

**القيادة الواعية ودورها في تحقيق النضج التنظيمي دراسة
استطلاعية لأراء عينة من مدراء الوحدات الادارية في
المديريات العامة في ادارة زاخو المستقلة**

ابوبكر شريف يوسف

م.د. زييره فان عبد الرحمن عمر

كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة زاخو

Conscious Leadership and Its Role in Achieving
An Exploratory Study Organizational Maturity
of the Opinions of a Sample of Administrative
Unit Managers in the General Directorates of
the Independent Zakho Administration.

القيادة الواعية ودورها في تحقيق النضج التنظيمي دراسة استطلاعية
لآراء عينة من مدراء الوحدات الادارية في المديريات العامة في ادارة
زاخو المستقلة

Abubaker Shareef Yousif *

Teacher Dr. Zeravan Abdulrahman Omar
College of Administration and Economics /
University of Zakho

ابوبكر شريف يوسف *

م.د. زيهر فان عبد الرحمن عمر
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة زاخو

تاريخ النشر: 2026/06/01

Received: 17/06/2025

تاريخ القبول: 2025/07/08

Accepted: 08/07/2025

تاريخ الاستلام: 2025/06/17

Published: 01/06/2026

المستخلص:

يتخذ البحث الحالي القيادة الواعية ودورها في تحقيق النضج التنظيمي في المديريات العامة في إدارة زاخو المستقلة. ويهدف إلى معرفة وتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة الواعية وأبعادها المتمثلة بـ: (الوعي الذاتي، الوعي الشعوري، الوعي المعرفي، والوعي بالموافق، والوعي بالعلاقات الاجتماعية) وبين النضج التنظيمي وأبعاده المتمثلة بـ: (النضج في التخطيط الاستراتيجي، النضج في القيادة، النضج في العمليات، النضج في الموارد البشرية، والنضج في القيم والثقافة)، وهو يعد أمر بالغ الأهمية لتحقيق النمو المستدام والكفاءة التشغيلية في مؤسسات القطاع العام. اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. واستهدف المديرين في الوحدات الإدارية في المديريات العامة في إدارة زاخو المستقلة والبالغ عددهم (7) مديريات، حيث قام الباحثان بتوزيع (130) استمارة على العينة المبحوثة، وتم استحصاها (113) استمارة صالحة لغرض التحليل الإحصائي، كما وتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية للعلوم الإدارية (SPSS 29) و (Smart PLS 4.1.1) لأختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية التي تم اعتمادها في البحث. وقد توصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات والمقترحات، إذ أشارت أهمها إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الواعية والنضج التنظيمي، مما يشير إلى أن ممارسات القيادة الواعية تلعب دوراً حاسماً في تعزيز النضج التنظيمي في المديريات العامة المبحوثة. واقترح البحث، بأنه وعلى الرغم من ضعف تأثير الوعي الشعوري والوعي بالموافق في النضج التنظيمي، يمكن تعزيز هذه الأبعاد من خلال برامج تدريبية تركز على تحسين التعاطف والذكاء الشعوري لدى القادة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الواعية، النضج التنظيمي، المديريات العامة، المنظمة، إدارة زاخو المستقلة.

البحث مستل من رسالة ماجستير

Abstract:

The current research explores conscious leadership and its role in enhancing organizational maturity within the general directorates of the Independent Zakho Administration. The study aims to identify and analyze the nature of the relationship between conscious leadership and its dimensions—self-awareness, emotional awareness, cognitive awareness, situational awareness, social awareness—and organizational maturity and its dimensions—strategic planning maturity, leadership maturity, process maturity, human resource maturity, and values and cultural maturity. This relationship is considered critical for achieving sustainable growth and operational efficiency in public sector institutions. The research adopts a descriptive-analytical methodology and employs a questionnaire as the primary data collection tool. The target population consists of managers in administrative units across seven general directorates within the Independent Zakho Administration. A total of 130 questionnaires were distributed, with 113 valid responses obtained for statistical analysis. Data were analyzed using SPSS version 29 and Smart PLS version 4.1.1, to test the correlation and impact relationships between the main and sub-variables adopted in the study. The findings revealed several conclusions and recommendations, the most significant of which indicate the existence of statistically significant correlation and impact relationships between conscious leadership and organizational maturity. This underscores the pivotal role that conscious leadership practices play in advancing organizational maturity within the examined directorates. The research also suggests that, despite the relatively weak impact of emotional and situational awareness on organizational maturity, these dimensions can be strengthened through training programs aimed at enhancing leaders' empathy and emotional intelligence.

Keywords: Conscious Leadership, Organizational Maturity, General Directorates, Organization, Independent Zakho Administration.

المقدمة

في ظل عصر العولمة والتقدم التكنولوجي المتسارع، تعد المنظمات مطالبة وبشكل متزايد بالتكيف مع البيئات المعقدة والديناميكية، وقد برز النضج التنظيمي والذي يُعرّف بأنه قدرة المنظمة على إدارة عملياتها ومواردها وموظفيها بفاعلية لتحقيق نمو مستدام كامل حاسم للنجاح (Smith & Brown, 2020: 567). ومع ذلك، فإن تحقيق هذا النضج لا يقتصر على تطبيق عمليات منظمة أو تقنيات متقدمة؛ بل يعتمد أيضًا على جودة القيادة داخل المنظمة، كما واكتسبت القيادة الواعية، التي تتميز بالوعي الذاتي والذكاء العاطفي والتركيز على اتخاذ القرارات الأخلاقية، اعترافًا بكونها نهج تحويلي يؤدي إلى تعزيز النضج التنظيمي (Mackey & Sisodia, 2014: 114).

يواجه القطاع العام، وخاصة في المناطق النامية، تحديات متكررة مثل عدم الكفاءة البيروقراطية، ونقص الابتكار، ومقاومة التغيير (Al-Haddad & Kotnour, 2015: 234). إذ تتفاقم هذه التحديات في السياقات التي لا تتوافق فيها ممارسات القيادة مع الاحتياجات المتطورة للمؤسسات وأصحاب المصلحة فيها. في إدارة زاخو المستقلة، تلعب المديرات العامة دورًا محوريًا في تقديم الخدمات الأساسية ودفع عجلة التنمية الإقليمية؛ لكونها منطقة تشهد تحولًا إداريًا واقتصاديًا كبيرًا.. ومع ذلك، هناك معلومات تجريبية محدودة حول كيفية تأثير أنماط القيادة وممارساتها وبشكل خاص القيادة الواعية، على النضج التنظيمي لهذه المؤسسات؛ ولذلك يسعى البحث الحالي إلى سدّ هذه الفجوة من خلال دراسة مدى مساهمة القيادة الواعية في نضج المنظمات في هذه البيئة المحددة، وبالتالي تحاول استكشاف دور القيادة الواعية في تعزيز النضج التنظيمي داخل المديرات العامة في إدارة زاخو المستقلة.

المحور الأول/منهجية البحث

أولاً- مشكلة البحث:

في الوقت الحالي تمتاز البيئة التنظيمية بكونها ديناميكية ومعقدة، إذ تواجه المنظمات العامة تحديات كبيرة في تحقيق النضج التنظيمي والحفاظ عليه، وغالباً ما يعوق النضج التنظيمي، والذي يشمل مستويات متقدمة من عدم إمتلاك القابلية على تحسين العمليات والقدرة على التكيف، ووجود هيكل بيروقراطية جامدة ومقاومة التغيير والافتقار إلى القيادة التي تتماشى مع الأهداف التنظيمية مع الأهداف المجتمعية الأوسع، وفي ظل وجود هذه التحديات برزت القيادة الواعية، والتي تتميز بالوعي الذاتي واتخاذ القرارات الأخلاقية والالتزام برفاهية أصحاب المصلحة، كعامل حاسم في معالجة هذه التحديات. وعلى الرغم من إمكاناتها، إلا أن دور القيادة الواعية في تعزيز النضج التنظيمي داخل المنظمات العامة لا يزال غير مستكشف في كل من الأطر النظرية والتطبيقية (Fry & Kriger, 2009; Hernandez et al., 2020).

المؤسسات العامة في إقليم كردستان العراق معرضة بشكل خاص لانعدام الكفاءة والركود بسبب اعتمادها على العمليات الهرمية وهياكل المساءلة، فضلاً عن الضغوطات المالية التي فرضت عليها من قبل الحكومة المركزية العراقية وعدم سداد رواتب الموظفين بشكل منتظم على مدى السنين الماضية. ومع ذلك، يمتلك القادة الواعون القدرة على دمج الاستراتيجيات الموجهة نحو الهدف، وتعزيز التعاون، وإلهام ثقافة التحسين المستمر. ومع ذلك، لم يتم التحقيق بشكل كافٍ في التفاعل بين القيادة الواعية والنضج التنظيمي، مما يترك فجوة في فهم كيف يمكن لوعي القيادة أن يسرع الانتقال نحو مستويات أعلى من النضج. يسعى هذا البحث إلى معالجة الفجوة المشار إليها أعلاه، من خلال فحص مدى تأثير القيادة الواعية في النضج التنظيمي داخل المنظمات العامة، بهدف تحديد الرؤى القابلة للتنفيذ والتي يمكن أن تعزز من قدراتها الاستراتيجية وكذلك التشغيلية. وتتمثل مشكلة البحث الحالي بالتساؤل الرئيسي الآتي:

"ما هو دور القيادة الواعية في تحقيق النضج التنظيمي في المؤسسات الحكومية في إدارة زاخو المستقلة؟"

ثانياً- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في الآتي:

1. أهمية الموضوعان الممتدان في البحث والربط بينهما في ظل دور القيادة الواعية في تحقيق النضج التنظيمي في المؤسسات الحكومية.
2. يسهم في إثراء الأبحاث والدراسات التي تتناول مفهوم القيادة الواعية وخاصة في المؤسسات الحكومية.
3. نظراً لأهمية تحقيق النضج التنظيمي في المنظمات في ظل التغيرات البيئية المتسارعة التي يشهدها العصر الحالي، يحاول البحث الحالي إضافة ولو حيز بسيط إلى الجانب المعرفي بخصوص هذا المجال.
4. إعداد القادة الواعين الذين يسعون إلى تطوير المؤسسات الحكومية.
5. تحديد المتطلبات التي تمكن المنظمات في تطبيق النضج التنظيمي بشكل ناجح في المؤسسات الحكومية.
6. الحد من التحديات التي تواجه القادة في تطبيق (ممارسة) القيادة الواعية لتحقيق النضج التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

ثالثاً- الهدف من البحث:

- في ضوء الإطار العام للمشكلة المعروضة فان البحث الحالي يسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف أهمها:
- أ. تحليل المضامين النظرية والفلسفية للمتغيرات المعتمدة في البحث الحالي والمتمثلة ب: (القيادة الواعية، النضج التنظيمي) من خلال الاطلاع على اهم الطروحات العلمية الخاصة بهذه المواضيع في الفكر الاداري عبر المحاولات الجادة لتقديم الاجابات الملائمة عن تساؤلات المعضلة الفكرية.
 - ب. التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الواعية وأبعادها وبين النضج التنظيمي في المؤسسات الحكومية في إدارة زاخو المستقلة.
 - ت. التعرف على مدى تأثير القيادة الواعية وأبعادها في النضج التنظيمي في المؤسسات الحكومية في إدارة زاخو المستقلة.
 - ث. التعرف على مستوى تبني القادة في المؤسسات الحكومية في إدارة زاخو المستقلة ونمط القيادة الواعية.
 - ج. الكشف عن المتطلبات اللازمة والضرورية في تطبيق النضج التنظيمي في المؤسسات الحكومية في إدارة زاخو المستقلة.
 - ح. بيان ومعرفة التحديات التي تواجه القادة في تطبيق (ممارسة) القيادة الواعية لتحقيق النضج التنظيمي في المؤسسات الحكومية في إدارة زاخو المستقلة.
 - خ. تقديم عدد من الاستنتاجات والمقترحات بالإعتماد على النتائج التي سيتوصل إليها البحث الحالي.

رابعاً- فرضية البحث:

استكمالاً لمتطلبات البحث، تمت صياغة مجموعة من الفرضيات المنبثقة من مخطط البحث وكما يلي:

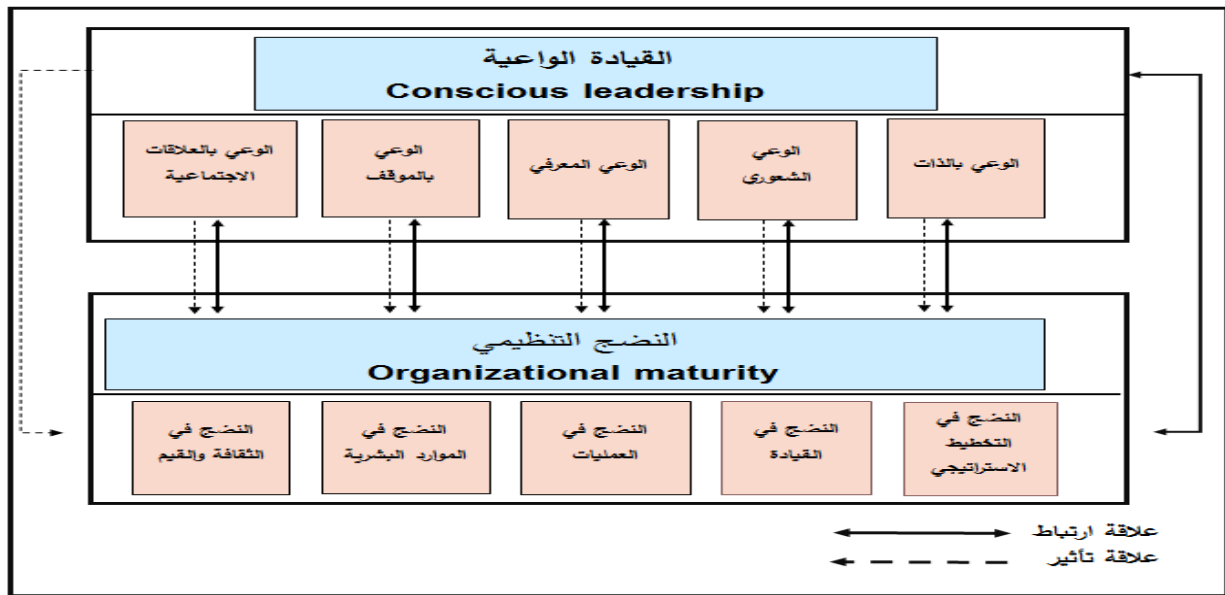
الفرضية الرئيسة الأولى: "توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الواعية مجتمعة والنضج التنظيمي في المديرية المبحوثة".
 الفرضية الرئيسة الثانية: "توجد علاقة ارتباط معنوية بين كل بعد من أبعاد القيادة الواعية والنضج التنظيمي في المديرية المبحوثة".
 الفرضية الرئيسة الثالثة: "يوجد تأثير معنوي لأبعاد القيادة الواعية مجتمعة في تحقيق النضج التنظيمي في المديرية المبحوثة".
 الفرضية الرئيسة الرابعة: "يوجد تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد القيادة الواعية مجتمعة في تحقيق النضج التنظيمي في المديرية المبحوثة".
 الفرضية الرئيسة الخامسة: "تتباين المديرية المبحوثة في تحقيقها لنضج التنظيمي تبعاً لمستوى توافر أبعاد القيادة الواعية".
 خامساً- المخطط الافتراضي للبحث:

تحتاج المعالجة المنهجية لمشكلة البحث في ضوء إطاره النظري، تصميم مخطط إفتراضي والموضح في الشكل (1) والذي يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات البحث وهما:

1. المتغير المستقل: يشمل القيادة الواعية ويضم بدوره خمسة أبعاد وهي: (الوعي بالذات، الوعي الشعوري، الوعي المعرفي، الوعي بالموقف، الوعي بالعلاقات الاجتماعية).
2. المتغير المعتمد: يتضمن النضج التنظيمي والذي بدوره يضم خمسة ابعاد وهي: (النضج في التخطيط الاستراتيجي، النضج في القيادة، النضج في العمليات، النضج في الموارد البشرية، النضج في الثقافة والقيم).

الشكل (1)

المخطط الافتراضي للبحث



المصدر: إعداد الباحثان.

سادساً- منهج البحث:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. كما اعتمد الباحثان في الدراسة أسلوب العينة الشاملة (Census Sampling) في اختيار أفراد العينة، واستهدف المديرين في الوحدات الإدارية في المديرية العامة في إدارة زاخو المستقلة والبالغ عددهم (7) مديريات، حيث قام الباحثان بتوزيع (130) استمارة على العينة المبحوثة، وتم استحصا (113) إستمارة صالحة لغرض التحليل الإحصائي، كما وتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية للعلوم الإدارية (SPSS 29) و (Smart PLS 4.1.1) لأختبار علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرات الرئيسة والفرعية التي تم اعتمادها في البحث.

سابعاً- حدود البحث:

تمثل حدود الدراسة الآتي:

1. **الحدود الموضوعية:** تمثل الحدود الموضوعية لمتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية كآتي:
أ. متغير القيادة الواعية وأبعاده التي تمثلت ب: (الوعي بالذات، الوعي الشعوري، الوعي المعرفي، الوعي بالموقف، الوعي بالعلاقات الاجتماعية).
ب. متغير النضج التنظيمي وأبعاده المتمثلة ب: (النضج في التخطيط الاستراتيجي، النضج في القيادة، النضج في العمليات، النضج في الموارد البشرية، النضج في الثقافة والقيم).
2. **الحدود الزمانية:** امتدت الحدود الزمانية للدراسة للمدة الواقعة بين 2024/10/15 ولغاية 2025/9/14.
3. **الحدود المكانية:** تمثلت الحدود المكانية للدراسة بعدد من المديرات العامة ضمن إدارة زاخو المستقلة.
4. **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية للدراسة بالمدرء ورؤساء الاقسام في المديرات العامة في إدارة زاخو المستقلة ضمن إقليم كردستان العراق.

ثامناً- أداة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة الحالية على الإستبانة كطريقة رئيسية لجمع البيانات، وقد اختير لفاعليته من حيث التكلفة وتوفره للوقت، وتعتبر الإستبانة أداة موثوقة وتمثيلية على نطاق واسع، وقد أدار الباحث عملية توزيع الاستمارات شخصياً لكل فرد من الأفراد المبحوثين لضمان الوضوح وسرعة الإجابات. وقد سمح هذا النهج للباحث بمناقشة أي شكوك لدى المحيين حول الأسئلة، وشمعهم على تقديم إجابات صادقة ودقيقة. بالإضافة إلى ذلك، سهلت الإدارة الشخصية للإستبانة عملية جمع البيانات بسرعة، وأتاحت فرصة لشرح أهداف الدراسة الحالية للمشاركين. وقد جُمعت الإستبانة المكتملة فور انتهاء الأفراد من الإجابة، واستخدمت البيانات التي جُمعت من هذه الإجابات في التحليل الإحصائي للدراسة، وقد ضمنت هذه الطريقة موثوقية وكفاءة عملية جمع البيانات.

تاسعاً. تحديد المقاييس:

عند تحديد مقاييس الدراسة، يواجه الباحث خيارين رئيسيين: إما تطوير مقياس جديد خاص بالدراسة، أو استخدام مقاييس مستخدمة في دراسات سابقة مع الحفاظ على صيغتها الأصلية دون تعديل لتناسب مع بيئة الدراسة الحالية. ونظراً لعدم وجود أدوات قياس مطابقة تماماً لمجال الدراسة (المديرات العامة)، اعتمد الباحث على مقاييس مستخدمة في دراسات سابقة مع إجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبانة لتناسب مع بيئة التطبيق الحالية مع ترميزها. يتم عرض هذه المقاييس المعدلة في الجدول (1).

الجدول (1) مقاييس الدراسة وترميزها

ت	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الاسئلة	الرموز المستخدمة	المصدر
أولاً	بيانات عن المستجيب	الفئة الاجتماعية (الجنس)	2	-	الزيارات الميدانية
		الفئة العمرية	4	-	
		التحصيل الدراسي	5	-	
		مدة الخدمة في الوظيفة	4	-	
		سنوات الخدمة في المنصب الحالي	4	-	
ثانياً	القيادة الواعية	الوعي الذاتي	5	X1-X5	(Ismael & Ibrahim, 2022)
		الوعي الشعوري	5	X6-X10	(Ahmed, 2022) (محمود وقادر، 2023) (العميدي وآخرون، 2024)
		الوعي المعرفي	5	X11-X15	
		الوعي بالمواقف	5	X16-X20	
		الوعي بالعلاقات الاجتماعية	5	X21-X25	
ثالثاً	النضج التنظيمي	النضج في تخطيط الاستراتيجي	5	Y1-Y5	(عبد الرحيم، 2025)
		النضج في القيادة	5	Y6-Y10	(Demir, 2018)
		النضج في العمليات	5	Y11-Y15	

	Y16-Y20	5	النضج في الموارد البشرية
	Y21-Y25	5	النضج في القيم والثقافة

المصدر: من اعداد الباحثان.

عاشراً- الدراسات السابقة:

يتطرق المبحث الحالي إلى عرض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية. وعلى الرغم من قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات القيادة الواعية، النضج التنظيمي، تمكن الباحث من العثور على عدد من الدراسات ذات العلاقة بمواضيع الدراسة الحالية. وفيما يلي عرض لهذه الدراسات من خلال الفقرات التالية:

أولاً. الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير القيادة الواعية:

توضح الجدول (2) أبرز الإسهامات المعرفية للدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الواعية وعلى النحو الآتي:

الجدول (2) عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالقيادة الواعية

1	
(Kubatova & Krocil, 2022)	الباحث والسنة
A conscious leadership competency framework for leadership training إطار عمل كفاءة القيادة الواعية للتدريب القيادي	عنوان الدراسة
بحث منشور	نوع الدراسة
هدف البحث إلى اقتراح إطار عمل لكفاءة القيادة الواعية لاستخدامه في التدريب على الأعمال التجارية وكذلك في برامج الدراسة الإدارية.	هدف الدراسة
الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
قطاعات الاعمال المختلفة في جمهورية التشيك وتكونت العينة من (5) قادة واعين من جمهورية التشيك.	مجمع وعينة الدراسة
مقابلات شخصية	أداة جمع البيانات
استنتج البحث بان فهم القيادة الواعية أمر معقد ويتطلب المزيد من البحث، لذلك يجب تعريفه بوضوح قبل امكانية من إنشاء برامج تدريب فعالة. لأنه هذا مهم لكل من الشركات والمجتمع، حيث يمكن أن تؤدي القيادة الأفضل إلى تغييرات إيجابية في العديد من المجالات.	اهم الاستنتاجات
إقترح البحث المزيد من التطوير لإطار كفاءة القيادة الواعية وهناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث حول كفاءات القيادة الواعية وضرورة استكشاف مزيد من طرق لتدريب الكفاءات القيادية الواعية.	اهم المقترحات
2	
(Anagnostakis, 2022)	الباحث والسنة
Fostering Conscious Leadership: Exploring Leaders' Experience of Vertical Development in the Context of an Executive Leadership Program تعزيز القيادة الواعية: استكشاف تجربة القادة في التنمية الرأسية في سياق برنامج القيادة التنفيذية	عنوان الدراسة
أطروحة دكتوراه	نوع الدراسة
هدفت الدراسة الى استكشاف آليات التطوير الرأسي وتداعياتها على تعلم القيادة وتصميم البرامج وربط التعلم التحويلي بالتنمية البناء لفهم التنمية الرأسية للقادة بشكل أفضل وكيفية دعمها بشكل أفضل من خلال برامج	هدف الدراسة

القيادة.	
الوصفي التحليلي	منهج الدراسة
شركات استشارية عالمية فرع أستراليا ونيوزيلندا. إذ اختارت (35) من القادة فيما كعينة الدراسة.	مجمع وعينة الدراسة
تم استخدام مقابلات شخصية كوسيلة لجمع البيانات فضلا عن الملاحظات المباشرة.	أداة جمع البيانات
استنتجت الدراسة على أهمية تركيز من قبل المنضات على احتياجات تطوير القيادة في مرحلة ما بعد التقليدية وكما ان صعود قادة ما بعد التقليد المبكر في المنظمات غاية في الأهمية وعلى المنضات فهم التراجع في القيادة بأنه أمر بالغ الأهمية للتنمية الفعالة لذلك يجب أن تأخذ برامج القيادة في الاعتبار مستويات تطوير المشاركين.	اهم الاستنتاجات
إجراء مزيدا من الدراسات والأبحاث حول احتياجات وآليات نمو القادة ما بعد التقليديين الذين يتولون برامج التعلم.	اهم المقترحات
3	
(Jain & Sharma, 2024)	الباحث والسنة
Conscious Leadership for Modern Complexity	عنوان الدراسة
القيادة الواعية للتعقيدات الحديثة	نوع الدراسة
بحث منشور	هدف الدراسة
هدف البحث إلى مناقشة جوهر مفهوم القيادة الواعية، مع تسليط الضوء على ضرورة وأهمية الانخراط في القيادة الواعية كوسيلة لمعالجة بيئة الأعمال الحديثة وفيما يتم تقديم القيادة الواعية كمجموعة من المفاهيم والميزات الرئيسية ذات الصلة بالقيادة اليوم، مدعومة بالمعرفة التاريخية والنتائج الحديثة.	منهج الدراسة
المنهج التحليلي النقدي	أداة جمع البيانات
تحليل محتوى	اهم الاستنتاجات
أظهر البحث أن القيادة الواعية تعزز التنمية الشخصية، واتخاذ القرارات الأخلاقية، والعمل الجماعي التعاوني ومن خلال تبني روح المبادرة وحل المشكلات وإدارة الصراعات، يستطيع القادة أن يتغلبوا بفاعلية على التحديات في بيئة الأعمال الحالية، مما يؤدي إلى نتائج تنظيمية إيجابية طويلة الأجل.	اهم المقترحات
ضرورة تطوير برامج القيادة القائمة على مبادئ القيادة الواعية. دراسة وخص صنع القرار الأخلاقي في الأدوار القيادية. كما هنالك تأثير العوامل الثقافية على أنماط القيادة الواعية.	

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

ثانيا. الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغير النضج التنظيمي:

توضح الجدول (3) أبرز الإسهامات المعرفية للدراسات السابقة ذات العلاقة بالنضج التنظيمي على النحو الآتي:

الجدول (3) عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالنضج التنظيمي

1	
(Pyplacz, 2022)	الباحث والسنة
Determinants of organizational process maturity-research study	عنوان الدراسة

محددات نضج العملية التنظيمية-دراسة بحثية	
نوع الدراسة	بحث منشور
هدف الدراسة	هدف هذا البحث الى تقديم نتائج حول نضج عملية المنظمات من حيث عاملين محددين: تحقيق أهداف العملية وإضفاء الطابع الرسمي على وظيفة مالك العملية.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
مجمع وعينة الدراسة	تكون مجمع البحث من الشركات التي تعمل في بولندا، وتم اختيار (474) شركة منها.
أداة جمع البيانات	الاستبانة
اهم الاستنتاجات	أظهرت نتائج البحث وجود علاقة قوية إلى حد ما بين التعريف المفتوح لأهداف العملية وتحديد دور مالك العملية وفاعلية الإدارة، مما يؤثر على مستوى نضج عملية المنظمة.
اهم المقترحات	يدرك المؤلفون أن هناك بعض القيود في الدراسة المقدمة والتي يمكن التغلب عليها في المستقبل. لذلك، أوصت الدراسات بتحسين حجم العينة في الدراسات المستقبلية وإزالة الأخطاء الناتجة عن استخدام تقنية العينة المختلطة.
2	
الباحث والسنة	(Anthony <i>et al.</i> , 2023)
عنوان الدراسة	Organizational Maturity and Firm Sustainable Performance of Manufacturing Industries النضج التنظيمي والأداء المستدام للصناعات التحويلية
نوع الدراسة	بحث منشور
هدف الدراسة	هدف هذا البحث إلى تحديد تأثير إدارة التغيير على الأداء المستدام للشركات والتأكد من تأثير النضج الرقمي على الأداء المستدام للشركات.
منهج الدراسة	بحث مسحي
مجمع وعينة الدراسة	تكون مجمع البحث من موظفي (6) مؤسسات مأخوذة من جنوب-جنوب نيجيريا البالغ عددهم (500) عضواً. ويتألف كائن العينة المستخدم في هذا العمل من موظفي المؤسسات المختارة. وتم استخدام صيغة التخصيص النسبي لبولي لرسم حجم عينة يبلغ (217) عضواً.
أداة جمع البيانات	الاستبانة
اهم الاستنتاجات	خلص البحث إلى أن إدارة التغيير التنظيمي الناجمة تتطلب الالتزام بالتحول مما هي عليه المنظمة إلى ما تريد أن تكون. إذ تمر جميع الشركات بالتغيير.
اهم المقترحات	أوصى الباحثون بأنه نظرًا لأن التغيير حقيقة من حقائق الحياة، فيجب على المديرين في الشركات النيجيرية أن يتوقعوا عملية فعالة لإدارة التغيير ويجب النظر في عوامل تمكين المنظمة مثل الثقافة والهيكل والأشخاص والبنية الأساسية للمنظمة من أجل تحقيق التحسينات إذا كان من المقرر تحقيق الأداء التنظيمي.
3	
الباحث والسنة	(Saber <i>et al.</i> , 2024)
عنوان الدراسة	Impact of Organizational Maturity on Acceptance and Use of Technology Among Library and Information Science Experts in the Public Libraries of Mashhad

تأثير النضج التنظيمي على قبول واستخدام التكنولوجيا بين خبراء المكتبات وعلوم المعلومات في المكتبات العامة في مشهد	
نوع الدراسة	بحث منشور
هدف الدراسة	هدف البحث إلى قياس أثر النضج التنظيمي على المتغيرات الرئيسية للنظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا لدى خبراء المكتبات وعلوم المعلومات في المكتبات العامة بمدينة مشهد.
منهج الدراسة	الوصفي التحليلي
مجمع وعينة الدراسة	شمل مجمع البحث جميع خبراء المكتبات وعلوم المعلومات في مدينة مشهد الايراني، والذين تم اختيارهم كعينات بحث باستخدام العينة العشوائية البالغ عددهم (86) خبيراً.
أداة جمع البيانات	الاستبانة
اهم الاستنتاجات	توصل البحث إلى أن متغير النضج التنظيمي له تأثير معنوي وإيجابي على مكونات النظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا بما في ذلك توقع الأداء، وظروف التسهيل، والتأثير الاجتماعي، والسلوك الهادف.
اهم المقترحات	أوصى البحث بتحسين مهارات محو الأمية المعلوماتية والمحو الأمية الرقمية لدى أمناء المكتبات العاملين في المكتبات العامة وتحديد تأثير هذه المتغيرات على نضج المنظمة من خلال أبحاث أخرى.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المصادر الواردة في الجدول.

المحور الثاني / الإطار النظري

القيادة الواعية: يتم تناول الإطار النظري الخاص بالقيادة الواعية من خلال الفقرات التالية:

أولاً: مفهوم القيادة الواعية

القيادة الواعية هي من أحدث النظريات القيادية، ويعد (Anderson & Anderson) من أوائل الباحثين الذين غرسوا بذرة القيادة الواعية لأول مرة في العلوم الإدارية، ثم يعد (Renesch) الأب الروحي لهذه النظرية والذي ساهم في ظهورها في المجالات الإدارية استناداً إلى نظرية ماسلو في سلم الحاجات، وكلما كان استكشاف الذات أعمق كلما اقترب الإنسان من تحقيق الذات، وهو ما يجب أن يكون القائد قادراً على تحقيقه من خلال إدراكه أن الفعل الواعي يجعل الإنسان واعياً (Saaed & Abdul sattar, 2019: 172).

وباعتبارها مفهوماً قيادياً متطوراً، فقد نشأت القيادة الواعية كنظرية قائمة بذاتها من الأدبيات الأكاديمية حول القيادة والتطوير النفسي (التنمية النفسية)، فإن التطوير الداخلي أو التوسع للوعي تمثل قدرة قيادية مهمة وقد يساهم في القيادة الفعالة بشكل عام. إذ يستخدم القادة الواعون مستوى أعلى من النضج النفسي لممارستهم الوعي، والذي يتبعه بعد ذلك عمل متعمد (Voss, 2017: 71).

وعلى ضوء ما سبق، عزف قاموس أكسفورد "الوعي" بأنه الوعي بالبيئة المحيطة والاستجابة لها، ويشير المزيد من التوسع في هذا التعريف إلى أن الناس يجب أن يكونوا على وعي بأنفسهم، وكذلك الآخرين والعالم من حولهم، ويجب أن يجددوا استجاباتهم بطريقة تتفق مع قيمهم ومعتقداتهم ومشاعرهم ولا بد من التمكن من ربط هذا التفكير الإنساني بالعمل واكتساب المهارات القادرة على تحقيق أغراض الحياة (Sukhdeo, 2015: 5).

أما بخصوص التعاريف التي صيغت للقيادة الواعية، قدم الباحثون في الأدبيات الإدارية مجموعة متنوعة من التعاريف، كل منها يعكس مجال الباحث ودراسته الخاصة. ويوضح الجدول (4) أبرز هذه التعريفات.

الجدول (4)

بعض التعاريف الخاصة بالقيادة الواعية حسب آراء عدد من الباحثين

ت	اسم الباحث والسنة	التعريف
1	Marinčič & Marič, 2018: 177	الحفاظ على الوعي بالأفكار والمشاعر والتجارب لتحقيق هدف.
2	عبد الستار، 2019: 74	عملية شمولية تتكامل فيها الجوانب الوعي المتمثلة بالعناصر الفكرية والعاطفية والروحية للذات والآخرين فضلا عن الجوانب المتمثلة بالقيم الشخصية والاخلاقية والتي يصل من خلالها القائد الى الوعي المتكامل الذي يمكنه من الاحاطة باليات التأثير بالمرؤوسين والتوافق مع متغيرات بيئة العمل.
3	العارضى، 2021: 44	أحد اشكال القيادة التي تتمثل بقدرة القادة على استثمار مهارات التفكير الواعي لحل المشاكل التي تواجه منظماتهم والتكيف مع متغيرات بيئة العمل المختلفة تحقيقاً للنجاح التنظيمي على مختلف الأصعدة.
4	Ahmed, 2022: 208	القوة التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي من خلال وجود قادة يتمتعون بمهارات تفكير أكثر تعقيداً.
5	محمود وقادر، 2023: 14	عملية تستند على امتلاك القادة للرؤية الواعية لتطبيق الاساليب اللازمة في استثمار المهارات الفكرية ومعالجة الجوانب الذهنية والشعورية للذات وللآخرين.
6	Khalil & AL- Nuaimi, 2024 :5	عملية تركز على الوعي الطبيعي للمتغيرات المحيطة بالمنظمة، والتي تؤدي إلى تفعيل قدرة القائد على ضمان تفاعل المرؤوسين في معالجة التحديات الحالية والمستقبلية التي قد تواجه المنظمة.
7	العميدي، وآخرون، 2024: 267	تعبير عن مدى إدراك الإدارة العليا للمتطلبات البيئية التنظيمية والعمل على تلبية متطلبات الافراد والمتطلبات المادية من اجل تحسين واقع العمل والاداء التنظيمي.

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على المراجع الواردة في الجدول.

استنادا الى التعاريف الواردة في الجدول (4)، يستنتج الباحثان ان القيادة الواعية يمكن تعريفها على أنها نمط قيادي يركز على الوعي العميق للقائد بذاته والآخرين وفهمه العميق للبيئة المحيطة به والحفاظ على حالة من الوعي المتزايد بالفكر والعاطفة والخبرة لإدراك الواقع لحظة بلحظة مما يمكنه من اتخاذ قرارات متوازنة ومدروسة بناء على الإدراك المتكامل والتحليل الواعي لتحقيق مستويات عالية من الأداء التنظيمي.

ثانياً: أهمية القيادة الواعية

بناءً على مراجعة الباحثان لعدد من الدراسات، أكد عدد من الباحثين على أهمية القيادة الواعية على النحو التالي:

1. تمكن القيادة الواعية من تجاوز الطرق التقليدية لحل الصراعات في عالمنا وتجاوز القومية الأصولية المنحرفة (5: Renesch, 2010).
2. من المعتقد أن القيادة الواعية يمكنها تحقيق الأهداف الشاملة والإبداعية والملممة بشكل أفضل، وتحويل المنظمات إلى كيانات مستدامة (Sukhdeo, 2015: 29-30).
3. هي عامل مهم في فهم التفاعلات الاجتماعية، وبما أن المنظمات عبارة عن شبكات من التفاعلات البشرية، فإن القيادة الواعية هي المسؤولة عن وضع الرؤية والأهداف وتأسيس الثقافة الشاملة لهذه التفاعلات (71: Voss, 2017).
4. تساهم في ضمان بقاء المنظمات على قيد الحياة في التقلبات البيئية، إذ تعزز القدرة على التنبؤ بنجاح العمل (1658: Khastoo & Raad, 2017).
5. تسمح القيادة الواعية باتخاذ قرارات حاسمة فيما يتعلق بالسياسات والممارسات التنظيمية التي تؤثر على القوى العاملة داخل المنظمات بعد تحديد أنفسهم واكتشافهم (173: Saaed & Abdul sattar, 2019).

6. ضرورة أن يقود المنظمات قادة واعيون يعملون على قيادة الأفراد وتحفيزهم وإلهامهم بما يتوافق مع واقع المنظمة لاغتنام الفرص لتحقيق مستقبل مستدام للمنظمة (Nicholls, 2019: 85).
7. تساعد القيادة الواعية سد الفجوات الناتجة في الأداء، عندما تهتم بما يحتاجه الأشخاص المختلفون، وعندما تأخذ الوقت الكافي للتعرف عليهم، وعندما تتعرف على نفسك (Wallace, 2020: 57).
- واستناداً لما سبق؛ يستنتج الباحثان بأن عالم اليوم بتغيراته المستمرة وتأثيرها على المنظمات باختلاف أنواعها ومستوياتها، يتطلب قيادة تفكر بطريقة جديدة، ومن منظور مختلف ناتج عن الوعي. يحقق القادة بهذا الوعي المتكامل اليقظة الذهنية ويبدأون مرحلة جديدة من التفسير والتفكير العميق والواسع بطرق غير تقليدية، مع إدراك الواقع المحيط بكل تفاصيله، مما يزيد التركيز على إنجاز المهمة على أكل وجهه، مما يحفز الموظفين ويحفزهم على العمل، ويشجع مشاركتهم النشطة ويجرر طاقة الإبداع من خلال الظهور العلاقات والتفاعل الاجتماعي الذي يولد العمل الجماعي الذي يحقق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: أبعاد القيادة الواعية

تبينت آراء الباحثين في تحديد أبعاد القيادة الواعية وتسميتها وعددها، ويعود السبب في ذلك إلى الخلفيات الأكاديمية الخاصة بهم واختلاف وتنوع البيئات التي يتقنون إليها والعينات الإحصائية التي أجروا فيها دراساتهم، وبعد قيام الباحث بمراجعة عدد من الدراسات السابقة التي أجريت في هذا المجال أظهرت دراسة (مشرف، 2020)، اعتماده على أربعة أبعاد للقيادة الواعية وهي (الذكاء العاطفي، المراقبة الذاتية، الانفتاح على التجربة، جوهر التقييم الذاتي)، كما اعتمدت دراسة (قنديل، 2023) على ثلاثة أبعاد والمتمثلة بـ: (القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على التفوق، التكيف المرنة)، في المقابل، اعتمدت العديد من الدراسات كدراسة (Brazdua & Mihai, 2011)، (عبد الستار، 2019)، (Jones, 2012)، (Saaed & Abdul sattar, 2019)، (العارض، 2021)، (إسماعيل وخالد، 2021)، (العبيدي، وآخرون، 2024)، (Ahmed, 2022)، (Ismael & Ibrahim, 2022)، (الطل والجندي، 2023)، (محمود وقادر، 2023)، (المهدى والحدرائي، 2023)، (العبيدي، وآخرون، 2024)، (Khalil & AL- Nuaimi, 2024) على مجموعة من الأبعاد التي تعكس القيادة الواعية، ومنها: (الوعي الذاتي، الوعي بالآخرين، الوعي الشعوري، الوعي المعرفي، الوعي بالموقف، الوعي بالعلاقات الاجتماعية، الوعي الروحي، والوعي الجسدي)، مع اختلاف في المسميات وعدد الأبعاد المستخدمة بين الدراسات.

سوف تعتمد الدراسة الحالية على خمسة أبعاد وهذه الأبعاد تمثل بـ (الوعي الذاتي، الوعي الشعوري، الوعي المعرفي، الوعي بالموقف، الوعي بالعلاقات الاجتماعية) وتكاد تكون هذه الأبعاد القاسم المشترك لمعظم الآراء التي طرحت كما أنها تنسجم وتتناسب مع طبيعة أهداف هذه الدراسة وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

1. الوعي الذاتي Self-Consciousness:

ويعتبر مفهوم الوعي الذاتي من المواضيع المهمة جداً في مجالات علم النفس وعلم الاجتماع. تؤكد الأبحاث الحديثة في مجال العلوم الإدارية أن الأشخاص الذين يرون أنفسهم بوضوح وشفافية يصبحون أكثر ثقة وإبداعاً في مجال عملهم، كما وتشمل مهارات الوعي الذاتي للفرد الصفات والقدرات المتعلقة بالهوية والتنظيم الذاتي والقدرة على رؤية الذات بموضوعية قدر المستطاع والمرونة في التفكير الحالي والانغماس في الذات والتي تتفاعل مع رؤية الفرد للعالم وتؤثر عليها (Saaed & Abdul sattar, 2019: 173). وبالإضافة إلى ذلك فإن الوعي الذاتي يشمل كل من (القيم) بما تحتوي عليه من مفاهيم وأفكار تقود عملية اختيار إجراءات الفرد (علي وعطا، 2022: 215).

وفي هذا السياق، عرف (Goleman, 1995: 1) الوعي الذاتي على أنها معرفة بالحالات الداخلية للفرد وتفضيلاته وموارده وأفكاره وهذا يشمل الوعي العاطفي والتقييم الذاتي الدقيق والثقة بالنفس، ويرى (Khalil & AL- Nuaimi, 2024: 5) أن الوعي الذاتي ضروري للقيادة الفعالة.

2. الوعي الشعوري Emotional Consciousness:

يشير الوعي الشعوري (العاطفي) إلى القدرة على إدراك عواطفك ومشاعرك، أي أن تكون واعياً بأي مشاعر عاطفية (Jones, 2012: 40). كما يعتمد الوعي الشعوري على حقيقة أن العواطف تعتمد على الذات، فبدون الذات لا يوجد خوف ولا حب ولا فرح. إذا كان هناك حدث لا يؤثر عليك فلا ينتج عنه أي عاطفة، فعندما يعاني صديقك أو طفلك، تشعر بذلك لأنه جزء منك. وعندما تؤثر عليك معاناة الأشخاص الذين لا تعرفهم عاطفياً، فذلك لأنك تتعاطف معهم، أي أنك تضع نفسك في مكانهم وتشعر بالآلامهم (LeDoux & Brown 2017: 6).

3. الوعي العقلي (المعرفي) Mental (Cognitive) Consciousness:

يتلقى الفرد بصفته نظام معرفي بعض الإشارات من البيئة المحيطة به، مما يعكس حالة نجاح أو فشل النشاط المعرفي، حيث تلعب هذه الإشارات دور معايير فعالية العملية المعرفية للنظام بأكمله. الوعي هو الآلية التي تؤثر على العمليات المعرفية في تحقيق التجارب الذاتية والإيجابية. الوعي المعرفي هو القدرة على إدراك الفكر البشري من تدفقه المعرفي بشكل عام ويرتبط بكل من التفكير والتفكير، وأنماط الفهم، وطرق صنع المعنى بما في ذلك سمات ومهارات وقدرات التفكير المنظم، الحدس، الوعي بالمرشحات المعرفية، الانعكاس، والقبول وجهات النظر المتعددة والقدرة على امتلاك رؤية شمولية لموضوع أو منصب معين والقدرة على إدارة تدفق الأفكار (Saaed & Abdul sattar, 2019: 174)، ويرى (محمود وقادر، 2023: 15) الوعي المعرفي، بأنه معرفة القائد بالعمليات المعرفية الخاصة به واستخدام هذه المعرفة من أجل التحكم في تلك العمليات.

4. الوعي بالموقف Situational Awareness:

يعبر الوعي بالموقف عن امتلاك القيادة للمعرفة عن العوامل المؤثرة في الأداء وتنفيذ الاستراتيجيات وكيفية إجراء التعديلات على استراتيجيات القيادة وفقاً للموقف، فالقادة الواعون لديهم القدرة على فهم الموقف من أجل تسهيل التغيير، إذ يدركون ما يجري في الداخل والخارج، كما يدركون نتائج القرارات والإجراءات، ويفهمون التفاعل والتداخل بين مجموعة معقدة من العوامل والقوى التي تشكل المواقف (إساعيل وخالد، 2021: 344)، ويمكن اعتبار الوعي بالمواقف يبدء من خلال العرض المفاهيمي، وهو ما يعبر عن العمليات المعرفية للقائد الواعي، والذي تكون له علاقة وثيقة بالذاكرة والإدراك الشخصي واتخاذ القرارات المناسبة ويتم تحديد مفهوم الوعي بالمواقف من خلال مجموعة متعددة من تمثيل الواقع في البيئة المحيطة بالقائد (4: Caserta & Abrams, 2007).

5. الوعي بالعلاقات الاجتماعية Social-Relational Consciousness:

يشير إلى القدرة على الوعي بالعلاقات الإنسانية والتواصل مع الأشخاص الذين تتفاعل معهم، بحيث يعتمد الوعي بالعلاقات الاجتماعية على نظرية البناء الاجتماعي، أي وعي الإنسان كجزء من العالم من حوله وكعضو في المجتمع الذي يعيش فيه وباعتباره عضواً في مجتمع. وهو تشمل الصفات والمهارات والقدرات المتعلقة بالعلاقات الودية والثيقة مع الآخرين، والحدس الاجتماعي، والقدرة على التنبؤ، والانفتاح المعرفي عند مناقشة بعض الأمور مع الآخرين، ومهارات المحادثة، والمرونة في السلوك الاجتماعي، ومهارات الاتصال، والتفاعلات الاجتماعية (Saaed & Abdul sattar, 2019: 174)، ويشير الوعي الاجتماعي إلى مستوى الوعي الصريح لدى الشخص لكونه جزءاً من كل كيان، وهي تشمل المستوى الذي يدرك عند الفرد كيف يتأثر بالآخرين، وكذلك كيف يمكن لأفعاله أن تؤثر على الآخرين (Schlitz et al., 2010: 21-22).

النضج التنظيمي:

تناول في هذه الفقرة موضوع النضج التنظيمي وفق الفقرات التالية:

أولاً: مفهوم النضج التنظيمي

نالت نماذج النضج التنظيمي إهتماماً كبيراً من المنظمات في الأونة الأخيرة، إلا أن موضوع النضج يعتبر من الموضوعات التي لها جذور تاريخية في التاريخ الحديث لعلم الإدارة، فهو مفهوم قديم حديث، ومن خلال مراجعة الأدبيات يتضح أن أول من فكر في موضوع النضج هو كريس أرجريس (Argyris, 1957)، إذ رأى أن نضج المنظمة يتحقق عندما يكون هناك نضج في عمليات المنظمة والنظم المتبعة والموظفين. إلى جانب ذلك، يرى (عبدالرحيم، 2025: 4) أن الأساس في عملية النضج يتحقق من خلال نضج العمليات ونضج القيادة، وبعبارة أخرى هو قدرة القيادة على توحيد جهود الموظفين نحو أهداف المنظمة. على مستوى المنظمات، يرتبط النضج بتحسين المهني لمهارات المنظمة وكذلك العمليات التي تقوم بها، من أجل تحقيق إنتاجية أعلى في وقت معين (Hammer, 2007: 111)، أي ان النضج هو مدى تحديد عملية معينة وإدارتها وقياسها والتحكم فيها وفعاليتها (Lin et al., 2012: 10-23).

ويرى (إساعيل، 2017: 224) بأن النضج التنظيمي هو القدرة على استجابة المنظمة للتغيرات البيئية والمجتمعية من خلال تنفيذ ممارسات إدارية فاعلة. كما يشير أيضاً إلى أنه انعكاس لمدى ملاءمة ممارسات التقويم والإدارة للأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وللتغيرات البيئية.

وأضاف الباحثون (Curtis et al., 2009: 619) و (Akramova et al., 2020: 1-10) بأن النضج التنظيمي هو الدرجة التي تنفذ بها المنظمة بشكل صريح ومتتابع للممارسات أو العمليات التي يتم توثيقها وإدارتها وقياسها والتحكم فيها وتحسينها باستمرار.

أما (عبدالرحيم، 2025: 4) فيرى بأن النضج التنظيمي يعتبر مقياس لمعرفة استعداد المنظمة وقدرتها والتي يتم التعبير عنها من خلال أفرادها وعملياتها وبياناتها وتقنياتها وممارسات القياس المعمول بها.

كنتيجة لذلك يتضح ان النضج التنظيمي يوفر نهجا مستمرا لتحسين الثقافة والهيكل التنظيمي للمنظمة وتطوير التكنولوجيا والموارد البشرية، ويركز على تطوير الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة، وبذلك يمكن وصف النضج التنظيمي بأنه الإطار الذي يحقق نجاح المنظمة من خلال مستويات تستهدف قيام المنظمة بنشر أفضل الممارسات بشكل صريح ومتسق، ويتم توثيقها وإدارتها وقياسها وضبطها؛ مما يؤدي إلى التطوير المستمر لأداء المنظمة، وبذلك؛ فإن النضج التنظيمي مفهوم ديناميكي وعملية مستمرة ومتواصلة تحقق أهداف المنظمة في ظل الظروف المتغيرة والمحيطه بالمنظمة (بوقلمينة، 2023: 12).

وبالإستناد لما سبق ذكره، يستنتج الباحثان بأن النضج التنظيمي يمكن تعريفه على أنه العملية التطورية التي تهدف إلى تحسين وتطوير المنظمة في مختلف جوانبها، بما في ذلك تطوير موظفيها، تحسين عملياتها، تعزيز استعداداتها التكنولوجية، وزيادة قدرتها على الأداء الفعال، ومن خلال تبني أفضل الممارسات والمعايير، مما يعزز من كفاءة المنظمة ومرونتها في التكيف مع التغيرات والتحديات، ويؤدي إلى تحقيق أهدافها بشكل مستدام.

ثانياً: أهمية النضج التنظيمي

تكمن أهمية النضج التنظيمي في أنه يطور المنظمة، فهو يحول الممارسات الضعيفة إلى مستوى الابتكار والتحسين المستمر، كما أنه يركز على تحسين العمليات داخل المنظمة، فهو يهدف إلى تبني أفضل الممارسات وجعلها أسلوب عمل في جميع أنحاء المنظمة (حباكة، 2022: 334).

كما أن النضج التنظيمي يحقق للمنظمة الاستقرار، والنجاح والتفوق، من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة الإدارية والتقنيات، واكتساب العاملين للمهارات التنافسية، وتفعيل الإجراءات المتطورة داخل المنظمة وصولاً إلى التحسين المستمر للممارسات وبذلك يعد النضج التنظيمي خارطة الطريق التي تتبنى أفضل الممارسات لتحسين وتطوير المنظمة، تحقيقاً لأهدافها المنشودة (بوقلمينة، 2023: 14).

ويبين الباحثان (الحلاق واسماعيل، 2023: 12) أهمية النضج التنظيمي من خلال الآتي:

1. ترسيخ وتعزيز رؤية المنظمة والأفراد العاملين لديها تجاه العمل والأداء وإدارته بالشكل المطلوب.
 2. أحد الطرق الرئيسية في تنمية المهارات، ومساعدة الأفراد وتمكينهم من اتخاذ القرارات الصحيحة.
 3. تحقيق أعلى درجات الرضا لدى العاملين للدرجة التي تقودهم للتفاني في سبيل الوصول إلى الأهداف المرسومة وتحقيقها.
 4. معرفة الأفراد للأزمات المختلفة للعمل ومعالجة المشاكل التي تواجههم عند أداء مهامهم، مما يساهم في إشغال مواقع وظيفية متقدمة.
- ومن ناحية أخرى أشار كل من الباحثان (Samuel, 2008: 35) و (Mubiana, 2010: 35) الى أهمية النضج التنظيمي من خلال تحقيقها أفضل الممارسات للأفراد العاملين وجعلها أسلوب عمل في جميع أنحاء المنظمة، وتكمن فيما يلي:

1. ترسيخ الرؤية تجاه الأعمال وبما يمكن العاملين من إدارته.
2. تحقيق الرضا لدى العاملين وبما ينشط التعامل إلى حد التفاني من أجل تحقيق الأهداف الموضوعه.
3. خلق حالة من الاستعداد بما يساهم في تأمين حالات التكيف.
4. يهد السبيل للعامل في إشغال مواقع وظيفية أعلى وكذلك رفع مستوى الاستقرار الناتج عن الاهتمام والمعرفة الجادة بمتطلبات العمل والأداء.
5. المساهمة في تعرف الأفراد على الأنماط المختلفة والخاصة بالعمل ومعالجة المشاكل التي تواجههم عند أداء المهام الخاصة بوظائفهم.
6. يعد أحد السبل الفعالة في تنمية المهارات وتطويرها، من خلال إعتبارها أحد العوامل المهمة والرئيسية في تمكين الأفراد في عملية اتخاذ القرارات بشكل واقعي ومنطقي.

ثالثاً: أبعاد النضج التنظيمي

النضج التنظيمي هو مفهوم متعدد الأبعاد يتعلق بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية مع التكيف مع التغيرات البيئية والاستجابة للتحديات المستقبلية. يشير النضج التنظيمي إلى تطوير وتحسين مجموعة من الأبعاد الرئيسية التي تشكل أساساً سليماً لضمان نجاح المنظمة واستدامتها. في هذا السياق أختلف الكتاب والباحثين في استخدام معايير قياس النضج التنظيمي في المنظمات وذلك بسبب الاختلاف في البيئات والحجم والثقافة ونوع النشاط التي تعمل فيها المنظمة. هناك من اعتمد على بعدين الأساسيين وهما (النضج القيادي والنضج في الاستراتيجية) (Witek-Crabb, 2016). كما اعتمدت دراسة (عيد، 2021) على أربعة أبعاد الممثلة بـ: (قدرة المنظمة وحدتها، ذكاء المنظمة من أجل المعرفة، مرونة المنظمة، وبراعة المنظمة وقدرتها). بينما حددت دراسة Demir (2018) سبعة أبعاد كمؤشرات القياس في دراسته والمتمثلة بـ (القيادة، التخطيط، العمليات، الهيكل، الافراد، الاداء، والابتكار). في حين ركز (عبدالرحيم، 2025) أبعاد التي اعتمد عليها نماذج الاخرى والتي حددها مركز بطاقات الأداء المتوازن (strategymanage.Net) المكونة من تسعة أبعاد، إذ تشمل هذه الأبعاد (نضج التخطيط الاستراتيجي والنضج في القيادة والنضج في العمليات والنضج الموارد البشرية، نضج الثقافة والقيم، النضج في التراصف الاستراتيجي،

تحسين العمليات، والنضج في الأداء). سوف تعتمد الدراسة الحالية على خمسة أبعاد التي أعمدها مركز بطاقات الأداء المتوازن والمدعومة من قبل الدراسات التي ذكرناها سابقاً وذلك وفقاً لما يتناسبها طبيعة الدراسة الحالية والمتمثلة ب (نضج التخطيط الاستراتيجي، النضج في القيادة، النضج في العمليات، النضج الموارد البشرية، ونضج الثقافة والقيم)، إذ يلعب كل بُعد من هذه الأبعاد دوراً مهماً للغاية في ضمان عمل المنظمة بطريقة متكاملة وفعالة لتحقيق رؤيتها ورسالتها. و وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد:

1. النضج في التخطيط الاستراتيجي:

إن نضج التخطيط الاستراتيجي هو جوهر نضج المنظمة فيما يتعلق بقدرة المنظمة على تطوير وتنفيذ وتكييف الاستراتيجيات طويلة الأجل في بيئة ديناميكية وتنافسية. إن عملية التخطيط الاستراتيجي الناضجة لا تتعلق فقط بتحديد الأهداف؛ بل إنها عملية شاملة ومتكررة ومكثفة تعمل على مواءمة الموارد والقدرات التنظيمية مع الفرص الخارجية. وكما يؤكد (Bryson, 2018: 34) فإن المنظمة الناضجة استراتيجياً عندما تتمكن من إجراء تحليلات منهجية على بيئتها الداخلية والخارجية، وإشراك أصحاب المصلحة على جميع المستويات، وترجمة الرؤى الاستراتيجية إلى خطط قابلة للتنفيذ. وهذا من شأنه أن يجعل المنظمة مرنة ومرنة في حالة عدم اليقين؛ وبالتالي، عندما يجين الوقت، ستكون قادرة على التحول دون فقدان التركيز على الأهداف الأساسية.

2. النضج في القيادة:

إن نضج القيادة هو البعد الأكثر أهمية في نضج المنظمة، إذ يعني كيف يقود القادة بفاعلية، ويلهمون الناس، ويمكنهم التكيف مع الاحتياجات المتغيرة باستمرار داخل المنظمة. وهو يعكس تطوير الذكاء العاطفي للقادة، وتفكيرهم الاستراتيجي، واتخاذ قرارات جيدة في رعاية ثقافة تتميز بالثقة والمساءلة والابتكار، تتميز القيادة الناضجة بالقدرة على موازنة المطالب التشغيلية قصيرة الأجل مع الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل، مع رعاية نمو وتطوير فرقهم (Cameron & Quinn, 2011, 22). ووفقاً لـ (Rooke & Torbert, 2005: 68) يتطور نضج القيادة من خلال مراحل مميزة، من الأساليب الأنايية والتفاعلية إلى الأساليب الأكثر تعاوناً وتحويلاً، مما يساهم في النهاية في مرونة المنظمة ونجاحها. يتمتع القادة ذوو النضج العالي بالقدرة على التنقل عبر التعقيد، وإدارة التغيير ومواءمة القيم التنظيمية مع الإجراءات، أي دفع الأداء المستدام ورضا أصحاب المصلحة، في جوهره، لا يتعلق نضج القيادة بالكفاءة الفردية فحسب، بل يتعلق أيضاً بتخلق بيئة حيث يمكن للإمكانات الجماعية أن تزدهر. مما يجعلها حجر الزاوية في نضج المنظمة.

3. النضج في العمليات:

يفسر نضج العمليات مدى تعريف العمليات في المنظمة وإدارتها وقياسها من أجل التحسين المستمر نحو تقديم كفاءة ثابتة. يمكن تصنيف مستويات نضج العمليات وفقاً لتكامل نموذج نضج القدرات مع التصنيفات من العمليات في المرحلة الأولية إلى العمليات المحسنة للتحسينات المستمرة (CMMI Institute 2020). في المستويات الأعلى من نضج العمليات، تُظهر المنظمات إجراءات موحدة ومساءلة واضحة والقدرة على تكييف العمليات مع الظروف المتغيرة. وهذا يضمن أن العمليات يمكن التنبؤ بها وقابلة للتكرار ومتوافقة مع الأهداف الاستراتيجية. على سبيل المثال، يضع إطار العمل الناضج العملية المنظمة في وضع يسمح لها بتحديد عدم الكفاءة وتقليل الأخطاء وتحسين الإنتاجية في النهاية من أجل أداء أفضل وميزة تنافسية (Kerzner, 2017: 33)، فضلاً عن ذلك، يؤدي نضج العمليات إلى ثقافة عامة للتحسين المستمر، مع حلقات التغذية الراجعة والقرارات القائمة على البيانات المتأصلة في ممارسات المنظمة (Power, 2007: 4). كما ويشير النضج في العمليات إلى التقييم المنهجي وتحسين العمليات والتقنيات والمنهجيات في مختلف المجالات. وغالباً ما يتم تمثيله من خلال نماذج النضج التي توفر إطاراً منظماً للمنظمات لتقييم قدراتها الحالية وتحديد مجالات التحسين. وتعتبر هذه النماذج ضرورية لتوجيه المنظمات نحو كفاءة وفعالية تشغيلية أعلى (Yu et al., 2024: 1216).

4. النضج في الموارد البشرية:

يُعد نضج الموارد البشرية بُعداً مهماً للغاية من أبعاد نضج المنظمة لأنه يشير إلى مدى توافق ممارسات الموارد البشرية التنظيمية التي هي ارتكاز المنظمة على جملة من العمليات ومساعدتها في تحقيق الأهداف التنظيمية (السامرائي والحسين، 2023: 354). وفقاً للتعريف الذي قدمه (Mitsakis, 2017: 63) فإن نضج الموارد البشرية أو SHRD يشمل تبني وتكامل ممارسات الموارد البشرية التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها وتساهم في زيادة الإنتاجية والمشاركة للقوى العاملة. إن الرحلة من الأدوار الأساسية إلى الأدوار الأكثر استراتيجية للموارد البشرية هي المكان الذي ستعالج فيه المنظمات التحديات الناشئة وتستفيد من الفرص لتحقيق النجاح المستدام. مع زيادة النضج في الموارد البشرية، يمكن للمنظمات أن تكون أكثر فعالية في إدارة قوتها العاملة ومواءمة أجندات المواهب مع أهداف العمل.

يشير نضج الموارد البشرية إلى جانب التطور الذي تحققه المنظمة لتحقيق أهدافها التجارية الشاملة. وهو يعكس درجة التكامل التي تحقّقها وظائف الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي، والمساهمة في الأداء التنظيمي، والتكيف مع بيئات العمل المتغيرة. يرى (Ulrich & Dulebohn, 2015) أن نضج الموارد البشرية يمكن قياسه عبر المراحل من الموارد البشرية التي تركز على المعاملات والإدارية إلى الموارد البشرية الاستراتيجية والتحويلية. في مراحلها العليا من النضج، يعمل متخصصو الموارد البشرية كشركاء استراتيجيين من خلال قيادة التغيير التنظيمي، وزيادة مشاركة الموظفين، وبناء القدرات في القوى العاملة.

5. النضج في الثقافة والقيم:

يشير مفهوم النضج في الثقافة والقيم إلى المسار أو العملية التي تسلكها المنظمة للوصول إلى مجموعة متكاملة ومحددة بوضوح وراسخة بعمق من المعتقدات والمبادئ وطرق السلوك التي توجه عملياتها واتخاذ القرار. تتأثر الثقافة التنظيمية الناضجة مع ما تقوله من خلال القيم والممارسات التي توفر إحساساً مشتركاً بالفرص والهوية لموظفيها. وكما لاحظ (Schein, 2010: 16) فإن نضج الثقافة يتحقق عندما لا يتم التعبير عن القيم داخل المنظمة بوضوح محسوب، بل يتم الشعور بها عادةً من خلال سلوكيات القيادة المهمة والسياسات والتبادلات اليومية. يساعد هذا التوافق في بناء الثقة وتعزيز مشاركة الموظفين وخلق هوية تنظيمية مرنة يمكنها التكيف مع التغييرات الخارجية دون المساس بالمبادئ الأساسية.

علاوة على ذلك، يضيف (Cameron & Quinn, 2011: 23) أن الثقافة الناضجة تمثل عملاً متوازناً بين الاستقرار والمرونة، حيث يمكن للمنظمة الحفاظ على الجوهر مع التغيير لمواجهة التحديات الجديدة. غالباً ما تتميز الشركات ذات الثقافات الناضجة بالمعايير الأخلاقية العالية والشمول والتحسين المستمر. تنعكس هذه السمات في الطريقة التي يتعاملون بها مع الأزمات، وابتكروا، ويبتكرون، ويبتكرون بمستويات عالية من رضا الموظفين والاحتفاظ بهم. كما تعمل الثقافة الناضجة على تطوير التدفق الحر للمعلومات، وجهود الفريق، والمساءلة، مما يجلب الاستفادة طويلة الأجل لأي شكل من أشكال النجاح.

المحور الثالث / الإطار العملي:

أولاً: وصف مجتمع البحث وعينته

يتألف مجتمع البحث من المديرين العامة في إدارة زاخو المستقلة، إذ يمثل هذا المجتمع الإطار العام الذي يتم من خلاله اختيار العينة، أما عينة البحث فتم اختيارها من رؤساء الوحدات الإدارية في المديرين العامة، إذ شملت (130) مدير قسم إداري. بعد توزيع الاستبانة، تم استرجاع (119) استبانة وتم استبعاد (6) استبانة لكونها غير مكتملة وبقي (113) صالحة للتحليل، مما يعكس نسبة استجابة بلغت (86.9%)، وهي نسبة تعتبر مقبولة في الدراسات الإنسانية وفقاً لمعايير (Sekaran & Bougie, 2016)، إذ تشير الأدبيات إلى أن نسبة استجابة تصل إلى (33%) أو أكثر تعتبر كافية لإجراء تحليلات موثوقة.

كما وتم اختيار رؤساء الوحدات الإدارية كعينة للدراسة بسبب دورهم المحوري في صنع القرارات الإدارية وتنفيذ السياسات داخل المديرين العامة، ولأنهم يمتلكون الخبرة والمعرفة الكافية لتقييم الواقع الإداري وتقديم إجابات دقيقة تعكس واقع العمل الإداري في إدارة زاخو المستقلة. هذا الاختيار يضمن تمثيلاً مناسباً للمجتمع الأصلي ويعزز مصداقية النتائج المستخلصة من البحث. والجدول (5) يبين مجتمع البحث وعينته.

الجدول (5)

توزيع الاستمارات على المديرين المبحوثين

ت	المديرين العامة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الصالحة
1	المديرية العامة للكهرباء في إدارة زاخو المستقلة	20	16	15
2	المديرية العامة للزراعة في إدارة زاخو المستقلة	14	13	12
3	المديرية العامة للسياحة في إدارة زاخو المستقلة	12	11	11
4	المديرية العامة للبلديات في إدارة زاخو المستقلة	14	13	13
5	المديرية العامة للصحة في إدارة زاخو المستقلة	18	17	16
6	المديرية العامة للتربية في إدارة زاخو المستقلة	34	32	30

16	17	18	المديرية العامة للاستثمار في إدارة زاخو المستقلة	7
113	119	130	المجموع الكلي	

المصدر: من اعداد الباحثان.

ثانياً: أداة البحث

اعتمد البحث الحالي على الإستبانة كطريقة رئيسية لجمع البيانات، وقد اختبر لفاعليته من حيث التكلفة وتوفيره للوقت. وتعتبر الإستبانة أداة موثوقة وتمثيلية على نطاق واسع، وقد أدار الباحثان عملية توزيع الاستمارات شخصياً لكل فرد من الأفراد المبحوثين لضمان الوضوح وسرعة الإجابات. وقد سمح هذا النهج للباحثان بمناقشة أي شكوك لدى المجيبين حول الأسئلة، وشجعهم على تقديم إجابات صادقة ودقيقة. بالإضافة إلى ذلك، سهلت الإدارة الشخصية للإستبانات عملية جمع البيانات بسرعة، وأتاحت فرصة لشرح أهداف البحث الحالي للمشاركين. وقد جمعت الإستبانات المكتملة فور انتهاء الأفراد من الإجابة، واستخدمت البيانات التي جمعت من هذه الإجابات في التحليل الإحصائي للبحث، وقد ضمنت هذه الطريقة موثوقية وكفاءة عملية جمع البيانات.

ثالثاً: إختبارات أداة وبيانات البحث

تم إجراء عدد من الإختبارات على أداة البحث والمتمثلة باستارة الإستبانة، وكذلك على البيانات التي تم استحصالتها من الأفراد المستجيبين، وتمثلت الإختبارات بما يلي:

أ. قياس الثبات:

تحدد موثوقية المقياس مدى خلو أداة القياس من الأخطاء، وبالتالي تحقيقها لقياس متنسق على مدى فترة زمنية ومن خلال عدة بنود في الأداة (Sekaran & Bougie: 2013). بالإضافة إلى ذلك، يُظهر مؤشر الموثوقية الاتساق والثبات اللذين تقيس بهما الأداة المتغيرات، ويُقيم مدى جودة المقياس. تتوفر أنواع مختلفة من اختبارات الموثوقية للباحثين، والتقنية الأكثر شيوعاً التي يستخدمها العديد من الباحثين هي موثوقية الاتساق الداخلي (Hair et al., 2010: 51). وبناءً على ذلك، فإن أكثر اختبارات موثوقية الاتساق بين البنود شيوعاً تشمل الموثوقية المركبة ومعامل ألفا لكرونباخ، واللذين استخدما في الاختبارات المقياسية متعددة النقاط. لذلك، في هذا البحث، تم إجراء دراسة لقياس موثوقية الاتساق الداخلي للعناصر باستخدام الموثوقية المركبة ودرجات معامل ألفا لكرونباخ كما موضح في الجدول (6).

الجدول (6)

قيم الثبات

ت	متغيرات البحث الرئيسة	المتغيرات الفرعية	الثبات
1	القيادة الواعية	الوعي الذاتي	0.837
		الوعي الشعوري	0.838
		الوعي المعرفي	0.894
		الوعي بالمواقف	0.906
		الوعي بالعلاقات الاجتماعية	0.927
	(المؤشر الكلي)	0.880	
2	النضج التنظيمي	النضج في تخطيط الاستراتيجي	0.920
		النضج في القيادة	0.918
		النضج في العمليات	0.773
		النضج في الموارد البشرية	0.929
		النضج في القيم والثقافة	0.775
	(المؤشر الكلي)	0.863	

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات برنامج SPSS 29.

ب. إعتدالية التوزيع:

قيم هذا البحث الشذوذ المحتمل وطبيعة التوزيعات باستخدام الطريقة الإحصائية لاختبار الانحراف والتفرطح (Tabachnick & Fidell, 2013: 101) ; (Hair *et al.*, 2010: 50). وبناءً على ذلك، فإن عتبة الانحراف يجب أن تكون دائماً أقل من 2 (>2) وأن عتبة التفرطح يجب أن تكون دائماً أقل من (7) (>7). وبالمثل، أن القيمة المطلقة للانحراف التي تزيد عن (3) ومؤشر التفرطح الذي يزيد عن (10) قد تشير على الأرجح إلى وجود شذوذ، وقد يفترض المؤشر الأكبر من (20) مشكلة أكثر خطورة تتعلق بعدم الطبيعية.

وبعد ذلك، أشارت نتيجة اختبار الطبيعية إلى أن توزيع البيانات طبيعي لأن قيم (الدرجات المعيارية) لكلٍ من الانحراف والتفرطح لكامل العناصر تقع ضمن النطاق المقبول وهو أقل من (2) وأقل من (7) على التوالي يوضح الجدول (4) نتائج الاختبارات الإحصائية للانحراف والتفرطح (Skewness and Kurtosis) للتوزيع.

الجدول (7)

نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات	الأبعاد	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	Skewness	Kurtosis	مستوى المعنوية
القيادة الواعية	الوعي الذاتي	0.770	0.345	0.625	1.021	0.103
	الوعي الشعوري	0.789	0.420	0.420	0.579	0.981
	الوعي المعرفي	0.681	0.510	0.728	0.457	1.390
	الوعي بالمواقف	0.882	0.663	0.533	0.384	0.732
	الوعي بالعلاقات الانسانية	0.710	0.341	0.569	0.301	0.620
النضج التنظيمي	النضج في تخطيط الاستراتيجي	0.741	0.449	0.451	1.241	1.01
	النضج في القيادة	0.699	0.250	0.443	1.765	0.900
	النضج في العمليات	0.802	0.681	-0.232	0.967	1.208
	النضج في الموارد البشرية	0.710	0.421	-0.764	0.888	0.231
	النضج في القيم والثقافة	0.730	0.239	0.666	1.652	0.101

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى مخرجات SPSS 29.

ت. التعدد الخطي Multicollinearity:

يُوصف التعدد الخطي بأنه حالة يكون فيها اثنان أو أكثر من المتغيرات الكامنة الخارجية مترابطين بشدة. وقد وصفه (Sekaran & Bougie, 2010: 144) بأنه ظاهرة يكون فيها متغيران مستقلان أو أكثر في نموذج الانحدار المتعدد مترابطين بشدة. ولتقييم ما إذا كان هناك تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة، تتوفر للباحث طرق مختلفة.

سلطت دراسة (Hair *et al.*, 2010: 52) الضوء على التسامح (Tolerance) وعامل تضخم التباين (VIF) كطريقتين من أكثر الطرق موثوقية للكشف عن التعدد الخطي، وخاصةً في نمذجة مسار المبيعات الصغرى الجزئية (PLS). ووفقاً لإرشاداتهم، يجب ألا تقل عتبة التسامح عن (0.10)، بينما يجب ألا تتجاوز قيمة (VIF) عن (10). وتشير القيم خارج هذه العتبات إلى تعدد خطي مرتفع بين المتغيرات الخارجية. وكما هو موضح في الجدول (8)، فإن قيم التسامح ومعامل التباين تؤكد عدم وجود ارتباط كبير بين أي من المتغيرات، مما يشير إلى أن البيانات خالية من مشكلات التعدد الخطي.

الجدول (8)

التعدد الخطي Multicollinearity

ت	المتغير المستقل وأبعاده	التسامح Tolerance	مستوى التباين للتضخم VIF
1	الوعي الذاتي	0.543	1.213
2	الوعي الشعوري	0.681	2.141
3	الوعي المعرفي	0.290	3.189
4	الوعي بالمواقف	0.610	3.011
5	الوعي بالعلاقات الاجتماعية	0.121	2.198
	المؤشر الكلي للقيادة الواعية	0.710	3.409

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى مخرجات SMART PLS.

كما هو موضح في الجدول (8)، تتراوح قيم التسامح بين (0.543) و (0.710)، وهي أعلى بكثير من الحد الأقصى (0.10). وبالمثل، تتراوح قيم معامل تضخم التباين (VIF) بين (1.213) و (3.409)، وهي أقل بكثير من الحد الأقصى الموصى به من قبل الباحثين (Hair *et al.*, 2010: 52) وهو (5). وتشير هذه النتائج إلى أن التراكيب الكامنة الخارجية ليست مترابطة بشكل كبير. وبناءً على هذه النتائج، يخلص الباحثان إلى عدم وجود دليل على وجود تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة في البحث.

رابعاً: وصف سمات عينة البحث

يبين الجدول (9)، وصف الخصائص الفردية للأفراد المستجيبين، وكما يلي:

أ. الجنس: بلغ عدد الذكور (70) مشاركاً ونسبة (61.9%) من إجمالي العينة، أما الإناث فقد بلغ عددهن (43) مشاركة ونسبة (38.1%) من إجمالي العينة، نلاحظ بأن النسبة العالية للذكور مقارنة بالإناث تشير إلى أن الذكور يمثلون الغالبية في العينة المدروسة، مما قد يعكس طبيعة التوزيع الجنسي في المجتمع أو المنظمة التي إجراء البحث فيها.

ب. العمر: بلغ عدد المشاركين الذين تقل أعمارهم عن (30 سنة) بـ (8) متشاركين ونسبة (7.08%). أما الفئة العمرية (31-40) سنة فقد بلغ عدد المشاركين فيها (24) فرداً ونسبة (21.24%)، وبلغ عدد المشاركين في الفئة العمرية (41-50) سنة (47) فرداً ونسبة (41.49%). في حين بلغ عدد المشاركين الذين تبلغ أعمارهم (51 سنة فما فوق) (34) فرداً ونسبة (30.09%). تشير النسب العالية للفئات العمرية (41-50) سنة و (51 سنة فما فوق) إلى أن الغالبية العظمى من المشاركين تتركز في هذه الفئات العمرية، مما قد يعكس طبيعة التوزيع العمري في المجتمع أو المديرية المبحوثة التي تم إجراء البحث فيها.

ت. التحصيل الدراسي: بلغ عدد الحاصلين على دبلوم عالي (3) أفراد (2.7%)، بينما بلغ عدد الحاصلين على شهادة البكالوريوس (68) فرداً ونسبة (60.2%). كما بلغ عدد الحاصلين على شهادة الدبلوم 32 فرداً (28.3%)، في حين بلغ عدد الحاصلين على شهادة الإعدادية أو أقل (10) أفراد (8.8%). مما قد يدل على أن المنظمة أو المجتمع الذي إجراء البحث فيه يعتمد بشكل كبير على خريجي المرحلة الجامعية الأولى (البكالوريوس) في المناصب الإدارية أو الوظيفية التي شملتها العينة، أما عدم وجود شهادات عليا (ماجستير ودكتوراه) في العينة، فيشير إلى أن المستوى التعليمي الأعلى (ما بعد البكالوريوس) غير شائع بين المشاركين في هذا البحث. قد يعكس هذا عدة احتمالات، منها أن المناصب التي شملتها العينة لا تتطلب بالضرورة شهادات عليا، أو أن فرص الحصول على شهادات عليا محدودة في المجتمع أو المنظمة التي تم فيه إجراء البحث. بالإضافة إلى ذلك، قد يعكس هذا النقص في الشهادات العليا توجهاً عاماً نحو الاكتفاء بالمستوى الجامعي الأول (البكالوريوس) كحد أدنى للتوظيف أو الترقية في المناصب الإدارية.

ث. مدة الخدمة في المنصب الحالي: تشير البيانات إلى أن (14) مشاركاً (12.4%) لديهم مدة خدمة في مناصبهم الحالية تقل عن (6) سنوات، بينما يمتلك (24) مشاركاً (21.2%) مدة خدمة تتراوح بين (6) إلى (10) سنوات. كما يمتلك (56) مشاركاً (49.6%) مدة خدمة تتراوح بين (11) إلى (15) سنة، في حين يمتلك (19) مشاركاً (16.8%) مدة خدمة تزيد عن (15) سنة. وجمع النسب المئوية، نلاحظ أن المجموع الكلي يصل إلى (100%)، وتشير النسبة العالية للمشاركين الذين يمتلكون مدة خدمة تتراوح بين (11) إلى (15) سنة (49.6%) إلى أن الغالبية العظمى من العينة تتمتع باستقرار نسبي في مناصبهم الحالية، مما

قد يعكس خبرة متراكمة ومعرفة عميقة بمتطلبات المنصب. من ناحية أخرى، تشير النسب الأقل للمشاركين ذوي مدة الخدمة الأقصر (أقل من 6 سنوات) إلى أن عددًا محدودًا من المشاركين هم حديثو العهد بمناصبهم الحالية.

ج. مدة الخدمة الوظيفية: تشير البيانات إلى أن (13) مشاركًا (11.5%) لديهم مدة خدمة وظيفية تقل عن (6) سنوات، بينما يمتلك (24) مشاركًا (21.2%) مدة خدمة تتراوح بين (6 إلى 10) سنوات. كما يمتلك (50) مشاركًا (44.2%) مدة خدمة تتراوح بين (11) إلى (20) سنة، في حين يمتلك (26) مشاركًا (23%) مدة خدمة تزيد عن 20 سنة. ويجمع النسب المتوية، نلاحظ أن المجموع الكلي يصل إلى (100%)، وتشير النسبة العالية للمشاركين الذين يمتلكون مدة خدمة تتراوح بين (11) إلى (20) سنة (44.2%) إلى أن شريحة كبيرة من العينة تتمتع بخبرة وظيفية متوسطة إلى طويلة الأمد، مما قد يعكس استقرارًا في المسار الوظيفي للمشاركين. بالإضافة إلى ذلك، تشير النسبة المرتفعة نسبيًا للمشاركين ذوي مدة الخدمة الأطول (أكثر من 20 سنة) إلى وجود عدد لا بأس به من الأفراد الذين يتمتعون بخبرة وظيفية طويلة ومتراكمة. من ناحية أخرى، تشير النسب الأقل للمشاركين ذوي مدة الخدمة الأقصر (أقل من 6 سنوات) إلى أن عددًا محدودًا من المشاركين هم حديثو العهد في بيئة العمل الحكومي.

الجدول (9)

التوزيع التكراري والنسبي للأفراد المبحوثين

ت	الخصائص الرئيسة	الفئات	العدد	النسبة المئوية %
1	الجنس	ذكر	70	61.9
		أنثى	43	38.1
		المجموع	113	100%
2	العمر	أقل من 30 سنة	7	7.08
		31 - 40 سنة	24	21.24
		41 - 50 سنة	47	41.59
		51 سنة فأكثر	34	30.09
		المجموع	113	100%
3	التحصيل الدراسي	دكتوراه	0	0
		ماجستير	0	0
		دبلوم عالي	3	2.7
		بكالوريوس	68	60.2
		دبلوم	32	28.3
		إعدادية فأقل	10	8.8
		المجموع	113	100%
4	مدة الخدمة في المنصب الحالي	أقل من 6 سنوات	14	12.4
		6 - 10 سنة	24	21.2
		11 - 15 سنة	56	49.6

16.8	19	أكثر من 15 سنة	مدة الخدمة الوظيفية	5
100%	113	المجموع		
11.5	13	أقل من 6 سنوات		
21.2	24	6-10 سنة		
44.2	50	11-20 سنة		
23	26	أكثر من 20 سنة		
100%	113	المجموع		

المصدر: إعداد الباحثان بالإعتماد على بيانات إستارة الإستبانة.

خامساً: وصف متغيرات البحث وأبعاده

في البحث الحالي تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية لوصف المتغيرات الكامنة، ويقترح (Nik et al., 2010: 10) ثلاثة مستويات لمتوسط الدرجات لمقياس الفواصل والنسبة، والتي تشمل: تشير متوسطات الدرجات الأقل من (2.32) إلى درجة منخفضة، بينما تشير متوسطات الدرجات من (2.33) إلى (3.67) إلى درجة متوسطة، بينما تشير أي متوسطات درجات تتراوح بين (3.67) وأعلى إلى درجة عالية. يوضح الجدول (10) وصفاً لمتغيرات البحث وأبعاده الفرعية، إذ تم حساب المتوسطات الحسابية (Mean) والانحرافات المعيارية (Standard Deviation) لكل بعد. بالنسبة لمتغير "القيادة الواعية"، سجل بعد "الوعي بالمواقف" أعلى متوسط حسابي (0.882)، بينما سجل بعد "الوعي المعرفي" أقل متوسط حسابي (0.681). أما بالنسبة للانحراف المعياري، فقد سجل بعد "الوعي بالمواقف" أعلى قيمة (0.663)، بينما سجل بعد "الوعي بالعلاقات الإنسانية" أقل قيمة (0.341).

فيما يتعلق بمتغير "النضج التنظيمي"، سجل بعد "النضج في العمليات" أعلى متوسط حسابي (0.802)، بينما سجل بعد "النضج في القيادة" أقل متوسط حسابي (0.699). أما بالنسبة للانحراف المعياري، فقد سجل بعد "النضج في العمليات" أعلى قيمة (0.681)، بينما سجل بعد "النضج في القيم والثقافة" أقل قيمة (0.239).

هذه النتائج تشير إلى تباين في درجات الأبعاد الفرعية لكل متغير، إذ تعكس المتوسطات الحسابية المرتفعة تركيزاً أكبر على أبعاد معينة مثل "الوعي بالمواقف" و"النضج في العمليات"، بينما تشير الانحرافات المعيارية إلى مدى تشتت البيانات حول المتوسط، إذ تظهر بعض الأبعاد تبايناً أكبر مقارنة بأخرى.

الجدول (10)

وصف متغيرات البحث

الانحراف المعياري	المتوسطات الحسابية	العدد	الأبعاد الفرعية	المتغيرات
0.345	0.770	113	الوعي الذاتي	القيادة الواعية
0.420	0.789	113	الوعي الشعوري	
0.510	0.681	113	الوعي المعرفي	
0.663	0.882	113	الوعي بالمواقف	
0.341	0.710	113	الوعي بالعلاقات الإنسانية	
0.449	0.741	113	النضج في تخطيط الاستراتيجي	النضج التنظيمي
0.250	0.699	113	النضج في القيادة	
0.681	0.802	113	النضج في العمليات	
0.421	0.710	113	النضج في الموارد البشرية	

0.239	0.730	113	النضج في القيم والثقافة
-------	-------	-----	-------------------------

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً الى مخرجات SPSS 29.

سادساً: إختبار فرضية الارتباط

يختص هذا الجزء باختبار فرضية الارتباط على المستوى الكلي والجزئي بين متغيرات البحث الرئيسة وهي كالآتي:

أ. على المستوى الكلي:

تنص الفرضية الرئيسة الاولى على أنه (توجد علاقة ارتباط بين القيادة الواعية والنضج التنظيمي على مستوى المديرات المبحوثة). أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول (11) والشكل (2) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة بين القيادة الواعية والنضج التنظيمي لدى مدراء الوحدات الإدارية في المديرات العامة في إدارة زاخو المستقلة، إذ بلغ معامل الارتباط (0.763)، وقيمة الاختبار T بلغت (8.944)، بمستوى دلالة أقل من (0.05) هذه النتائج تؤكد أن القيادة الواعية، المتمثلة في الوعي الذاتي، والتعاطف، وإدارة الذات، تسهم بشكل كبير في تعزيز النضج التنظيمي، مما يعكس دورها الفاعل في تحسين كفاءة الوحدات الإدارية وزيادة مرونتها وقدرتها على التكيف مع التحديات.

الجدول (11)

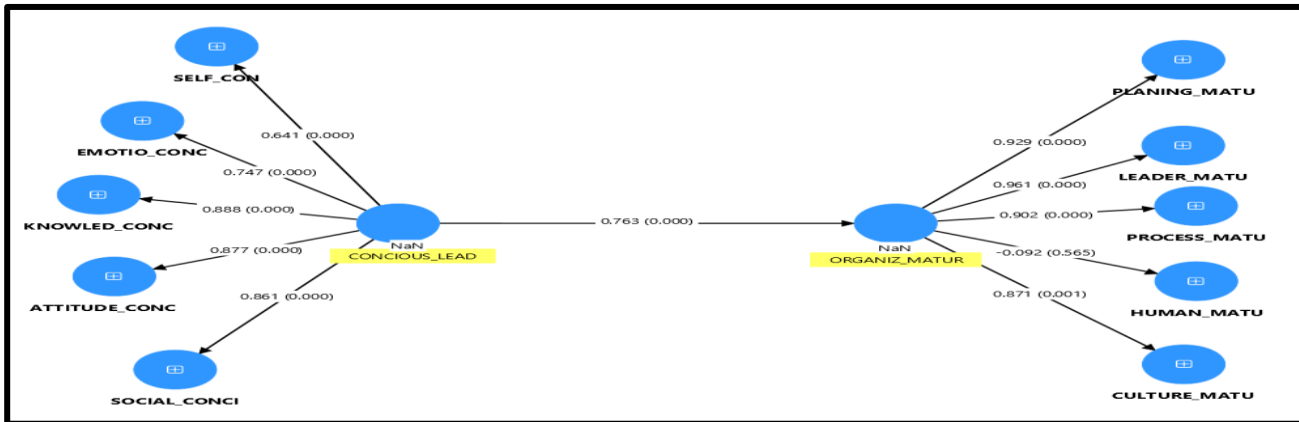
نتائج معامل الارتباط على المستوى الكلي

الارتباطات	Original Sample	الانحراف المعياري	T- statistic	P-Value	الدلالة الاحصائية
القيادة الواعية- النضج التنظيمي	0.763	0.059	12.974	0.000	معنوي

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات SMART PLS.

الشكل (2)

معامل الارتباط



المصدر: من اعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات SMART PLS.

ب. على المستوى الجزئي:

تنص الفرضية الرئيسة الثانية بوجود علاقة ارتباط بين أبعاد القيادة الواعية والنضج التنظيمي على مستوى المديرات المبحوثة. تشير نتائج تحليل الارتباط الجزئي الواردة في الجدول (12) والموضحة في الشكل (3) إلى وجود علاقات ارتباطية قوية وموجبة بين أبعاد القيادة الواعية (الوعي الذاتي، الوعي الشعوري، الوعي المعرفي، الوعي بالموقف، الوعي بالعلاقات الاجتماعية) والنضج التنظيمي، إذ تراوحت معاملات الارتباط الجزئي بين (0.286) و (0.800)، مع قيم (T) تتراوح بين (3.431) و (7.098)، وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) هذه النتائج تؤكد أن جميع أبعاد القيادة الواعية تسهم بشكل معنوي في تعزيز النضج التنظيمي، مع ملاحظة أن الوعي بالعلاقات الاجتماعية كان الأكثر تأثيراً، إذ بلغت معامل

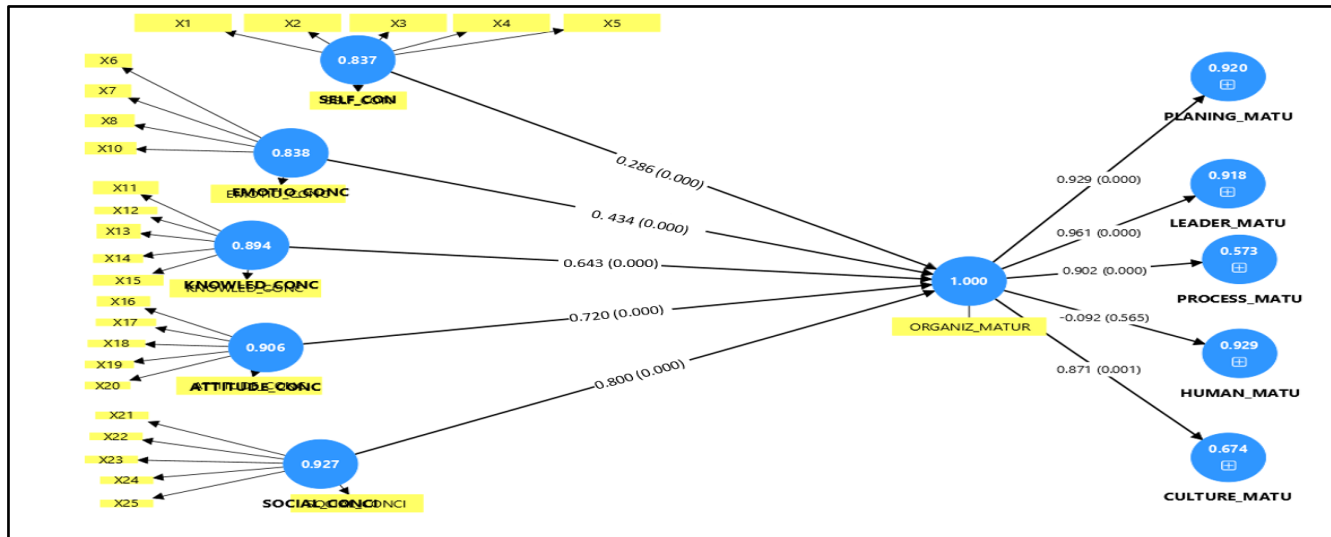
الارتباط (0.800)، يليه الوعي بالموقف (0.720)، مما يشير إلى أن قدرة القادة على فهم وإدارة العلاقات الاجتماعية والمواقف المعقدة تلعب دورًا محوريًا في تحقيق النضج التنظيمي.

الجدول (12)
معاملات الارتباط الجزئي

مستوى الدلالة	P-Value	T-Statistical	الانحراف المعياري	Original sample (R)	الفرضيات
معنوي	0.000	3.431	0.123	0.286	الوعي الذاتي - النضج التنظيمي
معنوي	0.000	5.278	0.085	0.434	الوعي الشعوري - النضج التنظيمي
معنوي	0.000	4.131	0.090	0.643	الوعي المعرفي - النضج التنظيمي
معنوي	0.000	6.580	0.167	0.720	الوعي بالموقف - النضج التنظيمي
معنوي	0.000	7.098	0.098	0.800	الوعي بالعلاقات الاجتماعية - النضج التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات SMART PLS.

الشكل (3)
معامل الارتباط على المستوى الجزئي



المصدر: اعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات SMART PLS.

النتائج على المستويين الكلي والجزئي تؤكد أن القيادة الواعية ليست فقط مفهومًا نظريًا، بل هي عامل عملي وفعال في تحقيق النضج التنظيمي. العلاقات القوية تشير إلى أن تطوير مهارات القيادة الواعية لدى المدراء يمكن أن يكون استراتيجية فعالة لتعزيز كفاءة المنظمات ومرونتها، خاصة في البيئات الإدارية المعقدة مثل إدارة زاخو المستقلة.

سابعاً: إختبار فرضية التأثير

يتناول هذا الجزء في اختبار فرضية التأثير على المستوى الكلي والجزئي بين المتغيرات الرئيسة للبحث وكما يلي:

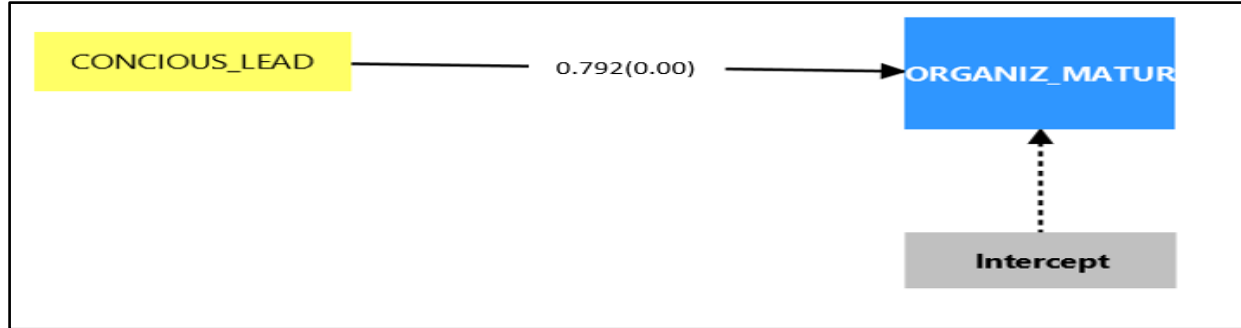
أ. على المستوى الكلي:

تنص الفرضية الرئيسة الثالثة بوجود علاقة تأثير للقيادة الواعية في النضج التنظيمي على مستوى المديرية المبحوثة.

أظهرت نتائج التحليل الموضحة في الشكل (4) وجود علاقة تأثير قوية للقيادة الواعية في النضج التنظيمي، إذ بلغ معامل التأثير (0.792) وقيمة (T) (11.960) عند مستوى معنوية (0.05)، مما يشير إلى أن القيادة الواعية تسهم بشكل كبير وفعال في تعزيز النضج التنظيمي، وأن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية عالية، مما يؤكد أن تحسين ممارسات القيادة الواعية يمكن أن يكون عاملاً محورياً في تحقيق كفاءة تنظيمية أعلى وبيئة عمل أكثر نضجاً واستدامة.

الشكل (4)

معامل التأثير بين متغيرات الرئيسة



المصدر: من اعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات برنامج SMART PLS.

ب. على المستوى الجزئي:

تنص الفرضية الفرعية من الفرضية الرئيسة الثانية بوجود علاقة التأثير للأبعاد القيادة الواعية في النضج التنظيمي على المستوى المديرية المبحوثة. أظهرت نتائج تحليل الواردة في الجدول (13) أن معامل التأثير لمتغيرات الفرعية للقيادة الواعية أن معامل التأثير بلغت (0.331، 0.276، 0.453) وأن قيمة T المحسوبة بلغت (3.829، 3.027، 4.427) (لوعي الذاتي، الوعي المعرفي، والوعي بالعلاقات الاجتماعية) و على التوالي وبمستوى الدلالة المعنوية (0.05). في المقابل لم تجد نتائج البحث تأثيراً معنوياً للوعي الشعوري والوعي بالموقف وذلك بمعامل التأثير (0.139)، (0.047) وبلغت قيمة P (0.105)، (0.090) وهذه القيم غير معنوية عند مستوى الدلالة (0.05).

هذه النتائج تشير إلى أن بعض أبعاد القيادة الواعية، مثل الوعي الذاتي والمعرفي والعلاقات الاجتماعية، تلعب دوراً محورياً في تحقيق النضج التنظيمي، بينما عدم معنوية للوعي الشعوري والوعي بالموقف لا يعني بالضرورة أنها غير مهمة، بل قد يعكس أن تأثيرها غير مباشر أو يحتاج إلى مزيد من الدراسة. قد يكون من الضروري تعزيز هذه الأبعاد من خلال برامج تدريبية أو تحسين البيئة التنظيمية لزيادة فعاليتها. بالإضافة إلى ذلك، قد تكون هناك عوامل أخرى خارجية أو تنظيمية تؤثر على نتائج هذه الأبعاد، مما يستدعي إجراء مزيد من البحوث لفهم السياق بشكل أعمق.

الجدول (13)

نتائج معامل التأثير للمتغيرات الفرعية

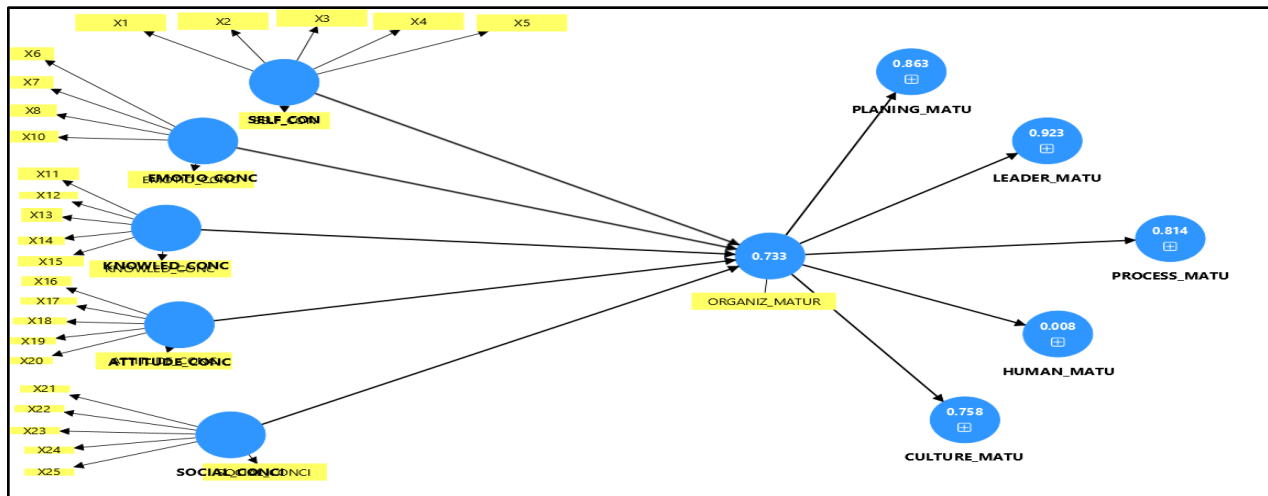
مستوى الدلالة	P.Value	T. Value	الانحراف المعياري	معامل التأثير Coefficient	الفرضيات الفرعية Sub-Hypotheses
معنوي	0.000	3.819	0.089	0.331	الوعي الذاتي < النضج التنظيمي
غير معنوي	0.105	1.087	0.044	0.139	الوعي الشعوري < النضج التنظيمي
معنوي	0.000	3.017	0.134	0.276	الوعي المعرفي < النضج التنظيمي
غير معنوي	0.090	1.145	0.031	0.047	الوعي بالموقف < النضج التنظيمي
معنوي	0.000	4.417	0.231	0.453	الوعي بالعلاقات الاجتماعية < النضج التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات برنامج SMART PLS

ثامناً: اختبار معامل التحديد (R2)

في تحليل PLS-SEM، يُعد معامل تحديد المتغيرات الكامنة الداخلية، المعروف باسم R^2 (R-squared)، معيارًا بالغ الأهمية لتقييم النموذج الهيكلي (Hair *et al.*, 2013: 65). تُشرح قيمة R^2 مستوى التباين في المتغيرات الكامنة الداخلية التي يمكن تمييزها بمتغير أو أكثر من المتغيرات الكامنة الخارجية (Elliott & Woodward, 2007: 47). بمعنى آخر، تشير قيم R^2 إلى مجموع التباين في البنية التي يفسرها النموذج (Hair *et al.*, 2013: 65 ; Chin, 1998: 65). على العكس من ذلك، يخضع المستوى المقبول لقيمة R^2 لظروف البحث (Hair *et al.*, 2012: 329). وبناءً على ذلك، اقترح (Cohen, 1988) قيم R^2 البالغة (0.27) و (0.13) و (0.02)، والتي تُشير إلى مستوى كبير ومتوسط وضعيف. بالإضافة إلى ذلك، أوصى (Cohen, 1988: 109) بعبئة (0.10) كحد أدنى مُرضٍ لقيمة R^2 . علاوةً على ذلك، اقترح (Chen, 1998: 109) قيم R^2 البالغة (0.67) و (0.33) و (0.19)، والتي تُشير إلى مستوى كبير ومتوسط وضعيف، على التوالي. يعرض الشكل (5) قيم R^2 للمتغيرات الكامنة الداخلية في النموذج.

الشكل (5)
معامل التحديد R^2



المصدر: من اعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات SMART PLS.

كما هو موضح في الشكل (5)، تُظهر قيمة R^2 أن المتغير الكامن الخارجي (النضج التنظيمي) يُفسر تباينًا بنسبة (73.3%) في المتغير المستقلة بأبعادها (الوعي الذاتي، الوعي الشعوري، الوعي المعرفي، الوعي بالمواقف، والوعي بالعلاقات الاجتماعية) على التوالي. وبناءً على هذه النتائج، لتقييم R^2 للمتغيرات الكامنة الداخلية: (73.3%) والمستوى المقبول المُقترح لقيمة R^2 (Cohen, 1988: 109) وبالتالي، فقد تم التوصل إلى أن النموذج يتمتع بصلاحية تنبؤية كبيرة.

تاسعاً: تقييم أحجام التأثيرات (f^2)

يُوصف حجم التأثير بأنه التباين في معامل R^2 بين التأثيرات الرئيسية عند وجود متغير خارجي محدد في النموذج، وعند حذفه منه. ويُقَدَّر بأنه الزيادة في قيمة معامل R^2 للمتغير الداخلي الذي يرتبط به المسار، ونسبة التباين غير المُفسَّر للمتغير الداخلي (Chen, 1998: 110). وقد اعتمد البحث على تقييم حجم التأثير لتحديد ما إذا كان للمتغير الخارجي المحذوف تأثير كبير على المتغير الداخلي في النموذج (Hair *et al.*, 2013: 55).

في هذا البحث، تم تحديد حجم تأثير المتغيرات الخارجية على المتغيرات الداخلية في النموذج باستخدام صيغة حجم تأثير. وبناءً على ذلك، اقترح (Cohen, 1988) قيمةً لحجم التأثير قدرها (0.02) كقيمة صغيرة، و (0.15) كقيمة متوسطة، و (0.35) كقيمة كبيرة. ومع ذلك، أكد (Chen *et al.*, 2003: 103) على أنه ينبغي النظر إلى أصغر حجم تأثير للمتغير الخارجي بناءً على قدرته على التأثير على المتغيرات الداخلية. لذلك، يمكن توضيح حجم تأثير المتغيرات الخارجية على المتغيرات الداخلية في النموذج من خلال صيغة كوهين الموضحة أدناه.

$$f^2 = \frac{R_{included}^2 - R_{excluded}^2}{1 - R_{included}^2}$$

توضح النتيجة في الجدول (14) حجم تأثير متغير خارجي معين على المتغير الداخلي المقابل في النموذج.

أظهرت نتائج تحليل حجم التأثير (f2) أن الوعي الذاتي (0.161) والوعي المعرفي (0.210) لهما تأثير متوسط في تعزيز النضج التنظيمي، بينما أظهر الوعي بالعلاقات الاجتماعية (0.356) تأثيراً كبيراً في المقابل، كان تأثير الوعي الشعوري (0.034) والوعي بالموقف (0.024) ضعيفاً، مما يشير إلى أن هذه الأبعاد تسهم بشكل محدود في تفسير التباين في النضج التنظيمي. هذه النتائج تؤكد أن بعض أبعاد القيادة الواعية، مثل الوعي المعرفي والعلاقات الاجتماعية، تلعب دوراً محورياً في تحقيق النضج التنظيمي، بينما تحتاج الأبعاد الأخرى إلى مزيد من الاهتمام لتعزيز تأثيرها.

الجدول (14)

حجم التأثير (f2) Effect Size

ت	العلاقات	الجذر التربيعي F2	حجم التأثير Effect Size
1	الوعي الذاتي- < النضج التنظيمي	0.161	متوسط
2	الوعي الشعوري- < النضج التنظيمي	0.034	ضعيف
3	الوعي المعرفي- < النضج التنظيمي	0.210	متوسط
4	الوعي بالموقف- < النضج التنظيمي	0.024	ضعيف
5	الوعي بالعلاقات الاجتماعية- < النضج التنظيمي	0.356	كبير

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرنامج SMART PLS.

عاشراً: تقييم الصلة التنبؤية (Q2)

يُعد تقييم الصلة التنبؤية للنموذج، والتي تُعرف بـ Q2 (Hair et al, 2013: 56)، جانباً آخر بالغ الأهمية لتقييم النموذج الهيكلي. والمقياس الشائع استخدامه لتقييم الصلة التنبؤية للنموذج هو اختبار Q2 (Stone & Geisire) والذي يفترض أن النموذج يجب أن يكون قادراً على التنبؤ بكفاءة بكل مؤشر من مؤشرات المتغيرات الكامنة الداخلية. وبناءً على ذلك، فإن قيم Q2 الأكبر من الصفر (0) تدل على أن النموذج يتمتع بصلاية تنبؤية. وبناءً على ذلك، اعتمد البحث اختبار ستون-جايسر Q2 عبر إجراء حجب العينة لقياس مدى ملاءمة النموذج التنبؤية. يوضح الجدول (15) قيمة Q2 للدراسة الحالية.

الجدول (15)

الأهمية التنبؤية Q2

المتغير	الأهمية التنبؤية Q2	حجم التنبوء
القيادة الواعية	0.316	قوي

المصدر: من اعداد الباحثان استناداً إلى مخرجات البرنامج SMART PLS.

تشير النتائج في الجدول (15) أعلاه إلى أن قيم Q2 للمتغير الكامنة الذاتية أكبر من صفر والممثل بالقيادة الواعية والتي بلغت قيمة الأهمية التنبؤية (0.316)، وبالتالي، يشير ذلك إلى أهمية تنبؤية كبيرة للنموذج (Hair et al., 2013: 56).

المحور الرابع/ الاستنتاجات والمقترحات:

الاستنتاجات والمقترحات:

في هذه الفقرة، سيتم عرض الاستنتاجات والمقترحات بشكل تفصيلي، مع التركيز على الجوانب التي تسهم في تحقيق النضج التنظيمي وتعزيز فعالية القيادة في المنظمة، فضلاً عن عرض المحددات والاتجاهات المستقبلية للدراسة.

أولاً: الاستنتاجات:

- أ. أظهرت النتائج بأن القيادة الواعية في المديرية المبحوثة تلعب دوراً محورياً في تعزيز النضج التنظيمي، إذ تسهم بشكل فعال في تحسين كفاءة المنظمات ومرونتها وقدرتها على التكيف مع التحديات المعاصرة.
- ب. يعد الوعي الناتج للقيادة في المديرية المبحوثة عاملاً مؤثراً في النضج التنظيمي، إذ يساعدهم على فهم نقاط قوتهم وضعفهم، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر استنارة وفعالية.
- ت. أظهر الوعي المعرفي تأثيراً واضحاً في تعزيز النضج التنظيمي، إذ يعزز قدرة القادة في المديرية المبحوثة على تحليل المعلومات واتخاذ قرارات استراتيجية تدعم أهداف المنظمة.
- ث. يعتبر الوعي بالعلاقات الاجتماعية البعد الأكثر تأثيراً بين أبعاد القيادة الواعية، إذ يسهم في بناء علاقات قوية داخل المديرية المبحوثة وتعزيز التعاون بين الفرق.
- ج. على الرغم من أهمية الوعي الشعوري (التعاطف) في تحسين بيئة العمل، إلا أنه لم يظهر تأثيراً معنوياً في تعزيز النضج التنظيمي على مستوى المديرية المبحوثة، مما يشير إلى حاجة هذا البعد إلى مزيد من الدراسة.
- ح. لم يظهر الوعي بالموقف تأثيراً معنوياً في النتائج، مما قد يعكس حاجة القادة في المديرية المبحوثة إلى تطوير مهارات إضافية لفهم المواقف المعقدة وإدارتها بشكل أكثر فعالية.
- خ. تؤكد النتائج أن النضج التنظيمي يعتمد على مجموعة متكاملة من مهارات القيادة الواعية، وليس على بعد واحد فقط، مما يدعو إلى تبني نهج شامل في تطوير القيادة في المديرية المبحوثة.
- د. الأبعاد غير المعنوية (مثل الوعي الشعوري والوعي بالموقف) تحتاج إلى مزيد من البحث لفهم أسباب ضعف تأثيرها وكيفية تعزيزها لتصبح أكثر فعالية.
- ذ. تعزيز القيادة الواعية بشكل عام يمكن أن يكون استراتيجية فعالة لتحسين الأداء التنظيمي وزيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- ر. النتائج تسلط الضوء على أهمية تطوير مهارات القيادة الواعية، وخاصة الأبعاد ذات التأثير الكبير، لتحقيق نضج تنظيمي أعلى لدى المديرية المبحوثة.
- ز. أظهرت النتائج أن القيادة الواعية تعزز بيئة عمل إيجابية، إذ تسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون، مما يدعم النضج التنظيمي في المديرية المبحوثة.
- س. تسهم القيادة الواعية في زيادة مرونة المنظمة وقدرتها على التكيف مع التحديات الخارجية، مما يجعلها أكثر استعداداً للتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية.
- ش. على الرغم من تفاوت تأثير الأبعاد الفرعية، إلا أن التوازن بينها (المعرفية والعاطفية والاجتماعية) يعتبر ضرورياً لتحقيق نضج تنظيمي شامل ومستدام.
- ص. أظهرت النتائج أن القيادة الواعية تسهم في خلق بيئة محفزة للابتكار، إذ تشجع القادة على تبني أفكار جديدة ودعم المبادرات الإبداعية داخل المنظمة.
- ثانياً: المقترحات:**
- أ. ينبغي تصميم برامج تدريبية متخصصة تركز على تعزيز الوعي الناتج والمعرفي لدى القادة، إذ أثبتت هذه الأبعاد تأثيرها الكبير في تعزيز النضج التنظيمي.
- ب. يجب تعزيز مهارات الوعي بالعلاقات الاجتماعية لدى القادة، إذ يعتبر هذا البعد الأكثر تأثيراً في بناء فرق عمل متعاونة وفعالة.
- ت. ينصح بتطوير برامج تدريبية تساعد القادة على فهم المواقف المعقدة وإدارتها بشكل أفضل، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر فعالية في البيئات التنظيمية المعقدة.
- ث. على الرغم من ضعف تأثير الوعي الشعوري في النتائج، يمكن تعزيز هذا البعد من خلال برامج تدريبية تركز على تحسين التعاطف والذكاء العاطفي لدى القادة.
- ج. ينبغي إجراء مزيد من الدراسات لفهم أسباب ضعف تأثير بعض الأبعاد، مثل الوعي الشعوري والوعي بالموقف، وتحديد العوامل التي يمكن أن تعزز فعاليتها.
- ح. يجب أن تعتمد المنظمات على نهج متكامل في تطوير القيادة الواعية، إذ تسهم مجموعة من المهارات المتكاملة في تحقيق النضج التنظيمي بشكل أفضل.
- خ. ينصح بمراجعة السياسات والإجراءات التنظيمية لضمان دعمها للممارسات القيادية الواعية، مما يعزز من تأثيرها في تحقيق النضج التنظيمي.
- د. يمكن تعزيز الوعي المعرفي من خلال تشجيع القادة على تطوير مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات، مما يدعم اتخاذ قرارات أكثر استنارة.
- ذ. ينبغي تعميم أفضل الممارسات القيادية الناجحة داخل المنظمة، إذ يمكن أن تسهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل عام.
- ر. ينصح بتحسين قنوات التواصل بين القادة والموظفين، إذ يسهم التواصل الفعال في تعزيز النضج التنظيمي وبناء بيئة عمل أكثر إنتاجية.

- ز. يمكن تعزيز الابتكار داخل المنظمة من خلال تشجيع القادة على تبني أفكار جديدة ومبتكرة تدعم تحسين العمليات التنظيمية.
- س. ينبغي قياس فعالية البرامج التدريبية والتدخلات بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وتعديلها عند الحاجة.
- ش. ينصح بدراسة تأثير البيئة التنظيمية على فعالية أبعاد القيادة الواعية، إذ يمكن أن تلعب البيئة دورًا مهمًا في تعزيز أو تقليل تأثير هذه الأبعاد.
- ص. يمكن تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة، إذ يسهم ذلك في تحسين مهارات القيادة ودعم النضج التنظيمي.

Funding

None

Acknowledgement

None

Conflicts of Interest

The author declares no conflict of interest.

Arabic References:

- إسماعيل، هادي خليل، (2017)، دور استراتيجية إدارة المعلومات في تحقيق الأبعاد المعلوماتية: دراسة استطلاعية الآراء المديرين في المصارف الأهلية في مدينة دهوك، المجلة الأكاديمية الجامعة نوز، 6(1).
- إسماعيل، هادي خليل، وخالد، كرين مصطفى، (2021)، دور القيادة الواعية في بناء الهوية التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة دهوك، مجلة الأكاديمية لجامعة نوز، 10(1).
- بوقلمينة، عائشة، (2023)، النضج التنظيمي: دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة SKTM، كلية علوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة خارداية، الجزائر.
- حباكة، أمل سعيد محمد، (2022)، متطلبات تحقيق النضج التنظيمي بالمدارس الثانوية الفنية الصناعية في مصر: دراسة تحليلية، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 99(99).
- الحلاق، حسام أحمد، الاسماعيل، جابر شعيب، (2023)، دور ذكاء الأعمال في تحقيق النضج التنظيمي: دراسة تطبيقية على منظمات المجتمع المدني، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 22.
- السامرائي، اسراء احمد، وحسين، ميسون علي، (2023)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الحياة العمل: بحث استطلاعي لعينة من العاملين في ديوان محافظة الواسط، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية، 12(1).
- العارضي، حسين علي عبد الحر، (2021)، القيادة الواعية وعلاقتها بتعاطف القائد مع ذاته: الدور التفاعلي لسرد القصص التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الكوفة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق.
- عبد الرحيم، محمد عبد الرحيم، (2025)، قياس النضج التنظيمي كمدخل لنجاح تنفيذ الاستراتيجية في المنظمات العامة، رؤية تحليلية، المجلة العربية للإدارة، 45(4).
- عبد الستار، حلا صاحب، (2019)، قيادة الواعية وتأثيرها في خفة الحركة المنظمة في ظل الدور التفاعلي للتعقيد الإداري، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
- علي، رؤى تحسين، وعطا، خالدية مصطفى، (2022)، القيادة الاصلية وتأثيرها في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الجامعية في الجامعات الاهلية في بغداد، مجلة الدراسات الاقتصادية والادارية، 1(3).
- العميدي، ضرغام علي مسلم، الكلاي، امير نعمة مخيف، هادي، حوراء رعد، (2024)، دور القيادة الواعية في تعزيز السلوك الإبداعي: دراسة استطلاعية لآراء عينة في مستشفى مركز الشهيد ناصر الموسوي التخصصي لطب الاسنان بمحافظة النجف الاشرف، مجلة وارث العلمية، 6.

محمود، ناجي عبد الستار، قادر، ميوان شكر، (2023)، دور القيادة الواعية في تعزيز البراعة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعة الكركوك، مجلة الاقتصاديات الاعمال للبحوث التطبيقية، 4(2).

English References:

- Al-Bayhaqi, Abu Bakr Ahmad Abu al-Hasan Ali, 2003, Al-Sunan al-Kubra, edited by Muhammad Abd al-Qadir Atta, Dar al-Kutub al-Ilmiyya, Beirut. 6. Al-Khatib Al-Shirbini, Shams Al-Din ibn Muhammad, 1994, Mughni Al-Muhtaj ila Ma'rifat Alfaz Al-Minhaj, 1st ed., edited by: Adil Ahmad Abd Al-Mawjoud, Dar Al-Kutub Al-Ilmiyya, Egypt.
- Ahmed, S. F., (2022), The effect of the relationship between conscious leadership and proactive sustainability strategy in enhancing the organization reputation strategically, Journal of Contemporary Issues in Business and Government, 28(01).
- Akramova, D. I., Gritsenko, E. M., Dorrer, M. G., & Nafikov, V. V., (2020), Automated procedure for self-assessment and forecast of organizational maturity of university division, Journal of Physics: Conference Series, (Vol. 1582, No. 1).
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015), Integrating the organizational change literature: A model for successful change. Journal of Organizational Change Management, 28(2), 234-262.
- 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.
- Anthony, O. O., Anthony, K. A., & Anthony, O. B. U. H., (2023), Orgavizational Maturity and Firm Sustainable Performance of Manufacturing Industries, International Journal of Management & Entrepreneurship Research, 5(8).
- Bryson, J. M., (2018), Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, (5th ed.). Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E., (2011), Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. Jossey-Bass.
- Caserta, R. J., & Abrams, L., (2007), The relevance of situation awareness in older adults' cognitive functioning: A review. European Review of Aging and Physical Activity, 4.
- Chin, W. W., (1998), The partial least squares approach to structural equation modeling (M. George A Ed. Vol. 295): Psychology Press.
- Cohen, J., (1988), Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences, 2nd Ed. New York: Routledge.
- Curtis, B., Hefley, B., & Miller, S., (2009), People capability maturity model (P-CMM) version 2.0. Software Engineering Institute, 18, 1-533.

- Fry, L. W., & Kriger, M. (2009), Towards a theory of being-centered leadership: Multiple levels of being as context for effective leadership. *Human Relations*, 62(11), 1667-1696.
- Goleman, D., (1998), *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M., (2010), PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet, *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2).
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M., (2013), Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance, *Long Range Planning*, 46(1-2).
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M., (2012), The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications, *Long range planning*, 45(5-6).
- Hammer, M., (2007), The process audit, *Harvard business review*, 85(4).
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2020), The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 31(5), 101419.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D., (2020), The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory, *The Leadership Quarterly*, 31(5).
- Jain, J., & Sharma, V., (2024), Conscious Leadership for Modern Complexity, *Journal of Business and Management Studies*, 6(5).
- Kerzner, H., (2017), *Gestão de Projetos: as melhores práticas*, 3 ed., Bookman, Porto Alegre, RS.
- 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).
- Khastoo, M., & Raad, A., (2017), Investigate the effect of agility capabilities in the automotive industry supply chain network (Case Study: Sapko parts supply network), *International Journal of Environmental and Science Education*, 12(7).
- Kubátová, J., & Kročil, O., (2022), A conscious leadership competency framework for leadership training, *Industrial and Commercial Training*, 54(2).
- LeDoux, J. E., & Brown, R., (2017), A higher-order theory of emotional consciousness, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 114(10).
- Lin, C., Wu, J. C., & Yen, D. C., (2012), Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages, *Information & management*, 49(1).
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2014), *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Business*. Harvard Business Review Press.
- Marinčič, D., & Marič, M., (2018), Conceptualisation of conscious leadership, *International Journal of Economic Practice and Policy*, (1).
- Mitsakis, F. V., (2017), *Strategic human resource development maturity: An investigation into Greek banks at the time of the economic crisis*, Doctoral dissertation, University of Strathclyde.

- Mubiana, Precious Bupe, (2010), Career Maturity, career knowledge and selfknowledge among psychology honors students: An exploratory study, Master atrium research psychology, University of Pretoria, South Africa.
- Nicholls, T., (2019), The perceived impact of spiritual consciousness on leadership performance, Doctoral dissertation, University of South Africa.
- Nik Muhammad, N. M., Jantan, M., & Md Taib, F., (2010)., Moderating effect of information processing capacity to investment decision making and environmental scanning, *Business and Management Quarterly Review (BMQR)*, 1(1).
- Power, B., (2007), Michael Hammer's Process and Enterprise Maturity Model. BPTrends, Retrieved from <https://www.bptrends.com>
- Pyplacz, P., (2022), Determinants of organizational process maturity- research study, *Global Journal of Entrepreneurship and Management*, 3(1).
- Reensch, J., (2010), Conscious leadership: Transformational approaches to a sustainable future, *The Journal of Values-Based Leadership*, 3(1),.
- Rooke, D., & Torbert, W.R., (2005), Seven transformations of leadership, *Harvard Business Review*, 83.
- 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).
- Saberi, M., Marefat, R., & Baghestani Tajali, A. (2024), Impact of Organizational Maturity on Acceptance and Use of Technology Among Library and Information Science Experts in the Public Libraries of Mashhad. *International Journal of Information Science and Management (IJISM)*, 22(3), 197-210.
- Samuel, O. Salimi, (2008), Gender identity stature and career maturity of Adolescents in southwest Nigeria, *J. Soci.sci. vol.16, No.1*.
- Schein, E. H., (2010), *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schlitz, M. M., Vieten, C., & Miller, E. M., (2010), Worldview transformation and the development of social consciousness, *Journal of Consciousness Studies*, 17(7-8).
- Smith, J., & Brown, T. (2020), Organizational maturity models: A review and framework for future research. *Journal of Management Studies*, 57(4), 567-590.
- Sukhdeo, B. A. F., (2015), A Conscious Leadership Model to Achieve Sustainable Business Practices, Doctoral dissertation, Nelson Mandela Metropolitan University.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S., (2013), *Using Multivariate Statistics*, (6th International edition). New Jersey: Pearson Education Inc.
- Voss, C. A., (2017), The narrative journey of the conscious leader, Doctoral dissertation, Bowling Green State University.
- Wallace, N., (2020), Conscious leadership: Moving to an intentional focus for a thriving workplace culture, *Leader to Leader*, 2020(97).

Yu, K., Zhang, L., & Wu, Y., (2024), Research and Implementation of the Operator Call Center Operation Intelligence Maturity Model. 1213–1217. <https://doi.org/10.1109/itnec60942.2024.10733027>.

الملحق (1)

استمارة الاستبانة



حكومة اقليم كردستان - العراق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زاخو

كلية الادارة والاقتصاد - قسم العلوم الادارية

الدراسات العليا / ماجستير

الى / السادة المدراء الوحدات الإدارية في المديرية العامة في إدارة زاخو المستقلة

م/ استمارة الاستبانة

تحية طيبة وبعد...

أمل أن تقدموا جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة عن فقرات هذه الاستبانة التي بين أيديكم، شاكراً لكم حسن التعاون، وثقتي كبيرة في حرصكم على الإجابة بموضوعية تامة عن جميع الفقرات الواردة فيها. إن الغرض من تصميم هذه الاستبانة هو وضع أداة لقياس المتغيرات الخاصة بموضوع رسالة الماجستير المعنونة بـ(القيادة الواعية ودورها في تحقيق النضج التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء الوحدات الادارية في المديرية العامة لإدارة زاخو المستقلة-اقليم كردستان العراق). وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، يرجى التفضل بمليء فقرات الاستبانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مهامكم الوظيفية وخبرتكم العلمية، بحيث يساهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً بأننا سنتعامل مع إجاباتكم بسرية تامة ولأهداف البحث العلمي حصراً.

ستجد أمام كل عبارة خمسة بدائل تتراوح بين (أتفق بشدة) إلى (لا أتفق بشدة) والمطلوب منك اختيار البديل الذي يتطابق مع وجهة نظرك بوضع علامة (√) في المكان المناسب والذي يعكس واقع المديرية.

المشرف

د. زيرفان عبد الرحمن عمر

Zeravan.omar@uoz.edu.krd

جامعة زاخو

الباحث

أبوبكر شريف يوسف گوللى

abubaker1990yousif@gmail.com

رقم الموبايل: 07518513472

أولاً. المعلومات العامة:

1. الجنس:

ذكور () أنثى ()

2. العمر:

21_30 سنة () 31_40 سنة () 41_50 سنة () 51 سنة فأكثر ()

3. التحصيل الدراسي:

دكتوراه () ماجستير () دبلوم عالي () بكالوريوس () دبلوم () الأعدادية فأقل ()

4. سنوات الخدمة في الوظيفة:

أقل من 6 سنة () 6_10 سنة () 11_20 سنة () 20 سنة فأكثر ()

5. مدة الخدمة في المنصب الحالي:

أقل من 6 سنة () 6_10 سنة () 11_15 سنة () 15 سنة فأكثر ()

ثانياً. القيادة الواعية:

تعني قدرة القائد على إدراك ذاته ومحيطه بوضوح واتخاذ قرارات مستنيرة تعزز الأداء الفردي والجماعي.

تعتمد هذه القيادة على الإدراك العميق للمشاعر، والمعرفة، والمواقف، والعلاقات الاجتماعية، مما يساعد في

توجيه الفرق بفاعلية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

1. الوعي الذاتي: قدرة القائد على فهم نقاط قوته وضعفه، وقيمه، ودوافعه، مما يساعده في اتخاذ قرارات متسقة مع رؤيته الشخصية والمهنية.

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
1.	يدرك القادة في المديرية نقاط قوتهم وضعفهم بشكل واضح.					
2.	يعكس سلوك القادة في المديرية التزاماً واضحاً بالقيم والمبادئ الشخصية والمهنية.					
3.	يستطيع القادة في المديرية تحديد تأثير قراراتهم على الموظفين والعمليات داخل					

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
	المديرية.					
4.	يظهر القادة في المديرية قدرة على تقييم أدائهم الشخصي بموضوعية ودقة.					
5.	يسعى القادة في المديرية إلى تطوير أنفسهم باستمرار بناءً على التغذية الراجعة.					
2. الوعي الشعوري: إدراك القائد لمشاعره ومشاعر الآخرين، مما يمكنه من التحكم في الانفعالات والاستجابة بنكاه عاطفي في مختلف المواقف.						
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
6.	يستطيع القادة في المديرية فهم مشاعر موظفيهم والتفاعل معهم بفاعلية.					
7.	يظهر القادة قدرة على ضبط مشاعرهم أثناء التعامل مع المواقف الصعبة.					
8.	يحرص القادة في المديرية على خلق بيئة عمل تدعم التعبير عن المشاعر بشكل إيجابي.					
9.	يتعامل القادة في المديرية مع الموظفين بتعاطف واهتمام، مما يعزز الثقة داخل المديرية.					
10.	يعكس القادة في المديرية مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي عند اتخاذ القرارات.					
3. الوعي المعرفي: قدرة القائد على التفكير النقدي والتحليلي، واستيعاب المعلومات المعقدة لاتخاذ قرارات قائمة على المعرفة والفهم العميق.						
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
11.	يملك القادة في المديرية قدرة عالية على تحليل المشكلات واتخاذ قرارات قائمة على المعرفة.					
12.	يعتمد القادة في المديرية على مصادر موثوقة وحديثة لاكتساب المعلومات قبل					

					اتخاذ القرارات.		
					13. يظهر القادة في المديرية مهارات تفكير نقدي تساعدهم في حل المشكلات بفاعلية.		
					14. يحرص القادة في المديرية على متابعة التطورات العلمية والتكنولوجية المتعلقة بمجال عمل المديرية.		
					15. يتمتع القادة في المديرية بالقدرة على ربط المعلومات المختلفة لاتخاذ قرارات استراتيجية.		
4. الوعي بالموقف: إدراك القائد للسياق العام، بما في ذلك العوامل البيئية والتنظيمية والاجتماعية، مما يساعده على التكيف مع المتغيرات واتخاذ قرارات مناسبة.							
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	
							16. يدرك القادة في المديرية العوامل البيئية والتنظيمية المؤثرة على اتخاذ قراراتهم.
							17. يمتلك القادة في المديرية قدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة في بيئة العمل.
							18. يحرص القادة في المديرية على تقييم المخاطر والفرص قبل تنفيذ أي مبادرة جديدة.
							19. يظهر القادة في المديرية وعياً عميقاً بالسياق الذي يعملون فيه، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات أكثر دقة.
							20. يحرص القادة في مديرتنا على فهم الظروف المحيطة قبل اتخاذ القرارات المهمة.
5. الوعي بالعلاقات الاجتماعية: فهم القائد لطبيعة العلاقات داخل الفريق وخارجه، وتعزيز التعاون والتواصل الفعال لبناء بيئة عمل إيجابية ومنتجة.							

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
21.	يعزز القادة في المديرية العلاقات الإيجابية بين الموظفين وفرق العمل المختلفة.					
22.	يظهر القادة في المديرية قدرة عالية على التواصل الفعال مع الموظفين في جميع المستويات الإدارية.					
23.	يشجع القادة في المديرية بيئة تعاون تعتمد على الاحترام المتبادل بين الموظفين.					
24.	يسعى القادة في المديرية إلى حل النزاعات بطريقة بناءة تحقق مصلحة الجميع.					
25.	يعكس سلوك القادة في المديرية اهتمامًا بتطوير علاقات قوية ومستدامة داخل المديرية وخارجها.					

ثالثا. النضج التنظيمي:

يشير إلى مدى تطور المنظمة في هيكلها وعملياتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات والاستجابة بفاعلية للتحديات. يعكس مستوى النضج التنظيمي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وابتكار، وهو عامل حاسم في تحقيق الأداء العالي والاستدامة.

1. النضج في التخطيط الإستراتيجي: قدرة المنظمة على وضع وتنفيذ استراتيجيات واضحة ومتسقة تتماشى مع رؤيتها وأهدافها بعيدة المدى، مع استخدام أدوات تحليل واتخاذ القرار الفعالة.

ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
26.	تمتلك المديرية خططاً استراتيجية واضحة ومحددة تتماشى مع رؤيتها المستقبلية.					
27.	تعتمد المديرية على أدوات تحليل استراتيجي فعالة لاتخاذ قراراتها المستقبلية.					
28.	يتم تحديث الخطط الاستراتيجية في المديرية بشكل دوري وفقاً للمتغيرات البيئية.					
29.	تشارك جميع الإدارات في المديرية في عملية التخطيط الاستراتيجي لضمان تكامل الجهود.					

					تتابع الإدارة العليا تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتعمل على تصحيح الانحرافات عند الحاجة.	30.
2. النضج في القيادة: مدى تطور القيادات الإدارية في اتخاذ قرارات مستنيرة، وتحفيز الموظفين، وتطوير بيئة عمل تدعم النمو والتغيير المستدام.						
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
31.	يتمتع قادة المديرية بقدرة عالية على توجيه وتطوير فرق العمل بشكل فعال.					
32.	تتخذ القيادة قرارات مدروسة تعتمد على تحليل شامل للمعطيات.					
33.	تدعم قيادة المديرية ثقافة الابتكار وتشجع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة.					
34.	يحرص القادة في المديرية على تحفيز الموظفين وتعزيز روح العمل الجماعي.					
35.	توفر القيادة بيئة عمل تشجع على التواصل الفعّال بين جميع المستويات الإدارية.					
3. النضج في العمليات: تحسين كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية من خلال تبني أفضل الممارسات، واستخدام التكنولوجيا، وتطبيق معايير الجودة لضمان تحقيق الأداء العالي.						
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
36.	تعتمد المديرية على إجراءات تشغيل موثقة وفعالة في تنفيذ العمليات.					
37.	يتم قياس وتحليل أداء العمليات بشكل دوري لتحسين كفاءتها.					
38.	تستخدم المديرية التكنولوجيا الحديثة لتسهيل وتحسين العمليات التشغيلية.					
39.	يوجد نظام واضح لإدارة المخاطر يساعد في تقليل الأخطاء التشغيلية.					
40.	تعمل المديرية على تحسين عملياتها بشكل مستمر من خلال تبني أفضل					

					الممارسات.
4. النضج في الموارد البشرية: قدرة المنظمة على استقطاب المواهب، وتطوير قدرات العاملين، وتحفيزهم من خلال سياسات إدارية عادلة تركز على الأداء والتعلم المستمر.					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق
		لا اتفق بشدة	لا اتفق		
41.	تمتلك المديرية سياسات واضحة لجذب وتطوير الكفاءات البشرية.				
42.	يتم توفير فرص تدريب مستمرة للموظفين لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم.				
43.	تعتمد المديرية على نظام تقييم أداء عادل وشفاف لموظفيها.				
44.	يتم تحفيز الموظفين من خلال برامج مكافآت وحوافز تتناسب مع أدائهم.				
45.	تشجع المديرية ثقافة التعلم المستمر لتطوير الموارد البشرية.				
5. النضج في الثقافة والقيم: مستوى تبني المنظمة لثقافة تنظيمية قوية تستند إلى القيم التنظيمية، وتعزز بيئة عمل إيجابية تدعم التعاون والابتكار والالتزام بالمعايير الأخلاقية.					
ت	العبارة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق
		لا اتفق بشدة	لا اتفق		
46.	تتميز المديرية بثقافة تنظيمية قوية تعزز الولاء والانتماء الوظيفي.				
47.	تحرص المديرية على تعزيز القيم الأخلاقية والشفافية في بيئة العمل.				
48.	تشجع المديرية العمل الجماعي والتعاون بين مختلف الأقسام.				
49.	يتم التعامل مع جميع الموظفين بعدالة ومساواة بغض النظر عن مناصبهم.				
50.	تسعى المديرية إلى تعزيز الابتكار والتكيف مع التغيرات من خلال ثقافتها التنظيمية.				