



القيادة الواعية وتأثيرها في الاستدامة التنظيمية - دراسة تحليلية في جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد

م.م ايناس عبد الباقي يوسف

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي/ جهاز الاشراف والتقويم العلمي

inasjabbouri@gmail.com

المستخلص

يهدف البحث الحالي إلى بيان تأثير القيادة الواعية في تحقيق الاستدامة التنظيمية في بيئة العمل المعاصرة، من خلال تسليط الضوء على دورها في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وقد انطلق البحث من مشكلة تتمثل في ضعف إدراك بعض القيادات الإدارية لأهمية القيادة الواعية، مما ينعكس سلبيًا على قدرة المؤسسات في مواجهة التحديات المتزايدة والتكيف مع المتغيرات المحيطة. اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد، بلغ عددها (20) استمارة صالحة للتحليل، وقد أظهرت النتائج أن مستوى القيادة الواعية لدى العاملين جاء بمستوى جيد، إذ برز بعد الوعي المعرفي في المرتبة الأولى، يليه الوعي بالموقف ثم الوعي بالآخرين، في حين جاء الوعي بالذات في المرتبة الأخيرة نسبيًا، مما يشير إلى الحاجة لتعزيز مهارات إدراك الذات لدى العاملين. كما بينت النتائج أن مستوى الاستدامة التنظيمية كان جيدًا أيضًا، حيث تصدرت الاستدامة الاجتماعية المرتبة الأولى، تلتها الاستدامة البيئية ثم الاستدامة الاقتصادية، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بالجوانب المجتمعية والبيئية إلى جانب الجوانب المالية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الواعية، الاستدامة التنظيمية، كلية الإدارة والاقتصاد.

Abstract

This research aims to demonstrate the impact of conscious leadership on achieving organizational sustainability in the contemporary work environment. It highlights its role in enhancing institutional performance and achieving a balance between economic, social, and environmental dimensions. The research stems from a problem: the weak awareness among some administrative leaders of the importance of conscious leadership, which negatively impacts the ability of institutions to face increasing challenges and adapt to surrounding changes. The research adopted a descriptive-analytical approach. Data was collected through a questionnaire distributed to a sample of employees at the College of Administration and Economics, University of Baghdad. Twenty (20) questionnaires were deemed valid for analysis. The results showed that the level of conscious leadership among employees was good, with cognitive awareness ranking first, followed by situational awareness and then awareness of others. Self-awareness ranked relatively last, indicating a need to enhance employees' self-awareness skills. The results also showed that the level of organizational sustainability was good, with social sustainability ranking first, followed by environmental sustainability and then economic sustainability. This reflects the institution's attention to social and environmental aspects alongside financial ones.

Keywords: Conscious leadership, organizational sustainability, College of Management and Economics.

المقدمة

في ظل ما يشهده العالم اليوم من تغيرات متسارعة وتحديات معقدة تواجه المنظمات بمختلف أنواعها، أصبحت القيادة الواعية من الركائز الأساسية لضمان استمرارية المؤسسات وتحقيق استدامتها التنظيمية. فالقيادة الواعية تتجاوز مفهوم الإدارة التقليدية إلى إدارة متقدمة تركز على فهم عميق للواقع المحيط، وتستجيب بفاعلية للتغيرات الداخلية والخارجية، وتتبنى استراتيجيات مرنة تتيح للمنظمة النمو والتطور المستدام. كما تركز القيادة الواعية على



ممارسات إدارية قائمة على الوعي الكامل بالآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للقرارات المتخذة، مما يجعلها أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية وأبعاد المسؤولية المجتمعية. تسهم القيادة الواعية بتعزيز الشفافية والتواصل الفعال داخل المنظمة وخارجها، مما يزيد من ثقة أصحاب المصلحة ويعمق الشراكة معهم لتحقيق أهداف الاستدامة.

كما تمثل الاستدامة التنظيمية هدفاً رئيسياً تسعى إليه المؤسسات الحديثة من أجل الحفاظ على تنافسيتها في سوق العمل المتغير، حيث تشمل الاستدامة ثلاثة أبعاد رئيسية: البعد الاقتصادي الذي يركز على تحقيق الأرباح والنمو المالي، والبعد الاجتماعي الذي يعزز رفاهية الموظفين والمجتمع، والبعد البيئي الذي يضمن تقليل الأثر السلبي للعمليات التشغيلية على البيئة. وتأتي القيادة الواعية كعامل حاسم في تحقيق هذا التوازن، إذ تسهم في تعزيز ثقافة الابتكار، وتشجيع بيئة عمل إيجابية، وتحفيز الموظفين على تبني ممارسات مسؤولة ومستدامة.

بالإضافة إلى ذلك، تساعد القيادة الواعية في تحسين الحوكمة داخل المنظمة من خلال تعزيز الشفافية، والمساءلة، واتخاذ قرارات تعتمد على البيانات والمعلومات الدقيقة. كما أنها تسهم في بناء علاقات قوية مع جميع أصحاب المصلحة، سواء كانوا موظفين، عملاء، مستثمرين، أو المجتمع بشكل عام، مما يؤدي إلى تعزيز سمعة المنظمة وزيادة ثقة الأطراف المختلفة فيها.

لذا ومن خلال السابق، فإن البحث الحالي يتناول اربعة فصول، الفصل الاول منهجية والدراسات السابقة، الفصل الثاني يتناول القيادة الواعية والاستدامة التنظيمية والثالث يتناول الجانب العملي والرابع يحتوي على الاستنتاجات والتوصيات.

الفصل الأول

منهجية البحث والدراسات السابقة

المبحث الأول : منهجية البحث

أولاً : مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في ضعف إدراك العديد من القيادات الإدارية لأهمية القيادة الواعية ودورها في تحقيق الاستدامة التنظيمية، مما يؤدي إلى ضعف القدرة على مواجهة التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المتزايدة، والتراجع في الأداء المؤسسي. إذ تعاني الكثير من المنظمات من محدودية الرؤية الاستراتيجية لدى قادتها، وقصور في تطبيق مبادئ المسؤولية الاجتماعية، وغياب ثقافة الابتكار والتطوير المستدام. وعليه، فإن غياب القيادة الواعية يشكل عائقاً حقيقياً أمام قدرة المنظمات على تحقيق التوازن بين أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يؤثر التساؤلات حول الكيفية التي يمكن بها تعزيز وعي القادة لضمان استدامة الأداء التنظيمي.

ثانياً : أهمية البحث

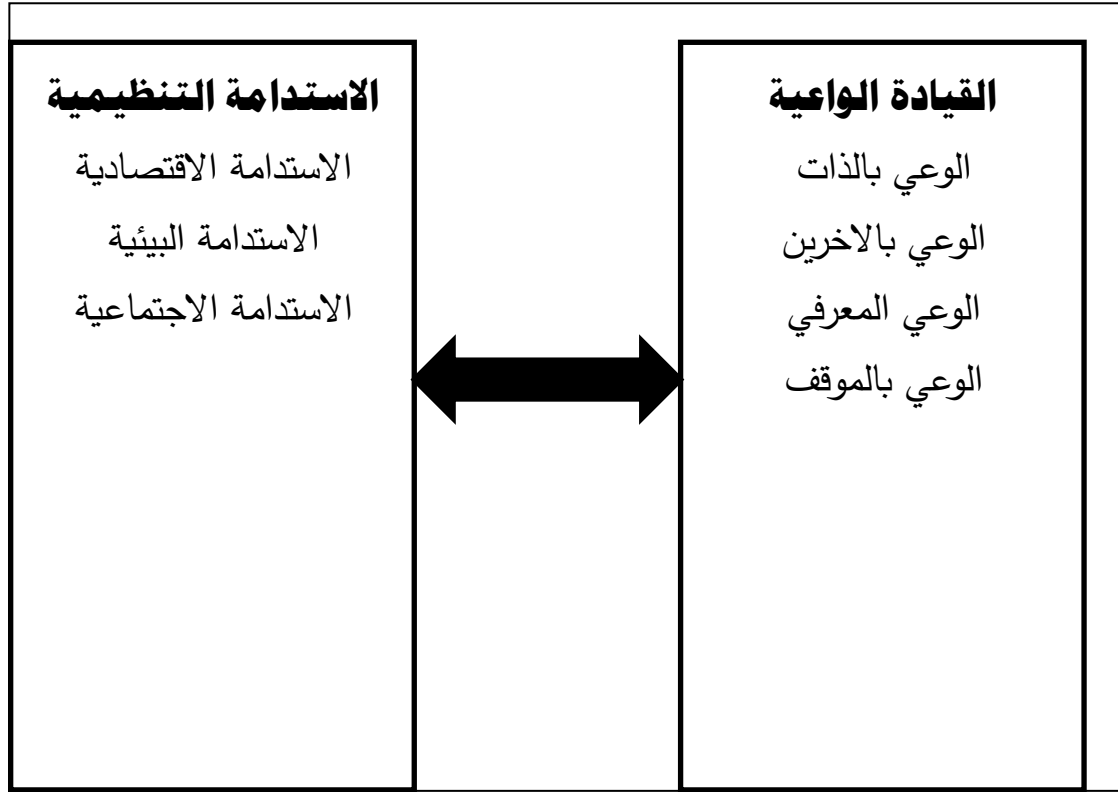
تتبع أهمية هذا البحث من تسليط الضوء على مفهوم القيادة الواعية كمدخل حديث ومتطور لتحقيق الاستدامة التنظيمية، الأمر الذي يمثل ضرورة ملحة للمنظمات التي تسعى لضمان استمراريتها ونموها في بيئة شديدة التعقيد والتغير. ويقدم البحث إطاراً نظرياً وعملياً يساعد القادة ومتخذي القرارات في المؤسسات على فهم الدور الاستراتيجي للقيادة الواعية وأثرها في تعزيز الأداء لاستدامة.

ثالثاً : أهداف البحث

1. التعرف على مفهوم وأهمية القيادة الواعية.
2. توضيح ماهية الاستدامة التنظيمية وأهميتها للمنظمات.
3. بيان تأثير القيادة الواعية في الاستدامة التنظيمية.

رابعاً : المخطط الفرضي

1. تم اعتماد مقياس (البديري، 2024) للمتغير القيادة الواعية.
 2. تم اعتماد مقياس (محمود وخلف، 2023) للاستدامة التنظيمية.
- يوضح الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث، وكما يأتي :



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

خامساً : فرضيات البحث

توجد علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين القيادة الواعية بأبعادها بالاستدامة التنظيمية.

سادساً : أدوات جمع المعلومات والبيانات

1. الكتب والبحوث الرسائل المتوفرة في مكتبة جامعة بغداد والمستنصرية وغيرها من المكتبات الرصينة.
2. المجلات والدوريات العراقية والعربية الموجودة في الشبكة العالمية.
3. الاستبانة.

سابعاً : حدود البحث

1. المكانية : كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
2. الزمانية : الفترة التي تتمثل بأعداد وتوزيع وتحليل بيانات الجانب العملي والممتدة بين (15-9-2025) إلى (15-11-2025).

المبحث الثاني الدراسات السابقة

أولاً : دراسات القيادة الواعية

الباحث والسنة	(قادر ومحمود، 2023)
عنوان الدراسة	دور القيادة الواعية في تعزيز البراعة الاستراتيجية دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك
أهداف البحث	يهدف البحث إلى ايجاد العلاقة والتأثير بين القيادة الواعية بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي، الوعي والشعور بالآخرين، الوعي المعرفي، الوعي بالموقف)، في تعزيز البراعة الاستراتيجية (براعة الاستكشاف، براعة الاستغلال)، للقيادات الأكاديمية في جامعة كركوك.
منهج البحث	الوصفي التحليلي.
أدوات جمع البيانات	الاستبانة.



النتائج	اتضح أن هنالك علاقة وتأثير بين القيادة الواعية بأبعادها الأربعة (الوعي الذاتي، الوعي والشعور بالآخرين، الوعي المعرفي، الوعي بالموقف)، في البراعة الاستراتيجية
الباحث والسنة	(الطل والجندي، 2023)
عنوان الدراسة	القيادة الواعية: دراسة نوعية لمؤشرات ممارسة القيادة الواعية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب الخليل
أهداف البحث	التعرّف إلى مؤشرات ممارسة القيادة الواعية لدى مديري المدارس الثانوية جنوب الخليل، اعتمدت الدراسة المنهج النوعي ووظفت أسلوب المقابلة شبه المفتوحة.
منهج البحث	الوصفي التحليلي.
أدوات جمع البيانات	الاستبانة.
النتائج	ظهرت خمسة أبعاد للقيادة الواعية تتمثل في الوعي الذاتي والوعي بالآخرين والوعي المعرفي والوعي الموقف والوعي التقني.

ثانياً : دراسات الاستدامة التنظيمية

الباحث والسنة	(علي وعادل، 2023)
عنوان الدراسة	المرونة الاستراتيجية وتأثيرها في الاستدامة التنظيمية / بحث تحليلي
أهداف البحث	اختبار العلاقة بين المرونة الاستراتيجية بأبعادها (المرونة الاستباقية، المرونة التفاعلية) كمتغير مستقل والاستدامة التنظيمية بأبعادها (الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة البيئية).
منهج البحث	الوصفي التحليلي.
أدوات جمع البيانات	الاستبانة.
النتائج	كشفت هذه الدراسة عن أهمية وجود القائد الواعي لأنماط القيادة الحديثة التي ترعى العوامل النفسية والاجتماعية للأفراد، وتوفّر البيئة الحاضنة لهم والمعرّزة لإبداعاتهم وابتكاراتهم.
الباحث والسنة	(المياي والحسني، 2023)
عنوان الدراسة	دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة
أهداف البحث	دراسة دور دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية في جامعة الكوفة.
منهج البحث	الوصفي التحليلي.
أدوات جمع البيانات	الاستبانة.
النتائج	وجود تأثير ذو دلالة معنوية المرونة الاستراتيجية بأبعادها في الاستدامة التنظيمية بأبعادها.

الفصل الثاني الجانب النظري

توطئة

تعدّ القيادة الواعية أحد المفاهيم المعاصرة في علوم الإدارة والتي تواكب التحديات المتسارعة في بيئات الأعمال الحديثة، إذ تمثل نهجاً إدارياً يرتكز على الإدراك العميق والتفكير الاستراتيجي والأخلاقي في التعامل مع الموارد البشرية والبيئة التنظيمية. وتتجلى أهمية القيادة الواعية في قدرتها على دمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ضمن رؤية متكاملة تسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية. فالقيادة الواعية لا تكفي بتحقيق الأهداف قصيرة الأجل، بل تسعى إلى ترسيخ قيم الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، مما يعزز من استقرار المنظمة ومرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات. كما أن القائد الواعي يُعدّ محفزاً حقيقياً لإحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمة، من خلال التركيز على رفاهية العاملين، وتحقيق العدالة التنظيمية، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر. وتزداد الحاجة اليوم إلى هذا النوع من القيادة، لا سيما في ظل التحديات البيئية والتكنولوجية والاقتصادية التي تواجه المنظمات، حيث يصبح وجود قيادة تدرك هذه التحديات وتتفاعل معها بحكمة ومرونة، عاملاً حاسماً في استدامة الأداء وتحقيق التميز



التنافسي. من هنا، تأتي أهمية دراسة القيادة الواعية وفهم أبعادها وتأثيرها في تعزيز الاستدامة على المدى الطويل داخل المنظمات المعاصرة. لذا وبناءً عليه سوف يتناول الفصل الحالي الجانب النظري في بحثين، الأول القيادة الواعية والمبحث الثاني الاستدامة التنظيمية، وكما يأتي :

المبحث الأول القيادة الواعية

توطئة

تُعد القيادة الواعية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي اكتسبت اهتمامًا متزايدًا في بيئات العمل المعاصرة، لما لها من دور فاعل في تعزيز أداء المنظمات والاستجابة لتحديات التغيير والتعقيد. تقوم القيادة الواعية على إدراك القائد لذاته ولمن حوله، وفهمه العميق للتفاعلات التنظيمية والسياقات المحيطة، مما يمكنه من اتخاذ قرارات متزنة تعكس القيم الأخلاقية والرؤية الإستراتيجية. كما يتميز القائد الواعي بالقدرة على التواصل الفعال، والتحفيز الإنساني، وإدارة العواطف، مما يساهم في بناء علاقات إيجابية قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة داخل بيئة العمل. ولا تقتصر القيادة الواعية على تحقيق الأهداف التنظيمية قصيرة الأجل، بل تتجاوزها لتشمل تعزيز الاستدامة التنظيمية والتأثير الإيجابي على الأفراد والمجتمعات. ومن هنا، فإن تبني هذا النموذج القيادي يمثل مدخلًا استراتيجيًا لتحقيق التميز المؤسسي والارتقاء بأداء المنظمات في ظل المتغيرات المتسارعة. وسوف يتناول المبحث الحالي ما يلي :

أولاً : تطور القيادة الواعية

القيادة الواعية ممارسة مستدامة؛ يهتم فيها القائد بتوسيع معرفته الأفقية، إضافة إلى التعلّم العمودي الذي يشمل تطوير أفكاره وزيادة وعيه باستمرار ليصبح مواكبًا للعصر ما بعد الحداثة. القائد الواعي أكثر تحوّلًا وتعاونًا ومرونة وأكثر قدرة في التأثير على من حوله والتعاون معهم بصورة تخدم الأهداف العامة لتصبح المنظمة أكثر تعاونية والتي بدورها تعزز المساهمة والمسؤولية الشخصية والجماعية، وتسهل الشراكة في اتخاذ القرارات بشأن أي مستجد، وقد برز مفهوم القيادة الواعية (Conscious leadership) بداية القرن الحادي والعشرين، إذ بدأت هذه المرحلة منذ عام 1980 من قبل جون رينش ليوجه تركيز الباحثين نحو أهمية الوعي الإنساني وضرورة دمج مع قيادة الأفراد والمنظمات والمجتمعات (الطل والجندي، 2023 : 449).

ويعد نموذج القيادة الواعية (Mindful Leadership) أحد أهم المفاهيم الحديثة التي تركز على بناء بيئة عمل صحية ومستدامة من خلال التواصل الفعال والاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المنظمات، وتعرف القيادة الواعية بأنها تقوم القائد لاتخاذ الأساليب الملائمة وللآخرين التي يساهم في حل المشاكل التي تواجه بيئة العمل في المنظمات، كما أن القيادة الواعية تهدف إلى تحقيق توازن بين الأهداف التنظيمية والاجتماعية بطريقة تعزز الوعي الذاتي، والاهتمام بالاستدامة، وتوظيف القدرات القيادية في فهم العلاقات الاجتماعية وتعزيز أهداف المنظمة، وأيضًا بناء ثقافة جديدة من العمل، وهذه القيادة تتجاوز المفهوم التقليدي إلى ما هو أعمق من مجرد تحقيق الأهداف المؤسسية أو تحقيق الأرباح (السعيدية آخرون، 2025 : 511).

ثانياً : مفهوم القيادة الواعية

1. القيادة الواعية لغوياً

لغوياً إن أصل كلمة الوعي من الفعل وعي أي إدراك الشيء وفهمه، أما كلمة الوعي فيمكن تعريفها على أنها دراية الشخص بالوجود الداخلي والخارجي، فيما أشار تفسير الأدلة العلمية الأوروبية على أن الوعي هو نتاج النشاط العصبي في الدماغ، وأن طاقة الدماغ هي أساس العمليات الفيزيائية التي توجه السلوك البيولوجي للفرد (الطل والجندي، 2022 : 448-449).

2. القيادة الواعية اصطلاحاً

القيادة الواعية هي نمط قيادي حديث يتمحور حول وعي القائد بذاته وبالآخرين وبالبيئة المحيطة، بما يشمل وعيه بقيمه الداخلية، وتأثير قراراته، ومسؤوليته الأخلاقية والاجتماعية تجاه المنظمة والمجتمع. وتسعى القيادة الواعية إلى دمج العقلانية بالعاطفة، والتخطيط الاستراتيجي بالتعاطف الإنساني، بهدف خلق بيئة تنظيمية متزنة ومستدامة. ويتسم القائد الواعي بالقدرة على الإصغاء، والانفتاح، والاتزان الانفعالي، وتوظيف الذكاء العاطفي والروحي في



توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف مشتركة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، مما يعزز من كفاءة الأداء والاستدامة التنظيمية على المدى الطويل (اسماعيل و ابراهيم، 2022 : 234).

3. تعريف القيادة الواعية

يعد نمط القيادة الواعية نمط ملائم لبيئة العمل المتغيرة والمتحولة؛ لأنها تحمل في طياتها النظرة الثقافية نحو الذات ومكوناتها الدقيقة، فوعي القائد الذاتي عامل مهم في فهم العلاقات الاجتماعية وتحديد الأهداف التنظيمية وبناء علاقات جديدة مع الآخرين، وتكشف الدراسات عن سلوك القائد الواعي الذي يؤثر إيجاباً على الأفراد، ويجعلهم أكثر استعداداً للعمل وسهولة التعامل مع الضغوط المختلفة، كما ذهب الدراسات للتأكيد على ضرورة انتباه القائد لتحقيق الأهداف من خلال توجيه القائد الملهم لأفراد المنظمة وتحفيزهم، فالقائد الذي يتصف باليقظة والوعي يشكل تحولاً نوعياً لأهداف نوعية، الأمر الذي أدى إلى التحول لأنماط القيادة التي تؤثر تماماً بمختلف العوامل المحيطة لأفرادها، حيث إن القيادة الواعية تراعي الجوانب الثلاثة للإنسان "المادي والعاطفي والمعرفي"، كما أن القيادة الواعية تركز على الإنسانية، فالهدف ليس فقط بالنتائج التي يجري على ذات المنوال، وتقوم فلسفة القيادة الواعية على اعتبار البيئة التنظيمية: بيئة ديناميكية، متجددة، متطورة باستمرار، لمواكبة التحديات في مختلف نواحي الحياة (الطل والجندي، 2023 : 448).

وتعرف القيادة الواعية على أنها القيادة التي تقوم على المتبادلية والعلاقات، والتي تختلف بكل تأكيد عن التوجهات السلوكية والتقنية للقيادة. فالقادة الواعون يؤكدون شبكة التفاعلات الإنسانية التي ظهرت كشبكة عمل ضمن النظام الحي، والبعيدون إلى الإنسانية العميقة، إذ أنه لا يمكن للقيادة الواعية التزامن مع إعادة التحديد التنظيمي والاجتماعي عند الحاجة (اسماعيل وخالد، 2021 : 343).

كما تعرف القيادة الواعية على أنها القيادة التي تمتلك الذهن بشكل متقدم، أي أن يكونوا مدربين بشكل كامل مدركين لأنفسهم ولغيرهم، ويطبقون مراكز على تحقيق أهداف منظماتهم، فهي عملية تتضمن فحص وجهات نظر مختلفة، والتي تسمح بالتحديث المستمر من أجل الحصول على فهم أعمق للمنظور ولمواكبة التغيرات والتكيف مع البيئة (مشرف، 2020 : 297).

كما أن القيادة الواعية تعني أنها القدرة على اتخاذ إجراءات تتسم بأن خياراتها مدروسة تعتمد على عمق التفكير مع الأخذ بنظر الاعتبار ووضوح النظر الأخرى والواقع الحاضر (عبد، 2024 : 163). وقد أوضح (البديري، 2024 : 36) أن القيادة الواعية بأنها الوعي المستمر والمنتشر بأن تصرفات الفرد لها تأثير على بيئته وأن التأثير يجب أن يتم بتمعن وبعناية، إذ عرفها بأنها ممارسة الخلط على حالة من الوعي المتزايد بالفكر والعاطفة والخبرة على أسس لحظة بلحظة. ولكنه لا يوجد تعريف واحد واسع ومتفق عليه للقيادة الواعية.

ثالثاً : أهمية القيادة الواعية

تعد القيادة الواعية ممارسة قيادية مستدامة والتي يمكن أن تساعد في إيجاد ممارسات تنظيمية جديدة، والتفكير بشكل حاسم، والانسجام مع الأفكار والعواطف كأنها تخلق معنى أثناء المشاركة في عملية القيادة الجماعية. ويعد نموذج القيادة الواعية ملائماً لعصر ما بعد الحداثة بشكل أكبر، لدعمه بيئة العمل المتغيرة والمتحولة، بالإضافة إلى ذلك تصبح ممارسة القيادة الواعية هي مضاعفة طاقة القيادة لأنها شاملة وليست حصرية، ويكون القادة على استعداد لدمج وممارسة القيادة وفق نماذج مختلفة ومتنوعة من نوعها (اسماعيل وخالد، 2021 : 344).

ويتميز القائد الواعي بقدرته على اكتشاف مكوناته القيادية الذاتية وتوظيفها مما يجعله قادراً على العمل بحيوية وفعالية مع أفراد المنظمة بأسلوب ديمقراطي، حيث يعتمد على المشاركة الفعالة، فالقائد قادر على توفير الأمان والاستقرار وإبعاد الصراع والتحول إلى النموذج الأكثر إيجابية الذي يقود إلى تطور المنظمة ومواجهة التحديات المختلفة، وتلتقي القيادة الواعية نوعاً ما مع الروحانية، فكلاهما يتناول الفهم العميق والمستدام للذات الجوهرية للقائد وكذلك أفراد المنظمة، فالقادة الواعون يعززون الجوانب النفسية للذات وللآخرين من خلال تحفيز الأفراد واحترام مواهبهم وأفكارهم الإبداعية التي تدعم المنظمة (الطل والجندي، 2023 : 449).

أن القيادة الواعية مهمة في سياق المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، لأنها تلعب دوراً حاسماً في تصميم وتنفيذ مبادرات المسؤولية الاجتماعية في المنظمات، كما أن وعي القادة ضروري على جميع المستويات التنظيمية، من التصميم إلى التنفيذ لضمان المسؤولية الاجتماعية وتحقيق النتائج المرجوة مثل الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، فضلاً عن ذلك، تلعب القيادة الواعية دوراً بارزاً في سياق تنفيذ التغيير التنظيمي، فهي مرتبطة بفعالية القيادة من



حيث وضوح الرؤية، إذ أن يقظة القادة التي تتضمن عناصر الوعي والانتباه، أكثر انتشاراً في عمليات النجاح (كشكول وآخرون، 2024 : 113).

رابعاً : خصائص القيادة الواعية

يمتلك القادة الواعون وعياً شاملاً بأنفسهم كقادة، ويجعلون قيم الأصالة وصدق النية أساساً في تعاملهم مع الآخرين، ويؤمنون بالتفوق الجماعي واستثمار التنوع في سبيل تحقيق أداء العمل المناسب للموظفين. ويحكمون دائماً على المواقف بعقل مفتوح ويفضلون خدمة أهدافهم بدلاً من التركيز على حماية مصالحهم الشخصية، كما يهتمون ليس فقط باحتياجاتهم الخاصة ولكن أيضاً باحتياجات جميع أصحاب المصلحة والأجيال القادمة، ووفقاً لـ(البدوي، 2024 : 40) فإن القائد قادر على توفير الأمان والاستقرار وإبعاد الصراع والتحول إلى النموذج الأكثر إيجابية الذي يقود إلى توازن المنظمة ومواجهة التحديات المختلفة. ويميز القائد الواعي باكتسابه القدرة القيادية الذاتية، واستخدامها أسلوباً فعالاً في تفاعل أعضاء المنظمة بطريقة منظمة تنبثق من المشاركة الفعالة، كما أن القائد الواعي هو نوع مختلف من القادة، يمتلك القدرة، والبصيرة، والحكمة، والشخصية لمعالجة مستويات التعقيد الداخلية والخارجية التي تعاني منها المنظمات.

ويلخص (عبد، 2024 : 163) خصائص القائد الواعي بما يأتي :

1. القادة الواعون يفهمون البيئة الكلية التي تواجهها المنظمات، ويفكرون ويخططون بشكل استباقي حول الاستجابات التنظيمية لهذه العوامل والمواقف، فهم مؤثرون ويتمتعون بالنضج العقلي للتعامل مع التغيرات في البيئة.
2. يقومون بتطوير وتحفيز فرقهم وتعزيز الثقة داخل الفريق، ويظهرون التعاطف تجاه زملائهم على المستوى الشخصي، فهم واعون لذواتهم، وتعلموا السيطرة على أنفسهم، الأنا، وكذلك العواطف.
3. القادة الواعون يتخذون القرارات حسب الحاجة، ويتمتعون بالكفاءة، وعلى المستوى الشخصي، فهم يديرون الوقت، وهم منضبطون وتحليليون.
4. القادة الواعون يظهرون السلوك الأخلاقي، ويعيشون بأمانة، ولديهم مصداقية ومساكنة شخصية، ويتمتعون بالشفافية والمصادقية.
5. لديهم الحضور الذهني للاستجابة للمواقف المختلفة، فهم قادة تحويليون يحاولون إحداث التأثير من خلالهم وقراراتهم.

خامساً : أبعاد القيادة الواعية

تم الاعتماد على أربعة أبعاد للقيادة الواعية تمثلت بـ(الوعي بالذات ، الوعي بالآخرين ، الوعي المعرفي، الوعي بالموقف)، إذ تمثل هذه الأبعاد جوهر مفهوم القيادة الواعية، ووفقاً لـ(البدوي، 2024 : 42) يمكن توضيح أبعاد القيادة الواعية كما يأتي :

1. الوعي بالذات

الوعي بالذات يمثل المظهر الداخلي للمعرفة، فالقائد الواعي لذاته أكثر وعياً لأفكاره، وأهدافه، وأفعاله، وتوجهاته. وصف بعض الباحثين من خلال حديثهم عن مراحل النمو النفسي للفرد بأنها "تطوير الأنا، ثم انتقلت هذه الفكرة في مجال القيادة الحديثة إلى اعتبارها "التنمية الرئيسية"، باعتبارها مهمة رئيسية لتنمية الشخصية وتطورها أخلاقياً ومعرفياً، ثم استخدمت حديثاً ككلمة رئيسية لتطوير الذات نفسها (الطل والجندي، 2023 : 450).

وقد أشار (اسماعيل وخالد، 2021 : 344) أن الوعي بالذات للقائد يسمح بالوصول إلى نواحي المعرفة والوعي في كل ما يمكن إدراكه، سواء كان مرئياً أو غير مرئي، ويزدهر الوعي بالذات لدى القادة من خلال انسجامهم العميق بنظامهم والاعتداد على إلهامهم وتكريمهم ورؤيتهم، وهذا يرتبط ارتباطاً مباشراً بمفهومهم في القيادة، وبالتالي، تتركز على هؤلاء القادة أهمية ممارستهم ووعيهم، وبالنسبة لهم فإن عظيمهم هو مجرد تعبير عن تلك الممارسة، وهو وسيلة لخدمة الآخرين ومساعدتهم والتخفيف من معاناتهم.

ويمثل الوعي الذاتي مرحلة حاسمة لأنه يعد أحد السمات التي تؤدي إلى إدارة فاعلة في المنظمات التعليمية، فهو يشير إلى الحالة التي يدرك بها القادة مشاعرهم وسلوكهم وصفاتهم أجمع، وبالتالي يؤدي الوعي الذاتي إلى تعمق نظرة الآخرين وفهم الذات، وغالباً ما يمتلك القادة ذو الوعي الذاتي القدرة على تنظيم الذات عن طريق تحديد بماذا يشعرون (محمود وقادر، 2023 : 34).

ويعرف الوعي الذاتي بأنه تصور واضح عن الشخصية بما في ذلك نقاط القوة والضعف والأفكار والمعتقدات والدوافع والعواطف مما يسمح في فهم الآخرين (حماد، 2023 : 61).



2. الوعي بالآخرين

إن القادة الذين يتمتعون بدرجة عالية من الشعور بالآخرين هم مفتاح نجاح المنظمات التعليمية، ولأن القادة يؤثرون على مواقف الأفراد العاملين وسلوكهم تجاه تحقيق الأهداف المطلوبة، فإن المنظمات تحتاج إلى قيادة واعية لتحقيق الفاعلية. حيث من الضروري فهم أن القيادة تعد جزءاً حيوياً من اتخاذ القرارات الفعالة (محمود وقادر، 2023 : 35).

الوعي بالآخرين يتضمن حاجاتهم ومعرفة رغباتهم واحترام أفكارهم واتجاهاتهم. القائد الواعي هو الذي يقترب من الأفراد بالتعاون والمشاركة في أداء المهام والاحترام المتبادل لمعرفة مشاعرهم وحاجاتهم، إضافة إلى قدرته على إدارتهم، وجعلهم أكثر قابلية للتكيف مع التغيير والتحول والتطور، فالقيادة الواعية تتشكل من خلال التواصل مع الآخرين وتشكيل علاقات جيدة (الطل والجندي، 2023 : 450).

يمكن القائد من الوعي بالآخرين بمعرفة رغباتهم وتلمس احتياجاتهم واحترام اتجاهاتهم وأفكارهم. كما يستطيع هذا القائد من التقرب من الأفراد والتعاون معهم ومشاركتهم في أداء مهامهم وتجاربهم، فضلاً عن ذلك لا بد أن يكون هناك احترام متبادل ما بين الطرفين والتعرف على حاجاتهم ومشاعرهم والقدرة على إدارتها (عبد، 2024 : 164).

3. الوعي المعرفي

يعكس الوعي المعرفي تراكم المعرفة والفهم الذي يتراوح بين الحالات الإدراكية والعاطفية، وفي الحالات الإدراكية، يمكن للفرد أن يكون واعياً للحقائق والمعلومات المحيطة به، بينما في الحالات العاطفية، قد يكون الوعي المعرفي مرتبطاً بالعواطف والمشاعر، تتفاعل الحالات الإدراكية والعاطفية معاً لتشكل الوعي المعرفي الشامل، الذي يجمع بين القدرة على الاستيعاب العقلي والتفاعل العاطفي مع البيئة والتجارب (البدري، 2024 : 52).

كما ويشمل الوعي المعرفي مجموعة من العمليات العقلية التي تشير إلى مستوى التفكير الأعلى للقائد، والذي يتضمن التحكم النشط في العمليات المعرفية التي تمكن القادة والمرؤوسين من فهم شبكاتهم المعرفية، وتبين في الأدبيات الأخيرة أن الوعي المعرفي والعمليات المرتبطة به تؤثر على الأداء البشري ووظائف وسلوكيات الأفراد في مجموعة من المواقف بما في ذلك الأداء في البيئة التعليمية (محمود وقادر، 2023 : 35).

ويعد الوعي بالمعرفة عملية عقلية تتضمن معرفة الفرد بعمليات التفكير الخاصة به والمتطلبة لأداء المهام الخاصة باهتمامه، إضافة إلى درايته النسبية بالاستراتيجيات الخاصة به التي يستخدمها في التخطيط المعرفي لإنجاز هذه المهام، ولمراقبة نمو وتطور هذه العمليات أثناء الأداء، فضلاً عن وعيه بالمحركات التي يستخدمها لتقويم أدائه المعرفي خلال مسار العملية المعرفية، وأن مهارات الوعي المعرفي هي مهارات عقلية كونها أساس وقاعدة تقنية تساعد الفرد المتعلم على السيطرة والتحكم والتخطيط والتقييم والتنفيذ لأدواته المعلوماتية والمعرفية (كاظم ومهدي، 2018 : 251).

4. الوعي بالموقف

يعد الوعي بالموقف موضوعاً مهماً جداً بالنسبة للقادة الواعين، فهو يرتبط بالذاكرة والإدراك وتذكر المواقف ومن ثم اتخاذ القرار. يتم إنشاء الوعي بالموقف من خلال مجموعة من الأحداث البيئية المحيطة بالقائد، إذ ينظم مجموعة من المواقف والاتجاهات ويطلبها ويصنف المعلومات إلى مكوناتها، ثم يخزنها في ذاكرته كي تساعده على التعامل مع المواقف المستقبلية. وتم وصف الوعي بالموقف على أنه فهم لجميع العوامل المتعلقة بالأفراد أو البيئة، سواء كانت متوقعة أو غير متوقعة المحيطة بالقائد (عبد، 2024 : 164).

هو معرفة القائد بنظام الإدراك الخاص به، وأفكاره الخاصة، ومهاراته الأساسية في التعلم وكيفية التعلم. يتحقق الوعي المعرفي عندما يوظف القائد معارفه وأفكاره الخاصة في إدارة المواقف المختلفة. كما أن وعيه المعرفي يحفزه بشأن تعلم كل جديد، ويجعله يهتم إلى أي مدى يعرف وإلى أي مدى يجب أن يعرف (الطل والجندي، 2023 : 451).

وقد وصف (محمود وقادر، 2023 : 354) الوعي بالموقف على أنه الفهم الكامل للعوامل التي تسهم في الأداء الأمثل للمهمة، إذ تعرف المواقف عموماً بأنها بيئات، وخاصة تلك المواقف الديناميكية، غير المألوفة، في ظل الظروف المتوقعة وغير المتوقعة التي تحيط بالقائد.

المبحث الثاني

الاستدامة التنظيمية



توطئة

تعدّ الاستدامة التنظيمية من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، إذ تمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على أدائها واستمراريتها في ظل البيئات المتغيرة والمتقلبة. فهي لا تقتصر على البقاء التشغيلي فقط، بل تمتد لتشمل الاستجابة الفاعلة للتحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من خلال تبني ممارسات إدارية مرنة ومسؤولة. تسعى المنظمات المستدامة إلى تحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف الربحية من جهة، وضمان رفاه العاملين والمجتمع المحيط من جهة أخرى، مما يعزز من قيمتها المؤسسية وثقة أصحاب المصلحة بها. وتبرز أهمية الاستدامة التنظيمية في قدرتها على دعم التكيف طويل الأمد، وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على التعلم المستمر والابتكار والالتزام الأخلاقي. ومع تعاضد الضغوط العالمية نحو الحوكمة الرشيدة والمسؤولية المجتمعية، أصبحت الاستدامة خياراً استراتيجياً. وسوف يتناول المبحث الحالي ما يلي :

أولاً : نشأة وتطور الاستدامة التنظيمية

تم تقديم مفهوم الاستدامة لأول مرة في عام 1987 من قبل Brundtland، ومنذ ذلك الحين تلقى اهتماماً من المنظمات وكذلك الباحثين والأكاديميين، وأشارت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية إلى الاستدامة بأنها تنمية تُلبي احتياجات الحاضر دون التأثير على احتياجات جيل المستقبل، ثم تطور مفهوم الاستدامة في منتصف التسعينات كطريقة لمؤسسات الأعمال لإدارة وموازنة جهودها الإنتاجية مع متطلبات البيئة والمجتمعات المحيطة (المالي والحسني، 2023 : 134).

يمكن إرجاع الاستدامة كمفهوم إلى مؤتمر ريو دي جانيرو سنة 1992، وصولاً إلى قمة جوهانسبورغ 2002 لتُفسح لها مكاناً في المعجم الدولي في البداية كمفهوم. الاستدامة لتصبح بعد ذلك طموح وهدف لأعمال وسياسات اقتصادية فاعلة للوصول إلى تحقيق الاستدامة التنظيمية مع مراعاة التكامل بين ما هو اقتصادي واجتماعي وبيئي. إن المفهوم الأساسي للاستدامة التنظيمية في قيمته هدفها ليس فقط تلبية حاجات الحاضر بل تهدف إلى التطوير الذي يُراعي فيه زيادة فسحة الإمكانيات للأجيال القادمة، والتي ستمكنهم من التمتع بالموارد التي نستثمرها الآن (الفتلاوي والعبودي، 2022 : 404).

ثانياً : مفهوم الاستدامة التنظيمية

1. الاستدامة لغوياً واصطلاحاً

الاستدامة اصطلاحاً تشير إلى عملية مستمرة تهدف إلى تحسين نوعية الحياة البشرية وضمان استمراريتها في ظل المحافظة على البيئة والنظم البيئية المحيطة، وهي تسعى إلى تحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والاستخدام المسؤول للموارد الطبيعية، من دون التأثير سلباً على حقوق الأجيال القادمة. كما تمثل الاستدامة في السياق التنظيمي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والمحافظة على مواردها البشرية والمالية في ظل التغيرات البيئية والتكنولوجية، مع ضمان تلبية احتياجات أصحاب المصلحة وتحقيق التنمية طويلة الأمد. وتعتمد الاستدامة أيضاً على أسس علمية وبيئية، مثل حفظ الموارد، وتقليل الهدر، وتعزيز استخدام الطاقة النظيفة والعمليات الفعالة، بما يسهم في استمرارية الأداء المؤسسي ورفع القيمة الاجتماعية والاقتصادية للمنظمات (أحمد، 2023 : 240).

الاستدامة التنظيمية تُعرّف على أنها قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الديناميكية في البيئة المحيطة، من خلال الحفاظ على استمرارية الأداء، وتلبية حاجات الأفراد والمجتمع، مع ضمان بقاء النظام البيئي والتنموي للأجيال القادمة، كما الاستدامة هي عملية ديناميكية تتغير مع مرور الزمن، وتعتمد على نماذج مرنة تتعامل مع التحديات المتجددة، الاستدامة التنظيمية تقيس مدى قدرة المنظمات على التكيف باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق مهمة محددة ومجموعة من الأهداف طويلة الأمد، فالاستدامة تشمل الحفاظ على النظم البيئية والاقتصادية والاجتماعية، بطريقة تضمن تحقيق التوازن بين الحاضر والمستقبل، وعلى الرغم من حديث نظري في تعريف الاستدامة الاقتصادية على مدار التسعينات، عادت المصادر إلا أن سوّقه علم الاقتصاد يُشير بشكل أساسي إلى أن البعد الاقتصادي في الاستدامة يتمثل في الحفاظ على الاستدامة لا تقتصر على الموارد البيئية بل تشمل أيضاً الموارد المالية، وتُعنى الاستدامة بتحقيق التوازن بين الإنفاقات، والإنتاجات، والتحكم بالطاقة المتاحة، والحفاظ على الموارد الطبيعية، وتُعنى الاستدامة بتحقيق النمو طويل الأمد للمؤسسات كمؤشر لفعالية الاستدامة (خليل، 2007 : 72).



وتمثل الاستدامة تحولاً نموذجياً بعيداً عن الطريقة التقليدية لتشغيل المنظمة، واصبح ينظر للأستدامة بشكل عام بأنها هدف حاسم للمنظمات كونها تشير إلى طول العمر والاستمرارية والقدرة التي يجب الحفاظ عليها (حميد، 2023 : 172).

2. تعريف الاستدامة التنظيمية

حظي مفهوم الاستدامة التنظيمية باهتمام كبير في مجالات الإدارة، والعلوم البيئية، والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات، وقد ساهم الباحثين من مختلف التخصصات في تطوير هذا المفهوم المتعدد الأبعاد، وغالباً ما تُعرّف الاستدامة التنظيمية على أنها قدرة المنظمة على تلبية احتياجاتها الحالية دون المساس بالاحتياجات المستقبلية، ومع ذلك، قام الباحثين بتوسيع هذا التعريف ليشمل الأبعاد الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية، وقد برز مفهوم الاستدامة التنظيمية كمفهوم مركزي يتجاوز التركيز التقليدي على الربحية والنمو، وفي الوقت نفسه، فإن تحقيق الاستدامة يتطلب نهجاً متعدد الأوجه يشمل مختلف أبعاد عمليات المنظمات، بما فيها قدرة المنظمة على التكيف، والتحمل، والازدهار مع المساهمة الإيجابية في المجتمع والبيئة (السليفاني والكواشي، 2024 : 56).

إن جميع المنظمات التي تعمل على البقاء في بيئة الأعمال من خلال التطوير والتجدد من أجل البقاء والاستمرار، فقد عرفت الاستدامة التنظيمية على أنها "البيئة كل ما تحتاجه المنظمة في الوقت الحالي من غير المساس بحقوق الأجيال التي، سوف تأتي في المستقبل، والتي تلي حاجاتهم، على المستوى القطاع الاجتماعي، والقطاع البيئي، والقطاع الاقتصادي، فهي الاعتماد على تحقيق أمرين وهما زيادة ورفع الإنتاجية للمنظمة، وتحمل المنظمة لمسؤولياتها تجاه المجتمع (نصيف وآخرون، 2023 : 1102).

وكما هو ساري مع الكثير من التعاريف الأخرى، لا يتفق جميع الكتاب والمؤلفين على مفهوم محدد وواضح مع مفهوم الاستدامة التنظيمية، ووفقاً لمعهد الاستراتيجية للأفراد والتنمية، فإن جوهر الاستدامة في السياق التنظيمي هو "العمل على إعادة تنظيم النظم الاجتماعية، والاقتصادية، والبيئية بشكل يُمكنها من البقاء، يعكس هذا المفهوم التركيز ثلاثي الأبعاد الشائع لدى المنظمات التي تسعى بشكل فعال لتحقيق الاستدامة (عزيز، 2023 : 29).

وتُعرف أيضاً الاستدامة التنظيمية على أنها استراتيجية عمل استراتيجية تركز بشكل أساسي على تحديد الموارد المتاحة وتخصيصها بشكل فعال للاحتياجات الحالية والمستقبلية لنمو الأعمال المستدام مع مراعاة البيئة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وهي أيضاً تعكس الموقف الاستراتيجي العام الاستباقي للمنظمات نحو تكامل الأهداف والممارسات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية التنظيمية في مستوياتهم الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية (محمود وخلف، 2023 : 279).

ويمكن تعريف الاستدامة التنظيمية أيضاً على أنها جهود المنظمة للحفاظ على وجودها بما يتماشى مع أهدافها بدلاً من مجرد الحفاظ على وجودها لغرض الاهتمام، والتحرك بطريقة متوازنة من خلال حمل منطلق الاستدامة لجميع مستويات المنظمة والعالم الخارجي الذي تنتمي إليه، ومحاولة لتأسيس مستقبل، وفيما يتعلق بالاستدامة التنظيمية (الطائي والمحنة، 2023 : 708).

ثالثاً : أهمية الاستدامة التنظيمية

الاستدامة التنظيمية تعد من أهم الاستراتيجيات التي تهدف لزيادة القدرات التنظيمية، لتوفير المنافع الاقتصادية، وكذلك الفوائد الاجتماعية والبيئية. وفي الحقيقة إن المنظمات لا تهتم جميعها اهتماماً حقيقياً لأبعاد الاستدامة، سواء من حيث الجانب الاقتصادي، والعاملين والبيئة، بسبب اعتبار استدامة المنظمة طوعية. لذلك، هناك حاجة إلى البحث حول العوامل التي تساهم في تفعيل دور الاستدامة التنظيمية في المنظمات، وذلك للحفاظ على البيئة الطبيعية والتقليل من الأضرار المتعلقة بالسلوك، والتي تهدد صحة الإنسان ورفاهيته مثل فقدان التنوع البيولوجي وتآكل التربة وتغير المناخ والتلوث الذي يلحق بالهواء والماء، كما أن الاستدامة هي مدخل تينته المنظمات لممارسة الأعمال، لكن هذه الفكرة تم تبنيها مؤخراً على الرغم من أهميتها الكبيرة (جهلول وخضر، 2024 : 59).

وتؤدي الاستدامة إلى إشراك جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة، وتوفر تقارير الاستدامة للمنظمات الفرصة لتحسين شفائيتها، والقيمة السوقية، والسمعة، والشرعية، كما أنها تمكن من المقارنة مع منافسيها وتحفيز المتعاونين معهم، وعلى أساس فإن الاستدامة التنظيمية تساهم في تحقيق التوازن بين العوامل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية، وتحسين الأداء التنظيمي، مما يزيد قدرة المنظمة على الحفاظ على جميع الموارد داخل وخارج المنظمة، وبالتالي تحقيق رضا أصحاب المصلحة (الوظيفي والسهلاني، 2023 : 475).

ويرى (الركابي، 2022 : 265) أن أهمية الاستدامة التنظيمية تبرز بالآتي :



1. تسهم في تعزيز قدرة المنظمات بصورة عامة على تحقيق أهدافها المتمثلة في (البقاء، النمو، والاستمرار).
2. تسهم في ابتكار طرق جديدة لحماية المنظمة من المخاطر البيئية، والاقتصادية، والاجتماعية.
3. تسهم في تطوير قدرة المديرين على إدارة المنظمة بكفاءة وفاعلية وإنتاجية عالية، وذلك من خلال تطوير منتجات جديدة، وفتح أسواق جديدة.

رابعاً : أبعاد الاستدامة التنظيمية

تم الاعتماد على ثلاثة ابعاد للاستدامة التنظيمية تمثلت بـ(الاستدامة الاقتصادية ، الاستدامة البيئية ، الاستدامة الاجتماعية)، إذ تمثل هذه الأبعاد جوهر مفهوم الاستدامة التنظيمية، وتعطي للمنظمات صفة البقاء والاستمرار بالمستقبل، ويمكن توضيحها كما يأتي :

1. الاستدامة الاقتصادية

هو مقياس جدوى المنظمة من وجهة نظر اقتصادية من خلال تحديد القيمة التي تضيفها المنظمة إلى الاقتصاد، ويركز على القيمة الاقتصادية التي تجعل المنظمة تزدهر بسبب قدرتها على دعم الأجيال القادمة للبقاء تنافسياً والازدهار في السوق، يجب على المنظمات توليد الموارد المالية والحفاظ على الاستقرار الاقتصادي لتحقيق الأداء البيئي المستدام (السليفاني والكواشي، 2024 : 57).

وتعرف الاستدامة الاقتصادية بأنها أداء المنظمة القادرة على تحقيق الأهداف المالية المتمثلة في إرضاء المساهمين وأصحاب المصلحة من خلال معدلات مرضية لاستثماراتهم)، وأن الأهداف المالية هي أساس قياس الأداء الاقتصادي للمنظمة، ويشمل الربحية، ونفقات التشغيل، وتقلبات الدخل، والمركز المالي للوحدة، وكيفية إدارة رأس المال، والبنود البشرية والإنتاجية والاستدامة (هادي وآخرون، 2023 : 422). وتهتم الاستدامة الاقتصادية بالرفاهية الاقتصادية ومستوى المعيشة بصورتها المعكوسة، مثل فقدان الوظيفة وانعدام الأمن، كما تم توسيع عناصر الازدهار الاقتصادي للاستدامة من مستوى الزبائن الخارجيين ليشمل مستوى الزبائن الداخليين (حميد، 2023 : 192).

2. الاستدامة الاجتماعية

تؤثر الاستدامة الاجتماعية في جميع العلاقات الحالية والمستقبلية مع أصحاب المصالح من خلال التركيز على تحقيق كافة متطلباتهم لضمان ولائهم للمنظمة، وتشمل الاستدامة الاجتماعية مفاهيم العدالة، والتمكين، وإمكانية الوصول، والمشاركة، والهوية الثقافية، والاستقرار المؤسسي، كما إنها تسعى للحفاظ على البيئة من خلال النمو الاقتصادي والتخفيف من حدة الفقر والجوانب الاجتماعية السلبية في المشاريع الصغرى والمتوسطة من مكان العمل والسلامة، والصحة المهنية، الموظفين، التدريب، والعمل وإدارة العلاقات الصحية ومشاركة العمال في الأنشطة (محمود وخلف، 2023 : 280). يركز البعد الاجتماعي بشكل أساسي على المجتمع والتنمية الاجتماعية، وتحقق البعد الاجتماعي للاداء البيئي عندما تدعم العمليات والأنظمة والهياكل والعلاقات الرسمية وغير الرسمية بفاعلية قدرة الأجيال الحالية والمستقبلية على إنشاء مجتمعات صحية وصالحة للعيش، وتستلزم الاستدامة الاجتماعية أن تكون الشركات مسؤولة في تعاملاتها مع المجتمع (الشريفي والعنزي، 2022 : 823).

3. الاستدامة البيئية

بدأت المنظمات في تبني نهج "استباقي" أكثر، والذي بدأ من خلاله محاولة التنبع بالآثار البيئية لعملياتها والحصول على ميزة تجارية من إدارة الاستدامة البيئية، فمنذ ذلك الحين، حاولت المنظمات تدريجياً دمج القضايا البيئية في ثقافة أعمالها وإدارتها من خلال إدخال أنظمة الإدارة البيئية، وتتمثل الاستدامة البيئية بالاستخدام الكفء للموارد النادرة، بمعنى الحفاظ على الأصول والاستفادة منها لتكوين بيئة أفضل للأجيال القادمة بنفس الوقت، ضرورة تحديد الإنتاجية الكمية التي ينبغي استخدامها من كل مورد ويعتمد ذلك على تحديد قيمتها الحقيقية حيث أن الهدف الأمثل للاستدامة التنموية هو تحقيق حقوق الأجيال القادمة بشكل أفضل من الوقت الحالي من خلال الاستخدام الرشيد للموارد الناضبة (الفتلاوي والعبيدي، 2022 : 406). وتعرف الاستدامة البيئية بأنها الحفاظ على العوامل والممارسات التي تسهم في جودة البيئة على أساس طويل الأجل، وتشمل الاستدامة البيئية سلامة النظم البيئية، والقدرة على التحمل والتنوع البيولوجي، ويتطلب الحفاظ على رأس المال الطبيعي كمصدر للمدخلات الاقتصادية، وتتناول الاستدامة البيئية أيضاً الآثار البيئية الناتجة عن أنشطة المنظمات، مثل آثار استخدام الموارد، والانبعاثات المنبعثة في الهواء، وفي الماء أو في الأرض، وكذلك النفايات الخطرة، فضلاً عن آثار التنوع البيولوجي والقضايا البيئية على مدى دورة حياة المنتج (الحدراوي وآخرون، 2020 : 512).



الفصل الثالث الجانب العملي

أولاً : مجتمع وعينة البحث

تمثل كلية الإدارة والاقتصاد مجتمع البحث، وتمثلت عينة بالموظفين في الكلية، وشد تم توزيع (20) ستمارة استبيان ، وتم استرجاع (20) صالحة للتحليل الاحصائي، وتعد كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد من أعرق الكليات في العراق، وقد تأسست عام 1946، وتهدف إلى إعداد كوادر متخصصة في مجالات المحاسبة، وإدارة الاعمال والعلوم المالية والمصرفية، والاقتصاد والإدارة العامة والاحصاء والإدارة الصناعية.

ثانياً : الوصف الاحصائي لعينة البحث

1. توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي

نلاحظ من خلال الجدول (1) بأن المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب النوع الاجتماعي كانت بنسب متفاوتة، إذ جاءت نسبة النوع (ذكر) (40%) ونسبة النوع الاجتماعي (أنثى) (60%)، ويرجع سبب ذلك إلى توزيع الاستمارات بشكل عشوائي على موظفي الكلية من قبل الباحث.

الجدول رقم (1) توزيع افراد عينة البحث حسب متغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	العدد	النسبة المئوية
ذكر	8	40%
انثى	12	60%
المجموع	20	100%

المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج SPSS.V24

2. توزيع افراد عينة البحث حسب متغير التحصيل الدراسي

يلاحظ من الجدول رقم (3) بأن النسبة الاغلبية من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب التحصيل العلمي كانت من حملة شهادة البكالوريوس بنسبة بلغت (75%)، ورجع سبب ذلك أن اغلب أفراد العينة في الكلية هم من حملة شهادة البكالوريوس.

الجدول رقم (2) توزيع افراد عينة البحث حسب متغير التحصيل الدراسي

التحصيل الدراسي	العدد	النسبة المئوية
اعدادية	-	-
دبلوم	2	10%
بكالوريوس	15	75%
ماجستير	3	15%
دكتوراه	-	-
المجموع	20	100%

المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج SPSS.V24

3. توزيع افراد عينة البحث حسب متغير العمر

اوضحت النتائج ان الفئة العمرية (26-30 سنة) جاءت في المرتبة الاولى من حيث التكرار، إذ بلغت نسبة التكرارات للفئة (11) تكرر، في حين الفئة (31-40 سنة) جاءت بنسبة (45%)، ويرجع سبب ذلك إلى أن اغلب موظفي الكلية في العقد الثاني والثالث من عمرهم.

الجدول رقم (3) توزيع افراد عينة البحث حسب متغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
25-20 سنة	-	-
30-26 سنة	11	55%



45%	9	31-40 سنة
-	-	41-45 سنة
-	-	46 سنة فأكثر
100%	20	المجموع

المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج SPSS.V24

ثالثاً : عرض وتحليل إجابات المتغير الرئيس القيادة الواعية وابعادها

تشير نتائج التحليل الإحصائي لمحور القيادة الواعية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد إلى أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3.65)، وهو أعلى بكثير من الوسط الحسابي الفرضي (3)، مما يدل على أن موظفي الكلية يتمتعون بمستوى جيد من الإدراك الذاتي والاجتماعي والمعرفي والموقفي، وهي مكونات أساسية لتعزيز القيادة الواعية. وفيما يخص الابعاد كانت النتائج كما يأتي :

جاء بعد الوعي المعرفي في المرتبة الأولى بمتوسط (3.88) وانحراف معياري (1.041)، مما يعكس القدرة العالية لموظفي الكلية على التفكير التحليلي وفحص الأفكار من زوايا متعددة، مما يعزز مهاراتهم القيادية.

تلاه بعد الوعي بالموقف بمتوسط (3.68) وانحراف معياري (1.037)، مما يشير إلى قدرة الموظفين على متابعة تغيرات المواقف بدقة وتحليلها من جوانب متعددة، رغم بعض مظاهر فقدان التركيز في الحالات المفاجئة.

أما بعد الوعي بالآخرين فقد سجل متوسطاً جيداً (3.65) وانحرافاً (1.124)، مما يدل على تمتع موظفي الكلية بقدرات تواصل اجتماعي قوية والحفاظ على علاقات متينة قائمة على الثقة.

وأخيراً، جاء بعد الوعي بالذات بمتوسط (3.4) وانحراف معياري (1.153)، وهو وإن كان جيداً إلا أنه يمثل المجال الأضعف نسبياً، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الجهود لتعزيز فهم الذات بشكل أعمق وثابت.

بصورة عامة، تعكس النتائج أن لدى الموظفين مستوى متقدم من ممارسات القيادة الواعية، مع فرص إضافية لتعزيز الوعي الذاتي وتطوير مهارات إدارة الذات تحت المواقف المختلفة. والجدول (4) يوضح النتائج :

جدول (4) الاوساط الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات العينة المبحوثة عن محور القيادة الواعية وابعادها

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					الفقرات	ت	
		لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً			
أولاً : الوعي بالذات									
1.372	3.25	2	5	4	4	5	1. أمتلك الوعي بذاتي وشخصيتي ككل.	1.	
1.099	3.45	1	3	5	8	3	2. ألاحظ سرعة التغيرات في موافقي اتجاه نفسي.	2.	
1.005	3.20	-	6	6	6	2	3. من السهل التحدث بصراحة عن نفسي لو كنت مع أشخاص لا أعرفهم جيداً أو لا أتق بهم.	3.	
1.099	3.55	-	4	6	5	5	4. كثيراً ما أحلم في أحلام اليقظة عن نفسي، وعن الشكل الذي أرغب في أن أكون عليه، وكيف أعرف نفسي في التصرف.	4.	
1.191	3.55	1	3	5	6	5	5. أحاول دائماً أن أفهم لماذا أتصرف بطريقة معينة في ظروف معينة.	5.	
1.153	3.4	اجمالي بعد الوعي بالذات							
ثانياً : الوعي بالآخرين									
1.276	3.55	1	4	4	5	6	6. أعني تماماً مدى تأثير أصدقائي عليّ.	6.	
1.188	3.40	2	1	8	5	4	7. ألاحظ سرعة ظهور بعض التغيرات في	7.	



							علاقتي مع أصدقائي أو زملائي.	
1.099	3.55	-	2	6	6	6	من السهل بالنسبة لي أن أتحدث عن أصدقائي وعلاقتي الاجتماعية.	8.
1.005	3.80	-	3	2	8	7	لا أواجه صعوبة في الحفاظ على علاقات وثيقة مع الأصدقاء.	9.
1.050	3.95	-	3	2	8	7	أمتلك الكثير من العلاقات الجيدة، وأثق في الآخرين.	10.
1.124	3.65	اجمالي بعد الوعي بالآخرين						
ثالثاً : الوعي المعرفي								
0.988	3.85	-	1	8	4	7	من السهل بالنسبة لي أن أسأل عن أفكاره ولا أواجه صعوبة في التعبير عنها.	11.
0.999	4.05	-	2	3	7	8	أقوم باستمرار بفحص أفكاره ووجهة نظري حول الأشياء المختلفة.	12.
1.089	3.85	-	3	4	6	7	عندما يصبح ذهني صافياً كثيراً ما تأتيني لحظات من الرؤية البصرية، وأجد حل المشكلات.	13.
1.196	3.80	-	2	4	8	6	أقوم بتحليل الموقف من عدة زوايا ووجهات نظر مختلفة.	14.
0.933	3.85	-	2	4	9	5	من السهل بالنسبة لي أن أسأل عن أفكاره ولا أواجه صعوبة في التعبير عنها.	15.
1.041	3.88	اجمالي بعد الوعي المعرفي						
رابعاً : الوعي بالموقف								
0.875	3.85	-	1	6	8	5	أنا منتبه عقلياً وسريع الملاحظة للأفكار المتغيرة لدي.	16.
0.910	3.75	-	1	8	6	5	من السهل بالنسبة لي أن أسأل عن أفكاره ولا أواجه صعوبة في التعبير عنها.	17.
0.851	3.75	-	2	4	11	3	أقوم باستمرار بفحص أفكاره ووجهة نظري حول أشياء مختلفة.	18.
1.357	3.50	2	3	4	5	6	يحدث أحياناً أن أفقد التركيز عندما يحدث شيء مفاجئ.	19.
1.191	3.55	-	2	8	5	5	أقوم بتحليل المواقف من عدة زوايا ووجهات نظر مختلفة.	20.
1.037	3.68	اجمالي بعد الوعي بالموقف						
1.089	3.65	اجمالي محور القيادة الواعية						

المصدر : اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج SPSS.V24.

رابعاً : عرض وتشخيص إجابات المتغير التابع الاستدامة التنظيمية

تشير نتائج التحليل الإحصائي لمحو الاستدامة التنظيمية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد إلى أن المتوسط الحسابي الكلي بلغ (3.76)، وهو أعلى من الوسط الفرضي (3)، مما يدل على أن الكلية تتمتع بمستوى جيد من تبني



مفاهيم الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ضمن أنشطتها وإدارتها التشغيلية. وفيما يخص الأبعاد، كانت النتائج كما يأتي :

جاء بعد الاستدامة الاجتماعية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.975) وانحراف معياري (0.924)، مما يعكس اهتماماً واضحاً بثقافة الانسجام الاجتماعي، وترسيخ المسؤولية الاجتماعية، ووعي الموظفين بأهمية دور الكلية المجتمعي. تلاه بعد الاستدامة البيئية بمتوسط (3.75) وانحراف معياري (0.922)، مما يشير إلى التزام الكلية بمراعاة الأداء البيئي، سواء في اختيار المواد الأولية أو في الحوكمة البيئية عند اتخاذ القرارات التشغيلية، مع ملاحظة وجود بعض التباين بين أفراد العينة.

أما بعد الاستدامة الاقتصادية فقد سجل متوسطاً (3.55) بانحراف معياري (1.018)، وهو أقل الأبعاد الثلاثة، مما يدل على وجود استدامة اقتصادية معقولة، لكنها تحتاج إلى مزيد من الجهود لتعزيز الوعي المالي لدى الموظفين وزيادة الاعتماد على الموارد الذاتية بشكل استراتيجي.

بصورة عامة، توضح النتائج أن الكلية تحقق مستوى جيداً من الاستدامة التنظيمية، مع إمكانية تحقيق المزيد من التحسين، خاصة في جوانب إدارة الموارد المالية وزيادة الشفافية المالية الداخلية. والجدول (5) يوضح النتائج :

جدول (5) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات العينة المبحوثة عن محور الاستدامة التنظيمية

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التكرارات					الفقرات	ت
		لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً		
أولاً : الاستدامة الاقتصادية								
0.801	3.70	-	1	7	9	3	تتوفر لدى الكلية الأموال الكافية لتقديم الخدمات وإنتاج السلع.	1.
1.234	3.55	1	3	6	4	6	تلتزم عمادة الكلية على تحسين الحصة السوقية من خلال تقديم أفضل الخدمات التعليمية.	2.
0.995	3.60	-	3	6	7	4	تعتمد عمادة الكلية بالدرجة الأساس على مواردها الذاتية لتغطية النفقات التشغيلية.	3.
1.040	3.35	1	2	9	5	3	يعلم كافة الموظفين الأولويات المالية للكلية.	4.
1.018	3.55	اجمالي بعد الاستدامة الاقتصادية						
ثانياً : الاستدامة البيئية								
0.826	3.95	-	-	7	7	6	تأخذ رسالة الكلية بنظر الاعتبار أهمية الأداء البيئي.	5.
0.801	3.70	-	1	7	9	3	تلتزم عمادة الكلية على إدخال مواد أولية صحية للبيئة.	6.
1.095	3.60	1	1	8	5	5	تلتزم الكلية بتطبيق إجراءات الحوكمة البيئية في إنتاج السلع.	7.
0.967	3.75	-	2	6	7	5	تقيم عمادة الكلية التأثيرات البيئية حين اتخاذ القرارات التشغيلية.	8.
0.922	3.75	أجمالي بعد الاستدامة البيئية						
ثالثاً : الاستدامة الاجتماعية								
0.894	4.20	-	-	6	4	10	هناك انسجام وتلاؤم بين ثقافة الكلية من قيم وأعراف مع التنشئة	9.



الاجتماعية للأفراد العاملين.								
0.834	3.80	-	2	3	12	3	10.	تتبنى عمادة الكلية المسؤولية الاجتماعية لتعزيز تواجدها وتعزيز الحصة السوقية.
0.912	4.10	-	-	7	4	9	11.	تتضح أهمية المسؤولية الاجتماعية لكافة الموظفين.
1.056	3.80	-	3	4	7	6	12.	تعمل عمادة الكلية على تقييم تأثير قرارات الإنتاج على المجتمع.
0.924	3.975	أجمالي بعد الاستدامة الاجتماعية						
0.955	3.76	أجمالي محور الاستدامة التنظيمية						

المصدر : اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج البرنامج SPSS.V24.

الفصل الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

يتناول الفصل الحالي في مبحثين كلاً من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في البحث، ومن ثم التوصيات بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، وكما يأتي :

المبحث الأول

الاستنتاجات

1. أظهرت النتائج أن الكلية تحقق مستوى جيداً من الاستدامة الاقتصادية، إذ تتوفر لديها الموارد المالية اللازمة لتقديم الخدمات وإنتاج السلع. ومع ذلك، لا يزال هناك مجال لتحسين كفاءة إدارة الموارد الذاتية وزيادة وعي الموظفين بالأولويات المالية لدعم النمو المالي المستدام وتعزيز الاعتماد على الذات بشكل أكبر.
2. أوضحت النتائج أن الكلية تولي اهتماماً جيداً بالاستدامة البيئية، من خلال إدماج الأداء البيئي ضمن رسالتها واستخدام مواد أولية صحية. ورغم الالتزام المقبول بإجراءات الحوكمة البيئية، إلا أن بعض التباين في الآراء يشير إلى الحاجة لمزيد من التوعية بأهمية الاعتبارات البيئية عند اتخاذ القرارات التشغيلية.
3. كشفت النتائج عن تفوق الكلية في جانب الاستدامة الاجتماعية، حيث أظهرت التزاماً قوياً بالمسؤولية الاجتماعية وتعزيز قيم التنشئة الاجتماعية بين العاملين. كما تبين أن الموظفين يدركون أهمية الدور المجتمعي للكلية، مما يعزز من تواجدها المؤسسي ويقوي روابطها مع المجتمع الخارجي.
4. بينت النتائج أن لدى موظفي الكلية مستوى مقبولاً من الوعي بالذات، حيث يعكسون فهماً جيداً لتصرفاتهم ودوافعهم. إلا أن انخفاض بعض المؤشرات مقارنة ببقية الأبعاد يشير إلى حاجة موظفي الكلية لتعميق وعيهم الذاتي والعمل على تحسين قدرتهم على إدارة الذات في المواقف المختلفة بثقة وثبات.
5. أظهرت النتائج أن موظفي الكلية يمتلكون وعياً اجتماعياً متطوراً، إذ يتمتعون بعلاقات متينة مبنية على الثقة والتواصل الفعال. هذا الوعي يعزز قدرتهم على التفاعل الإيجابي مع الآخرين، مما يشكل عنصراً أساسياً في بناء فرق عمل متماسكة وفعالة داخل بيئات العمل الأكاديمية أو المستقبلية.
6. أوضحت النتائج أن موظفي الكلية يتمتعون بقدرة معرفية جيدة، حيث أظهروا كفاءة عالية في التفكير التحليلي وفحص الأفكار من وجهات نظر متعددة. ويُعد هذا الوعي المعرفي عاملاً حاسماً في تطوير مهاراتهم القيادية، بما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر توازناً ومرونة في بيئات العمل المتغيرة.
7. أظهرت البيانات أن موظفي الكلية يمتلكون وعياً موقفيًا مرتفعاً، مما يدل على قدرتهم على الانتباه السريع وتحليل التغيرات المحيطة بهم بدقة. ومع ذلك، فقد ظهرت بعض مؤشرات فقدان التركيز في المواقف المفاجئة، مما يستدعي تدريبهم على تطوير مهارات الاستجابة السريعة وضبط النفس تحت الضغط.
8. بصورة عامة، تشير النتائج إلى أن كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد تسير بخطى جيدة نحو تبني معايير الاستدامة التنظيمية وتعزيز القيادة الواعية بين طلبتها وموظفيها. ومع وجود مؤشرات إيجابية قوية في الأبعاد الاجتماعية والمعرفية، تبرز الحاجة إلى تحسينات إضافية في إدارة الموارد المالية وتعزيز وعي الذات والمرونة الموقفية لضمان تحقيق استدامة مؤسسية متكاملة ومستدامة.



التوصيات

1. على الكلية القيام بوضع خطط مالية استراتيجية تهدف إلى تعزيز تنمية الموارد الذاتية، وزيادة كفاءة إدارة النفقات التشغيلية، مع تنظيم ورش توعوية للموظفين حول أهمية الالتزام بالأولويات المالية لدعم النمو المالي المستدام للكلية.
2. ينبغي للكلية تفعيل برامج توعوية دورية لتعزيز وعي العاملين بأهمية الأداء البيئي، وربط الاعتبارات البيئية بكل قرار تشغيلي، مع تشجيع اعتماد المواد والممارسات الصديقة للبيئة بشكل أوسع داخل الأنشطة الأكاديمية والإدارية.
3. قيام الكلية بالاستمرار في تعزيز دورها المجتمعي عبر مبادرات خدمة المجتمع وتنمية العلاقات المؤسسية مع الأطراف الخارجية، مع العمل على غرس ثقافة المسؤولية الاجتماعية في جميع المستويات الوظيفية لضمان ارتباط مستدام مع المجتمع.
4. ينبغي تطوير برامج تدريبية لتنمية الوعي الذاتي لدى موظفي الكلية، تشمل مهارات التأمل الذاتي، وفهم الدوافع الشخصية، مع إدخال أنشطة تدريبية تعزز من قدرة موظفي الكلية على إدارة أنفسهم بشكل أكثر وعياً وثقة في الظروف المتغيرة.
5. ضرورة قيام الكلية بدعم أنشطة العمل الجماعي والبرامج التي تعزز بناء العلاقات الاجتماعية الفعالة، بما يساعد موظفي الكلية على تطوير قدراتهم في التواصل الفعال، والعمل بروح الفريق، مما يعزز بيئة التعاون والانسجام داخل الكلية.
6. ينبغي للكلية تنظيم ورش عمل دورية لتطوير التفكير النقدي والتحليلي لدى موظفي الكلية، مع تشجيعهم على فحص الأفكار من زوايا متعددة، وتحليل المواقف المعقدة، بما يساهم في بناء قيادات شابة تمتلك مهارات معرفية مرنة وقادرة على الابتكار.
7. توصي الكلية بتصميم برامج محاكاة وتدريبية عملية تهدف إلى تعزيز سرعة الانتباه وردة الفعل في المواقف المفاجئة، مع تدريب موظفي الكلية على ضبط التركيز وإدارة الضغوط، بما يعزز من جاهزيتهم لمواجهة المواقف المتغيرة بفعالية.
8. توصي الكلية بوضع خطة استراتيجية متكاملة تركز على ترسيخ مفهوم الاستدامة التنظيمية وتعزيز القيادة الواعية، مع تحديد مؤشرات أداء قابلة للقياس لمتابعة التقدم في جميع الأبعاد، بما يضمن تحقيق تميز مؤسسي مستدام وقادر على مواكبة تحديات البيئة الأكاديمية الحديثة.

المصادر

1. أحمد، عبدالناصر محمد سيد. (2023). الاستدامة التنظيمية: التعريف، الأهداف، الأهمية، الأنواع، المبادئ، والأبعاد. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية
2. إسماعيل، هادي خليل، وإبراهيم، وفاء سلمان. (2022). أثر القيادة الواعية في التمكين النفسي: دراسة استطلاعية لأراء الملاكات التدريسية في جامعة دهوك التقنية
3. إسماعيل، هادي خليل، وخالد، غرين مصطفى. (2021). دور القيادة الواعية في بناء الهوية التنظيمية: دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دهوك
4. البدري، ملاك ثويني رديني. (2024). سلوكيات القيادة الواعية وتأثيرها في تعزيز الازدهار في العمل: دراسة تحليلية في جامعة كربلاء والمعهد التقني/كربلاء
5. جهلول، إيمان حطو، وخضر، وميض عبد الزهرة. (2024). تأثير رأس المال الفكري الأزرق على الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة الجنوبية. مجلة العلوم الاقتصادية
6. الحدراوي، رافد حميد، والذبحاوي، عامر عبد كريم، والزبيدي، حيدر حمودي. (2020). دور الوعي الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في معمل سمنت النجف الأشرف.
7. حماد، إبراهيم مصطفى علي. (2023). الوعي الذاتي وعلاقته بسلوك إيذاء الذات غير الانتحاري لدى أبناء الوالدين المنفصلين
8. الركابي، إسراء هادي كاظم. (2022). دور الهندسة الاستراتيجية في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة السيارات والمعدات في الإسكندرية



9. السعيدية، عزة راشد سليمان، وآخرون. (2025). درجة ممارسة القيادة الواعية وعلاقتها بالهناء الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في محافظة مسقط بسلطنة عمان
10. السليفاني، نزار محمد علي، والكواشي، مازن إبراهيم أحمد. (2024). الارتجال التنظيمي ودوره في تحقيق الاستدامة التنظيمية مع الدور الوسيط لجودة المعلومات: دراسة تحليلية لعينة من موظفي شركتي التونسا ومحمود بمحافظة دهوك. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 20، العدد 68
11. الشريفي، زينب هادي معيوف، والعنزي، أميرة خضير كاظم. (2022). تأثير الاستدامة التنظيمية على سمعة المنظمة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للإسمنت العراقية. مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 3
12. الطائي، يوسف حجيم، والمحنة، حسن جواد كاظم. (2023). الشغف الزبوني وأثره في الاستدامة التنظيمية: دراسة تحليلية في مراكز بيع المنتجات الإلكترونية. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 4
13. الطل، شادية، والجندي، نبيل جبرين. (2023). القيادة الواعية: دراسة نوعية لمؤشرات ممارسة القيادة الواعية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب الخليل
14. عبد، عذراء محسن. (2024). توظيف أبعاد القيادة الواعية في تحقيق التآلق التنظيمي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة لتعبئة وخدمات الغاز/ فرع غاز الأنبار
15. عزيز، شعيب أحمد. (2023). تأثير التمكين الإداري في الاستدامة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي جامعة تلعفر. مجلة علمية محكمة
16. الفتلاوي، ماجد جبار غدي، والعبدي، فرح علي عبد. (2022). انعكاس التجديد الاستراتيجي على الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الجامعية في الجامعات العراقية. مجلة الغري للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 18، العدد 2
17. كاظم، بيداء عبد السلام، ومهدي، سميرة عبد الحسين. (2018). الوعي المعرفي لدى أطفال الرياض
18. كشكول، حسين محمد علي، وآخرون. (2024). دور القيادة الواعية في تطوير استراتيجيات التعلم الرقمي في المؤسسات التعليمية العراقية
19. محمود، زيد خوام، وخلف، ياسر لطيف. (2023). دور رأس المال العلائقي في تحقيق الاستدامة التنظيمية: بحث ميداني تحليلي في معمل السجاد العراقي
20. محمود، نجم عبد الستار، وقادر، ميوان شكور. (2023). دور القيادة الواعية في تعزيز المرونة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة كركوك
21. الميالي، حاكم احسوني، والحسني، محمد هادي باسم. (2023). دور القيادة الأخلاقية في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة استطلاعية في جامعة الكوفة. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، السنة السابعة عشرة، العدد 33
22. نصيف، مروان عامر، وأحمد، ساره محمود، وأنور، ساره بهاء. (2023). دور مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية: دراسة ميدانية في جامعة تكريت. وقائع المؤتمر العلمي الدولي السادس والسنوي السابع عشر، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية
23. هادي، وآخرون. (2023). اعتماد معامل التأثير والاستشهادات المرجعية للمجلات العلمية العربية (أرسيف 2021). مجلة حولية المنتدى
24. الوظيفي، كامل شكير، والسهلاني، عباس مزعل. (2023). القيادة الحكيمة وأثرها في تحقيق الاستدامة التنظيمية: دراسة تطبيقية في جامعة المستقبل. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 15، العدد 4.