



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال/الدراسات العليا

## سلوكيات القيادة الواعية وتأثيرها في تعزيز الازدهار في العمل

دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كربلاء  
والمعهد التقني/ كربلاء

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة كربلاء وهي جزء  
من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال

تقدمت بها الطالبة

ملاك ثويني رديني البدري

بإشراف

الأستاذ المساعد الدكتور

محمد تركي عبد العباس

٢٠٢٤م

٥١٤٤٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

( فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ).

(صدق الله العلي العظيم)

سورة آل عمران آية : ١٥٩

### أقرار المشرف

أشهد ان اعداد هذه الرسالة الموسومة ب (سلوكيات القيادة الواعية وتأثيرها في تعزيز الازدهار في العمل) التي تقدمت بها طالبة الماجستير (ملاك ثويني رديني) وقد جرت تحت اشرافي في جامعة كربلاء / كلية الادارة والاقتصاد وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم ادارة الاعمال.



المشرف

أ.م. د محمد تركي عبد العباس

2024 / /

توصية رئيس قسم ادارة الاعمال

بناءً على توصية الدكتور المشرف أرشح هذه الرسالة للمناقشة.



الأستاذ الدكتور

أ.د محمود فهد عبد علي

رئيس قسم ادارة الاعمال

2024 / /

اقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على ترشيح السيد المشرف والسيد رئيس القسم، وكذلك التوصية العلمية للمقومين العلمي واللغوي لرسالة الماجستير - قسم ادارة الاعمال للطالبة / ملاك ثويني رديني) الموسومة بـ (سلوكيات القيادة الواعية وتأثيرها في تعزيز الازدهار في العمل) واستنادا للصلاحيات المخولة لنا أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

الاستاذ الدكتور  
علي أحمد فارس  
رئيس لجنة الدراسات العليا  
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2024 / /

مصادقة مجلس الكلية  
صادق مجلس كلية الادارة والاقتصاد - جامعة كربلاء على توصية لجنة المناقشة

د. أ.م.د.  
هاشم جبار الحسيني  
عميد كلية الادارة والاقتصاد

2024 / /

### أقرار لجنة المناقشة

نحن أعضاء لجنة المناقشة نشهد بأننا قد اطلعنا على الرسالة الموسومة (سلوكيات القيادة الواعية وتأثيرها في تعزيز الازدهار في العمل) والمقدمة من قبل الطالبة (ملاك ثويني رديني) وقد ناقشنا الطالبة في محتويات الرسالة ووجدنا بأنها جديرة بالقبول لنيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال بتقدير )

(

أ. د علي احمد فارس  
جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد  
(رئيساً)

أ. م. د سامية هادي عجيل  
جامعة الكوفة كلية الادارة والاقتصاد  
(عضواً)

أ. م. د يزن سالم محمد  
جامعة كربلاء - كلية الادارة والاقتصاد  
(عضواً)

أ. م. د محمد تركي عبد العباس  
جامعة كربلاء كلية الادارة والاقتصاد  
(عضواً ومشرفاً)

## الإهداء

الى من كان اسمه وسيرته سبباً في رفعة رأسي.... أبي اطل الله تعالى  
في عمره وأعطاه المزيد من الصحة والعافية.

الى الفائضة في محبتها لي التي لا يصل أحد لمكانتها في قلبي .... أمي  
إليكِ ثمرة كل نجاح.

الى من أمدني بالحب والحنان والعطاء الى سندي وعزوتي .... أخوتي.  
الى خليات الروح وربما الروح بحد ذاتها .... أخواتي دمنا لبعض.

الى من تمنى لي الخير من أقارب وأصدقاء ... إلى كل من أحبني في  
هذه الحياة.

**الباحث**

## الشكر والعرفان

الحمد لله على عظيم لطفه وسعة رحمته وكرم عطائه، (رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) النمل (١٩) ، وصلى الله على سيد الخلق الحبيب محمد وعلى آل بيته الطاهرين.

اتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من اسهم في انجاح مسيرتي العلمية وخاصة المشرف على الرسالة (الدكتور محمد تركي عبد العباس) على توجيهاته ومقترحاته التي كان لها الأثر الكبير في اتمام هذه الدراسة اسأل الله تعالى أن يوفقه لكل خير.

و اتقدم بجزيل الشكر الى رئيس قسم إدارة الاعمال الاستاذ الدكتور محمود فهد الدليمي) وجميع الأساتذة في السنة التحضيرية وأخص بالذكر الانسان الرائع ( الأستاذ الدكتور ميثاق هاتف الفتلاوي) لي الشرف بأنني كنت أحد طلبته، و(الأستاذ الدكتور حسين حريجة الحساوي) على دعمه وتشجيعه ونصائحه وعطائه الوافر.

وأود أن اشكر رئيس وأعضاء لجنة المناقشة لقراءتهم رسالتي وقبول مناقشتها كما اتقدم بجزيل الشكر للسادة المحكمين على ملاحظاتهم القيمة التي كان لها دور كبير في تطوير الدراسة والشكر موصول للسادة الأفاضل المقوم العلمي والمقوم اللغوي على جهودهم المبدولة.

وأصدق آيات الشكر والاعتزاز لمعاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا (الأستاذ الدكتور علي أحمد فارس) لمساندته لجميع طلبة الدراسات العليا ولي انا شخصيا.

وكل الشكر والود لزملاء الدراسة يسرني إنني كنت بينهم ولا زلت أسأل الله تعالى أن يحفظهم ويوفقهم جميعا، وكثير الشكر للأخ العزيز ( الأستاذ حسين جعفر الماجدي) على وقفته المشرفة مع كل طلاب الدفعة.

كما اتقدم بشكري وأمتناني الوافي لكل أعزائي في جامعة كربلاء والمعهد التقني كربلاء وتحديدا زملائي في شعبة الدراسات والتخطيط على تعاونهم ومساندتهم ، ويطيب لي أن اشكر الأخ الخلوq (الأستاذ حسين صبيح الكعبي).

**الباحث**

## المستخلص

تهدف الدراسة بشكل اساسي الى قياس واختبار علاقة الارتباط والتأثير لسلوكيات القيادة الواعية بأبعادها الفرعية في الازدهار في العمل بأبعاده على مستوى عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كربلاء والمعهد التقني / كربلاء و تم اختيار مجتمع الدراسة وعينتها اعتمادا على المتغيرات المقاسة اذ جرى قياس سلوكيات القيادة الواعية كمتغير مستقل من خلال ستة ابعاد وهي( الوعي الجسدي و الوعي العاطفي و الوعي الروحي و الوعي الاجتماعي و الوعي العقلي و الوعي الذاتي) وتم قياس الازدهار في العمل كمتغير تابع في ضوء بعدين هما (التعلم والحيوية) وتحددت مشكلة الدراسة بضعف ادراك أهمية تحقيق الازدهار في العمل في ضوء تطوير سلوكيات القيادة الواعية في المنظمات عينة الدراسة وفي ضوء ذلك تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تعكس مدى توافر متغيرات الدراسة في بيئة التطبيق.

وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتفسيرها واستخدمت استمارة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات و تم استخدام مجموعة من الاساليب والبرامج الإحصائية لتحقيق اهداف الدراسة والوصول الى النتائج المطلوبة ومن اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة وجود تأثير طردي ذو دلالة معنوية لمتغير سلوكيات القيادة الواعية في متغير الازدهار في العمل وكذلك بين ابعاد كل منهما واوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان أبرزها على جامعة كربلاء والمعهد التقني/ كربلاء تعزيز الاهتمام بأبعاد سلوكيات القيادة الواعية كونها تتيح لهم الفرصة للتمتع بمهارات عالية بالإضافة الى القدرة على التحليل والتفكير المستقبلي واتخاذ القرارات الفعالة في المواقف الصعبة وتحقيق النجاح والازدهار في ظل بيئة ديناميكية معقدة.

**الكلمات الدالة:** سلوكيات القيادة الواعية، الازدهار في العمل، جامعة كربلاء والمعهد التقني / كربلاء.

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	ت
أ	الآية الكريمة	1
ب	الاهداء	2
ج	شكر و عرفان	3
د	المستخلص	4
هـ-و-ز	قائمة المحتويات	5
ح-ط	قائمة الجداول	6
ي	قائمة الأشكال	7
ك	قائمة الملاحق	8
1-2	المقدمة	9
3-28	الفصل الأول منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة	10
4-17	المبحث الأول: منهجية الدراسة	11
4	مشكلة الدراسة	12
5	أهداف الدراسة	13
5-6	أهمية الدراسة	14
6-8	متغيرات الدراسة ومقاييسها المعتمدة والتعريفات الإجرائية	15
8-9	المخطط الفرضي للدراسة	16
9-10	فرضيات الدراسة	17
10-14	وصف مجتمع الدراسة وعينتها	18
15	حدود الدراسة	19

١٦-١٥	أدوات الدراسة	20
١٧-١٦	الأساليب الإحصائية المستعملة	٢١
٢٨-١٨	المبحث الثاني: بعض الدراسات السابقة	٢٢
٢٢-١٨	بعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) الخاصة بمتغير القيادة الواعية	٢٣
٢٦-٢٢	بعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) الخاصة بمتغير الازدهار في العمل	٢٤
٢٧-٢٦	مناقشة الدراسات السابقة	٢٥
٢٧	أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة	26
٢٨	مميزات الدراسة الحالية	27
٥٤-٢٩	الفصل الثاني: تطير مفاهيمي لمتغيرات الدراسة	28
٥٤-٣٠	المبحث الأول: سلوكيات القيادة الواعية	29
٣١-٣٠	أولاً: النشأة التاريخية للقيادة الواعية	30
٣٢-٣١	ثانياً: النظريات الداعمة للقيادة الواعية	31
٣٣-٣٢	ثالثاً: القيادة لغة واصطلاحاً	32
٣٥-٣٣	رابعاً: الوعي لغة واصطلاحاً	33
٣٨-٣٥	خامساً: مفهوم القيادة الواعية	34
٤٠-٣٨	ساساً: أهمية السلوكيات الواعية لدى القادة	35
٤٢-٤٠	سابعاً: خصائص القائد الواعي	36
٤٤-٤٢	ثامناً: عناصر القيادة الواعية	37
٤٥-٤٤	تاسعاً: مستويات الوعي القيادي	38
٤٧-٤٥	عاشراً: الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الواعية	39
٤٧	أحد عشر: معوقات القيادة الواعية	٤٠

٤٨-٤٧	اثنا عشر: كيفية تنمية القيادة الواعية	٤١
٥٤-٤٨	ثلاثة عشر: ابعاد القيادة الواعية	42
٧٧-٥٥	المبحث الثاني: الازدهار في العمل	٤٣
٦٠-٥٦	أولاً: مفهوم الازدهار في العمل	٤٤
٦٢-٦٠	ثانياً: أهمية الازدهار في العمل	٤٥
٦٥-٦٢	ثالثاً: النظريات التي تناولت مفهوم الازدهار في العمل	٤٦
٦٧-٦٥	رابعا: نموذج الازدهار في العمل	٤٧
٦٨-٦٧	خامسا: عناصر الازدهار في العمل	٤٨
٧٢-٦٨	سادسا: مسببات ونتائج الازدهار في العمل	٤٩
٧٧-٧٢	سابعاً: ابعاد الازدهار في العمل	٥٠
٨٣-٧٨	المبحث الثالث: الربط الفكري بين متغيرات الدراسة	٥١
٧٩-٧٨	أولاً: الربط بين سلوكيات القيادة الواعية والازدهار في العمل	٥٢
٨٢-٧٩	ثانياً: الربط بين ابعاد سلوكيات القيادة الواعية وابعاد الازدهار في العمل	٥٣
١٢٦-٨٤	الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة	٥٤
٩٩-٨٥	المبحث الأول: اختبارات تطوير وفحص أداة القياس	٥٥
١١٠-١٠٠	المبحث الثاني: وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها	٥٦
١٢٦-١١١	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها	٥٧
١٣٤-١٢٧	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية	٥٨
١٣٠-١٢٨	المبحث الأول: الاستنتاجات	٥٩
١٣٤-١٣١	المبحث الثاني: التوصيات والمقترحات المستقبلية	٦٠
١٤٧-١٣٥	قائمة المصادر	٦١

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٧	متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة	1
١٢	الاقسام العلمية عينة الدراسة لجامعة كربلاء والمعهد التقني / كربلاء	2
13	الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة	3
١٨	بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغير القيادة الواعية	4
٢٢	بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغير الازدهار في العمل	5
٣٦	مجموعة من آراء العلماء و الباحثين حول مفهوم القيادة الواعية	6
٤٤	مستويات الوعي القيادي	7
٤٥	الاختلافات الرئيسية بين القيادة الواعية والقيادة التقليدية	8
٤٨	ابعاد القيادة الواعية حسب الأدبيات البحثية	9
٥٩	آراء مجموعة من الكتاب والباحثين عن مفهوم الازدهار في العمل	10
٨٥	توصيف أداة القياس وترميزها	11
٨٦	نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات أداة القياس	12
٨٧	اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة	13
٨٨	قيمة إحصائية (KMO) واختبار (Bartlett's) لمقياس القيادة الواعية	١٤
٨٩	التباين الكلي المفسر للقيادة الواعية	١٥
٨٩	نسب التشبع لفقرات القيادة الواعية	١٦
٩٠	قيمة احصائية (KMO) واختبار (Bartlett's) لمقياس الازدهار في العمل	١٧
٩٠	التباين الكلي المفسر للازدهار في العمل	١٨
٩١	نسب التشبع لفقرات الازدهار في العمل	١٩
٩٢	معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي	٢٠
٩٤	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الواعية	٢١
٩٦	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الازدهار في العمل	٢٢

٩٧	قيم اختبار كرو نباخ الفا لمقاييس الدراسة	٢٣
٩٨	قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغيراته وابعاده	٢٤
١٠٠	تفسير قيم الوسط الحسابي	٢٥
١٠١	المقاييس الوصفية لبعده الوعي الجسدي	٢٦
١٠٢	المقاييس الوصفية لبعده الوعي العاطفي	٢٧
١٠٣	المقاييس الوصفية لبعده الوعي العقلي (المعرفي)	٢٨
١٠٤	المقاييس الوصفية لبعده الوعي الروحي	٢٩
١٠٥	المقاييس الوصفية لبعده الوعي الاجتماعي	٣٠
١٠٦	المقاييس الوصفية لبعده الوعي الذاتي	٣١
١٠٧	المقاييس الوصفية لمتغير القيادة الواعية	٣٢
١٠٨	المقاييس الوصفية لبعده الحيوية	٣٣
١٠٨	المقاييس الوصفية لبعده التعلم	٣٤
١١٠	المقاييس الوصفية لمتغير الازدهار في العمل	٣٥
١١٢	تفسير قيمة علاقة الارتباط	٣٦
١١٣	علاقات الارتباط بين القيادة الواعية بأبعادها والازدهار في العمل	٣٧
١١٧	معلومات اختبار تأثير القيادة الواعية في الازدهار في العمل	٣٨
١١٩	معلومات اختبار تأثير الوعي الجسدي في الازدهار في العمل	٣٩
١٢٠	معلومات اختبار تأثير الوعي العاطفي في الازدهار في العمل	٤٠
١٢١	معلومات اختبار تأثير الوعي العقلي في الازدهار في العمل	٤١
١٢٣	معلومات اختبار تأثير الوعي الروحي في الازدهار في العمل	٤٢
١٢٤	معلومات اختبار تأثير الوعي الاجتماعي في الازدهار في العمل	٤٣
١٢٦	معلومات اختبار تأثير الوعي الذاتي في الازدهار في العمل	٤٤

## فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	المخطط الفرضي للدراسة	1
43	عناصر القيادة الواعية	2
50	أبعاد القيادة الواعية	3
64	عناصر الازدهار (نموذج بيرما)	4
66	النموذج الاجتماعي للازدهار في العمل	5
70	اسباب ونتائج الازدهار في العمل	6
74	ابعاد الازدهار في العمل	7
88	منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	8
93	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الواعية قبل التعديل	9
94	التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الواعية بعد التعديل	10
96	التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الازدهار في العمل	11
107	التمثيل البياني لمستوى إبعاد القيادة الواعية	12
110	الشكل البياني لمستوى ابعاد الازدهار في العمل	13
117	تأثير القيادة الواعية في الازدهار في العمل	14
118	تأثير الوعي الجسدي في الازدهار في العمل	15
120	تأثير الوعي العاطفي في الازدهار في العمل	16
121	تأثير الوعي العقلي في الازدهار في العمل	17
123	تأثير الوعي الروحي في الازدهار في العمل	18
124	تأثير الوعي الاجتماعي في الازدهار في العمل	19
126	تأثير الوعي الذاتي في الازدهار في العمل	20

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	قائمة بأسماء السادة المحكمين
2	استمارة الاستبانة للمحكمين
3	استمارة الاستبانة النهائية
4	جدول المقابلات التي أجراها الباحث
٥	كتاب تسهيل مهمة

## المقدمة

تسعى المنظمات في ظل الظروف المعقدة والتحديات العالمية التي تواجهها الى استثمار مواردها البشرية المحدودة ومصادرهما من رأس المال والمواد الخام لتطوير منظماتها وتحقيق اهدافها وازدهارها ويتجلى ذلك في التأثير الايجابي الذي يحدثه الازدهار في العمل على كل من المنظمة والعاملين اذ انه يعد عاملا أساسيا في تعزيز الإنتاجية وتحقيق النمو و النجاح المستدام ويلعب دورا حاسما ومحفزا لتحسين الاداء والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ويسهم في توفير مناخ عمل ايجابي والذي بدوره ينعكس على إبداع العاملين وولائهم للمنظمة.

واستنادا الى ذلك ظهر مفهوم جديد في مجال الاعمال وهو مفهوم القيادة الواعية الذي يتميز بإمكانات مناسبة للقيادة الذكية والناجحة اذ تعد سلوكيات القيادة الواعية ضرورية لمستقبل المنظمات التي تسعى لاستثمار المهارات الفكرية ومعالجة العوامل الذهنية والعاطفية للنفس والآخرين اذ أن ذلك يسهم في فهم التحديات والصعوبات التي تواجهها في بيئة العمل.

ويأتي دور وأهمية القيادة الواعية في قدرتها على انشاء ثقافات مزدهرة وبناء منظمات صحية تحافظ على أداء العاملين وتحقق رفاهيتهم فالمنظمات التي تضع الوعي في قلب التغيير لا شك بانها ستحقق نتائج إيجابية على كافة المستويات كون القيادة الواعية لا تسعى جاهدة الى تحقيق الربح والمكاسب فحسب بل تسعى أيضا الى تحقيق المصلحة العامة وترك بصمة إيجابية واسعة في المنظمة .

وفي هذا السياق تتناغم سلوكيات القيادة الواعية مع الازدهار في العمل لتحقق تأثيرات إيجابية على مستوى العاملين بشكل خاص وعلى مستوى المنظمة بشكل عام، ويظهر ذلك في احداث الازدهار الفردي والازدهار الجماعي وتطور الاداء وتشجيع الابداع وتعزيز الابتكار.

وتأتي فكرة الدراسة الحالية من الحاجة الضرورية للتفكير في سلوكيات القيادة الواعية وتأثيرها في تعزيز الازدهار في العمل تحديدا ضمن مجال إدارة الاعمال في البيئة العربية عموما والبيئة العراقية خاصة ونظرا لقلّة الدراسات التي تناولت هذا الجانب المهم تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على سلوكيات القيادة الواعية وكيفية توظيفها لتحقيق مستويات عالية من الازدهار في المنظمات الحديثة ، وتم اختيار رؤساء الاقسام العلمية لكليات جامعة كربلاء والمعهد التقني/ كربلاء كعينة للدراسة بهدف معرفة مدى اهتمام هذه العينة بسلوكيات القيادة الواعية وتأثيرها في تحقيق الازدهار في العمل وتم تقسيم الدراسة على اربعة فصول تضمن الفصل الاول منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة، في حين تناول الفصل الثاني تأطير مفاهيمي لمتغيرات الدراسة وتضمن ايضا ثلاثة مباحث تطرق المبحث الاول الى سلوكيات القيادة الواعية اما المبحث الثاني تناول الازدهار في العمل وتناول المبحث الثالث الربط بين متغيرات الدراسة، وركز

الفصل الثالث من الدراسة على الجانب العملي (الميداني) والذي شمل ثلاثة مباحث المبحث الاول تضمن اختبار وتطوير مقاييس الدراسة و احتوى المبحث الثاني على وصف وتشخيص مقاييس الدراسة وتحليل نتائجها والمبحث الثالث تطرق لاختبار فرضيات الدراسة، وبالفصل الرابع الذي تناول الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية اختتمت الدراسة.

## الفصل الأول

### منهجية الدراسة وبعض الدراسات السابقة

#### تمهيد

يستعرض هذا الفصل في مبحثه الأول الإطار المنهجي والعلمي والاجرائى لاختبار مشكلة الدراسة وانموذجها وفرضياتها ، فضلا عن مناقشة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وذات الصلة بالمتغيرات (سلوكيات القيادة الواعية والازدهار في العمل) في مبحثه الثاني.





## الفصل الأول المبحث الأول منهجية الدراسة

### **توطئة:**

تشكل منهجية الدراسة في البحوث العلمية خطة عمل ترشد الباحث لتشخيص مشكلة الدراسة والإجابة عن الاشكاليات المعرفية والتطبيقية التي تطرح فيها من خلال الوصول لفهم الظاهرة المدروسة وإيجاد العلاقة بين متغيراتها، وعليه فإن المنهجية خطوة مهمة في تحقيق اهداف الدراسة. وتتضمن منهجية الدراسة الفقرات الآتية:

### **أولاً: مشكلة الدراسة**

تحتاج المنظمات الى العديد من المتغيرات التي تسهم في نجاح اعمالها ولعل من اهم هذه المتغيرات هو ما يرتبط بقدرات العاملين وامكانية تطوير هذه القدرات لتحقيق اقصى حالات النمو والازدهار في العمل ويمكن القول ان اغلب المنظمات اليوم تواجه تحديات كبيرة في تحقيق هذه الحالة المرضية فيها اما بسبب ضعف ادراك أهمية الازدهار في العمل او عدم توفر الادوات التي تسهم في تحقيق هذا الازدهار ومن هنا يمكن تحديد المشكلة الرئيسية في الدراسة بضعف ادراك أهمية تحقيق الازدهار في العمل من خلال تطوير سلوكيات القيادة الواعية في المنظمات عينة الدراسة وفي ضوء ذلك تم طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية لتوضيح المشكلة يمكن حصرها في الآتي:

- (١) ما مستوى توافر متغير سلوكيات القيادة الواعية بأبعدها في جامعة كربلاء والمعهد التقني كربلاء ؟
- (٢) ما مستوى توافر متغير الازدهار في العمل بأبعاده (التعلم، الحيوية) في جامعة كربلاء والمعهد التقني كربلاء ؟
- (٣) ما مستوى علاقة الارتباط بين سلوكيات القيادة الواعية والازدهار في العمل في جامعة كربلاء والمعهد التقني كربلاء ؟
- (٤) ما مستوى تأثير سلوكيات القيادة الواعية في تعزيز الازدهار في العمل في جامعة كربلاء والمعهد التقني كربلاء ؟

### ثانياً: أهداف الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تحددت اهداف الدراسة في النقاط الاتية:

١. قياس واختبار علاقة التأثير والارتباط بين سلوكيات القيادة الواعية والازدهار في العمل إحصائيًا لتحديد مدى تأثير كل منهما على الآخر في السياق الميداني.
٢. دراسة وتحليل واقع أبعاد سلوكيات القيادة الواعية والازدهار في العمل على مستوى جامعة كربلاء والمعهد التقني -كربلاء، وفحص كيفية اعتمادها وتطبيقها في هذا السياق من خلال:
  - أ- تقييم مدى فهم أفراد العينة لطبيعة وفاعلية الآليات السلوكية الميدانية للقيادة الواعية وكيفية تأثيرها في ازدهار العمل.
  - ب- تحليل تصورات أفراد العينة حول أبعاد الازدهار في العمل واختبار مدى تأثيرها وتطبيقها في بيئة الدراسة.
٣. بناء إطار معرفي لموضوعات الدراسة (سلوكيات القيادة الواعية ، الازدهار في العمل)، من خلال تتبع الأدبيات المتخصصة وتجزير المعرفة ذات الصلة، و يتضمن ذلك عرض تأصيل مفاهيمي يوضح الاتجاهات التفسيرية لهذه الموضوعات، ويصنف آراء المنظرين بناءً على مجال المعالجة ومستوى تفسيرهم و تحليلهم للمضامين والأبعاد.

### ثالثاً: أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة من ثلاث جوانب رئيسة توضح على النحو الآتي:

- ١- **محتوى متجدد:** تتميز الدراسة بانها تناولت متغيرات جديدة وتحديدًا المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الواعية) اذ لم يتم تناوله بشكل كافٍ في الادبيات العلمية العربية بشكل عام ،والادبيات العراقية بشكل خاص حسب اطلاع الباحث، هذا التجدد يعزز من قيمة الدراسة كمساهمة علمية تسهم في اثراء المعرفة وتحديد فهمنا للعلاقات بين هذه المتغيرات بالإضافة لكونها تفتح افقا جديدا للبحث هي أيضا توفر قاعدة علمية قوية للمنظمات التي تتبنى أفضل الممارسات والتكيف مع التطورات العلمية.
- ٢- **محتوى معرفي:** تتمثل أهمية المحتوى المعرفي في الدراسة من خلال النقاط الاتية:
  - أ- جذور متغيرات الدراسة: تعود جذور المتغيرات التي تناولتها الدراسة إلى مجالين مهمين في إدارة الأعمال، وهما السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، يشمل ذلك التفاعل والتكامل بين هذه المتغيرات، مما يضيف بعداً معرفياً عميقاً للدراسة.

ب- الانسجام والتوافق: قدمت الدراسة تفسيرات متسقة ومتناغمة للمتغيرات المدروسة، مما يعزز من مصداقيتها ويوفر قاعدة معرفية تدعم النماذج المفاهيمية القائمة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

**٣- محتوى ميداني:** تستمد أهمية هذا المحتوى من الواقع التطبيقي للدراسة كما يلي:

أ- **تطبيق المخطط الفرضي في مجال حيوي:** تتميز الدراسة بتطبيق مخططاتها الفرضي في مجال بالغ الأهمية على مستوى محافظة كربلاء المقدسة، إذ تم التركيز على جامعة كربلاء والمعهد التقني - كربلاء إذ يعزز هذا التطبيق من أهمية الدراسة لأنه يتيح تقييم تأثير المتغيرات في منظمات تعليمية تعد محورية في المجتمع.

ب- **أهمية المنظمات الأكاديمية:** تمثل جامعة كربلاء والمعهد التقني كربلاء قوة استراتيجية تؤثر بشكل كبير في المجتمع وفي حياة الأفراد. إذ تؤدي هذه المنظمات التعليمية دوراً أساسياً في تزويد المجتمع بخريجين ذوي مهارات ومواهب أكاديمية متميزة مهنيين للعمل في سوق العمل.

ت- **التطور المستمر:** تسهم الدراسة في تقديم رؤى حول كيفية تفاعل هذه المنظمات مع التطورات الحديثة في مختلف المجالات، مما يساهم في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري ويعزز من دورها كمصدر رئيسي للتطور المهني والفكري في المجتمع.

#### رابعاً: متغيرات الدراسة ومقاييسها المعتمدة والتعريفات الإجرائية

يوضح الجدول (١) متغيرات الدراسة بأبعادها الرئيسية و الفرعية والمقاييس المعتمدة، بالإضافة الى المصادر التي تم اعتمادها لقياس تلك المتغيرات وقد استند الباحث الى الاقتراحات والملاحظات المقدمة من قبل السادة المحكمين في تطوير المقاييس المستخدمة من اجل تشديدها اختصارها لتكون أكثر تعبيراً عن متغيرات الدراسة بما ينسجم مع الواقع الميداني للمنظمات عينة الدراسة.

الجدول (١) متغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية والمقاييس المعتمدة

المقياس	عدد الفقرات	المتغيرات		ت
		الفرعية	الرئيسية	
(Jones ,2012)	٤	الوعي الجسدي	القيادة الواعية Conscious leadership	١
	٤	الوعي العاطفي		
	٥	الوعي المعرفي العقلي		
	٥	الوعي الروحي		
	٥	الوعي الاجتماعي (العلائقي)		
	٦	الوعي الذاتي		
(Porath et al.,2012)	٦	التعلم	الازدهار في العمل Thriving at work	٢
	٧	الحيوية		

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على الاديبيات المذكورة

اما التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة الرئيسية وابعادها الفرعية فهي كالآتي:

**١- القيادة الواعية Conscious leadership:** هي نهج قيادي حديثا نسبيا يؤكد على زيادة وعي القائد بذاته والآخرين وبناء علاقات اجتماعية قوية معهم و توسيع معرفته لاتخاذ قرارات مدروسة تصب في مصلحة المنظمة وتتماشى مع القيم والمبادئ الأخلاقية . وتتضمن الابعاد الآتية:

أ- **الوعي الجسدي Physical Consciousness:** قدرة الفرد على أدراك الجسم والعناصر المادية للبيئة والتفاعل معها ويتضمن العديد من الصفات والمهارات والقدرات مثل الوعي الداخلي بطبيعة الصوت البشري والوعي بالحواس (الشم، التذوق، اللمس) والتواصل النفسي (طريقه تأثر الفرد بالعواطف وانماط التفكير).

ب- **الوعي العاطفي Emotional Consciousnes:** قدرة الأفراد على تمثيل وفهم مشاعرهم، والتعبير عنها وفقا لشخصيتهم وثقافتهم ولغتهم و بناء على تجربة حياتهم والعوامل الاجتماعية والثقافية التي شكلتهم.

ت- **الوعي العقلي (المعرفي) Mental (Cognitive) Consciousness:** هو القدرة على فهم وتقييم الأنشطة الإدراكية والفكرية والعاطفية الخاصة بالفرد، وكيفية تفاعل هذه الأنشطة مع بعضها البعض.

ث-الوعي الروحي **Spiritual Consciousness** : حالة من الإدراك العميق الذي يرتبط بفهم الذات كجزء من العالم و يشمل التأمل والتفكير و التناغم الداخلي والتوجه الاخلاقي.

ج-الوعي الاجتماعي (العلائقي) **Social-Relational Consciousness**: وعي الإنسان بأنه جزء من العالم من حوله وعضو في المجتمع الذي يعيش فيه ويشمل الصفات والمهارات والقدرات المتعلقة بالعلاقات الودية والثيقة مع الآخرين ، والحدس الاجتماعي ، بالإضافة الى الانفتاح والمرونة في السلوك الاجتماعي ومهارات التواصل والتفاعلات الاجتماعية.

ح-الوعي الذاتي **Self-Consciousness**: هو امكانية القادة في التعرف على مشاعرهم ودوافع سلوكياتهم بشكل دقيق (فهم الذات بعمق) ، وقدرتهم في تقييم كيفية تأثير تصرفاتهم على الآخرين.

٢-الازدهار في العمل **Thriving at work**: هو القواسم المشتركة بين الطاقات المعرفية والعاطفية والجسدية التي يجلبها الأفراد إلى دورهم في العمل فهولا يقتصر على جانب واحد من الأداء النفسي فقط بل يشمل كلا من الإحساس بالتعلم والشعور بالحيوية.

أ-التعلم **Learning**: هو عملية أساسية في حياة كل فرد ومنظمة ترتبط بتوسيع الافق العقلي وتطوير مجموعة من المهارات الجديدة التي تسهم في تحسين وتطوير الاداء.

ب-الحيوية **Vitality**: هي شعور ايجابي يتمثل بمستوى عال من النشاط والطاقة والحماس الذي يظهره العاملين في أداء مهامهم .

#### خامساً: فرضيات الدراسة

بناءً على انموذج الدراسة وأهدافها وتوافقها مع الجانب النظري في مجال الدراسة، يمكن صياغة الفرضيات وفقاً للتالي:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين متغير سلوكيات القيادة الواعية ومتغير الازدهار في العمل ، وتتنبق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

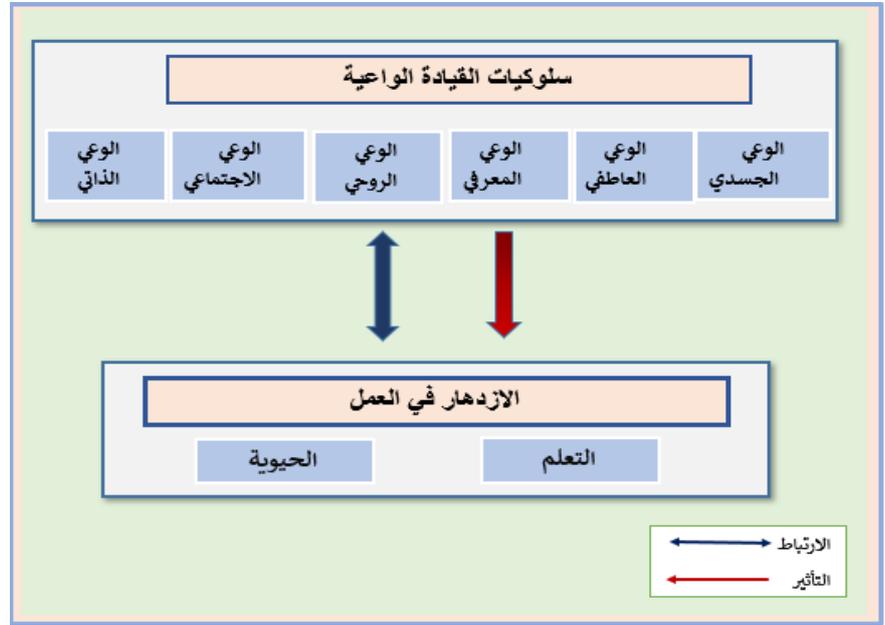
- ١ . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الوعي الجسدي و الازدهار في العمل.
- ٢ . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الوعي العاطفي و الازدهار في العمل.
- ٣ . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الوعي العقلي (المعرفي) و الازدهار في العمل.
- ٤ . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الوعي الروحي و الازدهار في العمل.
- ٥ . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الوعي الاجتماعي(العلائقي) و الازدهار في العمل.
- ٦ . توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين بُعد الوعي الذاتي و الازدهار في العمل.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لمتغير القيادة الواعية في الازدهار في العمل، ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- ١- يوجد تأثير له دلالة معنوية لُبُعد الوعي الجسدي في الازدهار في العمل.
- ٢- يوجد تأثير له دلالة معنوية لُبُعد الوعي العاطفي في الازدهار في العمل.
- ٣- يوجد تأثير له دلالة معنوية لُبُعد الوعي العقلي في الازدهار في العمل.
- ٤- يوجد تأثير له دلالة معنوية لُبُعد الوعي الروحي في الازدهار في العمل.
- ٥- يوجد تأثير له دلالة معنوية لُبُعد الوعي الاجتماعي في الازدهار في العمل.
- ٦- يوجد تأثير له دلالة معنوية لُبُعد الوعي الذاتي في الازدهار في العمل.

#### سادسا: المخطط الفرضي للدراسة

يعرف المخطط الفرضي على انه بنية فكرية تهدف إلى تبسيط وتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة ، واستنادا إلى مراجعة الأدبيات المتخصصة في القيادة الواعية و الازدهار في العمل، تم إعداد المخطط الفرضي للدراسة لتوضيح العلاقة بين المتغيرات الأساسية بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها و يتكون المخطط الفرضي من المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الواعية) والمتغير التابع (الازدهار في العمل)، و يحتوي كل متغير على مجموعة من الأبعاد الفرعية كما موضحه في الشكل(١).



الشكل (1) المخطط الفرضي للدراسة

المصدر: اعداد الباحث

### سابعاً: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

توضح هذه الفقرة بمجموعة من النقاط هي:

#### ١-نبذة تعريفية مختصرة عن جامعة كربلاء والمعهد التقني \_كربلاء

تأسست جامعة كربلاء التي تقع في مدينة كربلاء بقرار من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في عام ٢٠٠٢ ومنذ ذلك الحين اخذت الجامعة بالتوسع لتصبح واحدة من الجامعات الرفيعة على مستوى البلد وعلى الصعيد الاقليمي ككل ومن الجامعات الاولى في تقديم المعرفة من خلال طريقتها الابتكارية للإدارة الأكاديمية وتطوير الموارد البشرية والعمل بالتقدم في البحث والتعليم على أصعدة مختلفة من العلم والفن والانسانيات والطب والعلوم الاجتماعية ، وتقدم الجامعة تعلمًا نوعيًا للطلبة العراقيين والأجانب وتوفر دراسات اولية وعليا وفق المعايير الدولية، و من أهم أهدافها تقديم خدمة تعليمية متميزة وتنمية امكانيات وقدرات منتسبي الجامعة وتحسين الاداء الجامعي وضمان الجودة والحصول على الاعتماد الاكاديمي وتطوير البحث العلمي ودعمه واستثمار نتاجه.

أما المعهد التقني- كربلاء هو أحد المعاهد التابعة لجامعة الفرات الأوسط التقنية ، يقع ناحية الجدول الغربي شرق محافظة كربلاء تأسس في عام ١٩٨٨ ،مدة الدراسة فيه سنتان دراسيتان بالإضافة الى التدريب الصيفي ويمنح المتخرج من المعهد شهادة الدبلوم التقني ومن اهم اهدافه الوصول الى منظومة إدارية ومالية ورقابية متكاملة وتطوير البنى التحتية للمعهد و تعزيز دور المعهد في خدمة المجتمع.

## ٢-مبررات اختيار مجتمع الدراسة

اختيار رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كربلاء كعينة للدراسة يمكن تبريره باسباب عدة تتعلق بأهمية دورهم في المنظمات الأكاديمية ،منها :

١. **الدور القيادي والإداري:** رؤساء الأقسام العلمية يشغلون مناصب قيادية تؤثر بشكل كبير في سياسات وبرامج الجامعة، فهم مسؤولون عن اتخاذ قرارات استراتيجية تؤثر على ازدهار العاملين ، و بما أنهم يتخذون قرارات تؤثر على العمليات الأكاديمية والإدارية أيضا، فإن فهم وجهات نظرهم يمكن أن يساعد في تحليل تأثير السياسات والإجراءات على نتائج الدراسة.

٢. **التفاعل مع متغيرات الدراسة:** هؤلاء الأفراد لديهم تفاعل مباشر مع متغيرات الدراسة محل البحث، لذا يمكن أن توفر آراؤهم وتحليلاتهم رؤى قيمة حول هذه المتغيرات.

٣. **توافر الدعم والتعاون:** التعاون والتفاعل الإيجابي مع رؤساء الأقسام العلمية عينة الدراسة يتيح الوصول إلى البيانات والمعلومات الضرورية، مما يسهل جمع البيانات ويعزز فعالية الدراسة.

٤. **الخبرة والمعرفة:** يمتلك رؤساء الأقسام خبرة واسعة في المجالات الأكاديمية والإدارية، مما يجعلهم مصادر غنية للمعلومات المتعلقة بالتحليل والنقد في السياق الأكاديمي.

٥. **التأثير على نتائج الدراسة:** من خلال الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم، يمكن للدراسة أن تقدم توصيات مستندة إلى واقع وتجربة القياديين في الجامعة والمعهد، مما يعزز من جودة وملاءمة النتائج والتوصيات المستخلصة.

## ٣-عينة الدراسة

اختارت الدراسة عينة قصدية تمثلت بمجموعة من رؤساء الأقسام العلمية في كل من جامعة كربلاء والمعهد التقني- كربلاء بلغ حجم المجتمع (٨٩) رئيس قسم علمي وتم توزيع (٨٩) استمارة استبانة استرجع منها (٨٨) استبانة وكانت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (٨٧) وتم تحديد العينة بناء على ما جاء في الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيادة الواعية مع الاخذ بنظر الاعتبار عدم تعارض قياس متغير الازدهار في العمل مع ما تبنته الدراسة في تحديد عينتها.

الفصل الأول- المبحث الأول..... منهجية الدراسة

وتحتوي جامعة كربلاء على (١٧) كلية تتضمن (٣٩) قسما علميا و(٤٠) فرعا علميا في مجالات مختلفة أما المعهد التقني فيحتوي على (١٠) اقسام علمية في التخصصات الطبية والهندسية والإدارية كما مبينة في الجدول (٢) الآتي:

الجدول (٢) الأقسام العلمية عينة الدراسة لجامعة كربلاء والمعهد التقني/ كربلاء

جامعة كربلاء						
ت	الكلية	القسم				
١	كلية الطب	فروع علمية				
٢	طب الأسنان	فروع علمية				
٣	الصيدلة	فروع علمية				
٤	العلوم الطبية التطبيقية	التحاليل المرضية	الصحة البيئية	الفيزياء الطبية		
٥	كلية التمريض	فروع علمية				
٦	الطب البيطري	فروع علمية				
٧	الهندسة	المدني	الميكانيك	الكهرباء والالكترونيات	النفط	الأطراف والمساند الصناعية
٨	علوم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات	علوم الحاسوب				
٩	كلية العلوم	فيزياء	كيمياء	تكنولوجيا المعلومات		
١٠	كلية القانون	فروع علمية				
١١	الإدارة والاقتصاد	إدارة الاعمال	العلوم المالية والمصرفية	الإحصاء	الاقتصاد	المحاسبة
١٢	التربية البدنية وعلوم الرياضة	فروع علمية				
١٣	التربية للعلوم الصرفة	علوم الحياة	رياضيات	كيمياء	فيزياء	
١٤	التربية للعلوم الإنسانية	اللغة الإنكليزية	اللغة العربية	التاريخ	الجغرافية التطبيقية	العلوم التربوية والنفسية
١٥	العلوم الإسلامية	الدراسات القرآنية	اللغة العربية		الفقه واصوله	
١٦	العلوم السياحية	إدارة المؤسسات الفندقية				
١٧	الزراعة	وقاية النبات	البستنة وهندسة الحدائق	الإنتاج الحيواني	المحاصيل الحقلية	علوم الاغذية
المعهد التقني/ كربلاء						
١٨	التخصصات الطبية	المختبرات الطبية		صحة المجتمع		

عليه تعليق [AA1]:

الفصل الأول- المبحث الأول..... منهجية الدراسة

١٩	التخصصات الهندسية	التقنيات الكهربائية	التقنيات الميكانيكية	التقنيات المدنية	الطاقة المتجددة
٢٠	التخصصات الإدارية	إدارة المكتب	المحاسبة	أنظمة الحاسوب	التقنيات السياحية

المصدر: من أعداد الباحث استنادا الى وحدة الهياكل التنظيمية

٤- وصف عينة الدراسة

يعرض الجدول (٣) معلومات ديموغرافية شاملة حول عينة الدراسة تشمل ما يأتي:

الجدول (٣) الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (n=87)

الجنس					
أناث			ذكور		
العدد	%	العدد	%	العدد	%
٨١	٩٣	٦	٧		
الفئات العمرية					
٤٠ سنة فأقل		٥٠-٤١		٦١ سنة فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
٩	١٠	٣٣	٣٨	٦	٧
المؤهل العلمي					
ماجستير			دكتوراه		
العدد	%	العدد	%	العدد	%
٨	٩	٧٩	٩١		
مدة الخدمة الفعلية					
أقل من ١٠ سنوات		٢٠-١٠		٢٠ سنة فأكثر	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
٩	١٠	٥٣	٦١	٢٥	٢٩
المقب العلمي					
مدرس		أستاذ مساعد		أستاذ	
العدد	%	العدد	%	العدد	%
٢٧	٣١	٣٩	٤٥	٢١	٢٤

المصدر: أعداد الباحث

١. **الجنس:** يشير الجدول (٣) الى ان غالبية افراد عينة الدراسة هم من الذكور وبلغ عددهم (٨١) بنسبة (٩٣%) مما يشكل النسبة الأكبر من عينة الدراسة بينما بلغ عدد الاناث (٦) بنسبة (٧%) وهو عدد قليل جد ان هذا الفارق الواضح بحسب تفسير الباحث يعود الى طبيعة عمل المناصب القيادية ومتطلباتها بالإضافة الى بعض التحديات الاجتماعية للمرأة في البيئة العراقية عامة ومجتمع الدراسة خاصة .
٢. **الفئة العمرية:** يبين الجدول (٣) أن معظم القادة في عينة الدراسة يتراوح معدل اعمارهم بين (٥١-٦٠) اذ بلغ عددهم (٣٩) مما يشكل نسبة (٤٥%) من اجمالي العينة وفي المرتبة الثانية تأتي الفئة العمرية (٤١-٥٠) بلغ عدد افرادها (٣٣) أي بنسبة (٣٨%) وفي المرتبة الثالثة الفئة العمرية (٤٠-٤٩) سنة فأقل) بلغ عددها (٩) وشكلت نسبة (١٠%) وفي المرتبة الأخيرة (٦١ سنة فأكثر) بلغ عددهم (٦) بنسبة (٧%) وتتميز هذه الفئات بالنضج والمعرفة والخبرة في مجال عملهم مما يعزز قدرتهم على تمييز متغيرات الدراسة بدقة ويسهل التعبير عن واقعية فقرات الاستبانة ، وهذا يشير الى إمكانية الاعتماد عليها في تحقيق نتائج موثوقة .
٣. **المؤهل العلمي:** يُظهر الجدول (٣) أن أغلب القادة في عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدكتوراه ، حيث بلغ عددهم (٧٩)، مما يشكل نسبة (٩١%) من إجمالي العينة وتأتي حملة شهادة الماجستير في المرتبة الثانية، حيث بلغ عددهم (٨)، أي بنسبة (٩%) . يشير هذا التوزيع الى أن عينة الدراسة تمتلك شهادات عليا ومؤهلات علمية جيدة، مما يعزز من قدرتهم على فهم الأسئلة المطروحة في الاستبانة بفعالية.
٤. **مدة الخدمة الفعلية:** يوضح الجدول (٣) إن عدد القادة الذين تتراوح خدمتهم من (١٠-٢٠) هم بالمرتبة الأولى اذ بلغ العدد (٥٣) أي بنسبة (٦١%)، وبعدها الفئة التي تتراوح خدمتهم (٢٠ سنة فأكثر) اذ بلغ عددهم (٢٥) مما يشكلون نسبة (٢٩%)، وفي المرتبة الأخيرة جاءت الفئة التي تتراوح خدمتهم (١٠ سنوات فأقل) وبعده (٩) أي بنسبة (١٠%) وهذا مؤشر مهم يدل على تراكم الخبرة والمعرفة لدى القادة في جامعة كربلاء والمعهد التقني /كربلاء مما يسهم في تعزيز جودة اجاباتهم وعمق فهمهم لفقرات الاستبانة.
٥. **اللقب العلمي:** يتضح من الجدول (٣) ان أكثر الافراد في عينة الدراسة يمتلكون اللقب العلمي (أستاذ مساعد) حيث بلغ عددهم (٣٩) بنسبة (٤٥%) و بلغ عدد الافراد الذين يمتلكون اللقب العلمي مدرس (٢٧) بنسبة (٣١%) بينما كان عدد القادة الذين لديهم لقب (أستاذ) (٢١) وبنسبة (٢٤%) و يعد هذا التنوع عاملا مهما في دراسة سلوكيات القيادة الواعية كما انه لا يتعارض او يخدم دراسة المتغير الثاني الازدهار في العمل.

### ثامناً: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة بحسب الآتي:

#### ١- الحدود الزمانية

تشير الحدود الزمانية إلى المدة الزمنية التي قام الباحث من خلالها بإعداد الجانب النظري للدراسة وجمع البيانات الميدانية، بما في ذلك توزيع الاستبانة واسترجاعها من أفراد العينة والتي امتدت من ١ / ١١ / ٢٠٢٣ إلى ٢٠ / ١٠ / ٢٠٢٤

#### ٢- الحدود المكانية

تحدد الدراسة مكانياً في جامعة كربلاء والمعهد التقني/كربلاء لأجراء الجانب الميداني.

### تاسعاً: أدوات الدراسة

لتحليل هذه الدراسة من الجوانب النظرية والميدانية، استخدم الباحث الأدوات الآتية:

١. الجانب النظري: اعتمد الباحث على مصادر مكتبية وإلكترونية شملت الكتب والدوريات و الرسائل والأطاريح من مصادر عربية وأجنبية بالإضافة إلى البحوث العلمية المنشورة على الإنترنت والدراسات ذات الصلة.

٢. الجانب الميداني: أجرى الباحث بعض اللقاءات الشخصية مع رؤساء الأقسام العلمية في جامعة كربلاء والمعهد التقني/ كربلاء ورد ذكرهم في (الملحق ٤) و كان الهدف من مقابلة أفراد العينة في أماكن عملهم هو توضيح فقرات الاستبانة ومناقشة محتواها للمساعدة في الرد على استفساراتهم بشكل ميداني حول متغيرات الدراسة ، مما يساهم في الحصول على معلومات أكثر دقة ووضوحاً لتحليل النتائج وتفسير اتجاهاتها المختلفة.

أما الأداة الرئيسية التي اعتمدها الباحث لجمع البيانات والمعلومات، هي استمارة الاستبيان ( الملحق ١ ) التي استندت إلى المصادر الأجنبية المذكورة في الجدول (١) وتمت مراجعتها من قبل محكمين مختصين (أسماءهم في الملحق ٢). والاستبانة اشتملت على محورين:

- المحور الأول: معلومات تعريفية عن المستجيبين (الجنس و الفئة العمرية و المؤهل العلمي و مدة الخدمة الفعلية و اللقب العلمي).

- **المحور الثاني:** الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وأبعادها (سلوكيات القيادة الواعية ، الازدهار في العمل) والتي تضمنت ٤٢ سؤالاً ، وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي (اتفق تماماً ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماماً) للإجابة على هذه الأسئلة.

### عاشراً: الأساليب الإحصائية المستعملة

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المتعلقة بالدراسة وفرضياتها باستعمال البرامج الحاسوبية مثل SPSS V.25 ، Amos V25 ، و Microsoft Excel 2016. و تشمل الأساليب الإحصائية المستخدمة:

#### ١. أدوات الصدق والثبات، وتشمل الآتي:

١. اختبار التوزيع الطبيعي: استخدمت للتأكد من مدى اعتدالية توزيع البيانات وضبطها، لتساعد الباحث في تحديد الأدوات الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات.
٢. التحليل العاملي الاستكشافي: يعتمد التحليل العاملي الاستكشافي على تقليل عدد المتغيرات (الفقرات) ويتيح للفقرات حرية في الترابط مع العوامل التي تناسبها وتتناسب معها ، اذ لا يعتمد على الهيكلية المقترضة للمقاييس في الدراسات السابقة.
٣. التحليل العاملي التوكيدي: لتوكيد الصدق البنائي للمقاييس وضمان تطابقها مع المباني النظرية للدراسة.
٤. معامل الثبات: للتحقق من ثبات المقاييس ودقتها في قياس المتغيرات، مما يعزز الاستدلالية والموثوقية في النتائج.

#### ٢. الأساليب الإحصائية الوصفية: وتشمل الآتي:

١. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى الإجابة عن فقرات الدراسة ومعرفة مستوى المتغيرات ميدانياً.
٢. الانحراف المعياري: لبيان التشتت في إجابات عينة الدراسة.
٣. معامل الاختلاف النسبي: لتحديد مدى تجانس إجابات العينة.
٤. الأهمية النسبية: لتحديد شدة الإجابات ومدى أهميتها النسبية ميدانياً.

#### ٣. الأدوات الإحصائية التحليلية: وتشمل الآتي:

١. نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM): تستخدم لقياس مستوى العلاقات التأثيرية بين المتغيرات ودعم فرضيات الدراسة.

٢. معامل ارتباط بيرسون: لتحديد قوة ونوع العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، مما يساعد في فهم طبيعة العلاقة وقوتها.

## الفصل الأول: المبحث الثاني

### بعض الدراسات السابقة

#### توطئة:

هذا المبحث يهدف إلى استعراض بعض الدراسات السابقة التي تتعلق بسلوكيات القيادة الواعية والازدهار في العمل، كون الدراسات السابقة تمثل الركن الاساسي الذي يعتمد عليه الباحث لإسناد وتوجيه أبحاثه وتحليلاته بالإضافة الى فهم ومعرفة ما توصل اليه الباحثون السابقون في هذا المجال.

يقسم هذا المبحث على فقرتين. تركز الفقرة الاولى على استعراض الدراسات المتعلقة بسلوكيات القيادة الواعية وتوضح اهم النتائج التي توصلت اليها، اما الفقرة الثانية فأوضحت الدراسات التي تضمنت الازدهار في العمل وسلطت الضوء على الاستنتاجات والملاحظات المهمة.

ان هاتين الفقرتين تهدفان إلى تحليل الأفكار المتعلقة بالدراسات السابقة وإيجاد الفروق بينها وبين الدراسة الحالية، حيث تعد هذه الخطوة أساسية لبناء قاعدة قوية للدراسة وتحقيق نتائج دقيقة وموثوقة. وتسهم في تعزيز فهمنا لسلوكيات القيادة الواعية وتأثيرها في تحقيق الازدهار في العمل. وذلك الفهم العميق يمكن أن يساعد بشكل كبير في تطوير وتحسين الممارسات القيادية وتعزيز الأداء العملي والمهني.

أولاً: بعض الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (سلوكيات القيادة الواعية)

#### ١- الدراسات العربية

الجدول (٤) بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغير القيادة الواعية

الدراسة الأولى	(مشرف، ٢٠٢٠)
عنوان الدراسة	أثر القيادة الواعية في دعم التغيرات الزاحفة الإيجابية
هدف الدراسة	معرفة العلاقة والتأثير بين القيادة الواعية والتغيرات الإيجابية الزاحفة
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	أسلوب العينة العمدية للمدراء العاملين في فروع المصارف الاهلية في محافظة النجف الأشرف

الفصل الأول- المبحث الثاني..... بعض الدراسات السابقة

الوسائل الإحصائية المستعملة	البرنامج الإحصائي SPSSv.20، معامل الارتباط، معامل بيتا
ابعاد الدراسة	(الذكاء العاطفي، الانفتاح على التجربة، التقييم الذاتي، المراقبة الذاتية )
طبيعة الدراسة	بحث منشور
أهم الاستنتاجات	وجود علاقة ارتباط موجبة بين متغيرات القيادة الواعية في دعم التغيرات الزاحفة، ضعف وقلة جودة الكوادر القادرة على تبني القيادة الواعية.

الدراسة الثانية (إسماعيل وخالد، ٢٠٢١)	
عنوان الدراسة	دور القيادة الواعية في بناء الهوية التنظيمية
هدف الدراسة	تشخيص ابعاد القيادة الواعية لدى القيادات الاكاديمية،الكشف عن واقع سمات الهوية التنظيمية، تحديد طبيعة العلاقة والأثر بين القيادة الواعية والهوية التنظيمية
نوع الدراسة	دراسة تحليلية
منهج الدراسة	المنهج الوصفي المسحي
مجتمع وعينة الدراسة	عينة شملت (٤٥٢) من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دهوك
الوسائل الإحصائية المستعملة	أدوات الإحصاء الوصفي (التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري)،معامل الارتباط والانحدار الخطي.
ابعاد الدراسة	الوعي بالذات، الوعي بالآخرين، الوعي بالموقف
طبيعة الدراسة	بحث مستل من أطروحة دكتوراه
أهم الاستنتاجات	وجود علاقات معنوية موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الواعية والهوية التنظيمية، القيادة الواعية بوصفها متغيرا مستقلا تؤثر معنويا في الهوية التنظيمية.

الدراسة الثالثة (قادر ومحمود، ٢٠٢٣)	
عنوان الدراسة	دور القيادة الواعية في تعزيز البراعة الاستراتيجية
هدف الدراسة	أيجاد العلاقة والتأثير بين القيادة الواعية بأبعادها في تعزيز البراعة الاستراتيجية
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك

الفصل الأول- المبحث الثاني..... بعض الدراسات السابقة

برنامج SPSS واستخدمت التحليل الوصفي وتحليل الانحدار، و اختبارات الارتباط كعامل سبيرمان وتحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ.	الوسائل الإحصائية المستعملة
(الوعي الذاتي، الوعي والشعور بالآخرين، الوعي المعرفي، الوعي بالموقف)	ابعاد الدراسة
بحث منشور	طبيعة الدراسة
وجود أثر للقيادة الواعية في تعزيز البراعة الاستراتيجية	أهم الاستنتاجات

٢- الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: (Sukhdeo,2015)	
A Conscious Leadership model to achieve sus-tainable business practices نموذج القيادة الواعية لتحقيق ممارسات الأعمال المستدامة	عنوان الدراسة
الهدف الأساسي من الدراسة هو زيادة تحقيق ممارسات الأعمال المستدامة من خلال التحقيق في أهمية القيادة الواعية في تحقيق هذا الهدف. تحديد ما إذا كان القادة الواعون أكثر قدرة على تحقيق ممارسات الأعمال المستدامة من القادة الأقل وعياً	هدف الدراسة
دراسة تحليلية	نوع الدراسة
المنهج الكمي	منهج الدراسة
عينة تتألف من ٣٠٠ مدير تنفيذي في الشركات المدرجة وغير المدرجة في بورصة جوهانسبرج للأوراق المالية.	مجتمع وعينة الدراسة
تم استعمال النمذجة المعادلة البنوية أو تحليل الانحدار المتعدد، حساب معاملات ألفا كرونباخ، تحليل العامل الاستكشافي، النمذجة الهيكلية.	الوسائل الإحصائية المستعملة
الكفاءة الاستباقية، الكفاءة الشخصية، كفاءة التفكير الاستراتيجي، كفاءة التفكير النظمي، السلوك المستدام.	ابعاد الدراسة
أطروحة دكتوراه	طبيعة الدراسة
من النتائج المهمة لهذه الدراسة هي أن كبار المديرين التنفيذيين لشركات الأعمال الكبيرة، ومعظمها شركات مدرجة في بورصة جوهانسبرج، يعدون القيادة الواعية جزءاً مهماً من حوكمة الشركات. و يعتقدون أن حوكمة الشركات تشمل القيادة التي تلهم وتستحضر العظمة في الأتباع من أجل تحفيزهم على القيام بعمل مناسب.	أهم الاستنتاجات

الفصل الأول- المبحث الثاني..... بعض الدراسات السابقة

الدراسة الثانية: (De kock,2021)	
عنوان الدراسة	The Practice of Silence as a Journey Towards Conscious Leadership ممارسة الصمت كرحلة نحو القيادة الواعية
هدف الدراسة	تهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة بين ممارسة الصمت والقيادة الواعية.
نوع الدراسة	دراسة حالة
منهج الدراسة	المنهج النوعي
مجتمع وعينة الدراسة	شملت عينة الدراسة ٥ قادة تاريخيين و ٩ قادة معاصرين عالميين
الوسائل الإحصائية المستعملة	اعتمدت الدراسة على التحليل النوعي باستعمال بناء التفسير، مطابقة الأنماط، وتحليل السلاسل الزمنية والنماذج المنطقية، مع ترميز البيانات وتحليل مقارن مستمر للوصول إلى استنتاجات دقيقة.
ابعاد الدراسة	بعد القيادة الشخصية ، بعد الاتقان المهني، الوعي الاجتماعي، البعد الروحي ،البعد العاطفي، البعد العقلي، البعد المادي او الجسدي .
طبيعة الدراسة	أطروحة دكتوراه
أهم الاستنتاجات	توصلت الدراسة إلى أن الصمت يعزز وعي القادة ويطور قدرتهم على قيادة الآخرين برؤية شمولية و أن الممارسات المنتظمة للصمت كانت مفيدة لجميع القادة الذين شملتهم الدراسة، مما أتاح لهم تحسين القيادة عبر اتخاذ قرارات أكثر شمولية وعقلانية. وتبين أن نمو الوعي يحدث بطرق مختلفة، منها الفورية والتدريبية وعلى مراحل، وأن الوعي المحسن لا يُفقد بمجرد اكتسابه.

الدراسة الثالثة: ( Kolbet & Schmidkonz,2024)	
عنوان الدراسة	Conscious Leadership in the Generation Z An Analysis of the Generation Z towards their (Future) Leaders, Expectations of Munich Business School Working القيادة الواعية في الجيل Z تحليل لتوقعات الجيل Z تجاه قادتهم (المستقبليين).العمل في كلية ميونيخ للأعمال
هدف الدراسة	توضيح ما إذا كانت القيادة الواعية هي أسلوب القيادة المناسب أم لا لإدارة الجيل Z. وما هي عناصر القيادة الواعية التي يمكن التكيف معها لتلبية توقعات الجيل. وتحديد الخصائص المرغوبة التي يبحث عنها الجيل Z في قادته (المستقبليين).

الفصل الأول- المبحث الثاني..... بعض الدراسات السابقة

دراسة استطلاعية	نوع الدراسة
المنهج التجريبي النوعي	منهج الدراسة
العينة مكونة من اثني عشر مشاركاً من الفئة العمرية ١٩٩٥-٢٠١٠ تشمل العينة خمسة ذكور وسبع إناث.	مجتمع وعينة الدراسة
استخدمت الدراسة المقابلات لجمع البيانات واعتمدت على منهج Mayring مايرينج لاستخلاص الفئات الأساسية والمواصفات القيادية المطلوبة من هذا الجيل.	الوسائل الإحصائية المستعملة
القوة، تفويض المهام، تعزيز الإبداع والابتكار، القدرة التنظيمية، المرونة، الذكاء العاطفي، التحفيز، العدالة، التعاون، مهارات التواصل الجيدة، التعاطف، التنمية، الدعم، تقديم الملاحظات، المرشد	ابعاد الدراسة
بحث منشور	طبيعة الدراسة
ان مفهوم القيادة الواعية مفيد لجيل Z قد يكون وسيلة لجذب هذا الجيل وتحفيزهم بشكل جوهري، يولي الجيل الأولوية لتطويره المهني وهو ما يمكن ان يعالجه القادة من خلال التطوير الاستباقي لفرقهم. وتم تحديد ١٦ بعداً تمثل خصائص القيادة الواعية.	أهم الاستنتاجات

ثانياً: الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغير التابع (الازدهار في العمل)

١- الدراسات العربية

الجدول (٥) بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغير الازدهار في العمل

الدراسة الأولى: (طه، ٢٠٢١)	
دور توافق الفرد مع البيئة كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة بين أدراك الفرد للقيادة الخادمة والازدهار في العمل	عنوان الدراسة
التعرف على طبيعة العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة بأبعادها و الازدهار في العمل بأبعاده، ودور توافق الفرد مع البيئة كمتغير وسيط تداخلي في هذه العلاقة.	هدف الدراسة
الدراسة الميدانية	نوع الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
عينة طبقية عشوائية بلغ حجمها ( ٢٨٤ ) مفردة من معاوني اعضاء هيئة التدريس بجميع كليات جامعة أسيوط	مجتمع وعينة الدراسة

الفصل الأول- المبحث الثاني..... بعض الدراسات السابقة

الوسائل الإحصائية المستعملة	تم استخدام برنامج SPSS ٢١، والاستبانة كأداة لجمع البيانات بالإضافة الى استعمال نماذج الانحدار البسيط والمتعدد التدريجي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات ، وتم الاعتماد على أساليب تحليل مختلفة مثل تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ والتحليل الوصفي.
ابعاد الدراسة	الرفاهية الوجدانية، الرفاهية النفسية، الرفاهية الاجتماعية
طبيعة الدراسة	بحث منشور
أهم الاستنتاجات	توصلت نتائج الدراسة الى ان اغراض القائد (كأحد أبعاد أدراك الفرد للقيادة الخادمة) يرتبط ايجابيا معنويا بكل من توافق الفرد مع البيئة وابعاد الازدهار في العمل وأيضا وجود علاقة ترابط موجبة معنوية بين توافق الفرد مع البيئة وابعاد الازدهار في العمل.

الدراسة الثانية: (الزيادي، ٢٠٢٢)	
عنوان الدراسة	أثر الانغراز الوظيفي و التتمر في مكان العمل على الازدهار في العمل
هدف الدراسة	التعرف على اثر الانغراز الوظيفي والتتمر في مكان العمل على الازدهار في العمل ،تحديد تأثير التتمر في مكان العمل على العلاقة بين الانغراز الوظيفي والازدهار في العمل
نوع الدراسة	ميدانية استطلاعية
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	جميع العاملين في شركات الصناعات الغذائية بمدينة ٦ أكتوبر
الوسائل الإحصائية المستعملة	AMOS وبرنامج SPSS
ابعاد الدراسة	التعلم، لحيوية
طبيعة الدراسة	بحث منشور
أهم الاستنتاجات	وجود تأثير معنوي له دلالة احصائية بين الانغراز الوظيفي والازدهار في العمل وبين التتمر في مكان العمل والازدهار في العمل. وجود تأثير له دلالة معنوية للتتمر في مكان العمل كمتغير وسيط على العلاقة بين الانغراز الوظيفي والازدهار في العمل

الفصل الأول- المبحث الثاني..... بعض الدراسات السابقة

الدراسة الثالثة: (الدماطي، ٢٠٢٣)	
عنوان الدراسة	الدور الوسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين الازدهار في العمل والاداء السياقي
هدف الدراسة	تحديد الدور الوسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين الازدهار في العمل والاداء السياقي بشركة العربي
نوع الدراسة	دراسة استطلاعية
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	عينة من المرووسين في شركة العربي- مصنع بنها للصناعات الالكترونية والبالغ عددهم (٦٥٦٠)
الوسائل الإحصائية	SPSS، AMOS
ابعاد الدراسة	التعلم ، الحيوية
طبيعة الدراسة	بحث منشور
اهم الاستنتاجات	يوجد تأثير وسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين الازدهار في العمل والاداء السياقي وايضا وجود تأثير معنوي للازدهار في العمل على القيادة الشاملة والاداء السياقي

٢- الدراسات الاجنبية

الدراسة الأولى: (van der Walt, ٢٠١٨)	
عنوان الدراسة	Workplace spirituality, work engagement and thriving at work الروحانية في مكان العمل والمشاركة في العمل والازدهار في العمل.
هدف الدراسة	تحديد ما اذا كانت أماكن العمل الروحية تعزز مشاركة العاملين في العمل وازدهارهم في العمل.
نوع الدراسة	دراسة ميدانية
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي
مجتمع وعينة الدراسة	تم جمع البيانات من العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكلية في منطقة جغرافية واحدة في جنوب افريقيا وتكونت العينة النهائية من ٢٥٩ موظفا تم اجراء مسح مقطعي بطبيعته عن طريق استبيان ذاتي
الوسائل الإحصائية	تم استعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار ٢٠ لإجراء التحليل الإحصائي

الفصل الأول- المبحث الثاني..... بعض الدراسات السابقة

ابعد الدراسة	البعد العاطفي (الحيوية)، البعد المعرفي ( التعلم)
طبيعة الدراسة	بحث منشور
أهم الاستنتاجات	اظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين الروحانية في مكان العمل والمشاركة في العمل والازدهار في العمل علاوة على ذلك تؤثر الروحانية في مكان العمل بشكل كبير على التباين بين كل من المشاركة في العمل والازدهار في العمل.

الدراسة الثانية: (Saleem et al.,2020)	
عنوان الدراسة	Identities Hidden in Challenges: The Sequential Mediation of Thriving at Work and Employee Investment الهويات المخفية في التحديات: الوساطة المتسلسلة بين الازدهار في العمل واستثمار العاملين
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى معرفة تأثير ضغوطات التحدي على التوجه نحو الهوية بشكل مباشر من خلال الازدهار في العمل واستثمار العاملين، وبالاعتماد على نظرية توسيع وبناء المشاعر الإيجابية.
نوع الدراسة	دراسة تحليلية
منهج الدراسة	المنهج الوصفي
مجتمع وعينة الدراسة	تم اختبار العلاقات المفترضة في هذه الدراسة باستعمال عينة مكونة من ٢٢٥ موظفًا من القطاع المصرفي في باكستان.
الوسائل الإحصائية	تحليل الانموذج الهيكلي لاختبار الفرضيات باستعمال LV-SEM
ابعد الدراسة	التعلم ، الحيوية
طبيعة الدراسة	بحث منشور
أهم الاستنتاجات	أظهرت النتائج أن ضغوطات التحدي لها علاقة إيجابية كبيرة مع التوجه نحو الهوية و أن الجانب الإيجابي من التوتر كقوة يحفز العاملين على التطوير الذاتي المستمر. والأهم من ذلك، أن ضغوطات التحدي تعزز قدرة العاملين على الازدهار في العمل.

الدراسة الثالثة: (Faiz,2022)	
Impact of thriving at work on eustress and distress: career growth as mediator	عنوان الدراسة
تأثير الازدهار في العمل على الإجهاد والضيق: النمو الوظيفي كوسيط	هدف الدراسة
تهدف إلى دراسة تأثير الازدهار على جانبي التوتر في ظل وجود النمو الوظيفي كوسيط في قطاع الضيافة في باكستان.	نوع الدراسة
دراسة تحليلية	منهج الدراسة
المنهج الوصفي التحليلي	مجتمع وعينة الدراسة
تم جمع البيانات من ١٧٩ موظفًا في قطاع الضيافة في باكستان لتقييم تأثير الازدهار في العمل على التوتر والضيق من خلال وساطة النمو الوظيفي.	الوسائل الإحصائية
تم استعمال نمذجة المعادلة الهيكلية لاختبار الفرضيات بالإضافة الى استخدام برنامج Amos 22 وبرنامج SPSS 23.	ابعاد الدراسة
التعلم، الحيوية	طبيعة الدراسة
بحث منشور	أهم الاستنتاجات
كشفت النتائج أن الازدهار في العمل يرتبط بشكل إيجابي بالتوتر بينما يرتبط سلبا بالضيق، وهناك علاقة إيجابية بين الازدهار والنمو الوظيفي. علاوة على ذلك، ظهر النمو الوظيفي كآلية تفسيرية فعالة للعلاقات بين الازدهار في العمل والضغط النفسي	

### ثالثا: مناقشة الدراسات السابقة

١. زيادة اهتمام الباحثين بمتغيرات الدراسة وخاصة متغير سلوكيات القيادة الواعية منذ نهاية الثمانينيات ومطلع التسعينيات وحتى الان وهذا يؤكد على قوة تأثير هذه المتغيرات في البيئات المتنوعة والمجالات المختلفة على مستوى الفرد والمنظمات والمجتمع، مما يجعلها موضوع اهتمام ضروري وشائع من قبل المتخصصين.
٢. في ضوء استعراض الدراسات السابقة اتضح غياب الدراسات التي تجمع بين هذين المتغيرين فنلاحظ ان بعض الدراسات قد ركزت على متغير القيادة الواعية في حين اهتمت الدراسات الاخرى بالازدهار في العمل، ويشير هذا الى اهمية قياس وتحليل وتفسير العلاقات والتأثيرات بين كل من المتغيرين في سياق الدراسة الحالية.

## الفصل الأول- المبحث الثاني..... بعض الدراسات السابقة

٣. الدراسات السابقة استخدمت مناهج متنوعة لأثرها متغيراتها وتكييفها في عينة من المنظمات، سواء كانت صناعية أو خدمية أو مختلطة، هذا التنوع يعكس أهمية الموضوعات المدروسة وضرورة تطبيق مؤشرات النجاح في بيئات متعددة، من خلال تشخيص نقاط الضعف ومعالجتها، يمكن نقل التجارب الناجحة من بيئات معينة إلى أخرى أقل نجاحًا، مما يسهم في تحقيق تحسينات ملموسة.
٤. تنوعت الدراسات السابقة في اهدافها ومقاييسها وطرق التحليل التي تبنتها ومع ذلك تقاربت المحتوى النظري والمفاهيمي على مستوى كل متغير وتباينت أيضا في المناهج المعتمدة ان هذا التنوع يساعد في فهم عميق للموضوعات محل الدراسة وتكوين رؤى جديدة أكثر شمولاً واتساعاً.

### رابعاً: أوجه الإفادة من الدراسات السابقة

الدراسات السابقة تؤدي دوراً حيوياً في مجموعة متنوعة من المجالات والسياقات، وادناه بعض الأسباب التي تبرز أهمية هذه الدراسات:

١. أسهمت الجهود المعرفية السابقة في تشكيل الجوانب الفكرية للدراسة الحالية من خلال استعملها في بناء البنية الفكرية المنطقية للدراسة الحالية، مما يوسع آفاق الباحث ويعزز فهمه حول العلاقات الإدراكية لمتغيرات الدراسة الحالية.
٢. أسهمت الدراسات السابقة في تحديد أداة القياس للدراسة الحالية من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبانات والادوات المستخدمة، مما سمح باختيار مقياس دقيق اتفق عليه اغلب الباحثين و يناسب بيئة الدراسة الحالية بعد إعادة تحكيمه علمياً من قبل مجموعة من السادة المحكمين في الملحق (١).
٣. زادت الدراسات السابقة من معرفة الباحث حول استعمال الجوانب النظرية والتطبيقية في بناء الاستنتاجات والتوصيات ضمن مجال الدراسة الحالية، مما ساعده في وضع خطة لإكمال المتطلبات بكفاءة علمية ورسالة تناسب أسس المنهج العلمي المعتمد في مجال إدارة الأعمال.

### رابعاً: مميزات الدراسة الحالية

- تسهم هذه الفقرة في توضيح ما يميز الدراسة الحالية عن الأبحاث والدراسات السابقة من خلال عدة نقاط :
١. في ضوء مناقشة الآراء والأفكار المقدمة في الأبحاث السابقة حول حقلين مميزين في مجال إدارة الأعمال، وهما السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، تم صياغة الأطر النظرية لهذه الدراسة بهدف تحقيق تكامل فكري وفلسفي في الدراسة مع التركيز على المتغيرين المحددين.
  ٢. تتميز الدراسة الحالية بالتحقيق الدقيق للإشارات الفكرية والتطبيقية للباحثين بخصوص العلاقة بين المتغيرات، وهذا يمثل إسهاماً هاماً في الإسهامات الفكرية المتعلقة بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

٣. اعتمدت الدراسة على عينة من رؤساء الأقسام العلمية حيث يعدون الأنسب لتقدير مستوى سلوكيات القيادة الواعية والازدهار في العمل في جامعة كربلاء والمعهد التقني /كربلاء .
٤. تسلط الضوء الدراسة الحالية على مواضيع جديدة ومعاصرة، خاصة فيما يتعلق بسلوكيات القيادة الواعية والازدهار في العمل ، بهدف تعزيز وإثراء المكتبات الإدارية العربية بشكل عام، والمكتبة الإدارية العراقية بشكل خاص. هذه الجهود المستدامة في مجال الأبحاث تعزز فهمنا لمفاهيم القيادة وإدارة الموارد البشرية بشكل شامل وتعمق المعرفة الإدارية في المنطقة.

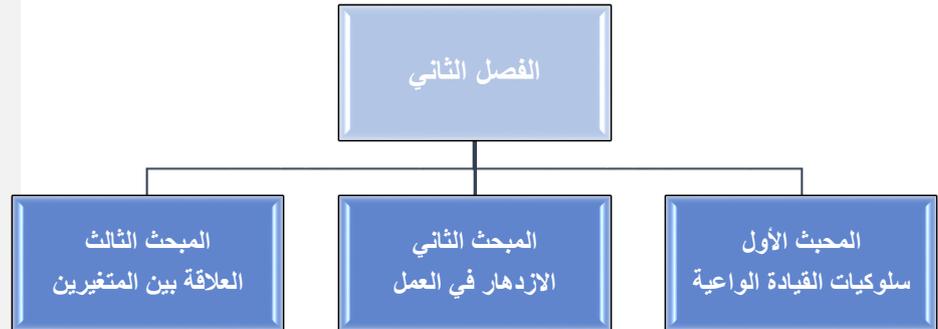
## الفصل الثاني

### تأطير مفاهيمي لمتغيرات الدراسة

#### تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم خلفية فكرية وأدبية شاملة للدراسة الحالية من خلال تحليل وجهات نظر الباحثين وأفكارهم. سيتم ذلك ضمن إطار نظري ومفاهيمي يساهم في تعميق الفهم حول موضوعات الدراسة.

يتناول هذا الفصل الجانب النظري لمتغيرات الدراسة من خلال ثلاثة مباحث رئيسية، المبحث الأول (سلوكيات القيادة الواعية) الذي يستعرض المفاهيم والنظريات التي نشأت في هذا السياق وكيفية تأثيرها على تطور سلوكيات القيادة الواعية. ويناقش المبحث الثاني (الازدهار في العمل) كيفية تحقيق الازدهار في بيئة العمل والعوامل التي تساهم في تعزيزه والنتائج المترتبة عليه. بينما يركز المبحث الثالث على العلاقة بين المتغيرين ، وكيفية تأثير كل منهما على الآخر.



## المبحث الأول سلوكيات القيادة الواعية

### توطئة...

في ظل التحديات العالمية يسعى مديرو الاعمال والمنظمات في الوقت الراهن الى التوجه نحو سلوكيات القيادة الواعية لتحقيق النجاح والتميز والاستدامة في جميع المجالات ، و يعد هذا التحول عنصرا ضروريا في التطور التدريجي للقيادة الواعية التي تعد أحد الانماط القيادية التي تركز على الوعي. وان دراسة القيادة الواعية، لا تكفي لتحديد وتحليل السلوك القيادي، بل لابد من الاخذ في الاهتمام دراسة إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة المترتبة على استخدام المهارات القيادية. ويتضمن هذا المبحث الفقرات الآتية :

### أولا :النشأة التاريخية للقيادة الواعية

تعد القيادة الواعية إحدى النظريات الحديثة للقيادة ويعد (Dean & Linda Ackerman Anderson) من أوائل الباحثين الذين زرعوا بذرة هذه النظرية لأول مرة في العلوم الإدارية في كتابهم Beyond Change Management الذي أصدر عام ٢٠٠١. (Anderson & Anderson,2002:181) وبعدهم رجل الأعمال الأمريكي (John Renesch) الذي يعد الأب الروحي لهذه النظرية، مما أسهم في ظهورها في المجالات الإدارية بناءً على نظرية ماسلو للحاجات إذ كلما كان استكشاف الذات أعمق، كلما اقترب القائد من تحقيق الذات. (Saaed,2019:172) و تركز الفلسفة الأساسية لنظرية القيادة الواعية على تمكين الفرد ليصبح قائدا تحويليا وتعاونيا ومرنا ومسؤولا فالمساءلة والوعي الذاتي والادراك وفهم فيزياء الكم ونظرية النظم هي أساس القيادة الواعية (Jones,2012:13).

واستمدت القيادة الواعية من القيادة التحويلية وتم ذكرها لأول مرة في أوائل الثمانينيات. (Dufrene,2021:37) وهي تهدف الى تحقيق الجودة المطلوبة ومتابعة المراحل الحاسمة لمستقبل المنظمات والحكومات إذ يجب على جميع الأفراد تبني القيادة الواعية لأن ظروفنا تتطلب حالة أعلى من الوعي ، وهذا ما أكده القائد الديني والروحي للبوذيين (الدالاي لاما) عندما قال أن مصائرنا مرتبطة ببعضها البعض بشكل لا ينفصل وأن الحياة عبارة عن شبكة من العلاقات المترابطة المتبادلة فإن المسؤولية المشتركة تصبح عندئذ الخيار العاقل الوحيد للأشخاص المفكرين (Renesch,2010:3) وهذا يتفق مع ما

قاله ألبرت أينشتاين منذ أكثر من نصف قرن على أن المشاكل لا يمكن حلها بنفس الوعي الذي خلقنا به هذه المشاكل، لذلك فإن الوعي الذي يرشد ممارسات القيادة الحالية ليس كافياً أو فعالاً لتحقيق ممارسات تجارية مستدامة، ووعي القيادة الجديد ضرورياً، أن القيادة هي القيادة الواعية. ( Sukhdeo,2015:5 )

واوضح (Bhatnagar et al.,2016:٧٢) بان الباحثين استلهموا مصطلح القيادة الواعية من John Renesch الذي فكر فيه عام ١٩٩٧. وأسهمت ابحاثه في اثراء أبحاث الآخرين في القيادة الواعية التي تعمل على تعزيز التحول، وإدارة ما يتجاوز الأرباح التقليدية علاوة على ذلك، فقد أعلن أن هذه القيادة توجهها بوصلة أخلاقية داخلية لا تنشأ من السياسات والاجراءات والتقنيات والانظمة.

### ثانياً: النظريات الداعمة للقيادة الواعية

#### ١- نظرية القيادة الواعية

يتم الاعتراف بنظرية القيادة الواعية باعتبارها نظرية تركز على المعرفة الاجتماعية والثقافية للمعاملة بالمثل، والتي تسمح للقيادة بإدراك الأنماط في البيئة، ورؤية الترابط بين المشكلات المتعددة، والاشتراك في أسلوب القيادة التشاركية، الذي يتضمن فكرة المسؤولية المشتركة. ( Jones & Brazdau,2015:252) و تشير نظرية القيادة الواعية إلى أن وعي صانعي القرار بحاجة إلى التقييم بغرض تحديد تجربتهم الواعية لتمكين منظمة معينة أو أفراد معينين من بناء الثقة في عملهم. (Adan&Kising,2019:786) وايضا عدها (Jones,2012:41) نظرية تقوم على المعرفة الاجتماعية والثقافية للمعاملة بالمثل، فإن دل هذا على شيء فإنه يدل على أنه عامل مهم لفهم التفاعلات الاجتماعية وهو المسؤول عن تحديد الرؤية والأهداف التنظيمية وبناء ثقافة تتضمن عدة تفاعلات مع الآخرين من خلال الوعي الذاتي للقائد. ومن النظريات الداعمة للنظرية موضوع الدراسة هي:

#### ٢- نظرية النظام

قدمت النظرية إطاراً قوياً لدمج الأشياء وتنظيمها عند مواجهة العمليات المتعلقة بموقف معين، وتعد المبادئ المتعلقة بهذه النظرية لبنات بناء أساسية للتفكير المنهجي والقيادة، ومن ثم فهي ذات قيمة كبيرة للقيادة الواعية لأنها توفر المبادئ الأساسية التي تساعد في استعادة السلام في سيناريو الصراعات وعدم الاستقرار و تؤدي هذه النظرية دوراً كبيراً في التغيير الفكري المعقد لأنها تشمل على توحيد المبادئ التي توحد الأشخاص المشاركين في اتباعها. (Ahmead ,2022:7) و (Brown,٢٠١٣:8)

### ٣ - نظرية الطوارئ

إن نظرية الطوارئ هي نظرية سلوكية توصي بعدم وجود أسلوب قيادة دقيق كأسلوب قائم بذاته وأن أسلوب القيادة الذي يعمل في بعض الظروف قد لا يكون فعالاً في ظروف أخرى، وافترض أصحاب نظرية الطوارئ أن القائد الواعي يلعب دوراً محورياً في تحديد العلاقة بين القائد والعامل. (Ahmead,2024:7) ومن النماذج التي دعمت تطوير نظرية القيادة الواعية هي نموذج Collins : (٣٤:2015,Sukhdeo) الذي حدد خمسة مستويات للقيادة المستوى الأول: القائد الذي يتمتع بقدرات عالية ويقدم مساهمات الإنتاج من خلال الموهبة والمعرفة والمهارات وعادات العمل الجيدة، المستوى الثاني: القائد هو عضو في الفريق يسهم في تحقيق أهداف المجموعة ويعمل بفعالية لمصلحة المجموعة، المستوى الثالث: القائد الذي يكون مديراً كفواً ينظم الأفراد والموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، المستوى الرابع: قائد فعال يحفز الالتزام بالسعي الحثيث لتحقيق رؤية واضحة ومقنعة ويحفز المجموعة على معايير الأداء العالية، المستوى الخامس: قائد يبني العظمة الدائمة من خلال مزيج متناقض من التواضع الشخصي والإرادة المهنية، أظهرت الأبحاث أنه ليس من الضروري أن يتطور القادة بشكل تسلسلي من مستوى إلى آخر، ولكن لكي يصبحوا قادة من المستوى الخامس، يجب أن يمتلكوا قدرات جميع المستويات. (Anderson&Anderson,2002:186)

### ثالثاً: القيادة لغة واصطلاحاً

#### 1-القيادة لغة:-

قاد / القود الخيل يقال : مر بنا قود واقدتك خيلاً ، أي اعطيتك خيلاً تقودها، (القيسي، ٢٠١٣: ١٨٣) وجاء في المعجم الوسيط أيضاً تحت مادة (قاد) أنه يقال قاد قوداً وقيادة للدابة أو غيرها - أي مشى أمامها أخذاً بمقودها، بمعنى أنه يكون مرشداً لها وقائداً تسير خلفه إلى حيث يريد، ويقال أيضاً : قاد الجيش دبر أمره ورأسه والقائد من يقود الجيش، أو نحو ذلك، وجمعه قادة". (النعمي، ٢٠٢٣: ٦)

#### 2-القيادة اصطلاحاً:-

يرى العلماء والباحثون أن القيادة هي الموضوع الأقل فهماً والأكثر دراسة في جميع المجالات الاجتماعية ، وعلى الرغم من نشر حوالي ٢٦٠٠٠ مقالة تشير إلى القيادة إلا أنه لا يزال هناك نقص في التعريف النهائي لهذا المفهوم . (Kock,2021:8) وان انتشار هذه المقالات والكتب حول هذا الموضوع يظهر أهمية القيادة ، إذ أن القيادة صفة مرغوبة و تحظى بالإعجاب في جميع المهن، ويسعى إليها عدد لا يحصى

من الأفراد من خلفيات متباينة. ( Ramirez, ٢٠١٥ :٩٩ ) فالقيادة عالية الجودة أمر ضروري لتحقيق الرسالة والرؤية إلى جانب التعامل مع التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية. (Al Khajeh,2018:2) وتعرف القيادة بشكل عام في قاموس اكسفورد الامريكي بانها عمل قيادة وتوجيه مجموعة من الافراد او المنظمة. (نبيلة، ٢٠٢١: ٩) اما (Jones,2012:4) فيعرف القيادة بانها فن يحتاج إلى مزيج من المواهب الفنية والمفاهيمية والبشرية. وهذا ما ذهب اليه أيضا (بو خلخال، ٢٠١٣: ٢٥٧) حيث أوضح بان القيادة فن التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وتتضمن جهودًا لإشراك الأفراد وتحفيزهم وإدارة توجيههم بطريقة لا تهملهم، سواء كان القائد يتمتع بسلطة رسمية أو غير رسمية، وسواء كانت صفاته قد تمت اكتسابها أو ورثتها.

وفي هذا السياق ايضا القيادة عملية وليست منصبا رغم أنه في بعض الأحيان يستخدم مصطلحي الإدارة والقيادة للإشارة لمعنى واحد. (Maxwell,2011:٢) فالقيادة هي عملية التأثير على الآخرين لفهم ما يجب القيام به بشكل فعال والاتفاق عليه، بالإضافة إلى انها عملية لتسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة. (Bakti & Hartono, ٢٠٢٢: ١١٢)

#### رابعاً: الوعي لغة واصطلاحاً

##### ١- الوعي لغة:-

إن رصد الدلالة اللغوية لأي من المصطلحات يعين في أمور ثلاثة، وهي الأول: التأكيد على الذاتية الفكرية في تداول المصطلحات الثاني: رصد الدلالة الأولية للمصطلح في اللسان العربي، الثالث: الوعي بالتطور الدلالي للمصطلح، إن هذه الثلاثية تحتم علينا تناول مصطلح الوعي من الزاوية اللغوية. (محمد، ٢٠٢١: ١٠٥) ولاتخلو معجمات اللغة العربية من هذا اللفظ فأوضح المعجم الوسيط الوعي على انه وعى الشيء جمعه في وعاء، ووعى الأمر: أدركه على حقيقته. (الغازمي، ٢٠٢٢: ٢٣٢) وتعريف ابن منظور للوعي في معجم لسان العرب: يأتي تحت مادة الوعي والوعي حفظ القلب الشيء، وفلان اوعى من فلان اي احفظ وافهم. (جنجون وحسين، ٢٠١٧: 1998) فالوعي هو مصدر (وعى) وهو الحفظ والتقدير والفهم وسلامة الإدراك، ولذلك يقال: (وَعَيْتُ الحديثَ أَعْيَاهُ وَعَيْاً) بمعنى أدركه وأفهمه. (العمرى، ٢٠٢٢: ١٥٩٣) ويوضح (مرتضى وندي، ٢٠١٧: ٥٦) الوعي على أنه الجلبة والأصوات المتداخلة والكثيرة. ويأتي أيضا بمعنى رجل واع بمشاكل البلاد فهو محيط بها عارف بأسبابها وواع بحدودها، لذلك قال ابن الأعرابي: الوعي الحافظ الكيس الفقيه، وتقول استوعى فلان من فلان حقه إي أخذه كله، وأوعى فلان جدع أنفه واستوعاه إي استوعبه. (الاحمد، ٢٠٢٢: ١١٢)

و ذكرت كلمة الوعي في كتاب الله عز وجل بمواضع مختلفة منها: (لنجعلها لكم تذكرة وتعيها أذن واعية) سورة الحاقة الآية: ١٢، أي أذن تدرك ما يقال لها، وتعي العبر والدروس وتتعض. (مصطفى والطاهر، ٢٠١٨: ٩٧)، وكذلك قوله تعالى: ﴿وَاللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا يُوعُونَ﴾ سورة الانشقاق الآية: ٢٣، أي بما يجمعون من الأعمال الحسنة والسينة اذ جاءت هنا بمعنى الجمع والضم. (الطاهر، ٢٠٢١: ٢٩١٢)

## ٢- الوعي اصطلاحاً:-

الوعي ليس مصطلحاً علمياً مباشراً بل تطور على مر القرون مع عدد لا يحصى من التطورات الاجتماعية والعلمية والفنية والفلسفية، والتأثيرات الدينية ويتضمن مصطلحات مثل العقل والذات والنفس والروح ، ويعود اصل كلمة الوعي consciousness الى اللغة اللاتينية مشتق من كلمة Concientia الضمير إنه مزيج من الجذرين cum بمعنى مع و scio بمعنى اعرف. (Shinners,2020:19) ويمكن تعريف الوعي ببساطة على أنه الحالة الطبيعية للوجود مستيقظاً، وقادراً على فهم ما يحدث حولك وهو يتطور خلال حياة الإنسان منذ ولادته وحتى البلوغ ثم الموت. (Sukhdeo & Arnolds,2016:٨٤) وعلى مستوى اعلى واكثر تعقيدا هو ظاهرة عقلية اساسية تنطبق على كل البشر والغالبية العظمى من الكائنات الحية فكل يوم نخبر العديد من الاحاسيس الادراكية والمشاعر الذاتية وتدفعات الافكار والعديد من التجارب التي يفهمها الدماغ ويربطها في حالة واعية موحدة مبنية على اساس جسدي. (Zhong,2016:288) وهذا يتطابق مع ما اوضحه (Shinners,2020:20) بأن الوعي هو ظاهرة عقلية تتعلق بمعظم الكائنات الحية وتوفر الأساس للقرارات العقلية المتقدمة كالانتباه والإدراك والذاكر. ويوصف الوعي أيضا بأنه مستوى الحدة العقلية الذي يسمح للشخص أن يكون على بينة من الحواس الداخلية والخارجية. (٢٠١٥: ٢٥٢ ، Brazdau & Jones)

وهناك العديد من المعاني للوعي ولكل تخصص يشارك في الدراسة في الوعي له تعريفه الخاص على سبيل المثال وفقاً لعالم النفس Csikszentmihalyi أن كل ما يحدث في العقل هو نتيجة للتغيرات الكهروكيميائية في الجهاز العصبي المركزي، كما تم وضعها على مدى ملايين السنين التطور البيولوجي. (Bozesan,2009:12) وتفسير الأدلة العلمية الأوروبية يشير إلى أن الوعي هو نتاج النشاط في الدماغ وأن طاقة الدماغ هي أساس العمليات الفيزيائية التي توجه السلوك البيولوجي للفرد إذ يمكن اعتبار الوعي كمظهر داخلي للمعرفة الذاتية ومعرفة الآخرين. (الطل والجندي، ٢٠٢٣: ٤٤٩) ويؤكد (Trnka & Lorencova, ٢٠٢٢: ١٠) بأن الوعي حالة/ملكة ذهنية، أو قدرة معرفية، أو خبرة، أو ذاتية، أو طاقة، أو حالة وجودية، أو إحساس، أو قوة حيوية، أو أيضاً كنوع من الروح من منظور الثقافات المختلفة. ويشير الوعي أيضاً إلى حقيقة أن المعلومات الواعية، على عكس المعلومات اللاواعية، يمكن

الوصول إليها من قبل العديد من المعالجات المعرفية، مثل تلك التي تتوسط الذاكرة العاملة، أو التقرير اللفظي، أو السلوك الحركي.(Mashour et al.,2020: 776)

ويعرّف قاموس أكسفورد كلمة الوعي بأنها إدراك الفرد والاستجابة لمحيطه، وبمزيد من التوسع في هذا التعريف يشير إلى أن الافراد يجب أن يكونوا على دراية بأنفسهم وبالآخرين والعالم من حولهم وينبغي عليهم تحديد استجاباتهم بطرق تتماشى مع قيمهم ومعتقداتهم ومشاعرهم انه امر ضروري لربط هذا التفكير البشري بالعمل والتنفيذ واكتساب المهارات القادرة على تحقيق أغراض الحياة.(Sukhdeo,2015 : ٥ ) وعرف ايضا قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية الوعي على انه اتجاه عقلي يمكن الفرد من الوعي بذاته وبالبيئة المحيطة به بدرجات متفاوتة من الوضوح او التعقيد.(علي واخرون،٢٠٢٢: ١٥٩ )

ومصطلح الوعي له العديد من الدلالات المختلفة و تطورت الدراسات التي اجريت على انواعه وهناك ثلاثة انواع مختلفة للوعي تتمثل المجموعة الاولى بالوعي الدماغي يتعلّق بعلم الاعصاب وتمت دراسته مجال الدراسات الإدارية تشمل الآثار المترتبة على القادة الناشئين عن الاختلافات الوظيفية بين الجانبين الأيسر والأيمن من الدماغ والمجموعة الثانية الوعي العقلي الذي يسبب التغيرات في السلوكيات المرتبطة بالقيادة والمجموعة الثالثة هي الوعي الروحي ويعرف بأنه الاهتمام بوحدة العالم وتجاوز وجود المرء، والدخول في حالات الوعي المتزايد.(Bhatnagar et al.,2016:74) اما الوعي الانساني هو عمليه تطور مستمرة فلا يمتلك الانسان شخصيه ثابتة انما لدى الانسان رغبة لا تتوقف في التغيير والتدفق والتواصل عبر تيار الذكريات والاستجابات الحسية والصور والتطورات. (حجازي،٢٠٢٣: ١٠٣)

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الوعي على انه (الحالة التي يكون فيها الفرد مدركا لمشاعره وافكاره وتجاربه وقادرا على الاستيعاب والتفسير و التفاعل مع العالم من حوله واتخاذ القرار بناء على معرفة وتحليل الواقع. وتتباين مستويات الوعي بين الافراد وتتأثر بعوامل مختلفة مثل (البيئة والتعليم والثقافة).

#### خامسا: مفهوم سلوكيات القيادة الواعية

في ضوء التغيرات السريعة في بيئة الأعمال المتمثلة في العولمة والتطورات التقنية والمنافسة والتعقيد، تم تطوير مجموعة من المفاهيم والنماذج حول كيفية فهم المنظمات وسياقها، وما يشعر به الافراد ويتوقعونه من المنظمات، ولذلك سعت العديد من المنظمات إلى إجراء تغييرات هيكلية من خلال التخلي عن أساليب القيادة التقليدية وادخال القيادة الواعية كواحدة من أحدث النظريات القيادية القادرة على تحقيق النجاح للمنظمات الحديثة. (Ismael & Ibrahim ,2022:233) والقوة التي من خلالها تحقق المنظمة مستويات عالية من الأداء التنظيمي فالفكر الواعي للقيادة يحفز ويلهم نحو تحقيق الهدف ، ويتجسد ذلك في امتلاك مهارات التفكير الأكثر تعقيدًا التي تتجاوز حدود العقل العادي، ولكي يكون القائد أكثر وعياً لا بد أن يكون

## الفصل الثاني- المبحث الأول..... سلوكيات القيادة الواعية

أكثر ادراكا للعالم من حوله وفهما لظروف بيئته بشكل كامل وواعياً بكيفية التعامل مع ديناميكيتها بما يستجيب لأي طارئ أو يحقق أي فرصة . (Ahmed,2022:208) فالتحديات التي يواجهها أي قائد هي دائمة وتتنوع بدرجة لا نهائية لذلك فان القرارات التي يتخذها هي التي تحدث الفرق في نجاح أي منظمة، أن القائد الواعي يدرك أن التغيير أصبح حتمياً السؤال الأهم هنا ليس ما إذا كان سيحدث ولكن كيف ومتى وفي أي اتجاه وبأي عواقب للإنسانية، ويرى ألبرت جور (Albert Gore) الحائز على جائزة نوبل للسلام أنه يجب علينا جميعاً أن نكون متحمسين للتغيير وإلا فلن تتمكن من البقاء على قيد الحياة اقتصادياً أو جيوسياسياً أو بيئياً. (Bozesan,2009:3) ولكوننا ندخل عصر الوعي الذي سيحل محل عصر المعلومات لقد أنتج هذا التغيير حاجة لكي يصبح القادة أكثر وعياً وتفكيراً. (Jones,2012:5)، يبدو أن كون القائد واعياً يعتمد بشكل كبير على قدرة الفرد على اتخاذ إجراءات ملموسة بدلاً من أن يكون مجرد متفرج أو يتصرف من أجل مصالحه الشخصية، إذ أن القيادة الواعية تميل نحو التفكير الجماعي، وقد يظهر القادة الواعيون عقلية شاملة تتجاوز الفردية النقية . (Simpson et al.,2013:22) فالقائد الواعي هو الشخص الذي يجلب إحساس أعمق بالواقع والوعي الذاتي في المنظمة و لديه وجهة نظر متسامية حول قيادة الأشخاص . (Hofman,2008:19)

وأوضح (Dreher& Mary,2010:261) القيادة الواعية بأنها الوعي المستمر والمنتشر بأن تصرفات الفرد لها تأثير على بيئته وأن التأثير يجب أن يتم تتبعه بعناية. بينما عرفها (Ward& Haase,2016:1) بأنها ممارسة الحفاظ على حالة من الوعي المتزايد بالفكر والعاطفة والخبرة على أساس لحظة بلحظة . ولكونه لا يوجد تعريف واحد واسع ومتفق عليه للقيادة الواعية الجدول ( ٦ ) يعرض مجموعة من آراء العلماء و الباحثين لمفهوم القيادة الواعية.

### الجدول (٦) مجموعة من آراء العلماء و الباحثين حول مفهوم القيادة الواعية.

ت	المصدر	المفهوم
١	(Asher,2006 : ١٥)	أنها القدرة على اتخاذ إجراءات مبنية على اختيارات مدروسة يتم اتخاذها في اللحظة الحالية، مع الأخذ في الاعتبار الاهتمام وجهات النظر الأخرى والحقائق الفردية.
٢	(Bozesan,2009:13)	هي تطور متكامل للقيادة يؤثر على جميع حالات، وهياكل وأنواع، ومستويات، ومراحل وموجات الوعي الإنساني.

الفصل الثاني- المبحث الاول..... سلوكيات القيادة الواعية

٣	(Renesch & Futureshapers,2014 :136)	ان نصيح واعيين يعني الاستيقاظ وقول الحقيقة عما نحن عليه الان و اتخاذ الإجراءات المسؤولة لإصلاح الأمور هذه هي الطريقة التي أعرف بها القيادة الواعية.
٤	(Sukhdeo,2015:13)	هي مدى قدرة القادة على إلهام وتحفيز اتباعهم لتحقيق العظمة، وتشجيعهم على العمل بشكل جيد، والثقة في أنفسهم وبالآخرين للحصول على أفضل أداء من العاملين.
٥	(voss,2017:21)	إحدى النظريات التي تركز على الجوانب الفنية والأخلاقية لدور القائد مع أصولها في أبحاث التنمية البشرية.
٦	(Adan&Kising,2019: 782)	انموذج تعليمي تحويلي يؤكد على الفهم السياقي والتفكير النقدي، مع التحقق في الوقت نفسه من صحة المعنى وتطوير العقل.
٧	(إسماعيل و خالد، ٢٠٢١: ٣٤٣)	بأنها القيادة التي تركز على تعزيز العلاقات الإيجابية والمتبادلة بين القادة والعاملين وتحقيق النجاح المستدام في المنظمة.
٨	Ismael & Ibrahim (2022:233)	منهجاً شمولياً يمكن أن يقود الآخرين على أساس الوعي الذاتي والمسؤولية الشخصية.
٩	(الطل والجندي ،٢٠٢٣: ٤٤٩)	هي ممارسة مستدامة يهتم بها القائد لتوسيع معرفته الأفقية والعمودية اذ يسعى القائد الواعي لتطوير أفكاره وزيادة وعيه باستمرار ليكون على اطلاع بالتطورات الحديثة وأفضل الطرق للتأثير على الآخرين والتعاون معهم.

المصدر: من اعداد الباحث استنادا الى الابيات الواردة في الجدول اعلاه

في ضوء ما تقدم يمكن الإشارة الى ان هناك نقاطاً مشتركة اجمع عليها اغلب الباحثين في خوضهم لمفهوم القيادة الواعية وهي:

- ١- تمثل احدى النظريات الحديثة التي تركز على الجوانب الفكرية والفنية والاجتماعية والأخلاقية والثقافية.
- ٢- نمط قيادي يسهم في استيعاب وجهات النظر المختلفة ويعزز التكيف مع التغيرات البيئية ومواكبة التطورات.
- ٣- تركز على الوعي الذاتي للقادة ومستوى النضج النفسي لهم والتحكم بعواطفهم.
- ٤- انموذج تحويلي مستدام له دور مهم في تحفيز العاملين والهامهم وتطوير مهاراتهم.
- ٥- توجه قيادي شامل يعنى بتبني المسؤولية الجماعية والتخلي عن المصلحة الشخصية.

بناء على ما سبق يمكن تعريف القيادة الواعية بانها نهج قيادي حديثا نسبيا يؤكد على زيادة وعي القائد بذاته والآخرين وبناء علاقات اجتماعية قوية معهم و توسيع معرفته لاتخاذ قرارات مدروسة تصب في مصلحة المنظمة وتتماشى مع القيم والمبادئ الأخلاقية .

### سادسا: أهمية السلوكيات الواعية لدى القادة

تنبثق أهمية القيادة الواعية من الحاجة إلى تزويد القادة بالمعرفة والوعي لقيادة أنفسهم والأفراد من حولهم لتحقيق النجاح في مكان العمل.(Wallace &Ahmetoglu,2021:5) كون ممارسة القيادة الواعية تساعد في تحويل القادة نحو الأفضل من خلال بناء القدرة المعرفية اللازمة لتوسيع قدرتهم للتفكير بوعي.(Voss,2017:72) اذ يشدد Mackey على أهمية القيادة الواعية ويشير إلى أن مختلف أصحاب المصلحة في المنظمة بما في ذلك العاملين يتطلعون إلى القيادة، ويستوجب من القيادة العليا أن يجسدوا القيادة الواعية في أداء وظائفهم يظهر من وجهة النظر هذه أن الرؤساء التنفيذيين وكبار القادة لديهم مسؤولية كبيرة في توضيح وتنفيذ رؤية المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها، بدلاً من أن يسعوا لتعظيم النفوذ والقوة الشخصية أو للتعويض خلال قيادتهم بشكل عام، يمكن أن نستنتج أن القيادة الواعية تسهم في إشراك وتحفيز أعضاء المنظمة وبناء الثقة وروح الفريق، مما يعزز تحقيق الأهداف المشتركة والنمو والتطور المستدام.( ٢: Mackey,20١١) فالقيادة الواعية تؤمن للأجيال القادمة حياة مستدامة ومستقبل أفضل اذ يمكن للقادة ذوي الوعي استخدام مبادئ الاستدامة لتحقيق أقصى قدر من الربح مع تقليل الضرر الذي يلحق بالإنسان والكوكب مثل هذه الخطوات يمكن أن تشمل عمليات إعادة التدوير والاستعادة البيولوجية.(Owie,2017:146) اذ توفر القيادة الواعية الشمولية والإبداع والإلهام المطلوب لتحويل المنظمات الى المشاريع المستدامة ،و القادة ذوي الوعي العالي يفعلون ذلك و يُظهرون كفاءات استدامة أفضل من نظرائهم ذوي الوعي المنخفض فهناك حاجة إلى قيادة واعية لمتابعة ممارسات الأعمال المستدامة بنجاح في المنظمات اذ ان أعلى مستوى من تطوير الوعي هو المستوى ما بعد التقليدي.(٨٤: Sukhdeo &Arnolds,2016) ويرى كل من الباحثان (محمود و قادر، ٢٠٢٣: ٣٤) بان أهمية القيادة الواعية تتلخص في النقاط الآتية:-

- ١- تسهيل توافق المعتقدات والمواقف داخل المنظمات، بالإضافة إلى تسهيل تنسيق الأنشطة ذات الصلة.
- ٢- يؤثر السلوك الواعي بشكل إيجابي على الأفراد والمجتمع، ويمكن من خلاله تحقيق التفوق والإمتاع.
- ٣- تفهم وأدراك مزاج الفرد وعواطفه ودوافعه، وتأثيرها على الآخرين.
- ٤- القدرة على التحكم والتوجيه للدوافع والحالات العاطفية غير المرغوب فيها، والقدرة على فهم ومعاملة الآخرين وفقاً لحالاتهم العاطفية.

وأشار ( Jones,2012: ١٤١) الى ان سلوكيات القيادة الواعية تؤثر بشكل إيجابي على روح وكفاءة وفعالية بيئة العمل ، فالقيادة الواعين أفضل في تطوير علاقات صحية أصيلة مع العاملين والقادة الآخرين، خاصة وأنهم قادرون على العمل بشكل تعاوني وفي شراكة مع عاملين آخرين خارج إداراتهم. وأوضح (Sukhdeo,2015:39) بان أهمية التحول والتغيير نحو سلوكيات القيادة الواعية تتمثل في النقاط الآتية:

١ -خلق مناخ أخلاقي من خلال تبني القيم التي تتماشى مع خدمة العالم، وهي النزاهة والأصالة والحقيقة والصدق والتواضع والوعي بالوحدة يسمح هذا المستوى العالي من الأخلاق والمعايير الأخلاقية للقيادة الواعين بفعل الشيء الصحيح بغض النظر عما إذا كان مدعوماً أم لا.

٢ -زيادة الثقة بالنفس من خلال الانتقال من كونهم مدفوعين بالأننا إلى نقطة الارتياح مع زيادة وعيهم ومن ثم يكونون قادرين على الإعلان بشكل أكمل عما يعتقدون أنه مطلوب. و تنمية الحضور لديهم شعور بالترابط مع فهم أن النجاح هو جهد جماعي.

٣ -تحقيق المزيد بأقل جهد ومشقة من خلال عدم محاولة السيطرة على الأشخاص والمواقف يسمح تغيير تركيزهم بتوليد حلول جديدة.

٤ -الانفتاح والإبداع الذي يظهر في روح المبادرة التي يمكنها تحديد أوجه التآزر والفرص التي لم يكونوا على علم بها في السابق.

فالقيادة الواعية و الموجهة نحو التغيير ضرورية إذ ما ارادت المنظمة تطوير حلول إبداعية وبناء للمشكلات التنظيمية والاجتماعية المعقدة. (Brown,2011:64) وأوضح (Adan&Kising,2019:783) أن القادة الواعين يلعبون دورًا كبيرًا في خلق تجارب حياتية شخصية ومهنية باستخدام أدوات محددة مثل سياق اليقظة الذهنية ونفس المراقب في تحقيق الأهداف والغايات والمسؤوليات المطلوبة في جوانب مختلفة، ومن ثم هذا يعني أن القادة الواعين قادرون على توفير السلام الذي يكون صالحًا لحل النزاعات التي قد يواجهونها في سياقات مختلفة. ويرى مصدرنا آخر بان هناك أربعة نقاط توضح أهمية القيادة الواعية هي:(Saaed,2019:172)

١. توجيه سلوك العاملين، وهو العمل بشعار (نحن بدلاً انا) لتحقيق الأهداف المطلوبة أولاً من المنظمة وليس الأولى ومما لا شك فيه أن المهارات العقلية التي تعزز الوعي الذاتي بمنظور واسع تلهم الآخرين ورغبة فطرية في الالتزام بالتطوير المستمر وتؤثر على مستوى الأداء التنظيمي العام.
٢. الاسهام في ضمان بقاء المنظمات في ظل التقلبات البيئية، حيث أنها تعزز القدرة على التنبؤ بنجاح العمل مع المنافسين باستخدام مناورات استراتيجية مختلفة تعتمد على المعالجة الذهنية والاستجابة السريعة، لأن الوعي بإدراك المتغيرات شرط أساسي للرشاقة .

٣. تسمح القيادة الواعية باتخاذ قرارات حاسمة فيما يتعلق بالسياسات والممارسات التنظيمية التي تؤثر على القوى العاملة داخل المنظمات بعد التعرف على أنفسهم واكتشافهم والتشكيك في نواياهم وتوجيه أهدافهم وغاياتهم نحو النجاح التنظيمي .

٤. بوصفها عاملاً مهماً في فهم التفاعلات الاجتماعية، وبما أن المنظمة عبارة عن شبكة من التفاعلات البشرية، فإن القيادة الواعية هي المسؤولة عن تحديد الرؤية والأهداف وبناء ثقافة عامة لهذه التفاعلات، ويعد وصول القائد إلى مرحلة النضج الذاتي في ضوء وعيه بذاته وبالآخرين عاملاً مهماً في فهم هذه التفاعلات.

وفي ضوء ما سبق يلاحظ الباحث إن القيادة الواعية أمر ضروري لتحقيق النجاح والتميز في أي منظمة أو مجتمع، فمن خلال القيادة الواعية، يمكن تسليط الضوء على الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وتوجيه وتحفيز العاملين للعمل نحو تحقيق هذه الأهداف.

#### سابعا: خصائص القائد الواعي

يمتلك القادة الواعيون وعياً شاملاً بأنفسهم كقادة ، ويحملون قيم الاصاله وصادقين في تعاملهم مع الاخرين، ويؤمنون بالتفوق الجماعي واستثمار التنوع في سبيل تحقيق أداء العمل المناسب للعاملين، ويحكمون دائماً على الموقف بعقل مفتوح و يفضلون خدمة اتباعهم بدلاً من التركيز على حماية مصالحهم الشخصية كما يهتمون ليس فقط باحتياجاتهم الخاصة ولكن أيضاً باحتياجات جميع أصحاب المصلحة والأجيال القادمة. (Sukhdeo,2015:13) ووفقاً لـ (Nicholls,2019:86) فإن القائد قادر على توفير الأمان والاستقرار وإبعاد الصراع والتحول إلى الانموذج الأكثر إيجابية الذي يقود إلى تطور المنظمة ومواجهة التحديات المختلفة. ويتميز القائد الواعي باكتشاف قدراته القيادية الذاتية واستخدامها للعمل بفاعلية مع أعضاء المنظمة بطريقة ديمقراطية حديثة تستند على المشاركة الفعالة. (kock,2020:4) فالقائد الواعي هو نوع مختلف من القادة يمتلك القدرة، البصيرة والحكمة والشخصية لمعالجة مستويات التعقيد الداخلية والخارجية التي تعاني منها المنظمات. (Bozesan,2009:14)

ويلخص (Bhatnagar et al.,2016 :84) الصفات التي يمتلكها القائد الواعي في ما يأتي:-

١ -القادة الواعون يفهمون البيئة الكلية التي تواجهها المنظمات ويفكرون ويخططون بشكل استباقي حول الاستجابات التنظيمية لهذه العوامل والمواقف فهم مؤثرون و يتمتعون بالنضج العقلي للتعامل مع التغيرات في البيئة.

٢ -يقومون بتطوير وتحفيز فرقهم وتعزيز الثقة داخل الفريق يظهرن التعاطف تجاه زملائهم على المستوى الشخصي، هم واعون لذواتهم، وتعلموا السيطرة على أنفسهم الأنا وكذلك العواطف.

## الفصل الثاني- المبحث الاول..... سلوكيات القيادة الواعية

٣- القادة الواعون يتخذون القرارات حسب الحاجة، ويتمتعون بالكفاءة و على المستوى الشخصي، فهم يقدرون الوقت، وهم منضبطون وتحليليون.

٤- القادة الواعون يظهرون السلوك الأخلاقي ويعيشون بأمانة ولديهم مساحتهم الشخصية و يتمتعون بالشفافية والمصادقية .

٥- لديهم الحضور الذهني للاستجابة للمواقف المختلفة فهم قادة تحويليون يحاولون إحداث التأثير من خلالهم قراراتهم.

وأشار (Ward & Haase, 2016:1) بان القادة الواعيين يجب أن يمتلكوا بعض أو كل الصفات الآتية:

1- القدرة على التصرف بوعي في كل حالة أو موقف.

2- القدرة على عرض التجارب من وجهات نظر مختلفة باتزان وحيادية لجمع المعلومات والتعلم من هذه التجارب.

3-- القدرة على تشجيع ما يأتي:

أ-الوضوح في المناقشات ت- الحياد

ب-جميع المشاركين يأخذ ملكية أفعالهم ث- النتائج الإيجابية

ج- الصدق والتواصل المفتوح

يوصف القادة الواعون بأنهم مدركون لذواتهم وبحكمون أنفسهم وهم كذلك يدركون علاقاتهم بالآخرين، ويدركون أفكارهم وكلماتهم وأفعالهم إنهم يقودون بطرق مسؤولة وخاضعة للمساءلة. ( Jones, 2012:12 ) يعتمد الجانب الأكبر من كونك قائداً واعياً في قدرتك على التفريق بين الشرعية والأخلاق، فقط لأن شيئاً قانونياً لا يعني بالضرورة أنه أخلاقي، القادة الواعون قادرون حقاً على إدراك هذا الاختلاف الرئيس والتصرف بناءً عليه ، من منظور القيم والغرض قد يعرف العديد من القادة الفرق بين ما هو قانوني وما هو أخلاقي، ولكن الاختلاف يكمن في كم منهم يتصرف بناءً على هذا الصراع، بالإضافة إلى ذلك، هناك عدد قليل من القادة الذين يرفضون المصلحة الذاتية البارزة ويظلون صادقين تجاه قيم وهدف المنظمة. (

Simpson et al., 2013:22)

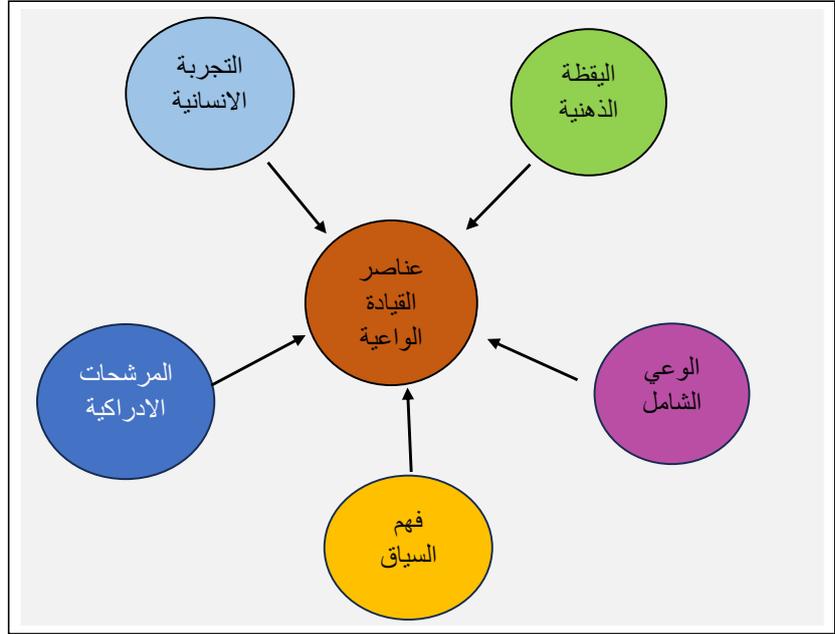
أن القادة الواعون هم رواد التغيير اذ يفتحون آفاقاً لصالح الجميع و لدى قادة الوعي بصيرة مفادها أن حياة الإنسان تتطور باستمرار إلى مراحل لاحقة من الوعي. ( Bozesan, 2009:14 ) وان القادة ذوي الوعي العالي يذهبون الى ما هو ابعد من التفكير المنطقي لفهم الموقف ويستخدمون ايضا ادوات تحليلية قوية لفهمه

وكثيرا ما يستخدمون حدهم للحصول على رؤى جديدة ويفكرون بشكل عقلاي في الامور فانهم يكملون المنطق بالحدس ويزعمون بانه باستخدام الحدس مبادراتهم تحقق نتائج أفضل وتنفيذ استراتيجياتهم أسهل والعملية نفسها تصبح ملهمه. (11 : ٢٠١٣, Brown) و (11:2020, Shinnars) ويتميز القادة الواعون بإمكانيتهم على استنتاج معيار عالمي لأداء القيادة المناسب الذي يدرك الأنماط في البيئة، ويرى الترابط بين الأحداث المتعددة. (Adan&Kising,2019:782)

### ثامنا: عناصر القيادة الواعية

لقد ارتبطت القيادة الواعية بالعديد من العناصر التي يمكن أن تتكون منها، مثل الوعي الذهني لما له من دور في الاستجابة للأحداث والتصرف بوعي في المواقف الاجتماعية والبيئة التي ترتبط بها المتغيرات تؤثر على سلوك الفرد والتنظيم في نفس الوقت من أجل دمج العنصرين مع عنصرين آخرين متمثلة بالخبرة الإنسانية ومقدار الوعي الذي يتمتع به القائد بما في ذلك الوعي الذاتي والوعي العاطفي والإدراكي والروحي والجسدي. (Ahmed,2022:٢٠٨)

واوضح (Potter,2024:7) العناصر الرئيسة للقيادة الواعية هي اليقظة الذهنية، الرحمة والمحبة، الأصالة والقدرة على تبني القادة لنقاط الضعف في أنفسهم والآخرين، التعاون وصنع القرار المشترك. وهناك خمسة عناصر أساسية للقيادة الواعية اوضحها (Ward& Haase,2016:1) هي اليقظة الذهنية، السياق، الوعي الموسع، التجربة الإنسانية، والمرشحات الإدراكية، كما مبينه في الشكل (٢) هذه العناصر توفر إطار لفهم القيادة الواعية ويتم مناقشتها بمزيد من التفصيل هنا:-



الشكل (٢) عناصر القيادة الواعية

Source :Marincic, D., & Maric, M. (2018). Conceptualisation of conscious leadership. Skola biznisa, (1), 175-186

١- **اليقظة الذهنية Mindfulness**: تتضمن اليقظة الذهنية التنظيم الذاتي للانتباه إلى اللحظة الحالية، وتبديل الوعي والحفاظ عليه للأفكار والمشاعر والأحاسيس في لحظة معينة. (Hidajat et al.,2023:2) وترتبط القيادة الواعية ارتباطاً وثيقاً باليقظة الذهنية كون القائد الواعي متيقظاً للحظة الراهنة ويرى التحديات والمواقف الصعبة ويكون مستعداً لها في المستقبل (Dhiman,2021:١٦٦)

٢- **الوعي الموسع Expanded Consciousness**: يوفر الوعي الموسع منظوراً جديداً فيما يتعلق بالحياة وجميع تجاربها، ويمكنه تغيير اختيارات الفرد واستجاباته للمواقف فالوعي الموسع يساعد الافراد في تطوير قدرتهم على التقويم والتعلم من التجربة السلبية بدلا من إلقاء اللوم. (van Beekum,2016:25) وأوضح (Sukhdeo,2015:33) ان الوعي عمليه ديناميكية والقادة الذين يتمتعون بمستوى اعلى من الوعي لديهم امكانيه الوصول الى قدرات جديدة لا يمتلكها القادة الآخرون فالوعي هو أعظم مصدر للعظمة التنظيمية والعظمة ليست نتيجة للظروف بل هي مساله اختيار واعى فكلما زاد الوعي زادت المسؤولية.

**٣- فهم السياق Context:** يشير السياق إلى خلفية حدث أو مجموعة من الظروف أو الحقائق المحيطة بموقف معين ويختار الفرد كيفية تجربة الموقف بناءً على تصوراته ومعتقداته وحالة وعيه قد تؤدي هذه التصورات إلى الاستمتاع بالموقف أو الشعور بخيبة الأمل أو الاستياء منه ومن المهم أن يأخذ القائد الواعي في الاعتبار السياق الشخصي الفريد لكل موظف عند توجيهه لتحقيق أقصى قدر من النتائج. (Ward & Haase, 2016:1)

**٤- التجربة الإنسانية The Human Experience:** يدرك القائد الواعي أن التجربة الإنسانية تجربة معقدة فكل شخص لديه أنماط و عادات وطرق حياة فردية طورها من مجموعة من المشاعر والمعتقدات الشخصية يولد الأفراد مشاعر بناءً على التجارب ويخلقون معتقدات حول تلك التجارب، ويربطون بها قيمًا إيجابية أو سلبية، إذا كانت التجربة ممتعة أو ناجحة، فإن الإيمان بتلك التجربة يكون إيجابيًا؛ فإذا كان الأمر مزعجًا أو مخيبًا للأمل، يكون الاعتقاد سلبيًا. (Marincic & Maric, 2018: 179)

**٥- المرشحات الإدراكية Perceptual Filters:** يفهم القائد الواعي أن الجميع، بما في ذلك نفسه، ينظرون إلى الحياة في ضوء المرشحات الإدراكية التي ستؤثر على كيفية تصرفهم أو تفاعلهم مع أي تجربة معينة في علم النفس غالبًا ما يشار إلى الازدواجية وتعيين حكم القيمة على أنها تجربة الأنا يدعم القادة الواعيون سياقًا موسعًا يقلل من الإدراك الثنائي يؤدي هذا إلى الرغبة في رؤية جميع جوانب التجربة ووضع الحكم على الصواب أو الخطأ أو الخير أو السيئ جانبًا حتى يمكن فهم التجربة بأكملها وبعد فهم التجربة، يمكن للأشخاص المعنيين تحديد فرص التعلم الفردية والتخفيف من التحديات يكون الأمر صعبًا عندما يشعر غالبية العاملين بالغضب أو الإحباط أو الغيرة أو اللوم، والقائد الواعي يبحث في الأسباب المسببة ويحترم تجارب العاملين ويعمل على حل المشكلات. (Cox, 2021: 35) و (Marincic & Maric, 2018: 179)

### تاسعا: مستويات الوعي القيادي

يوضح (Barrett, 2010:2) بان هناك سبعة مستويات للوعي القيادي تتمثل بالآتي:-

#### الجدول (٧) مستويات الوعي القيادي

مستويات الوعي القيادي	الخصائص
الخدمة	الحكمة/البصيرة: يظهر القائد الواعي الحكمة والرحمة والتواضع في خدمة المجتمع والتركيز على الأخلاق والمسؤولية الاجتماعية والاستدامة.

الفصل الثاني- المبحث الأول..... سلوكيات القيادة الواعية

أحداث الفرق	المُرشد/الشريك: التركيز على تطوير العاملين، والتوجيه والتدريب يظهر التعاطف، ويستخدم الحدس في اتخاذ القرار.
التماسك الداخلي	المتكامل/الملمم: ثقافة متماسكة قوية، والتركيز على الرؤية والرسالة والقيم بالإضافة إلى الأصالة والنزاهة والإبداع.
التحويل	الميسر / المؤثر: التمكين والقدرة على التكيف والتعلم المستمر التركيز على النمو الشخصي والعمل الجماعي والابتكار، يظهر الشجاعة والمبادرة والمساءلة.
تقدير الذات	المدير/المنظم: أنظمة وعمليات عالية الأداء، التركيز على الإستراتيجية والأداء والتميز والجودة والإنتاجية والكفاءة. يظهر الفخر بالأداء.
العلاقات	مدير العلاقات/التواصل: التعرف على العاملين والتواصل المفتوح وحل النزاعات. يخلق ولاء العاملين والزبائن، ويعامل الأفراد بكرامة.
البقاء	المدير المالي / مدير الأزمات: الاستقرار المالي، والنمو التنظيمي، وصحة العاملين وسلامتهم يظهر، الهدوء في مواجهة الفوضى، والحسم في وسط الخطر.

Source :Barrett, R. (2010). The seven levels of leadership consciousness. Retrieved from.

**عاشرا: الفرق بين القيادة التقليدية والقيادة الواعية**

من أجل التكيف مع بيئات العمل التي أصبحت أكثر متكاملة ومتصلة بالشبكات وموجهة نحو الأتمتة تم اعتماد منظور القيادة الواعية التي تعد من أفضل أنواع القيادة، إذ إن القادة الواعين قادرون على تحويل تفكيرهم وتصرفاتهم بناءً على البيئة المحيطة بهم، على عكس القادة الذين يلتزمون بممارسات القيادة التقليدية، وتمسكين بمجموعة من المعتقدات والقيم والأفكار ووجهات النظر الأكثر هرمية ومجزأة، التي لا تفعل الكثير لتكون فعالة في بيئة مترابطة وديناميكية ومتحولة، في أوقات الأزمات داخل المنظمات.(Jones,2015:11) والجدول(٨) يوضح الاختلافات الرئيسية بين القيادة الواعية والقيادة التقليدية (Sukhdeo& Arnolds,2016:86)

الجدول(٨) الاختلافات الرئيسية بين القيادة الواعية والقيادة التقليدية

ت	القيادة التقليدية	القيادة الواعية
١	تميل إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال استخدام القوة والترهيب والتلاعب	الهام واثارة العظمة في اتباعهم من أجل تحفيزهم على العمل بشكل جيد
٢	موجه للخارج	موجه إلى الداخل

٣	اقل نضجا حتى لو كان مهنيا للغاية	أكثر حكمة ونضجا
٤	يدبر القادة التقليديون منظماتهم من خلال هياكل السلطة والعلاقات الخاصة بهم	يدبر القادة الواعون منظماتهم من خلال الثقة في أنفسهم وفي اتباعهم
٥	في كثير من الأحيان يكون هناك ركود وفي نهاية المطاف يكون غير كفوء	يستمر في النمو والتعلم
٦	يقود بالقوة ويميل الى الهيمنة	يمتلك الحضور و السيادة
٧	يركز على حماية مصلحته الخاصة	يخدم من يتبعه
٨	مراوغ	قول الحقيقة

Source: Sukhdeo, B. A. F., & Arnolds, C. A. (2016). Pursuing triple bottom line sustainability through conscious corporate governance. South African Journal of Labour Relations, 40(1), 83-107.

أوضح (مهدي والحدراوي، ٢٠٢١:٣٠٠) أن في المنظمات المعاصرة التي تتجاوز الانموذج الهرمي التقليدي و في الأنظمة ذات الإدارة الذاتية، يتعامل القائد الواعي كشخص يدعم الآخرين في تحقيق التمكين الذاتي، لكي يصبحوا قادة بأنفسهم ينتقل القائد من التركيز على الذات او الانا إلى الوعي الاجتماعي، حيث يسعى القائدون في المنظمات إلى التعاون في الرؤية وتوجهاتهم ، وتجاوز الغرور الشخصي، وتخطيط الأنشطة ووضع الآليات المناسبة من وجهة نظر جميع العاملين، وتحديداً من قبل الأشخاص المهمشين، مع زيادة درجة الوعي، أي مع الانتقال من القيادة التقليدية إلى القيادة الواعية، يحدث تغيير في المجالات الآتية. (Sukhdeo,2015:38)

- ١- التحول من التركيز على الهيكل والمهام إلى التركيز على العلاقات والعملية
  - ٢- من اتخاذ القرار من أعلى إلى أسفل إلى الإجماع والقرار المشترك
  - ٣- التغيير من المنافسة إلى التعاون
  - ٤- من السيطرة على الذات إلى السيطرة الجماعية والاستفادة من التنوع
  - ٥- التفكير الخفي بدلا من التفكير المنطومي
  - ٦- من إجابة واحدة صحيحة إلى العديد من الإجابات الصحيحة
  - ٧- تفضل الشمولية على التجزئة
  - ٨- من السلطة والسيطرة إلى القيادة المشتركة
- تشير الأبحاث التاريخية والحالية إلى أن القادة في مرحلة ما بعد التقليدية يرتبطون بالقدرة على تعزيز التعلم التنظيمي والأداء المتقدم، وقد وجد أن القيادة الواعية لها تأثير كبير على القدرة في التعامل مع القضايا المعقدة وإجراء التغيير ودعم الابداع، وإعادة تقييم الاتفاقيات، والتعامل مع مختلف أصحاب المصلحة ،

وتعزيز الأفكار الجديدة. (Shinners,2020:40) باختصار المنظمات التي يديرها القادة الواعون تؤدي أداءً أفضل من نظيراتها التقليدية فالقيادة الواعية لا تقدر بثمن بالنسبة للمنظمات التي تسعى للتصرف بوعي أكبر. (Simpson et al.,2013:22)

### أحد عشر: معوقات سلوكيات القيادة الواعية

المعوقات التي تواجه ممارسة القيادة الواعية من وجهة نظر (الطل والجندي، ٤٦٢: ٢٠٢٣) هي:-

- ١- **معوقات قيادية وإدارية:** ان قلة الوعي بأساليب القيادة الحديثة، والخوف من المغامرة بتجارب جديدة قد يؤدي إلى اللجوء إلى الإدارة المركزية والسلطوية التي قد لا تدعم الإبداع والتعاون.
- ٢ - **المعوقات النفسية والاجتماعية:** مثل عدم تلبية حاجات الآخرين، وعدم تقدير الجهود وتشجيعها.
- ٣ - **معوقات الاتصال والتواصل:** سواء كانت بسبب ضعف التواصل مع المجتمع المحلي أو نقص الثقة بين القائد والمجتمع المحيط.
- ٤- **معوقات تكنولوجية:** قلة الوعي بضرورة مواكبة التطور التكنولوجي والقدرة على التكيف مع هذه التحديات.

اما (Potter,2024:٦) فقد أوضح معوقات القيادة الواعية كالاتي:-

- ١- **مقاومة التغيير:** غالبًا ما تعطي نماذج القيادة التقليدية الأولوية للكفاءة والنتائج النهائية، مما قد يخلق مقاومة لتبني أساليب أكثر استبطانًا وتعاطفًا. ويتطلب التغلب على هذه المقاومة خلق الوعي حول فوائد القيادة الواعية وإظهار تأثيرها الإيجابي.
- ٢- **قيود الوقت والموارد:** قد يتطلب دمج ممارسات اليقظة الذهنية وخلق ثقافة التعاطف والتعاون وقتًا وموارد إضافية. قد تحتاج المنظمات إلى تخصيص الموارد وتوفير التدريب والدعم لمساعدة القادة والعاملين على تبني هذه الممارسات بفعالية.
- ٣- **التوافق مع الأهداف التنظيمية:** أن مواءمة الرؤى وإظهار قيمة وتأثير القيادة الواعية في تحقيق الأهداف التنظيمية يمكن أن يساعد في التغلب على التحديات.

### اثنا عشر: كيفية تنمية سلوكيات القيادة الواعية

ان البحث في مجال القيادة الواعية ما زال فتيا ويحتاج الى المزيد من الابحاث والدراسات و هناك مجموعة من الاقتراحات التي اوصى بها المتخصصون وكبار الممارسين في جامعه هارفارد لتنمية القيادة الواعية وهي:- (Brown,2013:20)

## الفصل الثاني- المبحث الأول..... سلوكيات القيادة الواعية

- ١- الانغماس باستمرار في البيانات المعقدة (الشخصية، والعملية، والتعليمية).
  - ٢- الانخراط بوعي في مشاكل الحياة مثل الاستفسار والحوار العميق.
  - ٣- على القائد ان يكون واعيا بشكل كبير لحالاته الداخلية واستكشافها عن طريق ممارسات التي تعزز الوعي الداخلي كالتأمل ورحلات الصمت.
  - ٤- الانفتاح والاستعداد لبناء إطار مرجعي جديد عند ظهور الصعوبات.
  - ٥- تنمية شخصية منفتحة ومقبولة (دافئة في التعامل مع الآخرين)
- وهناك استراتيجيات لتنمية مناهج القيادة الواعية على القائد ان يضعها في عين الاعتبار التالية:  
(Potter,2024:7)

- ١- **التعليم والتوعية:** توفير التعليم والتدريب على الفوائد والأدلة الداعمة للقيادة الواعية ومشاركة قصص النجاح ودراسات الحالة لإظهار التأثير الإيجابي الذي يمكن أن تحدثه على الأفراد والمنظمات.
- ٢- **القيادة بالقدوة:** يمكن للقادة أن يجسدوا مبادئ القيادة الواعية وأن يكونوا بمثابة قدوة، بالإضافة إلى إلهام الآخرين وخلق تأثير مضاعف داخل المنظمة.
- ٣- **الانخراط في الحوار:** خلق فرص للحوار المفتوح والصادق حول القيادة الواعية، تشجيع ردود الفعل ومعالجة المخاوف أو المفاهيم الخاطئة، ومشاركة العاملين في إنشاء الحلول التي تلبي احتياجاتهم واهتماماتهم .
- ٤- **ممارسات اليقظة الذهنية:** دمج ممارسات اليقظة الذهنية في برامج تنمية المهارات القيادية، وتشجيع القادة على إدخالها في حياتهم اليومية كالتأملات الموجهة و تمارين التنفس.... الخ .

### ثلاثة عشر: أبعاد القيادة الواعية

نظرا لحدائثة مفهوم القيادة الواعية فقد تباينت آراء العلماء والباحثين والمتخصصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي حول أبعادها. وفي ما يلي عرض لأبعاد القيادة الواعية استنادا إلى رأي مجموعة من الباحثين.

الجدول ( ٩ ) أبعاد القيادة الواعية وفقا للأدبيات البحثية

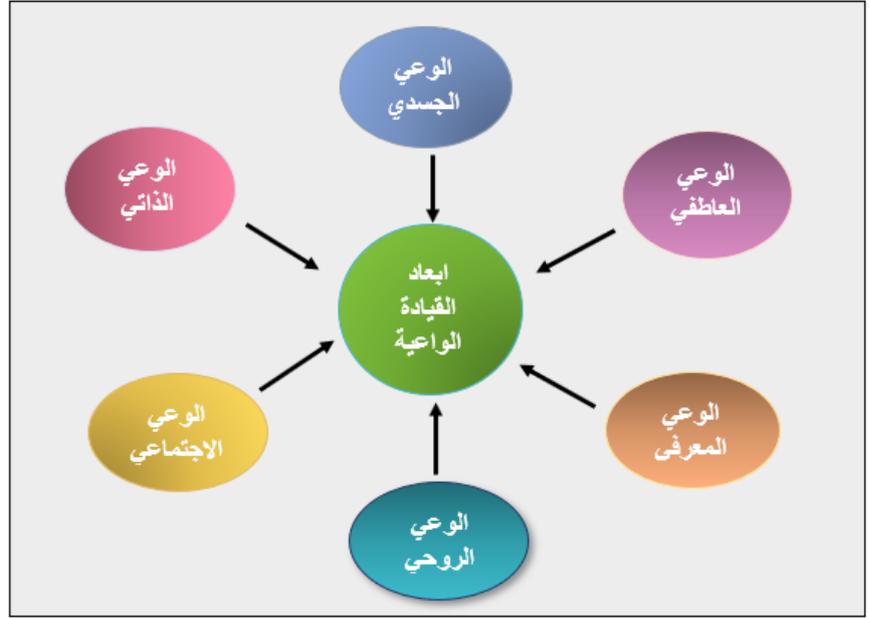
ت	المصدر	الأبعاد
١	(Brazdau & Mihai, 2011)	(الوعي بالذات، الوعي بالموقف، الوعي بالآخرين)
٢	(Jones & Brazdau,2015)	الوعي الذاتي، الوعي الاجتماعي العلائقي، الوعي الإنساني العاطفي، القدرة الإدراكية، التغيير، الممارسة المعرفية للتحويل والأنظمة.

٣	(Marincic& Maric,2018)	(الوعي الذاتي، المنهج الواعي، البصيرة النظامية، الوعي الجماعي)
٥	Wallace (Ahmetoglu,2021:6)	(الوعي الذاتي، الوعي الجسدي، العمل الجماعي، التعلم والنمو، المرونة)
٦	(Ahmed,2022)	(الوعي الذاتي، الوعي العاطفي، الوعي الروحي، الوعي الادراكي، الوعي الجسدي)
٧	(الطل والجندي، ٢٠٢٣)	(الوعي الذاتي، الوعي بالآخرين، الوعي المعرفي، الوعي العلائقي او التواصل، البعد التقني)
٨	(Khalil & AL- Nuaimi,2024)	(الوعي الذاتي، الوعي بالآخرين، الوعي الظرفي)

المصدر: اعداد الباحث حسب الادبيات الواردة في الجدول اعلاه

وبعد الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة التي سلطت الضوء على اهم تطبيقات ومجالات القيادة الواعية تم اعتماد انموذج (Jones,2012) والذي يشير الى ان هناك ستة ابعاد رئيسة للقيادة الواعية مبينة في الشكل(٣)، تم اختيار هذا المقياس للأسباب الآتية:-

١. تبني هذا المقياس من قبل العديد من الباحثين والمتخصصين في الجوانب الإدارية والتنظيمية.
٢. توافق هذه الأبعاد وانسجامها مع ابعاد المتغير الثاني (الازدهار في العمل).
٣. اعتماد هذه الأبعاد بناءً على توافقها مع المنهج البحثي يتيح تحليلاً دقيقاً وفعالاً.
٤. ملاءمة هذه الأبعاد لمجتمع الدراسة جامعة كربلاء/المعهد التقني كربلاء.



الشكل (٣) ابعاد القيادة الواعية

المصدر: أعداد الباحث وفقا لأدبيات القيادة الواعية

#### ١ . الوعي الجسدي *Physical Consciousness*:

وفقاً لقاموس أكسفورد، فإن كلمة جسدي هي شيء يتعلق بالجسد بدلاً من العقل، أو يتعلق بالأشياء التي يتم إدراكها من خلال الحواس بدلاً من العقل. (Jylkka & Railo, 2019: 2) والوعي هو ظاهرة ناشئة للتفاعل المتماسك و الديناميكي بين العمليات التي تنتجها مجموعات عصبية متعددة وكبيرة نسبياً وطويلة العمر ومستقرة ، ولكنها عابرة في شكل أنماط مكانية وزمنية داخل بنية دماغية متداخلة وهرمية، تعمل بنية الدماغ المتداخلة هذه ، المسماة ب(التشغيلية) ، كقاعدة الإدراك المباشر لظهور العالم الظاهري الذاتي (العقل الواعي). (Fingelkurts & Fingelkurts, 2018:1)

وفي هذا السياق أن المتأمل لطبيعة الجسد ودوره يجد انه ليس فقط وسيلة للإدراك والرؤية ولكن أيضاً كوسيلة للتفسير والتجسيد لأفكارنا، فالجسد البشري ليس مجرد هيكل جسماني، وإنما يعد جهازاً معرفياً ووسيلة للتعبير عن الذات وتشكيل وجودنا في العالم. (محمد، 2021: 669)

وبناء على ما سبق يمكن تعريف الوعي الجسدي بأنه الانتماء إلى العالم المادي أي إدراك المرء لجسده بوصفه جسداً مادياً ينطوي على اختباره أو تجربته كملك خاص به. (Legrand ، 2010: ١) ويعرف

الوعي الجسدي على نطاق واسع بانه ملاحظة والتحديد والتجربة والاهتمام بالأحاسيس الجسدية قد تكون هذه الأحاسيس ناجمة عن ظروف داخلية أو خارجية، مثل درجة الحرارة والألم والحكة والدغدغة والجوع والعطش والأحاسيس العضلية والحركة الوعائية.(Treves et al.,2019:8)

ويعرف الباحث الوعي الجسدي بانه قدرة الفرد على إدراك الجسم والعناصر المادية للبيئة والتفاعل معها ويتضمن العديد من الصفات والمهارات والقدرات مثل الوعي الداخلي بطبيعة الصوت البشري والوعي بالحواس (الشم،التذوق،اللمس) والتواصل النفسي (طريقه تأثر الفرد بالعواطف وانماط التفكير).

### ٢ . الوعي العاطفي *Emotional Consciousness*:

على الرغم من أن العواطف أو المشاعر هي الأحداث الأكثر أهمية في حياتنا، إلا أن هناك اتصالاً ضئيلاً نسبياً بين نظريات العواطف ونظريات الوعي الناشئة في العلوم المعرفية ، الذي يزعم أن العواطف مبرمجة فطرياً في الدماغ. (Ledoux & Brown, 2017:1) وتركز نظرية الوعي العاطفي على قدرات الفرد في السيطرة على وتطوير مهارات الوعي بالذات وإدارة الذات والتحكم في العلاقات الاجتماعية، يعتمد هذا النوع من الوعي على فعالية الفرد نفسه، اذ يقوم بتطوير تفكيره ومهاراته للوصول إلى مستوى النجاح. (الجبوري والياسري، ٢٠٢٢: ٣٢٠)

أشار ( Engelen&Mennella,27023:3) إلى أن تنوع الوعي العاطفي بين الأفراد يُظهر في الطريقة التي يفهمون فيها مشاعرهم ويتفاعلون معها تعتمد على تجارب الأفراد والطريقة التي يتعاملون فيها مع مشاعرهم بشكل عام، ويسهم في تشكيل شخصيتهم وتفاعلاتهم مع العالم من حولهم.

واوضحت العديد من الدراسات بان القادة الذين يستطيعون توظيف مشاعرهم بشكل بناء سيكون لديهم مزايا معينة على اولئك الذين لا يستطيعون ذلك فالشخص الذكي عاطفياً يستخدم المشاعر الإيجابية لتعزيز عملية صنع القرار تحتناج المنظمات الى قيادة قوية لتحقيق الفعالية المتاحة حيث من الضروري ان نفهم ان القيادة تعد جزءا حيويًا من عملية صنع القرار الفعال.(Baba et.al,2021:2)

أشار(الجبوري والياسري، ٢٠٢٢: ٣٢٠) بأن الوعي العاطفي هو القدرة على فهم الانفعالات الشخصية والتحكم فيها والتعامل معها بشكل إيجابي، بفضل الوعي العاطفي يمكن للشخص تنمية مهارات الوعي الذاتي والوعي الاجتماعي، مما يساعده على بناء علاقات إيجابية مع الآخرين وإدارتها بفعالية.

يعرف الباحث الوعي العاطفي بأنه قدرة الأفراد على تمثيل وفهم مشاعرهم، والتعبير عنها وفقاً لشخصيتهم وثقافتهم ولغتهم و بناء على تجربة حياتهم والعوامل الاجتماعية والثقافية التي شكلتهم.

### ٣ . الوعي العقلي (المعرفي) *Mental (Cognitive) Consciousness*:

تعد النظرية التمثيلية للوعي حالات الوعي هي حالات عقلية مقصودة لها محتوى تمثيلي، أي حالات عقلية موجهة نحو شيء ما من هذا المنظور، يكون الوعي مرتبطاً بتدفق التمثيلات العقلية، أي الأشياء العقلية الداخلية أو الرموز ذات الخصائص الدلالية التي تمثل بعض أجزاء الواقع الخارجي للموضوع هذا يعني أن الوعي يعكس الطريقة التي يتفاعل بها الفرد مع التمثيلات العقلية للأشياء والأحداث المحيطة به في الواقع. (Trnka & Lorencova, 2022: 2)

وفي هذا الصدد يعكس الوعي المعرفي تراكم المعرفة والفهم الذي يتراوح بين الحالات الإدراكية والعاطفية، في الحالات الإدراكية، يمكن للفرد أن يكون واعياً للحقائق والمعلومات المحيطة به، بينما في الحالات العاطفية، قد يكون الوعي المعرفي ملوناً بالعواطف والمشاعر، تتفاعل الحالات الإدراكية والعاطفية معاً لتشكيل الوعي المعرفي الشامل، الذي يجمع بين القدرة على الاستيعاب العقلي والتفاعل العاطفي مع البيئة والتجارب. (Bringsjord & Sundar, 2020: 5)

وأوضح (Demetriou et al., 2020: 8) بأن الأشخاص ذو القدرة المعرفية الجيدة يظهرون أداءً جيداً في المهام حتى لو لم يكونوا يفكرون كثيراً في قدراتهم. بالمقابل، الأشخاص ذوو القدرة المعرفية المنخفضة قد يواجهون صعوبات في تعلم المهام حتى لو كانوا يفكرون بشكل مكثف في قدراتهم.

وبين (Overgaard, 2018: 2) الوعي العقلي بأنه القدرة على التفكير بوعي وتحليل المواقف واتخاذ القرارات بناءً على التفكير النقدي والمنطقي، مما يساعد الفرد على تحقيق التوازن بين العقل والعواطف والسلوك، ويسهم في تعزيز الفهم العميق والشامل للعالم.

ويرى الباحث بأن الوعي العقلي (المعرفي) هو القدرة على فهم وتقييم الأنشطة الإدراكية والفكرية والعاطفية الخاصة بالفرد، وكيفية تفاعل هذه الأنشطة مع بعضها البعض وتحقيق التوازن بينها.

### ٤ . الوعي الروحي *Spiritual Consciousness* :

تظهر الثقافات المختلفة اهتماماً متنوعاً بالوعي الروحي، ويتم تجديد اهتمامها به في مختلف مجالات العلاج النفسي والاستشارات الصحة العقلية والطب النفسي، والاختلافات الثقافية تظهر في الطريقة التي يتعامل بها الناس مع الوعي الروحي وكيفية تجسيده في حياتهم اليومية. (Trnka & Lorencova, 2022: 1) وفي هذا السياق أتفق (Walton, 2017: 17) بأن المعتقدات الروحية لدى الأفراد تؤثر على أفكارهم وسلوكهم وصحتهم العقلية والبدنية ويمكن أن يساعد في تطوير استراتيجيات العلاج والرعاية الصحية التي تأخذ بعين الاعتبار الجانب الروحي للإنسان.

## الفصل الثاني- المبحث الأول..... سلوكيات القيادة الواعية

ويعكس الوعي الروحي القدرات الفردية التي تسمح للأفراد بالتفكير والاستقرار فيما يتعلق بالقضايا الروحية والوجودية، والقدرة على استخدام القدرات الروحية في مواجهه التحديات والمشاكل وإيجاد الحلول المناسبة. (مرتضي وندى، ٢٠١٧: ٥٦) و يتم تعلم القدرات الروحية من خلال التربية، إذ ترتبط بالثقافة والنشأة، وتختلف من فرد إلى آخر حيث أن المصدر الأساسي للقدرات المتبلورة يكون في ثقافة الفرد ونموه الثقافي. (العنزي، ٢٠٢٢: ٢٩٦)

وأكد (مرتضي وندى، ٢٠١٧: ٥٦) وجود وعي روحي مرتفع يعد من المهارات المفيدة التي تساعد على تحقيق التوازن والاستقرار في حياة الفرد و إدراك الجوانب الإيجابية والمبهجة من الحياة، و يمنح الفرد شعورًا بالحماس والطاقة والعزيمة والإصرار. ويمكن أن ينشأ عندما يشارك الأفراد في أنشطة دينية أو روحية مثل الصلاة أو التأمل يمكن أن يكون هذا التأثير أكثر وضوحًا عند الأشخاص الذين يعملون في مجالات مهنية حديثة أو تجارية يظهر أن هناك فرصة للأفراد الدينيين والروحانيين لمشاركة معتقداتهم وتجاربتهم مع زملائهم في العمل، مما يمكن أن يسهم في بناء بيئة عمل تشجع على الروحانية والتضامن. (Kucinskas et al.,2017:420)

يعرف الباحث الوعي الروحي هو حالة من الإدراك العميق الذي يرتبط بفهم الذات كجزء من العالم ويشمل التأمل والتفكير و التناغم الداخلي والتوجه الاخلاقي.

### ٥. الوعي الاجتماعي (العلائقي) *Social-Relational Consciousness*:

يعرف الوعي العلائقي على أنه وصف للإدراك وهو تفاعل ديناميكي بين الذات وأجزاء من العالم المادي، يتوسطه فهما للظروف الحسية الحركية، ويتم تنفيذه عادةً من خلال العمل الاستكشافي، ولا يركز الوعي العلائقي على الحالة الداخلية للذات الواعية فحسب، بل يؤكد أيضًا على حلقات المشاركة التفاعلية الممتدة والتي تتضمن العالم بشكل أساسي و يتم إنشاء مثل لها أثناء الإدراك. (Roberts,2015: ٤)

ويرى (Dibrell et al.,2015:591) بأن الوعي الاجتماعي لدى القائد يؤدي الى الوعي الاجتماعي التنظيمي اي وعي المنظمة بمكانتها واسهامها في النظام الأكبر الذي توجد فيه ويتم تطويره من خلال المسؤولية الاجتماعية للمنظمة وأخلاقياتها وثقافتها وقيمها ووجهة نظر أصحاب المصلحة فيها. في حين أشار (Ivanchuk et al.,2024:388) بأن الوعي الاجتماعي يساعد على تحليل المعلومات وتطوير وجهات النظر والقيم الشخصية التي تلبى متطلبات المجتمع.

ويمكن القول بأن مهمة أساليب تكوين الوعي الاجتماعي تتمثل في فهم ومعرفة قواعد ومعايير الحياة والأخلاق وعلاقات العمل في الوعي الاجتماعي في عملية التعليم، تصبح هذه القواعد والمعايير معتقدات الشخص وثقته ووجهات نظره الحياتية، يمكن تضمين المحادثات والقصص والمحاضرات والمناقشات

والشروعات للمحتوى الروحي والأخلاقي والجمالي والأيدولوجي والقانوني والمادي والبيئي والاقتصادي في هذه المجموعة. (Turakulova & Jakhongirovich,2022:1707)

يرى الباحث بأن الوعي الاجتماعي يعتمد على نظرية البناء الاجتماعي، أي وعي الإنسان بأنه جزء من العالم من حوله وعضو في المجتمع الذي يعيش فيه ويشمل الصفات والمهارات والقدرات المتعلقة بالعلاقات الودية والثيقة مع الآخرين ، والحسد الاجتماعي ،والقدرة على التنبؤ بالإضافة الى الانفتاح المعرفي والمرونة في السلوك الاجتماعي ومهارات التواصل والتفاعلات الاجتماعية.

#### ٦ . الوعي الذاتي *Self-Consciousness*:

اوضح عالم النفس الروماني Brazdua الذي قدم نظرية حاصل الوعي (CQ) بأن مستويات الوعي لدى الافراد يتم قياسها من خلال ستة ابعاد رئيسية وتسع فئات فرعية وكان الوعي الذاتي أحد هذه الابعاد الرئيسية (Brazdua & Mihai,2011:11)

وبين الفيلسوف الإنجليزي جون لوك (John Locke) الذي يعد من اوائل المفكرين في العصر الحديث بان حالة الوعي الذاتي تكتسب في ضوء مصدرين الاول التجربة والثاني التأمل او التفكير. (Mahdi & Hamad 2022:238) أما (Hernandez et al.,2015:38) فقد بين أن الوعي الذاتي يتكون من مكونين هما: فهم الذات وفهم كيفية نظر الآخرين إلى الذات . ويُنظر (Carden et al., 2022,143) إلى مفهوم الوعي الذاتي على أنه ذو بعدين الأول، الوعي الذاتي، وهو حالة من الوعي يركز الاهتمام على الأحداث الخارجية للشخص، والثاني، الوعي الذاتي الموضوعي، الذي يركز حصراً على الذات.

وناقش كل من (Ismael & Ibrahim ,2022) و(إسماعيل وخالد، 2021: 344) الوعي بالذات على أنه جزء أساسي من القيادة الواعية ، فالقادة الواعيون يمتلكون القدرة على فهم أنفسهم بشكل عميق وتحليل سلوكهم وتأثيرهم على الآخرين ،و يمتلكون الاتصال العميق بالذات Deep Connection الذي ينمو من خلال ممارسة الروحانية والتأمل والاستشارة الداخلية و يعد العمل مع هؤلاء القادة وسيلة لخدمة الآخرين ومساعدتهم في تخفيف المعاناة التي يواجهونها.

يعرف الباحث الوعي الذاتي هو امكانية القادة في التعرف على مشاعرهم ودوافع سلوكياتهم بشكل دقيق (فهم الذات بعمق) ، وقدرتهم في تقييم كيفية تأثير تصرفاتهم على الآخرين.

## المبحث الثاني

### الازدهار في العمل

#### توطئة....

يُعد الازدهار في العمل مفهومًا متكاملًا يتجاوز مجرد تحقيق الأهداف المالية أو الإنتاجية. فهو يشمل تحسين جودة الحياة للعاملين وتعزيز رفاههم النفسي والجسدي. ويتطلب تحقيق هذا الازدهار بيئة عمل تدعم الابداع، وتعزز التعاون، وتوفر فرص التطور الشخصي والمهني.

و الازدهار في العمل مفهوم يعبر عن الحالة الإيجابية التي يعيشها الأفراد داخل بيئة العمل، اذ يشعرون بالتطور المستمر في مهاراتهم وأدائهم، ويُركز على الجوانب النفسية للعاملين بما في ذلك الشعور بالحماس، الرضا، الطاقة، والتفائل، بالإضافة إلى الشعور بالقدرة والكفاءة، والدعم الاجتماعي، وتحقيق الذات وغيرها. وسيتم دراسة هذا الموضوع في ضوء الفقرات الآتية:-

أولاً: مفهوم الازدهار في العمل

ثانياً: أهمية الازدهار في العمل

ثالثاً: النظريات التي تناولت مفهوم الازدهار في العمل

رابعاً: نموذج الازدهار في العمل

خامساً: عناصر الازدهار في العمل

سادساً: أسباب و نتائج الازدهار في العمل

سابعاً: ابعاد الازدهار في العمل

### اولاً: مفهوم الازدهار في العمل

مفهوم الازدهار تمتد جذوره إلى الفلسفة الإغريقية، حيث كان يستخدم لوصف حالة من الصفاء والتفوق وصولاً إلى تحقيق أفضل حالة ممكنة من السعادة والنجاح، فالكلمة اليونانية (Aristae) تعكس مفهوماً جوهرياً ليس فقط في البحث عن النمو والازدهار الشخصي، بل تتضمن أيضاً الشجاعة والاثارة الروحية والاستقرار الذي يسهم في زيادة قيمة الفرد لنفسه ولمجتمعه.(السامرائي، ٢٠٢٢ :٥٤) وأصل كلمة (Aristae) عند الإغريقين يتكون من مقطعين هما (Ari) ويعني تدفق الضوء او الخير أما الثاني (Aston) بمعنى الاستقرار والتوافق لتحقيق النجاح، على الاجل الطويل تعبر عن الرفاه النفسي والعاطفي ويعني باللغة الإنكليزية Arista ( أفضل الأحوال) ، وتُترجم الكلمة الإنكليزية(Thriving) غالباً بالازدهار أو الرخاء وتشير إلى حالة من النجاح المالي والاجتماعي.(الغانم،٢٠٢٣ :٦٠)

و عرف الازدهار عام ١٩٥٤ في قاموس Oxford على انه النمو بقوة وهذا المصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية flor والتي تعني الزهرة وتم الإشارة اليه ايضا في الحضارة الهندية والاوربية التي تعني الازدهار، وهو مرادف للتفتح والتطور الذي يمكن ملاحظته في الطبيعة، وفي سياق المجتمعات والحضارات اتخذ المصطلح دلالات تسلط الضوء على النمو والتطور سواء في السياق الاقتصادي او التنموي او الفكري (العبيدي، ٢٠٢١ :٨٠).

وظهر مفهوم الازدهار في العمل وتم استخدامه لأول مرة من قبل Peter Benson عام ١٩٩٠. (Gokcen,2013:68) وحظي بقدر كبير من الاهتمام في الدراسات التنظيمية الإيجابية، Prem et al.,2017:109) بوصفه أمراً ضروريا لتحقيق استدامة الأداء التنظيمي ومحركا نفسيا حاسما للنمو الفردي (Goh et al.,2022 :197) فالازدهار في العمل هو حالة عاطفية تحفيزية إيجابية يتم تجربتها شخصيا من قبل الافراد ، نقلأ عن أحد الأخصائيين الاجتماعيين قال: أنا أعرف الازدهار كما أشعر به إنه يشبه المضي قدما ليس بالضرورة في المسميات الوظيفية أو المناصب، ولكن مجرد القدرة على التحرك إلى الأمام في التفكير وفي الأنشطة التي تشارك فيها. (Walumbwa et al., 2020: ٣٤٣)

هناك تعريفات ونظريات متعددة تحيط بالازدهار، ولكن يمكن تعريفه بأنه الشعور بالرضا والأداء الجيد في الحياة بالإضافة إلى الرفاهية الذاتية اذ انها شرط أساسي ومهم للازدهار. (Khaw & Kern,2014:2) ويذكر (Kleine et al., 2023:95) الازدهار في العمل على أنه الإحساس المشترك لدى العاملين بالحيوية والتعلم، وفقاً لذلك، العاملين المزدهرون يشعرون بالنشاط والقوة (أي الحيوية) وفي الوقت نفسه، يكتسبون أشياء جديدة كالمعرفة والمهارات (أي التعلم)، ولتحقيق الازدهار يجب أن تكون الحيوية والتعلم حاضرين على مستويات عالية . ويؤكد (منصور ومحمد، ٢٠٢٢ :٢٩٤) بأن مفهوم الازدهار في سياقه الأساسي

يشير إلى الحالة التي تتخطى حدود الاستمرارية أو البقاء، لتصل إلى مستوى النمو والازدهار المتواصل، هذا المفهوم ينبع من الفكرة التي تؤكد أن المنظمات التي تظهر أداءً متقناً ومستمرًا تمتلك القدرة على البروز والتفوق في السوق التنافسية.

وأوضح (Moore et al.,2022: ٢٦٠) الازدهار في العمل بأنه حالة نفسية إيجابية تتكون من التجربة الممتازة للحيوية والتعلم، فعندما يزدهر الافراد يكونون متحمسين لعملهم ولديهم المزيد من الطاقة، مما يسهم في تطورهم الشخصي وصحتهم وأدائهم. إذ يصور الازدهار حياة الفرد على المستوى الأمثل للأداء البشري و يتجلى في النمو والمرونة والخير والإبداع، يتعلّق الأمر بنمط الأداء الإيجابي والعواطف في الحياة التي تشمل ثلاثة جوانب هي الرفاهية العاطفية والنفسية والاجتماعية. (Imran et al. ,2020:5)

وقال (Prem et al.,2017:109) يتم التعبير عن الازدهار في العمل من خلال الخبرة المشتركة للتعلم والحيوية، ويؤكد على أن التجربة المشتركة لكل من المكونات المعرفية (التعلمية) والعاطفية (الحيوية) للازدهار تمنح العاملين شعورًا بتجربة التعلم والتقدم، و بأنهم يتحسنون ويطورون أنفسهم باستمرار .

الازدهار لا يقتصر فقط على الحفاظ على الحالة النفسية التي نحن فيها، ولكن أيضًا النمو والتقدم، إذا لم يكن أحد هذه الأبعاد (التعلم والحيوية) لا يقال بان الازدهار قد حدث. (Kocak, 2016:41) وفي هذا السياق ذهب أيضا (Zhai et al., ٢٠٢٠: ١) الى انه من السمات الرئيسة للازدهار هو أن يتفاعل عنصرا التعلم والحيوية، ويعملان في انسجام تام، لخلق إحساس عام بالمضي قدماً والزخم في العمل الذي لا يتم التقاطه بالحيوية وحدها ولا بالتعلم وحده ،وبذلك يفيد الازدهار في العمل كلاً من الأفراد والمنظمات .

ويشير الازدهار بطبيعته إلى التطور الشخصي والصحة في مكان العمل،وقد ركزت الدراسات التجريبية على تطبيق الازدهار كأداة للإدارة الذاتية ويمكن أن يساعد أصحاب العمل في تحسين الأداء المستدام ، فإذا تعلم العاملون كيفية تقييم ازدهارهم بسرعة العمل والتكيف، يمكن أن يزيد رضاهم الوظيفي ومن ثم يزداد الأداء أيضًا ويفيد المنظمة بشكل كبير. (Chang& Busser, 2020: 206)

وفي ذات الصدد بين ( Spreitze et al.,2007:74) أن الازدهار يتمحور حول النشاط والحماس والشعور بأن ما تفعله له قيمة أي التقدير والشعور بالارتباط والرضا تجاه ما تفعله لذا فإن الازدهار يعني أن تكون منتجاً وقادراً على تعلم أشياء جديدة والاستعداد للحصول على فرص للتعلم والنمو.

ويشتمل الازدهار على مكونين عاطفي ومعرفي، يشير العنصر العاطفي، أي الحيوية (أو القوة بشكل مترادف)، إلى التجربة الذاتية للطاقة والنشاط، في حين أن المكون المعرفي أي (التعلم) يشير إلى الإحساس بأن الفرد يكتسب المعرفة والمهارات ويستطيع تطبيقها على عمله.(Niessen et al., ٢٠١٢: ٤٦٩)

والازدهار نوعان ازدهار فردي وازدهار جماعي ويمكن ان يكون الازدهار الفردي ميزة للمنظمات فهو يقود الى الازدهار الجماعي، والمنظمات المزدهرة قادرة على خلق ثقافة المخاطرة والتعلم من الفشل وتسعى الى التعلم الاستكشافي (تطوير معرفة جديدة) مقارنة بالتعلم الاستغلالي (تحسين المعرفة الحالية). (١٢١: ٢٠٢١، Nekooe et al) اذ ان الازدهار في العمل على المستوى الفردي، يرتبط بصحة أفضل أو إيجابية هي مزيج من حالة ممتازة للتدابير البيولوجية والذاتية والوظيفية، وعلى مستوى المنظمة، فإن الازدهار الجماعي في العمل يرتبط بشكل إيجابي بالالتزام العاطفي الجماعي، والذي يرتبط بدوره بشكل إيجابي بالأداء العام للوحدة. (٢: ٢٠٢٠، Walumbwa et al.) وفي رأي مخالف ذهب اليه (Spreitze et al.,2007:81) قد لا يكون هناك توافق بين الازدهار الفردي والازدهار الجماعي، قد يكون الأمر أنه على الرغم من أن الأفراد يزدهرون، إلا أنهم قد لا يزدهرون بطريقة تفيد المنظمة، وان كانوا يتعلمون ونشيطين للغاية، فإن هذا التعلم لا يتماشى بالضرورة مع احتياجات المنظمة ومن ناحية أخرى، قد تكون المنظمة مزدهرة، ولكن أعضائها الأفراد قد لا يكونون كذلك قد تكون المنظمة تتعلم وتنشط ككل، ولكن قد يشعر الأعضاء الأفراد بالإرهاق والاستنزاف.

من الموثق جيداً أن العمل يمكن عده مصدرًا للتوتر ولكن يمكن أن يسهم أيضًا في النمو الشخصي والرفاهية، أحد الأمثلة الانموجية للنمو الشخصي في العمل هو تجربة الازدهار، عندما يزدهر العاملون في العمل، يشعرون بالنشاط ويختبرون مستويات عالية من الأداء النفسي والاجتماعي. (٤٦٩: ٢٠١٢، Niessen et al.) ويمثل الدعم في بيئة العمل (الإدارة العليا للمرؤوسين وزملاء العمل) عاملاً أساسياً للازدهار في العمل، على اعتبار ان القادة هم صناع القرار ومنفذي العمليات التجارية، سيكون لهم تأثير عميق على أسلوب عمل العاملين وسلوكهم (Zhai et al.,2020:12) التحدي الأكبر في الإدارة كيفية تحفيز وتعزيز عمل العاملين في ضوء اختيار الأساليب القيادية المناسبة، للتعلم المستمر في مكان العمل، يعد توليد المزيد من السلوكيات المبتكرة مشكلة كبيرة يجب حلها لكن، العبء العالي وظروف العمل سريعة الخطى، الناجمة عن سوق العمل الشرس وزيادة متطلبات العمل، جلبت الكثير من ضغوط العمل للعاملين و أصبحت ظاهرة شائعة في مكان العمل. (Lin et al.,2020:2)

أيضاً أن الدعم في مكان العمل يرتبط بعنصر الحيوية المتمثل في تحقيق الازدهار في العمل، يتم تنفيذ الكثير من العمل اليوم في مجموعات وفرق ، ويعمل الأشخاص في مكان العمل على تنشيط الأفراد فالعلاقات عالية الجودة مع الآخرين في مكان العمل تتعزز عنصر الحيوية، حيث تزداد المحادثات الإيجابية بين الافراد يشعرون بالانتماء والكفاءة والاستقلالية (Zhai et al.,2020:40).

وأشار (197: 2022، Goh et al.) الى أن الازدهار في العمل له صلاحية تنبؤية أعلى و أبعد من التأثير الإيجابي والمشاركة في العمل على أداء المهام الرضا الوظيفي والصحة الذاتية ونتائج الإرهاق، ومع أخذ

## الفصل الثاني- المبحث الثاني.....الازدهار في العمل

النتائج الإيجابية في الاعتبار، سارعت المنظمات إلى تحقيق ذلك و دمج الازدهار في ممارسات عملهم. لكون الازدهار يجسد النمو النفسي للعاملين في العمل وهو يتميز عن رفاهية العامل وتحقيق الذات وسمة الشخصية المتمثلة في قوة الحاجة إلى النمو. (Chang& Busser ,2020: ١٩٧)

رأي اخر ذهب اليه (Spreitzer et al .,٢٠٠٧: ٧٩) أن هناك علاقة محصلتها صفر بين الازدهار في العمل والازدهار في جوانب أخرى من الحياة، إذا كان الشخص مزدهرا على نطاق واسع في العمل، فإن هذا الازدهار في العمل قد يزاحم إمكانية الازدهار في الحياة المنزلية، يعطي بعض العاملون كثيرا من أنفسهم لحياتهم العملية يكرسون كل طاقتهم للعمل لدرجة أنهم يتجاهلون حياتهم الشخصية إنهم يضحون بالعلاقات الوثيقة مع العائلة والأصدقاء، وفي امتداد لأبحاث، وجد أن بعض المديرين التنفيذيين والعاملين فقدوا إرادتهم في الحياة بعد التقاعد واستسلموا للموت في غضون عامين من التقاعد .

### الجدول (١٠) اراء مجموعة من الكتاب والباحثين عن مفهوم الازدهار في العمل

ت	المصدر	المفهوم
١	(Spreitzer et.al,2005:537)	إن الازدهار كحالة نفسية هو خاصية داخلية مؤقتة للفرد، وليس نزعة أكثر ديمومة.
٢	(Porath et.al,2012:250)	الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر فيها الافراد بالحيوية والتعلم.
٣	(Abid et.al ,2015: 986)	انتماء داخلي قصير الأمد لشخص ما (العامل) وليس ذا طبيعة طويلة الأمد .
٤	(Kocak,2016:41) (Goh et.al,2022:197 )	الحالة النفسية التي يعيش فيها الأفراد تجربة الشعور بالحيوية والشعور بالتعلم في العمل في ان واحد.
٥	(Walumbwa et.al,2018:4)	حالة وليس سمة بمثابة مقياس يستخدمه الأفراد لتقييم التقدم المحرز في حياتهم (عملية التنظيم الذاتي) لأن الازدهار هو تجربة ذاتية فردية مرغوبة .
٦	(Kleine et al.,2019:974)	حالة نفسية مرغوبة وإيجابية يختبر فيها العاملون كلا الشعورين بالحيوية والتعلم ويشعر العاملون المزدهرون أن تجاربهم وسلوكياتهم الحالية في العمل تحفزهم بشكل جوهري .
٧	( Zeng et al. ,2020: 2)	حالة ذهنية تؤدي إلى الشعور بالحيوية والتعلم لدى الأفراد، التعلم يعني تحسين القدرات والثقة بالنفس من خلال اكتسابها من

	المعرفة والمهارات، في حين تمثل الحيوية شعورا بالطاقة والحماس .	
٨	عملية تكيف ذاتي يمكن للعاملين من خلالها تنظيم أنفسهم ذاتيًا بناءً على ما يشعرون به، وقياس تطورهم من أجل التحسين.	(Liu et al.,2020:5)
٩	هو بناء يركز على عنصرين مهمين من الأداء النفسي هما التعلم والحيوية.	(حامد واخرون،٢٠٢١: ٣١٨)
١٠	عملية ديناميكية للتكيف مع الشدائد الجسدية أو النفسية أو الاجتماعية، مما يؤدي إلى نتائج إيجابية مثل النمو الشخصي وتحسين الأداء.	(الزيادي،٢٠٢٢: ٤٦٦)
١١	حالة مثالية داخل المنظمة تظهر عندما يُوفّر للأفراد بيئة عمل إيجابية تمكنهم من الشعور بإحراز التقدم و تُسهم هذه البيئة في خلق الفرص أمام العاملين للنمو والتطور من خلال تعزيز الحيوية والتعلم.	(الدماطي،٢٠٢٣: ٤٤٩)

المصدر: اعداد الباحث استنادا الى الادبيات الواردة في الجدول اعلاه

بالاستناد الى ما تم عرضه من وجهات النظر المختلفة للباحثين يمكن تلخيص المفاهيم المشتركة للازدهار في العمل على النحو الاتي:

- ١ . حالة نفسية إيجابية ومرغوبة.
  - ٢ . عملية مؤقتة وليست دائمة (ديناميكية).
  - ٣ . تجربة ذاتية يخوضها الفرد خلال العمل.
  - ٤ . بناء يركز على عنصرين مهمين هما الحيوية والتعلم.
  - ٥ . تعود فوائده على كلا من الفرد والمنظمة.
- بعد النظر في ما تقدم يتفق الباحث مع (Nekooee et al،٢٠٢١ : ١١٩) الذي عرف الازدهار بأنه عبارة عن قواسم مشتركة بين الطاقات المعرفية والعاطفية والجسدية التي يجلبها الأفراد إلى دورهم في العمل فهولا يقتصر على جانب واحد من الأداء النفسي فقط بل يشمل كلا من الإحساس بالتعلم والشعور بالحيوية.

### ثانيا: أهمية الازدهار في العمل

اهتم العديد من العلماء والقادة والمدراء بالازدهار لما له من تأثيرات إيجابية، إذ أظهرت بعض الدراسات أن الازدهار في العمل يسهم في تحسين الأداء والرضا الوظيفي والرفاهية الجسدية والمرونة النفسية

(عدوي والشربيني، ٢٠٢١: ٣٨٣) ووجد ان العاملون المزدهرين يحققون نتائج بشكل أفضل مقارنة مع العاملين الذين فشلوا في أن يكونوا في حالة من الازدهار. (Spreitzer et al.,2012:156)

وتعد القوى العاملة المزدهرة أمراً بالغ الأهمية لأداء كلا من العاملين والمنظمة ، حيث أنه من المفترض أن يقوموا بإنشاء موارد جديدة، كالمعرفة، والعلاقات الشخصية التي تسهم في تحسين الأداء التنظيمي (Ali,2018:4). وهذا ما اتفق معه (Prem et al., 2017:109) حين قال ان الازدهار في العمل يوفر فوائد، ليس للعاملين أنفسهم فحسب، بل أيضاً للمنظمات التي يعملون فيها فهو يرتبط بتحسين الصحة العامة والرفاهية، وانخفاض مستويات الإرهاق والاجهاد، بالإضافة إلى هذه الآثار الإيجابية على الفرد فإن الازدهار في العمل يؤدي أيضاً إلى قدر أكبر من النشاط الاستباقي، و مستويات أعلى من سلوك العمل المبتكر وزيادة الابداع، حيث لوحظ أن العاملين الذين يشعرون بالنشاط والحيوية في العمل أكثر ابداعاً من أولئك الذين لا يشعرون بالازدهار في العمل، فالازدهار يحفز الأفراد على الانخراط في سلوك العمل المبتكر. (Abid et al.,2015:983)

كي تظل المنظمة ناجحة قادرة على المنافسة عليها ان تتكيف بسرعة مع البيئة الديناميكية وتسمح ايضا لموظفيها بالازدهار في مكان العمل لان العاملين المزدهرين مصدر للميزة التنافسية ويسهمون بشكل كبير في النجاح التنظيمي ويتعلمون ذاتيا وموجهون نحو الحياة المهنية ويولون اهتماما اكبر نحو تنظيم الأهداف (Imran et al. ,2020:1). تعد القوى العاملة المزدهرة أمراً حيوياً للنجاح التنظيمي لأنه عندما يزدهر الافراد، يكون الأداء الوظيفي أعلى وسلوك المواطنة التنظيمية أفضل في العمل، ويتجاوزون واجباتهم المهمة المباشرة للتأثير بشكل إيجابي على كل من المنظمة و العاملين فيها.(Walumbwa et al., : ٣٤٠, 2020)

وذهب (Spreitze et al.,2007: ٨٢) الى ان أهمية الازدهار في العمل تتلخص في النقاط الآتية:-

١. لاحظ الباحثون أن المنظمات تواجه عالم يوصف بأنه متقطع، فوضوي وغير مؤكد ، و إن الظروف غير المؤكدة تفضل المنظمات التي تتمتع بالمرونة في مواجهة الشدائد والمصاعب ويمكنها التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة ،من الممكن أن تكون المنظمات التي تضم العديد من الأفراد المزدهرين أكثر استجابة لهذه الظروف.
٢. أن التعلم المتأصل في الازدهار قد يؤدي إلى إجراءات/نخيرة سلوكية جديدة، وهذا يمكن أن يتيح زيادة القدرة على الارتجال أو إعادة تجميع الكفاءات لحل المشاكل، يمكن للطاقة الكامنة في الازدهار أن تسهم في زيادة القدرة على البناء والإصلاح والاستدامة وتحمل التحديات/المشاكل/الأزمات.

٣. أن الأفراد الذين يزدهرون في العمل من المرجح أن يكونوا أكثر صحة، فربما يكون التأثير الأكثر وضوحًا والنتيجة المهمة لنجاح العمل الجماعي هو انخفاض تكاليف الرعاية الصحية، من خلال ذلك تستطيع المنظمات المزدهرة توفير ملايين الدولارات من تكاليف الرعاية الصحية. هناك فوائد للازدهار العمل تعود على المنظمات تتمثل بأداء أفضل للمهام ، ومستويات أعلى لمواطنة التنظيمية، وتوليد السلوك الإبداعي، والالتزام التنظيمي العالي اما الفوائد الفردية هي زيادة الرضا الوظيفي، والازدهار في التفاعل الاجتماعي مع الأسرة، والأصدقاء والمجتمع، وانخفاض معدلات الإرهاق، ومستويات أفضل من الصحة العامة للفرد. ( Zhai at al.,2022:2 ) فكثير من الأدبيات اكدت وجود علاقة إيجابية بين الازدهار في العمل ومختلف الأمور المتعلقة بالصحة، والموافق ، والنتائج المرتبطة بالأداء أن الأفراد المزدهرين أكثر ميلاً نحو لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة. (Kleine et al.,2023:95)

ان تقليص معدل دوران العمل يمثل تحدياً مستمراً في اداره الموارد البشرية والازدهار في العمل يمكن ان يكون أحد العوامل التي تساعد في تقليله. (Abid et al.,2015:986) وتخفيف المشاكل مثل التغيب عن العمل التي قد تنتج من الضغط، وانخفاض الروح المعنوية، والاكتئاب، وأمراض أخرى، وقد تكلف المنظمات ما يصل إلى حوالي ٨٤ مليار دولار سنويا في الإنتاجية المفقودة (Walumbwa et al.,2018) وفي هذا الصدد يُعد الازدهار ركيزة أساسية للاحتفاظ بالموارد البشرية، كما يُسهم الازدهار في تقديم منتجات وخدمات تُلبي توقعات الزبائن وتحقق لهم الرضا ، بالإضافة إلى دعم قدرة المنظمة على الديمومة والازدهار وترسيخ مكانتها المتميزة عبر تعزيز قدراتها التنافسية بشكل يدوم مع مرور الزمن. (منصور ومحمد، ٢٠٢٢:٢٩٤)

وفي هذا السياق يعد الازدهار في العمل وظيفة تكيفية تساعد الأفراد على التنقل وتغيير حياتهم فهو بمثابة تجربة ذاتية تسمح للعاملين بتقييم وظيفتهم (أي ما يفعلونه، وكيف يفعلون وما إلى ذلك) ويساعدهم على التطور فعندما ينمو الأفراد بشكل إيجابي، فإنهم في الواقع يحسنون العمل على المدى القصير ومقبوليته للبيئة على المدى الطويل. (Abid et al.,2015:983)

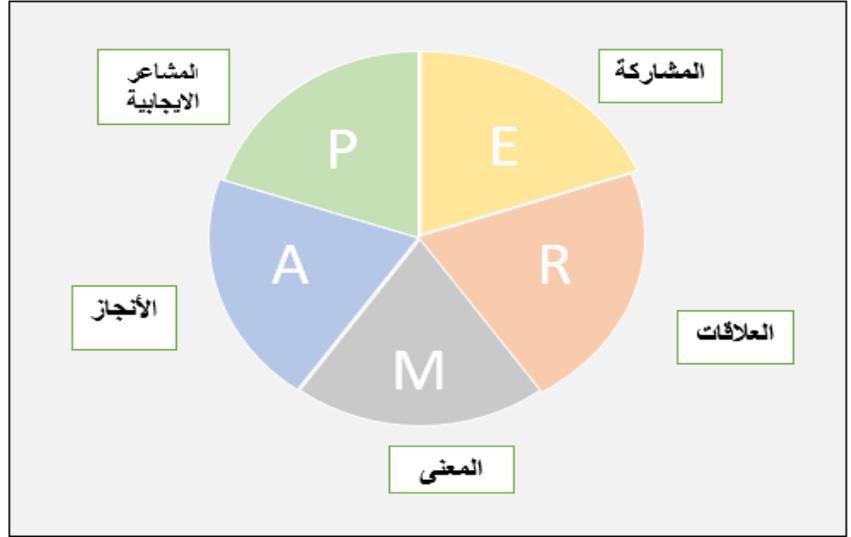
### ثالثاً: النظريات التي تناولت مفهوم الازدهار في العمل

زاد استخدام الازدهار في العمل في تخصصات علم النفس وعلم الاجتماع والأنثروبولوجيا، والاقتصاد والدراسات الصحية، والطب الحيوي، وركزت الأبحاث حول الازدهار بشكل عام إلى حد كبير على التأثير السلبي وتخفيف الأمراض العقلية حتى السبعينيات وبعد ذلك بدأ الاهتمام في موضوعات مثل الرفاهية الذاتية، منذ اوائل العقد الاول من القرن الحادي والعشرين أظهر علم النفس الإيجابي اهتماماً واسعاً بالازدهار في العمل. ( Gokcen,2013: ٦١ )

فمفهوم الازدهار في العمل عميق الجذور في النظريات النفسية المتعددة كنظرية السمات (Trait Activation Theory) التي تقدم إطاراً لفهم كيف تؤثر سمات الشخصية الفردية على السلوك في مختلف المواقف، و نظرية تسيير الأهداف (Goal Facilitation Theory)، التي تتناول كيفية مساعدة البيئة الاجتماعية والمؤسسية للأفراد على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية. (حسان ورستم، ٢٠٢٣: ٧٦٩) و نظرية تقرير المصير التي تفترض أن الأفراد لديهم مجموعة من الاحتياجات النفسية الأساسية وهي الكفاءة في سياق الوحدة الذي يشجع على اتخاذ القرار ومشاركة المعلومات وإيجاد مناخ من الثقة والاحترام، فمن المرجح أن يستجيبوا بسلوكيات فعالة تعزز تجربة الازدهار. ( Nekooee et al.,2021:122)

وهناك رأي آخر ذهب اليه (حامد واخرون، ٢٠٢١: ٣١٦) بأن الازدهار يُعزز من مقاومة الضغوط النفسية ويدعم الأفراد في مساهمهم الذاتي نحو النجاح والإنجاز، مما يُثري نظريات التكيف الذاتي pshktheories of self-adaptation. إذ يوفر الازدهار المساعدة للأفراد للقيام بمتطلبات العمل بطريقة تعزز تطورهم الشخصي. وهناك أيضاً نظرية تدعم الازدهار هي نظرية التوسيع والبناء تشير هذه النظرية إلى أن تجربة المشاعر الإيجابية يمكن أن تؤدي إلى دوامة تصاعديّة، بحيث يقوم الأفراد الذين يشعرون بانتظام بمشاعر إيجابية بتوسيع عقليّاتهم، مما يزيد من فرص تجربة المشاعر الإيجابية في المستقبل ويكونون مجهزين للتعامل مع المشاعر السلبية. (Nekooee et al.,2021:122)

يعد Martin Seligman الاب الروحي لعلم النفس الايجابي (أحد فروع علم النفس الحديث) واحد مؤسسيه الأساسيين، في شهر ابريل من سنة ٢٠١١ أصدر كتابه الجديد بعنوان الازدهار النفسي \_ نظرة جديدة في السعادة والرفاهية. (الزويني، ٢٠١٨: ٣٣) وأوضح في نظرية الرفاهية أن الازدهار هو شكل أكثر تعقيداً ومتعدد الأوجه من الرفاهية أن الازدهار هو شكل من أشكال الرفاهية العالمية أو الشاملة التي تنبثق من خمسة عناصر رئيسية: المشاعر الإيجابية، المشاركة، العلاقات، المعنى والإنجاز، تُعرف هذه العناصر بانموذج بيرما للازدهار يقترح أن أياً من العناصر الخمسة لا يحدد أو يشكل الازدهار في حد ذاته، ولكن بدلاً من ذلك، يسهم كل منها بشكل هادف في تحقيقها. (Gokcen,2013:11) وزعم بان هذه المؤشرات الخمسة للرفاهية كما موضحة في الشكل (٤) تؤدي الى ازدهار الانسان التي يرمز لها (PERMA) وهذا الاختصار يمثل الحروف الأولى لكل كلمة من هذه العناصر الخمسة. (Goodman et al., 2017:2)



الشكل (٤) عناصر الازدهار (نموذج بيرما)

المصدر: الزويني ، عمار عبد الامير، (٢٠١٨)، الازدهار النفسي وعلاقته بالتقييم الذاتي لدى تدريسي جامعة كربلاء، كلية التربية للعلوم الإنسانية، قسم العلوم التربوية والنفسية.

**1- المشاعر الايجابية (Positive emotions) :** أن المشاعر الإيجابية تعزز الانتباه و تسهل التفكير الموسع الذي يؤدي إلى سلوكيات تكيفية وتساعد على توليد أفكار إبداعية ومرنة، وتوسع مفهوم الذات ليشمل الآخرين بسهولة أكبر، وفي دراسات أخرى، ارتبطت المشاعر الإيجابية بمزيد من التنظيم الذاتي والمثابرة على المهمة وتبني الأهداف. (Draven & Zaidi,2016:4)

**٢ - المشاركة او الاندماج النفسي (Psychological engagement) :** يشير إلى الارتباط والمشاركة والتركيز ومستوى الميل نحو أنشطة من هذا القبيل كالترفيه أو الهوايات أو العمل، في علم النفس الإيجابي، يصف الاندماج حالة من الانغماس السعيد في اللحظة الحالية، عندما نركز على القيام بالأشياء التي نستمتع بها حقاً ونهتم بها. (Kun et al.,2017:57)

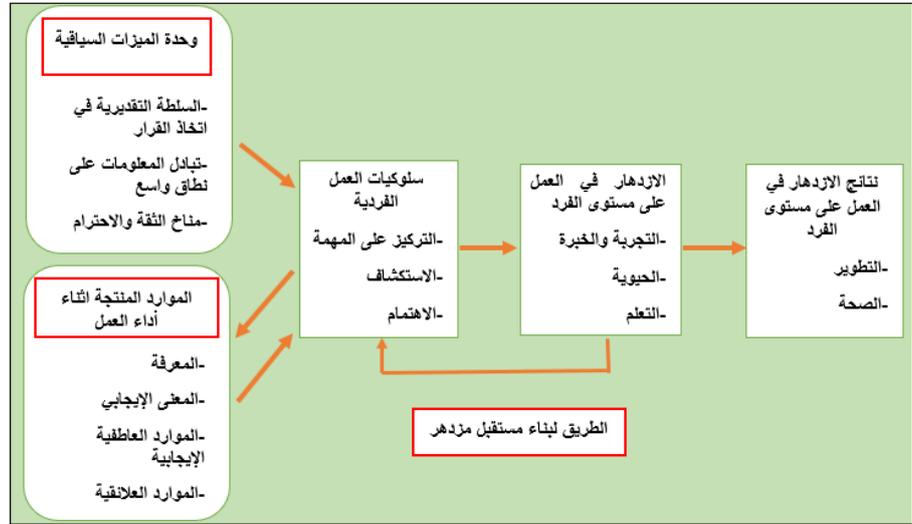
**٣ - معنى الحياة (The meaning of life) :** يتضمن المعنى استخدام نقاط القوة ليس من أجل الذات، ولكن من أجل تحقيق شيء يُنظر إليه على أنه مهم مثل تقدير الصحة وتعزيزها، أو الانتماء إلى مجتمع، أو مجموعة مدنية، أو سياسية، أو دينية، أو تطوير علاقات هادفة مع العائلة. (Draven & Zaidi,2016:5)

**4- العلاقات الإيجابية (Positive Relationships):** تشمل العلاقات مشاعر التكامل مع المجتمع، ومشاعر الرعاية من قبل الأعباء، والرضا عن الشبكة الاجتماعية الخاصة بالفرد وتم ربط الدعم من العلاقات الاجتماعية بانخفاض الأمراض النفسية، وتحسين الصحة البدنية، وانخفاض معدل الوفيات، وغيرها من النتائج الإيجابية. (Khaw & Kern,2014:2) اذ ان الافراد لديهم حاجة داخلية قوية للاتصال والحب والتواصل الجسدي والعاطفي مع الآخرين فنحن نعزز رفاهيتنا من خلال بناء شبكات قوية من العلاقات مع الآخرين، مثل الروابط القوية مع العائلة والأصدقاء للشعور بالانتماء. (Kun ،٢٠١٧: ٥٧) et al.

**٥- الإنجاز (Achievement):** الإنجاز عبر العديد من الثقافات، يمكن أن يؤدي إحراز التقدم نحو أهداف الفرد وتحقيق نتائج متفوقة وهو يخضع للطموح الشخصي والدافع والاختلافات الشخصية، على سبيل المثال، الأم التي تربي أسرة جميلة ورحيمة قد ترى حياتها ناجحة للغاية، في حين أن زوجها قد يعرف النجاح على أنه تحقيق ترقية في العمل بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما يتم السعي لتحقيق الإنجاز في حد ذاته على سبيل المثال، أن اللاعبين الخبراء مدفوعون للعب بأفضل ما لديهم من قدرات وحتى لو خسروا، فإنهم يشعرون بإحساس بالإنجاز عندما يعلمون أنهم لعبوا بشكل جيد. (Khaw & Kern,2014:5)

#### رابعاً: نموذج الازدهار في العمل

الأطار الرئيس الذي يعتمد عليه الباحثون حالياً لدراسة الازدهار هو انموذج Spreitzer وزملاؤه الذي قدموه عام 2005 واطلقوا عليه انموذج الرسوخ الاجتماعي للازدهار في العمل A Socially Embedded Model of Thriving at work نسبة الى نظرية التقرير الذاتي self-determination. (ابراهيم،٢٠١٧:٥) و يرسخ الانموذج الاجتماعي للازدهار في العمل فكرة أن الازدهار يتعزز في ضوء تحقيق التوازن بين عناصر متعددة تشمل العمل الجماعي والتأثير الإيجابي والممارسات الإدارية الواعية والداعمة وهذا التوازن يولد بيئة تنبض بالحياة والتعلم. (علي،٢٠٢٣: ٨٦٤)



الشكل (٥) النموذج الاجتماعي للأزدهار في العمل

Source: Spreitzer, G. M., & Sutcliffe, K. M. (2007). Thriving in organizations. *Positive organizational behavior*, 33, 74-85.

يعتمد هذا النموذج على فكرة أن الأزدهار جزء لا يتجزأ من المجتمع، أي أنه عندما يكون الأفراد موجودين في سياقات معينة، فإن احتمالية نجاحهم تكون أكثر أو أقل حسب هذه السياقات وكما يوضح الشكل (٥)، هناك ثلاث مجموعات من العوامل التي تشمل: السمات السياقية للوحدة، و سلوكيات العمل الفاعلة، و الموارد المنتجة أثناء أداء العمل، تسهم في تحقيق الأزدهار في العمل. ( Moore et al.,2022 :٢٦٠ ) وان جانبين من سياق العمل، بما في ذلك السمات الهيكلية الاجتماعية والموارد المنتجة في القيام بالعمل، هما المحركان الرئيسان للأزدهار إذ ان للسمات السياقية دورا في سلطة اتخاذ القرار، وتبادل المعلومات على نطاق واسع، و توفير مناخ الثقة والاحترام لبناء الأزدهار. ( Nekooee et al.، ٢٠٢١ : ١١٩ )

ويشير النموذج المدمج اجتماعياً للأزدهار في العمل إلى أن كلاً من السمات السياقية والموارد المنتجة في العمل تصوغ الأزدهار من خلال سلوكيات العمل الفاعلة، ونقصد بها هي تلك التي يمتلك العاملون سيطرة مقصودة عليها في العمل بما في ذلك الاستكشاف والتركيز على المهام والارتباط الدقيق. (Chang &Busser,2020:١٩٨) وأن وحدة الميزات السياقية للعمل (على سبيل المثال، السلطة التقديرية في اتخاذ القرار ومناخ الثقة والاحترام) والموارد التي يتم إنتاجها في عمليات العمل (مثل المعنى الإيجابي والمعرفة) تعزيز تجارب التعلم والحيوية من خلال المزيد من سلوكيات العمل الفاعلة. ( Prem et al

2017:109) ومن المرجح أن يزدهر الأفراد إلى الحد الذي يكون لديهم ما يلي: (Spreitzer et al.,2007:

(أ) لديهم التركيز على المهمة لإنجاز عملهم.

(ب) استكشاف طرق جديدة للعمل والوجود لتعزيز تعلمهم.

(ج) التواصل بعناية مع الآخرين في بيئة عملهم.

عندما توفر بيئة العمل مناخا من الثقة والاحترام، فإن الازدهار يكون أقوى، إذ تشجع الميزات السياقية الأفراد على العمل بشكل فعال ومن ثم إنتاج المزيد من المعرفة والمعنى الإيجابي والموارد العاطفية والعلائقية. (Moore et al.,2022: ٢٦٠) وتنعكس الموارد المنتجة أثناء أداء العمل الأصول المعرفية والعاطفية والعلائقية التي تمكن الأشخاص من وضع مخططات لتوجيه العمل، ويشير السهم المزدوج بين مربع الموارد ومربع سلوكيات العمل الوكيل إلى أن الموارد تتيح الازدهار ولكن يتم إنتاجها أيضاً من خلال السلوكيات الفاعلة للعاملين المزدهرين وبهذه الطريقة تكون الموارد متجددة ويتم إنتاجها من خلال الازدهار في العمل. (Spreitzer et al.,2007:٧٩)

واجه هذا الانموذج انتقادات من ضمنها انه لا يفسر سبب استجابة الأفراد لنفس الظروف بمستويات مختلفة من الازدهار ويركز فقط على الازدهار على المستوى الفردي. (Nekooee et al., ٢٠٢١.:١٢٢)

#### خامسا: عناصر الازدهار في العمل

يوجد إجماع في العلوم السلوكية حول ما هو الازدهار، بأنه شكل من أشكال الرخاء النفسي والاجتماعي ، أو الرفاهية العامة الناشئة عن الظروف الفردية والاجتماعية المثلى ويتكون من ثمانية عناصر اتفق عليها عبر تخصصات مثل علم النفس والاقتصاد لتحديد ازدهار الإنسان، وهي: الدعم الاجتماعي او ثقة الجمهور، السلامة / الأمن، التسامح، الكفاءة ، النمو، الرضا عن الحياة، المشاركة والتأثير السلبي المنخفض.

(Gokcen,2013:62)

حددت الابحاث العلمية ثلاثة عناصر رئيسة للازدهار في العمل تتمثل بالسمات الهيكلية الاجتماعية والموارد المنتجة في العمل وسلوكيات العمل الفعالة . (الزيادي،٢٠٢٢: ٤٦٨) وأشار(الزويني،٢٠١٨: ٣٠) الى عناصر الازدهار في العمل وعدها مقومات لقياس مستوى الازدهار للأفراد وهذه العناصر هي الجدارة،الاتزان الانفعالي،الاندماج، المعنى، التفاؤل، المشاعر الإيجابية، العلاقات الإيجابية، المرونة، الثقة بالنفس، والحيوية. وذهب (طه،٢٠٢١: ٢٩٢) الى ان هناك ثلاثة عناصر أساسية للازدهار في العمل هي الرفاهية الوجدانية التي تعكس المشاعر الإيجابية كالسعادة والرضا، سواء تعلق الأمر بالعمل أو الحياة

بشكل عام ،و الرفاهية النفسية التي تنطوي على النمو الشخصي، استقلالية الفكر، والشعور بالإنجاز و الرفاهية الاجتماعية التي تعبر عن جودة العلاقات الاجتماعية والمساهمة في المجتمع، وأوضح (Hojabrian et al., 2018:130) ان الازدهار كبناء مكون من ١٠ عناصر أو مكونات هي: العلاقات الإيجابية، والمشاركة، والمعنى، احترام الذات، والعاطفة الإيجابية، والكفاءة، والتفؤل، الاستقرار العاطفي والحيوية، والمرونة. وفي نظرية الرفاهية الازدهار هو شكل أكثر تعقيداً ومتعدد الأوجه من أشكال الرفاهية العالمية أو الشاملة التي تنتبثق من خمسة عناصر رئيسية: المشاعر الإيجابية والمشاركة والعلاقات والمعنى والإنجاز، وأن أياً من هذه العناصر الخمسة لا يحدد أو يشكل الازدهار في حد ذاته، ولكن بدلاً من ذلك، يسهم كل منها بشكل هادف في تحقيقه.(Gokcen,2013:11)

### سادساً: مسببات ونتائج الازدهار في العمل

الازدهار في العمل هو حالة نفسية يعيشها الفرد وليست مجرد سلوك خارجي لذلك هناك كثير من الاسباب والعوامل التي تقف وراء ازدهار العامل منها سياق العمل ومدى توافر اساليب التصميم الوظيفي التي تدعم الاداء الفعال والتطور الشخصي (Mansour & Tremblay,2021: 768) بالإضافة الى السياق التنظيمي والخصائص الوظيفية هناك سبب آخر مهم جدا للازدهار في العمل وهو العوامل الشخصية فمثلا الشخصية الاستباقية تؤدي دورا كبيرا في تحديد كيفية تعامل الافراد مع الضغوطات والفرص الوظيفية . (et al Liu,15:2021) فالأشخاص الاستباقيون لا ينتظرون الفرص بل يبحثون عنها ويصنعونها ويميلون إلى الانخراط بصورة أعمق في عملهم ويكون لديهم تركيز أكبر على المهام، وروح المبادرة والمثابرة والتطوير الذاتي المستمر.(Alikaj,2021:4)

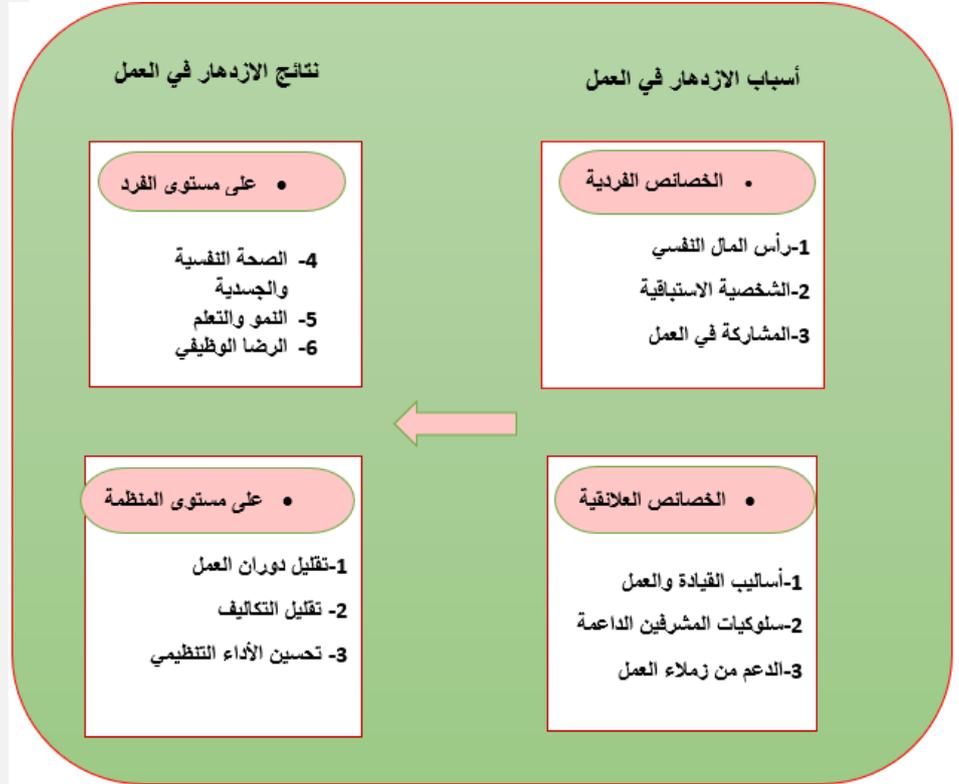
وأشار (Imran et al., 2020:5) الى ان العوامل الشخصية يمكن أن تؤثر على الازدهار في العمل، فهناك سمات معينة مثل الكفاءة الذاتية، التفؤل، والضمير العالي، تؤدي دوراً في مدى نجاح وازدهار الفرد في محيط العمل، الاعتقاد بالقدرة الشخصية على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح، يعزز من مشاعر القوة والحماس لدى العامل. بالإضافة الى الكياسة في العمل هي أيضاً عامل مهم ومساهم رئيس في الازدهار و يتم تعريف الكياسة على أنها السلوكيات الشخصية التي تظهر الاحترام المتبادل بين الأفراد أو المجموعات (Abid et al., 2018:2) عندما يتعامل العاملون مع بعضهم البعض بكياسة، يبنون روابط اجتماعية قوية تعزز الشعور بالانتماء والأمان الوجداني، مما يظهر نتائج إيجابية على الرفاهية الاجتماعية، وهذا الدعم من الزملاء لا يشجع فقط على تبادل المعرفة والتعلم المستمر بل أيضاً يخلق جواً من الحماس والنشاط في مكان العمل، وهذه جميعها عناصر حيوية لدعم الازدهار في العمل.(داوود، ٢٠٢١: ٦٨٠) ويتم التركيز على دعم زملاء العمل لسببين رئيسيين اولاً: يؤدي زملاء العمل دورا مهما جدا كمرجع في مكان العمل من خلال الخبرة التي يمتلكوها اذ تعد مساعدتهم احد الاصول المهمة التي تعزز اداء العامل ثانياً: انها بمثابة

مورد بالغ الأهمية يعتمد عليه الافراد لتعزيز نموهم وتطورهم الشخصي ولا يقتصر على الجانب العاطفي فقط بل انه يصل للحد الذي يكون له تأثير مشابه او حتى اكبر من تأثير الرئيس المباشر في بعض الاحيان لذلك فان تعزيز العلاقات الإيجابية بين زملاء العمل يعد استراتيجية رئيسة لنجاح المنظمة وازدهارها. (Walumbwa et al., 2020: ٣٤٠)

أن بيئة العمل المبنية على الثقة والاحترام تشكل أرضية خصبة لتنمية سلوكيات إيجابية تؤدي إلى الازدهار لدى العاملين. (Chang&Busser, 2020: 200) مثلا يعد الدعم التنظيمي علامة رئيسة تؤثر في تصور العاملين لعلاقتهم بالمنظمة مما يسهم في تعزيز الدافع للعمل، كما يمنحهم الثقة لاستكشاف وتعلم مهارات ومعارف جديدة تسهم في نموهم الشخصي والمهني. (Abid Et al., 2015: 986) وهو أيضا يعد عاملاً حيوياً في عملية الازدهار، فالتعرف على احتياجات العاملين الاجتماعية والعاطفية والاستجابة لها يعزز بيئة عمل تتيح للعاملين للشعور بالتقدير والأمان، ما يزيد من التزامهم تجاه المنظمة ويحفزهم على الاسهام بشكل كامل في تحقيق أهدافها. (Imran et al., 2020:5) و (طه، ٢٠٢١: ٢٩٣)

في ضوء تبني مبادئ التنظيم الايجابي تصبح الممارسات والسياسات اداة لتشجيع المبادرات الفردية والتعاون الجماعي اذ ان سياسات الموارد البشرية والممارسات هي العناصر الأساسية التي يمكن ان تصنع الهيكل والطقوس والأعراف والتوقعات لتكوين بيئة عمل داعمة وأمنة ذات تصميمات وظيفية مدروسة تساعد في تحقيق النجاح والتطور و الازدهار في العمل بمرور الوقت. (Goh et al., 2022:208) فكلما كانت الموارد اللازمة للعمل متوافرة من مثل التدريب، الدعم، الأدوات، والمعلومات، كلما كان العاملون أكثر قدرة على الازدهار والشعور بالرضا والإنجاز. (Imran et al., 2020:5)

الضغوطات في مكان العمل كضغوطات التحدي وطبيعة العمل بالإضافة إلى أساليب القيادة كقيادة الحقيقية والقيادة الواعية، وسلوكيات المشرفين الداعمين للأسرة، تؤثر بشكل كبير على ازدهار العاملين في العمل. (Lin et al., 2020:2)



الشكل (٦) أسباب ونتائج الازدهار في العمل

المصدر: أعداد الباحث وفقاً للأدبيات السابقة للازدهار في العمل

كما تم شرحها مسبقاً يشير الشكل (٦) أعلاه الى ان مسببات الازدهار في العمل يمكن تقسيمها على فئتين رئيسيتين: الفئة الأولى تشمل الخصائص الفردية كرأس المال النفسي، الذي يتضمن الثقة بالنفس والتفاؤل والمرونة، والشخصية الاستباقية التي تعبر عن مدى قدرة الفرد على أخذ زمام المبادرة، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي والمشاركة، أما الفئة الثانية فتتعلق بالخصائص العلائقية، حيث يحتل سلوك الزملاء الداعم وسلوكيات المشرفين والدعم التنظيمي مكانة مهمة في تحقيق الازدهار. (الدماطي، ٢٠٢٣: ٤٤٩)

هناك أيضاً عوامل أخرى ذكرتها دراسات عدة، مثل الاستقلال الوظيفي والثقة التنظيمية في الإدارة والتفاني في العمل (داوود، ٢٠٢١: ٦٧٥) وتأثير العنف في مكان العمل وأهمية الروحانية في العمل، واليقظة الذهنية وجودة الحياة الوظيفية والتي تسهم بشكل غير مباشر في تعزيز أو تقويض الشعور بالازدهار للأفراد ضمن المنظمة. (الدماطي، ٢٠٢٣: ٤٤٩)

وذكر(2:2018, Abid et al. ) بأن أحد أسباب الازدهار في العمل هو الدافع الاجتماعي الإيجابي و يعرف على أنه الرغبة في بذل الجهد بناءً على الاهتمام أو المساهمة في مساعدة الآخرين، فهو يؤدي دور مهم في الازدهار في العمل ويزيد الشعور الفردي بالحيوية والقدرة على التعلم، وان التوازن بين العمل والحياة الاسرية والدعم القادم من العائلة يمكن ان يسهم في اثناء الحياة الوظيفية ويكون له تأثير كبير على كيفية تفاعل العاملين مع محيط عملهم ومن ثم على ازدهارهم في العمل. (علي، ٢٠٢٣: ٨٧٠)

واوضح (Liu et al.,2021:15) بأن القيادة السيئة يمكن أن يكون لها تأثير سلبي كبير على معنويات العاملين وتأثير ضار بالرأفة العامة للعاملين، بينما القيادة الحقيقية الواعية التي تركز على احتياجات العاملين وتمكينهم، يمكن أن يكون لها تأثير قوي وإيجابي على الازدهار والنمو الشخصي والمهني.

**أما فيما يخص نتائج الازدهار في العمل** أظهرت نتائج الأبحاث حول الازدهار في العمل بأن العاملين المزهرون كانوا مندمجين بشكل كبير في عملهم، ويظهرون المزيد من النشاط والمشاركة تجاه عملهم أثناء تولي الواجبات والمهام الصعبة. (Imran et al., 2020: ٤) بالإضافة الى أن العاملين الذين في حالة من الازدهار في العمل يمكنهم الاستمرار في اكتساب النمو وتطوير الذات، ويعزز الازدهار ايضا سلوك العمل الابتكاري لديهم الأمر الذي في نهاية المطاف يعزز الكفاءة التنظيمية. (Liu et al.,2021:1) ويؤدي الازدهار إلى نتائج إيجابية للعاملين، بما في ذلك الصحة والتنمية ، أذ يفترض الباحثون أن الازدهار في العمل لا يتم تنميته تلقائيًا ببساطة عن طريق إزالة أو تقليل تأثير الضغوطات، بل أن الازدهار في العمل يتطلب زيادات في الأفراد المواتيين والخصائص العلائقية والميزات السياقية. (Kleine et al.,2019:974)

وقد أظهرت الدراسات التجريبية أيضًا أن الازدهار يعد مؤشرًا للدعم التنظيمي للابتكار، والسعادة والرضا عن الحياة، ويرتبط بالتنمية الذاتية، وسلوك المواطنة والالتزام تجاه المنظمات والمهام، والأداء الإبداعي، لديه أيضا ارتباط سلبي مع الإرهاق ونية الدوران (Imran et al., 2020:1) وأوضح (Goh 202٢:٢٠ et al.,) بأن الازدهار يرتبط بشكل إيجابي طردي بالمشاركة في العمل، والالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، ويميل العاملون المزهرون لإظهار المزيد من الإدارة الذاتية للحياة المهنية، مثل تحسين المهارات، والقدرة على التكيف.

الازدهار له تأثير مباشر على قدرات الفرد في التعلم والاكساب فالحالات المزاجية الإيجابية تزيد من القدرة على الانتباه، وتفتح الذهن لاستقبال أفكار جديدة ومعالجتها بطرق شاملة وإبداعية، على عكس الحالات المزاجية السلبية قد تؤدي إلى ضيق في جدول الأفكار ، وهذا يؤثر سلبيًا على القدرة على التركيز

والتفكير البناء، الازدهار يؤدي دورًا حيويًا في الحد من هذه الآثار السلبية، إذ يسهم في تعزيز التوازن العاطفي، وقدرة أكبر على التعامل مع المواقف الصعبة.(الزويني، ٢٠١٨: ٣٠)

ومن الآثار الإيجابية الأخرى للازدهار في العمل ان العاملين الذين يختبرون الازدهار بمستويات عالية في عملهم هم ايضا يحققون نجاحا في حياتهم الشخصية وفي علاقاتهم مع عائلاتهم واصدقائهم اي ان التأثير الايجابي للازدهار يخلق توجها دافعا يمتد الى الحياة الغير عملية. (Spreitzer et al.,2012:155)

وان العوامل السياقية تؤدي دورًا كبيرًا في تعزيز الازدهار في بيئات العمل، والذي بدوره يؤدي إلى نتائج إيجابية مثل الرضا الوظيفي والتقليل من الدوران الوظيفي وهكذا، فإن الازدهار يعد حلقة وصل مهمة بين عوامل العمل والنتائج المهنية الطويلة الأمد بتمكين العاملين وتوفير الدعم لهم.(Imran et al. ,2020:5)

ويؤكد أيضا (Walumbwa et.al,2018:١) أن الازدهار في العمل يرتبط بعدد من النتائج التنظيمية المهمة، مثل الرضا الوظيفي، التنمية الذاتية والالتزام التنظيمي، وانخفاض مستوى الإرهاق والتوتر عبر مختلف الصناعات ذلك يميل الأشخاص المزهرون إلى أن يكونوا أكثر صحة، ويغيرون عن العمل بشكل أقل بكثير، ويقدمون تقاريرهم زيارات أقل بكثير للطبيب، وتقليل تكاليف الرعاية الصحية و الوقت الضائع لمنظمتهم .

وليس من الضروري ان تكون جميع نتائج الازدهار ايجابية قد يكون لدى العاملين مشاعر سلبية بسبب المنافسة المتزايدة في مكان العمل، مما يسبب العديد من المشاكل مثل الإرهاق، وقلة الحيوية ضعف الاداء والصراع بين الافراد في بيئة العمل....الخ. (Liu et al., ٢٠٢١:١)

### سابعا: ابعاد الازدهار في العمل

يعد متغير الازدهار في العمل حديثا نسبيا في الدراسات الأدبية خاصة في ادارة الموارد البشرية والسلوك.(علي،٨٦٣:٢٠٢٣) . وفي مجال السلوك التنظيمي أصبح الازدهار عنصراً مهماً كونه يتنبأ بسلوك العاملين في العمل، خاصة للعاملين في قطاع الخدمات الذين يتعلمون باستمرار من خلال التعامل مع زبائن جدد، والتقنيات المستخدمة وتغيير توزيع مهامهم. (Ali,2018:2)

بين (Goh et al.,2022 :197) أن للازدهار في العمل بعدين أساسيين هما (الحيوية والتعلم) يعملان معاً للإثراء بعضها البعض وهناك حاجة إلى مستويات عالية من كليهما لكي يزدهر العاملون. ويؤكد (طه، ٢٠٢١: ٣٠٠) بأن الازدهار في العمل عملية متعددة الأبعاد تمسك بجوانب مهمة من الحياة المهنية والشخصية للفرد:-

١. الرفاهية الوجدانية: هذا البعد يشمل المشاعر الإيجابية كالسعادة، الرضا، والمشاعر الممتعة المتعلقة بالعمل والحياة بشكل عام.

٢. الرفاهية النفسية: تركز على الجوانب الداخلية مثل الحرية في اتخاذ القرارات، الاستقلالية في العمل، والرغبة في التعلم والتطوير الشخصي من خلال اكتساب معارف جديدة وتطبيقها.

٣. الرفاهية الاجتماعية: تُعنى بجودة العلاقات الاجتماعية والعمل والإيمان بأهمية تنمية هذه العلاقات ليس فقط مع الزملاء ولكن أيضاً مع جميع أطراف المنظمة.

اما (علي، ٢٠٢٣: ٨٦٦) فقد اشار الى ان هناك ابعادا اوسع للازدهار في العمل وهي: المكونات العاطفية التي تتمثل ب(الرفاهية الوجدانية، الرفاهية النفسية، الرفاهية الاجتماعية) والمكونات المعرفية تتمثل بثلاثة سلوكيات فاعلة (الاهتمام بالارتباط، اكتساب سلوكيات معرفية جديدة، التركيز على المهمة). وحدد (Kleine et al.,2019:974) البعد الأول للازدهار في العمل (الحيوية) وهي الشعور بالطاقة الايجابية تمثل العنصر الممتع للرفاهية أثناء التعلم والبعد الثاني (التعلم) وهو شعور العاملين بأنهم يكتسبون المعرفة والمهارات القيمة ويكونون قادرين على تطبيقها. ومن وجهة نظر (Chang &Busser, 2020:197) يتمتع العاملون بالحيوية والتعلم بشكل مشترك في العمل يصف هذين العنصرين الأساسيين الازدهار بوصفه بناء مركبا، يؤدي فقدان أو عدم وجود أي من هذين البعدين إلى محدودية الازدهار في العمل.

ويرى ( Spreitzer et al.,2005:538) بان الحيوية والتعلم ابعاد أساسية للازدهار لثلاثة أسباب:-

١. تشمل التجربة الذاتية للتطور كلا من الأبعاد العاطفية (الحيوية) والمعرفية (التعلمية) للتجربة النفسية.  
٢. الحيوية والتعلم هما أساس للبناء في كل من منظوري المتعة والحياة الجيدة حول الأداء النفسي والتطور بعبارة بسيطة، يؤكد منظور المتعة على أن الأفراد يبحثون عن تجارب ممتعة، وهو ما يعكس في عنصر الحيوية، وفي المقابل، أن الأفراد يسعون إلى تحقيق إمكاناتهم الكاملة كبشر، وهو ما يعكس في عنصر التعلم لتحقيق الازدهار.

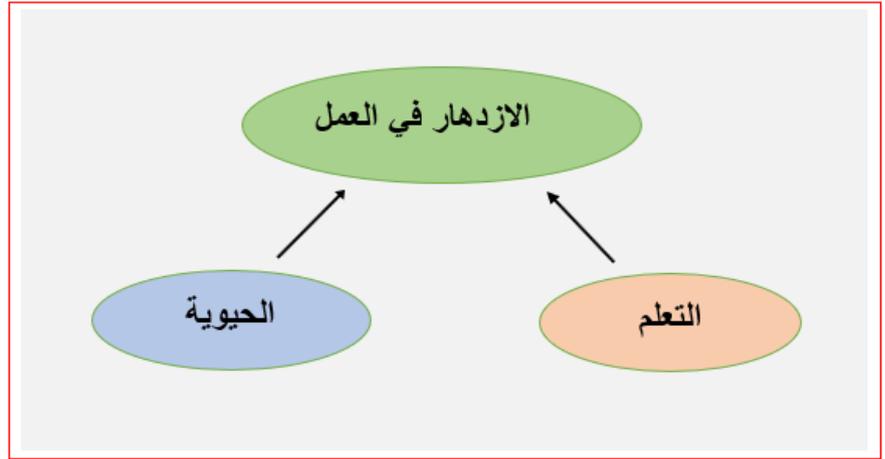
٣. السبب الثالث هو أن كلاً من الحيوية والتعلم عنصران أساسيان للتقدم والتنمية.  
فيما يتعلق بالازدهار في العمل من الضروري استخدام مقاييس موثوقة والاعتماد على نتائج قياسية دقيقة تسمح للمنظمة باتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة تستهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها، وتحديد مناطق الضعف لتحسينها. وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على مقياس ( porth et al.,2012) إذ أن انتشار هذه الأبعاد في دراسات سابقة وتوافقها مع مجال التطبيق يعزز من مصداقيتها ويوفر قاعدة متينة للبناء عليها. وبالاستناد الى المسوغات العلمية التالية:-

## الفصل الثاني- المبحث الثاني..... الازدهار في العمل

١. العوامل المؤثرة: تم اختيار هذه الأبعاد لأنها تعد عوامل مهمة ومؤثرة في تحسين تجربة العامل وتعزيز أدائه. تركز هذه الأبعاد على تمكين العاملين وتحقيق مشاركة مثمرة للمعلومات وترقية التطوير الشخصي .
٢. تحليل شامل: اختيار هذه الأبعاد يوفر تحليلاً شاملاً لجميع جوانب الازدهار في العمل، مما يساعد في فحص وتقييم تأثير كل جانب على تفاعل العاملين وعلاقتهم مع المنظمة.
٣. دقة الاختبار: تم اختيار هذه الأبعاد لتعزيز قدرة تحليل البيانات بشكل دقيق، يمكن أن تسهم هذه الدقة في اتخاذ قرارات استراتيجية مستندة إلى نتائج قياسية دقيقة.
٤. التوافق: هذه الأبعاد هي الأكثر انتشاراً في الدراسات والأبحاث السابقة، وكذلك الأكثر توافقاً مع مجال التطبيق في دراسة البحث الحالية، تعزز هذه الشمولية والتوافق قيمة وفعالية هذه الأبعاد، مما يسهم في تحديد الحلول المثلى وتحسين الأداء بشكل أفضل. من خلال رسم مخطط للأبعاد التي تركز على الازدهار في العمل من قبل الباحث:

• التعلم Learning

• الحيوية Vitality



الشكل (٧) أبعاد الازدهار في العمل

المصدر: من أعداد الباحث استناداً الى رأي (porth et al., 2012)

### أولاً: التعلم Learning

يمكن تعريف التعلم بأنه تصورات الأفراد لتنمية خبراتهم بشكل مستمر، وتطوير المواهب والقدرات في وظائفهم. (Mansour & Tremblay,2021: 772)

حسب رأي (Chang &Busser, 2020:197) التعلم يدور حول اكتساب المعرفة والمهارات الجديدة وبناء القدرة على تطبيقها في العمل. وهذا ما اتفق معه (Spreitzer et al.,2012:155) حيث أشار الى ان العاملين الذين يبحثون عن فرص التعلم يكتسبون الخبرات والمهارات ويطبونها بثقة في المواقف، وبهذه الطريقة، يصبحون أكثر قدرة على أداء المهام. ويؤكد (Kleine et al., 2023:96) بأن تجربة التعلم في العمل تلبي الاحتياجات النفسية للكفاءة والارتباط والاستقلالية، على وجه التحديد، التعلم في العمل يوسع إمكانيات العاملين للمشاركة وتحمل المسؤولية ويمكن العاملين من التحفيز بشكل مستقل عند إكمال مهام عملهم، وهذا بدوره يفيد صحتهم الجسدية والعقلية بشكل إيجابي .

تعد عملية التعلم ضرورية للعاملين لتوسيع قاعدة معارفهم تسمح هذه القاعدة المعرفية المتزايدة للفرد بتحديد واستكشاف طرق جديدة للقيام بمهام العمل، ومن ثم إظهار درجة أعلى من الإبداع. (Alikaj,2021:4) فمثلا في بيئة سريعة الخطى وغير مؤكدة ومعقدة، فإن تعلم اللغة الإنجليزية تساعد على تحقيق قدرات العاملين بشكل كامل للتعامل مع الإمكانيات والتحديات التي تواجه المنظمة، علاوة على ذلك، فهو يساعد على إزالة مشاعر العجز لدى العاملين ورفع دوافعهم الجوهرية المتعلقة بالمهمة، ولها أربعة جوانب قيادية سلوكية، وهي: التعبير عن الثقة في الأداء العالي، تعزيز فرص المشاركة في صنع القرار، وتوفير الاستقلالية عن البيروقراطية، وتعزيز معنى العمل، كل هذه الجوانب لها ارتباط إيجابي مع العاملين. (Ali,2018: 5)

وفي هذا السياق التعلم يمكن العاملين من التطور شخصياً والتأقلم مع بيئة عملهم ، عندما يتعلم العاملون ويتطورون في العمل، فهم في وضع مثالي لتحديد آفاق التحسين، ويكتسبون الخبرة من خلال التعلم وهذه الخبرة تدفعهم إلى الإبداع، علاوة على ذلك، فإن طاقة الازدهار تأخذ العاملين نحو استكشاف إجراءات جديدة في العمل. (Imran et al., 2020:11)

فالتعلم عامل رئيس في تحسن الأداء والرفاهية، للموظفين الموهوبين الذين يواجهون منافسات مكثفة في مكان العمل. (Liu et al.,2021:1) و مساعدة الآخرين وتقديم الدعم يعزز الشعور بالتعلم ويزيد الطاقة العاطفية والسيولوجية. (Walumbwa et al., 2020:٣٤٠)

وأوضح (Wang et al.,2022:7) بأن الشعور بالحيوية ينمي سلوكيات التكيف للموظفين، مما يعني أن العاملين من المرجح أن يكونوا أكثر استعداداً للتعلم وضمن التحسين المستمر والذي يتم تفعيله على نطاق

واسع كتحفيز الوظيفة/العمل، والجهد، المثابرة، الشعور بالتحدي، دافعية التعلم والتوقع. هذه الدوافع هي مصدر مهم للانتباه والكفاءة الذاتية التي تجعل العاملين منخرطين ونشطين في عملهم .

وفي هذا الصدد يمكن توفير فرص التعلم من خلال الحصول على تعليقات حول أداء العاملين أي التغذية العكسية لأنها تتيح للأفراد معرفة أين هم من حيث القدرات والنجاح خصوصا إذا كانت ردود الأفعال تفتح تواصلًا منتظمًا وموجهًا . (Imran et al., 2020: 13)

والتعلم نوعان: التعلم الأفقي ويتمثل (بتطوير الكفاءة) أي زيادة المعرفة الفنية الضرورية لاستخدام التقنيات وتقوية الخبرات ... الخ، والتعلم الثاني هو التعلم العمودي ويتمثل (بتحول العقلية) أي تحسين طريقة التفكير وتفسير المواقف وتنمية علاقات عالية المخاطر والتنقل في الظروف الغير مؤكدة ومعالجة المشاكل المعقدة. (Brown, 2013:4)

ويرى الباحث بان التعلم هو عملية أساسية في حياة كل فرد ومنظمة ترتبط بتوسيع الأفق العقلي وتطوير مجموعة من المهارات الجديدة التي تسهم في تحسين الاداء.

#### ثانيا: الحيوية Vitality

ان الحيوية في العمل هي انعكاس للحالة المعنوية والنفسية للفرد وكذلك جودة الاوضاع التنظيمية. (الزيايدي، ٢٠٢٢: ٤٧١) وتتميز تجربة الحيوية بمشاعر ايجابية تعتمد على الطاقة المتاحة ومشاعر الحياة (Prem et al., 2017:109) فهي من العناصر المهمة للنجاح في العمل، لقدرتها على التعافي والتعلم من المشاكل والعقبات، فالازدهار يمكن أن يحدث مع أو بدون الشدائد فهو يركز على التجربة النفسية الإيجابية المتمثلة في زيادة الحيوية للنمو والتقدم في العمل. (Nekooee et al., 2021:120) وأوضح (Abid et al., 2018:4) بأن الحيوية هي الإحساس الذي يشجع الفرد على العيش بقوة وهدف، وهو يتألف من تقدم الحياة مع الحماس والقوة والطاقة، فالأشخاص الحيويون لا يعملون بفتور وهم مثابرون ويعملون بقوة لتحقيق هدفهم .

وفي هذا الصدد تعد الحيوية عنصرا مهما في السلوك الإبداعي و تزيد من الإبداع الفردي ، فعندما يشعر الأفراد بمشاعر إيجابية (كالحيوية)، يتسع نطاق أفكارهم وأفعالهم وبعد تسليحهم بهذه المجموعة الواسعة من الأفكار والإجراءات، يصبح لدى العاملين فرصة أكبر للتوصل إلى أفكار جديدة. (Alikaj et al., 2021:4) وأيضا تدل الحيوية على إحساس المرء بالنشاط في العمل، إذ يزيد الأفراد الحيويين قدرة الفريق بأكمله على العمل ،فهم مصدر إلهام للآخرين، يحفزونهم على تحقيق الأفضل، وينشرون الروح الإيجابية التي هي عنصر أساسي لبيئة العمل الصحية والمزدهرة. (Spreitzer et al., 2012:155)

وفي السياق ذاته، الحيوية ليست مفيدة فقط للأفراد أنفسهم، بل هي مفيدة للمنظمة ككل لأنها تقود إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة ومعدلات احتفاظ أكبر بالموهوبين. (الزيادي، ٢٠٢٢: ٤٦٦) وتحاول المنظمات الاحتفاظ بقوة عاملة مزدهرة تشعر بالنشاط والحيوية والقدرة النمو والتطور من أجل البقاء تنافسيًا. (Mansour & Tremblay, 2021: 768) فالعاملون هم في طبيعة الإنتاج والبحث والتطوير والمبيعات وتكنولوجيا المعلومات والاستشارات وما إلى ذلك، و الأفكار والاقتراحات التي يقدمونها تعكس بشكل مباشر جوهر المنظمة ويمكن أن تحل المشاكل المختلفة بشكل فعال. (Lin et al., ٢٠٢٠: ٢)

وأشار (Kleine et al., 2023: 96) الى أن العاملين الذين يشعرون بالحيوية في العمل يستمدون الطاقة من استكمال مهام عملهم، وتتصدى الحيوية للمشاعر السلبية، مثل القلق والاكتئاب والامراض القلبية، ويزيد من قدرة الناس على الصمود تجاه المواقف العصيبة، لقد ثبت أن الحيوية تمنع ذلك أو تقلل تجربة التأثيرات الجسدية الضارة على الحالات النفسية والحالات العقلية. ومن وجهة نظر (Spreitze et al., 2007: ٧٨) الحيوية تعد عنصرًا من عناصر التأثير الإيجابي يمكن أن تنتقل من شخص إلى آخر، العدى العاطفية مثل الطاقة بين أعضاء المجموعة تصبح مشتركة لذلك إذا تم تنشيط شخص واحد، فمن المرجح أن يستحوذ الآخرون على طاقتهم مما يؤدي إلى مجموعة أو وحدة أو منظمة أكثر نشاطًا .

الحيوية أن يشعر المرء بالنشاط عند القيام بعمله فالأفراد النشطون قد يجدون طرقًا لصياغة وظائفهم، ويصبحون فاعلين أكثر في تشكيل السياقات التي تمكنهم من الازدهار. (Mansour & Tremblay, 2021: 772) وبدون الحيوية، يفترق الأفراد إلى الوقود اللازم للتغلب على العقبات الحتمية أثناء الاستفادة من تعلمهم ببساطة، اكتساب المعرفة الجديدة لا يكفي: يجب أن تكون هناك حيوية كافية لوضع المعرفة موضع التنفيذ من أجل تحسين الأداء. (Nekooee et al., ٢٠٢١: ١١٩) بالإضافة الى ان شعور العاملين بالحيوية في مكان العمل يؤدي الى الازدهار في العمل ، مما سيقال من نية ترك المنظمة. (Abid et al. , 2015: 986)

تشير الأبحاث الى ان كلا من التعلم والحيوية لها تقلبات كبيرة على مستوى اليوم فمثلا الصباح يؤثر بشكل إيجابي على تعلم العاملين وحيويتهم مما ينعكس على سلوكيات العمل، و من ثم يؤثر بالفعل على الازدهار في العمل، حتى على مدد زمنية قصيرة جدًا. (Prem et al., 2017: 109)

ويرى الباحث بأن الحيوية هي شعور إيجابي يتمثل بمستوى عال من النشاط والطاقة والحماس الذي يظهره العاملون في أداء مهامهم، وأن المنظمات التي تركز على تعزيز هذه الأبعاد تساعد الافراد على الازدهار والعطاء بشكل افضل مما يؤدي الى نتائج إيجابية لكل من العامل والمنظمة.

### المبحث الثالث

#### الربط الفكري بين متغيرات الدراسة

##### توطئة:-

بعد استكمال الجانب النظري نأتي الآن لتحليل العلاقة بين المتغيرات الرئيسية للدراسة وتسليط الضوء على كيفية التفاعل بين هذه المتغيرات والتأثيرات المتبادلة بينها، والتي يمكن أن تكون سببية أو تبادلية أو حتى مركبة، وعندما ننظر إلى الجهود السابقة للباحثين، نجد دراسات قامت بتحليل هذه المتغيرات على نحو مستقل، لذا يصبح مفيداً البحث عن تأثيرها في سياق واحد وكيف يمكن لهذا التفاعل أن يعزز فهمنا للموضوع بشكل أعمق. إن تحديد الترابط الفكري والمنطقي سيساعد في بناء فرضيات قوية يمكن اختبارها من خلال جمع البيانات الميدانية وتحليلها.

##### أولاً: الربط بين سلوكيات القيادة الواعية والازدهار في العمل

أن ازدهار المنظمات وتنفيذ رؤيتها للوعي في سوق القرن الحادي والعشرين الذي يتسم ببيئة سريعة الخطى ومعقدة يتطلب قدرة قيادية غير مسبوقة. (Shinners, 2020:1) لذلك ظهر نمط القيادة الواعية الذي يرمي إلى تحفيز العاملين للنمو والتعلم ليتمكن المنظمات من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية. Ali,2018 (4) : إذ ان لأنماط القيادة دورا جوهريا في تعزيز الازدهار في بيئة العمل ،واكد بعض الباحثين على وجود علاقة تأثير إيجابي للسلوك القيادي على الازدهار في العمل. (داوود، 2021: 677) فالقيادة الواعية تؤثر على الشعور بالازدهار من خلال تزويد العاملين ببيئة عمل صحية وأخلاقية، ويمكن أن تؤثر أيضاً على الحيوية الفردية والتعلم. (Lin et al., 2020:2) كون القيادة الواعية تركز على التبادل والتفاعل بين القادة والتابعين وهي تختلف بشكل واضح عن التوجه القيادي السلوكي والتقليدي فالقادة الواعون يهتمون بشكل كبير بالتفاعلات والعلاقات الإنسانية التي ظهرت كشبكة متداخلة داخل الأنظمة الحية، يستند هؤلاء القادة إلى القيم الإنسانية القديمة إذ بإمكان نموذج القيادة الواعية تحقيق التغيير والتجديد التنظيمي والاجتماعي عند الحاجة. (إسماعيل وخال، 2021: 343)

ووجد أن السلوكيات القيادية تؤثر بشكل إيجابي على الازدهار ، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء وتطوير الذات. (Chang & Busser, 2020:198) وتحتاج المنظمات إلى الحفاظ على الازدهار في العمل من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية لقد أثبت عدد كبير من الدراسات أن الازدهار في العمل يرتبط بشكل إيجابي بعدد من النتائج التنظيمية المهمة، مثل الرضا الوظيفي وانخفاض الإرهاق أو التوتر، والالتزام التنظيمي والابداع والتنمية الذاتية عبر الصناعات المختلفة ، وأيضاً يتيح للعاملين فرصاً متنوعة للتعلم

ويعزز الحيوية. ( ١١٨ : ٢٠٢١، Nekooee et al.) واتفق ( Zeng,2020: 2 ) على ان القيادة الواعية يمكن ان تعزز الصحة البدنية والعقلية والتي بدورها تعزز الازدهار في العمل فكما ذكر مسبقا هناك دور فعال للسلامة النفسية والجسدية في زيادة النشاط (الحيوية) والتعلم لدى العاملين.

وفي ذات السياق أن الازدهار في العمل واستدامة المنظمات في الوقت الحالي يمضيان جنباً الى جنب في بيئة الاعمال سريعة التحول.(الزيادي،٢٠٢٢: ٤٦١)فاستدامة الأعمال مصدر قلق أساسي بين قادة الأعمال، لذلك من الضروري أن تحدد المنظمات مساراً مستداماً بيئياً واجتماعياً لتحقيق الازدهار. (sukhdeo,2015: 3) فمن خلال القيادة الواعية تكون قادرة على تجاوز الوسائل التقليدية لحل الصراعات داخل المنظمات وايضا إيجاد اسلوب حياة مستدام ومستويات اعلى من الازدهار للجميع.(٥: ٢٠١٠ Renesch) كون الازدهار في العمل لا يقتصر فقط على العاملين وانما يشمل القادة ايضا ففي دراسة أجريت على المديرين التنفيذيين في مختلف الصناعات، حصل القادة المزدهرون على تصنيف أعلى بنسبة ١٧% من قبل رؤوسهم من القادة الذين أبلغوا عن مستويات ازدهار أقل ، يؤخذ رؤوسو القادة الناجحين كنماذج يحتذى بها لكيفية إنجاز العمل، والذين يبحثون عن فرص لأخذ زمام المبادرة، والذين يمكنهم تمكين الآخرين من العمل، ويشجعونهم على المشاركة في تحديد أهدافهم الخاصة، وتنسيق جهودهم، والبحث عن فرص للتعلم. (Spreitzer,2012:156)

وقد ادعى النقاش العلمي حول نظرية القيادة بأن أسلوب القيادة الواعية يعزز الثقة في الأداء العالي ويوفر الفرصة للتعلم ويدفع العاملين الى تحمل المخاطر من خلال اكتساب المزيد من المسؤولية الذاتية والاستقلالية وهذه الاستقلالية تعزز الشعور بالحيوية.(Ali,2018:5) وأشار كلا من (منصور ومحمد،٢٠٢٢:٢٩٥) بأن جوهر القيادة الواعية يظهر حينما يمتلك الفرد القدرة على التأثير في الآخرين وإحداث تفاعل إيجابي مع فريقه بغية تحقيق أهداف ورؤى مشتركة ، بالهامهم وتحفيزهم للعمل بشكل مستقل وتوجيههم نحو الإبداع والازدهار.

في ضوء ما تقدم نلاحظ بأن أغلب اراء الباحثين تذهب الى وجود علاقة بين القيادة الواعية والازدهار في العمل مما يستدعي اثباته ميدانياً.

### ثانيا : الربط بين ابعاد سلوكيات القيادة الواعية وابعاد الازدهار في العمل

تعد القيادة الواعية عملية شمولية يتم فيها دمج الجوانب البصرية للوعي بالعناصر الفكرية والعاطفية والجوانب الروحية للذات والآخرين وكذلك جوانب القيم الشخصية والأخلاقية التي من خلالها يمكن للقائد أن يصل إلى الوعي المتكامل الذي يمكنه من فهم آليات التأثير على المرؤوسين والتكيف مع متغيرات بيئة العمل وتحقيق الازدهار.(Saaed, ٢٠١٩ :١٧٢)

### ١. الوعي الجسدي والازدهار في العمل بأبعاده

يتم الاعتراف بشكل متزايد بالقيادة الواعية بوصفها ضرورية في المنظمات الحديثة ،اذ يعطي القادة الواعيين الأولوية لرفاهية تابعيهم، ويخلقون بيئات تعزز النمو والتعلم ، والتوازن بين العمل والحياة، والسلامة النفسية وهذا يؤدي إلى مستويات أعلى من ازدهار العاملين ورضاهم وإنتاجيتهم. (Potter,2024:3) ويوصف الازدهار بأنه حالة من الصحة النفسية المثالية اي حالة أبعد من مجرد غياب المرض وفقاً لذلك، فإن تعزيز الوعي الجسدي بين الأفراد في بيئة العمل يمكن أن يساهم في تحقيق الازدهار من خلال تحسين الصحة البدنية والنفسية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام والرضا في العمل. (Hojabrian et al., 2018:130)

وفي ذات الصدد تعمل المنظمات جاهدة لخلق بيئة تتمتع بثقة عالية المستوى داخل المنظمة وكذلك تجسيد جميع السمات الإيجابية للأعمال الواعية كالرعاية والتعلم وتمكين الوعي الجسدي. Pillay & (Sisodia,2011:3) الذي يتمثل بالقدرة على فهم وإدراك الجسد والتفاعل مع العناصر المادية للبيئة من جوانب عدة كالإدراك الداخلي والوعي الحسي والتواصل النفسي والتعرف على كيفية تأثير الحركات والإماءات على النفس وعلى الآخرين.(مهدي والحدراوي، ٢٠٢١: ٣٠٤) وفي ذات السياق يجب أن يكون القائد على دراية بالأشياء ويكون حاضراً جسدياً ، ويستمتع بسخاء ويناقش بجرأة ويدافع عن مواقفه ويوفر فرصاً للتعاون ويكون مسؤولاً تجاه الآخرين.(Sisodia,2009:188)

### ٢. الوعي العاطفي والازدهار في العمل بأبعاده

يعد الوعي العاطفي أحد ابعاد القيادة الواعية التي تؤدي دوراً مهماً في تعزيز ازدهار العاملين، حيث يعزز شعورهم بالحيوية ويعكس تأثيراً إيجابياً على أدائهم من خلال تحسين أداء الأفراد، اذ يساهم في النمو الوظيفي على المستوى الفردي، وعلى المستوى التنظيمي، و يؤدي إلى خلق طاقة إيجابية تنتشر بين العاملين، ومن ثم يمكن أن يساعد العاملين المزدهرين في العمل في إنشاء بيئة إيجابية.(Faiz، 2020: 189)

ويذكر أيضا (Jones & Brazdau,2015:255) بأن الوعي العاطفي أمر بالغ الأهمية للحصول على بيئة عمل وظيفية مناسبة فالقادة الذين يكونون على دراية بحالاتهم العاطفية ويستجيبون لها، هم أكثر مهارة في التعامل مع التفاعلات التعاونية الإيجابية بينهم وبين العاملين. وهذا ما اتفق معه (Potter,2024:3) بأن القادة الذين يظهرون التعاطف واللفظ والرحمة في تفاعلاتهم، يعززون بيئة داعمة وشاملة للعاملين.

وفي ذات السياق يصف الوعي العاطفي قدرة الشخص على ان يكون واعياً لمشاعره وعواطفه، بالإضافة الى الفهم والتعاطف مع تجارب الآخرين وعواطفهم ووجهات نظرهم.(Dua,2022:٦٦) والعاملون الذين يمتلكون الوعي العاطفي، يساهمون بمعرفتهم وعلاقاتهم الاجتماعية القوية في تحسين أدائهم وازدهارهم

،ويظهرون نشاطاً أكبر في تطوير مساراتهم الوظيفية، وهو ما يعد مهماً في ظل المهن المتقلبة اليوم. ( Ali, 2018:4)

### ٣. الوعي العقلي (المعرفي) والازدهار في العمل بأبعاده

الوعي العقلي له دور في الاستجابة للأحداث والتصرف بوعي في المواقف الاجتماعية ويؤثر على سلوك الفرد وازدهاره. (Ahmed,2022:208) وأشار كلا من(الطل والجندي،٢٠٢٢: ٤٤٩) بأن القيادة الواعية تتطلب من القائد الاهتمام بتوسيع معرفته ليكون مستعداً لتطوير افكاره ومواكبة الحداثة بصورة تخدم اهداف المنظمة ويمكن الحصول على هذه المعرفة من خلال التعلم الذي تزداد اهميته على نطاق واسع كونه ينعكس على أداء العاملين وازدهارهم.(مهدي والحدراوي،٢٠٢١:٢٠٣)

وفي الصدد ذاته يتحقق الوعي المعرفي عندما يوظف القائد معارفه وأفكاره الخاصة في إدارة المواقف المختلفة، كما أن وعيه المعرفي يحفزه بشأن تعلم كل جديد، ويجعله يقيم إلى أي مدى يعرف وإلى أي مدى يجب أن يعرف. (الطل والجندي،٢٠٢٢: ٤٥٠) بالإضافة إلى أن يكون واعياً لمواهب العاملين وكيفية استخدامها بفعالية،يتطلب ذلك فهم ما يحتاجونه من دعم وتوجيه لتحقيق النمو والتعلم المستمر وتوفير مناخ يجعلهم في حالة من النشاط والحيوية.(Drehe &Glasgow ، ٢٠١٠: ٢٦٧)

### ٤. الوعي الروحي والازدهار في العمل بأبعاده

الوعي الروحي ليس مفهوماً جديداً في التجربة الإنسانية بل هو متأصل في جميع التقاليد القديمة التي تشجع الحياة التأملية و البحث عن المعنى والغرض الأساسي من الحياة ويقدم الدعم للعاملين من خلال تشجيعهم على البحث عن قيمة في ما يقومون به بدلاً من أن يكون مجرد تعبير عن الدين أو المعتقدات الدينية الخاصة.(النصراوي،٢٠٢٢: ٢٠٤) ويعد الوعي الروحي أحد النواذ الجديدة التي فتحت في مجال السلوك التنظيمي يتبنى من خلاله القادة الواعيون التغيير بعقلية النمو والتطور ويشجعون الإبداع والابتكار والتعلم، ويعززون بيئة تشجع على الازدهار وقابلة للتكيف والمرونة في مواجهة التحديات.(Potter,2024:3) ويشمل الوعي الروحي الحياة الداخلية ومفهوم الذات للفرد بالإضافة إلى الهوية الاجتماعية والعمل الهادف ويفترض هذا البعد أن العامل يُقدر عمله و يعده مهما لإضفاء الإحساس بالحيوية والشعور بالانتماء ويؤكد ايضاً على تحديد دور القادة في إنشاء علاقات عالية الجودة في بيئة العمل، وأهمية الارتباط بالأخرين كمفتاح لإعادة اكتشاف العمل من خلال زيادة البعد الروحي(النواجحة،٢٠٢١:78)

والمنظمات التي تنشئ الوعي الروحي تتفوق بشكل كبير على المنظمات التقليدية في مقاييس الاداء المختلفة. (Rajablu،٢٠١٦:٣٣١) كون الوعي الروحي يؤثر على ازدهار العاملين وسلوك مشاركة المعرفة لديهم

ونية بقائهم في العمل وزيادة انتاجيتهم كما انه اداة فعالة لتطوير اداء العاملين ونموهم .(عبد الشكور، ٢٠٢٣: ٢٧٠)

#### ٥. الوعي الاجتماعي (العلائقي) والازدهار في العمل بأبعاده

يؤثر الوعي الاجتماعي بشكل كبير في جودة العلاقات داخل المنظمة ويزيد من الحيوية والتعلم وتحقيق النمو المستدام من خلال بيئة مواتية يشعر فيها العاملين بالدعم والتقدير والتحفيز مما يؤدي الى زيادة الإنتاجية والنجاح في العمل ،اذ يمتلك القادة الواعون القدرة على انشاء ثقافة إيجابية في مكان العمل تتميز بالثقة والتواصل المفتوح والشعور بالهدف الجماعي مثل هذه البيئات تساعد على التعاون ورفع الروح المعنوية للموظفين وتزخر الازدهار في العمل. (Ahmed,2024:77)

وفي السياق نفسه تولى الفلسفة القيادية الواعية اهتماما كبيرا للعلاقات للتواصل الفعال بين اعضاء المنظمة وتعد ذلك جزءا اساسيا لتعزيز التعلم المستمر وتحقيق الازدهار.(الطل والجندي،٢٠٢٢: ٤٤٩) واتفق ايضا(Walumbwa et al .,2020 :341)حيث اشار الى أن طبيعة العلاقة بين القائد والتابعين عامل مهم للازدهار في العمل لأن علاقة التابعين بقائدهم بمثابة مرشح أساسي يتم من خلاله إدراك خبرة عملهم ومن ثم، فهو مصدر مهم وذو صلة بالتعلم والحيوية.

وتؤكد المبادئ الأساسية للنظريات البنائية الاجتماعية على أهمية التفاعل الاجتماعي في عملية التعلم وفقاً لهذه النظريات، يعد التعلم عملية اجتماعية تُبنى من خلال التفاعل والنقاش بين الأفراد من خلال تبادل الأفكار والمفاهيم. (Lambropoulos et al.,2012 :٢٩٦) وبناء على ذلك، فإن الطبيعة الاجتماعية المتأصلة للعامل المزدهر في العمل تعتمد على وجهة نظر علائقية للنمو البشري حيث عندما ينمو الأفراد، يحدث تطور الذات من خلال التفاعل مع الآخرين في النظام الاجتماعي . (Ren et at.,٢٠٢٢: ٦١)

#### ٦. الوعي الذاتي والازدهار في العمل بأبعاده

القادة الذين يمتلكون الوعي الذاتي بارعون في فهم مشاعر الآخرين ومن ثم أكثر مهارة في الهامهم والتأثير فيهم من خلال التواصل الذي يشجعهم على التعلم وانجاز مهامهم بحيوية ونشاط. (Ahmed,2024:77)ويسعى القادة جاهدين لتنمية وعيهم الذاتي من خلال اليقظة الذهنية والتفكير فعندما يكون القائد واعياً لذاته، فإنه يستطيع فهم نقاط قوته وضعفه بشكل أفضل، مما يعزز قدرته على اتخاذ قرارات مستنيرة ويؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي للعاملين.(Potter,2024:3) وكذلك يعد الوعي الذاتي للقائد عاملاً مهماً في فهم العلاقات الاجتماعية وتحقيق النجاح في بناء علاقات جيدة مع الآخرين.(Voss، ٢٠١٧: ٧٣) ويمكن له تعزيز الاتصال وتطوير العلاقات المثمرة، بالإضافة إلى تحقيق

الفصل الثاني- المبحث الثالث..... الربط الفكري للمتغيرات

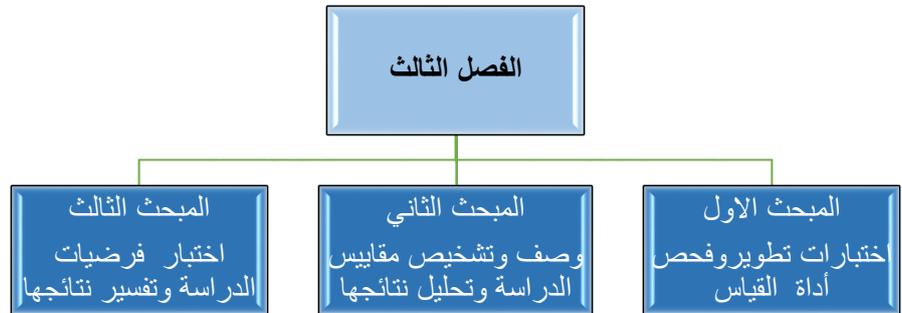
الأهداف البيئية من خلال توجيه القائد المُلهم لأفراد المنظمة وتحفيزهم. (الطل والجندي، ٢٠٢٣: ٤٤٨) و  
(Dua,2022:68)

نلاحظ مما سبق بأن هناك جدلا فكريا حول طبيعة تأثير ابعاد القيادة الواعية (الوعي الجسدي، الوعي العاطفي، الوعي المعرفي، الوعي الاجتماعي، الوعي الروحي، الوعي الذاتي) على الازدهار في العمل وهذا ما يتطلب إثباته ميدانيا.

## الفصل الثالث الجانب الميداني للدراسة

### تمهيد

يحتوي هذا الفصل على ثلاثة مباحث رئيسية، اذ يتناول المبحث الأول اختبارات تطوير وفحص أداة القياس. يُسلط الضوء في هذا المبحث على عملية اختبار هذه المقاييس وتحسينها لضمان دقة وفعالية الأدوات المستخدمة في الدراسة الحالية. فيما يتعلق المبحث الثاني بوصف وتشخيص المقاييس المستخدمة في الدراسة، ويُجري تشخيصها وتحليل نتائجها بهدف فهم الظواهر المستندة إليها. أما المبحث الثالث، فيركز على دراسة اختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة، ويقوم بتفسير النتائج المستمدة منها من خلال تحليل العلاقات التي قد تظهر من خلال الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.



## المبحث الأول

### اختبارات تطوير وفحص اداة القياس

#### توطئة ...

تعد اختبارات تطوير وفحص اداة القياس من اهم مراحل تحليل البيانات بهدف التأكد من امكانية الاعتماد على الاداة وضمان موثوقية اجابات العينة ، وهذا يتحقق في ضوء مجموعة من اختبارات الصدق والثبات ذات الصلة على سبيل المثال اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى واختبار التوزيع الطبيعي ، واختبار الصدق البنائي التوكيدي ، أضف الى ذلك تحديد مدى ثبات المقاييس والاتساق الداخلي بين فقراتها ، وعلى النحو الاتي :

#### أولاً : توصيف اداة القياس وترميزها

ان توصيف اداة القياس بما تتضمنها من متغيرات رئيسة وابعاد فرعية وترميزها يعد من اهم الجوانب القائم عليها التحليل الاحصائي وهو خطوة مهمة تسهل تعريف المتغيرات وتعزز عملية فهم اجراءات تحليلها واختبارها ، وهي تتضمن متغيرين اثنين :

١ . القيادة الواعية : وهو المتغير المستقل والذي تم قياسه في ضوء ستة ابعاد فرعية هي (الوعي الجسدي ، الوعي العاطفي ، الوعي العقلي ، الوعي الروحي ، الوعي الاجتماعي ، والوعي الذاتي).

٢ . الازدهار في العمل : وهو المتغير التابع والذي تم قياسه في ضوء بعدين فرعيين هما (الحيوية ، والتعلم) . وهي كما عليه في الجدول (١١) الذي يوضح المتغيرين وابعادها الفرعية ورموزها في التحليل الاحصائي وعدد الفقرات التي تقيس كل بعد .

الجدول (11) : توصيف اداة القياس وترميزها

عدد الفقرات	الرمز الاحصائي	ابعادها الفرعية	متغيرات الدراسة الرئيسية
4	PC	الوعي الجسدي	القيادة الواعية ConLea
4	EC	الوعي العاطفي	
5	MC	الوعي العقلي	
5	SC	الوعي الروحي	
5	SOC	الوعي الاجتماعي	
6	SEC	الوعي الذاتي	الازدهار في العمل ThrWor
6	VI	الحيوية	
7	LEA	التعلم	

المصدر : اعداد الباحث

### ثانيا- اختبار الصدق الظاهري وصدق المحتوى

ان ضمان سلامة المقياس ومدى موثوقيته يعد مسألة في غاية الاهمية ، ويتحقق ذلك في ضوء نوعين من الاختبار :

١. اختبار الصدق الظاهري : يشتمل هذا الاختبار محتوى منطقيا واضحا عن الهيكلية التي يتكون منها المقياس وطبيعة الخصائص والتفاصيل والعناصر التي يعتمد عليها في تحديد جوهر القياس ، وهو بذلك يعد وسيلة رئيسة يشخص اهميتها المختصين من الاساتذة الخبراء من حيث تفحص وتدقيق عوامل القياس وتقييمها الظاهري بالنسبة للموضوعات المدروسة في مختلف مجالات الحياة والعلوم سواء كانت في العلوم السلوكية او العلوم الاخرى (4 : Dsouza et al. , 2021 )

٢. اختبار صدق المحتوى : يعتمد هذا الاختبار على الخصائص التي يهدف المقياس لقياسها وعلى مقدار الدقة في تقييم تلك الخصائص ، أي محتوى المقياس يتضمن تفسير النتائج المتحققة استنادا الى قياس خاصة ما ، ففي كل استعمال للمقياس وفي كل تفسير من الضروري وجود أدلة على صدق محتوى المقياس وعند تطبيقه في بيئة معينة فان على الباحث ان يضع تفسيراً للنتائج التي يحصل عليها ويستدل بها بحجج نظرية وميدانية علمية (23 : Grégoire , 2019 )

وفي سبيل ضمان تحقق مستوى عالي من اختبار الصدق لمقاييس الدراسة الحالية وضمن تمثيل وانتماء كل فقرة للمتغيرات ومدى وضوحها استناداً الى محتواها وصياغتها ومعالجة ما ينبغي معالجته من الفقرات ، اتجه الباحث الى مجموعة من الاساتذة المحكمين في ادارة الاعمال . وفي هذا الصدد حدد الاساتذة المحكمين بدورهم عدة مقترحات وملاحظات حول ظاهر المقياس و محتواه ، وبدوره التزم الباحث بأغلب الملاحظات والمقترحات المتفق عليها أضف الى ذلك تغيير بعض الصياغات التي تتعلق بالأسئلة التي رأى المحكمون اهمية تعديلها لتصبح أكثر فهماً واتساقاً مع مكان التطبيق على مستوى رؤساء الأقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة .

ويوضح الجدول (١٢) نسب اتفاق السادة المحكمين على فقرات المقياس ، علماً ان بعض الفقرات التي لم تحصل على اتفاق قد جرى تعديل ومعالجة صياغاتها حسب المقترحات التي تبنتها الاساتذة المحكمين .

الجدول (١٢) : نسب اتفاق السادة الخبراء حول فقرات اداة القياس

ت	المتغيرات	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات الكلي	عدد الفقرات المتفق عليها	نسبة الاتفاق %	نوع التعديل
١	القيادة الواعية	الوعي الجسدي	4	4	100	اعادة
		الوعي العاطفي	4	3	75	
		الوعي العقلي	5	3	60	صياغة
		الوعي الروحي	5	4	80	لبعض
		الوعي الاجتماعي	5	4	80	فقرات
٢	الازدهار في العمل	الوعي الذاتي	6	4	67	
		الحيوية	6	5	83	القياس
		التعلم	7	5	71	
		المجموع	٤٢	32	76	

المصدر : اعداد الباحث في ضوء نتائج تحكيم اداة القياس .

### ثالثا- اختبار اعتدالية توزيع البيانات

تعد اختبارات التوزيع الطبيعي من اهم الاختبارات الاحصائية التي تعتمد في مجالات علمية مختلفة من مجالات العلم لكونها تقدم نتائج حول مدى فاعلية استخدام مجموعة اختبارات كاختبار Z أو اختبار t واختبار F واختبار مربع كاي والتي لا يمكن اعتمادها في حال عدم توزيع البيانات طبيعياً ، ومن اهم الاختبارات في هذا الصدد اختبار ( Kolmogorov-Smirnov test , Shapiro Wilk , Anderson Darling , Kurtosis and Skewness ) لذلك من الضروري على الباحثين التأكد من اعتدالية توزيع البيانات على مستوى جميع الدراسات الاستنتاجية والاستقرائية في مجمل العلوم ( : Khatun , 2021 ) (114)

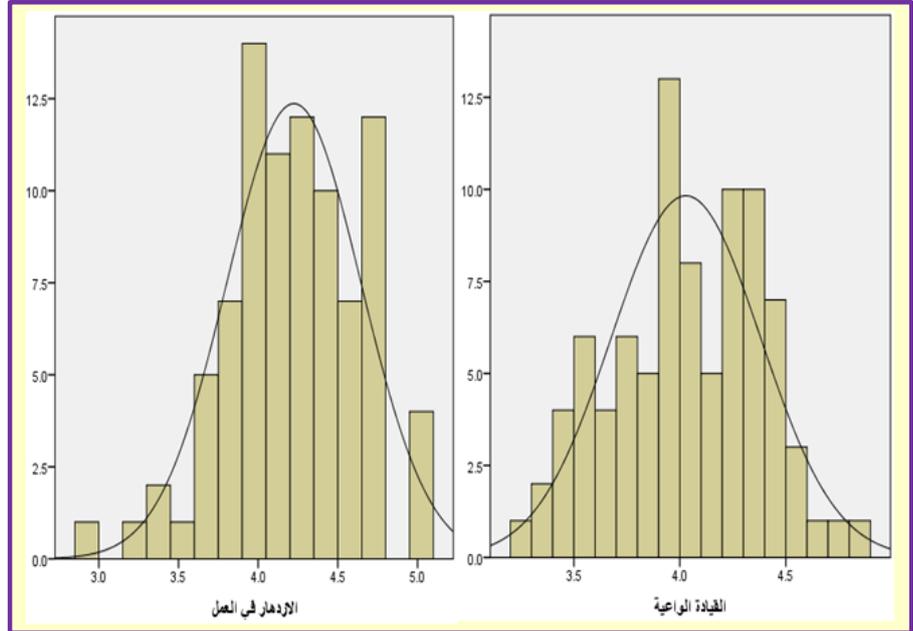
وبذلك يكتسب هذا التوزيع اهمية بالغة للتأكد مما اذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا ، وهذا يحقق للباحث حرية اختيار الاساليب المناسبة لمعالجة البيانات ، ومن ثم يمكن اعتماد اساليب التحليل المعلمي في حال خضعت البيانات للتوزيع الطبيعي وعكسه تستخدم اساليب التحليل اللامعلمي . وفي ضوء حجم العينة المتوفرة في الدراسة الحالية ، تبنى الباحث اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) ، اذ يعد معيار التقييم في هذا الاسلوب هو قيمة (P-Value) فاذا كان مستوى المعنوية لهذا المؤشر اكثر من (0,05) فإن ذلك يدل على ان البيانات تخضع لاعتدالية التوزيع وبخلافه يكون التوزيع غير طبيعي (Hassani & Silva , 2015 : 590) وكما يأتي :

يوضح الجدول (13) بان قيمة احصائية الاختبار قد بلغت (0,069 ، 0,050) على التوالي للمتغيرات الحالية (القيادة الواعية ، والازدهار في العمل) في حين بلغت مستوى المعنوية الاحتمالية لاحصائية الاختبار (0,200 ، 0,252) على التوالي ، وهذه المستويات اكثر من (0,05) ومن ثم فان توزيع البيانات ليس دال من الناحية المعنوية ، مما يؤكد ان جميع بيانات متغيرات الدراسة تدخل ضمن اعتدالية التوزيع ، وهذا يسمح بأعتماد اساليب التحليل المعلمي في كل اجراءات التحليل. ويوضح الشكل (8) منحنيات التوزيع الطبيعي للمتغيرات .

الجدول (13) : اختبار (Kolmogorov-Smirnov test) لمتغيرات الدراسة

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
القيادة الواعية	.069	88	.200*	.983	88	.328
الازدهار في العمل	.050	88	.200*	.982	88	.252

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)



الشكل ( ٨ ) منحنيات التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المصدر: مخرجات برنامج (Spss V.25)

رابعاً : التحليل العاملي الاستكشافي

#### ١. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير القيادة الواعية

يتضمن هذا المقياس (٢٩) فقرة مقسمة على ستة ابعاد فرعية ، يجري اختبار مدى صدقها في قياس القيادة الواعية ، اذ يُظهر الجدول (١٤) ان مدى كفاية حجم العينة قد بلغ (٧٨٧.٠) وهو قيمة احصائية (KMO) وهي اكبر من (٠,٥٠) اي انها قيمة مقبولة ، وهذا يؤكد ان العينة منسجمة مع اختبار التحليل الاستكشافي . اما مقياس بارتليت (Bartlett's test) اذ يتضح من خلاله ان مستوى المعنوية لقيمة (Chi-Square) قد بلغت (٠,٠٠٠) وهي نسبة أدنى من (٠,٠٥) وهذا يشير الى ان مصفوفة التلازم لم تكن مصفوفة وحدة مما يجعل العلاقات بين فقرات المتغير دالة معنوياً .

الجدول (١٤) : قيمة احصائية (KMO) واختبار (Bartlett's) لمقياس القيادة الواعية

.787	مقياس كايزر ماير اولكن لكفاية حجم العينة
٨٥٦,٤٧٥	اختبار بارتليت
406	درجات الحرية
.000	مستوى المعنوية

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

كما يشير الجدول (١٥) ان اختبار المكونات الأساسية قد انتخب ستة عوامل رئيسة تمثل المكونات الأساسية للقيادة الواعية تنتظم تحتها الفقرات الخاصة بالمقياس ، وهي ضمن المستوى المعياري للجذر الكامن المقبول الذي يتجاوز القيمة (١) ، أضف الى ذلك ان النسبة التراكمية للتباين المفسر للأبعاد الستة قد بلغت

الفصل الثالث- المبحث الاول..... اختبارات تطوير وفحص اداة القياس

(٥٢٧.٦٣) وهي أكثر من النسبة المحددة البالغة (٠,٦٠) مما يدل على توفر الدلالة الاحصائية لمحتوى المقياس.

الجدول (١٥) : التباين الكلي المفسر للقيادة الواعية

المكون	الجدور الكامنة الأولية			استخلاص المجاميع من التشعبات المربعة		
	الجذر الكلي	نسبة الجذر	النسبة المتراكمة	الجذر الكلي	نسبة الجذر	النسبة المتراكمة
1	6.066	20.918	30.918	6.066	20.918	30.918
2	2.595	8.947	39.865	2.595	8.947	39.865
3	2.042	7.041	46.907	2.042	7.041	46.907
4	1.747	6.023	52.930	1.747	6.023	52.930
٥	1.566	5.400	58.330	1.566	5.400	58.330
٦	1.507	5.196	63.527	1.507	5.196	63.527

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

اما ما يتعلق بنسب التشعب لفقرات مقياس القيادة الواعية على وفق نتائج التحليل العامل فقد سجلت نسباً عالياً فاقت النسبة المحددة للدلالة المعنوية البالغة (٠,٣٠) وهي كما موضحة في الجدول (١٦) وحسب العوامل الستة التي افرزها التحليل العامل الاستكشافي.

الجدول (١٦) : نسب التشعب لفقرات القيادة الواعية

نسب التشعب						فقرات المقياس	
البعد السادس	البعد الخامس	البعد الرابع	البعد الثالث	البعد الثاني	البعد الأول		
					.847	PC1	الوعي الجسدي
					.718	PC2	
					.668	PC3	
					.635	PC4	
				.742		EC1	الوعي العاطفي
				.730		EC2	
				.518		EC3	
				.430		EC4	
			.849			MC1	الوعي العقلي
			.747			MC2	
			.576			MC3	
			.535			MC4	
			.421			MC5	
		.733				SC1	الوعي الروحي
		.537				SC2	
		.487				SC3	
		.444				SC4	
		.404				SC5	
	.836					SRC1	الوعي الاجتماعي
	.663					SRC2	
	.613					SRC3	

الفصل الثالث- المبحث الاول..... اختبارات تطوير وفحص اداة القياس

	.499				SRC4	الوعي الذاتي
	.420				SRC5	
	.820				SEC1	
	.769				SEC2	
	.608				SEC3	
	.554				SEC4	
	.501				SEC5	
	.428				SEC6	

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

٢. التحليل العاملي الاستكشافي لمتغير الازدهار في العمل

يتضمن هذا المقياس (١٣) فقرة مقسمة على بعدين فرعيين ، يجري اختبار مدى صدقها في قياس الازدهار في العمل، اذ يظهر الجدول (١٧) ان مدى كفاية حجم العينة قد بلغ (٨٢٥.٠) وهو قيمة احصائية (KMO) وهي اكبر من (٠,٥٠) اي انها قيمة مقبولة ، وهذا يؤكد ان العينة منسجمة مع اختبار التحليل الاستكشافي . اما مقياس بارتليت (Bartlett's test) اذ يتضح من خلاله ان مستوى المعنوية لقيمة (Chi-Square) قد بلغت (٠,٠٠٠) وهي نسبة أدنى من (٠,٠٥) وهذا يشير الى ان مصفوفة التلازم لم تكن مصفوفة وحدة مما يجعل العلاقات بين فقرات المتغير دالة معنوياً .

الجدول (١٧) : قيمة احصائية (KMO) واختبار (Bartlett's) لمقياس الازدهار في العمل

.825	مقياس كايزر ماير اولكن لكفاية حجم العينة
٤٨٤,٤٩٢	اختبار بارتليت
78	درجات الحرية
.000	مستوى المعنوية

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

كما يشير الجدول (١٨) ان اختبار المكونات الاساسية قد انتخب عاملين رئيسيين تمثل المكونات الاساسية للازدهار في العمل تنتظم تحتها الفقرات الخاصة بالمقياس ، وهي ضمن المستوى المعياري للجذر الكامن المقبول الذي يتجاوز القيمة (١) ، أضف الى ذلك ان النسبة التراكمية للتباين المفسر للبعدين قد بلغت (٦٨٠.٦٠) وهي أكثر من النسبة المحددة البالغة (٠,٦٠) مما يدل على توفر الدلالة الاحصائية لمحتوى المقياس.

الجدول (١٨) : التباين الكلي المفسر للازدهار في العمل

المكون	الجذور الكامنة الأولية		استخلاص المجاميع من التشعبات المربعة	
	الجذر الكلي	نسبة الجذر	النسبة المتراكمة	النسبة المتراكمة
1	5.172	40.788	40.788	40.788
2	1.806	19.892	60.680	19.892

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

اما ما يتعلق بنسب التشعب لفقرات مقياس الازدهار في العمل على وفق نتائج التحليل العاملي فقد سجلت نسباً عالياً فاقت النسبة المحددة للدلالة المعنوية البالغة (٠,٣٠) وهي كما موضحة في الجدول (١٩) وحسب العوامل الاثنان التي افرزها التحليل العاملي الاستكشافي.

الجدول (١٩) : نسب التشبع لفقرات الازدهار في العمل

نسب التشبع		فقرات المقياس	
	البعد الاول		
	.816	VI1	الحيوية
	.771	VI2	
	.764	VI3	
	.728	VI4	
	.693	VI5	
	.590	VI6	
.892		LEA1	التعلم
.830		LEA2	
.755		LEA3	
.687		LEA4	
.668		LEA5	
.597		LEA6	
.450		LEA7	

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

#### خامساً : التحليل العاملي التوكيدي

يستخدم التحليل العاملي التوكيدي لتحديد هيكلية البنى النظرية لمقاييس معينة اعتماداً على نظريات بنائية سابقة مستخدمة في بيئة تطبيق معينة ، وهو يساعد على دراسة الهياكل النظرية مع مرور الوقت ويحدد امكانية تطويرها ، ويعد تطبيق واضح لنمذجة المعادلات الهيكلية المتغيرة (SEM)، مما يسمح بالاختبار النظري لجدوى المتغيرات في ضوء كشف تقديرات المعلمات المعيارية مع أخطاء قياسها ونسبتها الحرجة ومدى معنويتها ميدانياً على مستوى بيئة تطبيق معينة ( Steenkamp & Maydeu-Olivares : 2023 ) ، والتحليل العاملي التوكيدي هو اسلوب قياسي حديث يستعمل للتأكد من هيكل المتغيرات وما هي المكونات الاساسية التي تمثله وما هي فقرات القياس التي تقيس كل مكون فيه ، اذ يوفر هذا الاختبار مدى اختبار الفرضية القائلة بوجود ارتباطات قوية بين المتغيرات الكامنة (المكونات الاساسية) والفقرات المقاسة (فقرات القياس) اذ يعتمد الباحث افتراض مفاهيميا جاهزا في تحديد ملائمة المقياس مع اجابات العينة في الميدان بعد فرض العلاقة مسبقاً واختبارها للتأكد من ضمان وجودها على مستوى بيئة التطبيق (Suhr , 2016 : 2)

ومن اجل تقييم مستوى نتائج التحليل التوكيدي للمتغيرات الحالية ، يتم تقييمه في ضوء معيارين اثنين هما : (Hair et al., 2014 : 115)

١. قيم التقديرات المعيارية للمعلمة : والتي تعد مقبولة في حال تجاوز قيمها نسبة (40). وعكس ذلك ستحذف من التحليل ، كما سيعتمد على قيمة النسبة الحرجة (Critical Ratio) كأداة لقبول معنوية التقديرات المعيارية ، اذ انها تكون مقبولة كلما كانت (C.R.) معنوية.

٢. مؤشرات المطابقة : تحدد مؤشرات المطابقة مدى جودة ملائمة المقياس ، وهذه المؤشرات لها مدى مقبول في حال وصلته يتم قبولها وبعبسه يخضع النموذج الهيكلي الى مؤشرات التعديل التي يقترحها البرنامج.

والجدول (٢٠) يوضح اهم معايير المطابقة المعتمدة في تدقيق نماذج التحليل الخاصة بالمتغيرات.

الجدول (٢٠) معايير مطابقة نتائج التحليل التوكيدي

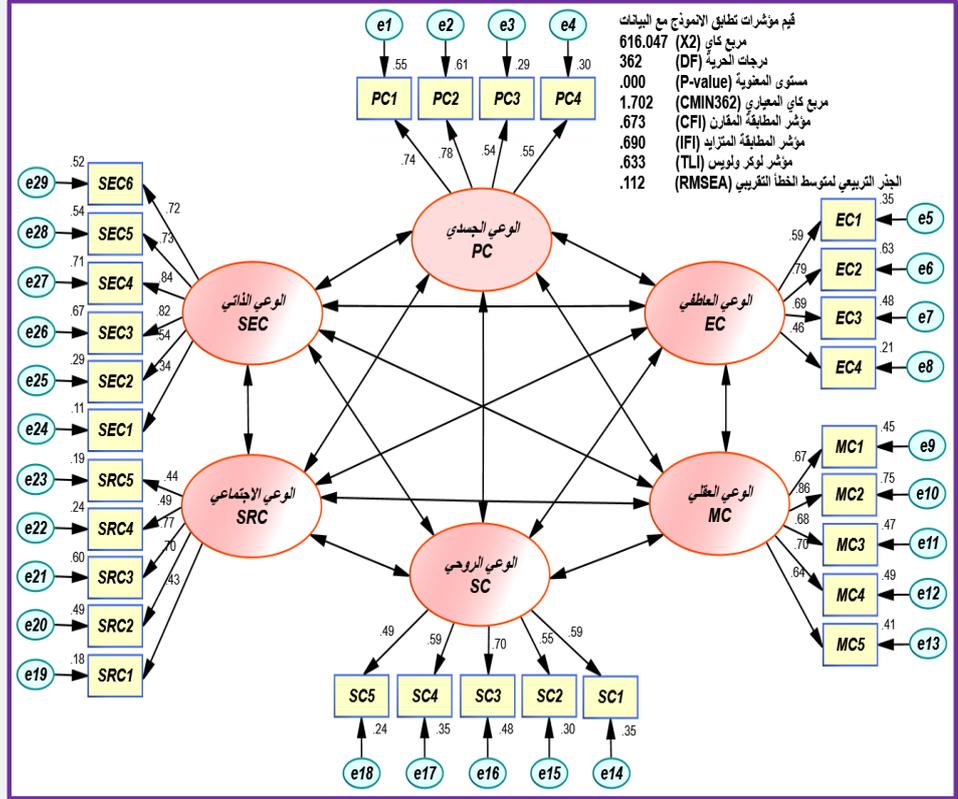
ت	المؤشرات	قاعدة جودة المطابقة
1	النسبة بين قيم $\chi^2$ ودرجات الحرية df	$CMIN/DF < 5$
2	مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index	$CFI > 0.90$
3	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) The Incremental Fit Index	$IFI > 0.90$
4	مؤشر توكر ولويس (TLI) The Tucker-Lewis Index	$TLI > 0.90$
5	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation	$RMSEA < 0.08$

Source : Afthanorhan, W. A. (2013) " *A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis* " International Journal of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. 199.

واستناداً لما سبق ، كانت نتائج التحليل على النحو الاتي :-

#### ١. التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الواعية

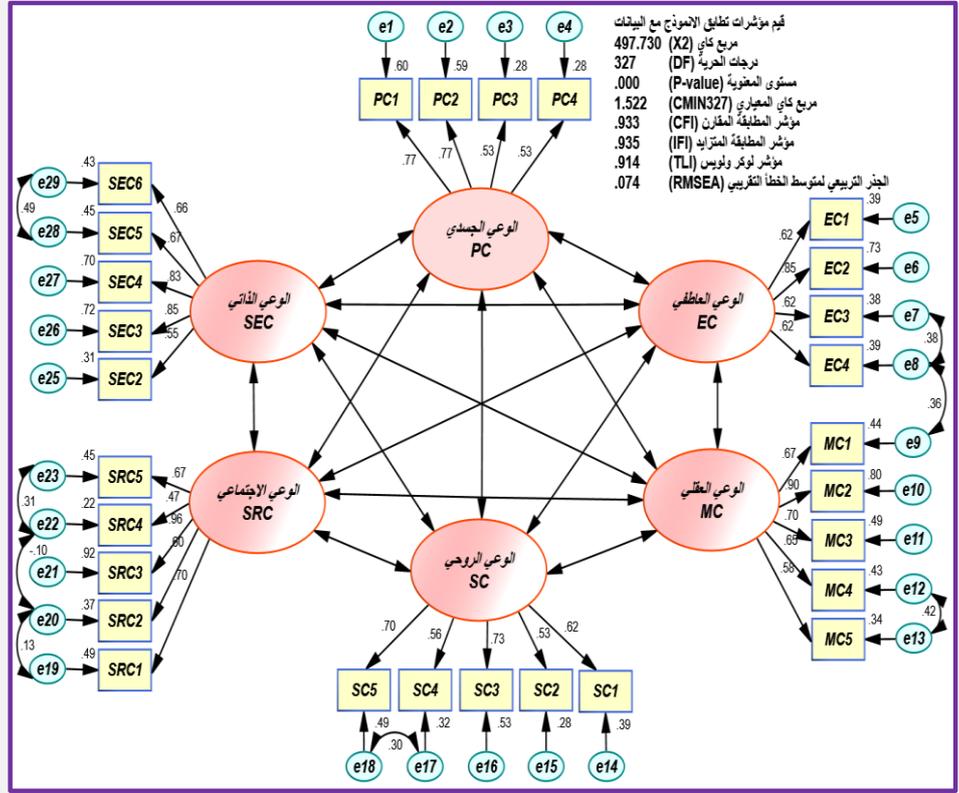
يتضح في ضوء الشكل (٩) ان متغير القيادة الواعية قد تم قياسه بـ(٢٩) عبارة توزعت على ستة ابعاد فرعية لكل منها عدد مناسب من فقرات القياس ، وعند تفحص تقديرات التشبعات المعيارية لها نلاحظ انها قد تجاوزت النسبة المطلوبة البالغة (0,40) ، ما عدا الفقرة (SEC<sub>1</sub>) الظاهرة في البعد (الوعي الذاتي) ، اذ بلغ تقدير المعلمة المعيارية لهما (0,34) ، وعند تدقيق نتائج بعض معايير المطابقة (كمؤشر المطابقة المقارن (CFI) ، مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) ، مؤشر توكر ولويس (TLI) ، الجذر التربيعي لمتوسط الخطأ التقريبي (RMSEA)) فقد كانت جميعها دون القيم المعيارية المحددة لها انفاً . وهذا يحتم على الباحث استخدام مؤشرات التعديل (Modification Indices) التي تحدد نسب التباين المشترك التي يقترحها البرنامج بين اخطاء القياس للفقرات .



الشكل (٩) : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الواعية قبل التعديل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

وبعد حذف الفقرة اعلاه من المقياس واجراء (٨) من مؤشرات التعديل يتضح من الشكل (١٠) ان معايير مطابقة الشكل الهيكلي المتحققة قد كانت ضمن مديات وحدود القبول الخاصة بها ، اما نسب التشبع فقد كانت تتمتع بدلالة معنوية عالية وذلك لأن قيم النسب الحرجة (Critical Ratio) المتحققة كما هي في الجدول (٢١) ظهر انها كلها قيم معنوية عند مستوى (0.01) وهذا يؤكد دلالة هذه التشبعات ومدى صدقها. وهنا نضمن ان النموذج التحليل العاملي التوكيدي قد حصل على مستوى ممتاز من المطابقة ، وهذا يضمن ان متغير القيادة الواعية قد تم قياسه بواقع (٢٨) فقرة موزعة على ستة ابعاد اساسية.



الشكل (١٠) : التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الواعية بعد التعديل  
 المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (٢١) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير القيادة الواعية

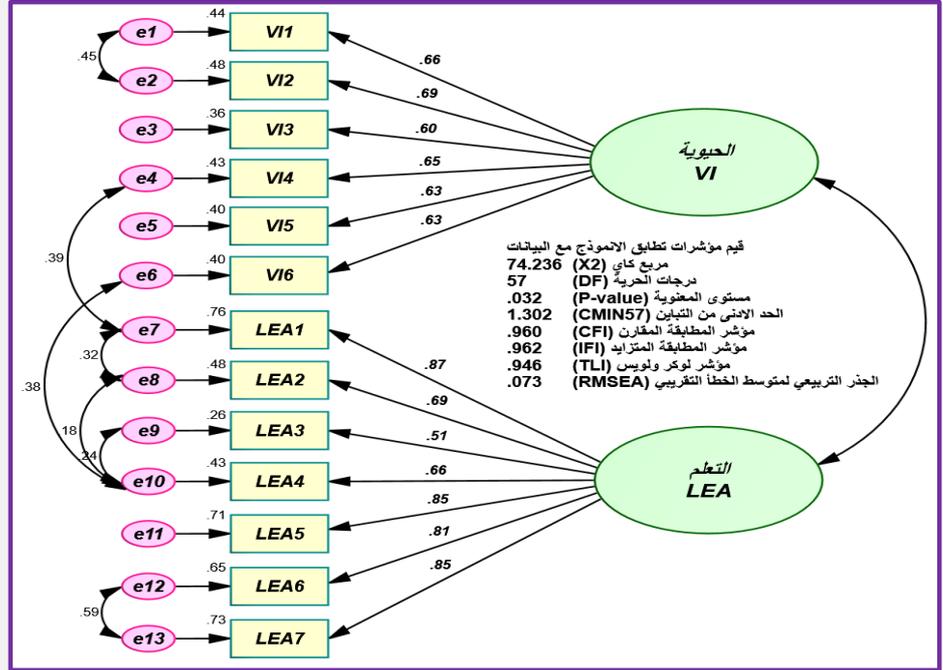
المسارات	التقدير المعياري	التقدير اللامعيارى	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	نسب المعنوية
PC1 <---> الوعي الجسدي	.775	1.547	.424	3.650	***
PC2 <---> الوعي الجسدي	.769	1.302	.358	3.639	***
PC3 <---> الوعي الجسدي	.527	1.000			
PC4 <---> الوعي الجسدي	.530	.795	.269	2.958	.003
EC4 <---> الوعي العاطفي	.623	1.000			
EC3 <---> الوعي العاطفي	.618	1.136	.229	4.972	***
EC2 <---> الوعي العاطفي	.852	1.471	.306	4.815	***
EC1 <---> الوعي العاطفي	.625	1.066	.273	3.901	***
MC5 <---> الوعي العقلي	.582	.853	.169	5.044	***
MC4 <---> الوعي العقلي	.653	1.000			
MC3 <---> الوعي العقلي	.700	.886	.196	4.526	***
MC2 <---> الوعي العقلي	.897	1.153	.214	5.393	***

MC1	<---	الوعي العقلي	.667	.838	.192	4.370	***
SC1	<---	الوعي الروحي	.621	1.025	.246	4.169	***
SC2	<---	الوعي الروحي	.526	.808	.227	3.555	***
SC3	<---	الوعي الروحي	.728	1.000			
SC4	<---	الوعي الروحي	.562	.747	.200	3.729	***
SC5	<---	الوعي الروحي	.702	1.007	.217	4.647	***
SRC5	<---	الوعي الاجتماعي	.671	1.098	.263	4.183	***
SRC4	<---	الوعي الاجتماعي	.465	.934	.314	2.974	.003
SRC3	<---	الوعي الاجتماعي	.958	1.698	.348	4.875	***
SRC2	<---	الوعي الاجتماعي	.605	1.000			
SRC1	<---	الوعي الاجتماعي	.700	1.295	.281	4.614	***
SEC2	<---	الوعي الذاتي	.555	.904	.218	4.151	***
SEC3	<---	الوعي الذاتي	.851	1.307	.196	6.671	***
SEC4	<---	الوعي الذاتي	.835	1.000			
SEC5	<---	الوعي الذاتي	.672	.904	.174	5.180	***
SEC6	<---	الوعي الذاتي	.658	.892	.177	5.045	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

### ٣. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الازدهار في العمل

يتضح في ضوء الشكل (11) ان متغير الازدهار في العمل قد تم قياسه بـ(١٣) عبارة توزعت على بعدين فرعيين لكل منهما 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 ان تم الاسترشاد بما يقترحه البرنامج من مؤشرات تعديل والتي بلغ عددها (٧) مؤشر ، وهذا يتضح في ضوء قيمة (CMIN/DF = 1.302) وقيمة (CFI = 0.960) وقيمة (IFI = 0.962) وقيمة (TLI = 0.946) وقيمة (RMSEA = 0.073) ، وبذلك يتضح في ضوء الشكل ( ) ان الانموذج الهيكلي قد حقق مستوى المطابقة اللازم وضمن الحدود المطلوبة ، كما يتضح من الجدول (٢٢) ان جميع عبارات القياس تتمتع بمستوى معنوية عالي وذلك في ضوء تدقيق قيمة النسبة الحرجة (C.R.) عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يثبت صدق العبارات في القياس الميداني ودلالة معنويتها على مستوى رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة .



الشكل ( ١١ ) التحليل العاملي التوكيدي لمقياس الازدهار في العمل

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (٢٢) : نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الازدهار في العمل

المسارات	التقدير	التقدير	الخطأ	النسبة	نسب
	المعيارى	اللامعيارى	المعيارى	الدرجة	المعنوية
VI6 <---	.632	1.066	.274	3.883	***
VI5 <---	.633	1.000			
VI4 <---	.655	1.193	.300	3.984	***
VI3 <---	.600	1.041	.281	3.704	***
VI2 <---	.693	1.240	.301	4.114	***
VI1 <---	.661	1.371	.346	3.961	***
LEA7 <---	.851	1.709	.314	5.433	***
LEA6 <---	.805	1.598	.308	5.188	***
LEA5 <---	.845	1.611	.298	5.410	***
LEA4 <---	.655	1.000			
LEA3 <---	.511	.823	.207	3.981	***
LEA2 <---	.693	1.021	.204	5.014	***
LEA1 <---	.871	1.720	.310	5.545	***

المصدر: مخرجات برنامج (Amos V.25)

**سادساً : قياس معولية المقاييس وثباتها**

تعد مقاييس المعولية والثبات من اهم المقاييس التي تضمن سلامة المقياس واعتمادية تطبيقه في بيئة معينة ، وقد حدد الباحثون العديد من اساليب قياس الثبات ، ويعد كرونباخ الفا من اشهرها وهو اسلوب كمي يتم تقييمه من قبل الموضوعات التي ستشير إلى استقرار الأدوات ، وكان يستخدم هذه الاسلوب في الأصل لقياس موثوقية أداة القياس النفسي ، وتتراوح قيمته من صفر إلى واحد على اساس ان القيم الأعلى تدل على أن الفقرات تقيس نفس البعد ، وعلى العكس من ذلك ، إذا كانت قيمة كرونباخ الفا منخفضة (بالقرب من ٠) ، فهذا يعني أن بعض الفقرات أو كلها لا تقيس نفس البعد (Bujang et al. , 2018 : 85) وفي مجال تقييم معامل كرونباخ الفا اشارت (Sekrana , 2003 : 311) الى ذلك في ضوء اعتبار ثبات المقياس ضعيفاً اذا بلغت قيمته اقل من (٦٠%) في حين يعد الثبات مقبولاً اذا تجاوزت قيمته (٧٠%) وتعد نسبة الثبات عالية اذا بلغت (٨٠%) فاكتر ، ويوضح الجدول (٢٣) نسب معامل كرونباخ الفا لمتغيرات الدراسة وابعادها الفرعية .

**الجدول (٢٣) : قيم اختبار كرونباخ الفا لمقاييس الدراسة**

قيمة كرونباخ الفا للبعد	الابعاد الفرعية	قيمة كرونباخ الفا للمتغير	المتغيرات الرئيسية
0.724	الوعي الجسدي	0.920	القيادة الواعية
0.792	الوعي العاطفي		
0.834	الوعي العقلي		
0.766	الوعي الروحي		
0.801	الوعي الاجتماعي		
0.812	الوعي الذاتي		
0.831	الحيوية	0.921	الازدهار في العمل
0.905	التعلم		

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

اذ نلاحظ من الجدول (٢٣) أن قيم معامل الثبات للمتغيرات وابعادها الفرعية قد تراوحت بين (0.724 - 0.921) وهذه نسب عالية استناداً الى قيم الثبات المقبولة ، وبذلك أصبحت المقاييس جاهزة للتطبيق النهائي وتتميز بالدقة والثبات والصدق اللازم على مستوى اجابات العينة في بيئة التطبيق الميدانية.

**سابعاً : قياس الاتساق الداخلي**

لغرض اختبار الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس من جهة والمتغيرات الرئيسية وابعادها الفرعية من جهة اخرى ، اعتمد الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson) كونه أحد ادوات التحليل المعلمي التي يمكن من خلالها تحقيق هذا الغرض ، ويوضح الجدول (٢٤) اختبار الاتساق الداخلي بين المتغيرات والابعاد وفقراتها التي تقيسها :

الجدول ( ٢٤ ) : قيم الارتباط بين اسئلة المقياس ومتغيراته وابعاده

مستوى المعنوية	اتساق الفقرة مع المتغير	اتساق الفقرة مع البعد	الفقرات	الابعاد الفرعية	المتغيرات الرئيسية
.01	.409**	.499**	PC1	الوعي الجسدي	القيادة الواعية
.01	.542**	.754**	PC2		
.01	.259*	.703**	PC3		
.01	.479**	.491**	PC4		
.01	.521**	.638**	EC1	الوعي العاطفي	
.01	.428**	.586**	EC2		
.01	.489**	.750**	EC3		
.01	.662**	.733**	EC4		
.01	.395**	.606**	MC1	الوعي العقلي	
.01	.490**	.634**	MC2		
.01	.321**	.385**	MC3		
.01	.439**	.573**	MC4		
.01	.502**	.620**	MC5		
.01	.541**	.659**	SC1	الوعي الروحي	
.01	.361**	.477**	SC2		
.01	.484**	.514**	SC3		
.01	.313**	.538**	SC4		
.01	.454**	.698**	SC5		
.01	.319**	.522**	SRC1	الوعي الاجتماعي	
.01	.419**	.562**	SRC2		
.01	.493**	.685**	SRC3		
.01	.469**	.691**	SRC4		
.01	.452**	.578**	SRC5		
.01	.319**	.357**	SEC1	الوعي الذاتي	
.01	.495**	.632**	SEC2		
.01	.451**	.581**	SEC3		
.01	.453**	.633**	SEC4		
.01	.476**	.686**	SEC5		
.01	.488**	.588**	SEC6		
.01	.681**	.759**	VI1	الحيوية	الازدهار في العمل
.01	.726**	.823**	VI2		
.01	.699**	.735**	VI3		
.01	.721**	.800**	VI4		
.01	.551**	.551**	VI5		
.01	.721**	.752**	VI6		
.01	.657**	.623**	LEA1	التعلم	
.01	.659**	.682**	LEA2		
.01	.628**	.684**	LEA3		
.01	.765**	.779**	LEA4		
.01	.316**	.415**	LEA5		
.01	.360**	.547**	LEA6		
.01	.492**	.668**	LEA7		

المصدر : مخرجات برنامج (SPSS V.25)

١. اختبار الاتساق الداخلي لمتغير القيادة الواعية  
يوضح الجدول (٢٤) معاملات الارتباط البسيط بين متغير القيادة الواعية وابعاده الفرعية وفقراته والتي تتراوح بين (\*\*٠,٣١٩ - \*\*٠,٧٥٤) عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين المتغير وابعاده الفرعية والفقرات التي تنتمي اليه .
٢. اختبار الاتساق الداخلي لمتغير الازدهار في العمل  
يوضح الجدول (٢٤) معاملات الارتباط البسيط بين متغير الازدهار في العمل وأبعاده وفقراته والتي تتراوح بين (\*\*٠,٣١٦ - \*\*٠,٨٢٣) عند مستوى معنوية (٠,٠١) وهذا يدل الى وجود اتساق داخلي قوي بين المتغير وابعاده الفرعية والفقرات التي تنتمي اليه .

## المبحث الثاني

### وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

#### توطئة:

يمثل التحليل الوصفي جانباً مهماً لتحليل البيانات النوعية ، كونه يوصف البيانات في ضوء وصف سلوك العينة المدروسة ، مما يعطي للباحث تصوراً وفهم لطبيعة البيانات التي تم تحليلها ويمكن الاعتماد على احصاءات الوسط الحسابي و الانحراف المعياري و معامل الاختلاف و الاهمية النسبية لتحقيق هذا الغرض . ومن اجل وصف وتحليل اجابات الافراد عينة الدراسة على مستوى الجامعة والمعهد محل التطبيق استند الباحث الى ما اشار اليه ( Nakapan & Radsiri , 2012 : 573 ) ، اذ انه عند اعتماد اسلوب (Likert) الخماسي في تحديد بدائل الاجابة للمقياس من حيث التدرج (اتفق تماماً – لا اتفق تماماً) فانه يوجد خمسة فئات تفسر في ضوءها قيم الوسط الحسابي ، وكما يبين في الجدول (٢٥) :

الجدول (٢٥) : تفسير قيم الوسط الحسابي

تسلسل الفئة	مدى الفئة	مستوى الفئة
1	1.80 – 1	منخفض جدا
2	2.60 – 1.81	منخفض
3	3.40 – 2.61	معتدل
4	4.20 – 3.41	مرتفع
5	5.00 – 4.21	مرتفع جدا

Source : Pimentel, J. L., & Pimentel, J. L. (2019). Some biases in Likert scaling usage and its correction. International Journal of Science: Basic and Applied Research (IJSBAR), P.188

#### اولاً / : وصف وتشخيص القيادة الواعية

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف ابعاد القيادة الواعية بأبعادها وفقراتها الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي:

#### ١. وصف وتشخيص بعد الوعي الجسدي

اذ تم قياس بعد الوعي الجسدي بـ(٤) فقرات قياس تدرجت من (PC1- PC4) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٣,٤٨٩) وكان ذا مستوى مرتفع وانحراف بلغت قيمته (٠,٥٨١) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٦,٦٥٢%) ويحقق اهتماما نسبيا (٦٩,٧٨٠%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان رؤساء الاقسام عينة الدراسة على اهتمام بمتطلبات الاساتذة ممن يعملون معهم وقضاياهم الشخصية ويستفسرون عن وضعهم الصحي او اذا بان

## الفصل الثالث- المبحث الثاني..... وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجه

عليهم تغيير معين اضف الى ذلك اهمية الانتباه لادارة الاقسام وبذلك الجهود اللازمة للسير بالعمل الى بر الامان والتصدي للمواقف والتفاصيل اليومية بأفضل صورة ممكنة .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (١) التي تنص على (اهتم بالتغيرات التي تطرأ على هيئات الافراد في القسم مثل (شحوب الوجه والتعب والارهاق ) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٢٤١) وكان ذا مستوى مرتفع جدا ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٦٨١) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٦,٠٥٨%) وتحقق اهتماما نسبيا بلغ (٨٤,٨٢٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع جدا ميدانياً .

وعند فحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٣) التي تنص على (يحدث ان ابغض او اكسر الاشياء لأنني لا انتبه او لان ذهني مشغول بشيء اخر) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٢,٢٦٤) وكان ذا مستوى منخفض ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,١٧٦) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٥١,٩٤٣%) وتحقق اهتماما نسبيا بلغ (٤٥,٢٨٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المنخفض ميدانياً .

الجدول (٢٦): المقاييس الوصفية لبعد الوعي الجسدي

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
PC1	اهتم بالتغيرات التي تطرأ على هيئات الافراد في القسم مثل (شحوب الوجه والتعب والارهاق )	4.241	0.681	16.058	84.820	١
PC2	اهتم كثيرا بمتطلبات الافراد في القسم كالأكل والشرب.	3.425	1.007	29.401	68.500	٣
PC3	يحدث ان ابغض او اكسر الاشياء لأنني لا انتبه او لان ذهني مشغول بشيء اخر.	2.264	1.176	51.943	45.280	٤
PC4	عادة انا اول من يتعامل مع الحدث ويستجيب له (عندما يرن الهاتف او عندما يسأل شخصا ما سؤال مفاجئاً).	4.023	0.807	20.060	80.460	٢
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الوعي الجسدي	3.489	0.581	16.652	69.780	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

## ٢ . وصف وتشخيص بعد الوعي العاطفي

اذ تم قياس بعد الوعي العاطفي بـ(٤) فقرات قياس تدرجت من (EC1- EC4) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٤,١٩٨) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٥١٩) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٢,٣٦٣%) ويحقق اهتماما نسبيا (٨٣,٩٦٠%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى اهتمام رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة بامتلاك الوعي اللازم والمشاعر الخاصة بالتعامل مع الاخرين والاهتمام بالعواطف والتصرفات الوجدانية

### الفصل الثالث- المبحث الثاني..... وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجها

اثناء المواقف ومراعاتها في عمليات اتخاذ القرار وحث الاساتذة على الاهتمام بها ومراعاتها اثناء تعاملاتهم اليومية وهذا بدوره يعزز نظرتهم العاطفية والتميز بين المشاعر الايجابية والسلبية .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (١) التي تنص (أمتلك الوعي بمشاعر وعواطف الافراد في القسم.) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٣٥٦) وكان ذا مستوى مرتفع جدا ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٦١٠) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٤,٠٠٤%) وتحقق اهتماما نسبيا بلغ (٨٧,١٢٠%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع جدا ميدانياً.

و عند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٤) التي تنص على (لا اواجه صعوبة في التمييز بين مجموعة من المشاعر العاطفية) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٩٠٨) وكان ذا مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٩٣٦) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٣,٩٥١%) وتحقق اهتماما نسبيا بلغ (٧٨,١٦٠%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (٢٧): المقاييس الوصفية لبعد الوعي العاطفي

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
EC1	أمتلك الوعي بمشاعر وعواطف الافراد في القسم.	4.356	0.610	14.004	87.120	١
EC2	أشعر بالعاطف عندما يتم عرض المشاهد الوجدانية على شاشته التلفزيون.	4.276	0.726	16.978	85.520	٢
EC3	أمتلك القابلية في التعبير عن مشاعري والتحدث عنها مع الاصدقاء المقربين.	4.253	0.766	18.011	85.060	٣
EC4	لا اواجه صعوبة في التمييز بين مجموعة من المشاعر العاطفية.	3.908	0.936	23.951	78.160	٤
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الوعي العاطفي	4.198	0.519	12.363	83.960	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

### ٣. وصف وتشخيص بعد الوعي العقلي (المعرفي)

اذ تم قياس بعد الوعي العقلي (المعرفي) ب(٥) فقرات قياس تدرجت من (MC1- MC5) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٤,١٤٠) وكان ذا مستوى مرتفع وانحراف بلغت قيمته (٠,٤٤٨) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٠,٨٢١%) ويحقق اهتماما نسبيا (٨٢,٨٠٠%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة يعملون على التعبير عن افكارهم في ضوء سرعة ملاحظتهم ويقظتهم الذهنية وتعاملهم بأفكار متوافقة متعددة مع قوة تركيزهم على الموضوعات المختلفة الى حد ما وتحليل المواقف ومناقشتها ووضع بدائل التعامل معها لتحقيق الاهداف المرسومة .

### الفصل الثالث- المبحث الثاني..... وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجه

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٥) التي تنص (اقوم بتحليل الموقف من عدة زوايا ووجهات نظر مختلفة .) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٤٠٢) وكان ذا مستوى مرتفع جدا ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٦٧٣) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٥,٢٨٩%) وتحقق اهتماما نسبيا بلغ (٨٨,٠٤٠%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع جدا ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٣) التي تنص (يحدث احيانا أفقد التركيز بما يحدث حولي عندما أفكر في شيء مهم.) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٥٦٣) وكان ذا مستوى مرتفع، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,١٢٨) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٣١,٦٥٩%) وتحقق اهتماما نسبيا بلغ (٧١,٢٦٠%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (٢٨): المقاييس الوصفية لبعد الوعي العقلي (المعرفي)

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
MC1	لا اواجه صعوبة في التعبير عن افكاري .	4.195	0.874	20.834	83.900	4
MC2	انا متيقظ عقليا وسريع الملاحظة للأفكار المتغيرة لدي .	4.310	0.687	15.940	86.200	2
MC3	يحدث احيانا أفقد التركيز بما يحدث حولي عندما أفكر في شيء مهم .	3.563	1.128	31.659	71.260	5
MC4	أحدد طريقة التفكير المناسبة لحل مشكله ما	4.230	0.742	17.541	84.600	3
MC5	اقوم بتحليل الموقف من عدة زوايا ووجهات نظر مختلفة .	4.402	0.673	15.289	88.040	1
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الوعي العقلي (المعرفي)	4.140	0.448	10.821	82.800	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

#### 4. وصف وتشخيص بعد الوعي الروحي

اذ تم قياس بعد الوعي الروحي بـ(٥) فقرات قياس تدرجت من (SC1- SC5) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٤,٠٠٩) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٤٨٩) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٢,١٩٨%) ويحقق اهتماما نسبيا (٨٠,١٨٠%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة على اهتمام كبير بعلاقتهم الروحية مع الله عز وجل وكيفية تحكيم علاقاتهم وفق الضوابط الشرعية وتحديد اهدافهم السامية في الحياة وكيفية الاهتمام بمصالحهم الشخصية مع مراعاة تلك الضوابط اضافة الى ذلك هم على اهتمام بما يتعلق بالمصلحة العامة للأفراد وكيفية تأثيرهم على تصرفات الاخرين وبما يحقق حسن تصرفاتهم وسلوكياتهم الشخصية .

### الفصل الثالث- المبحث الثاني..... وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجه

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٣) التي تنص (بشكل عام انا مهتم بمعرفة ما هو هدفي في الحياة). بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٤٩٤) وكان ذو مستوى مرتفع جدا ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٥٤٧) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٢,١٧٢%) وتحقق اهتماما نسبيا بلغ (٨٩,٨٨٠%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع جدا ميدانياً.

و عند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٤) التي تنص (استمتع بكل يوم كما هو، دون القلق كثيراً بشأن المستقبل). قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٧٣٦) وكان ذو مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٩٧٠) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٥,٩٦٤%) وتحقق اهتماما نسبيا بلغ (٧٤,٧٢٠%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (٢٩): المقاييس الوصفية لبعد الوعي الروحي

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
SC1	من السهل بالنسبة لي ان اتحدث عن كيفية علاقتي مع الله سبحانه وتعالى.	3.931	1.009	25.668	78.620	٣
SC2	كثيرا ما أفكر في البشرية ومصيرها.	3.908	0.897	22.953	78.160	٤
SC3	بشكل عام انا مهتم بمعرفة ما هو هدفي في الحياة.	4.494	0.547	12.172	89.880	١
SC4	استمتع بكل يوم كما هو، دون القلق كثيرا بشأن المستقبل.	3.736	0.970	25.964	74.720	٥
SC5	كثيرا ما اعيش لحظات من السلام الداخلي.	3.943	0.907	23.003	78.860	٢
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الوعي الروحي	4.009	0.489	12.198	80.180	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

#### ٥. وصف وتشخيص بعد الوعي الاجتماعي

اذ تم قياس بعد الوعي الاجتماعي بـ(٥) فقرات قياس تدرجت من (SRC1- SRC5) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٤,٢٦٢) وكان ذا مستوى مرتفع جدا وبانحراف بلغت قيمته (٠,٤٢٤) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (٩,٩٤٨%) ويحقق اهتماما نسبيا (٨٥,٢٤٠%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع جدا مما يشير الى ان رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة يراعون علاقاتهم الاجتماعية مع الاخرين ويحاولون باستمرار ان تكون بأفضل صورها مع مراعاة متطلبات العمل الرسمي وهم على اهتمام بصورتهم الذهنية لدى الاخرين وكيف ان تكون بأحسن صورها وهم بذات الوقت يدركون تقضيلات الاساتذة معهم من اجل تحديد السلوكيات المناسبة لها وانتهاج السبيل المناسب في التصرفات وما يتعلق بهم بمختلف المواقف .

### الفصل الثالث- المبحث الثاني..... وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجه

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٣) التي تنص على (أدرك ما احبه وما لا احبه في الاشخاص الذين اتعامل معهم) بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٣٢٢) وكان ذا مستوى مرتفع جدا ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٦١٩) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٤,٣٢٢%) وتحقق اهتماما نسبيا بلغ (٨٦,٤٤٠%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع جدا ميدانياً.

و عند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٢) التي تنص على (يصفني الناس بأنني شخص معطاء ومستعد لمشاركة وقتي مع الاخرين). قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٤,١٧٢) وكان ذا مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٧٣٥) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٧,٦١٧%) وتحقق اهتماما نسبيا بلغ (٨٣,٤٤٠%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (٣٠): المقاييس الوصفية لبعد الوعي الاجتماعي

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
SRC1	الاحظ بسرعة ظهور بعض التغيرات في علاقتي مع اصدقائي او زملائي.	4.230	0.660	15.603	84.600	٤
SRC2	يصفني الناس بأنني شخص معطاء ومستعد لمشاركته وقتي مع الاخرين.	4.172	0.735	17.617	83.440	٥
SRC3	أدرك ما احبه وما لا احبه في الاشخاص الذين اتعامل معهم.	4.322	0.619	14.322	86.440	١
SRC4	بشكل عام اعرف ما هي احتياجات ورغبات اصدقائي المقربين.	4.264	0.690	16.182	85.280	٣
SRC5	انتبه للغة الجسد الخاصة بالاشخاص الذين اتحدث معهم (مثل تعابير الوجه وأوضاع الجسم).	4.322	0.800	18.510	86.440	٢
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الوعي الاجتماعي	4.262	0.424	9.948	85.240	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

#### ٦. وصف وتشخيص بعد الوعي الذاتي

اذ تم قياس بعد الوعي الذاتي ب(٦) فقرات قياس تدرجت من (SEC1-SEC6) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٤,٠٧٥) وكان ذا مستوى مرتفع وانحراف بلغت قيمته (٠,٤٨٥) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١١,٩٠٢%) ويحقق اهتماما نسبيا (٨١,٥٠٠%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى اهتمام رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة بوعيهم الذاتي من حيث الثقة بالنفس في امتلاك القدرات والمهارات اللازمة لادارة المسؤولية الادارية المكلفين بها وهم على اهتمام بمراجعة النفس والرقابة الذاتية على تصرفاتهم وتفحصها باستمرار اصف الى ذلك اهمية الاطلاع على السلوكيات الخارجية للأخرين والسعي الى تبني افضلها واكثرها نجاحاً.

### الفصل الثالث- المبحث الثاني..... وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجه

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (١) التي تنص (امتلك الوعي بذاتي وشخصيتي ككل). بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٣١٠) وكان ذا مستوى مرتفع جدا ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٧٠٤) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٦,٣٣٤%) وتحقق اهتماما نسبيا بلغ (٨٦,٢٠٠%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع جدا ميدانياً.

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٢) التي تنص على (كثيراً ما اعيش أحلام اليقظة عن الشكل الذي أرغب في أن أكون عليه). قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٣,٧٢٤) وكان ذا مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (١,٠٥٣) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (٢٨,٢٧٦%) وتحقق اهتماما نسبيا بلغ (٧٤,٤٨٠%)، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً.

الجدول (٣١): المقاييس الوصفية لبعد الوعي الذاتي

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
SEC1	امتلك الوعي بذاتي وشخصيتي ككل.	4.310	0.704	16.334	86.200	١
SEC2	كثيراً ما اعيش أحلام اليقظة عن الشكل الذي أرغب في أن أكون عليه.	3.724	1.053	28.276	74.480	٦
SEC3	أحاول أحيانا أن أنظر إلى نفسي من الخارج، كما لو كنت مراقبا خارجيا، لكي أقوم بتحليل نفسي بشكل أوضح.	4.023	0.777	19.314	80.460	٤
SEC4	اميل إلى السماح لنفسى بالتأثر بالأشخاص ذوي الآراء القوية، والتي أعتقد أن لديهم حججاً قوية.	3.897	0.915	23.480	77.940	٥
SEC5	أنا أتق بأراني حتى لو كانت مختلفة عن الطريقة التي يفكر بها معظم الناس.	4.264	0.784	18.386	85.280	٢
SEC6	أحكم على نفسي من خلال ما أعتقد أنه مهم، وليس من خلال ما يعتقد الآخرون أنه مهم.	4.230	0.727	17.187	84.600	٣
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الوعي الذاتي	4.075	0.485	11.902	81.500	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel).

اما بالنسبة الى متغير القيادة الواعية فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (٤,٠٢٩) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٣٥٣) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (٨,٧٦١%) ويحقق اهتماما نسبيا (٨٠,٥٨٠%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه المتغير بمستوى مرتفع على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة.

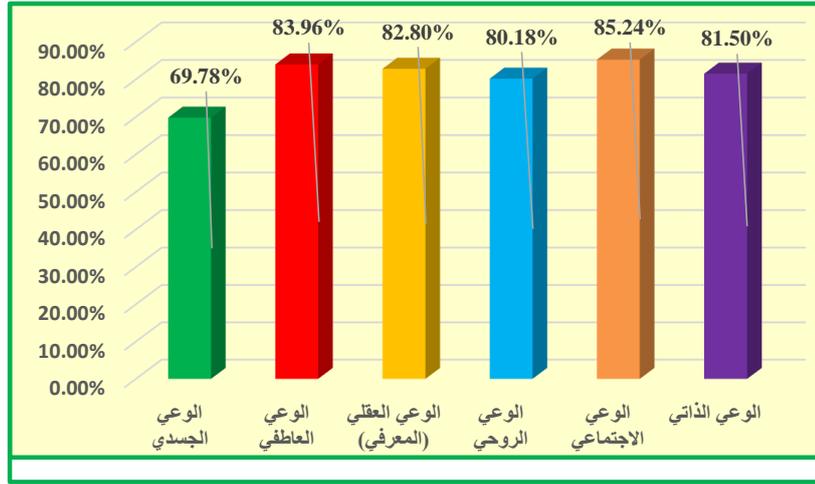
ويتضح من الجدول (٣٢) ان ترتيب الابعاد الفرعية للقيادة الواعية كالآتي (الوعي الاجتماعي ، الوعي العاطفي ، الوعي العقلي (المعرفي) ، الوعي الذاتي، الوعي الروحي ، والوعي الجسدي) حسب اجابات العينة في رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة.

الجدول (٣٢): المقاييس الوصفية لمتغير القيادة الواعية

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
١	الوعي الجسدي	3.489	0.581	16.652	69.780	٦
٢	الوعي العاطفي	4.198	0.519	12.363	83.960	٢
٣	الوعي العقلي (المعرفي)	4.140	0.448	10.821	82.800	٣
٤	الوعي الروحي	4.009	0.489	12.198	80.180	٥
٥	الوعي الاجتماعي	4.262	0.424	9.948	85.240	١
٦	الوعي الذاتي	4.075	0.485	11.902	81.500	٤
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير القيادة الواعية	4.029	0.353	8.761	80.580	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير القيادة الواعية على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة عن طريق شكل بياني استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (١٢).



الشكل (١٢): التمثيل البياني لمستوى إبعاد القيادة الواعية

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

### ثانياً / وصف وتشخيص الازدهار في العمل

تتضمن هذه الفقرة تحليل ووصف ابعاد الازدهار في العمل بأبعاده و فقراته الميدانية بشكل تفصيلي وكالاتي:

#### ١. وصف وتشخيص بعد الحيوية

تم قياس بعد الحيوية ب(٦) فقرات قياس تدرجت من (VI<sub>1</sub>-VI<sub>6</sub>) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٤,٢٦٤) وكان ذا مستوى مرتفع جدا وانحراف بلغت قيمته (٠,٥٠٢) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١١,٧٧٣%) ويحقق اهتماما نسبيا (٨٥,٢٨٠%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع جدا مما يشير الى ان رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة يشعرون بالحيوية بمستوى عال وهم متفائلون بالحياة ولديهم امل في المستقبل بتحقيق مستويات عالية من النجاح في ظل بوادر النمو والتطوير الذي يعزز في ضوء نشاطهم وتطلعاتهم وبقظتهم الذهنية وما يمتلكونه من روح ويحملوه من طاقة ايجابية .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٦) التي تنص (امتلك الروح والطاقة الإيجابية). بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٤١٤) وكان ذا مستوى مرتفع جدا ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٦٢٠) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٤,٠٤٦%) وتحقق اهتماما نسبيا بلغ (٨٨,٢٨٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع جدا ميدانياً .

وعند فحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (٤) التي تنص على (اشعر بالنشاط) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٤,١٣٨) وكان ذا مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٧١٨) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٧,٣٥١%) وتحقق اهتماما نسبيا بلغ (٨٢,٧٦٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى مرتفع ميدانياً.

الجدول (٣٣) : المقاييس الوصفية لبعد الحيوية

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	اولوية الترتيب
VI1	اشعر بالحياة والحيوية.	4.184	0.755	18.045	83.680	٥
VI2	متفائل واتطلع الى كل يوم جديد.	4.241	0.664	15.657	84.820	٤
VI3	اشعر انني اُتمو واتطور باستمرار.	4.333	0.693	15.994	86.660	٢
VI4	اشعر بالنشاط.	4.138	0.718	17.351	82.760	٦
VI5	اشعر باليقظة .	4.276	0.623	14.570	85.520	٣
VI6	امتلك الروح والطاقة الإيجابية.	4.414	0.620	14.046	88.280	١
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد الحيوية	4.264	0.502	11.773	85.280	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel)

## ٢. وصف وتشخيص التعلم

تم قياس بعد التعلم بـ(٧) عبارات قياس تدرجت من (LEA<sub>1</sub>-LEA<sub>7</sub>) ، اذ حصل البعد على وسط اجمالي موزون بلغ (٤,١٨٤) وكان ذا مستوى مرتفع وبانحراف بلغت قيمته (٠,٤٢٢) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (١٠,٠٨٦%) ويحقق اهتماما نسبيا (٨٣,٦٨٠%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع مما يشير الى ان رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة يشهدون نموا شخصيا في سلوكياتهم وتصرفاتهم اليومية واسلوب تعاملهم مع الاخرين وهم يشعرون بالفخر بالانتماء الى وظائفهم واستثمار وقتهم في العمل ومن اجل تعزيز طرائق التعليم وتطوير حركة البحث العلمي وتحسين الاداء لهم كأفراد وأقسام علمية .

اما على مستوى فقرات القياس فقد جاءت الفقرة (٤) التي تنص (استثمر وقتي في تعلم اشياء جديدة). بالترتيب الاول بحصولها على اعلى وسط موزون (٤,٢٦٤) وكان ذا مستوى مرتفع جدا ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٧٥٤) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٧,٦٨٣%) وتحقق اهتماما نسبيا بلغ (٨٥,٢٨٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع جدا ميدانياً .

وعند تفحص فقرات القياس لذات البعد نلاحظ ان الفقرة (١) التي تنص (اشهد نموا شخصيا كبيرا) قد جاءت بالترتيب الاخير عن طريق حصولها على اقل وسط موزون (٤,٠٥٧) وكان ذا مستوى مرتفع ، في حين بلغ انحراف هذه الفقرة (٠,٧٦٨) وهذا يستدعي ان يكون معامل اختلافها النسبي (١٨,٩٣٠%) وتحقق اهتماما نسبيا بلغ (٨١,١٤٠%) ، مما يفسر ان تكون الاجابات مناسبة لفئة المستوى المرتفع ميدانياً

### الجدول (٣٤) : المقاييس الوصفية لبعد التعلم

رمز الفقرة	الفقرات	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
LEA1	اشهد تطور شخصي كبير.	4.057	0.768	18.930	81.140	٧
LEA2	أنمو واتطور بطرق ايجابية.	4.172	0.575	13.782	83.440	٥
LEA3	اشعر بالفخر ازاء نضج افكاري وتطورها.	4.195	0.760	18.117	83.900	٣
LEA4	استثمر وقتي في تعلم اشياء جديدة.	4.264	0.754	17.683	85.280	١
LEA5	أجد طرقا جديدة للتعلم والتطور.	4.241	0.549	12.945	84.820	٢
LEA6	أرى نفسي اتحسن باستمرار.	4.172	0.595	14.262	83.440	٦
LEA7	اعتقد انني مستمر بالتطور.	4.184	0.639	15.272	83.680	٤
-	الوسط الاجمالي الموزون لبعد التعلم	4.184	0.422	10.086	83.680	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (SPSS) (Microsoft Excel)

اما بالنسبة الى متغير الازدهار في العمل فقد حصل على وسط اجمالي موزون بلغ (٤,٢٢٤) وكان ذا مستوى مرتفع جدا وبانحراف بلغت قيمته (٠,٤٢١) وهذا يستدعي ان يبلغ معامل الاختلاف (٩,٩٦٧%)

الفصل الثالث- المبحث الثاني..... وصف وتشخيص متغيرات الدراسة وتحليل نتائجه

ويحقق اهتماما نسبيا (٤٨٠, ٨٤%) ، وبطبيعة الحال هذا يؤكد اتفاق العينة على ما يتضمنه البعد بمستوى مرتفع جدا على مستوى اراء رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة .

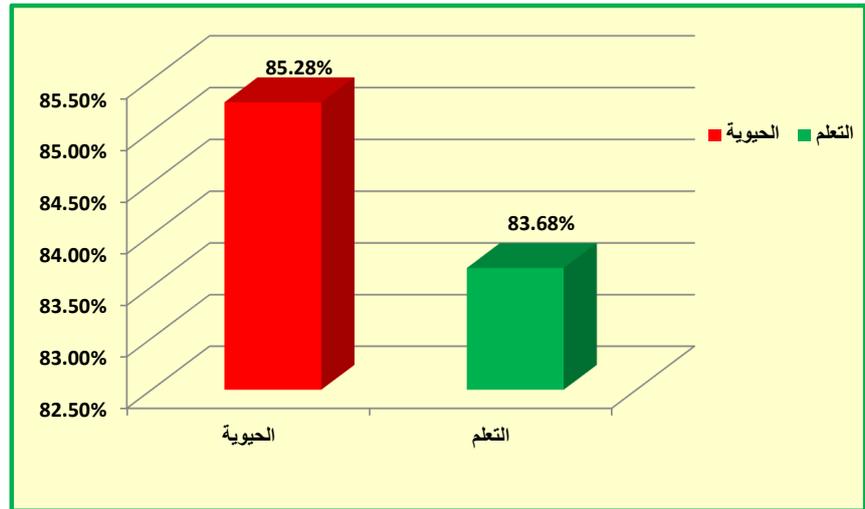
ويتضح من الجدول (٣٥) ان ترتيب الابعاد الفرعية للازدهار في العمل كان كالآتي (الحيوية ، والتعلم) حسب اجابات العينة في اراء رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة.

الجدول (٣٥): المقاييس الوصفية لمتغير الازدهار في العمل

ت	الابعاد	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف%	الاهمية النسبية%	اولوية الترتيب
١	الحيوية	4.264	0.502	11.773	85.280	١
٢	التعلم	4.184	0.422	10.086	83.680	٢
-	الوسط الاجمالي الموزون لمتغير الازدهار في العمل	4.224	0.421	9.967	84.480	-

المصدر: اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات برامج (Microsoft Excel) (SPSS).

ويمكن تصوير ترتيب الابعاد الفرعية لمتغير الازدهار في العمل على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة عن طريق شكل بياني استناداً الى اهميتها النسبية الناتجة وكما في الشكل (١٣) .



الشكل (١٣): الشكل البياني لمستوى ابعاد الازدهار في العمل

المصدر: مخرجات برنامج (Microsoft Excel V. 2013)

### المبحث الثالث اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

#### توطئة ...

يعد اختبار الفرضيات الغاية الاساسية التي يسعى الباحث الى التوصل من خلالها الى اثبات فكرة الدراسة الحالية ، وبذلك يتضمن هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها وعلى مستوى المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية ، وقد استند الباحث في تحقيق ذلك على مجموعة من اساليب المعالجة الاحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الارتباط والتأثير ، وبذلك فقد تضمن فقرتين اساسيتين في هذا الإطار ، وكما يأتي :

#### أولاً / اختبار فرضيات الارتباط

تهدف هذه الفقرة الى اختبار فرضية الارتباط الرئيسة الاولى بين القيادة الواعية بأبعادها (الوعي الجسدي ، الوعي العاطفي ، الوعي العقلي ، الوعي الروحي ، الوعي الاجتماعي ، والوعي الذاتي) والازدهار في العمل على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد محل التطبيق ، ويتم اختبار هذه الفرضية عن طريق ايجاد العلاقات الرابطة بين المتغيرات الرئيسة وابعادها الفرعية ، اصف الى ذلك تشخيص اتجاه العلاقة وقوتها ، استناداً الى استخراج قيم معامل الارتباط البسيط بيرسون الذي يعد افضل الادوات المعلمية التي تقيس قوة العلاقة بين متغيرين ، استدلالاً بتوزيع بيانات الدراسة الحالية ضمن منطقة التوزيع الطبيعي كما تم اختبارها في المبحث الاول من هذا الفصل . ولذلك سيعرض جدول الارتباط معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لكل علاقة .

ولتحديد والتعليق على مستوى معامل الارتباط ، اعتمد الباحث التفسير المعتمد لدى (Saunders et al., 2019) والذي فسر قيمة معامل الارتباط في ظل تقسيمه الى سبع فئات اساسية ، وكما في الجدول (٣٦) :

الجدول (٣٦) تفسير قيمة علاقة الارتباط

ت	تفسير علاقة الارتباط	قيمة معامل الارتباط
1	استقلالية تامة	$r = 0$
2	لا توجد علاقة إيجابية او سلبية	$\pm (0 - 0.19)$
3	ضعيفة إيجابية او سلبية	$\pm (0.20 - 0.34)$
4	معتدلة إيجابية او سلبية	$\pm (0.35 - 0.59)$
5	قوية إيجابية او سلبية	$\pm (0.60 - 0.79)$
6	قوية جدا إيجابية او سلبية	$\pm (0.80 - 0.99)$
7	تامة موجبة او سالبة	$r = \pm 1$

Source : Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thomhill, A. (2019). " *Research methods for business students* " 8th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , P.616.

وتأسيساً على ما تقدم يمكن اختبار فرضيات الارتباط كالاتي :

١. اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة الواعية والازدهار في العمل)

يظهر من الجدول (٣٧) تحقق مستوى ارتباط ايجابي قوي ودال معنوياً بين المتغير المستقل القيادة الواعية والمتغير التابع الازدهار في العمل ، اذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا  $(0.672^{**})$  وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (١%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والترابط بين المتغيرين عملياً حسب اجابات العينة على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تدل على انه كلما سعى رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة الى الاهتمام بالقيادة الواعية من حيث الاهتمام بالوعي الجسدي لهم وقدراتهم البدنية وامكاناتهم في متابعة العمل ويقظتهم العاطفية ومدى احساسهم بمشاعر الاخرين وتفتح قدراتهم الذهنية وتوسيع وعيهم الروحي بوظيفة التعليم وطبيعة الرسالة المؤداة وكيفية تحسين اداءهم في ضوء دعم العلاقات الاجتماعية مع الاخرين وتشجيع العمل الفرقي اصف الى ذلك اهمية الوعي الذاتي وكيفية تعظيم شعور الذات بتفاصيل العمل وتوجيهه من اجل تعزيز مستوى ازدهارهم بالعمل .

وتأسيساً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الرئيسية الاولى .

الجدول (٣٧) علاقات الارتباط بين القيادة الواعية بأبعادها والازدهار في العمل

ابعاد القيادة الواعية						القيادة الواعية	المتغير المستقل
الوعي الذاتي	الوعي الاجتماعي	الوعي الروحي	الوعي العقلي	الوعي العاطفي	الوعي الجسدي		المتغير التابع
.519**	.447**	.571**	.505**	.432**	.365**	.672**	الازدهار في العمل
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	Sig. (2-tailed)
توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية وذات دلالة معنوية عند المستوى ٠,٠١ بين القيادة الواعية بأبعادها والازدهار في العمل							النتيجة (القرار)

n=87

المصدر: مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.25)

واعتماداً على نتائج الجدول (٣٧) يمكن اختبار فرضيات الارتباط الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى ، وكالاتي :

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الوعي الجسدي والازدهار في العمل)

يظهر من الجدول (٣٧) تحقق مستوى ارتباط ايجابي قوي ودال معنوياً بين البعد المستقل الوعي الجسدي والمتغير التابع الازدهار في العمل ، اذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (\*\*0.365) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (١%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والتلاؤم بين المتغيرين عملياً حسب اجابات العينة على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تدل على انه كلما سعى رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة الى الاهتمام ببعد الوعي الجسدي والاهتمام بصحتهم الخاصة واجراء الفحوصات اللازمة التي تحافظ على صحتهم الجسدية والموازنة بين بذل الجهد في العمل ومتطلبات الحفاظ على الصحة وتوجههم نحو منح بعض الصلاحيات للآخرين من اجل تخفيف ضغوط العمل عليهم وهذا من شأنه ان يعزز مستوى الازدهار في العمل .

اعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

**ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الوعي العاطفي والازدهار في العمل)**

يظهر من الجدول (٣٧) تحقق مستوى ارتباط ايجابي قوي ودال معنوياً بين البعد المستقل الوعي العاطفي والمتغير التابع الازدهار في العمل ، اذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (\*\*0.452) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (١%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والتلاؤم بين المتغيرين عملياً حسب اجابات العينة على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة ببعد الوعي العاطفي والشعوري من حيث مراعاة عواطفهم ومشاعرهم وكيفية تحسين مستوى الاستجابة الشعورية لديهم تجاه المواقف المختلفة والتعامل مع السلوكيات المتنوعة اضعف الى ذلك الاهتمام بمشاعر الاخرين وتوجيه الجهود في العمل الى مراعاة المشاعر الايجابية لزملاء العمل ودعمها وتحفيزها ومواجهة المشاعر السلبية لهم ومعالجتها قدر المستطاع وهذا بدوره يحسن من مستوى الازدهار في العمل .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

**ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الوعي العقلي والازدهار في العمل)**

يظهر من الجدول (٣٧) تحقق مستوى ارتباط ايجابي قوي ودال معنوياً بين البعد المستقل الوعي العقلي والمتغير التابع الازدهار في العمل ، اذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (\*\*0.505) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (١%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والتلاؤم بين المتغيرين عملياً حسب اجابات العينة على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة ببعد الوعي العقلي وتحسين قدراتهم العقلية والذهنية في ضوء تحسين مهارات التعليم والقاء المحاضرات وايصال المادة العلمية للطلبة فضلاً عن المهارات الادارية والامكانات الشخصية في نقل الاقسام العلمية الى مستوى علمي متقدم ودعمها من خلال الندوات وورش العمل والدورات التدريبية المناسبة التي تهدف الى تحسين الوعي العقلي لديهم وهذا بدوره ان يحسن من مستوى الازدهار في العمل .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

**د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الوعي الروحي والازدهار في العمل)**

يظهر من الجدول (٣٧) تحقق مستوى ارتباط ايجابي قوي ودال معنوياً بين البعد المستقل الوعي الروحي والمتغير التابع الازدهار في العمل ، اذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (\*\*0.571) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (١%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والتلاؤم بين المتغيرين عملياً حسب اجابات العينة على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة ببعد الوعي الروحي وتوجيه الجهود لتعزيز الثقافة العامة في الاقسام نحو الاهتمام بالمشاعر الروحية التي تعزز الاهتمام بالعمل وتشجع العملي الجماعي في اتخاذ القرارات المختلفة اضع الى ذلك اهمية تشجيع زملاء العمل نحو الاهتمام الروحي بوظيفة التعليم وايصال المادة العلمية للطلبة وهذا بدوره ان يحسن من مستوى الازدهار في العمل .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .

**هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الوعي الاجتماعي والازدهار في العمل)**

يظهر من الجدول (٣٧) تحقق مستوى ارتباط ايجابي قوي ودال معنوياً بين البعد المستقل الوعي الاجتماعي والمتغير التابع الازدهار في العمل ، اذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (\*\*0.447) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (١%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والتلاؤم بين المتغيرين عملياً حسب اجابات العينة على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة ببعد الوعي الاجتماعي من حيث السعي الى تحسين جودة العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل ودعم سلوكيات التعاون والمساعدة وتشارك المعلومات ومبادلتها وتحسين الافادة منها في جميع المواقف وعمليات اتخاذ القرار وتشكيل فرق العمل التي تعزز ذلك وهذا بدوره ان يحسن من مستوى الازدهار في العمل .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الاولى .

و. اختبار الفرضية الفرعية السادسة : (توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين بعد الوعي الذاتي والازدهار في العمل)

يظهر من الجدول (٣٧) تحقق مستوى ارتباط ايجابي قوي ودال معنوياً بين البعد المستقل الوعي الذاتي والمتغير التابع الازدهار في العمل ، اذ بلغ مستوى معامل الارتباط هنا (\*\*0.519) وهذه القيمة دالة معنوياً عند مستوى دلالة (١%) وهذا يؤسس نسبة ثقة عالية بنتائج العلاقة قدرها (٩٩%) ، مما يدل على توفر مستوى من التوافق والتلاؤم بين المتغيرين عملياً حسب اجابات العينة على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة .

وهذه النتيجة تشير الى ان اهتمام رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة ببعد الوعي الذاتي وتحسين قدرات الذات والكفاءة الذاتية لديهم واهمية دعم توجهاتهم نحو الرقابة الذاتية والوعي بالضمير الحي الذي يمتلكه وان تكون اقوالهم متطابقة مع افعالهم لكي يكونوا قدوة لغيرهم في تبني السلوكيات والتصرفات الايجابية المؤثرة في العمل وهذا بدوره ان يحسن من مستوى الازدهار في العمل .

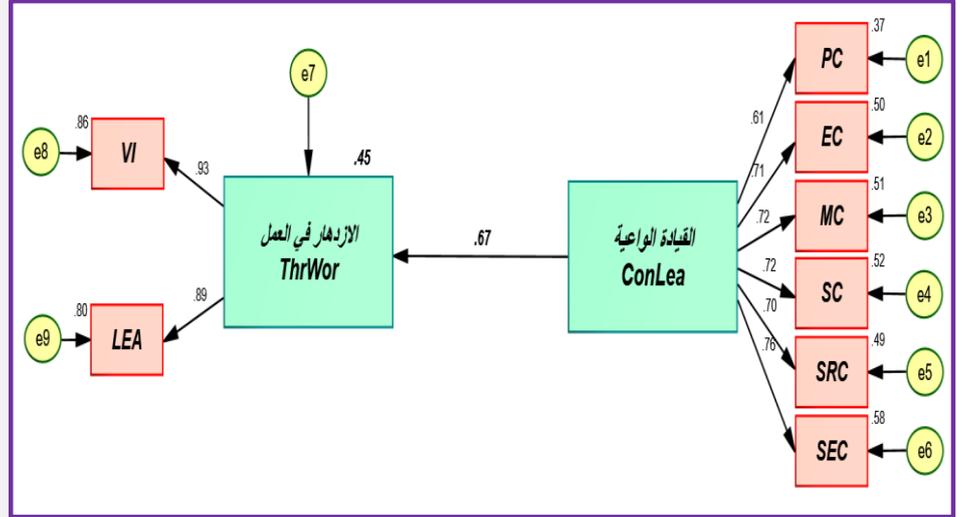
واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الاولى .

ثانياً / اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : (يوجد تأثير ايجابي له دلالة معنوية لمتغير القيادة الواعية في الازدهار في العمل)

يظهر من الشكل ( ) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد ( $R^2$ ) قد حققت مستوى عال عند نسبة (45%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع الازدهار في العمل والذي يعود (45%) منها الى تغير القيادة الواعية ، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (55%) فأنها ترجع الى تأثير عوامل اخرى غير داخلية في الدراسة ، كما يتبين ان مستوى تأثير متغير القيادة الواعية في الازدهار في العمل كان ذا مستوى قوي ، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية ، اذ كان قدره (٠,٦٧) وبذلك فأن متغير القيادة الواعية يؤثر في متغير الازدهار في العمل بنسبة (٦٧%) على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة ، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عال جدا من خلال قيمته البالغة (٨,٤١١) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي كما عليه في الجدول ( ) ، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تبني ابعاد القيادة الواعية ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الازدهار في العمل بنسبة (٦٧%) .

وفي ضوء ما تقدم ، يتبين وجود تأثير ايجابي دال معنوياً لمتغير القيادة الواعية في الازدهار في العمل على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة .

مما يؤسس دعم و قبول الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (١٤) : تأثير القيادة الواعية في الازدهار في العمل

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (٣٨) : معلمات اختبار تأثير القيادة الواعية في الازدهار في العمل

المسارات		تقدير الاحتمال المعياري S.R.W	التقدير اللامعياري Estimate	الخطأ المعياري S.E	النسبة الحرية C.R	النسبة المعنوية P-value
الازدهار في العمل	<---	.672	.862	.102	8.411	***
PC	<---	.611	1.030	.144	7.167	***
EC	<---	.709	.999	.107	9.321	***
MC	<---	.718	.980	.103	9.554	***
SC	<---	.724	1.079	.111	9.730	***
SRC	<---	.701	.782	.086	9.125	***
SEC	<---	.764	1.130	.103	10.970	***
VI	<---	.925	1.104	.049	22.653	***
LEA	<---	.893	.896	.049	18.377	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

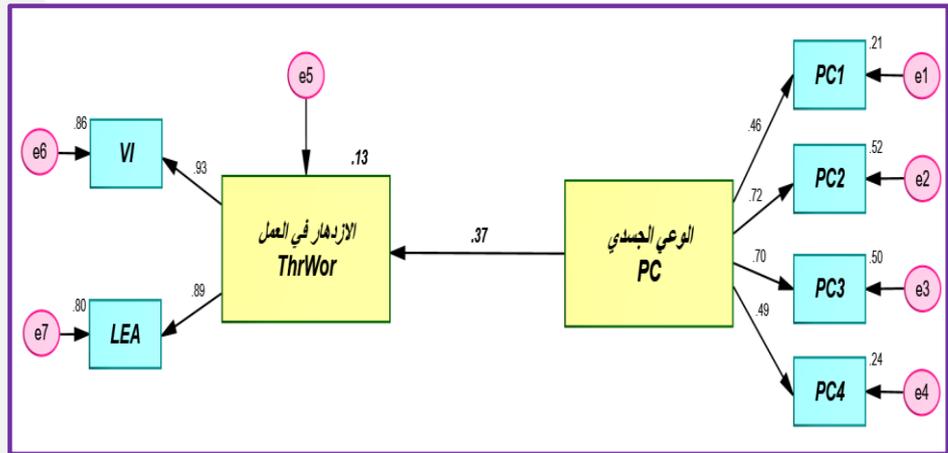
وبناءً على ما تقدم ، يمكن اختبار فرضيات التأثير الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية وكما يأتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الاولى : (يوجد تأثير ايجابي له دلالة معنوية لبعده الوعي الجسدي في الازدهار في العمل)

يظهر من الشكل ( ) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد ( $R^2$ ) قد حققت مستوى عال عند نسبة (13%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع الازدهار في العمل والذي يعود (13%) منها الى تغير الوعي الجسدي ، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (87%) فأنها ترجع الى تأثير عوامل اخرى غير داخلية في البحث ، كما يتبين ان مستوى تأثير بعد الوعي الجسدي في الازدهار في العمل كان ذا مستوى قوي ، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية ، اذ كان قدره (0,37) وبذلك فأن الوعي الجسدي يؤثر في متغير الازدهار في العمل بنسبة (37%) على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة ، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عال جدا قيمته البالغة (3,639) عند مستوى دلالة (0,000) وهي كما عليه في الجدول ( ) ، وبذلك فان التعبير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تبني الوعي الجسدي ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الازدهار في العمل بنسبة (37%) .

وفي ضوء ما تقدم ، يتبين وجود تأثير ايجابي دال معنوياً لبعده الوعي الجسدي في الازدهار في العمل على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (١٥) : تأثير الوعي الجسدي في الازدهار في العمل

المصدر: مخرجات برنامج ( Amos V.25 )

الجدول (٣٩) : معلمات اختبار تأثير الوعي الجسدي في الازدهار في العمل

المسارات	النسبة المعنوية P-value	النسبة الحرجة C.R	الخطأ المعياري S.E	التقدير اللامعاري Estimate	تقدير الانحدار المعياري S.R.W	الوعي الجسدي	المسارات
الازدهار في العمل	***	3.639	.076	.278	.365	الوعي الجسدي	<---
PC1	***	4.780	.116	.554	.458	الوعي الجسدي	<---
PC4	***	5.204	.131	.681	.489	الوعي الجسدي	<---
PC3	***	9.216	.174	1.601	.705	الوعي الجسدي	<---
PC2	***	9.707	.120	1.165	.723	الوعي الجسدي	<---
VI	***	22.653	.049	1.104	.925	الازدهار في العمل	<---
LEA	***	18.377	.049	.896	.893	الازدهار في العمل	<---

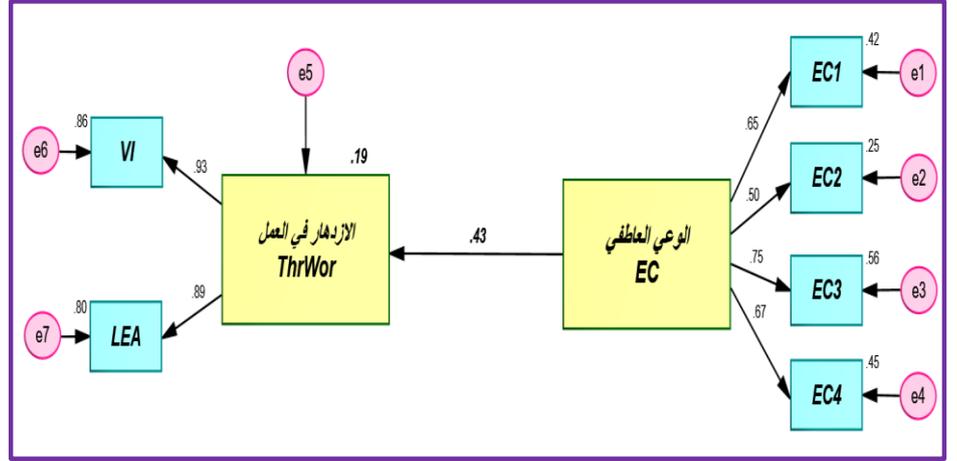
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية : (يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة معنوية لبعد الوعي العاطفي في الازدهار في العمل)

يظهر من الشكل ( ) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد ( $R^2$ ) قد حققت مستوى عال عند نسبة (19%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع الازدهار في العمل والذي يعود (19%) منها الى تغير الوعي العاطفي ، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (81%) فأنها ترجع الى تأثير عوامل اخرى غير داخلية في البحث ، كما يتبين ان مستوى تأثير متغير الوعي العاطفي في الازدهار في العمل كان ذا مستوى قوي ، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية ، اذ كان قدره (٠,٤٣) وبذلك فأن متغير الوعي العاطفي يؤثر في متغير الازدهار في العمل بنسبة (٤٣%) على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة ، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عالي جدا من خلال قيمته البالغة (٤,٤٤٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي كما عليه في الجدول ( ) ، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تبني الوعي العاطفي ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الازدهار في العمل بنسبة (٤٣%) .

وفي ضوء ما تقدم ، يتبين وجود تأثير ايجابي دال معنوياً لبعد الوعي العاطفي في الازدهار في العمل على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (١٦) : تأثير الوعي العاطفي في الازدهار في العمل

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (٤٠) : معاملات اختبار تأثير الوعي العاطفي في الازدهار في العمل

المسارات		تقدير الاحتمال المعياري S.R.W	التقدير اللامعاري Estimate	الخطأ المعياري S.E	النسبة الحرجة C.R	النسبة المعنوية P-value
الازدهار في العمل	<---	.432	.394	.089	4.446	***
EC1	<---	.650	.857	.108	7.932	***
EC4	<---	.670	1.211	.145	8.372	***
EC3	<---	.746	1.184	.114	10.396	***
EC2	<---	.497	.748	.141	5.311	***
VI	<---	.925	1.104	.049	22.653	***
LEA	<---	.893	.896	.049	18.377	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : (يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة معنوية لبعده الوعي العقلي في الازدهار في العمل)

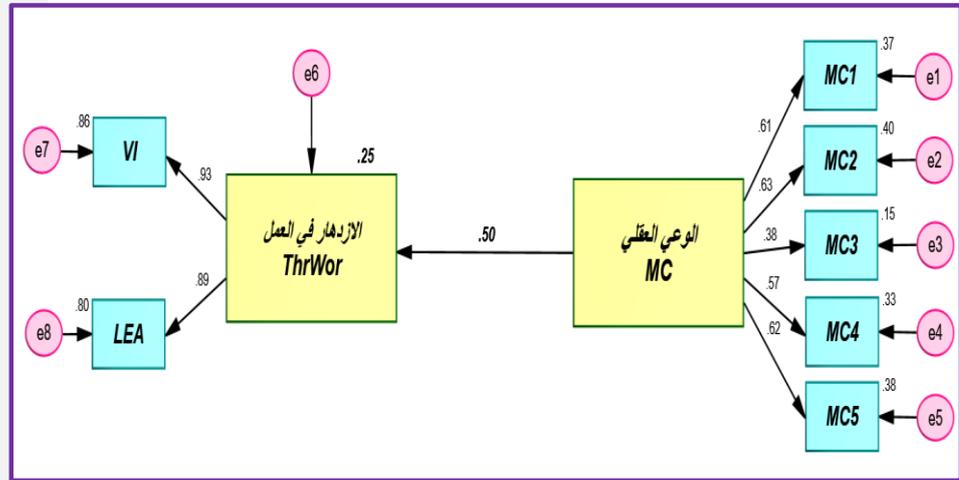
يظهر من الشكل ( ) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد ( $R^2$ ) قد حققت مستوى عال عند نسبة (25%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع الازدهار في العمل والذي يعود (25%) منها الى تغير الوعي العقلي ، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (75%) فأنها ترجع الى تأثير

الفصل الثالث- المبحث الثالث..... اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

عوامل اخرى غير داخلة في البحث ، كما يتبين ان مستوى تأثير الوعي العقلي في الازدهار في العمل كان ذا مستوى قوي ، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية ، اذ كان قدره (٠,٥٠) وبذلك فإن الوعي العقلي يؤثر في متغير الازدهار في العمل بنسبة (٥٠%) على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة ، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عال جدا من خلال قيمته البالغة (٥,٤٢٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي كما عليه في الجدول ( ) ، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تبني الوعي العقلي ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الازدهار في العمل بنسبة (٥٠%) .

وفي ضوء ما تقدم ، يتبين وجود تأثير ايجابي دال معنوياً لبعدها الوعي العقلي في الازدهار في العمل على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (١٧) : تأثير الوعي العقلي في الازدهار في العمل

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (٤١) : معاملات اختبار تأثير الوعي العقلي في الازدهار في العمل

المسارات	تقدير الاحتمال المعيارى S.R.W	التقدير اللامعيارى Estimate	الخطأ المعيارى S.E	النسبة الحرجة C.R	النسبة المعنوية P-value
الازدهار في العمل <--- الوعي العقلي	.505	.474	.087	5.423	***
MC1 <--- الوعي العقلي	.606	1.181	.167	7.062	***

MC2	<---	الوعي العقلي	.634	.973	.128	7.612	***
MC5	<---	الوعي العقلي	.620	.931	.127	7.335	***
MC4	<---	الوعي العقلي	.573	.948	.146	6.479	***
MC3	<---	الوعي العقلي	.385	.968	.250	3.864	***
VI	<---	الازدهار في العمل	.925	1.104	.049	22.653	***
LEA	<---	الازدهار في العمل	.893	.896	.049	18.377	***

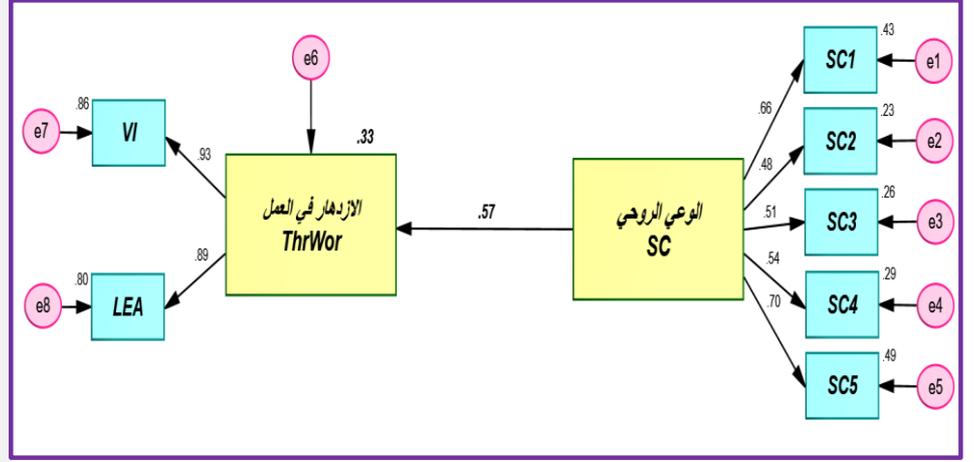
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة : (يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة معنوية لبعد الوعي الروحي في الازدهار في العمل)

يظهر من الشكل ( ) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد ( $R^2$ ) قد حققت مستوى عال عند نسبة (33%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع الازدهار في العمل والذي يعود (33%) منها الى تغير الوعي الروحي ، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (67%) فأنها ترجع الى تأثير عوامل اخرى غير داخلية في البحث ، كما يتبين ان مستوى تأثير متغير الوعي الروحي في الازدهار في العمل كان ذا مستوى قوي ، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية ، اذ كان قدره (0,07) وبذلك فأن الوعي الروحي يؤثر في متغير الازدهار في العمل بنسبة (57%) على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة ، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عال جدا من خلال قيمته البالغة (6,450) عند مستوى دلالة (0,000) وهي كما عليه في الجدول (42) ، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تبني بعد الوعي الروحي ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الازدهار في العمل بنسبة (57%) .

وفي ضوء ما تقدم ، يتبين وجود تأثير ايجابي دال معنوياً لبعد الوعي الروحي في الازدهار في العمل على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (١٨) : تأثير الوعي الروحي في الازدهار في العمل

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (٤٢) : معلمات اختبار تأثير الوعي الروحي في الازدهار في العمل

المسارات		تقدير الاحتمال المعياري S.R.W	التقدير اللامعيارى Estimate	الخطأ المعياري S.E	النسبة النسبية الحرجة C.R	النسبة المعنوية P-value
الازدهار في العمل	<--- الوعي الروحي	.571	.491	.076	6.450	***
SC1	<--- الوعي الروحي	.659	1.360	.167	8.131	***
SC2	<--- الوعي الروحي	.477	.875	.174	5.034	***
SC5	<--- الوعي الروحي	.698	1.294	.143	9.043	***
SC4	<--- الوعي الروحي	.538	1.066	.180	5.913	***
SC3	<--- الوعي الروحي	.514	.574	.103	5.552	***
VI	<--- الازدهار في العمل	.925	1.104	.049	22.653	***
LEA	<--- الازدهار في العمل	.893	.896	.049	18.377	***

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة : (يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة معنوية لبعد الوعي الاجتماعي في الازدهار في العمل)

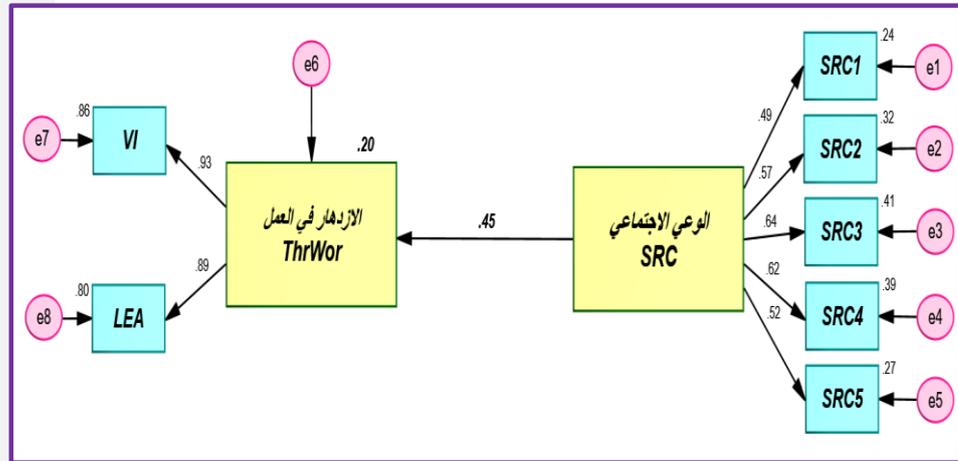
يظهر من الشكل ( ) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد ( $R^2$ ) قد حققت مستوى عال عند نسبة (20%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع الازدهار في العمل والذي يعود (20%) منها الى تغير الوعي الاجتماعي ، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (80%) فأنها ترجع الى

الفصل الثالث- المبحث الثالث..... اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

تأثير عوامل اخرى غير داخلية في البحث ، كما يتبين ان مستوى تأثير الوعي الاجتماعي في الازدهار في العمل كان ذا مستوى قوي ، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية ، اذ كان قدره (٠,٤٥) وبذلك فإن الوعي الاجتماعي يؤثر في متغير الازدهار في العمل بنسبة (٤٥%) على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة ، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عال جدا من خلال قيمته البالغة (٤,٦٣٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠) وهي كما عليه في الجدول ( ) ، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تبني الوعي الاجتماعي ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الازدهار في العمل بنسبة (٤٥%) .

وفي ضوء ما تقدم ، يتبين وجود تأثير ايجابي دال معنوياً لبعد الوعي الاجتماعي في الازدهار في العمل على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة.

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية الخامسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (١٩) : تأثير الوعي الاجتماعي في الازدهار في العمل

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (٤٣) : معاملات اختبار تأثير الوعي الاجتماعي في الازدهار في العمل

المسارات	تقدير الاحتمال المعياري S.R.W	التقدير اللامعاري Estimate	الخطأ المعياري S.E	النسبة الحرجة C.R	النسبة المعنوية P-value
الازدهار في العمل <---	.447	.514	.111	4.633	***
SRC1 <---	.486	.827	.161	5.151	***

SRC2	<---	الوعي الاجتماعي	.570	1.106	.172	6.427	***
SRC5	<---	الوعي الاجتماعي	.520	1.052	.186	5.653	***
SRC4	<---	الوعي الاجتماعي	.621	1.052	.143	7.351	***
SRC3	<---	الوعي الاجتماعي	.638	.964	.125	7.689	***
VI	<---	الازدهار في العمل	.925	1.104	.049	22.653	***
LEA	<---	الازدهار في العمل	.893	.896	.049	18.377	***

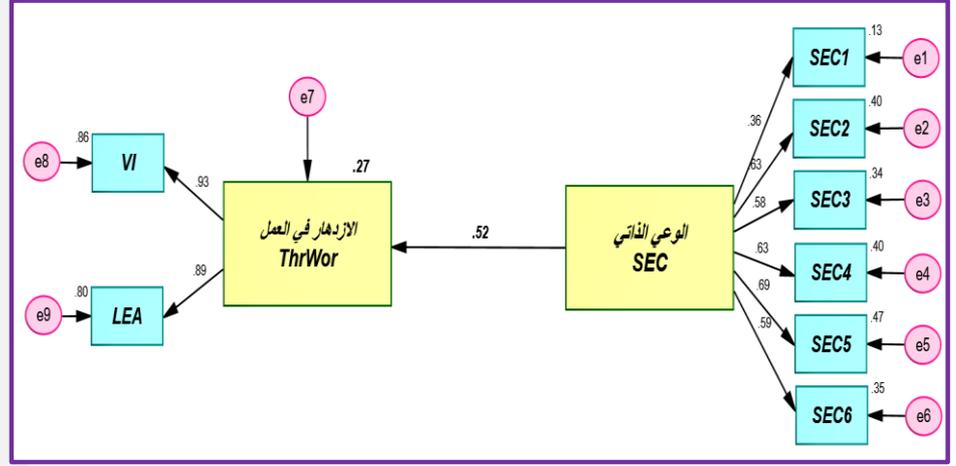
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

و. اختبار الفرضية الفرعية السادسة : (يوجد تأثير ايجابي ذا دلالة معنوية لبعء الوعي الذاتي في الازدهار في العمل)

يظهر من الشكل ( ) ان القيمة التفسيرية لمعامل التحديد ( $R^2$ ) قد حققت مستوى عال عند نسبة (27%) وهذا يؤكد حجم ومستوى التغير الذي يحصل في المتغير التابع الازدهار في العمل والذي يعود (27%) منها الى تغير الوعي الذاتي ، في حين كان ما تبقى من نسبة التفسير البالغة (73%) فأنها ترجع الى تأثير عوامل اخرى غير داخلية في الدراسة ، كما يتبين ان مستوى تأثير الوعي الذاتي في الازدهار في العمل كان ذا مستوى قوي ، وهذا يستدل من خلال مؤشر المعلمة المعيارية ، اذ كان قدره (0,52) وبذلك فإن الوعي الذاتي يؤثر في متغير الازدهار في العمل بنسبة (52%) على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة ، ويعد معامل التأثير هنا قيمة معنوية لان مستوى مؤشر (C.R.) قد حقق مستوى دلالة معنوية عال جدا من خلال قيمته البالغة (5,627) عند مستوى دلالة (0,000) وهي كما عليه في الجدول ( ) ، وبذلك فان التغير الايجابي بمقدار وحدة واحدة من تبني الوعي الذاتي ميدانياً على مستوى بيئة التطبيق سيؤدي الى زيادة مستوى الازدهار في العمل بنسبة (52%) .

وفي ضوء ما تقدم ، يتبين وجود تأثير ايجابي دال معنوياً لبعء الوعي الذاتي في الازدهار في العمل على مستوى رؤساء الاقسام العلمية في الجامعة والمعهد عينة الدراسة .

واعتماداً على ما تقدم ، يمكن قبول الفرضية الفرعية السادسة المنبثقة عن الفرضية الرئيسية الثانية .



الشكل (٢٠) : تأثير الوعي الذاتي في الازدهار في العمل

المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

الجدول (٤٤) : معاملات اختبار تأثير الوعي الذاتي في الازدهار في العمل

المسارات		تقدير الانحدار المعياري S.R.W	التقدير اللامعياري Estimate	الخطأ المعياري S.E	النسبة الحرجة C.R	النسبة المعنوية P-value
الازدهار في العمل	<---	.519	.450	.080	5.627	***
SEC6	<---	.588	.880	.131	6.744	***
SEC3	<---	.581	.930	.141	6.619	***
SEC4	<---	.633	1.193	.158	7.573	***
SEC5	<---	.686	1.108	.127	8.731	***
SEC2	<---	.632	1.372	.181	7.566	***
SEC1	<---	.357	.517	.146	3.541	***
VI	<---	.925	1.104	.049	22.653	***
LEA	<---	.893	.896	.049	18.377	***

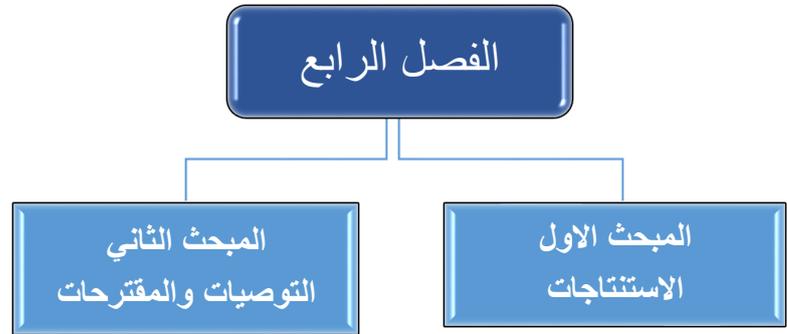
المصدر : مخرجات برنامج (Amos V.25)

## الفصل الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات المستقبلية

#### تمهيد

يمثل هذا الفصل خلاصة الأطر الفكرية والميدانية التي تناولها الباحث في الفصول السابقة، حيث، يجسد أهم الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث استناداً إلى الدراسة الحالية، كما يقدم إرشادات وتوصيات تستند إلى الحقائق الميدانية المتعلقة بجامعة كربلاء والمعهد التقني /كربلاء.



## المبحث الأول

### الاستنتاجات

#### توطئة .....

يحدد هذا المبحث الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث في ضوء الإطار النظري والميداني للدراسة الحالية وتمثل بالآتي:

أولاً: الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث بناء على وصف و تشخيص متغيرات الدراسة

1. حاز متغير سلوكيات القيادة الواعية على مستوى مرتفع إلى حد ما وهذا يدل على تمتع رؤساء الأقسام العلمية مجتمع الدراسة بأبعاد القيادة الواعية وتطبيقها ميدانيا فظهر اهتمامهم بالوعي الجسدي في سلوكهم وتعاملاتهم وكذلك الوعي العاطفي فهم يولون اهتمام لمشاعرهم ومشاعر الآخرين ويعززون الوعي العقلي من خلال تطوير أفكارهم بشكل مستمر وينعكس الوعي الروحي لديهم في قدراتهم الفردية المتعلقة بالقضايا الروحية والوجودية ويظهر الوعي الاجتماعي في تفاعلاتهم الاجتماعية التعاونية الإيجابية بالإضافة إلى الاهتمام بالوعي الذاتي وإدارة الذات بشكل عقلائي.
2. نال بعد الوعي الجسدي مستوى مرتفعا ضمن ابعاد القيادة الواعية وهذا يؤكد على ان رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة يهتمون بمتطلبات الأستاذة و قضاياهم الشخصية بالإضافة إلى الاستفسار عن حالتهم الصحية و ملاحظة التغيرات التي تطرأ عليهم وهذا يدل على رغبتهم في دعم بيئة عمل إيجابية وادارتهم للأقسام بصورة تعزز من استقرار العمل وتسهم في التصدي للتحديات والمواقف بأفضل شكل.
3. يعطي رؤساء الأقسام العلمية عينة الدراسة اهتماما واضحا بالوعي العاطفي فهم يدركون تأثير المشاعر والتصرفات الوجدانية على بيئة العمل ويمتلكون الوعي اللازم للتعامل مع الآخرين ويشجعون الأستاذة على مراعاة هذه العواطف والعلاقات الإنسانية خلال عمليات صنع القرار والتفاعلات اليومية وهذا بدوره يعزز من قدرتهم على التمييز بين الاحاسيس والمشاعر الإيجابية والسلبية.
4. حصل بعد الوعي العقلي (المعرفي) على مستوى مرتفع لدى رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة وهذا يدل على قدرتهم في التعبير عن افكارهم في ضوء دقة ملاحظاتهم و يقظتهم الذهنية وتركيزهم وقوة نباهتهم إلى حد ما وإمكانية تعاملهم مع المواقف المختلفة وقدرتهم على تحليل المشاكل من زوايا مختلفة ومناقشتها وإيجاد بدائل متعددة للتعامل معها.

٥. اتضح بان الوعي الروحي مرتفع أيضا وهذا يدل على ان اغلب رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة يولون اهتماماً كبيراً لعلاقتهم الروحية مع الخالق عز وجل ويتمتعون اغلب الاوقات بالسلام الداخلي ويديرون علاقاتهم مع الآخرين وفق الضوابط الشرعية مما يحدث توازنا بين الالتزام الديني والاهتمامات الفردية فهم يسعون لتحديد اهداف سامية في حياتهم تصب في المصلحة العامة مع مراعاة مصالحهم الشخصية بالإضافة الى ذلك يدفعهم التفكير في تأثيرهم على تصرفات الآخرين من تحسين سلوكياتهم الشخصية ومن ثم تحقيق بيئة عمل إيجابية.
٦. حقق بعد الوعي الاجتماعي مستوى مرتفعا جدا ضمن ابعاد القيادة الواعية وهذا يؤكد على ان رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة يهتمون بعلاقاتهم الاجتماعية ويسعون للحفاظ على صورة ذهنية إيجابية لدى الآخرين، كما انهم يدركون تفضيلات الاساتذة في القسم مما يساعدهم في تحديد السلوكيات المناسبة وتعزيز التفاعل الناجح في مختلف المواقف، ومن ثم يوفر بيئة العمل الملائمة للازدهار وتحقيق الاهداف المشتركة.
٧. حظي بعد الوعي الذاتي بمستوى مرتفع وهذا يعكس وعي رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة بقدراتهم الذاتية وتقتهم في مهاراتهم الإدارية واهتمامهم بالرقابة الذاتية وحرصهم على تحسين تصرفاتهم بشكل مستمر بالإضافة الى اطلاعهم على سلوكيات الآخرين ورغبتهم في تبني الأفضل والأكثر نجاحا منها مما يسهم في تعزيز فعالية ادارتهم ومن ثم ينعكس ايجابا على الاداء العام للقسم.
٨. توافر جيد لمتغير الازدهار في العمل وهذا يشير الى النمو الشخصي لرؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة انهم يشعرون بالفخر والولاء الى وظائفهم ويستثمرون وقتهم في العمل لتعزيز طرائق التعلم والتطوير المستمر لحركة البحث العلمي وتحسين الاداء الفردي والجماعي الذي يسهم في تحقيق اهدافهم كأفراد بشكل خاص و كأقسام علمية بشكل عام.
٩. توافر بعد الحيوية بشكل جيد في جامعة كربلاء والمعهد التقني كربلاء وهذا يؤكد على ان رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة يتمتعون بحيوية عالية وتفاؤل، وان امالهم في المستقبل وحرصهم على تحقيق النجاح يعكس روحهم الإيجابية ونشاطهم المستمر مما يسهم في خلق بيئة عمل محفزة وفعالة.
١٠. توافر بعد التعلم بشكل ملحوظ لدى رؤساء الأقسام العلمية عينة الدراسة وهذا يشير الى تبادل الافكار وتعزيز المعرفة الشاملة وتنمية المواهب وتطوير المهارات وبدعم ذلك يقظتهم الذهنية وطموحاتهم في النمو وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الازدهار في العمل.

#### ثانيا: الاستنتاجات التي توصل اليها الباحث استناداً الى تحليل علاقة التأثير بين متغيرات الدراسة

١. ظهر في ضوء التحليل الاحصائي للبيانات وجود علاقة تأثير لها دلالة معنوية ايجابية وقوية بين المتغير المستقل القيادة الواعية والمتغير التابع الازدهار في العمل وهذا يدل على أن رؤساء الاقسام العلمية

عينة الدراسة تعزز مفهوم القيادة الواعية من خلال التركيز على الجوانب الجسدية والقدرات البدنية بالإضافة الى اليقظة العاطفية واحساسهم بمشاعر الاخرين كما اولوا اهتماما يتوسع قدراتهم الذهنية وزيادة وعيهم الروحي تجاه وظيفة التعليم وتحسين علاقاتهم الاجتماعية وتعزيز العمل الجماعي و تعزيز الشعور بالذات من خلال تفاصيل العمل اليومية وتوجيهه لتحسين وتعزيز الازدهار في العمل على مستوى القادة والتابعين والمنظمة ككل .

٢. اظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير إيجابي له دلالة معنوية لبعد الوعي الجسدي في الازدهار في العمل وهذا يرجح الى اهتمام رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة بصحتهم الجسدية والنفسية وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية بالإضافة الى توجيههم نحو استخدام بعض الآليات التي تقلل من ضغط وعبء العمل عليهم كتنقيص الصلاحيات وتحويل السلطة وهذا بدوره يعزز مستوى الازدهار في العمل.

٣. اتضح من خلال نتائج الاختبارات الإحصائية وجود تأثير إيجابي دال معنويا لبعد الوعي العاطفي في الازدهار في العمل وهذا يؤكد ان رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة يدركون مشاعرهم ويتفهمون مشاعر الآخرين وهذا يعزز الازدهار في العمل.

٤. تبين من خلال الجانب الميداني توجد علاقة تأثير إيجابية دالة معنويا لبعد الوعي العقلي في الازدهار في العمل وهذا يدل على ان رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة يعملون باستمرار على تحسين مهاراتهم وقدراتهم العقلية وامكانياتهم في اوصول المواد العلمية للطلبة ومن ثم فان ذلك يعزز الازدهار في العمل.

٥. توجد علاقة تأثير إيجابي دالة معنويا لبعد الوعي الروحي في الازدهار في العمل وهذا يرجح الى ان رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة يولون اهتماما كبيرا للمشاعر الروحية التي تعزز الاهتمام بالعمل وتشجع على روح الفريق ودعم زملاء العمل والتعلم المستمر لتعزيز الحيوية وهذا بدوره ينعكس إيجابا على مستوى الازدهار في العمل.

٦. وجود تأثير إيجابي دال معنويا لبعد الوعي الاجتماعي ويستدل من هذا المستوى القوي الذي حاز عليه هذا البعد بان رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة تبذل جهودا كبيرة لتعزيز جودة العلاقات الاجتماعية في القسم ودعم سلوكيات التعاون والمساندة وتبادل المعلومات وتشكيل فرق العمل وهذا بدوره يعزز مستوى الازدهار في العمل.

٧. وجود تأثير إيجابي دال معنويا لبعد الوعد الذاتي في الازدهار في العمل يتضح من خلال ذلك بان رؤساء الاقسام العلمية عينة الدراسة يتوجهون نحو تحسين القدرات والكفاءات الشخصية ويتبنون الرقابة الذاتية ويسعون لإنتاج أفضل نسخة من أنفسهم لتكون قدوة للآخرين وتعزز القيم الإيجابية في العمل، وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى الازدهار في بيئة العمل وتعزيز الأداء العام.

## المبحث الثاني

### التوصيات والمقترحات

#### توطئة .....

بناءً على الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث في المبحث الأول، يمكن الآن صياغة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز سلوكيات القيادة الواعية والازدهار في العمل للاستفادة منها في جامعة كربلاء والمعهد التقني/كربلاء مجتمع الدراسة، ويمكن أن تستفيد منها المنظمات الأخرى أيضاً. فيما يلي بعض التوصيات:

#### أولاً: التوصيات

١. زيادة الاهتمام بسلوكيات القيادة الواعية والتعريف بأبعادها، مثل تنظيم برامج تدريبية تتناول ابعاد القيادة الواعية لمساعدة رؤساء الأقسام العلمية على فهم وكيفية تطبيقها بفعالية أكثر في بيئة العمل لأنها ستساعدهم على التفكير المستقبلي و التحليل بمهارات عالية ، عن طريق تحليل العلاقات الاجتماعية واتخاذ قرارات تحت ضغط الظروف و الوقت والتفاوض وحل الصراعات ومن ثم تحقيق النجاح والإبداع في مجالات مختلفة و دعم ازدهار ونمو المنظمة في بيئة تنافسية ديناميكية.

#### ٢. تعزيز الوعي الجسدي عن طريق :

- أ- متابعة حالة العاملين الصحية (الجسدية والنفسية) وتنظيم فحوصات طبية دورية لهم، مما يظهر الاهتمام بالجانب الصحي ويعزز من الاستقرار في بيئة العمل.
- ب- اعداد برامج تعزز الرفاهية النفسية مثل الاحتفالات بالمناسبات العامة أو تقديم خدمات استشارية نفسية لتعزيز الصحة الجسدية والعقلية.

#### ٣. تعزيز الوعي العاطفي من خلال :

- أ- تنظيم ورش عمل دورية لتطوير المهارات العاطفية والوجدانية، حيث يتعلم رؤساء الاقسام والتدريسيون كيفية التعامل مع مشاعرهم ومشاعر الآخرين بفاعلية، والتعرف على كيفية الاستجابة لها بشكل مناسب في المواقف المختلفة.
- ب- تشجيع ثقافة الحوار المفتوح للتعبير عن المشاعر بحرية وتقديم الدعم العاطفي، مما يساعد في بناء علاقات عمل أقوى وأكثر تفهماً.

٤. تطوير الوعي العقلي و تبني مضامين الفكر الواعي من قبل رؤساء الاقسام والفروع العلمية وتعزيزها في سلوكهم ونقلها الى الاخرين عن طريق:

## الفصل الرابع- المبحث الثاني..... التوصيات والمقترحات المستقبلية

أ- تعزيز مهارات التحليل المنطقي والتفكير النقدي من خلال برامج و ورش عمل تركز على كيفية حل المشكلات واتخاذ القرارات بفعالية.

ب- تنظيم جلسات عصف ذهني دورية لتحفيز التفكير الابداعي وتطوير الحلول المبتكرة للمشكلات التي تواجه الأقسام العلمية.

### **٥. تعزيز الوعي الروحي من خلال :**

أ- توفير فرص لممارسة الأنشطة الروحية، مثل تخصيص أوقات للصلوات أو المحاضرات الدينية التي تعزز الروابط الروحية وتؤكد على أهمية التوازن بين الالتزام الديني والمسؤوليات المهنية.

ب- التشجيع على تبني مبادئ أخلاقية وقيمية مستمدة من ضميرهم الحي و تعاليمهم الروحية، مما يساهم في بناء بيئة عمل أكثر إنسانية وأخلاقية.

ت- نشر اللافتات واللوائح والمقولات التي تؤكد على السلوكيات الأخلاقية الواعية ويمكن استخدام وسائل الاعلام والتواصل الاجتماعي الخاصة بالجامعة لنشر القيم الخاصة بالحرمة الجامعي.

### **٦. تعزيز الوعي الاجتماعي من خلال :**

أ- تنمية العلاقات الاجتماعية وتنظيم فعاليات اجتماعية أو مناسبات ترفيهية تعزز التفاعل بين التدريسيين ورؤساء الأقسام العلمية خارج نطاق العمل الرسمي، مما يساهم في بناء علاقات شخصية أقوى تدعم التعاون.

ب- الاستماع لأراء التدريسيين وإنشاء قنوات تواصل فعالة تمكنهم من التعبير عن آرائهم واحتياجاتهم الاجتماعية والمهنية، مما يساعد رؤساء الأقسام على فهم تفضيلاتهم والتفاعل معهم بشكل أفضل.

### **٧. تعزيز الوعي الذاتي من خلال :**

أ- وضع خطط شخصية للتطوير الذاتي المستمر من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تحسينها بانتظام.

ب- بناء ثقافة تقبل النقد وتقديم الملاحظات البناءة، مما يساهم في تحسين الاداء الإداري بشكل مستمر.

٨. أن القيادة الواعية هي المستقبل لذلك ضرورة تدريب وتهيئة رؤساء اقسام قادرين على تولي المناصب القيادية في الجامعة والمعهد في حال استقالة الرؤساء الحاليين او مغادرتهم لمناصبهم.

٩. تعزيز الازدهار في العمل ورفع مستوى الحيوية والطاقة الإيجابية و التعلم بين اعضاء هيئة التدريس ينبغي توفر مناخ من الثقة والاحترام وتبادل المعرفة والمعلومات والخبرات بينهم وضمن التزام كل فرد بالتعهدات المتفق عليها لزيادة الازدهار ومن ثم تحسين الأداء الجامعي.

### **١٠. تعزيز الحيوية من خلال :**

## الفصل الرابع- المبحث الثاني..... التوصيات والمقترحات المستقبلية

أ- توفر بيئة عمل ايجابية مرنة ومحفزة تشجع على العمل بنشاط وحيوية من خلال توفر مستلزمات ومتطلبات العمل والتكنولوجيا المناسبة والبنية التحتية وكافة الوسائل التي تشعر العاملين بالراحة والأمان .

ب- نشر روح التفاؤل والطموح بين أعضاء هيئة التدريس بما يزيد من دافعيتهم وتشجيعهم على العمل بشكل أفضل، وذلك من خلال تقديم مكافآت معنوية ومادية لإنجازاتهم.

ت- تعزيز العدالة والشفافية في فرص التقدم والترقية في العمل مما يعزز الطموح والرغبة في تعلم وتطوير المهارات.

### ١١. تشجيع التعلم المستمر من خلال :

أ- تقديم فرص للتطوير المهني المستمر وتشجيع العاملين على حضور الندوات العلمية والدورات تدريبية وورش العمل بشكل منتظم لتعزيز معارفهم ومهاراتهم.

ب- بناء ثقافة تعلم جماعية من خلال تبادل المعرفة والخبرات بين أعضاء الفريق، مما يعزز التفاعل المثمر والنمو الشخصي.

ت- دعوة خبراء ومتخصصين من خارج الجامعة او من خارج العراق (دوليين) لنقل تجاربهم ومشاركة معرفتهم أعضاء هيئة التدريس بالإضافة الى ارسال البعثات الى الدول المتقدمة في مجال عملهم وحضور المؤتمرات في المحافل الدولية و تخصيص كافة الموارد المالية لمثل هكذا نشاطات بهدف تعزيز البيئة الاكاديمية.

١٢. عقد لقاءات دورية مع أعضاء هيئة التدريس والاستماع لآرائهم ومقترحاتهم وتبني الافكار الجديدة للخروج عن القوالب النمطية ومنحهم الحرية في اختيار المراجع العلمية ووضع طرق التدريس الاكثر فعالية وتقييم الطلاب بشكل مناسب كون ذلك يساهم في تحقيق الازدهار في العمل والاهداف التعليمية.

١٣. تعزيز التكامل وروح العمل الجماعي بين أعضاء هيئة التدريس من خلال الدعم المتبادل والمساعدة في حل المشكلات الشخصية والمهنية لبناء أسرة تعليمية تعمل بتعاون وتفان نحو تحقيق الاهداف المشتركة ورفع مستوى الازدهار بشكل خاص والاداء الجامعي بشكل عام.

١٤. زيادة اهتمام الاقسام والفروع العلمية بنشر الرؤية والرسالة الاهداف المعبرة عن دورها في خدمة المجتمع واقناع اعضاء هيئة التدريس بأهميتها والفائدة التي تعود على الأكاديميين وعلى الكلية كون ذلك يساهم في تحسين ترتيب الجامعة محليا ودوليا وان هذا التوافق بين اهداف الافراد واهداف المنظمة يعزز من الازدهار بالعمل.

١٥. الاهتمام باستقطاب الافراد الذين تتوفر لديهم الرغبة والقدرة على التعلم والتطور المستمر وتنمية كفاءاتهم ومهاراتهم وان يكون لديهم النشاط والروح الإيجابية والحيوية لمعرفة كل ما هو جديد والتأكد من وجود هذه الصفات قبل التعيين.

### ثانياً: المقترحات المستقبلية

بناءً على فهم الباحث لأهمية تطورات الدراسة وتوسيع آفاقها المستقبلية، والقدرة على ربطها بشكل منطقي وقياس تأثيرها على متغيرات أخرى، تقدم الباحث سلسلة من الأفكار المقترحة التي يمكن أن تكون نقطة انطلاق واقعية لإجراء دراسات مستقبلية تمثل تطويراً للدراسة الحالية.

١. دور سلوكيات القيادة الواعية في تعزيز ثقافة العمل الإيجابي.

٢. سلوكيات القيادة الواعية وتأثيرها في تعزيز الطاقة التنظيمية المنتجة.

٣. دور القيادة الواعية في الحد من التسويف الوظيفي.

٤. دور التقاني الوظيفي في تحقيق الازدهار في العمل.

٥. تأثير الرفاهية النفسية في تحقيق الازدهار في العمل.

٦. النزاهة السلوكية للقائد وتأثيرها في تحقيق الازدهار في العمل.

## المصادر والمراجع

### ❖ القرآن الكريم

### أولاً: المصادر العربية

#### الرسائل والأطاريح الجامعية

- ١- الزويني، عمار عبد الامير، (٢٠١٨)، "الازدهار النفسي وعلاقته بالتقييم الذاتي لدى تدريسي الجامعة" جامعة كربلاء، كلية التربية للعلوم الإنسانية، قسم العلوم التربوية والنفسية.
- ٢- السامرائي، اسراء احمد مجيد، (٢٠٢٢) "تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية ونوعية حياة العمل في الازدهار التنظيمي"، الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال.
- ٣- العبيدي، عصام عليوي صاحب، (٢٠٢١)، "جوده الحياة الوظيفية كمتغير وسيط بين السلوكيات القيادية الشاملة والازدهار النفسي في ظل الدور التفاعلي للرفاهية الروحية"، جامعة كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة اعمال.
- ٤- الغانم، آيات عبد الرضا باقر، (٢٠٢٣)، "رشاقة القوى العاملة وتأثيرها في الازدهار التنظيمي: الدور التفاعلي لليقظة الذهنية"، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم ادارة اعمال.
- ٥- النعيمي، اسماء محمد، (٢٠٢٣). "دور القادة في التدريب الوظيفي"، جامعة قطر، كلية الادارة والاقتصاد.

#### البحوث

- ١- ابراهيم، منى محمد سيد، (٢٠١٧). "سلوكيات العمل الفعالة كمتغير وسيط في العلاقة بين الازدهار في العمل والعوامل المؤثرة فيه (دراسة تطبيقية)"، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٠(١)، ٩٥-١٠٥.
- ٢- الاحمد، علي عواد، (٢٠٢٢) "الوعي والوعي المضاد في رواية فرابا لعبد المنعم الامير مقارنة سسيوثقافية" مجلة التربية للعلوم الإنسانية، ٢، العدد الخاص.
- ٣- إسماعيل، هادي خليل ، وخالد، كرين مصطفى، (٢٠٢١)، "دور القيادة الواعية في بناء الهوية التنظيمية دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دهوك"، المجلة الاكاديمية لجامعة نوز، 10(1)، 340-356.
- ٤- بو خلخال، عبد الرحيم، (٢٠١٣)، "القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، ٦، (٢)، ٢٧٢-٢٥٥.
- ٥- الجبوري، محمد إبراهيم حسين، و الياسري، رؤى مالك حسين ، (٢٠٢٢)، "الوعي العاطفي لدى طلبة الجامعة. مجلة الفتح للبحوث التربوية والنفسية"، ٢٦(٤)، ٣١٧-٣٣٠.
- ٦- حامد، عادل إمام، و خليل، حسن محمود علي ، وعابد، إيهاب لطفي عبد العال (٢٠٢١). "توسيط الازدهار في العمل في العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو التغيير: دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، (٢)، (١)، ج ٣، ٣١١-٣٤٥.

- ٧- حجازي، سحر فتحي، (٢٠٢٣)، " من جماليات المفردة القرآنية (قراءه لتيار الوعي في القرآن الكريم)"، مجلة البحث العلمي في الآداب، ٢٤(٣)، ١٥٢-١٥٠.
- ٨- حسان، دعاء محمد رستم، (٢٠٢٣)، " دراسة العلاقة بين الشخصية الاستباقية والقدرة على التكيف الوظيفي في ظل جائحة كورونا الدور الوسيط للازدهار في العمل بالتطبيق على جامعة القاهرة"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٤(١)، ٧٦٣-٨٠٤.
- ٩- داود، سناء داوود زكي، (٢٠٢١)، " الدور الوسيط للازدهار في العمل بين مسبباته ورضا العاملين عن الحياة: دراسة تطبيقية على مديريات الخدمات بمحافظة دمياط"، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٣(١)، ٦٦٧-٧١٩.
- ١٠- الدماطي، حنان السيد أحمد، (٢٠٢٣)، "الدور الوسيط للقيادة الشاملة في العلاقة بين الازدهار في العمل والأداء السياقي (دراسة ميدانية على شركة العربي)"، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة، ٥٣(١)، ٤٤٧-٤٨٠.
- ١١- الزيايدي، عادل رمضان، (٢٠٢٢). "أثر الانغراز الوظيفي والتنمر في مكان العمل على الازدهار في العمل دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية بمدينة ٦ أكتوبر"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣(٢)، ٤٥٨-٥٢٤.
- ١٢- الطاهر، الزاهر أحمد حفني، (٢٠٢١). "الوعي الفقهي في مجال المجاملات ودوره في تحقيق التعايش السلمي"، مجلة كلية الدراسات الإسلامية بنين بأسوان، ٤(٤)، ٣٩٠١-٤٠٢٩.
- ١٣- طه، هبة إبراهيم محمد شفيع. (٢٠٢١)، "دور توافق الفرد مع البيئة كمتغير وسيط تداخلي في العلاقة بين إدراك الفرد للقيادة الخادمة والازدهار في العمل"، المجلة العربية للإدارة، ٤١(٣)، ٣١٨-٢٨٩.
- ١٤- العازمي، خالد ظاهر عبيد، (٢٠٢٢)، " تصور مقترح لتعزيز الوعي بالمتطلبات الرقمية كمدخل لإدارة العلاقة الأكاديمية بين الطالب والأساتذ الجامعي على ضوء رؤية الكويت ٢٠٣٥"، مجلة كلية التربية (أسبوط)، ٣٨(٤)، ٣١٢-٣٣٦.
- ١٥- عبد الشكور، هاني محمد جلال، (٢٠٢٣)، " تأثير روحانية مكان العمل على رفاية العاملين وسلوك مشاركة المعرفة ونية البقاء في العمل: دراسة تطبيقية على قطاع الفنادق بمدينة شرم الشيخ"، المجلة العربية للإدارة، 43(1)، ٢٦٩-٢٩٠.
- ١٦- عدوي، طه ربيع طه، والشربيني، عاطف مسعد، (٢٠٢١). "الازدهار النفس ي وتقدير الذات كمؤشرين للتنبؤ بالتوافق مع الحياة الجامعية لدى طلاب جامعة قطر"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 15(٣).
- ١٧- علي، شيماء موسى، (٢٠٢٣)، "ممارسات الموارد البشرية الخضراء وعلاقتها بالازدهار في العمل- دراسة ميدانية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية"، ٣٧(١)، ٨٦١-٩٠٤.
- ١٨- علي، سارة نادي، ودعبس، محمد عبد الخالق، و صابر، الحسيني محمد، و عبد اللطيف، أسماء ممدوح، (٢٠٢٢)، " الوعي بالمهارات القيادية لربة الأسرة وعلاقته بإدارتها للعلاقات الأسرية"، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، ٨(٤٣)، ١٥٨٥-١٦٣٥.
- ١٩- العمري، عادل بن محمد، (٢٠٢٢)، " مصادر الوعي الفكري في مسألة الوطنية"، مجلة قطاع الدراسات الإنسانية، ١، ٢٩، ١٦٧٤-١٥٨١.
- ٢٠- العنزي، فراحان بن سالم، (٢٠٢٢). "الذكاء الروحي وعلاقته بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية لدى عينة من طلاب جامعة الإمام في ضوء بعض المتغيرات"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢(٦٤).

- ٢١- الفهمي، مرزوق بن مطر، (٢٠٢٠). "دور القيادة التعليمية في تطوير الأداء المؤسسي في ضوء أفضل الممارسات العالمية"، مجلة القراءة والمعرفة، ٢٠ (الجزء الأول ٢٢٥ يوليو)، ٤٤-١٥.
- ٢٢- قادر، ميوان شكور، و محمود، ناجي عبد الستار، (٢٠٢٣)، " دور القيادة الواعية في تعزيز البراعة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك"، مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، (٢).
- ٢٣- القيسي، طه فريح صالح، (٢٠١٣)، "الفائد مؤهلاته وصفاته في المنظور القرآني في ضوء سورة النمل - دراسة موضوعية، مجلة كلية العلوم الإسلامية"، ١ (٣٤).
- ٢٤- محمد، غادة محمد محمود، (٢٠٢١)، " الوعي الجسماني: دراسة في جماليات الجسد" مجلة وادي النيل للدراسات والبحوث الإنسانية والاجتماعية والتربوية، ٣١ (٣١)، ٧٢٦-٦٦٩.
- ٢٥- مرتضى، عبلة محمد الجابر، و ندى، مرفت العدروس أبو العينين، (٢٠١٧). "فاعلية برنامج قائم على الإرشاد العقلاني الانفعالي السلوكي في تنمية الذكاء الروحي وأثره علي الرضا المهني لدي معلمات التربية الخاصة"، مجلة كلية التربية في العلوم النفسية، ٤١ (٣)، ١٤٢-٤٩.
- ٢٦- مشرف، عباس مزعل، (٢٠٢٠)، "أثر القيادة الواعية في دعم التغيرات الزاحفة الإيجابية دراسة استطلاعية في فروع المصارف الاهلية (البصرة للاستثمار، المصرف الإسلامي، مصرف بابل الاهلي) في محافظة النجف الاشرف"، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، ١ (٢٠).
- ٢٧- مصطفى، شربال، والطاهر، بلعير، (٢٠١٨)، "انواع الاجتماعي المفاهيم والاختلاف بين علم النفس وعلم الاجتماع" مجلة ابحاث نفسية وتربوية، ٩ (٣)، ١١٧-٩٥.
- ٢٨- منصور، كريم ناظم، ومحمد، علياء جاسم، (٢٠٢٢)، "جودة حياة العمل وتأثيرها في الازدهار التنظيمي: بحث تحليلي في دائرة صحة الانبار"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية (61)، 17، ٢٨٣-٣٠٤.
- ٢٩- مهدي، ميادة حياوي، والحدراوي، ضحى طالب (٢٠٢٣)، "القيادة الواعية وأثرها في تحقيق اليقظة الذهنية"، مجلة حولية المنتدى، ٢ (٥٤).
- ٣٠- نبيلة، ناني، (٢٠٢١) "محاضرات في القيادة التنظيمية"، جامعة لونيبيسي علي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم النفس.
- ٣١- الطل، شادية والجندي، نبيل جبرين، (٢٠٢٢)، القيادة الواعية: دراسة نوعية لوعي المؤشرات لدى مديري المدارس في جنوب الخليل. مجلة كلية التربية، ٥١، ١.

### ثانياً: المصادر الأجنبية

#### A.Books

- 1- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2002). Beyond change management: Advanced strategies for today's transformational leaders. John Wiley & Sons.
- 2-Dhiman, S. (Ed.). (2021). The Routledge companion to mindfulness at work. Oxon: Routledge.

- 3- Dufrene, T. (2021). Workplace Spirituality, Organizational Ethics, and Conscious Leadership. Walden University.
- 4-Grégoire,J.(2013). “L’examen clinique de l’intelligence de l’enfant : fondements et pratique du WISC-IV “. Collines de warve Belgique : pierre mardaga , Bruxelles , Belgium.
- 5-Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L, (2014) " Multivariate Data Analysis " , 7th edition., Pearson Education Limited. United States of America.
- 6-Maxwell, J. C. (2011). The 5 levels of leadership: Proven steps to maximize your potential. Hachette UK.
- 7-Sekaran, U. (2003) " Research Methods for Business: A Skill-Building Approach " . 4th Edition, John Wiley & Sons, New York.

#### **Published thesis**

- 1- Anagnostakis, A. (2022). "Fostering Conscious Leadership: Exploring Leaders' Experience of Vertical Development in the Context of an Executive Leadership Program (Doctoral dissertation, University of the Sunshine Coast, Queensland).
- 2- Asher, L. (2006). Creating conscious leadership (Doctoral dissertation, ROYAL ROADS UNIVERSITY).
- 3- Bozesan, M. (2009). The making of a consciousness leader in business: An integral approach. Institute of Transpersonal Psychology.
- 4- Brown, B. C. (2011). Conscious leadership for sustainability: A study of how leaders and change agents with postconventional consciousness design and engage in complex change initiatives. Retrieved from Santa Barbara, Fielding Graduate University: www. worldwewant2015. org.
- 5- Brown, B. C. (2012). Conscious leadership for sustainability: How leaders with a late-stage action logic design and engage in sustainability initiatives. Fielding Graduate University.
- 6- Brown, B. C. (2013). The future of leadership for conscious capitalism. Meta Integral Associates.
- 7- Cox, J. H. (2021). Space to lead: cognitive coaching as mindful school leader practice.
- 8- Dreher, H. M., & Glasgow, M. E. S. (2010). Role development for doctoral advanced nursing practice. Springer Publishing Company.

- 9- De Kock, G. D. S. (2021). The practice of silence as a journey towards conscious leadership. University of Johannesburg (South Africa).
- 10- Gokcen, E. (2013). Towards a context-specific theory of flourishing: explorations on the meaning, measurement, and policy implications of flourishing in higher education (Doctoral dissertation, University of East London).
- 11- Jones, V. L. (2012). In search of conscious leadership: A qualitative study of postsecondary educational leadership practices (Doctoral dissertation, San Diego State University).
- 12- Nicholls, T. (2019). The perceived impact of spiritual consciousness on leadership performance (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation] University of South Africa. <https://www.example.edu/paper.pdf>.
- 13- Shinnars, J. P. (2020). Advancing leadership consciousness: integrity from the inside out. Pepperdine University.
- 14- Sukhdeo, B. A. F. (2015). A Conscious Leadership Model to Achieve Sustainable Business Practices (Doctoral dissertation, Nelson Mandela Metropolitan University).
- 15- Voss, C. A. (2017). The narrative journey of the conscious leader (Doctoral dissertation, Bowling Green State University).

### **Researches**

- 1- Abid, G., Sajjad, I., Elahi, N. S., Farooqi, S., & Nisar, A. (2018). The influence of prosocial motivation and civility on work engagement: The mediating role of thriving at work. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1493712.
- 2- Abid, G., Zahra, I., & Ahmed, A. (2015). Mediated mechanism of thriving at work between perceived organization support, innovative work behavior and turnover intention. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 9(3), 982-998.
- 3- Abid, G., Zahra, I., & Ahmed, A. (2016). Promoting thriving at work and waning turnover intention: A relational perspective. *Future Business Journal*, 2(2), 127-137.
- 4- Adan, M. A., & Kising'u, T. M. (2019). Effect of conscious leadership on peace building in Mogadishu, Somalia. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 6 (2), 781, 798.
- 5- Afthanorhan, W. A. (2013) " A Comparison Of Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) and Covariance Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) for Confirmatory Factor Analysis " *International Journal*

- of Engineering Science and Innovative Technology (IJESIT) Vol 2, Iss 5 , P. (198-205).
- 6- Ahmed, A. T. (2024). Leadership, team building, EMOTIONAL INTELLIGENCE AND HARMONIOUS WORKING RELATIONSHIP FOR THE ECONOMIC PROSPERITY OF NIGER STATE. *Journal of Political Discourse*, 2(1), 75-83.
  - 7- AHMED, S. F. (2022). The effect of the relationship between Conscious Leadership and Proactive Sustainability Strategy in Enhancing the Organization Reputation Strategically (An analytical Study in the Private Banking Sector). *The journal of contemporary issues in business and government*, 28(1), 205-224.
  - 8- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of human resources management research*, 2018(2018), 1-10.
  - 9- Ali, M., Lei, S. H. E. N., Jie, Z. S., & Rahman, M. A. (2018). Empowering leadership and employee performance: A mediating role of thriving at work. *International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM)*, 9(2), 1-14.
  - 10- Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2021). Proactive personality and creative behavior: examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. *Journal of Business and Psychology*, 36(5), 857-869.
  - 11- Anderson, D., & Anderson, L. A. (2011). Conscious change leadership: Achieving breakthrough results. *Leader to leader*, 2011(62), 51-59.
  - 12- Baba, M. M., Makhdoomi, U. M., & Siddiqi, M. A. (2021). Emotional intelligence and transformational leadership among academic leaders in institutions of higher learning. *Global Business Review*, 22(4), 1070-1096.
  - 13- Bakti, R., & Hartono, S. (2022). The influence of transformational leadership and work discipline on the work performance of education service employees. *Multicultural Education*, 8(01), 109-125.
  - 14- Banking Sector). *The journal of contemporary issues in business and government*, 28(1), 205-224.
  - 15- Barrett, R. (2010). The seven levels of leadership consciousness. Retrieved from.
  - 16- BHATNAGAR, P., NIGAM, S., PRASHANT, P., & CAPRIHAN, R. (2016). Desirable Traits of a Conscious Leader: An Empirical Survey. *The Delhi University Journal of the Humanities and the Social Sciences*, 3, 71-91.

- 17- Bringsjord, S., & Naveen Sundar, G. (2020). The theory of cognitive consciousness, and  $\Lambda$  (lambda). *Journal of Artificial Intelligence and Consciousness*, 7(02), 155-181.
- 18- Bujang, M. A., Omar, E. D., & Baharum, N. A. (2018). A review on sample size determination for Cronbach's alpha test: a simple guide for researchers. *The Malaysian journal of medical sciences: MJMS*, 25(6), 85.
- 19- Carden, J., Jones, R. J., & Passmore, J. (2022). Defining self-awareness in the context of adult development: A systematic literature review. *Journal of Management Education*, 46(1), 140-177.
- 20- Chang, W., & Busser, J. A. (2020). Hospitality career retention: the role of contextual factors and thriving at work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 193-211.
- 21- Demetriou, A., Kazi, S., Makris, N., & Spanoudis, G. (2020). Cognitive ability, cognitive self-awareness, and school performance: From childhood to adolescence. *Intelligence*, 79, 101432.
- 22- Dibrell, C., B Craig, J., Kim, J., & J Johnson, A. (2015). Establishing how natural environmental competency, organizational social consciousness, and innovativeness relate. *Journal of Business Ethics*, 127, 591-605.
- 23- Dsouza, J. P., Van den Broucke, S., & Pattanshetty, S. (2021). Validity and Reliability of the Indian Version of the HLS-EU-Q16 Questionnaire. *International journal of environmental research and public health*, 18(2), 495.
- 24- Dua, A. (2022). Consciousness Quotient Inventory: Concept, Dimensions, and its application. *International Journal of Yoga and Allied Science*, 11(1), 64-69.
- 25- Engelen, T., & Mennella, R. (2023). Piecing together the puzzle of emotional consciousness. *Neuroscience of Consciousness*, 2023(1), niad005..
- 26- Faiz, S., Safdar, S., & Mubarak, N. (2022). Impact of thriving at work on eustress and distress: career growth as mediator. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 178-193.
- 27- Fingelkurts, A. A., & Fingelkurts, A. A. (2018). Actual physical potentiality for consciousness. *AJOB Neuroscience*, 9(1), 24-25.
- 28- Goh, Z., Eva, N., Kiazad, K., Jack, G. A., De Cieri, H., & Spreitzer, G. M. (2022). An integrative multilevel review of thriving at work: Assessing progress and promise. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 197-213.
- 29- Goodman, F. R., Disabato, D. J., Kashdan, T. B., & Kauffman, S. B. (2018). Measuring well-being: A comparison of subjective well-being and PERMA. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 321-332.

- 30- Hassani , H. & Silva , E. (2015). A Kolmogorov-Smirnov Based Test for Comparing the Predictive Accuracy of Two Sets of Forecasts , *Econometrics*, 3, 590-609.
- 31- Hernandez, W., Luthanen, A., Ramsel, D., & Osatuke, K. (2015). The mediating relationship of self-awareness on supervisor burnout and workgroup Civility & Psychological Safety: A multilevel path analysis. *Burnout Research*, 2(1), 36-49.
- 32- Hidajat, T. J., Edwards, E. J., Wood, R., & Campbell, M. (2023). Mindfulness-based interventions for stress and burnout in teachers: A systematic review. *Teaching and Teacher Education*, 134, 104303.
- 33- Hofman, R. E. (2008). A conscious-authentic leadership approach in the workplace: Leading from within. *Journal of Leadership Studies*, 2(1), 18-31
- 34- Hojabrian, H., Rezaei, A. M., Bigdeli, I., Najafi, M., & Mohammadifar, M. A. (2018). Construction and Validation of the Human Psychological Flourishing Scale (HPFS) in sociocultural context of Iran. *Practice in Clinical Psychology*, 6(2), 129-139.
- 35- Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 82.
- 36- Ismael, H. K., & Ibrahim, W. S. (2022). The Effect of Conscious Leadership on Psychological Empowerment: An Exploratory Study of The Opinions of The Teaching Staff at Duhok Polytechnic University TANMIYAT AL.
- 37- Ivanchuk, S., Kakhiani, Y., Hryboiedova, T., Bilychenko, H., & Huzii, I. (2024). Policy for the formation of social consciousness during students training in educational institutions: pedagogical aspect. *Amazonia Investiga*, 13(73), 387-400.
- 38- Jenjoon, M. Z., & Hussein, I. (2017). Self-Awareness for the Distinct Students and Their Ordinary Counterparts in the Preparatory Stage. *Basic Education College Magazine For Educational and Humanities Sciences*, (35).
- 39- Jennissen, S., Huber, J., Ehrenthal, J. C., Schauenburg, H., & Dinger, U. (2018). Association between insight and outcome of psychotherapy: Systematic review and meta-analysis. *American Journal of Psychiatry*, 175(10), 961-969.
- 40- Jones, V., & Brazdau, O. (2015). Conscious leadership, a reciprocal connected practice. A qualitative study on postsecondary education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 203, 251-256.

- 41- Jylkka, J., & Railo, H. (2019). Consciousness as a concrete physical phenomenon. *Consciousness and cognition*, 74, 102779.
- 42- Karim, A. U. (2003). A developmental progression model for intercultural consciousness: A leadership imperative. *Journal of Education for Business*, 79(1), 34-39.
- 43- Khalil, M. M., & AL-Nuaimi, S. A. Q. (2024). The Impact of Conscious Leadership in Supporting the Requirements of Strategic Renewal: An Analytical Study in the Iraqi Ministry of Planning. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 30(142), 1-14.
- 44- Khatun, N. (2021). Applications of normality test in statistical analysis. *Open Journal of Statistics*, 11(01), 113.
- 45- Khaw, D., & Kern, M. (2014). A cross-cultural comparison of the PERMA model of well-being. *Undergraduate Journal of Psychology at Berkeley, University of California*, 8(1), 10-23.
- 46- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 40(9-10), 973-999.
- 47- Kleine, A. K., Rudolph, C. W., Schmitt, A., & Zacher, H. (2023). Thriving at work: An investigation of the independent and joint effects of vitality and learning on employee health. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(1), 95-106.
- 48- Kocak, O. E. (2016). How to enable thriving at work through organizational trust. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 5(4), 40-52.
- 49- Kolbet, A., & Schmidkonz, C. (2024) Conscious Leadership in the Generation Z An Analysis of the Expectations of Generation Z towards their (Future) Leaders
- 50- Kucinskas, J., Wright, B. R., Ray, D. M., & Ortberg, J. (2017). States of spiritual awareness by time, activity, and social interaction. *Journal for the Scientific Study of Religion*, 56(2), 418-437.
- 51- Kun, Á., Balogh, P., & Krasz, K. G. (2017). Development of the work-related well-being questionnaire based on Seligman's PERMA model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), 56-63.
- 52- Lambert D'raven, L., & Pasha-Zaidi, N. (2016). Using the PERMA model in the United Arab Emirates. *Social indicators research*, 125, 905-933.
- 53- Lambropoulos, N., Faulkner, X., & Culwin, F. (2012). Supporting social awareness in collaborative e-learning. *British Journal of Educational Technology*, 43(2), 295-306.

- 54- LeDoux, J. E., & Brown, R. (2017). A higher-order theory of emotional consciousness. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(10), E2016-E2025.
- 55- Legrand, D. (2010). Subjective and physical dimensions of bodily self-consciousness, and their dis-integration in anorexia nervosa. *Neuropsychologia*, 48(3), 726-737.
- 56- Lin, C. P., Xian, J., Li, B., & Huang, H. (2020). Transformational leadership and employees' thriving at work: the mediating roles of challenge-hindrance stressors. *Frontiers in Psychology*, 11, 1400.
- 57- Liu, D., Zhang, S., Wang, Y., & Yan, Y. (2021). The antecedents of thriving at work: a meta-analytic review. *Frontiers in psychology*, 12, 659072.
- 58- Liu, Y., Xu, S., & Zhang, B. (2020). Thriving at work: how a paradox mindset influences innovative work behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 347-366.
- 59- Mackey, J., & Co-CEO, W. F. (2011) *The Future of Leadership for Conscious Capitalism*.
- 60- Mahdi, A. S., & Hamad, W. M. (2022). Self-conscious in modern liberal political thought (John Locke, Immanuel Kant as a model). *Tikrit Journal for Political Science*, 4(30).
- 61- Mansour, S., & Tremblay, D. G. (2021). How can organizations foster job crafting behaviors and thriving at work?. *Journal of Management & Organization*, 27(4), 768-785.
- 62- Marincic, D., & Maric, M. (2018). Conceptualisation of conscious leadership. *Skola biznisa*, (1), 175-186.
- 63- Mashour, G. A., Roelfsema, P., Changeux, J. P., & Dehaene, S. (2020). Conscious processing and the global neuronal workspace hypothesis. *Neuron*, 105(5), 776-798.
- 64- Moore, H. L., Bakker, A. B., & van Mierlo, H. (2022). Using strengths and thriving at work: The role of colleague strengths recognition and organizational context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(2), 260-272.
- 65- Nekooee, N., Isfahani, A. N., Abzari, M., & Teimouri, H. (2021). Exploring antecedents and mediators of thriving at work: a mixed-method approach. *International Journal of Business Innovation and Research*, 25(1), 117-143.
- 66- Niessen, C., Sonnentag, S., & Sach, F. (2012). Thriving at work—A diary study. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 468-487.

- 67- Overgaard, M. (2018). Phenomenal consciousness and cognitive access. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373(1755), 20170353.
- 68- Owie, E. (2017). The imperative of the corporation and socially conscious leadership. *Journal of Sustainable Social Change*, 9(1), 14.
- 69- Pillay, S. S., & Sisodia, R. S. (2011). A case for conscious capitalism: conscious leadership through the lens of brain science. *Ivey Business Journal*, 75.
- 70- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of organizational behavior*, 33(2), 250-275.
- 71- Potter, K.(2024). " Cultivating Conscious Leadership: Insights from Plum Village.
- 72- Prem, R., Ohly, S., Kubicek, B., & Korunka, C. (2017). Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 38(1), 108-123.
- 73- Ren, S., Babalola, M. T., Ogbonnaya, C., Hochwarter, W. A., Akemu, O., & Agyemang-Mintah, P. (2022). Employee thriving at work: The long reach of family incivility and family support. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 17-35.
- 74- Renesch, J. (2010). Conscious leadership: Transformational approaches to a sustainable future. *The Journal of Values-Based Leadership*, 3(1), 3.
- 75- Renesch, J., & FutureShapers, L. L. C. (2014). Futures Shaping: A Call for Conscious Leadership. *Journal of Futures Studies*, 19(2), 135-138.
- 76- Roberts, T.(2015).Extending emotional consciousness. *Journal of Consciousness Studies*, 22(3-4), 108-128.
- 77- Saaed, H. K. (2019). Conscious leadership: Measurement consciousness quotient inventory (CQ-I) for employees of Iraqi oil products distribution company. *International journal of research in social sciences and humanities*, 9(1), 1-6.
- 78- Saleem, S., Humayun, S., Latif, B., Iftikhar, U., & Sharif, I. (2020). Identities hidden in challenges: the sequential mediation of thriving at work and employee investment. *Frontiers in Psychology*, 11, 555420.
- 79- Saunders, Mark; Lewis, Philip; Thornhill, A. (2019). " Research methods for business students " 8th ed , Pearson Education Limited : Prentice Hall , England , (Vol. 195) P.616.
- 80- Schmieder-Ramirez, J. (2015). EARLY IDENTIFIED GLOBAL LEADERS: GLOBAL LEADERSHIP SCORES ON THE SCHMIEDER GLOBAL

- MINDSET INVENTORY AMONG ENTERING LEADERSHIP DOCTORAL STUDENTS. *Journal of Global Leadership*, 8.
- 81- Simpson, S., Fischer, B. D., & Rohde, M. (2013). The conscious capitalism philosophy pay off: A qualitative and financial analysis of conscious capitalism corporations. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 10(4), 19-29.
- 82- Spreitzer, G. M., & Sutcliffe, K. M. (2007). Thriving in organizations. *Positive organizational behavior*, 33, 74-85.
- 83- Spreitzer, G., Porath, C. L., & Gibson, C. B. (2012). Toward human sustainability: How to enable more thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155-162.
- 84- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization science*, 16(5), 537-549.
- 85- Steenkamp, J. B. E., & Maydeu-Olivares, A. (2023). Unrestricted factor analysis: a powerful alternative to confirmatory factor analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(1), 86-113.
- 86- Suhr, D. D. (2006). Exploratory or confirmatory factor analysis?. *Statistics and Data Analysis*. University of Northern Colorado. 1-17.
- 87- Sukhdeo, B. A. F., & Arnolds, C. A. (2016). Pursuing triple bottom line sustainability through conscious corporate governance. *South African Journal of Labour Relations*, 40(1), 83-107.
- 88- Treves, I. N., Tello, L. Y., Davidson, R. J., & Goldberg, S. B. (2019). The relationship between mindfulness and objective measures of body awareness: A meta-analysis. *Scientific reports*, 9(1), 17386.
- 89- Trnka, R., & Lorencova, R. (2022). Indigenous concepts of consciousness, soul, and spirit: A cross-cultural perspective. *Journal of Consciousness Studies*, 29(1-2), 113-140.
- 90- Trust, T., & Horrocks, B. (2019). Six key elements identified in an active and thriving blended community of practice. *TechTrends*, 63(2), 108-115.
- 91- Turakulova, F. A., & Jakhongirovich, R. J. (2022). USING METHODS OF FORMING SOCIAL CONSCIOUSNESS IN MORAL EDUCATION OF STUDENTS. *Galaxy International Interdisciplinary Research Journal*, 10(12), 1705-1711.
- 92- van Beekun, S. (2016). Mindfulness and leadership: a critical reflection. *Business and Management Studies*, 2(1), 44-50.

- 93- Van der Walt, F. (2018). Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1-10.
- 94- Wallace, Natasha & Ahmetoglu, Gorkan.(2022). The Conscious Leader Psychometric Measuring Burnout Wellbeing and Performance, *The Conscious Leadership Company*, 29(2).
- 95- Walton, J. (2017). The significance of consciousness studies and quantum physics for researching spirituality. *Journal for the Study of Spirituality*, 7(1), 21-34.
- 96- Walumbwa, F. O., Christensen-Salem, A., Permann-Graham, J., & Kasimu, P. (2020). An identification based framework examining how and when salient social exchange resources facilitate and shape thriving at work. *Human Resource Development Review*, 19(4), 339-361.
- 97- Walumbwa, F. O., Muchiri, M. K., Misati, E., Wu, C., & Meiliani, M. (2018). Inspired to perform: A multilevel investigation of antecedents and consequences of thriving at work. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 249-261.
- 98- Wang, Z., Ren, S., & Meng, L. (2022). High-performance work systems and thriving at work: the role of cognitive appraisal and servant leadership. *Personnel Review*, 51(7), 1749-1771.
- 99- Ward, S. F., & Haase, B. (2016). Conscious leadership. *AORN journal*, 104(5), 433-e1.
- 100- Zeng, H., Zhao, L., & Zhao, Y. (2020). Inclusive leadership and taking-charge behavior: roles of psychological safety and thriving at work. *Frontiers in psychology*, 11, 509644.
- 101- Zhai, Q., Wang, S., & Weadon, H. (2020). Thriving at work as a mediator of the relationship between workplace support and life satisfaction. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 168-184.
- 102- Zhong, J. Y. (2016). What does neuroscience research tell us about human consciousness? An overview of Benjamin Libet's legacy. *The Journal of Mind and Behavior*, 287-309.

# الملاحق

## الملحق (١) قائمة أسماء السادة المحكمين

قائمة بأسماء السادة المحكمين لمقاييس الدراسة

ت	الاسم واللقب العلمي	التخصص العام والدقيق	مكان العمل
1	أ.د أكرم محسن الياسري	إدارة اعمال/ إدارة الاستراتيجية	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
2	أ.د حسين حريجة الحسنوي	إدارة اعمال/ إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
٣	أ.م. د سحر عباس حسين	إدارة اعمال/ الإدارة الاستراتيجية وأدارة الجودة	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
٤	أ.د علاء فرحان طالب	إدارة اعمال/ أدارة التسويق والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
٥	أ.د ميثاق هاتف الفتلاوي	إدارة اعمال/ نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
٦	أ.م. د ايناس عبد الحافظ محمد	إحصاء/ إحصاء تطبيقي	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
٧	أ.م. د جنان مهدي الدهان	العلوم المالية والمصرفية/ الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
٨	أ.م. د حاكم احسوني الميالي	إدارة الاعمال/ السلوك التنظيمي	جامعة الكوفة/ كلية الإدارة والاقتصاد
٩	أ.م. د زيد صادق ماجد	إدارة اعمال/ نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة البصرة/ كلية الإدارة والاقتصاد
٣	أ.م. د صالح مهدي الحسنوي	إدارة الاعمال أدارة الموارد البشرية	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد
١١	أ.م. د ضياء فالح بناي	إدارة الاعمال/ السلوك التنظيمي	جامعة وارث الأنبياء/ كلية الإدارة والاقتصاد
١٢	أ.م. د علي غباش محمد	إدارة اعمال/ ادارة التسويق	كلية الكنوز الأهلية/البصرة
١٣	أ.م. د محمد جواد جميل	العلوم التربوية والنفسية/ علم النفس المعرفي	جامعة كربلاء/ كلية التربية للعلوم الإنسانية
١٤	أ.م. د يزن سالم محمد	إدارة الاعمال/ نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي	جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد

ملاحظة: تم ترتيب أسماء السادة المحكمين وفق الالقب العلمية والحروف الابجدية.

## الملحق (٢)

### استمارة الاسبيان للسادة المحكمين



جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة اعمال  
الدراسات العليا

## تحكيم أداة القياس

بيان تقييم استبانة رسالة الماجستير في علوم إدارة الاعمال الموسومة

سلوكيات القيادة الواعية وتأثيرها في تعزيز الازدهار في العمل

دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة كربلاء والمعهد  
التقني كربلاء

المشرف

أ.م.د. محمد تركي عبد العباس

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

2024 م

الباحث

ملاك فويتي مرديني

جامعة كربلاء / كلية الإدارة والاقتصاد

1445 هـ

السيد الخبير المحترم .....

تحية حب واحترام .....

نظرا لما تتمتعون به من خبرة وجدارة علمية فذة نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة برسالة الماجستير الموسومة (سلوكيات القيادة الواعية وتأثيرها في تعزيز الازدهار في العمل) راجين تفضلكم التمعن في الاستبانة وابداء ملاحظاتكم العلمية السديدة والتي سوف تقوم سباق ومسار الرسالة علميا. وقد تم الاعتماد على مقياس (Likert) الخماسي الدرجة لتحديد اجابات افراد عينة الدراسة. يرجى التفضل بأبداء رأيكم حول الاستبانة ومكوناتها وفقراتها، مع بيان الملاحظات الضرورية في ضوء الاجابة على التساؤل التالي:

هل نوع العينة المختارة مناسبة للإجابة على مقياس الدراسة وإذا كان الجواب كلا يرجى بيان العينة

المناسبة؟

علما ان الاستبانة أعدت استنادا الى مجموعة من المقاييس المعتمدة في قياس متغيرات الدراسة والتي يمكن ايضاحها في الجدول الآتي:

ت	المتغيرات		المقياس
	الفرعية	الرئيسية	
١	٨	الوعي الجسدي	القيادة الواعية (Jones, 2012)
	١٠	الوعي العاطفي	
	٩	الوعي المعرفي العقلي	
	١٣	الوعي الروحي	
	٩	الوعي الاجتماعي (العلائقي)	
	١٣	الوعي الذاتي	
٢	14	التعلم	الازدهار في العمل (Porath et al.,2012)
	١٠	الحيوية	

نشكر تعاونكم خدمةً للمسيرة العلمية.. مع تمنياتنا لحضراتكم دوام التوفيق

المحور الأول / المعلومات التعريفية بعينة الدراسة

يرجى وضع علامة (✓) في المربع المناسب لكل فقرة

أ- الجنس:

ذكر  أنثى

ب- الفئة العمرية:

٤٠ سنة فأقل  (50-41)  (٦٠-٥١)

61 سنة فأكثر

ج- المؤهل العلمي:

ماجستير  دكتوراه

د- مدة الخدمة الفعلية:

أقل من 10 سنوات  (٢٠-١٠)  20 سنة فأكثر

## المحور الثاني: متغيرات الدراسة

### أولاً: المتغير المستقل (سلوكيات القيادة الواعية)

القيادة الواعية **Conscious leadership**: هي نهج قيادي حديثاً نسبياً يؤكد على زيادة وعي القائد بذاته والآخرين وبناء علاقات اجتماعية قوية معهم و توسيع معرفته لاتخاذ قرارات مدروسة تصب في مصلحة المنظمة وتتماشى مع القيم والمبادئ الأخلاقية . وتتضمن الابعاد التالية:

الوعي الجسدي Physical Consciousness : قدرة الفرد على إدراك الجسم والعناصر المادية للبيئة والتفاعل معها ويتضمن العديد من الصفات والمهارات والقدرات مثل الوعي الداخلي بطبيعة الصوت البشري والوعي بالحواس (الشم،التذوق،المس) والتواصل النفسي (طريقه تآثر الفرد بالعواطف وانماط التفكير).		الانتماء للمتغير		وضوح المتغير		الملاحظات
ت	الفقرات (بصفتك رئيس قسم علمي)	لا ينتمي	واضح	غير واضح	إمكانية الإضافة أو التعديل على الفقرة	
١	اهتم بالتغيرات التي تطرأ على جسدي ككائن حي.					
٢	الاحظ بسرعة التغيرات الفسيولوجية في جسدي مثل (الخدش واضطرابات المعدة وغيرها).					
٣	من السهل على ان أصف التغيرات الفسيولوجية في جسدي.					
٤	انا مدرك للحظة التي اشعر بها بالجوع بشكل عام.					
٥	الاحظ بسرعه عندما يطلب مني جسدي ان اكل او اشرب بعض الأطعمة المحددة.					
٦	احدد حاجتي في تناول وجبات خفيفة متنوعة لكن لا أدرك ذلك الا بعد فتره من الزمن.					
٧	يحدث ان اقسام الاشياء لأنني لا انتبه او لان ذهني مشغول بشيء اخر.					
٨	عاده انا اول من يتعامل مع الحدث ويستجيب له :عندما يرن الهاتف او عندما يسأل شخصا ما سؤال مفاجئاً.					
الوعي العاطفي Emotional Consciousness : قدرة الأفراد على تمثيل وفهم مشاعرهم، والتعبير عنها وفقاً لشخصيتهم وثقافتهم ولغتهم وبناء على تجربة حياتهم والعوامل الاجتماعية والثقافية التي شكلتهم.						
٩	أمتلك الوعي بمشاعري وعواظفي الداخلية.					
١٠	الاحظ بسرعه حدوث التغيرات في مشاعري وعواظفي.					
١١	أشعر بالتعاطف عندما يتم عرض المشاهد الوجدانية على شاشه التلفزيون.					

١٢	أمتلك القابلية في التعبير عن مشاعري والتحدث عنها بشكل متكرر مع الاصدقاء المقربين.
١٣	لا اواجه صعوبة في التمييز بين مجموعة من المشاعر العاطفية .
١٤	يحدث في كثير من الاحيان ان اشعر بمشاعر قوية لكني لا أدرك عنها شيء الا في وقت لاحق.
١٥	بشكل عام لا اعني مشاعري وعواطفى الا عندما تصبح شديدة.
١٦	اعتبر نفسي شخصا عاطفيا
١٧	اشعر بالتعاطف عندما ارى شخصا بلا مأوى.
١٨	عندما أتحدث مع الاخرين أستطيع ان أشعر بحالتهم العاطفية.
الوعي العقلي (المعرفي) Mental (Cognitive) Consciousness: هو القدرة على فهم وتقييم الأنشطة الإدراكية والفكرية والعاطفية الخاصة بالفرد، وكيفية تفاعل هذه الأنشطة مع بعضها البعض وتحقيق التوازن بينها.	
١٩	بشكل عام انا واعي بأفكاري وكيف تتغير.
٢٠	انا متيقظ عقليا وسريع الملاحظة للأفكار المتغيرة لدي.
٢١	من السهل بالنسبة لي ان اسال عن افكاري ولا اواجه صعوبة في التعبير عنها.
٢٢	اعرف طريقه تفكيري جيدا عندما اقوم بحل مشكله ما.
٢٣	كثيرا ما اعيش احلام اليقظة .
٢٤	اقوم باستمرار بفحص افكاري ووجهة نظري حول اشياء مختلفة.
٢٥	يحدث احيانا ان أفقد الوعي بما يحدث حولي ولا أستطيع التركيز عندما أفكر في شيء مهم.
٢٦	عندما يصبح ذهني صافيا كثيرا ما تأتيني لحظات من الرؤية الواسعة واجد حل للمشكلات .
٢٧	اقوم بتحليل الموقف من عدة زوايا ووجهات نظر مختلفة .
الوعي الروحي Spiritual Consciousness : هو حالة من الادراك العميق الذي يرتبط بفهم الذات كجزء من العالم و يشمل التأمل والتفكير و التناعم الداخلي والتوجه الاخلاقي.	
٢٨	انا مدرك بأنني جزء من الكون.

٢٩	الاحظ بسرعه عندما يتغير توازني الروحي مع الطبيعة/الكون.
٣٠	من السهل بالنسبة لي ان اتحدث/ اعبر بالكلمات عن كيفية علاقتي مع الله سبحانه وتعالى وما هو الغرض من البشرية.
٣١	كثيرا ما أفكر في البشرية ومصيرها.
٣٢	بشكل عام انا مهتم بمعرفه ما هو هدفي في الحياة.
٣٣	استمتع بكل يوم كما هو، دون القلق كثيرا بشأن المستقبل .
٣٤	بعض الناس يتجولون بلا هدف في الحياة لكنني لست واحدا منهم .
٣٥	بشكل عام اشعر كما لو انني فعلت كل ما يجب ان افعله في الحياة طوال سنوات عمري.
٣٦	كثيرا ما اشعر بالارتباط باللحظة الحالية بالطاقة الموجودة الان .
٣٧	كثيرا ما اعيش لحظات من السلام الداخلي
٣٨	انا قادر على الابتسامه عندما أدرك احيانا مدى تعقيد الامور البسيطة.
٣٩	كثيرا ما أفكر في مدى تعقيد الحياة.
٤٠	بشكل عام انا فضولي ومنفتح على استكشاف تجارب جديدة حتى لو كنت لا أحب بعضها او الكثير منها.
الوعي الاجتماعي (العلائقي) Social-Relational Consciousness : و عي الإنسان بانه جزء من العالم من حوله و عضو في المجتمع الذي يعيش فيه ويشمل الصفات والمهارات والقدرات المتعلقة بالعلاقات الودية والوثيقة مع الآخرين ، والحدس الاجتماعي ،والقدرة على التنبؤ بالإضافة الى الانفتاح المعرفي والمرونة في السلوك الاجتماعي ومهارات التواصل والتفاعلات الاجتماعية.	
٤١	اعني تماما مدى تأثير اصدقائي علي.
٤٢	الاحظ بسرعه ظهور بعض التغيرات في علاقاتي مع اصدقائي او زملائي.
٤٣	من السهل بالنسبة لي ان اتحدث عن اصدقائي وعلاقاتي الاجتماعية .
٤٤	لا أواجه صعوبة في الحفاظ على علاقات وثيقة مع الاصدقاء.
٤٥	امتلك الكثير من العلاقات الدافئة وأثق في الاخرين.

٤٦	يصفني الناس بأنني شخص معطاء ومستعد لمشاركته وقتي مع الآخرين.				
٤٧	أدرك ما أحبه وما لا أحبه في الأشخاص الذين اتعامل معهم.				
٤٨	بشكل عام اعرف ما هي احتياجات ورغبات أصدقائي المقربين.				
٤٩	انتبه للغة جسد الشخص الذي اتحدث معه (مثل تعابير الوجه وأوضاع الجسم).				
الوعي الذاتي Self-Consciousness: هو إمكانية القادة في التعرف على مشاعرهم ودوافع سلوكياتهم بشكل دقيق (فهم الذات بعمق) ، وقدرتهم في تقييم كيفية تأثير تصرفاتهم على الآخرين.					
٥٠	امتلك الوعي بذاتي وشخصيتي ككل.				
٥١	الاحظ بسرعة التغيرات في موافقي اتجاه نفسي.				
٥٢	من السهل التحدث بصراحة عن نفسي لو كنت مع أشخاص لا اعرفهم جيدا او لا اثق بهم.				
٥٣	أفكر باستمرار في اسباب القيام بالأشياء.				
٥٤	كثيرًا ما أحلم في أحلام اليقظة عن نفسي، وعن الشكل الذي أرغب في أن أكون عليه، وكيف أرغب في التصرف.				
٥٥	كثيرًا ما أقوم بتحليل تصرفاتي ومواقفي.				
٥٦	أحاول دائمًا أن أفهم لماذا أتصرف بطريقة معينة في ظروف معينة.				
٥٧	أحاول أحيانًا أن أنظر إلى نفسي من الخارج، كما لو كنت مراقبا خارجيا، لكي أقوم بتحليل نفسي بشكل أوضح.				
٥٨	اميل إلى السماح لنفسي بالتأثر بالأشخاص ذوي الآراء القوية، والتي أعتقد أن لديهم حججًا قوية.				
٥٩	أنا أثق بآرائتي حتى لو كانت مختلفة عن الطريقة التي يفكر بها معظم الناس				
٦٠	أحكم على نفسي من خلال ما أعتقد أنه مهم، وليس من خلال قيمة الآخرين، أو من خلال ما يعتقد الآخرون أنه مهم				
٦١	أعتقد أنه من المهم أن أحظى بتجارب جديدة تتحدى طريقة تفكيري في نفسي وفي العالم.				
٦٢	بالنسبة لي، كانت الحياة عبارة عن عملية مستمرة من التعلم والتغيير والنمو.				

### ثانيا:المتغيرالتابع: الازدهار في العمل Thriving at work

الازدهار عبارة عن قواسم مشتركة بين الطاقات المعرفية والعاطفية والجسدية التي يجلبها الأفراد إلى دورهم في العمل فهو لا يقتصر على جانب واحد من الأداء النفسي فقط بل يشمل كلا من الإحساس بالتعلم والشعور بالحيوية. ويتضمن الابعاد الاتية:

أ-الحيوية Vitality:- هي شعور أيجابي يتمثل بمستوى عال من النشاط والطاقة والحماس الذي يظهره العاملین في أداء مهامهم .					
ت	الفقرات ( بصفتك عضو هيئة تدريس )	الانتماء للمتغير لا ينتمي	وضوح المتغير واضح	غير واضح	الملاحظات
١	اشعر بالحياة والحيوية				
٢	متفائل وتطلع الى كل يوم جديد				
٣	اشعر بالنشاط				
٤	اشعر باليقظة				
٥	امتلك الروح والطاقة الإيجابية				
٦	اشعر انني مستمر واتطور واريد ان اشارك الجميع				
٧	اشعر بالاستنزاف في العمل. R.				
٨	لا اشعر بالحيوية الشديدة. R.				
٩	انا خامل. R.				
١٠	افقر الى الطاقة . R.				
ب-التعلم Learning:- هو عملية أساسية في حياة كل فرد ومنظمة ترتبط بتوسيع الافق العقلي وتطوير مجموعة من المهارات الجديدة التي تسهم في تحسين الاداء.					
١	اشهد نمو شخصي كبير				
٢	أنمو واتطور بطرق إيجابية				
٣	لم أنمو كثيرا مؤخرا. R.				
٤	انا في حالة ركود. R.				
٥	اشعر بالفخر إزاء نضج افكاري وتطورها				
٦	استمر في تعلم المزيد بمرور الوقت				

					أجد طرقا جديدة للتطوير	٧
					انا لا اتعلم. R	٨
					انا شخص اتطور كثيرا	٩
					لا أتقدم الى الامام. R.	١٠
					أجد نفسي اتعلم في كثير من الأحيان	١١
					أرى نفسي اتحسن باستمرار	١٢
					اعتقد انني مستمر في التطور	١٣
					انا لا اتقدم باستمرار. R.	١٤

### الملحق (٣)

#### استمارة الاستبيان النهائية



جامعة كربلاء  
كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال  
الدراسات العليا

### بسم الله الرحمن الرحيم

م/ استمارة الاستبيان

حضرة السيد المجيب المحترم

تحية طيبة.....

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان التي اعدت لقياس متغيرات الدراسة الموسومة (سلوكيات القيادة الواعية وتأثيرها في تعزيز الازدهار في العمل - دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة كربلاء / المعهد التقني كربلاء ) كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، وأملنا كبير في تعاونكم معنا في قراءة فقرات الاستمارة والإجابة عنها، إن نجاح هذا الدراسة يعتمد على درجة استجابتكم وبما يتمثل فيها من الدقة والموضوعية . يرجى ملاحظة النقاط الآتية: -

1- أن البيانات ستستخدم لأغراض الدراسة العلمي وستتم بطابع السرية والأمانة العلمية، لذا لا داعي لذكر الاسم أو شيء شخصي اخر.

2- يرجى وضع علامة (✓) أمام اختيار واحد لكل سؤال ترونه يعكس الواقع أو هو أقرب لذلك.

3- الباحث على استعداد تام للإجابة على أي سؤال يتعلق بفقرات الاستبانة.

شاكرين لكم سلفاً جهودكم وحسن تعاونكم معنا مع فائق شكرنا وتقديرنا

المشرف

أ.م.د. محمد تركي عبد العباس

الباحث

ملاك ثويني مراديني

٢٠٢٤ م

١٤٤٥ هـ

المحور الأول / البيانات العامة (الشخصية) التي تخص المستجيب

ملاحظة: يرجى وضع علامة (✓) في المربع الذي تراه مناسباً، ولكل فقرة من الفقرات الآتية:

أ- الجنس:

ذكر  أنثى

ب- الفئة العمرية:

٤٠ سنة فأقل  ٤١-٥٠  ٥١-٦٠

٦١ فأكثر

ج- المؤهل العلمي:

ماجستير  دكتوراه

د- مدة الخدمة الفعلية:

أقل من ١٠ سنوات  ١٠-٢٠  ٢٠ سنة فأكثر

هـ- اللقب العلمي:

مدرس  أستاذ مساعد  أستاذ

## المحور الثاني/ الفقرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة

**القيادة الواعية Conscious leadership:** هي نهج قيادي حديثا نسبيا يؤكد على زيادة وعي القائد بذاته والآخرين وبناء علاقات اجتماعية قوية معهم و توسيع معرفته لاتخاذ قرارات مدروسة تصب في مصلحة المنظمة وتتماشى مع القيم والمبادئ الأخلاقية . وتتضمن الابعاد التالية:

الوعي الجسدي Physical Consciousness : قدرة الفرد على إدراك الجسم والعناصر المادية للبيئة والتفاعل معها ويتضمن العديد من الصفات والمهارات والقدرات مثل الوعي الداخلي بطبيعة الصوت البشري والوعي بالحواس (الشم،التذوق،اللمس) والتواصل النفسي (طريقه تأثر الفرد بالعواطف وانماط التفكير).

ت	الفقرات (بصفتك رئيس قسم علمي)	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
١	أهتم بالتغيرات التي تطرأ على هيئات الافراد في القسم مثل (شحوب الوجه والتعب والارهاق).					
٢	أهتم كثيرا بمتطلبات الافراد في القسم كالأكل والشرب.					
٣	يحدث أن أبعثر أو أكسر الأشياء لأنني لا أنتبه او لان ذهني مشغول بشيء اخر.					
٤	عادة أنا أول من يتعامل مع الحدث ويستجيب له (عندما يرن الهاتف او عندما يسأل شخصا ما سؤالاً مفاجئاً).					

الوعي العاطفي Emotional Consciousness : قدرة الأفراد على تمثيل وفهم مشاعرهم، والتعبير عنها وفقا لشخصيتهم وثقافتهم ولغتهم و بناء على تجربة حياتهم والعوامل الاجتماعية والثقافية التي شكلتهم.

٥	أمتلك الوعي بمشاعر وعواطف الافراد في القسم .					
٦	أشعر بالتعاطف عندما يتم عرض المشاهد الوجدانية على شاشة التلفزيون.					
٧	أمتلك القابلية في التعبير عن مشاعري والتحدث عنها مع الاصدقاء المقربين.					
٨	لا اواجه صعوبة في التمييز بين مجموعة من المشاعر العاطفية .					

الوعي العقلي (المعرفي) Mental (Cognitive) Consciousnes : هو القدرة على فهم وتقييم الأنشطة الإدراكية والفكرية والعاطفية الخاصة بالفرد، وكيفية تفاعل هذه الأنشطة مع بعضها البعض وتحقيق التوازن بينها.

٩	لا اواجه صعوبة في التعبير عن افكاري.					
١٠	انا متيقظ عقليا وسريع الملاحظة للأفكار المتغيرة لدي.					

١١	يحدث أحيانا أفقد التركيز بما يحدث حولي عندما أفكر في شيء مهم.				
١٢	أحدد طريقة التفكير المناسبة لحل مشكله ما.				
١٣	اقوم بتحليل الموقف من زوايا عدة ووجهات نظر مختلفة .				
الوعي الروحي Spiritual Consciousness : هو حالة من الإدراك العميق الذي يرتبط بفهم الذات كجزء من العالم ويشمل التأمل والتفكير و التناغم الداخلي والتوجه الاخلاقي.					
١٤	من السهل بالنسبة لي أن اتحدث عن كيفية علاقتي مع الله سبحانه وتعالى.				
١٥	كثيرا ما أفكر في البشرية ومصيرها.				
١٦	بشكل عام انا مهتم بمعرفة ما هو هدفي في الحياة.				
١٧	استمتع بكل يوم كما هو، دون القلق كثيرا بشأن المستقبل .				
١٨	كثيرا ما اعيش لحظات من السلام الداخلي.				
الوعي الاجتماعي (العلائقي) Social-Relational Consciousness : وعي الإنسان بأنه جزء من العالم وعضو في المجتمع الذي يعيش فيه ويشمل الصفات والمهارات والقدرات المتعلقة بالعلاقات الودية والوثيقة مع الآخرين ، والحدس الاجتماعي ، والقدرة على التنبؤ بالإضافة الى الانفتاح المعرفي والمرونة في السلوك الاجتماعي ومهارات التواصل والتفاعلات الاجتماعية.					
١٩	الاحظ بسرعة ظهور بعض التغيرات في علاقتي مع اصدقائي او زملائي.				
٢٠	يصفني الناس بأنني شخص معطاء ومستعد لمشاركة وقتي مع الآخرين.				
٢١	أدرك ما أحبه وما لا أحبه في الأشخاص الذين أتعامل معهم.				
٢٢	بشكل عام أعرف ما هي احتياجات ورغبات أصدقائي المقربين.				
٢٣	أنتبه للغة الجسد الخاصة بالأشخاص الذين اتحدث معهم (مثل تعابير الوجه وأوضاع الجسم).				
الوعي الذاتي Self-Consciousness: هو امكانية القادة في التعرف على مشاعرهم ودوافع سلوكياتهم بشكل دقيق (فهم الذات بعمق) ، وقدرتهم في تقييم كيفية تأثير تصرفاتهم على الآخرين.					
٢٤	أمتلك الوعي بذاتي وشخصيتي ككل.				
٢٥	كثيرًا ما اعيش أحلام اليقظة عن الشكل الذي أرغب في أن أكون عليه.				
٢٦	أحاول أحيانا أن أنظر إلى نفسي من الخارج، كما لو كنت مراقباً خارجياً، لكي أقوم بتحليل نفسي بشكل أوضح.				

٢٧	أميل إلى السماح لنفسني بالتأثر بالأشخاص ذوي الآراء القوية، والتي أعتقد أن لديهم حججاً قوية.				
٢٨	أنا أثق بآرائني حتى لو كانت مختلفة عن الطريقة التي يفكر بها معظم الناس.				
٢٩	أحكم على نفسي من خلال ما أعتقد أنه مهم، وليس من خلال ما يعتقد الآخرون أنه مهم.				

### ثانياً: المتغير التابع: الازدهار في العمل **Thriving at work**

هو القواسم المشتركة بين الطاقات المعرفية والعاطفية والجسدية التي يجلبها الأفراد إلى دورهم في العمل فهولا يقتصر على جانب واحد من الأداء النفسي فقط بل يشمل كلا من الإحساس بالتعلم والشعور بالحيوية. ويتضمن الأبعاد الآتية:

أ-الحيوية <b>Vitality</b> :- هي شعور إيجابي يتمثل بمستوى عال من النشاط والطاقة والحماس الذي يظهره العاملين في أداء مهامهم .						
ت	الفقرات (بصفتك عضو هيئة تدريس)	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
٣٠	أشعر بالحياة والحيوية.					
٣١	متفائل واطلع الى كل يوم جديد.					
٣٢	اشعر أنني أنمو واطور باستمرار.					
٣٣	أشعر بالنشاط.					
٣٤	أشعر باليقظة .					
٣٥	أمتلك الروح والطاقة الإيجابية.					
ب-التعلم <b>Learning</b> :- هو عملية أساسية في حياة كل فرد ومنظمة ترتبط بتوسيع الافق العقلي وتطوير مجموعة من المهارات الجديدة التي تسهم في تحسين الاداء.						
٣٦	أشهد نمو شخصي كبير.					
٣٧	أنمو واطور بطرق ايجابية.					
٣٨	أشعر بالفخر إزاء نضج افكاري واطورها.					
٣٩	أستثمر وقتي في تعلم اشياء جديدة.					

					أجد طرقا جديدة للتعلم والتطور.	٤٠
					أرى نفسي اتحسن باستمرار.	٤١
					أعتقد أنني مستمر في التطور.	٤٢

## الملحق (٤) جدول المقابلات

جدول المقابلات التي اجراها الباحث مرتبة وفقا لأسببية تاريخ اجرائها

ت	التاريخ	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
١	٢٠٢٤/٥/١٦	أ.د. أمجد حميد عبد الله التميمي	رئيس قسم اللغة العربية	كلية العلوم الاسلامية /جامعة كربلاء
٢	٢٠٢٤/٥/١٦	أ.م.د. سماء قاسم الشمري	رئيس قسم الفقه وأصوله	كلية العلوم الاسلامية /جامعة كربلاء
٣	٢٠٢٤/٥/١٤	أ.م. محمد مهدي علي راضي	رئيس قسم التاريخ	كلية التربية للعلوم الإنسانية /جامعة كربلاء
٤	٢٠٢٤/٥/١٦	أ.د. مرتضى جليل إبراهيم	رئيس قسم الجغرافية	كلية التربية للعلوم الإنسانية /جامعة كربلاء
٥	٢٠٢٤/٥/٢٠	أ.د. احمد عبد الحسين عطية	رئيس قسم العلوم التربوية والنفسية	كلية التربية للعلوم الإنسانية /جامعة كربلاء
٦	٢٠٢٤/٥/٢٢	أ.د. فرحان لفته رشيد الطائي	رئيس قسم هندسة نפט	كلية الهندسة /جامعة كربلاء
٧	٢٠٢٤/٥/٢٣	م. محمود حاكم عناد	رئيس قسم الطاقة المتجددة	المعهد التقني كربلاء
٨	٢٠٢٤/٢/٢٣	م. د. حيدر جميل احمد	رئيس قسم المحاسبة	المعهد التقني كربلاء
٩	٢٠٢٤/٥/٢٨	أ.د. علي احمد فارس الكعبي	رئيس قسم العلوم المالية والمصرفية	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء
١٠	٢٠٢٤/٥/٣٠	أ.م.د. ايناس عبد الحافظ البصري	رئيس قسم الاحصاء	كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة كربلاء

## الملحق (5) كتاب تسهيل مهمة

Ministry of Higher Education  
and Scientific Research  
University of Kerbala  
College of Administration & Economics  
Graduate  
Studies

العدد د ع 6 : ٢٠٢٤  
التاريخ: ١٥ / ٥ / 2024

الى / كليات جامعة كربلاء المقدسة  
م / تسهيل مهمة

اطيب تحية ...

يرجى تسهيل مهمة طالبة الدراسات العليا / ملاك ثويني رديني / ماجستير  
/ قسم إدارة الأعمال وذلك لغرض تزويدها بالبيانات و المعلومات اللازمة لإكمال  
متطلبات بحثها الموسوم (سلوكيات القيادات الواعية وتأثيرها في تعزيز الأذهار  
بالعمل)

شاكرين تعاونكم معنا ... مع التقدير

أ. د. علي احمد فارس  
معاون العميد للشؤون العلمية والدراسات العليا

2024/5/15

صورة منه إلى //  
- مكتب السيد العميد المترم ... مع التقدير  
- شعبة الدراسات العليا / الصادرة  
- المللة الشخصية

العراق - كربلاء المقدسة - جامعة كربلاء : المدينة الجامعية  
RASHA  
business@uokerbala.edu.iq

( P  
A  
G  
E

## **Abstrac**

The study aims primarily to measure and test the correlation and influence of conscious leadership behaviors with its sub-dimensions on thriving at work with its dimensions at the level of a sample of heads of scientific departments at the University of Karbala and the Technical Institute / Karbala. The study community and its sample were selected based on the measured variables, as conscious leadership behaviors were measured as an independent variable through six dimensions, namely (physical Consciousness, emotional consciousness , spiritual Consciousness, social consciousness, mental consciousness, Self-Consciousness). Work prosperity was measured as a dependent variable through two dimensions, namely (learning and vitality). The study problem was defined as the weak awareness of the importance of achieving thriving at work through developing conscious leadership behaviors in the study sample organizations. In light of this, a set of sub-questions were raised that reflect the availability of the study variables in the application environment.

The descriptive analytical approach was adopted to collect and interpret data. The questionnaire was used as the main tool for collecting data. A set of statistical methods and programs were used to achieve the study objectives and reach the desired results. Among the most important results reached by the study is the existence of a positive and significant relationship between the variable of conscious leadership behaviors and the variable of thriving at work , as well as between the dimensions of each of them. The study recommended a set of recommendations, the most prominent of which was for the University of Karbala and the Technical Institute/Karbala to enhance interest in the dimensions of conscious leadership behaviors, as it provides them with the opportunity to enjoy high skills in addition to the ability to analyze, think for the future, and make effective decisions in difficult situations and achieve success and prosperity in a complex, dynamic environment.

Keywords: Conscious leadership behaviors, Thriving at Work , University of Karbala and Karbala Technical Institute

**The Republic of Iraq**  
**Ministry of Higher Education and Scientific Research**  
**University of Kerbala**  
**college of Administration and Economics**  
**Department of Business Administration**



**Conscious leadership behaviors and their impact on enhancing prosperity  
at work (An analytical study of the opinions of a sample of heads of  
scientific departments at the University of Kerbala and the Technical  
Institute / Kerbala)**

A study submitted to the Board of the College of Administration and Economics  
University of Kerbala, which is part of the requirements for obtaining a master's  
degree in business administration sciences

**The student submitted it**

**Malak Thwaini Rdaini Al-Badri**

**supervised by**

**Assist.prof.Dr. Muhammed Turkey Abdul -Abbas**

٢٠٢٤ A.D.

1446 A.H.

{ P }

A

G

E