

OPEN ACCESS

*Corresponding author
Bewar Ahmed Abdullah
bewar.abdalla@univsu.edu.iq

RECEIVED : 07 /09/2024
ACCEPTED : 22/11/ 2024
PUBLISHED : 15/06/ 2025

الكلمات المفتاحية:

قيادة بالانتماء،
الازدهار التنظيمي،
رفاهية الموظف،
الجامعات الخاصة،
اقليم كردستان العراق.



تأثير القيادة بالانتماء على الازدهار التنظيمي: الدور الوسيط لرفاهية الموظف

دراسة تحليلية لاراء عينة من العاملين في الجامعات الخاصة بمدينة اربيل في اقليم كردستان العراق

بيوار أحمد عبدالله /قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الإنسانية، جامعة رابرين، رانية، إقليم كردستان،العراق
لوفان اكرم سعيد /المعهد التقني السليمانية، قسم ادارة العامل/ جامعة السليمانية التقنية، السليمانية، إقليم كردستان،العراق
زانا مجيد صادق/ قسم ادارة الاعمال، فكلتي العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة كويه، إقليم كردستان العراق.
ميديا اراس محمد سعيد/قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة السليمانية، السليمانية، إقليم كردستان،العراق

ملخص

يهدف البحث الحالي الى اختبار دور القيادة بالانتماء في الازدهار التنظيمي من خلال رفاهية الموظف، ومن اجل تحقيق اهداف البحث تم تصميم مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث الحالي. ولغرض اختبار فرضيات البحث تم تطبيق البحث على عينة من العاملين في الجامعات الخاصة بمدينة اربيل في اقليم كردستان العراق عن طريق استمارة الاستبيان التي اعدت لهذا الغرض، قامت الباحثون بتوزيع (150) استمارة على العاملين وتم استرجاع (114) استمارة الصالحة للتحليل. وقد استعمل البحث الحالي أدوات احصائية عدة للوصول الى النتائج المتعلقة بها بالاعتماد على البرامج الاحصائية (SPSS. V.24) و (Amos. V. 24). وان اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث هي وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين متغيرات البحث وتأثير ذات دلالة إحصائية ايجابية لمتغير القيادة بالانتماء في الازدهار التنظيمي من خلال الدور الوسيط لرفاهية الموظف، وبناء على تلك الاستنتاجات قدم البحث مجموعة من التوصيات ابرزها على الجامعات المبحوثة زيادة تركيزها على التعامل مع قضايا العمل والاهتمامات من منظور متفتح وتلبية الاحتياجات العاطفية للعاملين في سياق العمل.



About the Journal

Zanco Journal of Humanity Sciences (ZJHS) is an international, multi-disciplinary, peer-reviewed, double-blind and open-access journal that enhances research in all fields of basic and applied sciences through the publication of high-quality articles that describe significant and novel works; and advance knowledge in a diversity of scientific fields.
<https://zancojournal.su.edu.krd/index.php/JAHS/about>

المقدمة.

أن المنظمات المعاصرة تواجه مستويات عالية من التعقيد، ومعدل التغيير السريع وزيادة الغموض. بدأت التطورات في نظرية القيادة تعكس التغييرات السياقية؛ يؤكد الباحثون بشكل متزايد على دور التعاون والعوامل العلائقية للقيادة الفعالة ويلاحظون أن القادة التنظيميين بحاجة إلى امتلاك المهارات اللازمة للقيادة في ظل هذه الظروف. على الرغم من أن النظريات الكلاسيكية للقيادة تركز على النماذج التنازلية (top-down) التي يقدم فيها القائد الفردي رؤية ويحفز الموظفين للعمل نحو تلك الرؤية و لكن النظريات الناشئة تدعو إلى نماذج "ما بعد الأبطال" (post-heroic) التي تؤكد على الديناميكيات العلائقية والاجتماعية في القيادة، والتعلم، والقدرة على التكيف والقدرة على العمل الجماعي من خلال التغيير، واحد من هذه النماذج هي القيادة بالانتماء. و التي تعد من إحدى أساليب القيادة التي نالت اهتماما بفضل تأثيرها الإيجابي على علاقات الموظفين ونتائج المؤسسة. يعطي القادة المنتمون الأولوية لتعزيز العلاقات الإيجابية وخلق بيئة عمل داعمة وتعزيز الانتماء بين الأفراد وأعضاء الفريق. ومع تحول ازدهار المؤسسة إلى هدف أساسي للمنظمات التي تسعى لتحقيق النجاح المستمر، فإن فهم الآليات التي تسهم في هذا الازدهار من خلال القيادة بالانتماء أمر ضروري. تصبح رفاهية الموظفين، التي تشمل الجوانب النفسية والعاطفية والجسدية، عاملاً حاسماً في تحقيق النتائج التنظيمية الإيجابية والازدهار المستدام. بالإضافة إلى ذلك، فإن إحدى الآليات المهمة لتحقيق النتائج التنظيمية الإيجابية والازدهار المستمر هي رفاهية الموظفين. وبالتالي، فإن البحث الحالي يستورد رفاهية الموظف كوسيط. لذلك، تركز هذه البحث على الدور الوسيط لرفاهية الموظف في العلاقة بين القيادة بالانتماء والازدهار التنظيمي.

1: منهجية البحث

1-1: مشكلة البحث

في حين أن الأدبيات الحالية تعترف بالدور الإيجابي لكل من متغيرات البحث القيادة بالانتماء (Barnes et al., 2023) بشكل منفصل، يظل هناك فجوة علمية في فهم شامل للتفاعل بين هذه العوامل والتي هي غير مستكشفة بشكل كاف. تتمحور مشكلة البحث حول الحاجة إلى كشف الآليات الوسيطة التي توضح كيف تؤثر ممارسات القيادة بالانتماء في الازدهار التنظيمي من خلال رفاهية الموظف. من خلال التعامل مع هذا الفجوة، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤى قيمة يمكن أن تستند عليها ممارسات القيادة واستراتيجيات الموارد البشرية ومبادرات تطوير المنظمة. ويكمن بيان أسئلة البحث بالتالي:

أ. ما طبيعة العلاقة بين رفاهية الموظف وازدهار المنظمة؟

ب. كيف يؤثر نمط القيادة بالانتماء على رفاهية الموظف في سياق المنظمة؟

ت. ما هو دور رفاهية الموظف كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة بالانتماء وازدهار المنظمة؟

1-2: أهمية البحث

يعتبر هذا البحث ذات أهمية كبيرة حيث يهدف إلى إسهامها في نظريات القيادة وممارسات إدارة المنظمات. المساهمة الأولى هي أنه في الأدبيات المحيطة بمتغيرات البحث، ظلت العلاقة بين القيادة بالانتماء ورفاهية الموظف غير مستكشفة. ثانياً، العلاقة بين قيادة الانتماء والازدهار التنظيمي لم يتم استكشافها بعد. ثالثاً، ظلت العلاقة بين رفاهية الموظف كعامل مهم في الازدهار غير مستكشفة أيضاً. من خلال كشف دور رفاهية الموظف كوسيط، تسعى الدراسة إلى توفير رؤى قابلة للتنفيذ للقادة والمؤسسات التي تسعى إلى تعزيز ليس فقط أساليب القيادة الخاصة بها ولكن أيضاً رفاهية قوتها العاملة، وبالتالي تعزيز ازدهار المنظمة. تقدم هذه الدراسة نموذجاً مختلفاً لم يسبق استكشافه من قبل الباحثون في الأدبيات. لذلك، يمكن أن تكون النتائج لها تأثيرات على برامج تطوير القادة وسياسات موارد الموارد البشرية وتدخلات المؤسسات التي تهدف إلى خلق محيطات عمل أكثر صحة ونجاح.

3-1:اهداف البحث

يهدف البحث الحالي الى التحقيق في الدور الوسيط لرفاهية الموظف في العلاقة بين القيادة بالانتماء وازدهار المنظمة. و يتم تحقيق هذا الهدف من خلال:

أ. التحقيق في العلاقة بين رفاهية الموظف وازدهار المنظمة.

ب. تقييم العلاقة المباشرة بين القيادة بالانتماء وازدهار المنظمة.

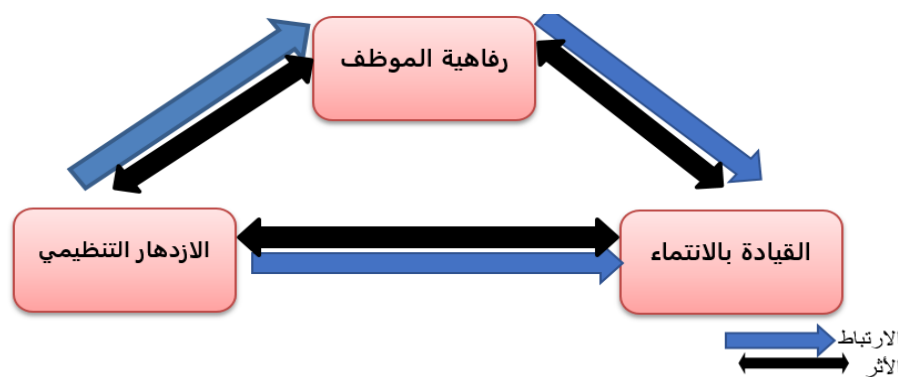
ت. استكشاف تأثير القيادة بالانتماء على رفاهية الموظف.

ث. التحقق من الدور الوسيط لرفاهية الموظف في العلاقة بين القيادة بالانتماء وازدهار المنظم.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، يهدف البحث إلى توفير فهم شامل لكيفية ترابط القيادة بالانتماء ورفاهية الموظف وازدهار المؤسسة، وتقديم رؤى عملية للقيادة والمنظمات والباحثين.

4-1: المخطط الفرضي للبحث

الشكل ادناه يمثل انموذج البحث الافتراضي والذي يبين وجود الارتباط والاثّر بين متغيرات البحث وكما هو موضح من خلال الشكل (1) :



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث
المصدر/ من اعداد الباحثين

5-1: فرضيات البحث

للإجابة عن أسئلة البحث ولتحقيق أهدافه واختبار مخططه الفرضي، تم وضع الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة بالانتماء والازدهار التنظيمي.

الفرضية الثانية: هناك علاقة إيجابية ومعنوية بين القيادة بالانتماء ورفاهية الموظف.

الفرضية الثالثة: رفاهية الموظف مرتبطة إيجابياً وبشكل معنوي مع الازدهار التنظيمي.

الفرضية الرابعة: تؤثر القيادة بالانتماء في الازدهار التنظيمي.

الفرضية الخامسة: رفاهية الموظف توسط العلاقة بين القيادة بالانتماء والازدهار التنظيمي.

6-1: منهج البحث

اعتمد الباحثون في البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي. وقد تم الاعتماد على التحليل واستطلاع آراء العاملين في الجامعات الخاصة المبحوثة بالاعتماد على استمارة الاستبانة للإجابة على أسئلة البحث وتحقيق فرضياته.

7-1: مجتمع وعينة البحث:

تمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين من الموظفين الإداريين في الجامعات الخاصة بمدينة اربيل اقليم كردستان العراق متمثلة بالجامعة اللبنانية الفرنسية، نولج، بيان، كاثوليك، جيهان - اربيل، جامعة اربيل الدولية، تيشك، قام الباحثون بتوزيع (150) استمارة

عشوائيا على العاملين في تلك الجامعات وتم استرجاع (114) استمارة صالحة للتحليل يمثلون عينة البحث.

2: الجانب النظري

2-1: القيادة بالانتماء

2-1-1: مفهوم واهمية القيادة بالانتماء

يشير العديد من علماء الأعمال والمديرين التنفيذيين الحاليين إلى دراسة Harvard Business Review لعام 2000 التي أجراها David Goleman بعنوان "القيادة التي تحصل على النتائج" "Leadership That Gets Results" كنص تاريخي حول أنواع القيادات ، وتقدم هذه الدراسة ستة أنواع متميزة من القيادة ، يمكن لكل منها تحقيق نتائج جذرية متنوعة. و اشار بأن القيادة بالانتماء هي احد انواع القيادات التي تؤثر بشكل إيجابي على الموظفين. لان نوع القيادة التي يختارها المدير تؤثر على الصحة العاطفية والعقلية والجسدية لفريقه. ينص (Golman, 2000:13) بأن القيادة بالانتماء هي واحدة من ستة أنماط للقيادة العاطفية وتعزز الإيجابية وتتأغم في مكان العمل وبناء الفريق. يركز أسلوب القيادة هذا على حل النزاعات وإنشاء اتصالات شخصية بين الموظفين ومديريهم لبناء شعور بالمجتمع والثقة. أضاف (Wang et al., 2011:23) بأن أسلوب القيادة بالانتماء يركز على تقدير الأفراد وعواطفهم أكثر بحيث يجعلون موظفيهم سعداء ، ويطورون ثقة الفريق، ويخلقون الانسجام بينهم. وقد أكد (Wachira, 2018:20) (Chapman, et al, 2014: 290) (Goleman et al, 2002: 3) بأن أسلوب القيادة بالانتماء يركز بشكل كبير على بناء الفريق والعمل الجماعي وزيادة الثقة. ينصب التركيز على أداء وإنجازات المجموعة ، وليس على الفرد. ويرى الباحثون بأن أسلوب القيادة الانتمائي هي إحدى أنواع القيادات التي تؤثر ايجابياً على الافراد و ينصب التركيز على بناء الفريق والعمل الجماعي وزيادة الثقة لتحقيق الاهداف الموضوعية بكفاءة و تحسين الاداء. أضاف (Wachira, 2018: 20) بأن القيادة بالانتماء يقلل من إجهاد مكان العمل بحيث غالباً ما يعاني الموظفون الذين لديهم قائد منتمي أقل من الإرهاق وزيادة الرضا الوظيفي. يعمل القادة المنتمون بجد لتحسين رفاهية الموظف من خلال استخدام التفاعلات الإيجابية وإلهام الآخرين لفعل الشيء نفسه ، مما يساعد على تقليل الإجهاد المحتمل الناجم عن تجارب العمل السلبية. مع ذلك، يجادل (Abubakari, 2017: 39) نظراً لأن القادة المنتمون يقدمون ملاحظات إيجابية ومشجعة بشكل حصري تقريباً، فقد يتساءل الموظفون عما إذا كانوا يتلقون ردود فعل صادقة فيما يتعلق بجودة عملهم. نتيجة لذلك ، قد يظهر هذا النمط في القيادة أحياناً على أنه مخادع بعض الشيء ، مما قد يقلل في الواقع من رغبة الفريق في وضع الثقة في مديره. يمكن أن يؤدي أيضاً إلى إضعاف معنويات الموظفين ذوي الأداء العالي ، إذا شعروا أن زملائهم في العمل الأقل إنجازاً لا يخضعون للمساءلة عن أخطائهم ، وهي مشكلة شائعة في أسلوب الإدارة هذا. غالباً ما يجعل تركيز هذا الأسلوب على الصحة العاطفية والترابط الوثيق من الصعب رسم خط بين العلاقات "الشخصية" و "المهنية". لذلك ، قد يكون السبب وراء الإجراءات الإدارية مثل منح الترقية موضع تساؤل ، اعتماداً على ما إذا كانت الصداقات شديدة الصداقة بين المديرين والتقارير أم لا.

ولكن يرى الباحثون أن هذا الانتقاد يمكن ادارته من قبل القائد من خلال المزج بين اساليب الاجابية الاخرى للقيادة. حتى (Goleman, 2000,8) نفسه اوضح بأنه لا يوجد أسلوب واحد مناسب لكل قضية وتحدي يواجهه المدير أو فريقها. يتضمن مفتاح فهم الأنواع المختلفة للإدارة تحديد الحالات التي يكون فيها أحد الأساليب أكثر فاعلية ، والأخرى التي تفضل أسلوباً مختلفاً ، وما إلى ذلك. تثبت القيادة بالانتماءية أنها أكثر قيمة عندما يكون الفريق المتماسك أمراً حاسماً للعمل المعني. كما توفر القيادة بالانتماء الاستقرار والأمن في أوقات الاضطرابات. إذا تعرضت شركة أو فريق لتغيير كبير مؤخراً ، مما ترك الموظفين يشعرون بعدم الارتياح والاهتزاز ، فيمكن للمدير الملتزم برعاية الاحتياجات العاطفية لموظفيها توفير العون ويمكنه مساعدة الموظفين على إعادة التركيز وتوجيه طاقاتهم نحو المهام الضرورية. وهذا الرأي يتناسب مع بحث (Gustafsson et al., 2020: 10) حيث أكد على التجسد العاطفي للاحتفاظ بالثقة التنظيمية. حيث يمكن تعريف القيادة بالانتماء علي انها اسلوب من القيادة يركز على

الروابط العاطفية والتعاون، ويعطي الأولوية لرفاهية الموظفين لخلق بيئة عمل داعمة. ومن خلال تعزيز الروح المعنوية والمشاركة، لا يعمل هذا الأسلوب من القيادة على تعزيز العلاقات الشخصية القوية فحسب، بل يدفع أيضاً إلى ازدهار المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية ورفاهية الموظفين.

2-1-2: أبعاد القيادة بالانتماء

كثير من الباحثين اقترحوا أبعاداً لغرض قياس القيادة بالانتماء يمكن الإشارة إليها من خلال الجدول الآتي :

جدول (1) أبعاد القيادة بالانتماء

ت	المصادر	الأبعاد
1	(Goleman, 2000: 9)	المرونة، الثقة، التقدير والمكافأة، ملاحظات إيجابية، بناء شعور بالانتماء، التعاطف
2	(Gagnon et al, 2012:303)	الثقة، للانفتاح على وجهات نظر متعددة، اتصالات فعالة، التعاطف.
3	(Wachira, 2018:20)	انسجام الفريق، رفع الروح المعنوية، تحسين التواصل، إصلاح الثقة المكسورة، حل النزاعات.
4	(Thoha and Avandana, 2020: 806)	خلق جو متناغم، وبناء علاقة عاطفية مع المرؤسين، الوضوح، الالتزام بحل النزاعات، المرونة.

الجدول من اعداد الباحثون استناداً الى المصادر لما ورد فيه.

سعى الباحثون إلى وصف أسلوب القيادة الانتمائية من خلال مجموعة من الأبعاد التي تم تحديدها بعد تحليل وتفسير شامل لكافة جوانبها، بهدف تقديم صورة موضوعية تعكس مضمون هذا الأسلوب بناء على رؤيتهم. وقد اتفق الباحثون على أن الأبعاد الأكثر تكراراً وتأثيراً، حسب أهمية الموضوع، هي كما يلي:

أ. **التعاطف**: قبل كل شيء، يجب أن يمتلك القائد بالانتماء إحساساً قوياً بالتعاطف. إن قدرتها على تلبية الاحتياجات العاطفية لموظفيها والتعامل مع قضايا العمل والاهتمامات من منظور متفتح هو أمر بالغ الأهمية لدافع القيادة هذا.

ب. **الالتزام بحل النزاعات**: يقدر القادة بالانتماء ديناميكيات الفريق المتناغمة، لذا فهم بحاجة إلى وضع خطط واضحة للتعامل مع الخلافات أو النزاعات الشخصية التي تنشأ. يحاول هؤلاء المديرون الوصول إلى الجذور العاطفية لهذه المشاكل وحلها على المستوى الشخصي بدلاً من المستوى المهني فقط.

ت. **المرونة**: المشرفون الذين يتبعون مسارا تعاونيا لا يضعون مراسيم صارمة وثابتة ويصرّون على قبول موظفيهم للأشياء "كما هي". بدلاً من ذلك، فهم مستعدون ومتشوقون لاستكشاف البدائل والعمل عن كثب مع أعضاء فريقهم لضمان إمكانية العثور على الحلول وفهم الموظفين أنه يمكنهم القدوم إلى مديرهم إذا احتاجوا إلى طلب جدول زمني أكثر مرونة ومعايير أقل تحديداً في مشروع، إلخ.

ث. **مهارات اتصالات قوية**: نظراً لأن المديرين المنتمين يركزون كثيراً على راحة موظفيهم ورفاههم العاطفي والعقلي، فمن الضروري بالنسبة لهم صقل وتطوير قدرات الاتصال لديهم. يتعين على القائد بالانتماء القوي أن يوازن بين عروض الدعم واللطف التي يقدمها مع حاجة الشركة لإنجاز المهام، ومن أجل تحقيق هذين الهدفين، يكون هؤلاء المشرفون بالضرورة منفتحين وموهوبين بشكل ملحوظ.

2-2: الازدهار التنظيمي

2-2-1: مفهوم وتعريف الازدهار التنظيمي

إن مفهوم "الازدهار" (Prosperity) في اللغة الإنجليزية ليس جديداً؛ إذ تشير الدراسات إلى أن هذا المفهوم كان مستخدماً لدى الإغريق، حيث تعادل كلمة "Aristae" التي تترجم إلى الإنجليزية بمعاني "Best, Braver, Migritier" أي "أفضل الأحوال،

الشجاعة، والأكثر قوة". ويعود أصل كلمة "Aristae" عند الإغريق إلى مقطعين: الأول "Ar" ويعني تدفق الضوء أو الخير، والثاني "Aston" الذي يعني الاستقرار والتوافق، وهو ما يهدف إلى تحقيق النجاح على المدى البعيد بأكثر قدر ممكن (الطائي و شيبا بني،2016: 151-152). على الرغم من أن مصطلح "الازدهار" يناقش في الغالب في أدبيات علم النفس والاقتصاد، إلا أن نظرة أكثر دقة على الأبحاث السابقة ستكشف عن الاهتمام الكبير الذي أولاه الباحثون في مجالات التنظيم والإدارة لتصوير هذا المصطلح في البيئة التنظيمية. يقضي جزء كبير من حياة كل فرد في العمل مما له تأثير عميق على ازدهار الأفراد. يحتاج الناس إلى تحمل المسؤولية وتحمل المسؤولية عما يقولونه ، وإظهار الالتزام تجاه جودة أدائهم. تحتاج المؤسسات إلى موظفين لديهم شعور بالارتباط، ومن ناحية أخرى ، يحتاج الموظفون إلى الشعور بالنشاط لتكريس أنفسهم لعملهم. ودأبت اغلب المنظمات بعد أن حققت نجاحات متعددة في مجال الأعمال وحققت أرباح كبيرة ساهمت هذه الإرباح في تحقيق أهدافها مثل البقاء والنمو المتجدد والنجاح التنظيمي والمتميز نحو البيئات الدولية وهذا حكم عليها أن تبحث عن عوامل أكثر تطوراً تتأغم البيئة التكنولوجية الدولية بسبب التعقيدات التي وجدت نتيجة التطور المعقد والسريع في هذه البيئة. لذا لم يعد البقاء هدفاً سهلاً للمنال للمنظمة، ناهيك عن تحقيق النمو واختراق أسواق جديدة ، فالبقاء لن يكون إلا للأجود أداء بالإضافة إلى التميز المستدام أكثر فترة ممكنة، وهذا الأداء الجود تعتبر مفتاحاً للازدهار (الطار و آخرون،2020: 142).

الجدول (2) تعريف الازدهار التنظيمي بحسب رأي بعض الكتاب والباحثين.

ت	المصدر	التعريف
1	(Anninos,2007:308)	الاستقرار التنظيمي والتوافق لتحقيق النجاح المنظمة على الأمد طويل.
2	(Martin et al., 2010:8)	السعي للابتكار في المنتجات والخدمات والعمليات التنظيمية، لتحقيق الرخاء والرفاهية المستدامة.
3	(Manzoor, 2012:2)	عبارة عن تصمم استراتيجيات مختلفة للتنافس مع المنافسين ولزيادة أداء المنظمات و تحقيق النجاح.
4	(Rew, 2016:3)	زيادة القدرة التنافسية والإنتاجية والابتكار لضمان استمرار النجاح التنظيمي.
5	(الطار والآخرين،2020: 143)	هو قدرة المنظمة على تلبية حاجات ورغبات الزبائن من خلال الموارد والإمكانات المعرفية والتعليمية التي تمتلكها المنظمة والتي تستطيع تحويلها الى منتجات ذات جودة عالية وكفاءة وفاعلية.

الجدول من إعداد الباحثون استناداً للمصادر لما ورد فيه.

واستناداً الى ما ذكر سابقاً يمكننا تعريف الازدهار التنظيمي بأنه:

قدرة التنظيمية باستخدام استراتيجيات مبتكرة وراس المال الفكري لتلبية حاجات ورغبات الزبائن بشكل ممتاز من خلال الموارد والامكانات المعرفية والعلمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة و التي يمكن الوصول اليه من خلال تبني المنظمات القيادة بالانتماء و تعزيز رفاهية الموظفين.

2-2: أهمية الازدهار التنظيمي

حاول الباحثون شرح أهمية الازدهار التنظيمي وفق رويتهم لمضمونه ومحتواه، (Farhad, 2011: 11-19) (Martin, 2010: 11-19)

(8) ، (الطار والآخرين ، 2020: 141) ويتصرف من الباحثون:

أ. استغلال القدرات المعرفية وتعزيز الدعم الكبير لموظفيها وتحويلها إلى فرص مثالية عن طريق تقديم الأفكار الجديدة وترجمتها إلى الواقع

- ب. توفير العوامل البشرية والثقافية ونظم معلومات والمكافأة الملائمة وتميزها لتلبية متطلبات البيئات الديناميكية .
 ت. تميز التنظيمي ونمو مستمر من خلال تحقيق الأرباح المستدامة للمنظمات .
 ث. معرفة كل متطلبات البيئة التنافسية ديناميكية وتوفير البدائل الممكنة من خلال الابتكار المستدامة للمنظمة.
 ج. كسب رضا الزبون من خلال تطوير القدرات البشرية المستدامة وخلق قيمة له.
 ح. مساهمة في زيادة إنتاجية وفاعلية وتعزيز رأس المال الفكري والمادي في المنظمات .

2-2-3: ابعاد الازدهار التنظيمي:

يمكن إشارة الي اهم ابعاد الازدهار التنظيمي من خلال الجدول (3)

الجدول (3) ابعاد الازدهار التنظيمي

ت	المصادر	الابعاد
1	(Mezael&Mushraf,2010)،(2013) (Abesi, (الطائي و الشيباني ، 2016 : 154)،(محمد 2019، :272)	الميزة التنافسية المستدامة، الابتكار، رأس المال الفكري، الرشاقة التنظيمي.
2	(عمير ، 2019 : 140)	الرشاقة الاستراتيجية، رأس المال الفكري، الابداع، الميزة التنافسية المستدامة.
3	(العطار و الاخرون ، 2020 : 142)	الابتكار، رأس المال الفكري، الرشاقة التنظيمية .

الجدول من اعداد الباحثون استناداً للمصادر لما ورد فيه.

قام الباحثون بمحاولة وصف الازدهار التنظيمي من خلال مجموعة من الأبعاد التي تم تحديدها بعد تحليل وتفسير شامل لكافة جوانبه، بهدف تقديم صورة موضوعية تعكس جوهره وفق رؤيتهم. وقد اتفق الباحثون على أن الأبعاد الأكثر تكراراً وتأثيراً، حسب أهمية الموضوع، هي كما يلي:

- أ. **الابتكار:** يعرف الابتكار على أنه القدرة على القيام بالأشياء بشكل مختلف، سواء في العمليات الإنتاجية أو الخدمية. يلعب الابتكار دوراً مهماً في مواجهة التحديات التي تواجه المنظمات، سواء كانت تتعلق بالازدهار التنظيمي أو المالي. ويتطلب تطبيق الأفكار المبتكرة جهوداً كبيرة من الأفراد لتحويل هذه الأفكار إلى نماذج قابلة للتطبيق العملي. فالتطبيق يعني تنفيذ ما هو مطلوب لجعل الأفكار واقعاً ملموساً، ويتضمن سلوكيات مثل تطوير منتجات جديدة، إجراء عمليات واختبارات، وإجراء تعديلات. ولكي يكون الابتكار جزءاً من السلوك التنظيمي، تسعى المنظمة إلى تطوير أفكار جديدة تساعدها على تقديم قيمة أكبر وأسرع من المنافسين، مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق (العطار وآخرون، 2020: 142).
- ب. **الرشاقة التنظيمية:** مثل قدرة المنظمة على استشعار التحديات غير المتوقعة والتهديدات غير المعهودة والتغيرات المفاجئة في بيئة الأعمال ومواجهتها واستثمار الفرص بتحركات إبداعية. من خلال تزويد العمليات التشغيلية بالقدرة على الإنجاز الصحيح والسريع بأقل الكلف، واستثمار الفرص المتاحة بشكل ابداعي من خلال قدراتها المترابطة المتمثلة في جاهزية الاستجابة للزبون وجاهزية الاستجابة للتحالفات والاستجابة التشغيلية. (عمير ، 2019 : 140)

ت. **راس المال الفكري**: يتمثل رأس المال الفكري في موجودات المنظمة غير الملموسة، ويسهم في زيادة القيمة المضافة وتعزيز الميزة التنافسية وصولاً إلى تحقيق الازدهار التنظيمي ويمثل المخزون المعرفي للمنظمة الذي يزيد من قيمتها السوقية ويجعل الفرق كبير بين هذه القيمة وقيمتها الدفترية، وهو يتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات، وبين (عمير، 2019: 140). بأن أهمية رأس المال الفكري تكمن في كونه رصيذاً استراتيجياً للمنظمة نظراً لقدرته على التعامل مع حالات عدم التأكد البيئي. يتمثل ازدهار المنظمة في قدرة الإدارة على توفير المناخ الملائم لاكتساب المعرفة والخبرات والأفكار من رأس المال الفكري، الذي يعتبر أفضل موجودات المنظمة للاستثمار فيها. ففي حين يعد الإنفاق على جميع الموجودات الأخرى تكلفة، يعتبر الاستثمار في رأس المال الفكري استثماراً يحقق الربحية (الطائي و الشيباني ، 2016).

ث. **الميزة التنافسية المستدامة**: تعد الميزة التنافسية المستدامة هدفاً أساسياً تسعى جميع المنظمات إلى بلوغه تتجاوز مشكلة البقاء في الصناعة وتحقيق النمو انها المنفعة طويلة الأمد للمنظمة، التي يتم بناؤها من خلال دمج المهارات والمقدرات الجوهرية بأساليب فريدة لا يمكن للمنافسين تقليدها أو إيجاد بديلاً عنها، وتتحقق عن طريق اختيار وتنفيذ استراتيجية خلق القيمة المتميزة التي تزود المنظمة بالأداء العالي . وتكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة حسب (عمير، 2019: 141) في أنها معيار للمنظمات الناجحة، حيث تتميز بقدرتها على ابتكار نماذج فريدة وغير مسبوقه يصعب على المنافسين استنساخ فوائدها. وتعتبر هذه الميزة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق والمنافسين، من خلال القدرات المتميزة التي تمتلكها المنظمة، مما يمكنها من التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة واستثمار الفرص المتاحة.(Abesi, 2010)

3-2: رفاهية الموظف

2-3-1: نشأة ومفهوم رفاهية الموظف

في البداية الرفاهية (Wellbeing) كانت تسمى عافية الشركات (Wellness) ، كان التركيز كبيراً على الصحة البدنية. يعود أحد أقدم الأمثلة إلى عام 1879 عندما قدمت شركة بولمان برنامجاً رياضياً. في عام 1926 ، أدخلت شركة فورد حد 40 ساعة عمل في الأسبوع، تحت الانطباع بأن تشجيع التوازن بين العمل والحياة سيجعل الموظفين أكثر إنتاجية. لم يكن رواد الشركات هؤلاء يبنون بدء ثورة ، بل أرادوا فقط زيادة إنتاج الموظفين. في العصر الحالي، وأصبحت الرفاهية في مكان العمل ركيزة أساسية لمعظم الشركات، مع التركيز على الرفاهية الكاملة (مثل الصحة العقلية والنوم واللياقة والأمن المالي)(Spence, 2015: 109). يعزز مفهوم رفاهية الموظف في العمل مزايا المنظمات المتمثلة في وجود قوة عاملة صحية. لذلك ، فإن ديناميكيات رفاهية الموظف في العمل محورية في فهم المجالات المختلفة التي تؤثر على جودة الحياة في العمل. أجرى الاقتصاديون وعلماء الاجتماع وعلماء النفس أبحاثاً لفهم شعور الناس بالرفاهية أو الضيق. وفقاً ل(Suter et al, 2020:2) ، من المحتمل أن تكون العوامل المعرفية (cognitive) التي تؤثر على نوعية الحياة مرتبطة بتصور الناس لمستوى رفاهيتهم. وتؤكد الرفاهية النفسية (psychological) على مركزية المشاعر في الحياة. ومع ذلك ، يرى(Hernandez et al, 2018: 19) أن رفاهية الموظف في العمل هي الصحة الجسدية (physical) والعقلية للقوى العاملة. بمعنى ، يجب أن يعمل الموظفون في بيئة خالية من الإجهاد وأمنة جسدياً. يدعم (Veld and Alfes,2017: 2306) هذا الرأي ويلاحظ أن الرفاهية يمكن ربطها بتعزيز بيئة تجعل العمل مثيراً ومكافئاً ومحفزاً وممتعاً وتقرح ذلك المليء بالبهجة.

ويرى الباحثون بان رفاهية الموظف هو أكثر من مجرد الصحة الفيزيولوجية أو العقلية بل تمتد رفاهية الموظف إلى ما هو أبعد من الصحة ، إلى السعادة أيضاً ، والرضا الوظيفي. وتعرف رفاهية الموظف " إلى حالة الصحة العقلية والبدنية للموظفين ، الناتجة عن الديناميكيات داخل مكان العمل وأحياناً خارجه. وتشمل هذه العلاقات مع المدراء، الزملاء ، واستخدام الأدوات والموارد ، وقرارات العمل الأكبر التي تؤثر عليهم وعلى عملهم ، والعديد من العوامل الأخرى" و التي بالنهاية يمكن ان يحقق الازدهار في مكان العمل.

2-3-2: أهمية الاهتمام برفاهية الموظف

وفقاً للدراسات (Schmidt et al, 2019: 536)، (Soriano et al, 2018: 313-316) و (CIPD, 2020, 40-45) يمكن أن يؤدي تأمين رفاهية الموظف إلى:

أ. تقليل التغيب عن العمل وتكاليف الرعاية الصحية

في العصر الحالي ازدادت ادراك الشركات باهمية الاهتمام بزيادة رفاهية الموظفين و تجنب تقليل من الارهاق و الضغط النفسي. ادركوا ان نمط حياة معين للموظفين قد يؤدي الى زيادة احتمال الإصابة بأمراض مثل السكري وارتفاع ضغط الدم. أيضاً، إذا شعر العمال بالتوتر في وظائفهم، فمن المرجح أن يأخذوا إجازة عندما لا يشعرون بصحة جيدة. وهذا يعني أن مشاعر العمال مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بعدد المرات التي يتغيبون فيها عن العمل، مما قد يكلف الشركات الكثير من المال. ولهذه الأسباب، تقوم العديد من الشركات بإنشاء برامج لمساعدة موظفيها على الشعور بالتحسن، وهذه البرامج توفر المال بالفعل. على سبيل المثال، تعتقد شركة Johnson & Johnson أن برامج العافية الخاصة بها وفرت لها 250 مليون دولار من تكاليف الرعاية الصحية على مدى السنوات العشر الماضية، وفي مقابل كل دولار أنفقته على هذه البرامج، استردت 2.71 دولاراً. وفقاً لتقرير مسح (CIPD 2020) حول الصحة والرفاهية في العمل، أفاد 89% من الموظفين بأنهم شعروا بالمرض أثناء العمل، وسجلت زيادة بنسبة 37% في الغياب المرتبط بالتوتر. (CIPD, 2020, 40-45)

ب. زيادة مشاركة الموظفين

تشير الأبحاث (CIPD 2020) إلى أن 85% من الشركات تدعم برامج رفاهية الموظفين لتعزيز مشاركتهم. عند تنفيذ هذه البرامج، يشعر الموظفون بتربط أكبر، مما يحسن صحتهم وسعادتهم، وبالتالي يرتفع مستوى مشاركتهم. ومع ذلك، تتأثر المشاركة أيضاً بتقدير الموظف ووجود ممارسات تغذية راجعة جيدة، مما يتطلب مقارنة شاملة لتعزيز المشاركة في مكان العمل. (Schmidt et al, 2019) (CIPD, 2020)

ت. تحسين إنتاجية الموظف

تشير الأبحاث إلى أن المدخنين يتعرضون للإجازات المرضية بمعدل ضعف غير المدخنين، بينما الموظفون الذين يعانون من السمنة يأخذون من ثلاثة إلى ستة أيام مرضية إضافية سنوياً مقارنة بأقرانهم ذوي الوزن الطبيعي. من جهة أخرى، يظهر أن الموظفين الذين يمتلكون قدرة عالية للتعامل مع ضغط العمل، يعانون أقل من الارهاق. بشكل عام، كلما زادت الاهتمام برفاهية الموظف، كلما أدى إلى زيادة التركيز و إنتاجية العمل. (Soriano et al, 2018: 313-316) ، (CIPD, 2020, 40-45)

ث. زيادة جذب للعلامة تجارية

اصحاب العمل اغلبهم يعملون على تقديم برامج صحية لجذب المواهب والاحتفاظ بها. المنافسة على أفضل الكفاءات في السوق. لذلك، توفير رفاهية الموظفين المناسبة في مكان العمل يعد ضرورياً لجذب أفضل المرشحين وضمان نجاح الأعمال. (CIPD, 2020)

ج. تحسين إدارة علاقات العملاء

الموظفون السعداء هم أفضل سفراء للعلامة التجارية. إذا تم التعامل معهم بشكل جيد، فإن هذه الطاقة الإيجابية ستعكس على العملاء، مما يحفز الموظفين على فهم كيف تلبية منتجاتك وخدماتك احتياجات العملاء بفعالية. (Schmidt et al, 2019: 536)، (CIPD 2020)

2-3-3: ابعاد رفاهية الموظف

استناداً الى (Spence,) (Kowalski and Loretto, 2017:2236–2238) (Douglas et al, 2017: 53–62) 2015:109 يمكن تصنيف رفاهية الموظف في فئات متعددة. يمكن أن تساعد هذه الأنواع من الرفاهية أصحاب العمل في تحديد أنواع مختلفة من المزايا التي يقدمونها للموظفين. من خلال تضمين المزيد من أنواع المزايا المختلفة ، سوف يتعاملون مع رفاهية الموظفين بشكل أكثر شمولية ويحسنون صحة جميع موظفيهم. الاتي ابعاد رفاهية الموظف الموجودة:

أ. **الرفاهية المالية:** يعد الرفاهية المالية من أكثر الجوانب التي يتم تجاهلها في رفاهية الموظف. يتأثر شعور الموظفين بالأمان وتلبية احتياجاتهم المالية على رفاهيتهم ، وبالتالي على أدائهم في العمل. ادرك هذا بشكل اكبر خلال جائحة COVID-19 في عام 2020، حيث زاد قلق الموظفين بشأن استقرارهم الوظيفي. أدت احتمالية فقدان الدخل إلى تأثير كبير على رفاهية الموظفين، مما أثر سلباً على تركيزهم وإنتاجيتهم. ولذلك، يسعى أصحاب العمل عادة إلى تقديم خدمات مالية مثل خطط التقاعد وقروض صغيرة، لمساعدة الموظفين في اتخاذ قرارات مالية هامة (Douglas et al, 2017).

ب. **الرفاهية العقلية:** تعتبر الرفاهية العقلية جزءاً مهماً من رفاهية الموظف، حيث تأخذ في الاعتبار مشاعر مثل الضغط والإرهاق وأي نوع من عدم الراحة. يمكن أن تسهم الفوائد المرتبطة بالصحة العقلية، فضلاً عن ثقافة الشركات التي تشجع على مناقشة هذه القضايا بصراحة، في تمكين الموظفين من العناية بصحتهم النفسية. نتيجة لذلك، سيكون لديهم ميل لأخذ إجازات مرضية أقل، وستحسن أداؤهم بشكل عام في العمل. اليوم، يعتبر التوتر عاملاً متفشياً في حياتنا اليومية، حيث يمكن أن ينجم 84% منه عن بيئة العمل، مما يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية، بينما يؤثر 93% على الصحة العقلية والجسدية بطرق غير مباشرة. (Spence, 2015:109) (Douglas et al, 2017)

ت. **الرفاهية الجسدية:** تشمل الرفاهية الجسدية، باعتبارها جزءاً تقليدياً من رفاهية الموظف، الوقاية من الأمراض الجسدية أو علاجها. مثلاً، تقدم العديد من الشركات مزايا تتعلق باللياقة البدنية، مثل اشتراكات في الصالات الرياضية، بهدف تشجيع نمط حياة صحي والحد من ظهور الأمراض. كما أن التركيز على الصحة الجسدية للموظفين يتضمن توفير خدمات تساعد في إدارة الأمراض المزمنة. لذلك، في عام 2019، قامت 31% من المؤسسات بتطبيق برامج فحص صحي في أماكن العمل (Spence, 2015:109).

ث. **الرفاهية الاجتماعية:** تعد الرفاهية الاجتماعية مهمة للشمولية في مكان العمل ، والدور الذي تلعبه هذه العناصر في مشاركة الموظفين والإنتاجية والاحتفاظ بهم. الرفاهية الاجتماعية هي مقياس للعلاقات الشخصية للموظف داخل وخارج العمل. في مكان العمل ، إنها علاقات مع زملاء العمل ، والتفاعلات مع الإدارة ، والشعور بالانتماء داخل الشركة ككل. خارج العمل ، الوقت الذي تقضيه مع الأصدقاء والعائلة والقدرة على الالتزام بالمشاركات الاجتماعية دون خوف من تضاربها مع العمل. الروابط الاجتماعية مهمة للغاية ، ليس فقط من أجل الرفاهية ، ولكن للإنتاجية أيضاً. (Douglas et al, 2017: 53–)

62

2-4: العلاقة الفلسفية بين متغيرات البحث

2-4-1: القيادة بالانتماء والازدهار التنظيمي

تمارس القيادة بالانتماء تأثيراً متعدد الأوجه على الازدهار التنظيمي من خلال التأكيد على العلاقات الإيجابية وخلق ثقافة عمل داعمة. ويعطي القادة الذين يتبنون هذا الأسلوب الأولوية لرفاهية الموظفين، ومعالجة احتياجاتهم النفسية والعاطفية والجسدية. يؤدي هذا الالتزام إلى زيادة رضا الموظفين، وتعزيز القوى العاملة المحفزة التي من المرجح أن تشارك بنشاط في أدوارها. يتفوق القادة المنتمون في حل النزاعات والحد من التوتر، مما يخلق بيئة عمل تساعد على التواصل والتعاون المفتوحين. وهذا بدوره يعزز تماسك الفريق وفعالته. علاوة على ذلك، تساهم القيادة التابعة في تطوير ثقافة تنظيمية إيجابية، حيث تكون الثقة والولاء في غاية الأهمية.

ومن خلال تشجيع القدرة على التكيف والمرونة، يعمل القادة المنتمون على تمكين فرقهم من التنقل في بيئات الأعمال الديناميكية. يؤدي هذا النهج الشامل في النهاية إلى الازدهار التنظيمي من خلال زيادة الإنتاجية والابتكار وإنشاء مكان عمل مرن ومزدهر.

2-4-2: القيادة بالانتماء و رفاهية الموظفين

تعمل القيادة بالانتماء على تعزيز رفاهية الموظف بشكل كبير من خلال تهيئة بيئة عمل تتميز بالدعم العاطفي والعلاقات الإيجابية والتواصل الواضح. يعطي القادة في هذا الأسلوب الأولوية للاعتراف بمساهمات موظفيهم وتقديرها، وغرس الشعور بالقيمة والرضا. يتم التعامل مع حل النزاعات بالتعاطف، وتقليل التوتر والمساهمة في خلق مناخ عاطفي إيجابي. تعمل القيادة الملهمة وتعزيز التوازن بين العمل والحياة على رفع الرفاهية العاطفية للموظفين من خلال تعزيز الشعور بالهدف وتخفيف الإرهاق. يقوم القادة العاطفيون أيضاً بتخصيص نهجهم وفهمهم وتلبية الاحتياجات العاطفية الفريدة لكل عضو في الفريق. يشجع أسلوب القيادة الشامل هذا ممارسات الرعاية الذاتية ويخلق جواً داعماً، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز مكان العمل حيث يشعر الموظفون بالتقدير والتحفيز والرضا العاطفي.

2-4-3: رفاهية الموظفين والازدهار التنظيمي

ترتبط رفاهية الموظف ارتباطاً وثيقاً بالازدهار التنظيمي لأنها تعمل كمحفز لتعزيز الإنتاجية والابتكار والنجاح الشامل. عندما يتمتع الموظفون بمستويات عالية من الرفاهية، بما في ذلك صحتهم الجسدية والعاطفية والنفسية، فمن المرجح أن يشاركوا ويحفزوا ويلتزموا بعملهم. تترجم هذه الحالة الإيجابية إلى زيادة الرضا الوظيفي وتقليل التغيب عن العمل ومستويات أعلى من الإبداع والتعاون. علاوة على ذلك، فإن الموظفين الذين يتمتعون بإحساس قوي بالرفاهية يكونون مجهزين بشكل أفضل لإدارة التوتر، مما يؤدي إلى تحسين المرونة العقلية والأداء المستدام. إن مكان العمل الذي يعطي الأولوية لرفاهية الموظف يعزز ثقافة تنظيمية إيجابية، ويجذب أفضل المواهب ويحافظ عليها. وهذا بدوره يساهم في انخفاض معدلات دوران الموظفين، وارتفاع الروح المعنوية، وقوة عاملة أكثر تماسكاً وفعالية. في نهاية المطاف، يزدهر الازدهار التنظيمي عندما لا يكون الموظفون راضين ومرضىين فحسب، بل يساهمون أيضاً بنشاط في النجاح الجماعي للمنظمة.

2-4-4: الدور الوسيط لرفاهية الموظفين

تلعب رفاهية الموظف دوراً وسيطاً حاسماً في العلاقة بين القيادة بالانتماء والازدهار التنظيمي. يؤثر القادة المنتمون، من خلال تركيزهم على بناء علاقات إيجابية وتعزيز بيئة عمل داعمة، بشكل مباشر على رفاهية الموظفين. عندما يتمتع الموظفون بمستوى عالٍ من الرفاهية - جسدياً وعاطفياً ونفسياً - فمن المرجح أن يشاركوا ويشعروا بالرضا والتحفيز في أدوارهم. تؤثر هذه الحالة الإيجابية على جوانب مختلفة من الديناميكيات التنظيمية، مثل زيادة العمل الجماعي، وتقليل الصراعات، وتحسين الأداء الوظيفي. وبما أن رفاهية الموظف تصبح قناة لترجمة القيادة بالانتماء إلى نتائج إيجابية في مكان العمل، فإنها تساهم في ثقافة تنظيمية مزدهرة. وهذا بدوره يؤدي إلى مستويات أعلى من التزام الموظفين، وانخفاض معدلات دوران الموظفين، وفي نهاية المطاف، الازدهار التنظيمي من خلال تحسين الإنتاجية والابتكار والنجاح الشامل.

3: الجانب التطبيقي

يتضمن هذا المحور تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على عينة البحث ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية ومن ثم اختبار الفروض.

3.1. ثبات اداة البحث عن طريق ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha

يقصد بثبات الاستبانة هو أن يعطي الاستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية (الجرجوي، 2010، 97)، واستخدم

الباحثون طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وقد كشف النتائج والموضحة في الجدول التالي الى أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كبير نسبياً إذ ان المدى المقبول هي ان تكون اكبر من (70%) حسب (Sekaran, 2005)، وبلغ قيم الفا كرونباخ (.874) لفقرات القيادة الانتمائية و(.885) لفقرات الازدهار التنظيمي، و(.907) لفقرات رفاهية الموظف كما أن قيمة معامل ألفا لجميع محاور الإستبانة كانت (.965).

جدول (4) معامل الثبات (بطريقة ألفا كرونباخ)

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الانتمائية	16	.874
الازدهار التنظيمي	16	.885
رفاهية الموظف	16	.907
الاستبانة ككل	48	.965

الجدول من اعداد الباحثون في ضوء نتائج استمارة الاستبيان

3.2. الصدق البنائي Structure Validity

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة إلى الوصول إليها، ويظهر مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. يوضح الجدول التالي أن جميع معاملات الارتباط في مختلف مجالات الاستبانة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، مما يعني أن جميع مجالات الاستبانة تعتبر صادقة للأغراض التي وضعت لقياسها.

جدول (5) معامل الارتباط بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للمتغير

القيمة الاحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	المجال
.000	.922**	التعاطف
.000	.976**	الالتزام بحل النزاعات
.000	.967**	المرونة
.000	.921**	مهارات اتصالات قوية
.000	.971**	الابتكار
.000	.967**	الرشاقة التنظيمية
.000	.919**	راس المال الفكري
.000	.899**	الميزة التنافسية المستدامة
.000	.894**	الرفاهية المالية
.000	.907**	الرفاهية العقلية
.000	.911**	الرفاهية الجسدية

.000	.878**	الرفاهية الاجتماعية	
------	--------	---------------------	--

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى $\alpha \leq 0.01$ (N= 114)

3.3. وصف وتشخيص متغيرات البحث

تم استخراج قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف، وتم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Sample T-test) لتحليل كل عبارة من عبارات الاستبانة. تعتبر العبارة إيجابية، أي أن أفراد العينة يوافقون على محتواها، إذا كانت قيمة T المحسوبة أكبر من 3 ومستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%، أما إذا كانت قيمة T المحسوبة أقل من 3، ومستوى المعنوية أقل من 0.05، والوزن النسبي أقل من 60%، فإن العبارة تعد سلبية، أي أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها. وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05.

3.3.1. وصف وتشخيص ابعاد القيادة الانتمائية:

- يوضح الجدول رقم (6) قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لأبعاد "القيادة الانتمائية" من وجهة نظر أفراد العينة. ويعكس الجدول وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.87)، وهو وسط حسابي مرتفع، مع أهمية نسبية عامة بلغت (77.53%). كما بلغ المعدل العام لقيمة اختبار (T) (8.729) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يشير إلى وجود سلوكيات القيادة الانتمائية التي تتمتع بها القيادات الإدارية في الجامعات قيد الدراسة. وظهرت تشتت قليل في الإجابات، حيث بلغ الانحراف المعياري (9075) وبمعامل اختلاف بلغ (23.72%). وفيما يلي توضيح الأبعاد الفرعية للقيادة الانتمائية:
- أ. **التعاطف:** حقق هذا البعد وسط حسابي عام بلغ (3.99) وهو وسط حسابي مرتفع، بانحراف معياري عام بلغ (976)، وبأهمية نسبية عامة بلغ (79.80%)، والثالث على مستوى أهمية ابعاد القيادة الانتمائية، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (10.92)، وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (24.46%)، أما بالنسبة للعبارات فقد حقق العبارة (X1) أكبر نسبة اتفاق بين أفراد العينة والذي ينص على ان "يظهر القائد التعاطف مع أفراد الفريق" حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (4.08) والانحراف المعياري (0.853). في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة X2 إذ يرى (79.2%) من أفراد العينة بأن "يتعامل القائد مع قضايا العمل والاهتمامات من منظور متفتح"، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (3.96) والانحراف المعياري (1.055).
- ب. **الالتزام بحل النزاعات:** حقق هذا البعد وسط حسابي عام بلغ (3.97) وهو وسط حسابي مرتفع، بانحراف معياري عام بلغ (981)، وبأهمية نسبية عامة بلغ (79.4%)، والآخر من حيث الأهمية بالنسبة لابعاد القيادة الانتمائية، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (10.67)، وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (24.71%). أما بالنسبة للعبارات فقد حقق العبارة (X5) أكبر نسبة اتفاق بين أفراد العينة والذي ينص على ان "يحاول القادة الوصول إلى الجذور العاطفية للمشاكل التي تنشأ ووضع الحلول لها". حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (4.08) والانحراف المعياري (933). بينما كان أقل نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة X7 إذ يرى (77.6%) من المستجيبين بأن "يلتزم القادة بحل النزاعات والخلافات بطرق عادلة وفعالة"، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (3.88) والانحراف المعياري (1.049).
- ت. **المرونة:** حقق هذا البعد وسط حسابي عام بلغ (4.02) وهو وسط حسابي مرتفع، بانحراف معياري عام بلغ (1.050)، وبأهمية نسبية عامة بلغ (80.40%)، والثاني من حيث الأهمية بالنسبة لابعاد القيادة الانتمائية، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (10.54)، وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (26.11%). أما بالنسبة للعبارات فقد حقق العبارة (X10) أكبر نسبة اتفاق بين أفراد العينة والذي ينص على ان "يظهر القائد المرونة في تعامله مع التحديات والتغيرات البيئية" حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (4.13) والانحراف المعياري (917). في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين

افراد العينة على العبارة X12 اذ يرى (78%) من افراد العينة بان "يعزز مرونة القيادة الإبداع والابتكار في العمل"، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (3.90) والانحراف المعياري (1.105).

ث. مهارات اتصالات قوية: حقق هذا البعد وسط حسابي عام بلغ (4.16) وهو وسط حسابي مرتفع، بانحراف معياري عام بلغ (0.915)، وبأهمية نسبية عاما بلغ (83.2%)، والاول من حيث الاهمية بالنسبة لابعاد القيادة الانتمائية، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (14.03)، وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (21.99%). اما بالنسبة للعبارات فقد حقق العبارة (X15) اكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة والذي ينص على ان "تؤثر مهارات الاتصال القوية إيجاباً على أداء الفريق وتحقيق أهدافه" حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (4.25) والانحراف المعياري (0.747). في حين كانت اقل نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة X13 اذ يرى (81.6%) من افراد العينة بأن "يستخدم القادة مهارات الاتصال الفعالة لتعزيز الانتماء المنظمي"، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (4.08) والانحراف المعياري (1.130).

الجدول رقم (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيم (T) وقيم مستوى المعنوية لعبارات القيادة الانتمائية

الترتيب	مستوى المعنوية	قيم (T)	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الابعاد
1	.000	13.500	20.90	81.6	.853	4.08	X1	التعاطف
4	.000	9.762	26.64	79.2	1.055	3.96	X2	
2	.000	10.311	25.00	79.2	.990	3.96	X3	
3	.000	10.129	25.45	29.2	1.008	3.96	X4	
الثالث	.000	10.92	24.46	79.8	.976	3.99	المجموع	
1	.000	12.352	22.86	81.6	.933	4.08	X5	الالتزام بحل النزاعات
3	.000	10.311	25.00	79.2	.990	3.96	X6	
4	.000	8.931	27.03	77.6	1.049	3.88	X7	
2	.000	11.086	23.93	79.8	.955	3.99	X8	

الرابع	.000	10.6 7	24.71	79.4	.981	3.97	المجموع	
3	.000	10.2 24	24.87	78.8	.980	3.94	X9	المرونة
1	.000	13.1 75	22.20	82.6	.917	4.13	X10	
2	.000	10.0 59	29.07	82.6	1.201	4.13	X11	
4	.000	8.73 1	28.33	78	1.105	3.90	X12	
الثاني	.000	10.5 4	26.11	80.4	1.050	4.02	المجموع	
4	.000	10.1 95	28.10	81.6	1.130	4.08	X13	مهارات اتصالات قوية
2	.000	15.1 43	20.37	84.4	.860	4.22	X14	
1	.000	17.7 94	17.57	85	.747	4.25	X15	
3	.000	12.9 88	22.40	82.4	.923	4.12	X16	
الأول	.000	14.0 3	21.99	83.2	.915	4.16	المجموع	
	.000	11.5 4	24.31	80.6	.980	4.03	مجموع القيادة الانتمائية	

(Value = 3 N=114 df=113) Test

3.3.2. وصف وتشخيص ابعاد الازدهار التنظيمي:

يوضح الجدول رقم (7) قيمة الأوساط الحسابية وقيمة الانحرافات المعيارية وقيمة معامل الاختلاف لأبعاد "الازدهار التنظيمي" من وجهة نظر افراد العينة. حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي العام (4.13)، وهو وسط حسابي مرتفع، مع أهمية نسبية عامة بلغت (82.6%). كما بلغ قيمة المعدل العام لاختبار (T) (13.51) وعند المستوى المعنوي (0.000)، مما يؤكد وجود سلوكيات الازدهار التنظيمي الذي تتمتع به الجامعات المبحوثة، وظهر تشتت قليل في الإجابات، حيث بلغ الانحراف المعياري (902) وبمعامل اختلاف بلغ (21.84%). وفيما يلي توضيح الابعاد الفرعية للازدهار التنظيمي:

أ. الابتكار: حقق هذا البعد وسط حسابي عام بلغ (4.11) وهو وسط حسابي مرتفع، بانحراف معياري عام بلغ (928)، وبأهمية نسبية عامًا بلغ (82.2%)، والثالث على مستوى أهمية ابعاد الازدهار التنظيمي، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (12.93)،

وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (22.57%) وبالنسبة للعبارات فقد حقق العبارة (Y3) أكبر نسبة اتفاق بين أفراد العينة والذي ينص على أن "يسهم الابتكار في جعل المنظمة أكثر تنافسية في سوق العمل" حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (4.21) والانحراف المعياري (0.857). في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة (Y1) إذ يرى (80.2%) من أفراد العينة بأن "تشجع المنظمة الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة"، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (4.01) والانحراف المعياري (1.026).

ب. الرقابة التنظيمية: حقق هذا البعد وسط حسابي عام بلغ (4.10) وهو وسط حسابي مرتفع، بانحراف معياري عام بلغ (0.878)، وبأهمية نسبية عامة بلغ (82%)، والآخر على مستوى أهمية ابعاد الازدهار التنظيمي، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (13.60)، وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (21.41%) اما بالنسبة للعبارات فقد حقق العبارة (Y5) أكبر نسبة اتفاق بين أفراد العينة والذي ينص على أن "يتكيف المنظمة مع التحولات والتغيرات في البيئة الخارجية" حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (4.31) والانحراف المعياري (0.777). في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة (Y8) إذ يرى (79%) من أفراد العينة بأن "تسهم الرقابة التنظيمية في جذب المواهب البشرية للمنظمة"، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (3.95) والانحراف المعياري (0.920).

ت. رأس المال الفكري: حقق هذا البعد وسط حسابي عام بلغ (4.13) وهو وسط حسابي مرتفع، بانحراف معياري عام بلغ (0.942)، وبأهمية نسبية عامة بلغ (82.6%)، والثاني على مستوى أهمية ابعاد الازدهار التنظيمي، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (12.84)، وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (22.80%) اما بالنسبة للعبارات فقد حقق العبارة (Y10) أكبر نسبة اتفاق بين أفراد العينة والذي ينص على أن "يعزز رأس المال الفكري الميزة التنافسية وصولاً الى تحقيق الازدهار التنظيمي". حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (4.26) والانحراف المعياري (0.932). في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين أفراد العينة على الفقرة (Y12) إذ يرى (79%) من أفراد العينة بأن "يساهم رأس المال الفكري في تطوير منتجات أو خدمات جديدة للمنظمة"، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (4.04) والانحراف المعياري (0.944).

ث. الميزة التنافسية المستدامة: حقق هذا البعد وسط حسابي عام بلغ (4.18) وهو وسط حسابي مرتفع، وبانحراف معياري عام بلغ (0.862)، وبأهمية نسبية عامة بلغ (83.6%)، والاول على مستوى أهمية ابعاد الازدهار التنظيمي، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (14.69)، وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (20.62%) اما بالنسبة للعبارات فقد حقق العبارة (Y15) أكبر نسبة اتفاق بين أفراد العينة والذي ينص على أن "تمكن الميزة التنافسية المستدامة من التكيف واستثمار الفرص في بيئة سريعة التغير". حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (4.24) والانحراف المعياري (0.865). في حين كانت أقل نسبة اتفاق بين أفراد العينة على العبارة (Y13) إذ يرى (82.2%) من أفراد العينة بأن "يسعى المنظمة دمج المهارات والمقدرات الجوهرية بأساليب فريدة لا يمكن للمنافسين تقليدها"، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (4.11) والانحراف المعياري (0.929).

الجدول رقم (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيم (T) وقيم مستوى المعنوية لعبارات الازدهار التنظيمي

الابعاد	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية %	معامل الاختلاف %	قيم (T)	مستوى المعنوية	الترتي ب
الابتكار	Y1	4.01	1.02	80.2	25.58	10.4	.000	4

		96			6			
3	.000	11.5 74	23.83	80.8	.963	4.04	Y2	
1	.000	15.0 86	20.35	84.2	.857	4.21	Y3	
2	.000	14.5 67	20.76	83.6	.868	4.18	Y4	
الثالث	.000	12.9 3	22.57	82.2	.928	4.11	المجموع	
1	.000	17.9 56	18.02	86.2	.777	4.31	Y5	الرشافة التنظيمية
3	.000	12.6 79	21.58	80.8	.872	4.04	Y6	
2	.000	12.7 78	22.90	82.6	.946	4.13	Y7	
4	.000	10.9 92	23.29	79	.920	3.95	Y8	
الرابع	.000	13.6 0	21.41	82	.878	4.10	المجموع	
2	.000	12.6 01	23.08	82.4	.951	4.12	Y9	راس المال الفكري
1	.000	14.4 74	21.87	85.2	.932	4.26	Y10	
3	.000	12.4 99	22.96	82.2	.944	4.11	Y11	
4	.000	11.8 02	23.36	80.8	.944	4.04	Y12	
الثاني	.000	12.8 4	22.80	82.6	.942	4.13	المجموع	
4	.000	12.8 04	22.60	82.2	.929	4.11	Y13	الميزة التنافسية المستدامة
2	.000	16.1 40	19.12	84.4	.807	4.22	Y14	

1	.000	15.2 62	20.40	84.8	.865	4.24	Y15
3	.000	14.5 88	20.36	83.2	.847	4.16	Y16
الأول	.000	14.6 9	20.62	83.6	.862	4.18	المجموع
	.000	13.5 1	21.84	82.6	.902	4.13	مجموع الازدهار التنظيمي

(Test Value = 3 N=114 df=113)

3.3.3. وصف وتشخيص ابعاد رفاهية الموظف:

يوضح الجدول رقم (8) قيمة الأوساط الحسابية وقيمة الانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لأبعاد (رفاهية الموظف) من خلال وجهات نظر أفراد العينة، ويعكس الجدول وسط حسابي عام بلغ قيمة (3.70) وهو وسط حسابي مرتفع وبأهمية نسبية بلغ قيمة (74%)، وبلغ المعدل العام لقيمة (T) (7.99) عند مستوى معنوية (0.000)، مما يدل على وجود ممارسات رفاهية الموظف حسب آراء المستجيبين في الجامعات قيد البحث، وكان هناك تشتت قليل في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0.962) ومعامل الاختلاف (26.00%) ويمكن توضيح المتغيرات الفرعية لرفاهية الموظف وعلى النحو التالي:

أ. الرفاهية المالية: حقق هذا البعد وسط حسابي عام بلغ (3.75) وهو وسط حسابي مرتفع، بانحراف معياري عام بلغ (1.077)، وبأهمية نسبية عامًا بلغ (75%)، والاول على مستوى اهمية ابعاد رفاهية الموظف، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (7.53)، وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (28.72%) اما بالنسبة للعبارة فقد حقق العبارة (Z1) اكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة والذي ينص على ان "يسهم يؤثر الرفاهية المالية على شعور الموظفين بالأمان" حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (3.90) والانحراف المعياري (1.013). بينما كانت اقل نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة (Z3) اذ يرى (73.4%) من افراد العينة بأن "يوفر الرفاهية المالية فرص لتحقيق الأهداف المالية الطويلة الأمد"، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري (1.142).

ب. الرفاهية العقلية: حقق هذا البعد وسط حسابي عام بلغ (3.72) وهو وسط حسابي مرتفع، بانحراف معياري عام بلغ (0.859)، وبأهمية نسبية عامًا بلغ (74.4%)، والثاني على مستوى اهمية ابعاد رفاهية الموظف، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (9.18)، وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (23.09%) اما بالنسبة للعبارة فقد حقق العبارة (Z6) اكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة والذي ينص على ان "يقلل الرفاهية العقلية الإجهاد أو الإرهاق أو أي شعور آخر بعدم الارتياح لدى الموظفين" حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (3.82) والانحراف المعياري (1.707). بينما كانت اقل نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة (Z7) اذ يرى (73.2%) من افراد العينة بأن "يتم مناقشة الرفاهية العقلية بشكل مفتوح في المنظمة"، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (3.66) والانحراف المعياري (0.901).

ت. الرفاهية الجسدية: حقق هذا البعد وسط حسابي عام بلغ (3.63) وهو وسط حسابي مرتفع، بانحراف معياري عام بلغ (1.045)، وبأهمية نسبية عامًا بلغ (72.6%)، والاخير على مستوى اهمية ابعاد رفاهية الموظف، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (6.53)، وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (28.78%) اما بالنسبة للعبارة فقد حقق العبارة (Z12) اكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة والذي ينص على ان " تهتم المنظمة بالتوازن بين العمل والحياة الشخصية من اجل تعزيز الرفاهية الجسدية للموظفين" حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (3.74) والانحراف المعياري

(.932). بينما كان اقل نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة (Z11) اذ يرى (69.6%) من افراد العينة بأن "تقدم المنظمة برامج تحفيزية من أجل تعزيز نمط الحياة الصحي للموظفين"، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (3.48) والانحراف المعياري (1.115).

ث. الرفاهية الاجتماعية: حقق هذا البعد وسط حسابي عام بلغ (3.71) وهو وسط حسابي مرتفع، بانحراف معياري عام بلغ (0.868)، وبأهمية نسبية عامة بلغ (74.2%)، والثالث على مستوى اهمية ابعاد رفاهية الموظف، وبلغ المتوسط العام لقيمة (T) (8.73)، وعند مستوى المعنوية (0.000)، وبتشتت قليل في الإجابات وبمعامل اختلاف (23.39%) اما بالنسبة للعبارات فقد حقق العبارة (Z14) اكبر نسبة اتفاق بين افراد العينة والذي ينص على ان "يحافظ الموظفون على التواصل مع الأصدقاء والعائلة خارج أوقات العمل". حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (3.81) والانحراف المعياري (0.819). بينما كان اقل نسبة اتفاق بين افراد العينة على العبارة (Z15) اذ يرى (72.2%) من افراد العينة بأن "يشعر الموظفون بالراحة والاستمتاع بالعلاقات الاجتماعية في بيئة العمل"، حيث بلغ قيمة الوسط الحسابي (3.61) والانحراف المعياري (0.857).

الجدول رقم (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف وقيم (T) وقيم مستوى المعنوية لعبارات رفاهية الموظف

الترتيب	مستوى المعنوية	قيم (T)	معامل الاختلاف %	الاهمية النسبية %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات	الابعاد
1	.000	9.52 4	25.97	78	1.013	3.90	Z1	الرفاهية المالية
2	.000	6.96 5	30.48	75	1.143	3.75	Z2	
4	.000	6.23 4	31.11	73.4	1.142	3.67	Z3	
3	.000	7.40 0	27.37	74	1.013	3.70	Z4	
الاول	.000	7.53	28.72	75	1.077	3.75	المجموع	
2	.000	8.96 0	23.03	74.4	.857	3.72	Z5	الرفاهية العقلية
1	.000	12.4 52	18.50	76.4	.707	3.82	Z6	
4	.000	7.79 9	24.61	73.2	.901	3.66	Z7	
3	.000	7.52 0	26.38	73.6	.971	3.68	Z8	
الثاني	.000	9.18	23.09	74.4	.859	3.72	المجموع	

2	.000	6.59 8	29.70	73.6	1.093	3.68	Z9	الرفاهية الجسدية
3	.000	6.47 6	27.52	72.6	1.041	3.63	Z10	
4	.000	4.62 0	32.04	69.6	1.115	3.48	Z11	
1	.000	8.44 3	24.91	74.8	.932	3.74	Z12	
الرابع	.000	6.53	28.78	72.6	1.045	3.63	المجموع	
3	.000	8.21 9	23.83	73.6	.877	3.68	Z13	الرفاهية الاجتماعية
1	.000	10.5 24	21.49	76.2	.819	3.81	Z14	
4	.000	7.64 9	23.73	72.2	.857	3.61	Z15	
2	.000	8.53 1	24.65	74.8	.922	3.74	Z16	
الثالث	.000	8.73	23.39	74.2	.868	3.71	المجموع	
	.000	7.99	26.00	74	.962	3.70	مجموع رفاهية الموظف	

(Test Value = 3 N=114 df=113)

3.4. اختبار فرضيات علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

ينص الفرضية الاولى، الثانية، والثالثة عن وجود علاقات إيجابية ومعنوية بين متغيرات البحث الثلاث. وللإجابة على هذه الفرضيات تم استخراج معاملات الارتباط بين القيادة بالانتماء، الازدهار التنظيمي، ورفاهية الموظف باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS-24) وعن طريق الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) من أجل اختبار هذه الفرضيات. ويشير نتائج الجدول (9) الى وجود علاقات ارتباط معنوية وموجبة بين بين متغيرات البحث الثلاث حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين القيادة بالانتماء والازدهار التنظيمي (**.657) وبين القيادة بالانتماء ورفاهية الموظف (**.574)، وبين الازدهار التنظيمي ورفاهية الموظف (**.623) وعند مستوى معنوي (0.01) على المستوى الكلي. وبالتالي قبول الفرضية الاولى، الثانية، والثالثة.

الجدول (9) معامل الارتباط بين بين متغيرات البحث الثلاث

رفاهية الموظف	الازدهار التنظيمي	القيادة بالانتماء	
.574**	.657**	1	القيادة بالانتماء

.000	.000		
.623**	1	.657**	الازدهار التنظيمي
.000		.000	
1	.623**	.574**	رفاهية الموظف
	.000	.000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.5. اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات البحث

3.5.1. تأثير القيادة بالانتماء في الازدهار التنظيمي

خصص هذه الفقرة لاختبار الفرضية الرابعة، التي تهدف إلى التعرف على تأثير القيادة بالانتماء في الازدهار التنظيمي. من خلال الاعتماد على معامل الانحدار البسيط (Regression Coefficient) بطريقة الإدخال (Enter) لاختبار تأثير القيادة بالانتماء على الازدهار التنظيمي بشكل عام. وأظهرت نتائج التحليل في الجدول (10) وجود تأثير للمتغير المستقل (القيادة بالانتماء) على المتغير التابع (الازدهار التنظيمي)، وذلك استناداً إلى قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (85.265)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (3.9201) مع درجات حرية (1, 112). كما تؤكد قيمة مستوى المعنوية المحسوبة (0.000) التي تقل بكثير عن المستوى الافتراضي (0.05). وفقاً لمعادلة الانحدار، تشير قيمة (B₀) إلى وجود ازدهار تنظيمي بقيمة (0.687) عندما تكون قيمة القيادة بالانتماء وأبعادها مساوية للصفر. أي بمعنى أن الازدهار التنظيمي في الجامعات قيد البحث يستمد جزءاً من خصائصه من سلوكيات القيادة بالانتماء وأبعادها المعتمدة في البحث الحالي. وبالتالي، نستنتج أنه كلما اعتمدت الجامعات قيد البحث على سلوكيات القيادة بالانتماء في عملياتها وأنشطتها، زادت قدرتها على تحسين مستويات الازدهار التنظيمي.

وبلغت قيمة الميل الحدي (B₁) (0.657)، مما يشير إلى أنه عند حدوث تغير بمقدار (1) في القيادة بالانتماء لدى الجامعات قيد البحث، سيتبعه تغير في الازدهار التنظيمي بمقدار (0.657)، وهذه نسبة جيدة يمكن الاستناد إليها في تفسير العلاقة التأثيرية لسلوكيات القيادة بالانتماء في الازدهار التنظيمي. أما قيمة معامل التحديد (R²) فقد بلغت (0.432). مما يعني أن (43.2%) من التغير في الازدهار التنظيمي لدى الجامعات قيد البحث يمكن إرجاعه إلى القيادة بالانتماء. بينما تعود النسبة المتبقية، والبالغة (56.8%) إلى أسباب أخرى لم يتم تضمينها في نموذج البحث الحالي. وبالتالي، يمكن قبول الفرضية الرابعة التي تنص على وجود تأثير للقيادة بالانتماء في الازدهار التنظيمي.

الجدول (10) تأثير القيادة بالانتماء في الازدهار التنظيمي

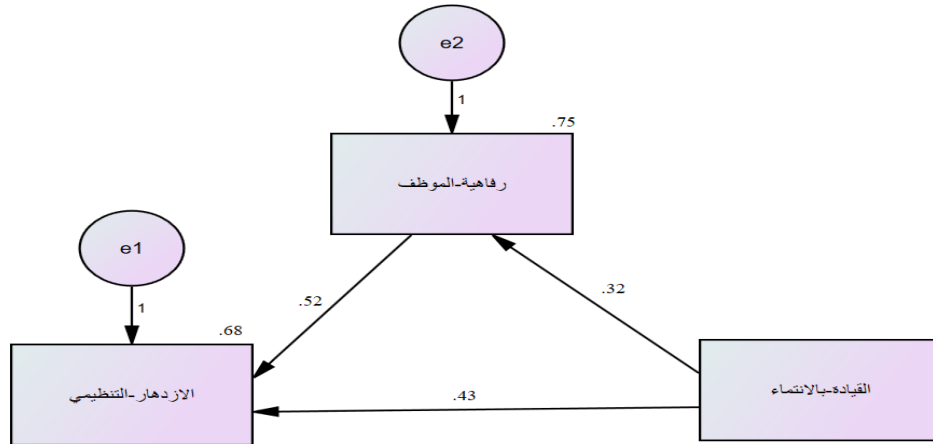
الازدهار التنظيمي						الأنموذج
Sig.	F			R ²	Beta	
	درجات الحرية	الجدولية	المحسوبة			
.000	1, 112	-	-	-	.687	B ₀ الثابت
.000			85.265	.432	.657	B ₁ القيادة بالانتماء

المصدر: إعداد الباحثون من نتائج التحليل الإحصائي. P ≤ 0.05 N=114

3.5.2. اختبار فرضية المتغير الوسيط:

ينص الفرضية الخامسة بان رفاهية الموظف توسط العلاقة بين القيادة بالانتماء والازدهار التنظيمي، ولغرض اختبار فرضية التأثير الوسيط لرفاهية الموظف استخدمت الباحثون تحليل المسار (Path Analysis) على وفق أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية استدللاً بتطبيق برنامج (Amos V.24). إذ يوضح الشكل (2) مسارات الانحدار المعيارية وقيم (R²) لعلاقة التأثير المباشر بين المتغير

المستقل (القيادة بالانتماء) والمتغير التابع (الازدهار التنظيمي) وغير المباشر من خلال متغير رفاهية الموظف كمتغير وسيط كما ظهرت في مخرجات برنامج (Amos V.24) على وفق اسلوب تحليل المسار، كما يوضح الجدول (11) مسارات الفرضية الخامسة واوازن الانحدار المعيارية وغير المعيارية والخطأ المعياري والنسبة الحرجة ومستوى المعنوية. في حين يوضح الجدول (12) مسارات العلاقة السببية بين القيادة بالانتماء والازدهار التنظيمي من خلال متغير رفاهية الموظف، وقيمة التأثير المباشر وغير المباشر والتأثير الكلي وقيمة (R^2) للتأثير غير المباشر .



الشكل (2) معاملات مسارات الانحدار المعيارية وقيم (R^2) ومؤشرات مطابقة الانموذج الهيكلي الخاص باختبار الفرضية الخامسة

المصدر : اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.24) .

الجدول (11) مسارات ومعلمات اختبار الفرضية الخامسة

P	C.R.	S.E	Estimate	S.R.W.	Paths
.000	14.657	.043	.675	.432	القيادة بالانتماء - - - < الازدهار التنظيمي
.489	.987	.077	.058	.322	القيادة بالانتماء - - < رفاهية الموظف
.000	5.349	.086	.543	.521	رفاهية الموظف --- < الازدهار التنظيمي

المصدر : اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.24) .

الجدول (12) مسارات التأثير المباشر وغير المباشر للفرضية الخامسة

R ²	التأثير الكلي	التأثير الغير المباشر	التأثير مباشر	المسار
			0.43	القيادة بالانتماء - - - < الازدهار التنظيمي

0.68	0.60	* 0.32		القيادة بالانتماء <-- رفاهية الموظف <---
1		0.17= 0.52		الازدهار التنظيمي

المصدر : اعداد الباحثون بالاعتماد على مخرجات برنامج (Amos V.24) .

ويتضح من الشكل (2) وجود تأثير مباشر لمتغير القيادة بالانتماء في الازدهار التنظيمي وهذا ما ظهر في جدول (12) حيث بلغت قيمته (0.43) ، كما اتضح وجود تأثير غير مباشر لمتغير القيادة بالانتماء في الازدهار التنظيمي من خلال متغير رفاهية الموظف حيث بلغت قيمته (0.17) ، وبذلك فإن تغييراً مقداره (1) في القيادة بالانتماء يؤثر بشكل مباشر بمقدار (43%) في الازدهار التنظيمي وبشكل غير مباشر من خلال متغير رفاهية الموظف بمقدار (17%)، وبالتالي قد بلغ التأثير الكلي المباشر وغير المباشر للقيادة بالانتماء (0.60)، اما قيمة معامل التفسير (R^2) فقد بلغت (0.681) وهذا يعني أن القيادة بالانتماء ورفاهية الموظف تفسر ما نسبته (68.1%) من التغيرات التي تحدث في الازدهار التنظيمي، وأما النسبة المتبقية البالغة (31.9%) فهي تعود لمتغيرات أخرى غير داخلية في البحث، وهذه النتائج تؤكد وجود تأثير مباشر للقيادة بالانتماء في الازدهار التنظيمي، وتأثير غير مباشر مباشر للقيادة بالانتماء في الازدهار التنظيمي من خلال متغير رفاهية الموظف على مستوى الجامعات المبحوثة.

على وفق ما تقدم فإن نتائج علاقات التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث تجيب على التساؤل الثالث الواردة في مشكلة البحث الميدانية ومحقة في الوقت ذاته الهدف الرابع ضمن اهداف البحث. وفي نفس الوقت قبول الفرضية الخامسة التي ينص على أن رفاهية الموظف توسط العلاقة بين القيادة بالانتماء والازدهار التنظيمي.

4. الاستنتاجات والتوصيات

4.1. الاستنتاجات

1. حقق متغير القيادة بالانتماء مستوى اهمية مرتفع على مستوى الجامعات الخاصة المبحوثة وهذا يؤكد ان أغلب العاملين في تلك الجامعات يرون بأن القيادة بالانتماء هي أسلوب يركز فيه القائد على بناء العلاقات، وتعزيز الشعور بالانتماء، وخلق بيئة عمل متناغمة. ويركز القيادة بالانتماء على تعزيز التعاون بين افراد الفريق، وتوفير مناخ إيجابي، وتعزيز المساهمات ويهدف إلى خلق ثقافة داعمة وشاملة.
2. حقق متغير الازدهار التنظيمي مستوى اهمية مرتفع على مستوى الجامعات الخاصة المبحوثة وهذا يؤكد ان أغلب العاملين في تلك الجامعات يرون بأن الازدهار التنظيمي هي الحالة التي تزدهر فيها المنظمة وتحقق أهدافها وتشهد نجاحاً مستداماً. وغالباً ما يكون الازدهار التنظيمي نتيجة لوجود قيادة فعالة مع توافر ثقافة تنظيمية قوية، والاستراتيجية السليمة، والعمليات الفعالة، والتركيز على قيمة أصحاب المصلحة.
3. حقق متغير رفاهية الموظف مستوى اهمية مرتفع على مستوى الجامعات الخاصة المبحوثة وهذا يؤكد ان أغلب العاملين في تلك الجامعات يرون بأن رفاهية الموظف هي رفاهية الموظف من ناحية الصحة الجسدية والعقلية والعاطفية للموظفين في مكان العمل. وهو يشمل عوامل مختلفة، بما في ذلك التوازن بين العمل والحياة، والرضا الوظيفي، والصحة البدنية، ودعم الصحة العقلية.
4. توصل البحث الى ان القيادة بالانتماء يلعب دوراً حاسماً في تعزيز الازدهار التنظيمي من خلال وضع رؤية واضحة، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، والتأكد من بقاء المنظمة مرنة ومستجيبة للتغيير.
5. توصل البحث الى وجود علاقات الارتباط بين القيادة بالانتماء والازدهار التنظيمي، وهذه النتائج تؤكد التلازم القوي بين المتغيرين، مما يؤكد على أن زيادة الاهتمام بسلوكيات القيادة بالانتماء يؤدي حتماً إلى زيادة مستويات الازدهار التنظيمي على مستوى الجامعات المبحوثة.

6. توصل البحث الى وجود علاقات الارتباط بين رفاهية الموظف و الازدهار التنظيمي وهذه النتائج تؤكد التلازم القوي بين المتغيرين، مما يؤكد على أن زيادة الاهتمام برفاهية الموظف يؤدي حتماً إلى زيادة مستويات الازدهار التنظيمي على مستوى الجامعات المبحوثة.
7. بين البحث من خلال اراء العاملين بأن تبني أبعاد القيادة بالانتماء (التعاطف، الالتزام بحل النزاعات، المرونة، مهارات اتصالات قوية) مجتمعة من قبل الجامعات الخاصة المبحوثة تؤثر معنوياً في الازدهار التنظيمي.
8. اثبتت النتائج الاحصائية وجود علاقة تأثير غير مباشرة وذات دلالة معنوية للقيادة بالانتماء في الازدهار التنظيمي من خلال رفاهية الموظف، وان التأثير الوسيط لمتغير رفاهية الموظف كان جزئياً وليس تاماً بين المتغير المستقل القيادة بالانتماء والمتغير المعتمد الازدهار التنظيمي، وهذا يشير الى أن متغير رفاهية الموظف يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة بالانتماء والازدهار التنظيمي على مستوى الجامعات الخاصة المبحوثة في مدينة اربيل باقليم كردستان العراق.

4. 2. التوصيات

1. زيادة تركيز القيادات الادارية في الجامعات الخاصة المبحوثة للتعامل مع قضايا العمل والاهتمامات من منظور متفتح وتلبية الاحتياجات العاطفية للعاملين في سياق العمل.
2. من الضروري ان يحاول القيادات الادارية في الجامعات الخاصة المبحوثة الوصول إلى الجذور العاطفية للمشاكل التي تنشأ ووضع الحلول لها بطرق عادلة وفعالة وان يضع خطط واضحة للتعامل مع الخلافات أو النزاعات الشخصية التي تنشأ في سياق العمل.
3. من الضروري تعزيز الروح الجماعية والتفاعل الإيجابي للعاملين وان يظهر القيادات الادارية في الجامعات الخاصة المبحوثة المرونة في تعاملهم مع التحديات والتغيرات البيئية.
4. على القيادات الادارية في الجامعات الخاصة المبحوثة استخدام مهارات الاتصال الفعالة والتي يساهم في توليد الانتماء المنظمي وبناء الثقة وتعزيز الروح الجماعية.
5. من الضروري ان يشجع القيادات الادارية في الجامعات الخاصة المبحوثة الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة وفي جعل الجامعة أكثر تنافسية في سوق العمل.
6. من الضروري ان يتمتع القيادات الادارية في الجامعات الخاصة المبحوثة بالقدرة على اتخاذ القرارات بشكل سريع ومرن في التكيف مع التغيرات وفي تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.
7. من الضروري ان يهتم القيادات الادارية في الجامعات الخاصة المبحوثة بالسلامة العقلية والنفسية للموظفين والعمل على تقليل الإجهاد أو الإرهاق أو أي شعور آخر بعدم الارتياح لدى الموظفين.
8. من الضروري ان يشعر الموظفين بالأمان وان يحصلوا على أموال كافية لتلبية احتياجاتهم وعلى رفاهيتهم، وبالتالي على أدائهم الوظيفي اليومي.
9. من الضروري ان يهتم القيادات الادارية في الجامعات الخاصة المبحوثة بالصحة الجسدية للموظفين وان تقدم الجامعة برامج تحفيزية من أجل تعزيز نمط الحياة الصحي للموظفين.

5. المصادر

5. 1. المصادر العربية:

- الجرجاوي، زياد (2010) القواعد المنهجية لبناء الاستبيان، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.
- الطائي، يوسف حجيم سلطان و الشيباني، حمزة كاطع مهدي، (2016)، تأثير التنفيذ إدارة المعرفة في تحقيق الازدهار التنظيمي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 13، العدد 40.

- العطار ،فؤاد حمودي و الغنيموي ،حازم ربح نجم وكاظم ،جاسم راهي ،(2020)،القيادة الذكية ودورها في تحقيق الازدهار التنظيمي ، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 14 ، العدد 45.
- عمير ،عراك عبود ،(2019)، دور المرونة التنظيمية في تحقيق الازدهار التنظيمي ، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 25 ،العدد 114 ، ص 130-151.
- محمد ، يزن سالم ،(2019)، دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي، المجلة العراقية للعلوم التنظيمية ،المجلد 15، العدد 60

5.2. المصادر الانكليزية:

- Abubakari, A., (2017). The Nature of leadership styles of leaders in selected polytechnics in Ghana. *Journal of Business and Management*, 19(6), pp.36-46.
- Alipour, F., & Karimi, R. (2011). Mediation role of innovation and knowledge transfer in the relationship between learning organization and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2(19).
- Anninos, L. N. (2007). The archetype of excellence in universities and TQM. *Journal of Management History*, 13(4), 307-321.
- Barnes, J., Stevens, M. J., Ekelund, B. Z., & Perham-Lippman, K. (Eds.). (2023). *Inclusive Leadership: Equity and Belonging in Our Communities*. Emerald Publishing Limited.
- Chapman, A.L., Johnson, D. and Kilner, K., (2014). Leadership styles used by senior medical leaders: patterns, influences and implications for leadership development. *Leadership in Health Services*, 27(4), pp.283-298.
- CIPD. (2020). Health and well-being at work. [https://www.cipd.org/globalassets/media/comms/news/eehealth-and-well-being-2020-report_tcm18-73967.pdf].
- Douglas, O., Lennon, M. and Scott, M., (2017). Green space benefits for health and well-being: A life-course approach for urban planning, design and management. *Cities*, 66, pp.53-62.
- Gagnon, S., Vough, H.C. and Nickerson, R., (2012). Learning to lead, unscripted: Developing affiliative leadership through improvisational theatre. *Human Resource Development Review*, 11(3), pp.299-325.
- Goleman, D., (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78(2), pp.4-17.
- Goleman, D., Boyatzis, R.E. and McKee, A., (2002). The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results.
- Gustafsson, S., Gillespie, N., Searle, R., Hope Hailey, V. and Dietz, G., 2020. Preserving organizational trust during disruption. *Organization Studies*, p.0170840620912705.
- Hernandez, R., Bassett, S.M., Boughton, S.W., Schuette, S.A., Shiu, E.W. and Moskowitz, J.T., (2018). Psychological well-being and physical health: Associations, mechanisms, and future directions. *Emotion Review*, 10(1), pp.18-29.
- Kowalski, T. H., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229-2255.
- Manzoor, Q. A. (2012). Impact of employees' motivation on organizational effectiveness. *Business management and strategy*, 3(1), 1-12.
- Martin, R. L., Balsillie, J., Dattels, T., de Wilde, L., Folk, D., Fortier, S., ... & Trefler, D. (2010). Task Force on Competitiveness, Productivity and Economic Progress.
- Rew, C. and Risk, A., (2016). License to Innovate: How Government can Reward, The Institute for Competitiveness and Prosperity:1-40.
- Schmidt, B., Schneider, M., Seeger, P., van Vianen, A., Loerbroks, A. and Herr, R.M., (2019). A comparison of job stress models: associations with employee well-being, absenteeism, presenteeism, and resulting costs. *Journal of occupational and environmental medicine*, 61(7), pp.535-544.
- Sekaran, U. (2005) *Research Method for Business: A Skill Building Approach*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Soriano, A., Kozusznik, M.W., Peiró, J.M. and Mateo, C., 2018. Mediating role of job satisfaction, affective well-being, and health in the relationship between indoor environment and absenteeism: Work patterns matter! *Work*, 61(2), pp.313-325.
- Spence, G.B., (2015). Workplace wellbeing programs: if you build it, they may NOT come... because it's not what they really need.
- Thoha, N. and Avandana, I., (2020). Project Managers' Leadership Styles and Their Effects on Project Management Performance. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 28(2).
- Veld, M. and Alfes, K., (2017). HRM, climate and employee well-being: Comparing an optimistic and critical perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), pp.2299-2318.
- Wachira, J.G., Karanja, K. and Iravo, M., (2018). Influence of affiliative leadership style on organizational performance of commercial state corporations in kenya. *European Journal of Business and Strategic Management*, 3(3), pp.17-28.

- Wang, J., Lee-Davis, L., Kakabadse, N.K., & Xie, Z. (2011). Leader characteristics and styles in the SMEs of the People's Republic of China during the Global Financial Crisis. *Strategic Change*. John Wiley & Sons Inc. DOI:10.1002/jsc.882.

الملحق: استمارة الاستبانة

القيادة الانتمائية

ت	1. عبارات التعاطف	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
1	يظهر القائد التعاطف مع أفراد الفريق					
2	يتعامل القائد مع قضايا العمل والاهتمامات من منظور متفتح					
3	يلبي القائد الاحتياجات العاطفية لأفراد الفريق					
4	يطور القيادة مهارات التعاطف في سياق العمل					

ت	2. عبارات الالتزام بحل النزاعات	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
5	يحاول القادة الوصول إلى الجذور العاطفية للمشاكل التي تنشأ ووضع الحلول لها.					
6	يضع القادة خطط واضحة للتعامل مع الخلافات أو النزاعات الشخصية التي تنشأ في سياق العمل					
7	يلتزم القادة بحل النزاعات والخلافات بطرق عادلة وفعالة.					
8	يساهم الالتزام بحل النزاعات في تحسين العلاقات على المستوى الفردي والجماعي.					

ت	عبارات المرونة	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
9	تساهم مرونة القيادة في تعزيز الروح الجماعية والتفاعل الإيجابي في الفريق.					
10	يظهر القائد المرونة في تعامله مع التحديات والتغيرات البيئية.					
11	تؤثر مرونة القيادة على قدرة الفريق على التكيف مع التحولات والمتغيرات في البيئة.					
12	يعزز مرونة القيادة الإبداع والابتكار في العمل.					

ت	عبارات مهارات اتصالات قوية	أُتفق بشدة	أُتفق	محايد	لا أُتفق	لا أُتفق بشدة
13	يستخدم القادة مهارات الاتصال الفعالة لتعزيز الانتماء المنظمي.					
14	يساهم الاتصال القوي في بناء الثقة وتعزيز الروح الجماعية في الفريق.					
15	تؤثر مهارات الاتصال القوية إيجاباً على أداء الفريق وتحقيق أهدافه.					
16	تسهل مهارات الاتصال القوية في تحسين العلاقات بين أفراد الفريق وتعزيز التعاون بينهم.					

الازدهار التنظيمي

ت	1. عبارات الابتكار	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	تشجع المنظمة الابتكار وتقديم الأفكار الجديدة.					
2	يساهم الابتكار في تعزيز انجازات العمل المنظمي.					
3	يسهم الابتكار في جعل المنظمة أكثر تنافسية في سوق العمل.					
4	يؤثر التشجيع على الابتكار بشكل إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي.					

ت	2. عبارات الرقابة التنظيمية	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
5	يتكيف المنظمة مع التحولات والتغيرات في البيئة الخارجية.					
6	تمكن الرقابة التنظيمية المنظمة من تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.					
7	تتمتع المنظم بالقدرة على اتخاذ القرارات بشكل سريع ومرن في التكيف مع التغيرات.					
8	تسهم الرقابة التنظيمية في جذب المواهب البشرية للمنظمة.					

ت	3. عبارات رأس المال الفكري	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
9	في زيادة القيمة المضافة للمنظمة. يساهم رأس المال الفكري					
10	الميزة التنافسية وصولا الى تحقيق الازدهار يعزز رأس المال الفكري التنظيمي.					
11	من قيمة المنظمة السوقية. يزيد رأس المال الفكري					
12	يساهم رأس المال الفكري في تطوير منتجات أو خدمات جديدة للمنظمة.					

ت	4. عبارات الميزة التنافسية المستدامة	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
13	يسعى المنظمة دمج المهارات والمقدرات الجوهرية بأساليب فريدة لايمكن للمنافسين تقليدها.					
14	تعد الميزة التنافسية المستدامة السلاح الأساس لمواجهة تحديات السوق والمنافسين من خلال المقدرات المتميزة التي تمتلكها المنظمة.					
15	تمكن الميزة التنافسية المستدامة من التكيف واستثمار الفرص في بيئة سريعة التغيير.					
16	تساهم الميزة التنافسية المستدامة في تحسين العلاقات مع العملاء وزيادة رضاهم.					

رفاهية الموظف

ت	1. عبارات الرفاهية المالية	أنفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
1	يؤثر الرفاهية المالية على شعور الموظفين بالأمان.					
2	يلبي الرفاهية المالية احتياجات الموظفين.					
3	يوفر الرفاهية المالية فرص لتحقيق الأهداف المالية الطويلة الأمد.					
4	يؤثر الرفاهية المالية على مستوى الرضا الوظيفي والانتاجية في العمل.					

ت	2. عبارات الرفاهية العقلية	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
5	يهتم المنظمة بالسلامة العقلية والنفسية للموظفين.					
6	يقلل الرفاهية العقلية الإجهاد أو الإرهاق أو أي شعور آخر بعدم الارتياح لدى الموظفين.					
7	يتم مناقشة الرفاهية العقلية بشكل مفتوح في المنظمة.					
8	يتعامل المنظمة بفعالية مع التحديات والضغط النفسية التي يتعرض لها الموظفين.					

ت	3. عبارات الرفاهية الجسدية	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
9	يهتم المنظمة بالصحة الجسدية للموظفين					
10	يساعد الرفاهية الجسدية على السيطرة من الأمراض الجسدية وعلاجها					
11	تقدم المنظمة برامج تحفيزية من أجل تعزيز نمط الحياة الصحي للموظفين					
12	تهتم المنظمة بالتوازن بين العمل والحياة الشخصية من اجل تعزيز الرفاهية الجسدية للموظفين					

ت	4. عبارات الرفاهية الاجتماعية	أتفق بشدة	أتفق	محايد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
13	يعزز الرفاهية الاجتماعية بيئة العمل داخل المنظمة					
14	يحافظ الموظفين على التواصل مع الأصدقاء والعائلة خارج أوقات العمل.					
15	يشعر الموظفين بالراحة والاستمتاع بالعلاقات الاجتماعية في بيئة العمل.					
16	يدعم المنظمة العلاقات الاجتماعية مع الزملاء في العمل					

کارگیری سهرکردایه تی وابسته یی له سهر گه شانوهی ریکخراوه یی: رۆلی نیوه ندگیری خوشگوزهرانی کارمه ند
لیکۆلینه وهیه کی شیکاری له سهر بۆچوونی نمونه یه ک له کارمه ندانی زانکو ئه هلییه کانی شاری هه ولیر له ههریمی کوردستان

میڈیا اراس محمد سعید : به شی کارگیری کار، کۆلیژی کارگیری و ئابووری، زانکۆ سلیمانی، سلیمانی، ههریمی کوردستان media.mohammed@univsul.edu.iq	زانا مجید صادق به شی کارگیری کار، فاکه لتی زانسته مرۆبیه کان و زانسته کومه لایه تییه کان، زانکۆ کویه، ههریمی کوردستانی عیراق zana.sadq@koyauniversity.org	لوفان اکرم سعید په یمانگای تهکنیکی سلیمانی به شی کارگیری کار/زانکۆ تهکنیکی سلیمانی سلیمانی ههریمی کوردستان lovan.saeed@spu.edu.iq	بیوار أحمد عبدالله به شی کارگیری کار، کۆلیژی زانسته مرۆبیه کان، زانکۆ رپه رین، رانیه، ههریمی کوردستان bewar.abdalla@univsul.edu.iq
---	---	---	--

پوخته

ئهم توێژینه وهیه ی ئیستا ئامانجی تاقیکردنه وهی رۆلی سهرکردایه تی وابسته یی له گه شانوهی ریکخراوه یی له ریکه ی خوشگوزهرانی کارمه ندوه، به مه به سستی گه یشتن به ئامانجه کانی توێژینه وهه، دیاگرامیکی گریمانه یی دارپژرا که سروشتی په یوه ندی نیوان گوراوه کانی لیکۆلینه وه کانی ئیستا روون ده کاته وه. بۆ مه به سستی تاقیکردنه وهی گریمانه کانی توێژینه وه، توێژینه وهه که له ریکه ی پرسیارنامه یه که وه که بۆ ئه وه مه به سته ئاماده کرابوو، بۆ نمونه یه ک له کارمه ندانی زانکو ئه هلییه کانی شاری هه ولیر له ههریمی کوردستان به کاره یتر، توێژهران (150) فۆرمیان به سهر کارمه نداندا دابه شکرد ، و (114) فۆرم وه رگیران که گونجاون بۆ شیکاری ئاماری. توێژینه وهی ئیستا چه ندین ئامرازی ئاماری به کاره یتر بۆ گه یشتن به ئه نجامه په یوه ندیداره کان به پشتبه ستن به به رنامه ئامارییه کان (SPSS. V. 24) و (Amos. V. 24). توێژینه وهه که گه یشته کومه لیک ئه نجام، گرنگترینان ئه وهیه که په یوه ندییه ک له نیوان گوراوه کانی توێژینه وهه که دا هه یه و کاریه ریه کی ئه رپنی و ئاماری گرنگی گوراوه ی سهرکردایه تی وابسته یی له گه شانوهی ریکخراوه یی له ریکه ی رۆلی نیوه ندگیری خوشگوزهرانی کارمه ندوه هه یه. له سهر بنه مای ئه م دهره نجامانه، توێژینه وهه که کومه لیک پشینیاری خسته روو، دیارترینان ئه وهیه که ئه وه زانکۆ یانه ی لیکۆلینه وه یان له سهر کراوه، پیویسته گرنگیدانان زیاتر بکه ن بۆ مامه له کردن له گه ل پرسسی کار و به رژه وه ندییه کان له روانگه یه کی کراوه وه و دابینکردنی پتداویستییه سۆزداریه کانی کارمه ندان له چوارچێوه ی کاردا.

وشه ی سهره کی: سهرکردایه تی وابسته یی، گه شانوهی ریکخراوه یی، خوشگوزهرانی فره مانبه ران، زانکو ئه هلییه کان، شاری هه ولیر، ههریمی کوردستانی عیراق.

The Impact of Affiliative Leadership on Organizational Prosperity: The Mediating Role of Employee Well-Being

An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Workers at Private Universities in the City of Erbil in the Kurdistan Region of Iraq

Bewar Ahmed Abdullah Department of Business Administration, College of Humanities, University of Raparin, Ranya, Kurdistan Region of Iraq bewar.abdalla@univsul.edu.iq	Lovan Akram Saeed Department of Business Administration, Sulaimani Technical Institute, Sulaimani Polytechnic University, Sulaimani, Kurdistan Region of Iraq lovan.saeed@spu.edu.iq	Zana Majed Sadq Department of Business Administration, Faculty of Humanities and Social Science, Koya University, Koya KOY45, Kurdistan Region – F.R. Iraq, zana.sadq@koyauniversity.org	Media Aras Mohammed Saeed Department of Business Administration, College of Administration and Economics, University of Sulaymaniyah, Kurdistan Region of Iraq. media.mohammed@univsul.edu.iq
---	--	--	---

Abstract

The current research aims to test the role of Affiliative leadership in organizational prosperity through employee well-being. In order to achieve the research objectives, a hypothetical diagram was designed that explains the nature of the relationship between the variables of the current research. For the purpose of testing the research hypotheses, the research was applied to a sample of employees at private universities in the city of Erbil in the Kurdistan Region of Iraq through a questionnaire prepared for this purpose. The researchers distributed (150) forms to the employees, and (114) forms were retrieved suitable for analysis. The current research used several statistical tools to reach the relevant results by relying on the statistical programs (SPSS. V. 24) and (Amos. V. 24). The research reached a set of conclusions, the most important of which is that there is a correlation between the research variables and a positive, statistically significant effect of the variable of affiliative leadership on organizational prosperity through the mediating role of employee well-being. Based on these conclusions, the research presented a set of recommendations, the most prominent of which is that the universities studied should increase their focus on dealing with work issues and interests from an open perspective and meeting employees' emotional needs in the context of work.

Keywords: affiliative leadership, organizational prosperity, employee well-being, private universities, Erbil city, Kurdistan Region of Iraq