



Enlightened leadership and its impact on workplace harmony: (An analytical study of the opinions of a sample of healthcare staff working in some private hospitals)¹

Fatima Amer Hamoud Al-Karawi¹ Hussein Hurajah Al-Hasnawi²

القيادة المستنيرة وتأثيرها في الانسجام في مكان العمل
(دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات الصحية العاملة في بعض المستشفيات الاهلية)
فاطمة عامر حمود الكرعوي¹ * حسين حريجة الحسنوي²

1. College of Administration and Economics, Department Business Administration, University of Karbala, Iraq fatima.amer@s.uokerbala.edu.iq * Corresponding Author
2. College of Administration and Economics, Department Business Administration, University of Karbala, Iraq . hussain.alhasnawi@uokerbala.edu.iq



1. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة اعمال، جامعة كربلاء، العراق * الباحث المراسل
2. كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة اعمال، جامعة كربلاء، العراق

Article information

Article history: DD/MM/YY
Received: 16/12/2025
Accepted: 18/01/2026
Available online: 16/03/2026

Keywords:

Enlightened Leadership,
Workplace Harmony.

تاريخ الاستلام: 2025/12/16
تاريخ قبول النشر: 2026/01/18
تاريخ النشر: 2026/03/16

الكلمات المفتاحية

القيادة المستنيرة، الانسجام في مكان العمل،
المستشفيات الاهلية.

Abstract DOI: <https://doi.org/10.71207/ijas.v22i87.5767>

The study aimed to determine the level of impact of enlightened leadership on enhancing workplace harmony through an analytical survey of the opinions of a sample of healthcare staff working in some private hospitals. Enlightened leadership was measured through six dimensions: role model, developer, servant, visionary, communicator, and change agent. Workplace harmony was measured through several dimensions related to the relationships and interactions among employees within the organization. The study population consisted of healthcare staff working in the hospitals under study, and a random sample of (173) doctors and nurses was selected. A questionnaire was used as the main tool for data collection. The data were analyzed using several statistical methods, including the normal distribution test, confirmatory factor analysis, descriptive statistics, Pearson correlation analysis, and structural equation modeling to test the research hypotheses. The results revealed significant correlation and effect relationships between enlightened leadership and workplace harmony, indicating its role in promoting a more harmonious and cooperative work environment.

Citation: Amer Hamoud Al-Karawi, Fatima, Hurajah Al-Hasnawi, Hussein. (2026). Enlightened leadership and its impact on workplace harmony: An analytical study of the opinions of a sample of healthcare staff working in some private hospitals, *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 22(87), 453-478.

الاقتباس: عامر الكرعوي، فاطمة، حريجة الحسنوي، حسين. (2026). القيادة المستنيرة وتأثيرها في الانسجام في مكان العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من الملاكات الصحية العاملة في بعض المستشفيات الاهلية، *المجلة العراقية للعلوم الإدارية*، 22(87)، 453-478.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تأثير القيادة المستنيرة في تعزيز الانسجام في مكان العمل من خلال دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من الملاكات الصحية العاملة في بعض المستشفيات الاهلية. وتم قياس القيادة المستنيرة عبر ستة أبعاد هي: (القُدوة، المطور، الخادم، صاحب الرؤية، التواصل، ووكيل التغيير)، في حين تم قياس الانسجام في مكان العمل عبر مجموعة من الأبعاد المرتبطة بعلاقات العاملين وتفاعلهم داخل المنظمة. تكون مجتمع البحث من الملاكات الصحية في المستشفيات قيد الدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها (173) فرداً من الأطباء والمرضى. واعتمدت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، منها: اختبار التوزيع الطبيعي، التحليل العملي التوكيدي، الإحصاءات الوصفية، تحليل ارتباط بيرسون، ونموذج المعادلة الهيكلية لاختبار فرضيات التأثير. وأظهرت النتائج وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين القيادة المستنيرة والانسجام في مكان العمل، مما يشير إلى دورها في تعزيز بيئة عمل أكثر انسجاماً وتعاوناً.

¹ مستل من رسالة ماجستير: القيادة المستنيرة وتأثيرها في الانسجام في مكان العمل.

1. المقدمة Introduction

يعد الانسجام في مكان العمل من اكثر المتغيرات التي اكتسبت أهمية كبيرة من قبل الباحثين ولها تأثير كبير في احداث نتائج إيجابية كبيرة على مستوى المنظمات . ولكي تتمكن المنظمات الصحية من البقاء والمحافظة على التميز في تقديم خدماتها، أصبح من الضروري أن تتبنى أنماطاً قيادية حديثة تستند إلى القيم الإنسانية والتكامل الروحي والمعنوي لا سيما في ظلّ التحديات المعاصرة التي تعصف بالمؤسسات الصحية والتي تتطلب من القادة الإلهام والتأثير الإيجابي لتحقيق الانسجام في بيئة العمل بوصفه ركيزة أساسية للرفاه الوظيفي والاستقرار التنظيمي. وقد برزت القيادة المستنيرة بوصفها نموذجاً حديثاً يركّز على الإنسان أولاً، من خلال سلوكيات قيادية ذات طابع أخلاقي وقيمي، ويتجسد هذا النمط في القائد الذي يسعى إلى بناء بيئة عمل أكثر انسجاماً وانفتاحاً من خلال علاقات قائمة على الثقة والاحترام والدعم المشترك مما ينعكس على الأداء والإبداع والتحفيز الذاتي للملاكات الصحية.(Xu et al, 2019:1-2) وتُعدّ المؤسسات الصحية من أكثر البيئات التي تتطلب انسجاماً عالياً بين العاملين لضمان جودة الرعاية المقدّمة للمرضى. ويشمل ذلك الانسجام في أبعاده المتعددة، فالانسجام لا يقتصر على علاقات العمل، بل يمتد ليعكس التوافق النفسي والمهني الذي يُعدّ محفزاً مهماً للإنتاجية والرضا الوظيفي.(Andacao , 2017 : 24) وبذلك جرى اختيار نمط القيادة المستنيرة ليكون محرك يفعل الانسجام في مكان العمل ويؤسس بيئة تنسم بالاحترام المتبادل والوضوح في الأدوار وتكامل الجهود ، مما يقلل من حالات الصراع الداخلي ويرفع مستوى الرضا الوظيفي والانسجام بين العاملين (Ali & Ebrahimi, 2020: 42). وبهذا المعنى، فإن القيادة المستنيرة لا تقتصر على توجيه الأداء بل تتعداه إلى بناء منظومة قيمية تؤثر إيجابياً في العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل العمل . (Alkass, 2021: 148)

من هذا المنطلق، انطلق البحث الحالي للإجابة عن تساؤلات محورية تتعلق بمدى توقّر القيادة المستنيرة لدى القادة في (عينة من المستشفيات الاهلية) العاملة في محافظة البصرة، وما مستوى تأثيرها في الانسجام في بيئة العمل، حيث تتضمن الدراسة تحليل طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وقياس مستوى توافر أبعادهما في بيئة البحث، وتحديد طبيعة التأثير بين القيادة المستنيرة والانسجام في مكان العمل.

وقد انطلقت توليفة العلاقات بين التغيرات استناداً الى تبني ادوار القيادة المسيرة بوصفها انماطاً قيادية جديدة تدعم الروح الجماعية في مكان العمل وتهدف بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الاحترام والتعاون وتبني سلوك المساعدة والروح الرياضية وتفعيل الرقابة الذاتية وتلبية احتياجات الآخرين والاهتمام بالمصلحة العامة بقدر الاهتمام بالمصلحة الخاصة من أجل تحفيز ابعاد الانسجام ي بيئة العمل بين العاملين، هذا الانسجام الذي يمكن ان يتحفز مستواه ويظهر كسلوك كثافة واضحة في علاقات العاملين استناداً الى الادوار الايجابية التي يعتقد بها القادة في العمل ويتبنوها كسلوك يومي في مجمل تعاملاتهم مع الاخرين.

ومن اجل تحقيق ما تقدم، يمكن تحديد هيكلية البحث في عدة محاور الأول ذهب الى عرض الجانب النظري والثاني اشتمل على عرض منهجية البحث في حين تكفل المحور الثالث بالجانب الميداني وتضمن المحور الأخير عرض الاستنتاجات والتوصيات الخاصة ببيئة التطبيق.

2. الجانب النظري Theoretical side**1.2 القيادة المستنيرة Enlightened leadership**

2.2 وفي ضوء التطور في المنظمات يأتي دور القادة في توجيه عجلة التجديد والتطوير في المنظم من خلال اعتماد أساليب جديدة تواكب متطلبات النهضة وهذا ماضطلعت به القيادة المستنيرة كونها نهجاً يعكس تفكيراً إبداعياً واستجابة للتغيرات الحديثة التي تحتاجها المنظمات. (Dahron, 2019:184) كما أن القيادة المستنيرة تعتمد على وعي القائد العميق بقيمته الذاتية وتقديره لقيم الآخرين، مما يدفعه نحو التعلم والنمو المستمرين. ووفقاً لهذا النهج، يعمل القائد على تحويل معرفته إلى أفعال ملهمة، متبنيًا سلوكيات تواضع واحترام تشجع الآخرين على استكشاف إمكاناتهم والسعي لتحقيق طموحاتهم. (Anderson & Caldwell, 2019:9) وأوضح (Coughlin, 2005: 3) ان القيادة المستنيرة هي أسلوب يتبعه القائد للتأثير الإيجابي على سلوك الأفراد أو المجموعات، مستنداً إلى رؤية واضحة لرسالة المنظمة والتغيرات الحاصلة فيها يتميز هذا الأسلوب بقدرة القائد على إلهام وتوجيه تابعيه، وبث الحماس فيهم بطريقة تعزز ثقتهم وولاءهم، مما يدفعهم إلى تقبل التغييرات والالتزام بها بفاعلية. وفي السياق نفسه عرفت بانها هي مجموعة من السلوكيات التي تشمل الحكمة، الانفتاح، التفاني، تعزيز التعاون، وتشجيع الابتكار، مع التركيز على التغيير الفعّال والرؤية الاستراتيجية، مما يساهم في بناء ثقافة مستدامة قادرة على مواجهة الأزمات (سعيد وآخرون، 2024 : 19) وعرفها (Andacao, 2017:23) بانها نهج قيادي يعتمد على الفهم العميق للبيئة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التعقيدات واتخاذ قرارات مبنية على وعي شامل . وفي ضوء ما تقدم يمكن

تعريف القيادة المستنيرة بانها نمطاً إدارياً متميزاً يسهم في تعزيز الأداء التنظيمي وتحقيق الاستدامة من خلال التكيف مع التغيرات السريعة التي تواجه المنظمات استناداً على قيم مثل الحكمة، الانفتاح، التفاني، وتشجيع الابتكار مما يدعم تحقيق الرفاهية المهنية للموظفين وتمكينهم وتنمية وعيهم الذاتي وتطوير ثقافة تنظيمية قادرة على مواجهة الأزمات وتعزيز النجاح المستدام.

2.3 أهمية القيادة المستنيرة The importance of enlightened leadership

اشار العديد من الكتاب والباحثين الى اهمية النهج الحديث في القيادة القائم على اتباع السلوكيات المستنيرة في التعامل مع الآخرين والمواقف فان المنظمات الحديثة تحتاج إلى قيادة مستنيرة قادرة على تنسيق الرؤية والرسالة والعمل عبر إدارة إيجابية وإجراءات استباقية لتحقيق النجاح، تتميز بفعاليتها في مواجهة الأزمات والتغيرات الجذرية، كما تجمع بين القيادة والإدارة لتحقيق التوازن بين الرؤية والتنوير والتفاني والعمل، من خلال هذه العناصر، يمكنها التنبؤ بالتغيرات والتكيف مع التحديات، مما يضمن تحقيق استراتيجيات ناجحة وميزة تنافسية بالإضافة إلى ذلك تركز على اكتشاف مهارات الأفراد وتعزيز الأداء المتميز (Burton, 2012:4) وهناك من يركز على ان التواضع في القيادة يعزز الثقة والاحترام بين القائد وأعضاء الفريق مما يخلق بيئة عمل إيجابية وتعاوني اذ يركز القائد هنا على إنجازات المجموعة بدلاً من الذات محققاً تأثيراً أكبر كما يدعم التحسين المستمر من خلال الانفتاح على الأفكار الجديدة وقابلية التعلم مما يضمن التطور الشخصي والتنظيمي المستدام. على (Xu et al, 2019:5) كما تتجلى أهمية القيادة المستنيرة في تعزيز استقلالية العاملين مما يشجعهم على الابتكار في أداء مهامهم وتحقيق التوافق بين قيم المنظمة وأهدافها مما يعزز رؤية القادة تجاه تحقيق المصلحة العامة بالإضافة إلى ذلك انها تسهم في بناء ثقافة تتسم بالذكاء والتعاطف وتشجيع العاملين على التطوير الذاتي وتحقيق مستوى عالي من التميز التنظيمي. (Fattah, 2024 :80)

3.2 ابعاد القيادة المستنيرة Dimensions of enlightened leadership

بذل الباحث جهوداً كبيرة في مراجعة آراء الكتاب والباحثين من اجل تحديد نماذج قياس القيادة المستنيرة ، وقد كانت نتائج بحثه محدودة جدا بسبب قلة النماذج المطروحة من قبل الكتاب والباحثين حسب اطلاعه ، وقد برز من خلال ذلك انموذجين فقط ركز الاول منها على ان القيادة المستنيرة هي البعد الروحي في القيادة وقد تم قياسها في ضوء ثمان مبادئ اساسية جسدت محتوى القياس وهي (مبدأ النية، مبدأ الاهتمام، مبدأ المواهب والقدرات الفريدة، مبدأ الامتنان، مبدأ دروس الحياة الفريدة، مبدأ المنظور الشامل، مبدأ الانفتاح، مبدأ الثقة) (Lambe , 2011 : 36-37) اما الانموذج الثاني فقد ركز على تحديد تقديم طريقة فعالة للغاية للنظر في أسباب نجاح القيادة وفشلها ، هذا النموذج لاقى استحسان الممارسين والبيئة التي يعمل فيها القادة ، وقد استوحى هذا النموذج من نموذج (Wilber's) الرباعي، وهو انموذج قائم على الأداء الشخصي ، والأداء التجاري ، وقيادة السوق ، وقيادة الأفراد . وبذلك فإن القائد المستنير سيمثل محور العنصر الاجتماعي الذي يحقق نجاح المنظمة المستقبلي، وذلك من خلال فهمه للتحديات التي يواجهها العاملون ، وقد تضمن مقياس القيادة المستنيرة ستة ابعاد فرعية تمثلت بـ(القوة ، المطور ، الخادم ، وكيل التغيير ، صاحب الرؤية ، والمتواصل) (Andacao , 2017 : 24) وفي ضوء ما تقدم ، انصب اختيار الباحث على اختيار انموذج (Andacao (2017) لشياع استخدامه من قبل الكتاب والباحثين اللاحقين وسلامة محتواه المفاهيمي واتساقه ميدانيا مع ضروريات انسجام العاملين ودعم العلاقات الاجتماعية بينهم. وهنا من الضروري عرض ابعاد القيادة المستنيرة بشيء من التفصيل . وكما يأتي :-

1. بعد القدوة (After the role model)

القدوة في القيادة المستنيرة تتمثل في إلهام الآخرين من خلال تجسيد القيم الجوهرية مثل النزاهة والتعاطف مما يساعد في بناء هوية تنظيمية مشتركة وتعزيز المرونة القائد المستنير يدعم الفريق لمواجهة التحديات بروح إيجابية مع احترام التنوع والعدالة ليصبح نموذجا يُحتذى به ويحقق تأثيراً إيجابياً مستداماً . ويسلط الضوء Lockwood et al., 2002: 855) على سلوك الأفراد إلى دورهم النشط في اختيار النماذج البديلة التي تناسبهم إلا أن الآلية الدقيقة التي تعمل بها هذه النماذج لتشكيل السلوك لا تزال غير مفهومة بشكل كامل. وبحسب (Singh & Sealy, : 3) (2010) القائد القدوة هو شخص يتمتع بسلوكيات ومهارات تمكنه من التأثير على الآخرين من خلال توجيه سماتهم الشخصية نحو تحقيق الأهداف المشتركة يتميز هذا القائد بقدرته على بناء علاقات اجتماعية فعالة وتحفيز الآخرين بطرق تلهمهم أو تشجعهم على إيجاد حلول مناسبة بما يحقق رفاهية الجميع ويجعله نموذجا يُقتدى به في بيئة العمل.

2. بعد المطور (After the developer)

ويبدأ القادة المطورون عملهم بتبسيط الإجراءات المعقدة في المنظمة فهم يركزون على إزالة الروتينات غير الفعالة وتبسيط الأنظمة الإدارية والتشغيلية يشمل ذلك تحسين العمليات اليومية وتحديد المسارات الأكثر كفاءة التي تسهم في تحقيق الأهداف الموسسية كما أنهم يقومون بتقييم أداء مختلف في الأقسام والعمليات بشكل مستمر لضمان سير

العمل بشكل سلس ومؤثر (Ionescu & Bolcaş, 2019:89) وانه يسهم في تطوير المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي متقدم يعمل على مواكبة التطور والإبداع من خلال تحديد أهداف مخططة تعتمد على المستجدات العلمية في مختلف المجالات كما يركز على تطوير المهارات الشخصية وزيادة الحماس الفردي وتغيير القيم والمشاركة الفعالة لزيادة المعارف والمهارات لصالح الجميع. (درون و عبد الله , 2002:2019) ويركز هذا الدور على قدرة القائد في قيادة المنظمة نحو التطوير المستمر من خلال تحديث استراتيجيات العمل ومواكبة الاتجاهات الحديثة يشمل ذلك تمكين الأفراد من اكتساب مهارات جديدة وزيادة حماسهم الشخصي مما يساهم في تحقيق التميز والتفوق في بيئة العمل. (الفتلاوي وآخرون, 2018: 119) كما ان قدرة القائد على مساعدة المنظمة في تطوير وضعها المستقبلي من خلال تبسيط وترجمة الإجراءات وتحويلها إلى أهداف قابلة للتحقيق. (Fattah, 2024 :80).

3. بعد الخادم (After the servant)

يعد القادة الخدميون داعمين أساسيين للموارد مما يمكّن العاملين من التعامل بفعالية مع مهامهم وضغوط العمل لتمكين العاملين من مواجهة تحديات العمل بفعالية مما يعزز رفاهيتهم العاطفية وفقاً لنظرية الموارد الشخصية . (2: Jimenez-Estevéz, 2023) والقيادة الخادمة تركز على تنمية التابعين ومساعدتهم على تحقيق أفضل نسخة من أنفسهم خلافاً للقيادة التقليدية التي تتمحور حول أجندة القائد وتأثيره على الآخرين وان لهذا النهج تأثيراً إيجابياً على الأفراد والمنظمات حيث يرتبط بأداء وظيفي مرتفع وسلوكيات مواطنة تنظيمية ورضا وظيفي والتزام العاملين وثقة التابعين (Cogswell et al., 2023:2) والقيادة الخادمة هي فلسفة قيادية تركز على خدمة الآخرين حيث يضع القادة احتياجات ونمو ورفاهية مرؤوسهم في المقام الأول مما يعزز بيئة عمل إيجابية وعلاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل (Lantu, 2015:304)

4. بعد وكلاء التغيير (After the agents of change)

وهم القادة الذين يلعبون دوراً محورياً في إدارة وتنفيذ مبادرات التغيير داخل المنظمات إنهم الجسر بين الإدارة العليا والعاملين، حيث يتولون مسؤولية ترجمة رؤية التغيير إلى واقع عملي وملمس يُعد فهم دورهم أمراً أساسياً لتحقيق النجاح في أي عملية تغيير تنظيمية (Gerwing, 2016:21-22) كما ان قدرة القائد على تحفيز أتباعه لتحقيق أكثر مما توقعوه والالتزام القوي بالنزاهة والأخلاق وتطوير حوار فكري تفاعلي معهم حول التغيير. (Fattah, 2024:81) و أن نجاح التغيير يعتمد بشكل كبير على أسلوب القيادة المتبع القادة الذين يتبنون أساليب قيادة مناسبة يمكنهم التأثير بشكل إيجابي على سلوكيات العاملين والفرق مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية في برامج التغيير، تُعد إدارة التغيير عملية منهجية تهدف إلى تسهيل التعديلات داخل المنظمة وتشمل تخطيط وتنفيذ وإبلاغ التغييرات لضمان تكيف الأفراد والفرق بنجاح. (Akinbode & Al Shuhum, 2018:614)

5. بعد صاحب الرؤية (After the visionary)

هو أحد الأنماط القيادية المهمة التي تركز على خلق رؤية طويلة المدى وتوجيه القيادة الرؤيوية ملهمة وتحويلية تقوم على رؤية واضحة وتمكين الأفراد والجرأة في الابتكار مع التركيز على الإرث والتأمل المستمر تتميز بالمرونة وترتكز على تحقيق الأهداف بثقة وتوجيه واضح . (Utomo, et al., 2022:32) ووضح انها تتمثل في امتلاك رؤية ملائمة لتحفيز الإبداع والابتكار مما يساهم في إحداث التغيير والتكيف مع المواقف المستقبلية المتوقعة أو المرغوبة ويُعد توليد الأفكار الجديدة وتنفيذها الوسيلة الأمثل لتحقيق هذه الرؤية. (AL-Daamee & Almowali, 2021:3251) كما تبين أن القادة الرؤيويين وقادة الفريق هم عوامل مهمة في كفاءة تشغيل المنظمة القادة العظماء يمتلكون رؤى عظيمة وعند مشاركتها على نطاق واسع تصبح محركات رئيسية لنمو المنظمة وتقدمها تتجلى القيادة الرؤيوية من خلال عناصر مثل التقييم والقيادة والتوجيه والتعلم والرحلة والتخطيط والتصوير بالإضافة إلى ذلك تتجلى كفاءة بناء الفريق من خلال التكيف والالتزام والترابط المتبادل والأهداف المشتركة. (Andacao, 2015:10-11)

6- بعد المتواصل (After continuous)

التواصل القيادي هو نقل هادف للمعنى يؤثر به القادة على الأفراد والمنظمات مستخدمين مهارات متنوعة للتوجيه والتحفيز يتألف من ثلاث حلقات الأساسية والإدارية والمؤسسية ويزداد تعقيد مع ارتفاع مستوى القيادة (Barrett, 2006:2) وان قدرة القائد على إقامة جسور التواصل بين أعضاء المنظمة من خلال اتصال دقيق وفعال كأداة إدارية تهدف إلى إنشاء علاقات شخصية جيدة ومشاركة المعلومات مع أصحاب المصلحة حول طبيعة التغيير وتوقيته وأهميته. (Fattah, 2024:81) ويوضح (Mahdi & Mohammed, 2024: 240) كما ان التواصل هو عملية تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد حيث يشمل تبادل الرسائل سواء كانت شفوية أو غير شفوية يعد الاتصال أحد العناصر الأساسية لنجاح أي منظمة حيث يعزز التفاهم ويؤدي إلى التنسيق بين الأفراد

لتحقيق الأهداف المشتركة من خلال بناء بيئات اتصال آمنة يمكن للمنظمات التعامل مع القضايا الحالية بشكل فعال واستغلال الفرص بصورة أفضل .

4.2 الانسجام في مكان العمل workplace harmony

يعد الانسجام في مكان العمل في مكان العمل عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات، إذ يُعزز تعاونية بيئة العمل، ويُقلل من النزاعات، ويُعزز تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة ويُمكن مكان العمل المنسجم الموظفين من العمل معاً بفعالية، مما يسهم في تحسين الإنتاجية، والرضا الوظيفي، والأداء التنظيمي العام (Manuel et al., 2024:41) ويشير إلى اتفاق ودي وتعاوني بشأن علاقات العمل بين أصحاب العمل والموظفين بما يحقق منفعتهم المتبادلة (Oduukwe et al., 2023:54). كما انه حالة من السلام والاستقرار النسبي داخل المنظمة تتجلى في وجود الثقة بين المجموعات والتفاهم بين الموظفين والإدارة وغياب مظاهر السخط بين أعضاء المنظمة نتيجة علاقات عمل جيدة تقوم على الاتفاق بشأن شروط العمل والأجور والترقية والأمن الوظيفي والسلامة والالتزام بالسلوك الأخلاقي والمهني (Kpakol, 2015:66) & Okpu). وعرف كذلك بأنه بيئة عمل يسودها التفاهم والتعاون الفعال والابتعاد عن الصراعات الحادة مما يُمكن من تحقيق أهداف المنظمة بشكل مشترك وناجح. (Agabe, 2024:131) وتأسيساً على ما تقدم يمكن تعريف الانسجام في مكان العمل بأنه حالة من التفاهم والتعاون الفعال ضمن البيئة الداخلية في المنظمة يقوم على أساس الثقة والاحترام المتبادل والمشاركة في اتخاذ القرار بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الرضا والولاء الوظيفي وتقليل الصراعات أي وجود آليات لبناء إدارتها وهو بذلك يعكس توازناً نفسياً وتنظيماً واجتماعياً يتطلب قيادة رشيدة وثقافة تنظيمية قائمة على القيم والعلاقات الإنسانية.

5.2 اهداف الانسجام في مكان العمل Workplace harmony goals

اشار العديد من الكتاب والباحثين الى اهداف الانسجام في مكان العمل فهناك من حددها بعملية مستمرة تهدف إلى تحقيق توازن بين القوى المختلفة في الحياة البشرية والطبيعية، ويركز على إدارة التوترات والصراعات بطريقة مرنة ويبحث عن حلول وسط تضمن الاستقرار على المدى الطويل، ويُعتبر الانسجام عملاً استباقياً يتطلب جهوداً مستمرة لتحقيق انسجام بين الأفراد والمجتمعات وهو أداة للحفاظ على استقرار اجتماعي وثقافي (Li, 2006:592) كما وضح (Bob-Manuelet al., 2024: 43) ان اهداف الانسجام في مكان العمل كما يأتي:

1. تحسين التعاون بين الموظفين .
2. تقليل النزاعات والتوترات .
3. توفير بيئة عمل هادئة ومنتجة من خلال خلق بيئة متناغمة يتمكن الموظفون من العمل معاً بشكل فعال.
4. تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وزيادة الانتاجية على المدى الطويل.
5. تعزيز الرضا الوظيفي ورفاهية الموظفين مما يؤدي إلى زيادة مستويات التحفيز والولاء لبيئة العمل.
6. تحفيز الابتكار والإبداع وتقديم أفكار جديدة.

6.2 ابعاد الانسجام في مكان العمل Dimensions of harmony in the workplace

خامساً: ابعاد الانسجام في مكان العمل:-

تطرق بعض الكتاب والباحثين الى تحديد ابعاد الانسجام في مكان العمل ، وكانت جميع الآراء لا تعدوا كونها جزء من المقياس الذي قدمه (Tachia Chin, 2014) والذي يعد من اكثر المقاييس شمولية في قياس الانسجام في مكان العمل ، وعلى مدار سنين طويلة يعد هذا المقياس الأكثر استخداماً في الأبحاث والدراسات التي تناولت هذا المتغير وهو يتضمن ثمان ابعاد فرعية تقيس محتوى الانسجام من نواحي عدة وهذه الابعاد هي (الانسجام مع الذات، الانسجام مع العاملين، الانسجام مع فريق العمل، الانسجام مع المسؤول المباشر، الانسجام مع النظام، الانسجام مع الأقسام، الانسجام مع القائد الأعلى، والانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية) وتم الاعتماد على هذه الابعاد في اغلب الدراسات كونها تشكل مقياساً شاملاً للانسجام في مكان العمل ومن اهم هذه الدراسات ((Al-hadrawi et al., 2024)، (Zwain, 2022)، (العاني واخرون ، 2025))

وهنا من المناسب ان نوضح بشيء من التفصيل هذه الابعاد وكما يأتي :

1. الانسجام مع الذات (Harmony with oneself)

يشير إلى القدرة على إدراك وفهم مشاعر الفرد وأفكاره وسلوكياته وتأثيرها على الآخرين بوعي وهو جانب أساسي من جوانب الذكاء العاطفي ويلعب دوراً حاسماً في التطور الشخصي والمهني (Manuel et al, 2024:42) وهو تنسيق داخلي بين الذات والتجربة ويُعد مفهوماً مركزياً يُعتبر مقياس التأمل الذاتي من أهم أدوات قياسه وقد تبين أن الانسجام الذاتي يرتبط بالصحة النفسية والمعتقدات الروحية ورضا الحياة تؤثر القيم والمعتقدات على سلوك الأفراد من خلال علاقتها بمفهوم الذات (Chuanlei & Guomin, 2018:1). ويشير الانسجام مع الذات إلى حالة من

التوازن النفسي والاجتماعي يعيشها الفرد وتنعكس في تقديره لذاته ورضاه عن حياته وانسجامه في علاقاته الشخصية مما ينعكس إيجاباً على رفاهيته النفسية والاجتماعية (Kwan et al, 1997:104)

2. الانسجام مع العاملين (Harmony with employees)

في الحقبة ما قبل الثورة الصناعية كان عدد الموظفين محدوداً والاستثمار صغير مما أتاح علاقة ثنائية وشخصية بين المدير والموظف تسهل التأقلم الفوري وإزالة أي تدمر أو سوء فهم فتتحقق التعاون والانسجام بشكل طبيعي يتبين أن الانسجام مع العاملين ليس حالة ثابتة بل عملية تأثر هيكلية واجتماعية تطورت من علاقة شخصية مباشرة إلى تحديات معقدة تتطلب آليات إدارة حديثة لإعادة بناء الثقة والتعاون (Onyeizugbe et al., 2018:24). ويشير إلى حالة من التعايش السلمي والتفاهم المتبادل بين الإدارة والعاملين تقوم على التعاون والحوار البناء مما يؤدي إلى رفع معنويات العاملين وزيادة الإنتاجية ويتحقق هذا الانسجام من خلال تطبيق مبادئ العدالة والمشاركة في صنع القرار وحل النزاعات داخل بيئة العمل دون تصعيد أو تعطيل بما يسهم في الاستقرار الصناعي والنمو المؤسسي والاقتصادي (Girigiri & Badom, 2021:210).

3. الانسجام مع فريق العمل (Harmony with the work team)

أن الانسجام بين الزملاء يعد من القيم الثقافية المهمة التي تدعم العلاقات الإيجابية والتعاون داخل بيئة العمل ويشير إلى أن الانسجام يتجلى في نوعين الأول هو الانسجام التحفيزي الذي يعزز العلاقات نتيجة اهتمام صادق بوجودها والثاني هو تجنب الانفصال الذي يهدف إلى تفادي النزاعات السلبية للحفاظ على استقرار العلاقات يُعد هذا الانسجام جزءاً من ثقافة المجموعة التي تركز على تفضيل أهداف المجموعة على الفرد مما يسهم في تحسين الأداء الجماعي وتقليل الصراعات داخل الفرق (Liu et al., 2018:36) في الفريق يشير بوضوح إلى أهمية خلق بيئة عمل منسجمة ومتساوية بين الموظفين فهنا يؤكد على ضرورة اكتشاف المدير لكفاءات الموظفين والعمل على تطويرهم بشكل عادل ما يعزز التوافق والتكامل بين أعضاء الفريق وهو جوهر الانسجام في بيئة العمل ويمكن فهم هذه الأفكار على أنها تشكل إطاراً يدعم الانسجام بين الأفراد داخل الأقسام مما يسهم في تحسين الأداء الجماعي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر (Dewydar, 2015:137) كما أنه ناتج من العمل الجماعي الفعال والتعاون بين أعضاء الفريق والإدارة ويعد عاملاً أساسياً في خلق بيئة عمل منسجمة تدعم الإنتاجية وتقلل من التوترات الداخلية (Ozoekwe & Konya, 2021:64)

4- الانسجام مع الاقسام (Harmony with the sections)

يشير بوضوح إلى أهمية خلق بيئة عمل منسجمة ومتساوية بين الموظفين فهنا يؤكد على ضرورة اكتشاف المدير لكفاءات الموظفين والعمل على تطويرهم بشكل عادل ما يعزز التوافق والتكامل بين أعضاء الفريق وهو جوهر الانسجام في بيئة العمل ويمكن فهم هذه الأفكار على أنها تشكل إطاراً يدعم الانسجام بين الأفراد داخل الأقسام مما يسهم في تحسين الأداء الجماعي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر (Dewydar, 2015:137) كما أنه ناتج من العمل الجماعي الفعال والتعاون بين أعضاء الفريق والإدارة ويعد عاملاً أساسياً في خلق بيئة عمل منسجمة تدعم الإنتاجية وتقلل من التوترات الداخلية (Ozoekwe & Konya, 2021:64) ومن هذا المنطلق، يتجسد مفهوم الانسجام في العمل الجماعي من خلال بيئة يسودها الدفء والاحترام والتقدير المتبادل، مما يؤدي إلى تحقيق انسجام وظيفي وأخلاقي يعزز الأداء ويوجه الفريق نحو غايات موحدة وعلى هذا الأساس، فإن هذا المفهوم لا يقتصر على العلاقات الميكانيكية في بيئة العمل، بل يتجاوزها ليبرز الطابع الإنساني والأخلاقي للتعاون الفعال الذي يستند إلى قوة الترابط الجماعي بوصفه مصدراً للنجاح (Chin, 2014:331).

5- الانسجام مع المسؤول المباشر (Harmony with the direct supervisor)

يوضح (Gabarro & Kotter, 2008:8) أن قدرة الموظف على فهم شخصية مديره وأسلوب عمله وإدارة العلاقة معه بشكل فعال تُعد شرطاً أساسياً لنجاح العلاقة، حيث إن غياب هذا التفاهم يؤدي إلى سوء التنسيق وسوء الفهم، الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء المنظمي، بل قد يتسبب بخسائر مالية ومهنية كبيرة. وعلى صعيد آخر، ينتقد (Culbert & Ullmen, 2001:15) العلاقات الهرمية التقليدية بين المسؤول والمرووس، والتي غالباً ما تقوم على الهيمنة وتؤدي إلى ضعف التواصل والتلاعب وغياب الانسجام، مقترحين بدلاً من ذلك نموذج الشراكة ذات المساءلة المتبادلة القائم على التعاون وتبادل المسؤولية والتواصل الصريح، بما يعزز الانسجام والعمل الجماعي الحقيقي لتحقيق أهداف المنظمة. وفي الاتجاه ذاته، يبين (Gabarro & Kotter, 2008:8) أن الصراعات بين المدير والمرووس لا تتبع غالباً من اختلافات شخصية فحسب، بل من سوء فهم طبيعة العلاقة بينهما، مشيرين إلى أن هذه العلاقة تقوم على اعتماد متبادل بين الطرفين، وأن نجاحها يتطلب وعياً وإدارة فعالة من المرووس للتفاعل مع مديره، وإلا فإن غياب هذا الفهم قد يقود إلى سوء إدارة العلاقة بما يكلف المنظمة وأفرادها خسائر كبيرة.

6- الانسجام مع القائد الاعلى (Harmony with the Supreme Leader)

يُشير إلى تحقيق التوافق والتكامل بين مهام فريق تطوير الأنظمة واحتياجات الأقسام المختلفة لا سيما فيما يتعلق بالحصول على المعلومات المالية وإدارة المشاريع والبرامج وقد تجلت هذه الحاجة في ضرورة توسيع دور مطوري الأنظمة ليشمل دعم المستخدمين وتوفير خدمات تتجاوز الصيانة التقنية للنظام ويبرز أن هذا الانسجام يمثل مطلباً عملياً ومؤسسياً لضمان فاعلية استخدام الانظمة وتحقيق أهدافه في تحسين كفاءة الإدارة المالية على مستوى الأقسام بما يعزز من الشفافية والمساءلة داخل الأقسام (Rogainis, 1991:328). ويرى (Mensah, 2020: 590) أن قدرة الموظفين في الأقسام المختلفة داخل المنظمة على ضبط مشاعرهم وتقليل سوء الفهم والصراعات فيما بينهم تُسهم في تعزيز التعاون والتكامل بين الوحدات المتنوعة ويُترجم هذا المفهوم عملياً في القدرة على إذابة التوترات والتغلب على العقبات، بما يجسد روح الشجاعة والانسيابية في مواجهة التحديات التنظيمية، وذلك بهدف بناء بيئة عمل منسجمة بين الأقسام. وفي السياق ذاته، يؤكد (Santín & Tejada, 2025: 2601) أن دمج الأقسام التي تشترك في مجالات تعليمية وبحثية ينبغي أن يقود إلى إنشاء هياكل أكبر حجماً وأكثر تنوعاً، قادرة على توليد تأزر إيجابي بين الأكاديميين ذوي الأفكار والمنهجيات المختلفة في التدريس والبحث.

7- الانسجام مع النظام (Harmony with the system)

يُنظر إلى الانسجام باعتباره عملية تكوين نظام قيمي متكامل داخل الثقافة أو لدى الأفراد، حيث يتم من خلالها تنظيم القيم المتعددة والمتعارضة؛ إذ إن القيم الجوهرية مثل الحرية والولاء والمساواة قد تتعارض فيما بينها أو تتطلب تضحيات معينة، الأمر الذي يجعل الأفراد والثقافات بحاجة إلى إعادة ترتيبها في نسق يحقق التعايش المنسجم. ويبيّن (Li, 2006: 597) أن هذه العملية تتأثر بالبيئة والنظام الاجتماعي والقيادات الثقافية، وتشكل ما يُعرف بـ"النظام القيمي الثقافي" الذي يدعم استقرار المجتمع ويوازن بين القيم المتوترة. ومن هذا المنطلق، تُعد قيمة الانسجام من المبادئ الأخلاقية والاجتماعية المشتركة بين ثقافات متعددة حول العالم، ومن أبرزها الفلسفة الكونفوشيوسية. ويؤكد (Bell & Mo, 2014:806) أن تحقيق الانسجام مع النظام يتطلب توفير السياق السياسي والاجتماعي المناسب من قبل الحكومة، بحيث يتيح للإنسان التعبير عن طبيعته الأخلاقية الفطرية. وبذلك، لا يقتصر الانسجام على العلاقات بين الأفراد، بل يمتد ليشمل الانسجام مع النظام الاجتماعي والسياسي بوصفه ركيزة داعمة للعدالة.

8- الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية (Harmony with internal and external organizations)

يُفهم لانسجام في بيئة العمل على أنه عملية شاملة تنظم العلاقات داخل المنظمة وخارجها، حيث لا تُعتبر المنظمة كياناً يعمل في عزلة، بل هي جزء من شبكة مترابطة من الوحدات والجهات ذات الصلة في حالة تفاعل دائم. (Chin, 2014: 335) وبهذا الصدد، يتحقق الانسجام من خلال التفاهم والتكامل بين الداخل والخارج، فمن الداخل، يشمل التعاون الفعّال بين الفرق والإدارات وتقليل الصراعات التنظيمية وتوحيد الجهود نحو تحقيق أهداف مشتركة، في حين أن الانسجام من الخارج يُعبر عن قدرة المنظمة على بناء علاقات مستقرة قائمة على التفاهم والثقة مع الشركاء والزبائن والموردين والجهات التنظيمية والمجتمعية. وعلاوة على ذلك، يُنظر إلى الانسجام كعملية متعددة الأبعاد تشمل كافة العلاقات داخل المنظمة وخارجها، بما في ذلك الانسجام بين الموظف وزملائه وفريقه والمشرفين والقيادة العليا، إضافة إلى التعاون بين الأقسام المختلفة، وبالمثل، يشمل الانسجام أيضاً العلاقة بين المنظمات الداخلية والبيئة الخارجية، مما يعكس أهمية بناء علاقات متوازنة ومستقرة مع الشركاء والزبائن والجهات التنظيمية. وبالتالي، يسهم هذا التوازن في خلق بيئة عمل مستقرة ومستدامة تدعم الأداء العام وتعزز الانسجام المنظمي (Habeeb & Kazeem, 2018:10).

3. المنهجية Methodology

1.3 مشكلة الدراسة Study problem

تُظهر الأبحاث أن النزاعات في أماكن الرعاية الصحية متكررة الحدوث، حيث يقضي المديرون ما يقرب من 20% من وقتهم في حل النزاعات بين الموظفين، وهذا قد يعود إلى غياب الانسجام الذي لا يؤثر فقط على الرضا الوظيفي للعاملين، بل يؤثر سلباً على أدائهم العام، وبذلك فإن معاناة الموظفين من بيئة عمل غير منسجمة، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الدافعية، وضعف التواصل، وارتفاع معدلات دوران العمل (Welbeck & Thelma, 2025 : 386) كما يعد الانسجام في مكان العمل على مستوى قطاع الرعاية الصحية من المحددات الحرجة للانتاجية التنظيمية، وان انخفاض مستوى الانسجام يؤدي الى تراجع عوامل دعم البيئة الداخلية وضعف علاقات العاملين ويهدد بقاءهم في المنظمة (Tambari , 2020 : 141)

وبذلك ومن خلال مراجعة الأدبيات (ضمن استطاعة الباحث) نلاحظ وجود فجوة معرفية واضحة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت بالبحث الدقيق تأثير نمط القيادة المستنيرة (بأبعادها الفلسفية والأخلاقية) في بناء الانسجام الفعلي في بيئات العمل المعقدة كالمستشفيات عينة الدراسة، لذلك جاءت هذه الدراسة لتسهم في ردم هذه الفجوة عبر استكشاف آليات تأثير هذا النمط القيادي المحدد على مستويات الانسجام بين الفرق الطبية والتمريضية.

اما على مستوى تحديد الفجوة الميدانية، فقد شخّص الباحث من خلال الزيارات الميدانية الى المستشفيات عينة الدراسة وجود بعض التحديات التي تواجه الإدارة لخلق بيئة عمل منسجمة بين مختلف الفئات المهنية (أطباء، ممرضين، إداريين، الخ...)، وعدم وضوح الدور الاجتماعي الذي تؤديه هذه المستشفيات في الاضطلاع بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المواطنين والمنظمات الاخرى ودورها الاساسي في المجتمع، اضافة الى ذلك تأثير محدودية هذا الانسجام على جودة الرعاية المقدمة للمرضى وأداء المستشفى ككل، وهذا بدوره يؤشر ان محدودية الانسجام بكل مستوياته:

1. تؤثر في سلوك الفرق متعددة التخصصات (الأطباء والممرضين والفنيين) في المستشفيات عينة الدراسة وهذا بدوره يؤثر في جودة الخدمات الصحية المقدمة، مما يزيد من احتمالية حدوث الأخطاء الطبية، ويقلل من فاعلية بيئة العمل الأمانة.
2. تؤثر في زيادة معدلات دوران العمل في البيئة الداخلية وانخفاض مستوى الرضا والاداء الوظيفي .
3. تؤدي الى ظهور بعض العوائق الثقافية والهيكلية والتواصلية التي تحول دون تحقيق الانسجام الفعال بين الأقسام والإدارات المختلفة في المستشفيات، وكيف يمكن تصميم تدخلات تنظيمية مستهدفة لتعزيز ثقافة التعاون بدلاً من التنافس والصراع.
4. تؤدي الى عدم وضوح في دور القيادة وما هي أفضل الممارسات القيادية والإدارية المطلوبة لاجاد بيئة عمل منسجمة تدعم الأداء الفعال للفرق الطبية .

واعتمادا على ما تقدم انطلق الباحث لمعالجة هذه الفجوة الميدانية وبذل الجهود الكبيرة ووضع الخطوات العلمية المنهجية لتتبع وحسم العلاقة بين القيادة المستنيرة والانسجام في مكان العمل وجمع البيانات اللازمة لتوصيفها وتشخيص مستوياتها وتقديم ادلة علمية مدعمة باساليب تحليل معتمدة وموثوقة للخروج بنتائج تعالج المشكلة انفة الذكر وتكوين قاعدة اساسية لتوسيع المعرفة الميدانية والمنهجية بهذا الخصوص. ويمكن توضيح مشكلة البحث اجرائياً بمجموعة من التساؤلات الميدانية:

1. ما مستوى تبني القادة للسلوكيات المستنيرة على مستوى المستشفيات الاهلية عينة الدراسة؟
2. ما مستوى الانسجام في مكان العمل على مستوى المستشفيات الاهلية عينة الدراسة؟
3. ما مستوى علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة المستنيرة بأبعادها والانسجام في مكان العمل على مستوى المستشفيات الاهلية عينة الدراسة؟

2.3 أهمية الدراسة Importance of study

تتبع أهمية أي بحث علمي من أهمية الظاهرة المدروسة وجدية المشكلة التي يعالجها وجدوى النتائج التي يمكن أن تترتب عليه وتسهم في تقديم حلول واقعية أو تأصيل نظري لمفاهيم جديدة وانطلاقاً من ذلك فإن أهمية البحث الحالي يمكن عرضها كالآتي:

1. يستمد هذا البحث أهميته من التطرق إلى موضوع حديث في الفكر الإداري المعاصر يتمثل في مفهوم القيادة المستنيرة وما يرتبط بها من أبعاد واقعية وإنسانية تتجاوز الأطر التقليدية للقيادة كما يتضمن البحث مفاهيم الانسجام في بيئة العمل وهو من المفاهيم الحيوية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.
2. في ظل التحولات السريعة التي تشهدها بيئة العمل خصوصاً في القطاعات الصحية تزداد الحاجة إلى أنماط قيادية جديدة قادرة على التعامل مع التحديات النفسية والتنظيمية ومن هنا جاءت أهمية استكشاف أثر القيادة المستنيرة في خلق بيئة عمل أكثر انسجاماً وتوازناً.
3. ما يعزز من القيمة العلمية لهذا البحث هو كونه يجمع بين متغيرين مهمين (القيادة المستنيرة والانسجام في مكان العمل) في بيئة تنظيمية حرجة كالمؤسسات الصحية وهي بيئة لم تُدرس بشكل كافٍ ضمن هذا الإطار (حسب علم الباحث) وهو ما يجعل هذا البحث مساهمة أولية في هذا المجال ويفتح المجال لدراسات لاحقة تربط القيادة المستنيرة بمتغيرات تنظيمية أخرى.
4. تواجه المستشفيات الأهلية في محافظة البصرة ومنها (المواساة، دار الشفاء، والموسوي) بصفتها مؤسسات صحية متخصصة جملة من التحديات المرتبطة بضغط العمل، وتنوع التخصصات، وتعدد

الخلفيات الثقافية والمهنية، مما يتطلب إعادة النظر في آليات القيادة والتواصل الداخلي لضمان بيئة صحية ومهنية متجانسة.

3.3 اهداف الدراسة Study objectives

استناداً إلى مشكلة البحث وتساؤلاته فإن هذا البحث يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف النظرية والميدانية التي من شأنها أن تسهم في تعزيز فهم العلاقة بين القيادة المستنيرة والانسجام في مكان العمل وذلك على النحو الآتي:

1. تحديد الأطر النظرية لمتغيرات البحث الرئيسية (القيادة المستنيرة والانسجام في بيئة العمل) وأبعادها الفرعية من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بهدف بناء أساس معرفي متين يسند البحث.
2. قياس واقع السلوكيات المستنيرة لدى القادة في المستشفيات الأهلية في محافظة البصرة (السعدي، النور، المواساة، دار الشفاء، الموسوي) وتحديد دورها في تطوير بيئة العمل بما يعزز الانسجام بين الكوادر الصحية، لا سيما في ظل ما قد تواجهه المؤسسات الصحية من تحولات تنظيمية وضغوط مستمرة.
3. قياس مستوى الانسجام في مكان العمل بين الكوادر الصحية في المستشفيات الصحية عينة الدراسة وكيف يمكن الاستفادة منه في دعم الاهداف.
4. قياس مستوى تأثير القيادة المستنيرة بأبعادها (القوة، المطور، الخادم، صاحب الرؤية، التواصل، وكيل التغيير) في تحقيق الانسجام بين العاملين في المستشفيات المستهدفة.

4.3 مجتمع وعينة البحث Research population and sample

لكل بحث مجتمع مكاني يمكن تعميم نتائجه عليه والاستفادة من مقترحاته المستقبلية علمياً على المستوى الميداني، لذا تم اختيار بعض المستشفيات الأهلية العاملة في محافظة البصرة كمجتمع مكاني يمكن التعرف عليه مكانياً (مستشفى المواساة الأهلي، مستشفى دار الشفاء الأهلي، ومستشفى النور الاهلي)، إذ بلغ مجتمع الدراسة (308) فرد من الأطباء والمرضى المثبتين على الملأك الرسمي لهذه المستشفيات، وقد تم اختيار هذه المستشفيات ميدان للبحث لكونها تعد من المشاريع الاستثمارية الكبيرة التي تسهم بمستوى كبير في تقديم الخدمات الصحية المختلفة للمجتمع والدور الكبير الذي تضطلع به في تقديم الرعاية الصحية والخدمات العلاجية لافراد المجتمع، فضلا عن حاجتها الى تعظيم مستوى الانسجام في مكان العمل لزيادة تأثيرها في تقديم الخدمات الصحية للمرضى.

وقد سعى الباحث الى تبني أسلوب الحصر الشامل للمجتمع الا ان ضعف تعاون الإدارات في المستشفيات انفة الذكر أعلاه والصعوبات التي واجهته في توزيع الاستبانة منع من ذلك، لذلك اتجه الى اعتماد حجم العينة العشوائية المناسب، وقد تم تحديد حجمها في ضوء جدول تحديد حجم العينات لـ (Morgan & Krejcie) الخاص بتحديد حجم العينة في ضوء حجم المجتمع المحدد، وبذلك فقد بلغ حجم العينة المناسب (172) فرد. ومن اجل ضمان الحصول على إجابات العينة بشكل كامل فقد اتجه الباحث الى توزيع (190) استبانة كان المسترجع منها (179) استبانة أي بنسبة استرجاع بلغت (94%) كان الصالح منها للتحليل الاحصائي (173) استبانة أي بنسبة (91%) من الاستبانات الموزعة، وكما يظهر في الجدول (1).

جدول (1) تفاصيل توزيع الاستبانة

ت	اسم المستشفى	سنة التأسيس	عدد الاستبانات		
			موزعة	مسترجعة	غير الصالحة
1	مستشفى المواساة الاهلي	2011	81	75	3
2	مستشفى دار الشفاء الاهلي	2020	62	59	3
3	مستشفى النور الاهلي	2022	47	45	0
	المجموع		190	179	6

المصدر: اعداد الباحث

ويوضح الجدول (2) مواصفات افراد العينة.

الجدول (2) مواصفات افراد العينة

النسبة المئوية %	التكرار	المعلومات الشخصية	
		الجنس	الفئات العمرية
53	92	ذكر	الجنس
47	81	انثى	
100	173	المجموع	
21	36	30 سنة فأقل	الفئات العمرية
56	97	31 - 40	
13	22	41 - 50	
8	14	51 - 60	
2	4	61 سنة فأقل	
100	173	المجموع	
17	29	اعدادية تمرير	المؤهل العلمي
22	38	دبلوم فني	
55	96	بكالوريوس	
6	10	دراسات عليا	
100	173	المجموع	
18	31	اقل من 5 سنوات	عدد سنوات الخدمة
28	48	5 - 10	
25	43	11 - 15	
17	29	16 - 20	
12	22	21 سنة فأكثر	
100	173	المجموع	

المصدر: اعداد الباحث

5.3 المقاييس المستخدمة وأساليب جمع البيانات في الدراسة

Measures used and data collection methods in the study

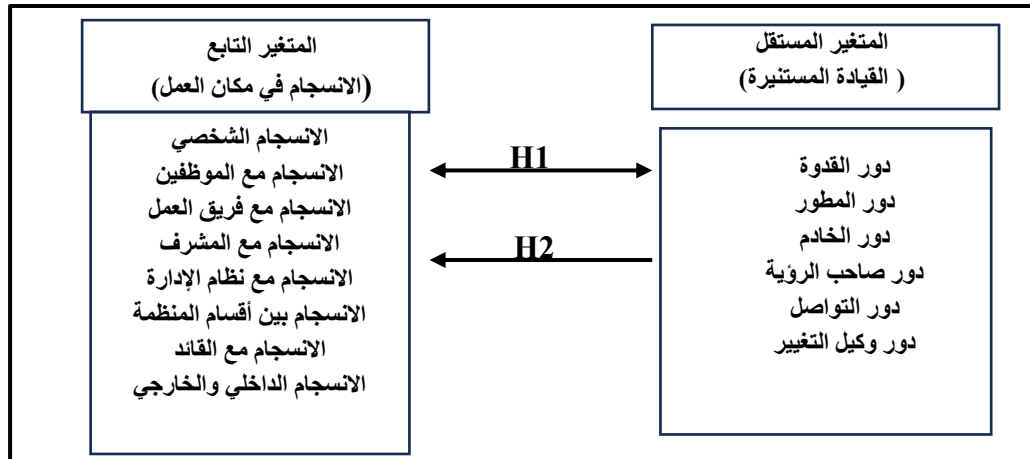
استناداً الى طبيعة الدراسة وأهدافها، فقد اعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لقياس متغيرات الدراسة، والتي جرى تطويرها بالاعتماد على الجانب النظري للدراسة، والمقاييس التي تناولتها الدراسات السابقة، وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية على (35) فقرة وفقاً لمقياس (Likert) الخماسي لقياس متغيرات الدراسة بأبعادها.

6.3 فرضيات البحث Research hypotheses

أكدت العديد من الدراسات أن القائد المستنير يسهم في تعزيز الانسجام التنظيمي عبر دوره في تهيئة بيئة عمل يسودها التعاون والثقة المتبادلة، فضلاً عن تشجيع العاملين على التعبير عن ذواتهم وتبني قيم الانتماء للمنظمة (Reave, 2005: 660). كما أشارت نتائج دراسة (Houghton et al., 2016: 7) إلى أن القيادة المستنيرة تمثل أسلوباً فعالاً لتحقيق الانسجام بين الأفراد من خلال المزج بين القيادة الذاتية والتشاركية، بما يخلق توازناً بين حاجات القائد وحاجات العاملين. وعندما يتعامل القائد مع فريقه بروح التفاهم والاحترام ويكون قدوة في السلوك الأخلاقي، فإن ذلك يعزز الثقة ويقود إلى مناخ تنظيمي منسجم قائم على الدعم والتعاون. وبذلك يمكن توضيح الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة وكما يأتي:

1. الفرضية الأولى (H₁): (يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة المستنيرة و الانسجام في مكان العمل على مستوى المستشفيات الاهلية عينة البحث).
2. الفرضية الثانية (H₂): (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المستنيرة في الانسجام في مكان العمل على مستوى المستشفيات الاهلية عينة البحث)

7.3 المخطط الفرضي للبحث Hypothetical research planned



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الأدبيات السابقة

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث

4 الجانب العملي Practical Side

اولاً- اختبار معولية المقاييس

لقياس معولية المقاييس تم استخدام معامل كرونباخ الفا ، اذ يتضح من الجدول (3) أن قيم معامل كرونباخ الفا للمتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.711 - 0.898) وهذه نسب عالية استناداً الى قيم الثبات المقبولة، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق على مستوى بيئة التطبيق الميدانية في المستشفيات الاهلية عينة الدراسة.

الجدول (3) قيم معامل كرونباخ الفا للمتغيرات وابعادها الفرعية

كرونباخ الفا	الابعاد الفرعية	كرونباخ الفا	المتغيرات الرئيسية
0.852	دور القدوة	0.898	القيادة المستنيرة
0.766	دور المطور		
0.881	دور الخادم		
0.742	دور وكيل التغيير		
0.721	دور صاحب الرؤية		
0.808	دور المتواصل		
0.841	الانسجام مع الذات	0.875	الانسجام في مكان العمل
0.711	الانسجام مع العاملين		
0.851	الانسجام مع النظام		
0.793	الانسجام مع المسؤول المباشر		
0.854	الانسجام مع الاقسام		
0.790	الانسجام مع القائد الأعلى		
0.781	الانسجام مع فريق العمل		
0.713	الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية		

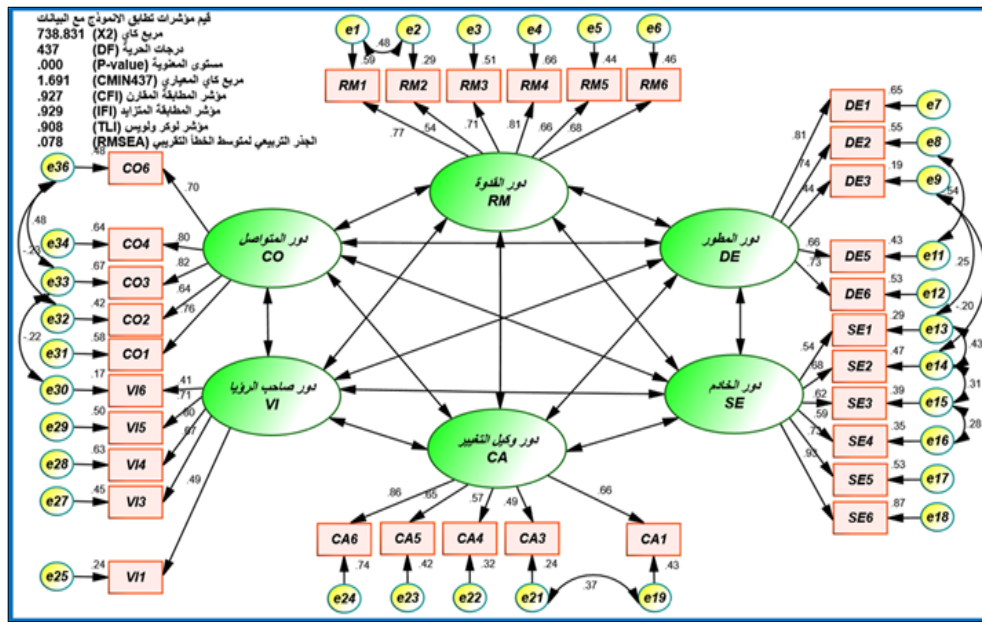
المصدر: من اعداد الباحث

التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory factor analysis

1. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة المستنيرة

يتبين من الشكل (2) ان متغير القيادة المستنيرة قد تم قياسه بـ(36) عبارة توزعت على ستة ابعاد فرعية لكل منها عدد متساوي من الفقرات القياسية ، اذ يتضح من خلال الشكل (2) ان جميع تقديرات المعلمة المعيارية قد تجاوزت النسبة المقبولة (0.40) الا الفقرات (DE4 , CA2 , VI2 , CO5) الظاهرة في ابعاد (دور المطور ، دور وكيل التغيير ، دور صاحب الرؤية ، و دور المتواصل) اذ كان تقديرها (0.25 , 0.20 , 0.05 , 0.26) على التوالي وهذا يدل على ضعف تمثيلها القياسي للبعد الذي تنتمي اليه مما يستوجب حذفها ، كما ان بعض قيم مؤشرات مطابقة الانموذج كانت غير مستوفية لقاعدة القبول المخصصة لها وهذا ما يتضح في قيم (CFI , IFI , TLI , RMSEA). وهذا يستوجب الاسترشاد بمؤشرات التعديل (Modification Indices) التي يقترحها البرنامج لتحسين مستوى مؤشرات مطابقة الانموذج

الهيكلية الذي يمكن من خلاله تحديد مدى الانسجام بين الهيكل النظري الذي اعد من خلاله المقياس مع اجابات افراد العينة على مستوى المستشفيات الاهلية عينة الدراسة.



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

شكل (2) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس القيادة المستنيرة

جدول (4) معلمات التحليل البنائي التوكيدي للقيادة المستنيرة

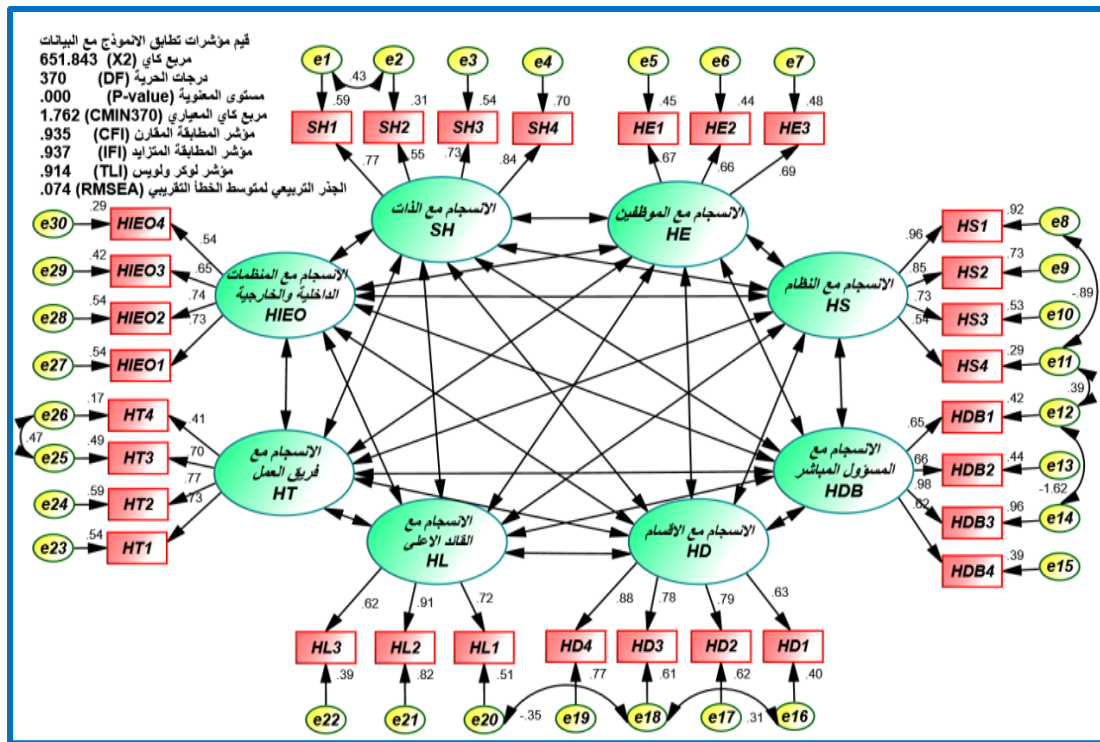
المسارات	التقدير	التقدير	الخطأ	النسبة	نسب		
	المعيارى	اللامعيارى	المعيارى	الدرجة	المعنوية		
RM1	<---	دور القدوة	.766	1.046	.204	5.122	***
RM2	<---	دور القدوة	.543	.810	.222	3.643	***
RM3	<---	دور القدوة	.712	1.000			
RM4	<---	دور القدوة	.810	1.070	.199	5.383	***
RM5	<---	دور القدوة	.664	.807	.180	4.473	***
RM6	<---	دور القدوة	.676	.940	.207	4.550	***
DE1	<---	دور المطور	.806	1.143	.229	4.985	***
DE2	<---	دور المطور	.742	1.151	.304	3.785	***
DE3	<---	دور المطور	.437	.785	.263	2.980	.003
DE5	<---	دور المطور	.658	1.000			
DE6	<---	دور المطور	.727	1.077	.234	4.596	***
SE6	<---	دور الخادم	.932	1.330	.204	6.515	***
SE5	<---	دور الخادم	.727	1.000			
SE4	<---	دور الخادم	.592	.807	.182	4.445	***
SE3	<---	دور الخادم	.624	.828	.187	4.425	***
SE2	<---	دور الخادم	.683	1.021	.210	4.866	***
SE1	<---	دور الخادم	.542	.766	.199	3.843	***
CA1	<---	دور وكيل التغيير	.655	1.425	.358	3.985	***
CA3	<---	دور وكيل التغيير	.486	1.000			
CA4	<---	دور وكيل التغيير	.565	1.336	.464	2.881	.004
CA5	<---	دور وكيل التغيير	.646	1.407	.455	3.092	.002
CA6	<---	دور وكيل التغيير	.858	1.872	.544	3.442	***
VI6	<---	دور صاحب الرؤية	.413	.808	.298	2.715	.007
VI5	<---	دور صاحب الرؤية	.705	1.177	.269	4.372	***
VI4	<---	دور صاحب الرؤية	.796	1.306	.272	4.794	***
VI3	<---	دور صاحب الرؤية	.669	1.000			

VII	<---	دور صاحب الرؤية	.487	.695	.220	3.159	.002
CO1	<---	دور المتواصل	.761	.812	.139	5.832	***
CO2	<---	دور المتواصل	.645	.649	.136	4.778	***
CO3	<---	دور المتواصل	.819	1.037	.164	6.319	***
CO4	<---	دور المتواصل	.798	1.000			
CO6	<---	دور المتواصل	.696	.776	.153	5.088	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

2. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الانسجام في مكان العمل

يتبين من خلال الشكل (3) ان متغير الانسجام في مكان العمل قد تم قياسه بـ(30) فقرة توزعت على ثمانية ابعاد فرعية لكل منها عدد مناسب من فقرات القياس ، وعند تفحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0.40) ، اما بالنسبة الى مؤشرات مطابقة البناء الهيكلي ، فقد تجاوزت القيم المطلوبة بعد الاسترشاد بـ(7) من مؤشرات التعديل ، وهذا يتضح من خلال قيمة (CMIN/DF = 1.762) وقيمة (CFI = 0.935) وقيمة (IFI = 0.937) وقيمة (TLI = 0.914) وقيمة (RMSEA = 0.074) ، وبذلك يتضح من خلال الشكل (8) ان الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة ، كما يتضح من الجدول (5) ان جميع عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالي وذلك من خلال تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صدق الفقرات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى اجابات العينة في المستشفيات الاهلية عينة الدراسة.



المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

شكل (3) التحليل البنائي التوكيدي لمقياس الانسجام في مكان العمل

جدول (5) معلمات التحليل البنائي التوكيدي لمقياس الانسجام في مكان العمل

المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية	
SH1	<---	.770	.145	6.588	***	
SH2	<---	.552	.171	4.350	***	
SH3	<---	.733	.148	6.207	***	
SH4	<---	.838	1.000			
HE3	<---	.692	1.000			
HE2	<---	.664	1.164	.217	5.366	***
HE1	<---	.672	1.051	.194	5.426	***

HS1	<---	الانسجام مع النظام	.958	1.000			
HS2	<---	الانسجام مع النظام	.855	.875	.086	10.210	***
HS3	<---	الانسجام مع النظام	.729	.748	.100	7.496	***
HS4	<---	الانسجام مع النظام	.539	.605	.149	4.070	***
HDB1	<---	الانسجام مع المسؤول المباشر	.647	1.000			
HDB3	<---	الانسجام مع المسؤول المباشر	.981	1.901	.389	4.884	***
HDB2	<---	الانسجام مع المسؤول المباشر	.663	1.208	.270	4.470	***
HDB4	<---	الانسجام مع المسؤول المباشر	.623	1.059	.248	4.277	***
HD4	<---	الانسجام مع الاقسام	.878	1.159	.213	5.445	***
HD1	<---	الانسجام مع الاقسام	.629	1.000			
HD2	<---	الانسجام مع الاقسام	.789	1.168	.230	5.084	***
HD3	<---	الانسجام مع الاقسام	.781	1.205	.197	6.101	***
HL1	<---	الانسجام مع القائد الاعلى	.715	1.000			
HL2	<---	الانسجام مع القائد الاعلى	.907	1.252	.203	6.176	***
HL3	<---	الانسجام مع القائد الاعلى	.624	.844	.180	4.702	***
HT4	<---	الانسجام مع فريق العمل	.414	.483	.160	3.017	.003
HT3	<---	الانسجام مع فريق العمل	.700	.880	.168	5.250	***
HT2	<---	الانسجام مع فريق العمل	.767	1.000			
HT1	<---	الانسجام مع فريق العمل	.734	.995	.181	5.505	***
HIEO1	<---	الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	.733	1.000			
HIEO2	<---	الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	.736	1.117	.216	5.168	***
HIEO3	<---	الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	.650	1.044	.226	4.629	***
HIEO4	<---	الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	.540	.986	.255	3.871	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

ثانياً- اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي Normal distribution normality test

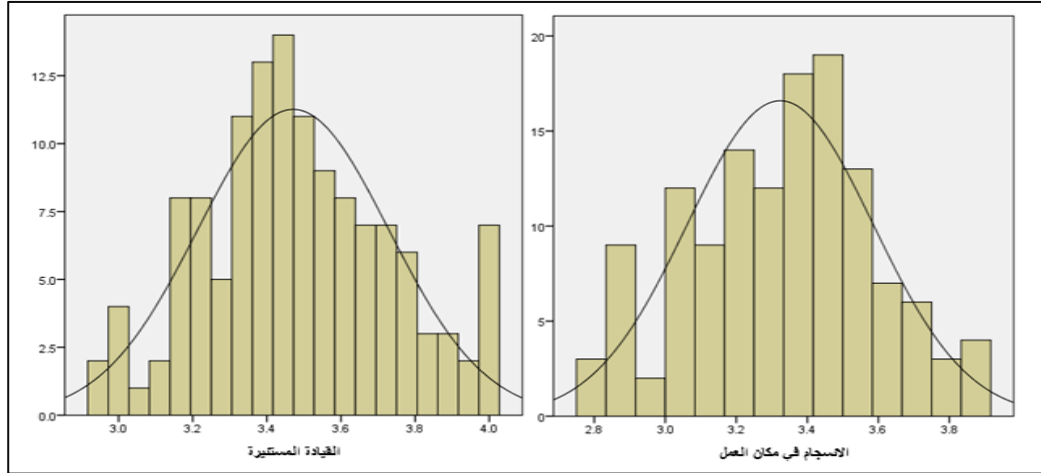
تبنى الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) كونه يتناسب مع العينات الكبيرة كما هو عليه في الدراسة الحالية حسب العينة المعتمدة البالغ حجمها (173) فرد، اذ يتبين من الجدول (6) بان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0.065 , 0.068) على التوالي للمتغيرات الحالية (القيادة المستنيرة ، والانسجام في مكان العمل) في حين بلغ مستوى المعنوية الاحتمالية المتحققة لإحصائية الاختبار لذات المتغيرات كامل (0.200 , 0.200) على التوالي ، وهذه المستويات اكثر من (0.05) وبالتالي فان توزيع البيانات ليس دال من الناحية المعنوية ، وهذا يؤكد ان جميع بيانات متغيرات الدراسة تدخل ضمن اعتدالية التوزيع الطبيعي ، وهذا يسمح باعتماد ادوات التحليل المعلمية في كل اجراءات التحليل والوصف والتشخيص واختبار الفرضيات ، ويوضح الشكل (4) منحنيات التوزيع الطبيعي للمتغيرات الحالية.

الجدول (6) اختبار التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
Var.		القيادة المستنيرة	في الانسجام العمل مكان
N		173	173
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.471	3.346
	Std. Deviation	.2578	.2862

Most Extreme Differences	Absolute	.065	.068
	Positive	.065	.061
	Negative	-.036	-.068
Test Statistic		.065	.068
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)



المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.25)

الشكل (4) منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة الحالية

ثالثاً- وصف وتحليل متغيرات الدراسة Description and analysis of study variables

1- وصف وتحليل متغير القيادة المستتيرة

نعرض هنا الوصف الاحصائي لمتغير المستقل القيادة المستتيرة، والذي يقاس بأبعاده الستة، والتي تمثلت في (دور المطور، دور المتواصل، دور القدوة، دور وكيل التغيير، دور صاحب الرؤيا، ودور الخادم)، بالنسبة الى متغير القيادة المستتيرة فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3.397) وكان ذا مستوى معتدل وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.255) كما حقق اهمية نسبية بلغت (67.94%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى معتدل على مستوى المستشفيات الاهلية عينة الدراسة.. ويتضح من الجدول (7) ان ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير القيادة المستتيرة كان كالآتي (دور المطور، دور المتواصل، دور القدوة، دور وكيل التغيير، صاحب الرؤيا، ودور الخادم) حسب اجابات افراد العينة في المستشفيات الاهلية عينة الدراسة.

الجدول (7) المقاييس الوصفية لمتغير القيادة المستتيرة

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	دور القدوة	3.398	0.321	67.96	3
2	دور المطور	3.433	0.294	68.66	1
3	دور الخادم	3.375	0.327	67.5	6
4	دور وكيل التغيير	3.382	0.319	67.64	4
5	صاحب الرؤيا	3.381	0.343	67.62	5
6	دور المتواصل	3.408	0.318	68.16	2
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير القيادة المستتيرة	3.397	0.255	67.94	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

2- وصف وتحليل الانسجام في مكان العمل

نعرض هنا الوصف الاحصائي للانسجام في مكان العمل، والذي يقاس بأبعاده الثمانية، والتي تمثلت في (الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية، الانسجام الشخصي، الانسجام مع الأقسام، الانسجام مع العاملين، الانسجام مع فريق العمل، الانسجام مع المسؤول المباشر، الانسجام مع النظام، والانسجام مع القائد الاعلى)، فان متغير الانسجام في مكان العمل فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (3.346) وكان ذا مستوى معتدل وبانحراف بلغت قيمته (0.286) ويحقق اهتمام نسبي (66.92%)، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى معتدل على مستوى المستشفيات الاهلية عينة الدراسة.

ويتضح من الجدول (8) ان ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير الانسجام في مكان العمل كان كالآتي (الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية، الانسجام الشخصي، الانسجام مع الأقسام، الانسجام مع العاملين، الانسجام مع فريق العمل، الانسجام مع المسؤول المباشر، الانسجام مع النظام، والانسجام مع القائد الاعلى) حسب اجابات العينة في المستشفيات الاهلية عينة الدراسة.

الجدول (8) المقاييس الوصفية لمتغير الانسجام في مكان العمل

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
1	الانسجام الشخصي	3.370	0.373	67.4	2
2	الانسجام مع العاملين	3.355	0.351	67.1	4
3	الانسجام مع النظام	3.321	0.369	66.42	7
4	الانسجام مع المسؤول المباشر	3.332	0.354	66.64	6
5	الانسجام مع الأقسام	3.370	0.390	67.4	3
6	الانسجام مع القائد الاعلى	3.298	0.476	65.96	8
7	الانسجام مع فريق العمل	3.336	0.361	66.72	5
8	الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	3.389	0.337	67.78	1
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير الانسجام في مكان العمل	3.346	0.286	66.92	-

المصدر: إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برامج (Microsoft Excel (SPSS)).

رابعاً- اختبار فرضيات البحث Testing research hypotheses

أولاً: اختبار علاقات الارتباط

1. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى (H1) : (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة المستنيرة ومتغير الانسجام في مكان العمل بأبعاده)

يظهر من الجدول (9) تحقق مستوى ارتباط قوي دال معنوياً بين المتغير المستقل القيادة المستنيرة والمتغير التابع الانسجام في مكان العمل بأبعاده ، اذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (**0.774) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (1%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (99%) ، كما يتضح ان ابعاد متغير الانسجام في مكان العمل (الانسجام مع الذات ، الانسجام مع العاملين ، الانسجام مع النظام ، الانسجام مع المسؤول المباشر ، الانسجام مع الأقسام ، الانسجام مع القائد الأعلى ، الانسجام مع فريق العمل ، والانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية) قد حققت ثمان علاقات ارتباط ذات دلالة معنوية مع متغير القيادة المستنيرة ، بلغت قيمها (, 0.502** , 0.614** , 0.494** , 0.639** , 0.529** , 0.680** , 0.665** , 0.603**) على التوالي ، مما يدل على توافر مستوى من التوافق والارتباط الطردي بين المتغيرين عملياً حسب اجابات افراد العينة على مستوى المستشفيات الاهلية عينة الدراسة .

"وتشير هذه النتيجة الى ان ادارات المستشفيات الاهلية عينة البحث كلما سعت الى الاهتمام بأبعاد القيادة المستنيرة من حيث التزام القادة بكل الضوابط والتشريعات وتطبيق الواجبات والمسؤوليات من اجل يكونوا قدوة لجميع التابعين والاهتمام بمصالحهم وحل مشاكلهم الشخصية وتطوير امكاناتهم المهنية وخدمتهم في تحقيق كل متطلباتهم وتحسين مهاراتهم الذاتية وتبني التعيرات الداخلية في بيئة العمل من اجل ضمان الملائمة بين قدرات التابعين وامكاناتهم ومؤهلاتهم العلمية مع متطلبات ومواصفات الوظيفة والاستشراف بمستقبلهم وكيفية تحقيق اهدافهم من اجل زيادة التواصل والتفاعل معهم وهذا من شأنه ان يعزز مستوى الانسجام في مكان العمل . واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

الجدول (9) علاقات الارتباط بين القيادة المستنيرة بأبعاده والانسجام في مكان العمل بأبعاده

المتغير المستقل	المتغير التابع	دور القدوة	دور المطور	دور الخادم	دور وكيل التغيير	دور صاحب الرؤيا	دور المتواصل	القيادة المستنيرة
الانسجام في مكان العمل		.566**	.610**	.632**	.693**	.677**	.622**	.774**

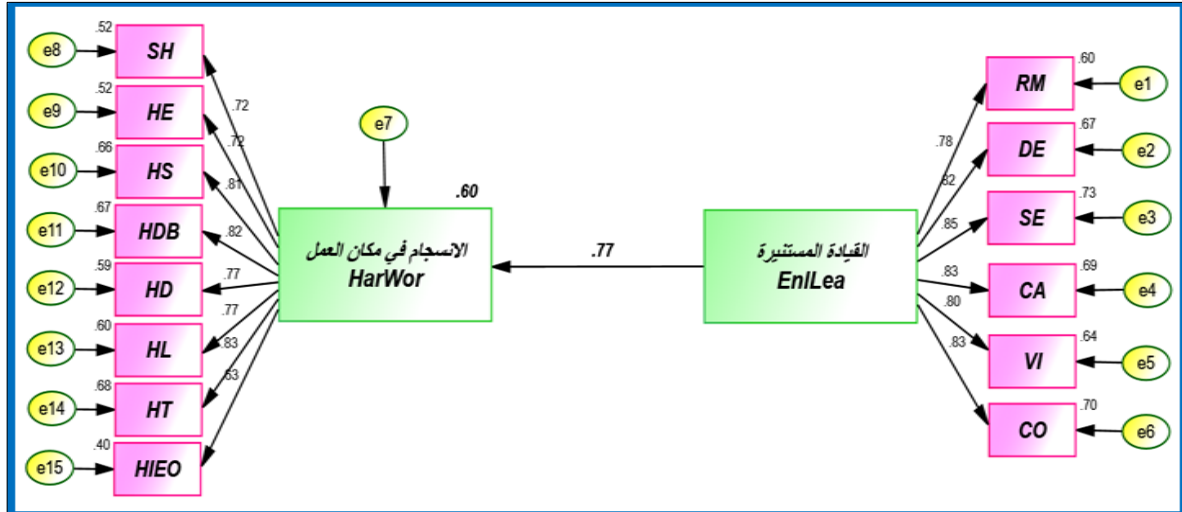
المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

ثانياً: اختبار فرضيات التأثير الرئيسية بين متغيرات الدراسة

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (H2) : (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة المستنيرة في الانسجام في مكان العمل)

يوضح الشكل (5) وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة المستنيرة في الانسجام في مكان العمل ، اذ يتضح ان قيمة تقدير المعلمة المعيارية (معامل التأثير المعياري) قد بلغ (0.77) وهذا يعني ان متغير القيادة المستنيرة يؤثر في متغير الانسجام في مكان العمل بنسبة (77%) على مستوى المستشفيات الاهلية عينة الدراسة ، وهذا يعني ان المتغير

التابع الانسجام في مكان العمل سيزداد مستواه بمقدار (77%) في حال زيادة الاهتمام بمتغير القيادة المستنيرة بوحدة واحدة . كما نلاحظ ان قيمة معامل التأثير هي قيمة معنوية وذلك لان قيمة النسبة الحرجة (C.R.) الظاهرة في الجدول (10) البالغة (13.937) هي قيمة معنوية عند مستوى المعنوية (P-Value) الظاهر في الجدول ذاته. كما يتضح من الشكل (5) ان قيمة معامل التفسير (R^2) قد بلغت (0.60) وهذا يعني ان التغيرات التي تحصل في متغير الانسجام في مكان العمل يعود (60%) منها الى تغير القيادة المستنيرة والنسبة المتبقية البالغة (40%) تعود الى متغيرات اخرى غير داخلة في نموذج الدراسة. وبالتالي تشير هذه النتيجة الى وجود تأثير ايجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة المستنيرة في الانسجام في مكان العمل على مستوى المستشفيات الاهلية عينة الدراسة واعتماداً على ما ذكر اعلاه ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الثانية .



شكل (5) تأثير القيادة المستنيرة وتأثيرها في الانسجام في مكان العمل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

جدول (10) نسب اختبار تأثير القيادة المستنيرة في الانسجام في مكان العمل

المسارات	الاوران الانحدارية المعيارية	التقدير اللامعاري	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	النسبة المعنوية
الانسجام في مكان العمل <--- القيادة المستنيرة	774.	824.	059.	13.937	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

5 المناقشة Discussion

من خلال نتائج هذه الدراسة اتضح وجود تأثير ايجابي للقيادة المستنيرة في تحقيق الانسجام في مكان العمل وهذا بدوره يؤكد عمل القائد المستنير كمرجعية أخلاقية وسلوكية وكنموذج أخلاقي ومحفز فكري ، فعندما يلتزم القائد بالنزاهة والشفافية وتطابق الأفعال مع الأقوال، فإنه يبني ثقة تنظيمية عالية، ويسهم في توفير بيئة آمنة تدعم الشفافية، مما يقلل من الصراعات الداخلية ويزيد من التآلف بين الموظفين، وهذا بدوره يقلل من الصراعات الناتجة عن انعدام العدالة ويخلق مناخاً من الاحترام المتبادل، مما يعزز الانسجام بين الأفراد والمنظمة، وهذا يتفق مع رأي (Ali & Ebrahimi, 2020: 46) الذي يشير الى أن القائد الذي يعمل على تطوير الآخرين يسهم في رفع مستوى الانسجام مع الذات من خلال تعزيز الثقة بالنفس والإحساس بالكفاءة، ومع العاملين من خلال دعم ثقافة التعاون والتعلم الجماعي. كما أن التطوير المستمر يعزز الانسجام مع النظام التنظيمي عبر توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف واضحة ومنظمة. كما نلاحظ ان تركيز القائد المستنير على تلبية احتياجات المرؤوسين ودعم نموهم المهني والشخصي من خلال وضع "الخدمة" قبل "السلطة"، وتقليل الفجوة الاجتماعية والنفسية بينه وبين المرؤوسين ، مما يولد شعوراً بالأمان والرضا الوظيفي، ويحول بيئة العمل إلى مساحة للتعاون بدلاً من التنافس السلبي ، وهذا بدوره يعزز التواصل الفعال واسلوب الحوار والتواضع وتدعيم العلاقات القائمة على الاستماع والاحترام مما يؤدي الى تحقيق جملة من الفوائد منها توضيح التوقعات والمسؤوليات لمنع سوء الفهم وخلق قنوات مفتوحة للحوار، مما يزيد من الانغراز الوظيفي والتآلف بين أعضاء الفريق . وهذا يتفق مع رأي (Reave, 2005: 661) الذي يؤكد على أن القائد الذي يتصرف وفق مبادئ أخلاقية وروحانية واضحة يخلق بيئة يسودها الانسجام والثقة المتبادلة بين العاملين.

6. الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and recommendations

1.6 الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج أن القيادة المستنيرة تتميز بمستوى معتدل على صعيد جميع أبعادها، ويعكس ذلك اهتماماً محدوداً من قبل القادة في تجسيد دور القدوة، ودعم تطوير الموظفين، وتقديم المساندة لهم، إلى جانب تعزيز التواصل ووضع رؤية مستقبلية، مع سعيهم لتحفيز التغيير داخل بيئة العمل. إلا أن المتوسط المعتدل يشير إلى وجود فجوات في ممارسات القيادة المستنيرة، تتعلق بالحاجة إلى استمرارية الدعم، وتعزيز المشاركة الفاعلة للموظفين، وتطبيق استراتيجيات أكثر فعالية للتحفيز والتوجيه.
2. أظهرت نتائج دور القدوة أن مستوى هذا البعد جاء معتدلاً بصورة عامة، مما يشير إلى أن القادة في المستشفيات عينة البحث يُظهرون بعض السلوكيات الإيجابية مثل تقبل الآراء والتعامل بتعاطف، لكنها تبقى غير كافية لتشكيل نموذج قيادي متكامل، مما يدل على وجود فجوة تحتاج إلى تعزيز وتطوير لرفع كفاءة دور القدوة داخل المؤسسات الصحية.
3. حقق دور المطور مستوى مرتفع إلى حد ما على مستوى المستشفيات عينة البحث، مما يشير إلى أن القائد يمارس عمليات التطوير بدرجة مقبولة ولكنها غير كافية للوصول إلى مستوى متقدم، وقد تبين أن القائد يشجع على تطوير الذات، ويسعى إلى إيجاد الانسجام بين أعضاء الفريق، ويدعم تبني التقنيات الحديثة، ويعمل على استقطاب الكفاءات، إلا أن مستوى تطوير المهارات وتحسين الأداء لا يزال دون المستوى المطلوب، وهذا بدوره يعكس حاجة واضحة لتوسيع جهود التطوير وتفعيلها بصورة أكثر منهجية واستمرارية لرفع كفاءة العاملين وتعزيز جودة الأداء .
4. حاز دور الخادم كسلوك قيادي مستوى معتدل على مستوى المستشفيات عينة البحث ، مما يشير إلى أن القائد يقدم دعماً مقبولاً للعاملين، ويسعى إلى تلبية احتياجاتهم المهنية، لكنه لا يمارس هذا الدور بدرجة عالية أو مستمرة. وتُظهر النتائج وجود حاجة لتعزيز مستوى الدعم والمساندة ورفع درجة الاهتمام بقضايا العاملين لضمان تحسين فعالية هذا الدور داخل بيئة العمل الصحية .
5. سجل دور وكيل التغيير مستوى معتدل على مستوى المستشفيات عينة البحث ، مما يشير إلى قدرة محدودة للقيادة على قيادة مبادرات التغيير، وتحفيز الموظفين على تقبل التحديات الجديدة. ومع ذلك، يظهر أن هناك حاجة لتعزيز مشاركة الفرق في ابتكار الحلول وتنفيذ التغييرات لضمان تكامل العمليات وتحقيق نتائج مستدامة.
6. أظهر دور صاحب الرؤية مستوى معتدل على مستوى المستشفيات عينة البحث ، إذ يتمكن القادة من توضيح الاتجاهات الاستراتيجية للمستشفى، وإلهام الموظفين نحو تحقيق أهداف بعيدة المدى بمستوى دون الطموح ، غير أن تطبيق الرؤية بشكل عملي على مستوى الفرق المختلفة يحتاج إلى مزيد من التنسيق والمتابعة لضمان تحويل الرؤية إلى نتائج ملموسة.
7. كان مستوى دور المتصل مرتفع قليلاً على مستوى المستشفيات عينة البحث ، مما يعكس أن القادة يحافظون على قنوات تواصل مستمرة مع الموظفين. لكن النتائج تشير إلى الحاجة لتحسين جودة التواصل بين القادة والموظفين لتحقيق أفضل مستوى من الإفادة في تبادل المعلومات بشكل أسرع وأكثر شفافية، وتعزيز فهم الأهداف التنظيمية ودعم اتخاذ القرار الجماعي .
8. تشير النتائج أن مستوى الانسجام في مكان العمل جاء معتدلاً على مستوى المستشفيات عينة البحث ، مما يعكس شعور الموظفين بدرجة متوسطة من التعاون والتوافق مع الذات والزملاء، والالتزام بالقواعد التنظيمية، والتفاعل الإيجابي مع المسؤولين وفريق العمل، كما يشمل الانسجام التنسيق بين الأقسام المختلفة والتعاون مع المنظمات الداخلية والخارجية، ويشير هذا المستوى إلى وجود بيئة عمل متوازنة إلى حد ما، يسعى من خلالها الموظفين الحفاظ على انسجامهم مع جميع مكوناتها من أجل دعم ادوارهم وجهودهم في تقديم أفضل مستوى من الخدمات الصحية للمراجعين والمرضى على حد سواء.
9. أظهرت النتائج أن مستوى الانسجام مع الذات كان معتدلاً على مستوى المستشفيات عينة البحث، مما يشير إلى أن الموظفين يمتلكون إدراكاً جيداً لقدراتهم وكفاءاتهم الشخصية، ويعكس رضاهم الجزئي عن أدائهم الوظيفي. كما يعكس هذا المستوى دور البيئة التنظيمية في دعم التطوير الذاتي وتعزيز الثقة بالنفس، لكنه قد يشير إلى وجود مجال لتحسين الدعم المقدم للموظفين لتعزيز شعورهم بالكفاءة والقدرة على الإنجاز.
10. بلغ مستوى الانسجام مع العاملين مدىً متوسطاً على مستوى المستشفيات عينة البحث ، مما يعكس تعاوناً نسبياً بين الموظفين، وتبادلاً جيداً للمعلومات والخبرات، لكنه قد يشير أيضاً إلى وجود بعض الاحتكاكات البسيطة أو

قصور في التنسيق بين فرق العمل ، وهنا يبرز دور القيادة في تعزيز العلاقات المهنية الإيجابية وتقوية الروابط بين زملاء العمل من جهة ومع القيادة من جهة أخرى.

11. أظهر الانسجام مع النظام مستوى معتدلاً على مستوى المستشفيات عينة البحث ، مما يعكس التزام الموظفين بالسياسات والإجراءات التنظيمية بدرجة متوسطة، مع وجود فرصة لتعزيز فهم القواعد واللوائح بشكل أفضل، ويشير هذا إلى أن الدعم القيادي في توضيح القوانين وإجراءات العمل يمكن أن يرفع من مستوى الانسجام مع النظام ويحد من أي لبس أو تداخل وظيفي.

12. كان مستوى الانسجام مع المسؤول المباشر معتدلاً على مستوى المستشفيات عينة البحث ، مما يدل على وجود تواصل جيد بين الموظفين والمشرفين، لكنه ليس مثاليًا بعد، إذ يعكس هذا أهمية تقديم المشرفين للإرشاد المستمر والملاحظات البناءة لتعزيز بيئة عمل منسجمة، وتحفيز الموظفين على المشاركة الفاعلة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

13. أظهرت النتائج أن مستوى الانسجام مع الأقسام كان معتدلاً على مستوى المستشفيات عينة البحث ، إذ يعكس هذا قدرة الموظفين على التعاون والتنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية بدرجة معقولة، لكنه يشير أيضاً إلى وجود فجوة تحتاج تعزيز التكامل بين الأقسام، ويبرز هذا الدور القيادي في تشجيع التواصل بين الوحدات وتحقيق توزيع أفضل للمهام، بما يسهم في تحسين فاعلية العمل الجماعي والانسائية داخل المؤسسة الصحية.

14. أظهرت النتائج أن مستوى الانسجام مع القائد الأعلى كان معتدلاً على مستوى المستشفيات عينة البحث ، مما يشير إلى وجود علاقة نسبية بين الموظفين والإدارة العليا، هذه العلاقة التي تنشأ من خلال التواصل والمشاركة المحدودة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى أن هذا الانسجام يعكس دور القيادة العليا في توفير التوجيه والدعم، لكنه أيضاً يدل على ضرورة تعزيز الثقة والتقدير بين الإدارة العليا والعاملين لتحسين الالتزام المؤسسي والانسائية التنظيمية .

15. أظهرت النتائج أن مستوى الانسجام مع فريق العمل كان معتدلاً على مستوى المستشفيات عينة البحث ، مما يدل على وجود تعاون مقبول بين أعضاء الفريق، وتكامل بسيط في تحقيق الأهداف المشتركة بين أعضاء الفرق، اضع الى ذلك ان مستوى التنسيق بين الأعضاء كان دون مستوى الطموح ، الا ان ذلك لا يمنع من وضوح أهمية تعزيز التواصل وتوزيع المسؤوليات بشكل يضمن تفاعل جميع أعضاء الفريق بشكل متساوٍ ويزيد من فعالية اداء المستشفيات .

16. أظهرت النتائج أن مستوى الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية جاء معتدلاً على مستوى المستشفيات عينة البحث ، ما يعكس قدرة الموظفين على التعاون والتواصل مع الجهات والهيئات الأخرى ضمن بيئة العمل، سواء كانت داخلية مرتبطة بأقسام ومشاريع مختلفة، أو خارجية تتعلق بالمنظمات والهيئات المرتبطة بالعمل الصحي، ويشير هذا المستوى المعتدل إلى أن هناك تفاعلاً وتنسيقاً قائماً، لكنه ليس في أفضل حالاته، الا ان ذلك لا يقلل من أهمية وجود سياسات وإجراءات واضحة ودعم قيادي يعزز التواصل والتعاون مع هذه المنظمات، بما يحقق الأهداف المشتركة ويعزز الانسجام العام في بيئة العمل.

2.6 التوصيات:

1. ينبغي على المستشفيات عينة البحث تبني سلوكيات القيادة المستنيرة بشكل منهجي وتشجيع القادة فيها على تبني أدوارها الميدانية ، بحيث تصبح جميع السياسات والقرارات الإدارية متسقة مع المبادئ الأخلاقية والسلوكية للقيادة، بما يسهم في تحقيق انسجام منظمي مستدام ويزيد من التفاعل الإيجابي بين جميع مستويات العاملين.
2. يوصي البحث بتكثيف الجهود لتعزيز دور القدوة في سلوكيات القيادة داخل المنظمة، نظراً لأهمية هذا البعد في التأثير على الانسجام العام للموظفين، ويشمل ذلك الآليات الآتية :
 - تطوير برامج تدريبية للقادة تركز على الالتزام بالقيم الأخلاقية والمهنية.
 - التقيد بسلوكيات العمل الإيجابية القابلة للاقتداء والتحلي بسلوكيات الأمانة والإخلاص والتفاني بالعمل.
 - إنشاء آليات لمتابعة وتقييم الأداء السلوكي للقادة بشكل دوري.
3. ينبغي التركيز على تمكين القادة من المساهمة الفعالة في تطوير مهارات الموظفين وقدراتهم، وذلك من خلال وضع استراتيجيات لتوفير فرص تعليمية مستمرة، مثل ورش العمل المهنية والدورات التدريبية المتخصصة، مع متابعة تطبيق التعلم في بيئة العمل لضمان تحقيق التقدم الفردي والجماعي.
4. ضرورة دعم ممارسات القيادة الخادمة عبر تشجيع القادة على تقديم الدعم الفعلي والمستمر للعاملين، مع التركيز على الاستماع لمشاكل الموظفين وتلبية احتياجاتهم المهنية والشخصية، إذ أظهرت النتائج أن هذا البعد يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الانسجام مع المسؤول المباشر والزملاء .

5. ينبغي تعزيز قدرة القادة على صياغة رؤية استراتيجية واضحة وموحدة، مع العمل على نقل هذه الرؤية لجميع العاملين بطريقة شفافة تشجع المشاركة والتفاعل، مما يسهم في تعزيز الانسجام في العمل وزيادة التماسك بين الأقسام المختلفة، ويقال من الإرباك والتشتت التنظيمي.
6. يوصي البحث بتطوير مهارات القادة في إدارة التغيير وإلهام الموظفين لتبني التحديثات والتحسينات اللازمة في المجال الصحي، بما يعزز التكيف مع المتغيرات ويقوي الانسجام العام في المستشفى، مع توفير أدوات واستراتيجيات لإدارة المقاومة الداخلية وتشجيع ثقافة الابتكار والتحسين المستمر.
7. ضرورة التركيز على تحسين قدرات القادة في التواصل الفعال، ونقل المعلومات بشكل واضح، وحل المشكلات بطريقة تعاونية، إذ أظهرت النتائج أن الاتصال المستمر والمفتوح يعزز مستوى الانسجام مع المسؤول المباشر وفريق العمل بشكل ملحوظ.
8. ينبغي تصميم برامج وأنشطة ميدانية تهدف إلى تحسين التفاعل والتعاون بين الزملاء والانسجام في تقديم الخدمات للمرضى، بما في ذلك أنشطة بناء فرق العمل، والفعاليات المشتركة، وحل النزاعات بشكل منهجي، واهمية الاستجابة للاستفسارات والطلبات المتنوعة الواردة من المرضى والتكيف مع جميع الحالات الطارئة غير المتوقعة.
9. يوصي البحث بتطوير برامج تدريبية للمشرفين المباشرين لتعزيز مهارات القيادة الداعمة والتحفيزية، مع تشجيع تطبيق ممارسات تشجع التقدير والاحترام المهني، لما لهذا البعد من تأثير على الانسجام ومستوى رضا الموظفين.
10. ينبغي تصميم برامج تطوير القيادة بحيث تكون مبنية على نتائج القياس الفعلي للانسجام بين الموظفين، مع تحديد الأبعاد التي تحتاج إلى دعم إضافي، لضمان توجيه الموارد بشكل استراتيجي نحو تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء الجماعي.
11. ينبغي مراجعة السياسات والإجراءات التنظيمية لجعلها أكثر شفافية ومرونة، مع تعزيز نشر المعلومات بين العاملين حول القواعد واللوائح، بما يسهم في زيادة التوافق التنظيمي، وتقليل شعور الموظفين بالغموض أو التناقض في تطبيق السياسات.
12. التوصية لإدارة المستشفيات بزيادة فرص التواصل المباشر بين الإدارة العليا والعاملين، مثل الاجتماعات الدورية والجلسات الحوارية المفتوحة، لتقوية الثقة والولاء للعمل، وضمان وضوح التوجيهات الاستراتيجية والابتعاد عن التباعد الإداري بين المستويات.
13. ينبغي تصميم آليات عملية لتعزيز روح الفريق والتعاون بين أعضاء الفريق الواحد، مثل برامج التدريب التشاركي، وأنشطة التعلم الجماعي، وحوافز العمل الجماعي، نظراً لأهمية هذا البعد في رفع الانسجام وتحسين الأداء التنظيمي.
14. تشجيع إدارات المستشفيات عينة البحث على تقوية الشراكات والتعاون بين المستشفيات فيما بينها حول تقديم أفضل الخدمات الدوائية والعلاجية للمرضى وتحمل المسؤولية الاجتماعية سواء داخلية أو خارجية، عبر تنفيذ مشاريع مشتركة، وتبادل الخبرات، وتنسيق البرامج التطويرية، مما يعزز الانسجام في العمل ويسهم في بناء بيئة عمل منسجمة ومستقرة.
15. ضرورة التوجه إلى استخدام أدوات قياس دورية لمستويات الانسجام بين العاملين، لرصد نقاط القوة والضعف، واتخاذ القرارات الإدارية المستندة إلى بيانات دقيقة، بما يضمن التحسين المستمر ورفع كفاءة العمليات التنظيمية.
16. التوجه إلى حث الإدارة على تطبيق برامج شاملة تدمج بين تطوير السلوكيات المستنيرة التي يتبناها القادة وتعزيز الانسجام في بيئة العمل، بما يشمل تدريب القادة، تطوير السياسات والإجراءات الداخلية، تحسين العلاقات الداخلية وتشجيع فرق العمل، دعم ثقافة الابتكار والتعاون، لضمان بيئة عمل صحية ومستقرة تدعم أداء المنظمة طويل الأمد.

شكر وتقدير: يتقدم المؤلفان بالشكر والعرفان الى الملاكات الصحية العاملة في بعض المستشفيات الاهلية (النور الاهلي، الموسوي الاهلي، السعدي الاهلي، دار الشفاء الاهلي، المواساة الاهلي) في محافظة البصرة الفحاء والذين ساهموا في تسهيل مهمة توزيع استمارة الاستبيان.

التمويل: لم تتلق هذه الدراسة أي دعم أو تمويل من أي جهة حكومية أو خاصة أو غير ربحية.

مساهمة المؤلفين: قامت الباحثة فاطمة عامر حمود بإعداد فكرة البحث، وصياغة الجانب النظري فيما ساهم أ.د. حسين حريجة الحسنوي بتحليل البيانات والتعاون في كتابة الاستنتاجات والتوصيات فضلاً عن إجراء التعديلات على البحث. استخدام الذكاء الاصطناعي والتقنيات المدعومة بالذكاء الاصطناعي: لم يعتمد الباحثان على أي أدوات أو تقنيات قائمة على الذكاء الاصطناعي في عملية كتابة هذا البحث، وتم إنجازه بالاعتماد على الجهد العلمي الذاتي.

تضارب المصالح: يقر الباحثان بعدم وجود أي تضارب مصالح يتعلّق بإعداد هذا البحث أو نشره.

نبذة عن المؤلفين

نبذة عن الباحثة الاولى: فاطمة عامر حمود، باحثة في مجال العلوم الإدارية، مهتمة بدراسات القيادة والقيم التنظيمية والسلوك التنظيمي

نبذة عن الباحث الثاني: أ.د. حسين حريجة الحسنوي, باحث في مجال العلوم الادارية , الحاصل على شهادة الدكتوراه في الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

المصادر References

1. الفتلاوي, ميثاق هاتف, الحكيم, ليث على يوسف, القاضي & نعيم سلامة. (2018). رأس المال الرمزي وانعكاسه في القيادة المستنيرة: دراسة حالة في مديرية تربية قضاء المسيب. *المجلة العربية للإدارة* 1(1), 38, 109-138.
2. احمد محمود هادي سعيد, نبيلة عبيد محمد جعفر السقاف, وعصام محسن ناصر قاسم. (2024). أثر سلوكيات القيادة المستنيرة في التنمية المستدامة: دراسة حالة للهيئة اليمنية للمواصفات والمقاييس وضبط الجودة - م/عدن. *Journal of Social Studies*, 30(5), 47-74.
3. العاني, آلاء عبدالواجد عبدالجبار, الهاشمي, شيماء محمد صالح, والحمادي, أحمد خالد خليل. (2025). القيادة المتناقضة ودورها في تحقيق الانسجام في مكان العمل دراسة استطلاعية للأفراد العاملين في رئاسة جامعة الموصل. *مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية*, 7(1), 1232-1212. <https://doi.org/10.37940/BEJAR.2025.7.2.60>
4. فريدون, درون, & عبدالله. (2019). دور سلوكيات القيادة المستنيرة في الإدارة الفعالة: تحليل لأزمات تنظيمية في عينة من العاملين في رئاسة جامعة السليمانية. *المجلة العلمية لجامعة جيهان السليمانية*, 3(1)
5. Akinbode, A. I., & Al Shuhumi, S. R. A. (2018). Change management process and leadership styles. *PEOPLE: International Journal of Social Sciences*, 4(2), 609-618.
6. Agabe, N. A. (2024). Workplace discipline and industrial harmony of construction companies in Yenagoa, Bayelsa State. *BW Academic Journal*, 24, 24-24
7. Al-Daamee, W. A. J., & Almowail, T. F. A. (2021). The role of visionary leadership in reducing the financial failure of banks: An exploratory study in a sample of Iraqi commercial banks. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(7), 3250-3263.
8. Al-Hadrawi, R., & Jabr, M. (2024). The role of paradoxical leadership behaviors in reducing strategic ambiguity: An analytical study of the opinions of a sample of workers at the Najaf Teaching Hospital. *Journal of Kufa Studies Center*, 1(72(B)), 355-378.
9. Ali, M., & Ebrahimi, M. (2020). The impact of enlightened leadership dimensions on workplace harmony. *International Journal of Organizational Studies*, 9(1), 35-45
10. Alkass, S. (2021). Enlightened leadership and its impact on organizational performance. *Journal of Business Research*, 17(2), 142-156.
11. Andacao, A. A. (2015). Visionary Leadership, Team Building Competence, and Conflict Resolution Skills of School Administrators: Structural Model on Organizational Efficiency. *IAMURE International Journal of Education*, 10(1).
12. Andacao, A. A. (2017). Enlightened leadership of school administrators and organizational Commitment of state college employees. *IAMURE*, 21.
13. Bell ,D. A. ,& Mo ,Y. (2014). Harmony in the world 2013: The ideal and the reality. *Social Indicators Research* ,118 ,797-818.
14. Bob-Manuel ,I. V. ,Georgewill ,I. A. ,& Tamunomiebi ,M. D. (2024). Self-awareness and Workplace Harmony of Printing Companies in Port Harcourt ,Nigeria.
15. Burton, T. T. (2012). The generations of improvement. *Industrial Engineer*, 44(8), 46-50.
16. Caldwell, C., & Anderson, V. (2019). Trust, trustworthiness, and stewardship: A transformative approach. Nova Science Publishers, Incorporated.

17. Chin ,T. (2014). Harmony as means to enhance affective commitment in a Chinese organization. *Cross Cultural Management* ,21(3) ,326-344.
18. Chuanlei ,L. ,& Guomin ,L. (2018). Research On Mental Health Status And The Relationship Between Spiritual Belief And Self-Harmony. *Social Values & Society (SVS)* ,1(1) ,5-10.
19. Cogswell, J. E., Marshall, C. J., & Smith, L. D. (2023). The Makings of a Servant Leader: The Role of Personality and Character in Effective Servant Leadership. In *The Palgrave Handbook of Servant Leadership* (pp. 43-68). Cham: Springer International Publishing.
20. Coughlin, D. (2005). *Inspired leadership: 52 weeks to becoming a better leader*. AMACOM.
21. Culbert, S. A., & Ullmen, J. B. (2001). *Don't Kill the Bosses!: Escaping the Hierarchy Trap*. Berrett-Koehler Publishers.
22. Dahron, D. (2019). The behavior of enlightened leadership and its role in the effective management of organizational crises. *An analytical study of the opinions of a sample of employees in the presidency of the University of Sulaimania, master's degree, College of Administration and Economics, University of Sulaymaniyah*.
23. Dewydar ,W. M. E. N. S. (2015). The optimum relationship between managers and employees. *International Journal of business and social Science* ,6(8) ,135-141.
24. Fattah, N. A. (2024). The role of enlightened leadership in change management organizational: An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the nineveh center electricity distribution directorate. *Muthanna Journal of Administrative and Economic Sciences*, 14(1).
25. Gabarro ,J. J. ,& Kotter ,J. P. (2008). *Managing your boss*. Harvard Business Review.
26. Gerwing, C. (2016). Meaning of change agents within organizational change. *Journal of Applied Leadership and Management*, 4, 21-40.
27. Girigiri ,B. W. ,& Badom ,P. M. (2021). Industrial harmony and work discontent: Employer and employee relations perspective. *International Journal of Research Publications* ,80(1) ,209-219.
28. Habeeb ,M. O. Y. ,& Kazeem ,A. O. (2018). Organization conflict and industrial harmony: A synthesis of literature. *Organization* ,10(11).
29. Houghton, J. D., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2016). Self-leadership and shared leadership in teams: Examining multilevel effects. *Journal of Managerial Psychology*, 31(4), 918–932. *Human Resource Management Review*, 12(2), 193–214.
30. Ionescu, V. C., & Bolcaş, C. (2019). Leadership and organizational development. *Revista de Management Comparat International*, 20(5), 557-564.
31. Jiménez-Estévez, P., Yáñez-Araque, B., Ruiz-Palomino, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2023). Personal growth or servant leader: What do hotel employees need most to be affectively well amidst the turbulent COVID-19 times?. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122410.
32. Kwan ,V. S. ,Bond ,M. H. ,& Singelis ,T. M. (1997). Pancultural explanations for life satisfaction: adding relationship harmony to self-esteem. *Journal of personality and social psychology* ,73(5) ,1038

33. Lambe, J. (2011). Pre-service education and attitudes towards inclusion: The role of the teacher educator within a permeated teaching model. *International Journal of Inclusive Education*, 15(9), 975-999.
34. Lantu, D. C. (2015). Leadership competencies for organizational harmony. *Journal of Management Development*, 34(5), 593–606
35. Li ,C. (2006). The Confucian ideal of harmony. *Philosophy East and West* ,583-603.
36. Liu, C., Li, G., Han, Y., & Wu, G. (2018). Research on mental health status and the relationship between spiritual belief and self-harmony. *Science Heritage Journal (GWS)*, 2(2), 16–20.
37. Lockwood, P., Jordan, C. H., & Kunda, Z. (2002). Motivation by positive or negative role models: regulatory focus determines who will best inspire us. *Journal of personality and social psychology*, 83(4), 854.
38. Mahdi, D. R., & Mohammed, A. J. (2024). The effect of enlightened leadership practices on organizational sustainability: An Analytical research in the colleges of the University of Baghdad. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(142), 234-249.
39. Manuel, P. J. E., Mempin, J. R., & Alde, M. A. C. (2024). Unveiling the Strategic Planning of Teachers, Performance Task Outcome and Learning Style of Students. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(1), 565-581.
40. Mensah, E. A. (2020). The disharmony in harmony: Experiences of female leaders in higher education. In *INTED2020 Proceedings* (pp. 589–596).
41. Odunukwe ,I. E. ,Anah ,M. O. ,& Ezeh ,M. U. (2023). Workplace harmony and organizational productivity of selected deposit money banks in Anambra state. *Global Online Journal of Academic Research (GOJAR)* ,2(1).
42. Okpu ,T. ,& Kpakol ,A. G. (2015). Managing employee trust perceptions for sustained workplace harmony in the Nigerian banking industry. *International Journal of Managerial Studies and Research* ,3(5) ,65-73.
43. Onyeizugbe ,C. U. ,Aghara ,V. ,Olohi ,E. S. ,& Chidiogo ,A. P. (2018). Industrial harmony and employee performance in food and beverage firms in Anambra State of Nigeria. *International journal of managerial studies and research (IJMSR)* ,6(6) ,22-35.
44. Ozoekwe ,C. ,& Konya ,K. T. (2021). Leaders' Emotional Intelligence and Workplace Harmony in Manufacturing Companies in Port Harcourt ,Rivers State ,Nigeria. *Management Sciences*.
45. Ozoekwe ,C. ,& Konya ,K. T. (2021). Leaders' Emotional Intelligence and Workplace Harmony in Manufacturing Companies in Port Harcourt ,Rivers State ,Nigeria. *Management Sciences*.
46. Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 16(5), 655–687.
47. Rogainis ,J. (1991 ,September). Finding harmony in systems development and user services. In *Proceedings of the 19th annual ACM SIGUCCS conference on User services* (pp. 325-331).
48. Santín ,D. ,& Tejada ,J. (2025). Is it worth it? Using DEA to analyze the efficiency gains and costs of merging university departments: a case study of the Complutense University of Madrid. *International Transactions in Operational Research* ,32(5) ,2593-2619.

49. Sealy, R., & Singh, V. (2010). The importance of role models and demographic context for senior women's work identity development. *International Journal of Management Reviews*, 12(3), 284–300.
50. Strang, S. E. (2006). Big Five personality and leadership developmental levels as predictors of leader performance (Master's thesis). University of Georgia.
51. Tambari, J. C. (2020). Organizational trust and workplace harmony: Evidence from White Diamond Salt Limited and National Salt Company of Nigeria, Port Harcourt. *The Strategic Journal of Business and Change Management*.
52. Utomo, W. A., Udin, U. D. I. N., & Haryono, S. (2022). Visionary leadership and employee quality in the public service sector. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 12(2), 31-37.
53. Welbeck, B. A., & Thelma, C. C. (2025). The Impact of Employee Relations and Workplace Harmony on Productivity: A Case Study of the Government Hospitals Pharmacists' Association, Ghana. *Advances in Research*, 26(5), 385-398.
54. Xu, F., Xu, B., Anderson, V., & Caldwell, C. (2019). Humility as enlightened leadership: A Chinese perspective. *Journal of Management Development*, 38(3), 158-174.
55. Zwain, A. A. A. (2022). Emerging leaders development and its effect on psychological empowerment. *Journal of the Islamic University College*, 66, 755–783.

ملحق: استمارة الاستبيان

اولاً: القيادة المستنيرة

ت	مسؤولي المباشر في العمل :	فقرات
1. دور القدوة		
1	يشجع على العمل الجماعي.	
2	قراراته واضحة تتسجم مع اهدافنا.	
3	يمنع وجود الصراعات الداخلية من خلال الارشاد الاخلاقي والروحي.	
4	عطوف ويتقبل الآراء والافكار الجديدة دون تعصب.	
5	سلوكياته منضبطة وجذابة وملهمة للآخرين.	
6	يحقق نجاحات واضحة يمكن أن يقتدى بها.	
2. دور المطور		
7	يشارك دائماً في تطوير الذات ويشجع الآخرين على القيام بذلك.	
8	يسعى الى ايجاد التوافق والانسجام بين اعضاء فريق العمل لتحقيق الاهداف المشتركة.	
9	يدعم تطوير المهارات لتحسين اداء عمل الفريق.	
10	يعمل الى خلق بيئة تنظيمية منسجمة وهادئة.	
11	يستقطب الكفاءات من بيئة العمل الخارجية والمستشفيات الأخرى ودمجهم مع العاملين لتحقيق أقصى قدر من الأداء.	
12	يدعم تبني التطورات التكنولوجية في مجال العمل.	
3. دور الخادم		
13	يتعاطف مع الحالات الإنسانية.	
14	يسعى الى تقوية العلاقات الاجتماعية بين اعضاء فريق العمل.	
15	يقدم المساعدة داخل وخارج اوقات الدوام الرسمي.	
16	يسعى أن يكون اول من يبدأ العمل وابدأ الحلول للمشكلات.	
17	يسعى إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين.	
18	يهتم بمصلحة العاملين اكثر من الاهتمام بمصلحته الشخصية.	

4. دور وكيل التغيير	
19	يحدد الصعوبات والمعوقات من اجل الحد منها.
20	يسعى للتخلص من الروتين الممل والمعقد.
21	يشجع على مواجهة الصعوبات من خلال التكاتف والعمل الجماعي.
22	يشجع على تقديم المقترحات الجديدة والابداع والابتكار.
23	يمتلك القدرة علي ربط التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المستشفى.
24	يعمل على أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في أن واحد.
5. دور صاحب الرؤية	
25	يغرس الرغبة لأعضاء فريق العمل لخلق مستقبل افضل.
26	ينفذ الخطط المختلفة لتحقيق الرؤية والرسالة والتميز.
27	يلهم ويؤثر في العاملين من اجل تحقيق الافضل دائماً.
28	يعمل على ايجاد مناخ تنظيمي داعم من خلال افكاره المنطقية لتحقيق الرؤية الاستراتيجية.
29	يتمتع بالقدرة على رؤية المستقبل وتفسيره بطريقة مختلفة عن الآخرين.
30	يمتلك مهارة تحليل البيئة ومعرفة الامكانيات غير المستثمرة.
6- دور المتواصل	
31	يدعم العلاقات الشخصية بما يعزز عمليات اتصال فاعلة بين العاملين.
32	يسمع ويستجيب وفقاً للعلاقات غير الرسمية بعيداً عن المناصب.
33	يمتلك القدرة على الاقناع من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر.
34	يسعى للحد من خلافات وسوء الفهم في الوقت المناسب.
35	يحرص على استخدام الإدارة الديمقراطية للحفاظ على المناخ الصحي داخل العمل.
36	يسهم في ايصال وتمرير رسائل العاملين الى زملائهم بكل دقة ووضوح وشفافية داخل المستشفى.

ثانياً: الانسجام في مكان العمل

ت	الفقرات
1. الانسجام الشخصي	
37	أحافظ على الانضباط الذاتي.
38	أعزز بيئة العمل بما يحقق الانفتاح والصدق مع الآخرين.
39	اسعى الى تعزيز التطوير الذاتي مع مراعاة التنسيق بين الذات والخبرة.
40	أنجز المهام الموكلة لي وفقاً للمعايير المعتمدة.
2. الانسجام مع العاملين	
41	احافظ على علاقات جيدة مع زملاء العمل داخل وخارج نطاق المستشفى.
42	اساعد زملائي في تجاوز الصعوبات.
43	اعمل على ايجاد مناخات عمل ودية.
3. الانسجام مع النظام	
44	اتنافس مع زملائي في العمل بصورة عادلة.
45	نستمتع بوجود نظام عادل للأجور.
46	نتفاعل مع اجراءات وتعليمات الادارة.
47	يتوفر لدينا تأميناً صحياً جيداً.
4. الانسجام مع المسؤول المباشر	
48	يعتمد مسؤولي المباشر في التقييم على الاداء وليس العلاقات.
49	يوزع مسؤولي المباشر المكافآت بعدالة.
50	يهتم مسؤولي المباشر بحياة العاملين خارج العمل.
51	يعترف مسؤولي المباشر بإسهامات جميع العاملين في تطوير اساليب العمل
5. الانسجام مع الأقسام	
52	تنتشر لدينا ثقافة التعاون بين الأقسام.

53	تشجع الادارة تبادل الوظائف بين الأقسام.
54	تُعقد لدينا اجتماعات دورية بين الأقسام.
55	توزع الادارة الموارد بالتساوي بين الأقسام.
6. الانسجام مع القائد الأعلى	
56	لا يهين المدير الاعلى الموظفين.
57	يفهم المدير الاعلى حدود قدرات الموظفين.
58	يستمع المدير الاعلى لآراء العاملين المختلفة .
7. الانسجام مع فريق العمل	
59	يتمتع فريق العمل بالاستقلالية.
60	يتمتع الفريق بروح التعاون.
61	يضع الفريق مصلحة المجموعة أولاً.
62	لا يمارس الفريق سياسات عمل فردية.
8. الانسجام مع المنظمات الداخلية والخارجية	
63	تتنافس مستشفانا مع المنافسين في تقديم خدماتها وفق مدونة السلوك الاخلاقي.
64	تتشارك مستشفانا مع المستشفيات الاخرى بمعلومات دقيقة وفي الوقت المناسب.
65	تضمن مستشفانا الشفافية في جميع تعاملاتها.
66	تعامل مستشفانا المرضى بصدق واحترام.