- تتوافر القيادة الملهمة على المستوى الكلي في المنظمة المبحوثة

2- تتوافر ابعاد القيادة الملهمة والمتمثلة ب (الثقة بالنفس، إدارة التغيير، الدافع الالهامي، تمكين العاملين) في الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى.

الجدول (6)

الأهمية النسبية لأبعاد متغير القيادة الملهمة

الأبعاد	الاتفاق%	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	نسبة الاستجابة%	الترتيب
الثقة بالنفس	82.8	4.113	0.827	20.1	82.3	الأول
إدارة التغيير	79.7	4.050	0.863	21.3	81.0	الثالث
الدافع الإلهامي	80.0	4.075	0.830	20.4	81.5	الثاني
تمكين العاملين	79.2	4.034	0.881	21.9	80.7	الرابع
المعدل	80.4	4.068	0.850	20.9	81.4	-

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان إستناداً إلى مخرجات البرنامج الإحصائي.

واعتماداً على وصف ابعاد القيادة الملهمة وتشخيصها والاختبار الاحصائي اللامعلمي والتي اكدت على امتلاك الجامعة التقنية الشمالية وتشكيلاتها في محافظة نينوى للقيادة الملهمة بدلالة ابعادها برفض الفرضية الرئيسية الأولى وقبول الفرضية البديلة.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات

يتضمن هذا المبحث عرضاً لأهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث في جانبيه النظري والميداني، فضلاً عن المقترحات التي تم تقديمها للمنظمة المبحوثة واليات تنفيذها، وفي ضوء ذلك تضمن المبحث محورين هما:

المحور الأول: الاستنتاجات

المحور الثاني المقترحات

المحور الأول: الاستنتاجات:

يمكن تلخيص أهم ما توصل إليه البحث الحالي من الاستنتاجات الآتية.

1. عناية القيادات الإدارية عينة البحث بانتهاج نمط القيادة الملهمة في ميدان عملها وعلى نحو تبنيها لمجموعة من الأبعاد والتي تمثلت بـ (الثقة بالنفس، ادارة التغيير، الدافع الالهامي، تمكين العاملين) علماً أن توافق هذه الأبعاد كان إيجابيا إذ إن كل بعد له مضمونه ودلالاته في ميدان العمل.

2. تباينت نسب توافر ابعاد القيادة الملهمة لدى قادة المنظمة المبحوثة مما انعكس على ترتيبها وعلى النحو الآتي:

- حقق بعد **الثقة بالنفس** المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى، الأمر الذي يؤشر امتلاك قادة المنظمة المبحوثة القابلية على كسب ثقة العاملين التي لديها.
- جاء بعد **الدافع الالهامي** في المرتبة الثانية ضمن الابعاد الأخرى المعبرة عن القيادة الملهمة، على نحو يفسر امتلاك قادة المنظمة المبحوثة القدرة على التوجيه الواضح وتحديد الأولويات الاستراتيجية التي تدفع المنظمة نحو التقدم المستمر،
- حاز بعد **ادارة التغيير** على الترتيب الثالث والذي ينبغي على المنظمة المبحوثة العمل على مواكبة التطورات والتحولات التي تحدث في البيئة من خلال ثقافة تعلم تعزز استخدام القيادة الملهمة.
- امتلك بعد **تمكين العاملين** على المرتبة الرابعة من حيث نسبة الاستجابة في الحصول عليها من المنظمة المبحوثة.
- عدت القيادة الملهمة نهجا حديثا نسبيا في علم الادارة وانطلاقة مهمة للنهوض بواقع المنظمات في ظل التطور الحاصل في البيئة.

المحور الثاني: المقترحات

بناءً على ما ورد من استنتاجات فقد عمد الباحثين إلى تقديم مجموعة من المقترحات تمثلت بالآتي:

1. اعداد دليل خاص بمفهوم القيادة الملهمة وأهدافها، ومجالاتها في عمل الجامعات، لما يسهم ذلك في نشر ثقافة أكبر للقيادة الملهمة.
2. بذل جهد إضافي لتحسين مهارات القيادة الملهمة لدى قادة المنظمة المبحوثة.
3. حث إدارة المنظمة المبحوثة بضرورة اختيار قادة تتمتع بالثقة والالهام، لأنه يعد عاملاً رئيساً في نجاح مهام المنظمة او فشلها في بيئة اليوم التي تتسم بالمخاطرة جراء التقلبات التي تحصل في البيئة والموارد التي تواجهها، كما انها تسهم في مواجهة التحديات التي تواجهها والتنبؤ بها مستقبلا وكذلك تساعد على وضع الأهداف والغايات المحددة للعمل الفردي والجماعي.

المصادر العربية:

1- الحلبي، محمود، 2017، دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني رسالة ماجستير غير منشورة برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة.

2- الرميدي, بسام سمير (٢٠١٩). أثر تطبيق نمطي القيادة الموزعة والقيادة الملهمة على التهكم التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات السياحة المصرية, مجلة اقتصاد المال والاعمال, مجلد 3 العدد (١).

3- العيساوي، محمد حميد، (٢٠١٨) ، القيادة الملهمة واثرها على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الصناعة والتجارة الاردنية رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة ال البيت، الاردن، ص ٢٩.

4- الفراني، سوزان، 2020 القِيَادَةُ المُلْهِمَةُ وعلاقتها مستوى ضغوط العمل لدى العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة. (رسالة ماجستير) – جامعة الأقصى غزة.

5- محمد جمال، (٢٠١٤)، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، ط1، عمان الأردن، دار المعتز للنشر والتوزيع، ص ١١.

6- منيرة شادي. (٢٠٢٠). "القيادة الملهمة وعلاقتها بالانغماس الوظيفي للعامل: دراسة ميدانية بشركة مغرب بايب الانابيب بالمسيلة، (رسالة ماجستير) منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.

المصادر الاجنبية:

1. Aldaihani, S. G. (2019). Administrative empowerment among Kuwait University staff and its effect on their job satisfaction. Journal of Applied Research in Higher Education.

2. Al-Qahtani, A. M., Elgzar, W. T., Ibrahim, H. A., El-Houfy, A., & El Sayed, H. A. (2021). Women empowerment among academic and administrative staff in Saudi universities: A cross-sectional study. African journal of reproductive health, 25(1), 60- AUJEAS.

3. Ameen, A., Alshamsi, S., Isaac, O., Gazem, N. A., & Mohammed, F. (2021). Impact of inspirational motivation on organizational innovation (Administrative innovation, process innovation, and product innovation). In Advances on smart and soft computing (pp. 613-623). Springer, Singapore.

4. Greenberg J.Gerald & Robert A. Baron, R.A (2004), Behavior in Organization, prenhce-Hall, N.J,p591.

5. Mey, M., Werner, A. & Theron, A. (2014).The Influence of Perceptions of Organizational Trust and Fairness on Employee Citizenship, Problems and Perspectives in Management, 12(3), 99-105.

6. Thompson & Strickland (2003), Strategic Management, Publishing McGraw Boston, p6.