



Vigilant leadership and its role in reducing the psychological fragility of Human Resources
An analytical study of the opinions of a sample of university leaders at Al-Furat Al-Awsat Technical University

Researchers: Assist.Prof.Dr. Amer Abed kareem AL.Thabhawee

Al-Furat Al-Awsat Technical University / Management Technical College / Kufa

Ak.amer@atu.edu.iq

Key words:

vigilant leadership, psychological fragility of human resources, Al-Furat Al-Awsat Technical University.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 13 Aug. 2023

Accepted 18 Sep. 2023

Available online 30 Jun. 2024

©2023 College of Administration and Economy, University of Fallujah. THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

e.mail CAE.jabe@uofallujah.edu.iq



***Corresponding author:**

Amer Abed kareem AL.Thabhawee
Management Technical College / Kufa,
Al-Furat Al-Awsat Technical University



Abstract:

The research aimed to reveal the relationship and impact between attentive leadership through its dimensions (control skill, high performance, sensory and motor perception, rapid response) and the variable of psychological fragility of the human resource through its dimensions (excessive emotion, work exhaustion, quick anger, loss of pleasure, feeling. Low self-esteem, love of control. The research problem was based on the vigilant role of leadership in confronting psychological pressures that leave the employee in a state of confusion and inability to perform his job duties. For this reason, a hypothetical model was formulated for the study, and in order to confirm the validity of the main hypothesis, it was subjected to multiple tests to confirm its validity. The research used the questionnaire as a basic means of obtaining data, as well as the descriptive analytical method as a study method, which consists of two measures: vigilant leadership and the psychological fragility of the human resource. It was used to support and enhance these concepts and focus on university leaders who have a role in controlling the work environment and its repercussions on performance according to the principle of responsiveness. Rapid recognition of the opportunities and threats facing the university. The research applied random sampling in selecting (50) individuals from university leaders at Al-Furat Al-Awsat Technical University. Data were collected from main sources using a questionnaire form. The data was analyzed using a number of statistical methods, including (normal distribution test, descriptive analysis, hypothesis testing.

The results were extracted using the computer program (smart PLS 4), and one of the most prominent findings of the research is that vigilant leadership has a major role in reducing the psychological fragility of the human resource by addressing it to understand the feelings of individuals and the dimensions of cases of sadness and disappointment and working to solve problems or disputes at the level of The work environment or at the family level by instilling morale, making the individual able to build his goals realistically, motivating him to be better than he actually is, searching for success, and not allowing feelings of resentment and pain to aggravate that may affect the individual as a result of personal or psychological circumstances.

القيادة اليقظة ودورها في الحد من الهشاشة النفسية للمورد البشري دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الجامعية في جامعة الفرات الأوسط التقنية

أ.م.د. عامر عبد كريم الذبحاوي

جامعة الفرات الأوسط التقنية

الكلية التقنية الإدارية / الكوفة

Ak.amer@atu.edu.iq

المستخلص

استهدف البحث الكشف عن العلاقة والأثر بين القيادة اليقظة من خلال أبعادها (مهارة التحكم، الأداء العالي، الإدراك الحسي والحركي، الاستجابة السريعة) ومتغير الهشاشة النفسية للمورد البشري من خلال أبعادها (العاطفة الزائدة عن اللازم، ارهاق العمل، الغضب السريع، فقدان اللذة، الشعور بعدم تقدير الذات، حب السيطرة)، إذ ارتكزت مشكلة البحث على الدور اليقظ للقيادة في مواجهة الضغوط النفسية التي تجعل من الموظف في حالة من الارتباك وعدم القدرة على أداء مهامه الوظيفية، ولأجل ذلك تم صياغة أنموذج الفرضي للدراسة، ولأجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية خضعت لاختبارات متعددة للتأكد من مدى صحتها. وقد استعملت البحث الاستبانة كوسيلة أساسية للحصول على البيانات، وكذلك المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة والذي يتألف من مقياسين هما القيادة اليقظة والهشاشة النفسية للمورد البشري وكان استخدامه لتدعيم وتعزيز هذه المفاهيم والتركيز على القيادات الجامعية ممن لهم دور في التحكم ببيئة العمل وانعكاساتها على الأداء وفق مبدأ الاستجابة السريعة وإدراك الفرص والتهديدات التي تواجه الجامعة، وطبق البحث العينة العشوائية في اختيار (50) فرداً من القيادات الجامعية في جامعة الفرات الأوسط التقنية. وقد تم جمع البيانات من مصادر رئيسية باستخدام استمارة الاستبيان. وقد جرى تحليل البيانات باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية منها (اختبار التوزيع الطبيعي، التحليل الوصفي، اختبار الفرضيات). واستخرجت النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي (Smart PLS 4)، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها البحث إن القيادة اليقظة لها دور كبير في الحد من الهشاشة النفسية للمورد البشري من خلال معالجتها لفهم ومشاعر الأفراد وأبعاد حالات الحزن وخيبة الأمل والعمل على حل المشكلات او الخلافات على مستوى بيئة العمل أو على المستوى العائلي من خلال بث الروح المعنوية وجعل الفرد قادراً على بناء أهدافه بشكل واقعي وتحفيزه على أن يكون أفضل مما هو عليه في الواقع ويبحث عن النجاح وعدم السماح لتفاقم مشاعر الاستياء والالام الذي قد يصيب الفرد نتيجة لظروف شخصية أو نفسية.

الكلمات المفتاحية: القيادة اليقظة، الهشاشة النفسية للموارد البشرية، جامعة الفرات الأوسط التقنية.

المقدمة:

إن جوهر القيادة اليقظة هي التعرف على الهدف التي تقود الآخرين من أجل الوصول اليه، مما يعني على القائد اليقظ أن يكتشف كامل إمكانياته في بيئة العمل ومن ثم يقوم بتوجيه الموظفين بإيثار والعمل على نشر الالهام ومواكبة التغيير والعمل على وضع أهداف مشتركة للموظفين ولها دورها في مساعدة الموظفين على مواجهة المشاعر الصعبة والظروف القاسية التي تسيطر على بيئة العمل وتؤثر على نفسية الموظف وهي عكس المرونة النفسية التي تساعد الفرد على مواجهة

التحديات وتخطي العقبات بشكل أسهل نسبياً، حيث ان أهمية البحث تتمثل في دور القيادة اليقظة في معالجة فهم ومعالجة مشاعر الأفراد العاملين كالحزن والغضب وخيبة الأمل، والمبالغة في رد أفعال الموظفين تجاه المشاعر السلبية بسبب المشكلات أو الخلافات أو أي موقف لا يكون من ضمن توقعات الفرد، وان الهدف من البحث هو قيام القيادة بالتعامل الإيجابي للحد من حالات الإحباط والفشل ومواجهة المشاكل المستمرة في الحياة الوظيفية التي تسبب خيبة الأمل وانخفاض مستويات الطاقة، واللامبالاة، والكآبة المستمرة، اذ طبق البحث على عينة من القيادات الجامعية في جامعة الفرات الأوسط التقنية وتوصل على عدد من النتائج التي تؤكد على ان السمات اليقظة التي تتمتع بها القيادة لها دورها في الحد من الهشاشة النفسية التي تحدث بالموظفين في بيئة العمل التنظيمي، وفي بحثنا هذا سنتناول أربعة مباحث، حيث ان المبحث الأول يتضمن المنهجية العلمية للبحث والمبحث الثاني لطرح الاطار النظري لمتغيرات البحث، أما المبحث الثالث يمثل الجانب العملي للبحث وأخيراً جاء المبحث الرابع من البحث لطرح اهم الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول: البنية الإجرائية للبحث:

يتناول هذا المبحث التعرف على مشكلة البحث وأهميته وهدفه والمخطط الفرضي والفرضيات وهي:
أولاً: مشكلة البحث:

إن القيادة اليقظة تعمل على تقليل التوتر وتنظيم بيئة العمل والابتعاد عن المشاعر السلبية وتسهم في دعم تركيز الفرد على الالتزام بمهام عمله ، فاذا ما وجدت هكذا حالات في بيئة العمل فان للقيادة اليقظة دور هام في الحد من هذه الحالات والتي تسمى بالهشاشة النفسية التي تصيب المورد البشري، والتي تحدث نتيجة ارهاق العمل وحب السيطرة وكذلك الشعور بعدم تقدير الآخرين، وبما ان نجاح المنظمات يعود وبشكل أساسي إلى ما تلعبه القيادة اليقظة في دعم العلاقات في بيئة العمل ورفاهية الموظفين، إذ ان القائد اليقظ يؤثر على الآخرين لتحقيق هدف وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً واتساقاً ويعمل على دعم جودة التواصل ومناقشة المشكلات التي قد تحدث في المنظمة وبذلك فان سلوكيات القيادة اليقظة لها دور في الحد من الهشاشة النفسية للمورد البشري، لذا تكمن مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيس للبحث: هل للقيادة اليقظة دور في الحد من الهشاشة النفسية للمورد البشري؟ ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل لمهارة التحكم دور في الحد من الهشاشة النفسية للمورد البشري.
2. هل للأداء العالي دور في الحد من الهشاشة النفسية للمورد البشري.
3. هل للإدراك الحسي والحركي دور في الحد من الهشاشة النفسية للمورد البشري.
4. هل للاستجابة السريعة دور في الحد من الهشاشة النفسية للمورد البشري.

ثانياً: أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث من خلال تطرقها لأحد المواضيع المهمة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ألا وهو القيادة اليقظة لما لها من دور في الحد من الهشاشة النفسية للمورد البشري.

1. ندرة المواضيع التي تطرقت إلى الربط بين القيادة اليقظة والهشاشة النفسية للموارد البشرية.
2. زيادة قدرات القيادات العليا من خلال الوعي الذاتي والادراك للبيئة المحيطة وتفهم مشاعر العاملين.

3. توجيه المنظمات بالعمل على استخدام أبعاد القيادة اليقظة وأبعاد الهشاشة النفسية وتطبيقها في واقع الحال.
4. العمل على تحقيق الأداء العالي من خلال الاستجابة السريعة للتغيير في البيئة الخارجية وخصوصاً المنظمة قيد البحث من خلال تبنيها لأبعاد القيادة اليقظة.
5. القدرة على اغتنام الفرص من خلال أبعاد القيادة اليقظة للحد من هشاشة نفسية الموارد البشرية وكيفية استغلالها لصالح بيئة العمل.

ثالثاً: أهداف البحث:

- إن هذا الإسهام العلمي المتواضع يأتي تناغماً مع الاهتمامات التي أظهرتها الأدبيات الخاصة بدور القيادة اليقظة في الهشاشة النفسية للموارد البشرية بشكل عام ومنظمات الخدمة العامة كالجامعات العراقية بشكل خاص ويهدف بحثنا إلى الآتي:
1. معرفة الدور المهم للقيادة اليقظة من خلال بُعد مهارات التحكم في الحد من الهشاشة النفسية للموارد البشرية والتي لها القدرة على دعم بيئة العمل.
 2. العمل على تحديد أبعاد القيادة اليقظة ومعرفة مستويات الأداء في واقع البيئة العراقية وخصوصاً في الجامعات (جامعة الفرات الأوسط التقنية عينة البحث).
 3. دور القيادة اليقظة من خلال البعد الحسي والحركي والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية والعمل على إنشاء بيئة عمل رائدة شعارها الإبداع والتميز بعيداً عن الحالات التي تصيب نفسية الفرد وتؤثر على أدائه .
 4. إعطاء الأولوية والأهمية لأبعاد القيادة اليقظة والمتمثلة (مهارة التحكم، الأداء العالي، الإدراك الحسي والحركي، الاستجابة السريعة) في كيفية خلق بيئة عمل خالية من مؤشرات الهشاشة النفسية وفقاً ل (العاطفة الزائدة عن اللازم، إرهاق العمل، الغضب السريع، فقدان اللذة، الشعور بعدم تقدير الذات، حب السيطرة).
 5. تحليل النتائج التي تم الحصول عليها من خلال استمارة الاستبانة لمعرفة مدى توافر أبعاد القيادة اليقظة وتوافر أبعاد الهشاشة النفسية للمورد البشري.

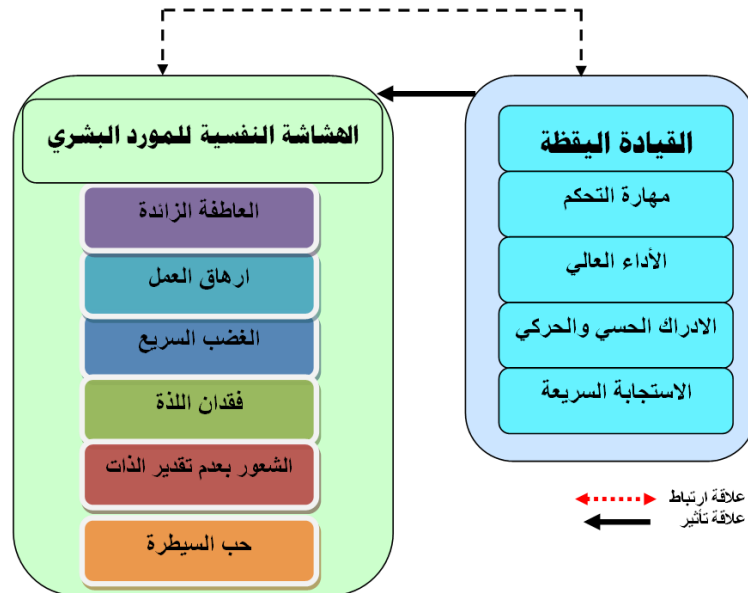
رابعاً: فرضيات البحث:

- صيغت فرضيات البحث في ضوء أنموذج البحث الفرضي وسيتم اختبارها عن طريق علاقات الارتباط والأثر لإثبات صحتها من خلالها.
1. الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة اليقظة والهشاشة النفسية للمورد البشري على المستوى الكلي.
 2. الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة تأثير عكسية ذات دلالة معنوية بين القيادة اليقظة والهشاشة النفسية للمورد البشري على المستوى الكلي.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:

تم تصميم أنموذج البحث بوصفه أنموذجاً فرضياً بما يتوافق مع مشكلة البحث وأهميته وأهدافه ومنهجه، ولتوضيح علاقات الارتباط للمتغير المستقل وبكافة متغيراته الفرعية والمتغير المعتمد وبكافة متغيراته الفرعية ويمكن توضيح ذلك كما في الشكل (1)، حيث تم قياس وتحديد أبعاد

القيادة اليقظة بالاستناد إلى نموذج (Brown,et.al.,2007:671) وهي: مهارة التحكم، الأداء العالي، الإدراك الحسي والحركي، الاستجابة السريعة. كما ان قياس الهشاشة النفسية للمورد البشري من خلال أبعادها بالاستناد إلى نموذج (عبد، 2017: 1) في تحديد أبعاد الهشاشة النفسية للموارد البشرية وهي: (العاطفة الزائدة عن اللازم، إرهاق العمل، الغضب السريع، فقدان اللذة، الشعور بعدم تقدير الذات، حب السيطرة).



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحث بالاستناد إلى أداة القياس.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

إن الهدف من العينة هو انتخاب جزء من مكونات وعناصر المجتمع المبحوث كي تكون صالحة من الناحيتين العلمية والإحصائية لوضع الاستنتاجات التي تنطبق على المجتمع بأكمله، ومن هنا فقد شمل البحث مسحاً لعينة من القيادات الجامعية في جامعة الفرات الأوسط التقنية، حيث ان المجتمع الكلي للبحث والذي تمثل بالقيادات الجامعية فقط (98) وكان حجم العينة المستهدفة (n=50) من عمداء كليات ومعاهد ومعاونيهم ورؤساء الأقسام في جامعة الفرات الأوسط التقنية حيث إن عدد كليات ومعاهد الجامعة هي (12) تشكيل، وفيما يلي وصف لعينة البحث وكما في الجداول أدناه.

الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية

ت	الفئات العمرية	التكرار
1	40-31	15
2	50-41	24
3	60-51	9
4	61 فأكثر	2

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى معلومات استمارة الاستبانة.

الجدول (2) وصف عينة البحث

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	العدد
1	الجنس	ذكور	41
		إناث	9
		المجموع	50
2	التحصيل العلمي	دكتوراه	48
		ماجستير	2
		المجموع	50
3	اللقب العلمي	أستاذ	20
		أستاذ مساعد	23
		مدرس	7
		المجموع	50

المصدر: الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى معلومات استمارة الاستبانة.

سابعاً: الحدود الزمانية للبحث:

تضمنت حدود البحث الفترة الزمنية المعتمدة في إجراء هذا البحث والتي امتدت من تاريخ 2021/10/7 ولغاية 2023/6/1.

ثامناً: صدق وثبات أداة البحث:

لغرض الوصول إلى أفضل النتائج المتوخاة من البحث تم تصميم الاستبانة بشكلها الأولي بالاعتماد على ما تناوله الجانب النظري من آراء وأفكار للكتاب والباحثين في هذا المجال، ولغرض الوصول إلى الصدق الظاهري وصدق المحتوى تم تحكيم استمارة البحث من قبل (10) من الخبراء والمتخصصين في مجال العلوم الإدارية، أما الصدق الإحصائي فقد تم التوصل إليه باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) عبر حزمة البرنامج الإحصائي (SPSS v.22) حيث كانت النتائج كما في الجدول أدناه:

الجدول (3) اختبار الصدق والثبات الإحصائي لمقياس البحث

ت	متغيرات البحث	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	القيادة اليقظة	20	0.890
2	الهشاشة النفسية للمورد البشري	18	0.970
3	مجموع المتغيرات	38	0.940

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاستناد على مخرجات الحاسبة الإلكترونية.

المبحث الثاني: الإطار النظري لمتغيرات البحث:

أولاً: القيادة اليقظة:

1. مفهوم القيادة اليقظة:

تعد القيادة اليقظة من المواضيع المهمة في العلوم السلوكية والإدارية، إذ يرتبط نجاح المنظمة بقدرتها وإمكانية قيادتها على التأثير في المروسين والتفاعل معهم من أجل الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية، وبالتالي تحقيق الأهداف (Al-Abbasi & Al-Shalma, 2022: 201). وإن مصطلح القيادة اليقظة من المصطلحات الحديثة النشأة في منظمات الأعمال، إذ تعرف اليقظة على إنها النشاط الذي يجعلنا على علم بكل المستجدات في المنظمة التي نعمل بها وهي العملية التي تشمل بحث المعلومات وتحليلها وانتقائها، والتي تعمل على تقديم المزايا التنافسية

للمنظمة (Al-Hiti & Hussein,2021:6). وان اليقظة في اللغة العربية تعني "أن تكون على تيقظ وهو على عكس النوم أي أن تكون في وضعية الاستقبال وجاهز لكشف شيء ما يمكن أن يحدث دون معرفة ما هو بالضبط أو أين، وان مصطلح اليقظة في اللغة الانكليزية "veille" مشتق من المصطلح اللاتيني "vigila" والذي يعني حسب موسوعة "Larousse" قام بحراسة، مراقبة، أي اهتم وانتبه إلى شيء ما، راقب، ولقد تعددت مفاهيم اليقظة رغم نشأتها الحديثة ويعود ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي توليه المنظمات لهذا المفهوم والتغيرات الحاصلة في العالم (Hamo & Kouachi,2014:60). وان التطورات الحديثة في تقييم مناخ المنظمة تجعل من الممكن القول بأن القادة يتعرضون لدرجة ضغوط أعلى بكثير من عدم التناسق مما هو موجود في أماكن العمل الثابتة المماثلة مما أدى الى اتباع القادة اسلوب اليقظة من اجل مواكبة هذ التحديات ومن هنا جاء مصطلح القيادة اليقظة (Wyon,et.al.,2010:60). وتعتبر اليقظة ظاهرة نفسية استثنائية إلى حد ما لم تنشأ من الآثار المترتبة على أي نظرية أو نموذج معاصر ولكن نشأة إلى الوجود بالكامل كمجموعة من الملاحظات التجريبية الإشكالية في البيانات العملياتية أو التشغيلية، إن مصطلح "اليقظة" نفسه اعتمد من الملاحظات العصبية العامة من قبل الأخصائي هنري هيد (1923) بحيث توصل الى أن التعريف العام لليقظة هي "حالة من الكفاءة الفسيولوجية عالية الجودة أو استثارة مرتفعة مما يسمح بالاستجابة للمنبهات او تحفيز القوة المتضائلة بنفس الطريقة حيث تم استخدامها لتغطية ظاهرة الاهتمام او الفائدة حيث يمكن استخدام مثل هذه العبارات العامة وغير المتبلورة لوصف عدد لا يحصى من القدرات السلوكية المحتملة (Hancock,et.al.,2016:2). ويرى (Day,et.al., 2014:2) إن القائد اليقظ هو القادر على تلقي الإشارات الضعيفة في وقت مبكر لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات وهو في حالة استباقية كردة فعل لمواجهة التحديات او المشكلات التي تعترض بيئة العمل. فتتضمن القيادة اليقظة قدرة القائد على استخراج ما لدى الآخرين من إمكانات وتهيئة مناخ ايجابي يثير الحماس للوصول إلى أعلى مستوى من الانجاز (Hamid,et.al.,2022:286). ويرى (Day & Schoemaker,2019:11) ان التحدي القيادي في المستقبل هو المزج بين البيانات الضخمة والتعلم الآلي والحكم البشري والذكاء الاصطناعي بطرق تخلق ميزة تنافسية شبه مستدامة أو بطريقة استباقية وليست تفاعلية يمكن تطوير قدرة معززة لليقظة تمكن فريق القيادة من البقاء في حالة تأهب وجاهز لتوقع التهديدات والفرص المحتملة ومواجهة الواقع الرقمي الذي يتميز بأنه سريع التقدم في الوقت الفعلي. وقد أوضح (Schoemaker,et.al.,2019:11) ان التحولات القيادية الأساسية لزيادة اليقظة يمكن أن تشمل أنشطة الاستكشاف والاستغلال أو التكامل السلوكي الذي يضع هذه الأنشطة المتعارضة المحتملة معاً في وحدة واحدة من خلال تصميم سياق فريق عمل داعم كما في الشكل (2). وهناك ثلاثة مبادئ للقيادة اليقظة تتبعها القيادة في منظمات الأعمال للتغلب على الاضطرابات ويمكن لهذه الأساليب الثلاثة مجتمعة التغلب على الميول المدمرة نحو التفكير المنعزل الذي يركز الانتباه على المهام العاجلة حيث تسمح هذه المبادئ للقادة بأخذ نظرة بعيدة المدى (Day & Schoemaker,2019:2).

- أ. يوجهون موارد اهتمامهم النادرة إلى الأجزاء الأكثر أهمية في محيطهم.
- ب. إنهم يغرسون الإلحاح في جميع أنحاء منظماتهم في حين أن السرعة ضرورية إلا أنها تدفع فقط عندما يتم القيام بها بحكمة.
- ت. تتطلب اليقظة بناء القدرات التنظيمية المتعددة اللازمة لتصبح أكثر مرونة.



الشكل (2) كيف يصبح القائد أكثر يقظة

Source: Schoemaker, Paul J.H., Day, George S., Gill, Sam, (2019), "no time for complacency: preparing foundations for a more turbulent future", P: 11.

ثانياً: أبعاد القيادة اليقظة:

اعتمدت دراستنا في هذا البحث على نموذج (Brown,et.al.,2007:671) في تحديد أبعاد القيادة اليقظة وهي أربعة أبعاد فيما يلي شرحاً موجزاً عن كل بُعد من هذه الأبعاد:

1. **مهارة التحكم:** ويمثل هذا البعد القدرة أو المهارة العامة للمشاركة في تنظيم سلوك الفرد حيث تعمل القيادة الذاتية من خلال التسريع ثلاث فئات من الاستراتيجيات: التركيز على السلوك، والمكافأة، والتفكير البناء، ومن أجل التحكم العالي حيث تعمل هذه الاستراتيجيات التي تركز على سلوك الأفراد على إدارة السلوكيات خصوصاً أثناء المهام الضرورية حيث يلاحظ الأفراد أنفسهم أصبحوا أكثر وعياً بأدائهم وبمجرد امتلاك المعلومات المتعلقة بالسلوك والأداء الحالي، وتساعد استراتيجية المكافأة الأفراد على التركيز على الجوانب المحفزة جوهرياً لمهمة معينة أما استراتيجية التفكير البناء فأنها تعيد تشكيل العمليات العقلية لتسهيل المزيد من الإيجابية وأنماط التفكير الانتهازية التي تعزز الأداء (Cranmer,et.al.,2019:685).

2. **الأداء العالي:** أن عمليات إدارة الأداء يمكن أن تكون مفيدة في تحديد "الشعور العام بالمكان" ويمكن أن يعزز آثار الثقافة التنظيمية وتعطي مؤشرات نتائج هامة للهوية والغرض المشترك بالمثل إذا قامت المنظمة بتشجيع ودعم "كادر قيادي" أو فريق عمل متميز فهذا يمكن أن يكون له تأثير مفيد على الهوية المشتركة لهذه المجموعة (Bolden,et.al.,2008:11).

3. **الأداء الحسي والحركي:** ويركز هذا البعد على استخدام مختلف ردود الفعل الحسية والحركية لتحديد استجابة مناسبة للبيئة المحيطة من خلال تلقي المنبهات التي تكون بمثابة الدافع للعمل الجسدي الذي يقوم به الفرد العامل وهذا يعد مشابه للطريقة التي نستخدم فيها الحواس الخمس الشم والبصر واللمس والسمع والمذاق حيث أن الإدراك الحسي الحركي هو جزء من القدرات الحسية التي تتعامل مع الإدراك الجسدي والذي يكون له تأثيره على سلوكيات العاملين في بيئة العمل (Fogtmann,et.al.,2008:4).

4. **الاستجابة السريعة:** يتجه الكثير من القادة إلى تعزيز المزيد من اليقظة في منظماتهم حيث يتميز القادة الذين يتمتعون بيقظة عالية بالكشف عن المخاطر والفرص التي تلوح في الأفق في وقت أقرب من غيرها ويهيئون أنفسهم لاتخاذ القرار السريع والمناسب من أجل كسب المرونة وتوفير الوقت وتجنب الأزمات أو الفرص الضائعة من خلال قيام القائد الذي يتميز باليقظة بالبحث عن إشارات ضعيفة من التهديدات والفرص واخذ الوقت الكافي لمعرفة ماذا يقصدون من خلال

الاستقصاء والمراقبة وبعد ذلك وضع رهانات صغيرة في وقت مبكر لمعرفة المزيد وتحسين وضعهم (Schoemaker, et.al., 2019:3).

ثانياً: الهشاشة النفسية للمورد البشري:

1. مفهوم الهشاشة النفسية للمورد البشري:

هي أحد أنواع الأزمات التي تصيب نفسية الفرد ، نتيجة لعدة عوامل أو ظروف قد يمر بها، مثل الشعور بالتوتر والقلق بشكل دائم، وعدم الثقة بقدراته في إدارة الأزمات والمشاكل التي تواجهه في الحياة العملية واليومية وهي مشكلة تصيب الكثير من البشر، تجعل الفرد عرضة لأن تسيطر عليه المشاعر السلبية والأزمات النفسية (Al-Haddad, 2019:10). وان الهشاشة النفسية للمورد البشري هي عبارة عن حالة شعورية يتعرض لها الفرد عندما يقع في مشكلة ما، وتجعله يؤمن بأنها مشكلة هي أكبر من قدرته على التحمل، فيشعر بالعجز والانهيار عند وقوع المشكلة، حيث يظل يصفها بألفاظ سلبية مبالغ فيها لا تساوي حجمها في الحقيقة، فيزيد من الشعور بالعجز والتحطم الروحي والإنهاك النفسي الكامل، واحساس بالضيق وفقدان القدرة على المقاومة بشكل تام <https://www.albawaba.com>. ويرى (Al-Suwaihri, 2020:1) ان الهشاشة النفسية للموارد البشرية هي مجموعة من المشاكل يواجهها الكثير من الأفراد في بيئة العمل تجعلهم غارقين في الأفكار والمشاعر السلبية والأزمات النفسية، وتدفعهم للتعلق بالآخرين لتعويض الضعف من خلالهم، والميل إلى السهولة في كل أمورهم، وتجعلهم عرضة للإحباط من أبسط التحديات. ويذكر (Al-Taji, 2021:1) ان الهشاشة النفسية التي تصيب المورد البشري سواء على مستوى حياته العائلية او على مستوى بيئة عمله وما يتعلق بأدائه لمهامه الوظيفية اذ هي حالة تجعل الفرد يخسر الكثير من الفرص التي قد تكون متاحة لبعض الوقت ولا يستغلها، مما تفقده الكثير من النجاح كما ان الفرد قد لا يكون مدركاً لهذه الحالة وتفاصيلها.

ويرى (Al-Dalu, 2018:1) ان الهشاشة النفسية للموارد البشرية تمثل مشكلة تصيب الكثير منهم، إذ تجعل الفرد عرضة لأن تسيطر عليه المشاعر السلبية والأزمات النفسية، وتدفعه للتعلق بالآخرين، يظن أنهم يحبهم، بينما الحقيقة أن يعوض ضعفه من خلالهم، وأن مخاطر الهشاشة النفسية تصل إلى عدم قدرة الفرد على الاعتماد على ذاته بدرجة كبيرة، وانصهار شخصية المصاب بها في شخصية الفرد الآخر الذي يعتمد عليه ويلبي جميع احتياجاته النفسية من خلاله. وان إحدى نتائج الهشاشة النفسية هي تضخيم أي مشكلة تظهر في حياة الفرد إلى درجة تصويرها ككارثة وجودية، عندما يشعر بالتوتر أو "الهشاشة النفسية" ينخفض معدل مقاومته لظروف الحياة. وعندما يشعر بالتعب والإرهاق، يكون سريع الغضب والاستفزاز، عندما يغضب فإن الغضب في الغالب يتوجه إلى الأشخاص الذين يحبهم (<https://n.annabaa.org/mix/57210>). ويذكر (Al-Basma, 2020:1) ان الهشاشة النفسية للمورد البشري تتمثل في عدم القدرة على التأقلم مع ضغوطات الحياة الوظيفية ومن السهل أن تسيطر عليه المشاعر السلبية والأزمات النفسية، فأى موقف يمر عليه يستهلك طاقته النفسية ولا يتحكم في انفعالاته وردود أفعاله، وتبدأ عليه أعراض ضعف تقدير الذات وقلة الثقة بالنفس واليأس والإحباط والتعب، وتقلب سريع في المزاج والعاطفة المبالغ فيها، فعندما يصبح الفرد هشاً من الناحية النفسية يصبح أكثر حساسية، ويشعر بالقلق والتوتر وينخفض معدل المقاومة لظروف الحياة، ونجد أنه يستهلك كثير من التفكير والوقت، ولا ينجز إلا القليل.

وبناء على ما ورد في بعض أبحاث الجمعية الأمريكية للصحة النفسية، فإن هناك العديد من العلامات التي تدل على وجود الهشاشة النفسية لدى الأفراد في بيئة العمل الوظيفي كما يذكرها (Abu El-Ela,2020:1) وهي:

أ. عدم القدرة على استيعاب بعض المشاعر مثل الحزن والاندراج، وتكون ردود الأفعال مبالغاً فيها.

ب. إحساس دائم بالخواء النفسي (الفراغ النفسي).

ت. إحساس الحمل الثقيل الذي تسببه مشاكل بسيطة مثل اختلافات الرأي أو أي أمر ضد رغبته.

ث. صعوبة في التعامل مع الغضب.

ج. صعوبة في التحكم في القرارات التي تخص مهامه الوظيفية.

ح. مشاكل مستمرة في العلاقات الاجتماعية.

خ. إحساس فقد الأمان للقيام بأية مهام أو فقدان الثقة بالذات.

د. عندما تسير الأمور ضد رغبتهم فإنهم يصابون بإحباط وغضب وفي بعض الأحيان بنوبات عنف.

وتتولد الهشاشة النفسية لدى الموارد البشرية وخصوصاً لدى الأفراد العاملين داخل المنظمات حيث تظهر عليهم علامات الهشاشة النفسية من خلال عدة عوامل وكما ما يلي:

أ. الصراع: الصراع هو نتيجة للسلوكيات، وإنه جزء لا يتجزأ من حياة الفرد، حيث كلما كان هناك تفاعل يكون هناك صراع بين الأفراد العاملين، والصراع يعني التعبير عن العداء والمواقف السلبية والعدوانية والتنافس وسوء الفهم، كما أنه يرتبط بالحالات التي تنطوي على تضارب في المصالح، وكلها هذا له آثار سلبية على نفسية الأشخاص التي تعرضوا الى صراع مما ينعكس سلباً على الأداء (Thakore,2013:7).

ب. التئمر: يبدأ الموظف الذي يتعرض للتئمر في رؤية نفسه / نفسها كضحية ويشعر بالعجز في المنظمة، حيث تم تقديم مفهوم التئمر (الضحية مستبعدة اجتماعياً، وتعذب، ومضايقة، ومضايقة في العمل الذي كان سلوكاً مسيئاً، حيث قام (1990) بفحص نفسية العمال المصابين بصدمات نفسية، ومن خلالها ادرك أن الموظفين الذين تعرضوا للإذلال أو الإقصاء أو العقاب بسبب السلوك الجماعي لزملائهم في العمل قد تعرضوا لأضرار نفسية، حيث أن التئمر في مكان العمل الذي يتكرر سلوكاً عدائياً وعدوانياً يستهدف موظفين معينين بطريقة منهجية يجعلهم يشعرون بالضيق والإهانة (Karabulut,2016:5).

ت. ضغوط العمل: أن الضغوط العمل هي "الاستجابات الجسدية والعاطفية الضارة التي تحدث عندما لا تتطابق متطلبات الوظيفة مع قدرات وموارد واحتياجات العامل"، حيث تتمثل برد الفعل العكسي الذي يتعرض له الأشخاص للضغوط المفرطة أو أنواع الطلب الأخرى المفروضة عليهم" (Palmer,et.al.,2004:2).

ويرى الباحث ان مفهوم الهشاشة النفسية للموارد البشرية هي عبارة عن حالة شعورية تعترى الفرد عند وقوعه في مشكلة ما، تجعله يؤمن أن مشكلته أكبر من قدرته على التحمل، فيشعر بالعجز والانهيار عند وقوع المشكلة، ويبقى يصفها بألفاظ سلبية مبالغ فيها لا تساوي حجمها في الحقيقة، فيزداد الم الفرد وتتعاظم معاناته ومن ثم يغرق بالشعور بالتحطم الروحي والانهك النفسي الكامل ويحس بالضياع وفقدان القدرة على المقاومة تماماً ويستسلم لألمه وتنهار حياته كلها بسبب هذه المشكلة وهذا لها انعكاساته السلبية على وضعه الوظيفي وتأديته لمهام عمله في المنظمة.

2. أبعاد الهشاشة النفسية للمورد البشري:

اختلف العديد من الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد الهشاشة النفسية للموارد البشرية، حيث ان كل منهم يأخذها من جانب معين ويطبقها على بيئة محددة، وفي دراستنا هذه سيتم الاعتماد على نموذج (Abdou,2017:1) في تحديد أبعاد الهشاشة النفسية وهي ستة أبعاد وفي ما يلي ذكرها:
أ. **العاطفة الزائدة عن اللازم:** عندما يصبح الفرد «هشاً» من الناحية النفسية، فإنه يميل إلى أن يكون أكثر حساسية تجاه المواقف الانفعالية والشعورية.

ب. **إرهاق العمل:** من الواضح أن العمل الزائد لدرجة الإرهاق يؤدي إلى التوتر والقلق، إلا أن غير الواضح هو العكس، أي أن الشعور بالتوتر قد يؤدي إلى الانهماك في العمل حد الإعياء.

ت. **الغضب السريع:** عندما يشعر الفرد بالتوتر أو «الهشاشة النفسية» ينخفض معدل مقاومة لظروف الحياة، وعندما تشعر بالتعب والإرهاق، تكون سريع الغضب والاستفزاز وتقلبات المزاج.

ث. **فقدان اللذة:** شعور الفرد بأن له هدف وغاية في الحياة يعكس الكثير من التأثيرات الإيجابية على الصحة النفسية، حيث معظم الأفراد يشعرون بمتعة عندما ينجحون في إنجاز شيء ما، مهما كان صغيراً، وعندما لا تكون بصحة نفسية جيدة، تختفي اللذة من كل شيء، حتى نشعر أننا بلا غاية، فاللذة والمتعة تعتمدان على الصحة النفسية للفرد.

ج. **الشعور بعدم تقدير الذات:** وقد يؤدي هذا الشعور إلى العديد من المشاعر الأخرى، مثل الضيق والغضب والإحباط وفقدان الثقة بالنفس وعدم تقدير الذات.

ح. **حب السيطرة:** عندما يفقد الفرد الأمان النفسي الداخلي، يحاول تعويضه عبر السيطرة على محيطه، بما في ذلك الأشخاص الآخرون. المدير أو رب العمل مثلاً يصبح أكثر تحكماً، وتزداد طلباته من الموظفين، عندما يشعر بعد الاستقرار أو انعدام الأمان النفسي.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

يتطلب تشخيص الوسائل الاحصائية التي تلائم التحليل الاحصائي التعرف على طبيعة البيانات المعتمدة من كونها معلمية أو غير معلمية لتأتي بعدها خطوة اختبار الفرضيات التي افترضتها البحث، إذ يتطلب ذلك توافر عدة شروط منها التعرف على مدى تجانس التباين من عدمه، ومدى توزيع البيانات للمجتمع الذي سحبت منه العينة، كون هنالك الكثير من العينات تكون موزعة توزيعاً غير طبيعياً وبالتالي يجعل بعض الاختبارات الإحصائية المعملية لا تعطي نتائج يمكن اعتمادها مثل اختبار (T test) و (F test)، مما يتوجب إجراء التوزيع الطبيعي من خلال تشخيص قيم معاملي الالتواء (Skewness) والتقلطح (Kurtosis)، إذ يبين معامل الالتواء قياس تماثل أو عدم تماثل البيانات، فالبيانات المتماثلة تكون موزعة توزيعاً طبيعياً، في حين يشخص معامل التقلطح قياس ارتفاع قمة التوزيع، فالقيم المستخرجة سواء كانت سالبة أو موجبة فأنها تبين منحى التوزيع إلى اليمين أو اليسار، وإذا كانت القيم المستخرجة تساوي (0) فهذا يدل على أن البيانات متماثلة تماثل مطلق، كذلك في حالة اقتراب قيم معاملي الالتواء من (0)، فإنه يدل على أن البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً، والتي تتراوح القيم المقبولة لهما بين $(= \pm 1.96)$ وفقاً لـ (Hair, et.al., 2017:76).

1. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة اليقظة:

يتضح من معطيات الجدول (4) الذي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للعينة المعتمدة، والتي تتراوح القيم المقبولة لهما بين $(= \pm 1.96)$ وفقاً لـ (Hair, et.al., 2017: 76). مما يعني ان الفقرات التي تقيس كل بعد موزعة توزيعاً طبيعياً فيما يتعلق بالمتغير القيادة اليقظة.

الجدول (4) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير القيادة اليقظة

الانحراف المعياري لأخطاء التفلطح Std. Error of Kurtosis		الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	
0.574		0.291	
التفلطح Kurtosis	الالتواء Skewness	الترميز	البعد
-1.205	-0.086	ST1	مهارات التحكم
-0.554	-0.894	ST2	
-0.898	-0.582	ST3	
-0.796	-0.455	ST4	
-1.131	-0.528	PR1	الأداء العالي
-0.667	0.047	PR2	
-0.078	-0.759	PR3	
-1.212	-0.036	PR4	
-1.032	-0.159	TE1	الأدراك الحسي والحركي
-1.259	-0.378	TE2	
-0.471	-0.617	TE3	
-0.608	-0.526	TE4	
-0.955	-0.53	HR1	الاستجابة السريعة
-1.033	-0.54	HR2	
-0.519	-0.733	HR3	
-0.174	-0.495	HR4	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج (SPSS v25).

2. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغير الهشاشة النفسية للموارد البشرية:

يتضح من معطيات الجدول (5) الذي يبين نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للعينة المعتمدة، والتي تتراوح القيم المقبولة لهما بين $(= \pm 1.96)$ وفقاً لـ (Hair et al., 2017: 76). مما يعني ان الفقرات التي تقيس كل بُعد موزعة توزيعاً طبيعياً فيما يتعلق بالمتغير الهشاشة النفسية للموارد البشرية.

الجدول (5) نتائج التوزيع الطبيعي لمتغير الهشاشة النفسية للموارد البشرية

الانحراف المعياري لأخطاء التفلطح Std. Error of Kurtosis		الانحراف المعياري لأخطاء الالتواء Std. Error of Skewness	
0.574		0.291	
التفلطح Kurtosis	الالتواء Skewness	الترميز	البعد
-0.795	0.324	LE1	العاطفة الزائدة عن اللازم
-0.761	0.369	LE2	
0.094	-0.469	LE3	
-0.428	-0.923	LE4	

التفطح Kurtosis	الالتواء Skewness	الترميز	البُعد
-0.75	-0.578	CPP1	ارهاق العمل
-0.27	-0.658	CPP2	
-0.502	-0.758	CPP3	
0.774	-1.075	CPP4	
-1.103	-0.418	CB1	الغضب السريع
-0.654	-0.59	CB2	
-1.205	-0.155	CB3	
-0.998	-0.366	CB4	
-0.897	-0.163	LW1	فقدان اللذة
-1.065	0.284	LW2	
-1.277	-0.314	LW3	
-0.737	-0.432	LW4	
-1.036	-0.244	TR1	الشعور بعدم تقدير الذات
-1.182	-0.235	TR2	
-0.654	-0.573	TR3	
-1.312	-0.648	TR4	
-0.6	-0.808	SL1	حب السيطرة
-0.868	-0.79	SL2	
-1.47	-0.28	SL3	
-0.495	-0.996	SL4	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج (SPSS v25).

ثانياً: اختبار أداة القياس:

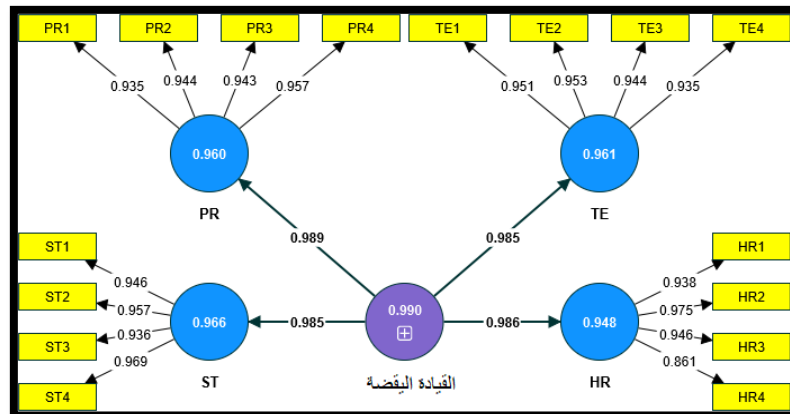
هو التأكد من قدرة الاستبانة على قياس الغرض الذي أعدت لقياسه. ومن أجل وصول البحث إلى أفضل النتائج تم تصميم استبانة البحث بشكلها الأولي على وفق آراء وأفكار الكتاب والباحثين الذين تم تناولهم في الجانب النظري في هذا المجال، وللتحقق من صدق الاستبانة وثباتها، تم إجراء اختبار:

الصدق الظاهري:

جرى الصدق الظاهري (face validity) بعرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاصات المختلفة اذ بلغ عددهم (10) من الأساتذة المختصين في مجال العلوم الإدارية للتأكد من انتماء فقرات المقياس إلى أبعادها الفرعية ومدى اتساقها بالوضوح والدقة والغرض الذي أعدت من أجله، وتم الأخذ بملاحظات السادة المحكمين وأجريت التعديلات من إضافة وحذف لإكسابها وضوحاً أكثر وتحقيق الدقة في القياس لتصبح في صيغتها النهائية وبهذا تحقق الصدق الظاهري والصدق المحتوى.

تقييم نموذج القياس لمتغير القيادة البيضة:

إن المتغير المستقل القيادة البيضة يتكون من أربعة أبعاد، اذ تم تقييم نموذج القياس لمتغير القيادة البيضة على وفق الشكل (3) والجدول (6) والجدول (7) والجدول (8) الآتية:



الشكل (3) معامل كرونباخ الفا لمتغير القيادة القيظة

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشبعات في حين الأرقام في الدوائر تمثل معامل AVE.
 المصدر: الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS 4).

الجدول (6) نتائج اختبار نموذج القياس لمتغير القيادة القيظة

AVE	الثبات المركب Composite reliability	كرونباخ الفا Cronbach's Alpha	البعد
0.907	0.966	0.966	مهارات التحكم
0.893	0.960	0.960	الأداء العالي
0.895	0.961	0.961	الأدراك الحسي والحركي
0.867	0.953	0.948	الاستجابة السريعة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS 4).

الجدول (7) نتائج اختبار (HTMT) لمتغير القيادة القيظة

ST	BPR	PR	HR	
			0.812	PR
		0.815	0.817	BPR
	0.808	0.806	0.803	ST
0.792	0.81	0.807	0.807	TE

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS 4).

الجدول (8) احصاءات التحليل العاملي لمتغير القيادة القيظة

	Original sample نسب التشبع	Standard deviation	T statistics (O/ST DEV)	P values مستوى المعنوية
HR1 <- HR	0.938	0.022	42.797	0.000
HR2 <- HR	0.975	0.004	236.879	0.000
HR3 <- HR	0.946	0.013	75.564	0.000
HR4 <- HR	0.861	0.038	22.640	0.000
PR1 <- PR	0.935	0.015	61.415	0.000
PR2 <- PR	0.944	0.013	73.842	0.000
PR3 <- PR	0.943	0.013	73.360	0.000
PR4 <- PR	0.957	0.012	83.075	0.000
ST1 <- ST	0.946	0.010	91.323	0.000

	Original sample نسب التشبع	Standard deviation	T statistics (O/ST DEV)	P values مستوى المعنوية
ST2 <- ST	0.957	0.009	102.564	0.000
ST3 <- ST	0.936	0.020	46.822	0.000
ST4 <- ST	0.969	0.012	83.310	0.000
TE1 <- TE	0.951	0.011	83.421	0.000
TE2 <- TE	0.953	0.011	88.499	0.000
TE3 <- TE	0.944	0.022	43.567	0.000
TE4 <- TE	0.935	0.016	57.736	0.000

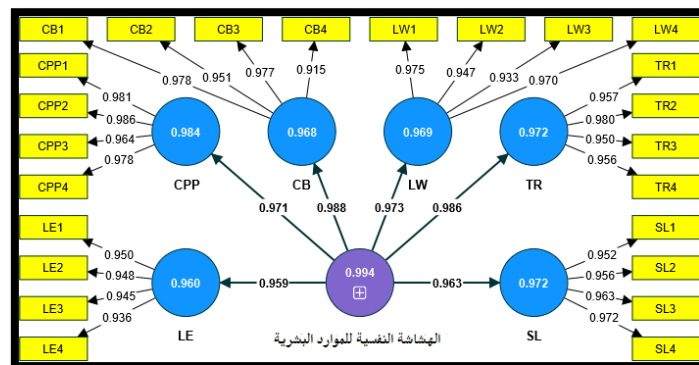
المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS 4).

بيّنت نتائج قيم الفا كرونباخ والموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج والصدق التمييزي والتحليل العاملي التوكيدي باستخدام البرنامج الاحصائي (SmartPLS) الذي يوفر اختبار هذه الأساليب وكانت النتائج هي أن جميع ابعاد القيادة اليقظة قد حققت معامل (الفا كرونباخ)، والتي تجاوزت (0,70) وعلى وفق هذه النتائج تحقق الثبات. وقد حققت معامل (موثوقية مركبة)، اذ تجاوزت (0,60) وعلى وفق هذه النتائج تحقق التناسق الداخلي. وأن جميع ابعاد القيادة اليقظة قد حققت نسب (متوسط التباين المستخرج)، اذ تجاوزت (0,50) وبهذا تحقق كفاءة الفقرات. وأن جميع ابعاد القيادة اليقظة قد حققت الصدق التمييزي (HTMT)، اذ لم تتجاوز (0,90) وبهذا تحقق شرط تميز المتغير من خلال عدم ارتباطه مع مقاييس لمتغيرات أخرى. وحققت مستويات نسب تشبع مقبولة اعتمادا على مستوى المعنوية التي كانت أقل من (0,05)، وهذه النتائج اكدت على أن هناك تناسقا في إجابات العينة التي أظهرت كفاية العينة وحسن اختيارها وانتماء الفقرات إلى البعد المراد قياسه.

وهذا دليل على إن مقياس البحث بجميع فقراته يتسم بدرجة مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي. وهذه المؤشرات تؤهل البحث لإجراء الاختبارات اللاحقة.

تقييم نموذج القياس لمتغير الهشاشة النفسية للموارد البشرية:

تم تقييم نموذج القياس لمتغير الهشاشة النفسية للموارد البشرية على وفق الشكل (4) والجدول (9) والجدول (10) والجدول (11) الآتية:



الشكل (4) معامل كرونباخ الفا لمتغير الهشاشة النفسية للموارد البشرية

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل التشبعات في حين الأرقام في الدوائر تمثل معامل AVE.

المصدر: الشكل من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS 4).

الجدول (9) نتائج اختبار النموذج القياس لمتغير الهشاشة النفسية للموارد البشرية

AVE	الثبات المركب Composite reliability	كرونباخ الفا Cronbach's Alpha	البعد
0.893	0.961	0.960	العاطفة الزائدة عن اللازم
0.955	0.985	0.984	ارهاق العمل
0.913	0.970	0.968	الغضب السريع
0.914	0.971	0.969	فقدان اللذة
0.923	0.973	0.972	الشعور بعدم تقدير الذات
0.923	0.973	0.972	حب السيطرة

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS 4).

الجدول (10) نتائج اختبار (HTMT) لمتغير الهشاشة النفسية للموارد البشرية

SL	MLS	LW	LE	CPP	CB	
					0.763	CPP
				0.797	0.761	LE
			0.756	0.718	0.802	LW
		0.791	0.781	0.781	0.807	MLS
	0.779	0.753	0.884	0.734	0.785	SL
0.791	0.803	0.989	0.749	0.759	0.801	TR

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS 4).

الجدول (11) احصاءات التحليل العاملي لمتغير الهشاشة النفسية للموارد البشرية

	Original sample نسب التشبع	Standard deviation	T statistics (O/ST DEV)	P values مستوى المعنوية
CB1 <- CB	0.978	0.003	289.349	0.000
CB2 <- CB	0.951	0.015	64.519	0.000
CB3 <- CB	0.977	0.004	238.918	0.000
CB4 <- CB	0.915	0.033	27.687	0.000
CPP1 <- CPP	0.981	0.004	218.270	0.000
CPP2 <- CPP	0.986	0.003	284.606	0.000
CPP3 <- CPP	0.964	0.009	104.890	0.000
CPP4 <- CPP	0.978	0.003	303.035	0.000
LE1 <- LE	0.950	0.012	78.173	0.000
LE2 <- LE	0.948	0.013	75.203	0.000
LE3 <- LE	0.945	0.013	70.630	0.000
LE4 <- LE	0.936	0.010	93.136	0.000
LW1 <- LW	0.975	0.006	151.187	0.000
LW2 <- LW	0.947	0.013	72.936	0.000
LW3 <- LW	0.933	0.019	49.493	0.000
LW4 <- LW	0.970	0.005	183.161	0.000
SL1 <- SL	0.952	0.011	88.081	0.000
SL2 <- SL	0.956	0.014	69.170	0.000
SL3 <- SL	0.963	0.007	145.678	0.000
SL4 <- SL	0.972	0.004	244.577	0.000
TR1 <- TR	0.957	0.013	72.468	0.000
TR2 <- TR	0.980	0.007	145.475	0.000
TR3 <- TR	0.950	0.019	51.029	0.000
TR4 <- TR	0.956	0.009	102.835	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج (SmartPLS 4).

إذ بيّنت نتائج قيم الفا كرونباخ والموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخرج والصدق التمييزي والتحليل العاملي التوكيدي باستخدام البرنامج الاحصائي (SmartPLS) الذي يوفر اختبار هذه الأساليب وكانت النتائج كالآتي:

إن جميع أبعاد الهشاشة النفسية للموارد البشرية قد حققت معامل (الفا كرونباخ)، والتي تجاوزت (0,70) وعلى وفق هذه النتائج تحقق الثبات. وحققت معامل (موثوقية مركبة)، والتي تجاوزت (0,60) وعلى وفق هذه النتائج تحقق التناسق الداخلي. وحققت نسب (متوسط التباين المستخرج)، إذ تجاوزت (0,50) وبهذا تحقق كفاءة الفقرات. وحققت نسب (HTMT)، إذ لم تتجاوز (0,90) وبهذا تحقق شرط تميز المتغير من خلال عدم ارتباطه مع مقاييس لمتغيرات أخرى. وقد حققت مستويات نسب تشبع مقبولة اعتماداً على مستوى المعنوية التي كانت أقل من (0,05)، وهذه النتائج أكدت على أن هناك تناسقاً في إجابات العينة التي أظهرت كفاية العينة وحسن اختيارها وانتماء الفقرات إلى البُعد المراد قياسه. وهذا دليل على أن مقياس البحث بجميع فقراته يتسم بدرجة مرتفعة من الثبات والاتساق الداخلي. وهذه المؤشرات تؤهل البحث لإجراء الاختبارات اللاحقة.

ثالثاً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث:

يعتمد التحليل الاحصائي الوصفي لتقديم ملخص على استجابة العينة المبحوثة على وفق متغيرات البحث الرئيسية والفرعية اعتماداً على بعض من المؤشرات الوصفية، إذ يبين التحليل الوصفي جانباً مهماً لتحليل البيانات تحليلياً كمياً، وتوصف البيانات من خلال وصف سلوك العينة المبحوثة، مما يعطي تصوراً واضحاً عن طبيعة البيانات التي تم تحليلها بالاعتماد على الجداول أو الاشكال البيانية ترافقها مناقشات تفصيلية لتكون الصورة واضحة للقارئ (Triola, et.al., 2012: 4).

لذا سيتم التركيز في هذه الفقرة على تشخيص مستوى استجابة العينة المبحوثة على محاور الاستبيان (المتغيرات والأبعاد الفرعية) لأجراء التحليل الوصفي، ليتم الكشف عن طبيعة توجهات المستجيبين وإدراكهم للمتغيرات المبحوثة في منظمتهم. وبالتالي يتوجب الاعتماد على مجموعة من المؤشرات الاحصائية الوصفية المتمثلة بمؤشر (الوسط الحسابي) الذي يوضح مدى استجابة العينة للمتغيرات المبحوثة ومؤشر (الانحراف المعياري) الذي يوضح مدى إنحراف القيم عن وسطها الحسابي. فضلاً عن تشخيص الأهمية النسبية لجميع الأبعاد والفقرات التي تم قياس المتغيرات من خلالها، إذ تم اعتماد قيمة الوسط الفرضي (3) أي أن قيمة الوسط الحسابي المستخرجة التي تساوي أو تفوق قيمة الوسط الفرضي تعد قيمة مقبولة أي (توجد استجابة) وبعكسه تعد مرفوضة أي (عدم وجود استجابة مما يتطلب معالجتها أو التركيز عليها ولفت انتباه الإدارة لمعالجة أسباب عدم تحقيق قيم مقبولة) بالاعتماد على مقياس ليكرت خماسي الرتب (أتفق تماماً، اتفق، محايد، لا أتفق، لا أتفق تماماً) وحسب الآتي:

1. التحليل الوصفي لمتغير القيادة اليقظة:

لمعرفة مستوى توافر المتغير التابع القيادة اليقظة في المنظمة المبحوثة والمتمثلة بأربعة ابعاد، تم اجراء عدد من الاختبارات المتعلقة بـ(المتوسط والانحراف المعياري). وتلخيص استجابة عينة البحث لمتغير القيادة اليقظة كما تظهرها نتائج الجدول (12)، ان الوسط الحسابي للقيادة اليقظة هو (3.161) وهو اعلى بقليل عن الوسط الفرضي لمقياس البحث البالغ (3)، وانحراف معياري (0.987)، مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات. وبمستوى اهتمام (0.632). وهذا يدل على ان

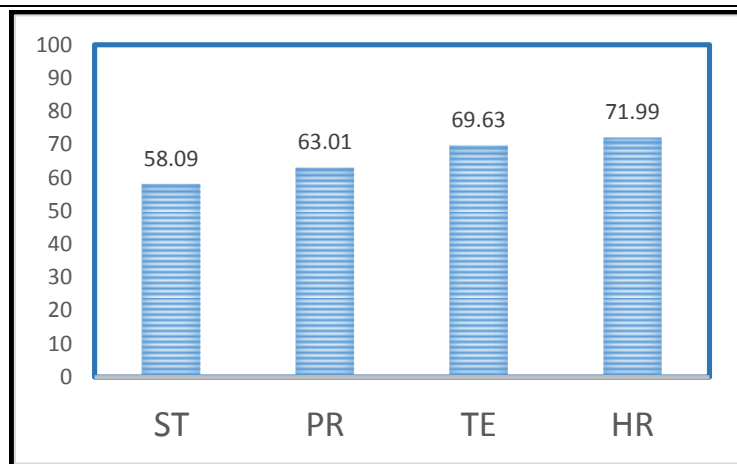
المنظمة المبحوثة تمتلك مستوى بسيط من القيادة اليقظة ولكن ليس بالمستوى المطلوب لتحقيق أهدافها.

الجدول (12) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير القيادة اليقظة

ت	أبعاد القيادة اليقظة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرات
1	مهارات التحكم	2.904	1.071	0.581	4
2	الأداء العالي	3.151	0.981	0.63	3
3	الأدراك الحسي والحركي	3.482	0.984	0.696	2
4	الاستجابة السريعة	3.599	1.105	0.72	1
	كامل المقياس	3.161	0.987	0.632	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج (SPSS v25).

أما على المستوى أبعاد القيادة اليقظة فقد حقق بُعد (الاستجابة السريعة) الترتيب الأول بين الأبعاد الأخرى بمستوى أهمية (0.72)، بينما حقق بُعد (مهارات التحكم) الترتيب الأخير بمستوى أهمية (0.581). وهذا يدل على أن المنظمة تمتلك الاستجابة السريعة لمهام عملها ولكن تفتقر إلى مهارات التحكم تشجع على اقتناص الفرص الجديدة وعمليات منسجمة معها. وكما مبين في الشكل (5).



الشكل (5) التمثيل البياني للأهمية النسبية للقيادة اليقظة

المصدر: الشكل من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

2. التحليل الوصفي لمتغير الهشاشة النفسية للموارد البشرية:

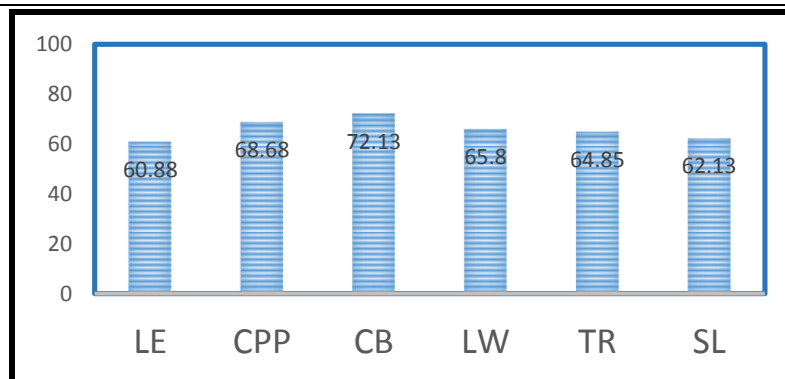
لمعرفة مستوى توافر المتغير المستقل في المنظمة المبحوثة والمتمثلة بست أبعاد. تم إجراء عدد من الاختبارات المتعلقة بـ (المتوسط والانحراف المعياري). وتلخيص استجابة عينة البحث لمتغير الهشاشة النفسية للموارد البشرية كما تظهرها نتائج الجدول (13)، أن الوسط الحسابي للهشاشة النفسية للموارد البشرية هو (3.287) وهو أعلى بقليل عن الوسط الفرضي لمقياس البحث البالغ (3)، وانحراف معياري (0.989)، مما يشير إلى تجانس واتساق الاستجابات. وبمستوى اهتمام (0.658). وهذا يدل على أن المنظمة المبحوثة تمتلك جزء من الهشاشة النفسية للموارد البشرية.

الجدول (13) التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير الهشاشة النفسية للموارد البشرية

ت	الهشاشة النفسية للموارد البشرية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الفقرات
1	العاطفة الزائدة عن اللازم	3.044	0.943	0.609	6
2	ارهاق العمل	3.434	1.052	0.687	2
3	الغضب السريع	3.607	1.108	0.721	1
4	فقدان اللذة	3.29	1.018	0.658	3
5	الشعور بعدم تقدير الذات	3.243	0.991	0.649	4
6	حب السيطرة	3.107	0.975	0.621	5
	كامل المقياس	3.287	0.989	0.658	

المصدر: الجدول من إعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج (SPSS v25).

أما على مستوى الهشاشة النفسية للموارد البشرية فقد حققت (الغضب السريع) الترتيب الأول بين الأبعاد الأخرى بمستوى أهمية (0.721)، بينما حقق بُعد (العاطفة الزائدة عن اللازم) الترتيب الأخير بمستوى أهمية (0.609). وهذا يدل على أن المنظمة تمتاز بالغضب السريع لدى إدارتها وأفرادها في عملها ولكن العاطفة الزائدة عن اللازم أقل في مستوى الأهمية. وكما مبين في الشكل (6).



الشكل (6) التمثيل البياني للأهمية النسبية للهشاشة النفسية للموارد البشرية

المصدر: الشكل من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج (Microsoft Excel).

رابعاً: اختبار الفرضيات:

بعد أن اكتملت الخطوة الأولى من نمذجة المعادلة الهيكلية بأسلوب المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، فإن الخطوة الثانية تتمثل باختبار الفرضيات البحث وتقييم الانموذج الهيكلي والتي تتضمن إيجاد معاملات المسارات والتي يمكن من خلالها قياس التأثيرات المباشرة، فضلاً عن استخراج قيمة معامل التفسير (R^2)، والذي يستعمل في تحديد مدى تفسير المتغير المستقل للمتغير المعتمد.

1. اختبار علاقات الارتباط:

تتضمن هذه الفقرة التعرف على مدى وجود علاقة ارتباط بين متغيرات البحث، وسيتم استعمال معامل ارتباط بيرسون في اختبار العلاقات، على وفق البرامج الإحصائية (SPSS v.25) وكالاتي:

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تنص الفرضية الباحث الرئيسية الأولى (H11): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة اليقظة والهشاشة النفسية للموارد البشرية على المستوى الكلي. وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، نختبر فرضية العدم (H01)، والتي تنص: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة اليقظة والهشاشة النفسية للموارد البشرية على المستوى الكلي. أظهر الجدول (14) المتعلق بمصفوفة الارتباط، إن القيادة اليقظة لها علاقة ارتباط معنوية عكسية بالهشاشة النفسية للموارد البشرية على المستوى الكلي، فلقد بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (-0.995) عند مستوى معنوية (0.01)، ويمكن تفسير هذا التلازم بتوفر القيادة اليقظة في المنظمة المبحوثة سيقول من الهشاشة النفسية للموارد البشرية، وهذا يدعم صحة الفرضية الرئيسية الأولى ورفض فرضية العدم.

الجدول (14) ملخص العلاقات الارتباط بين متغيرات البحث

المتغيرات	القيادة اليقظة
الهشاشة النفسية للموارد البشرية	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N
	-.995* <.001 68

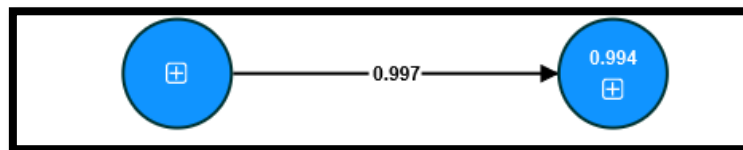
* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: الجدول من إعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج (SPSS v25).

2. اختبار علاقات التأثير:

تتضمن هذه الفقرة التعرف على مدى وجود علاقة تأثير بين متغيرات وأبعاد البحث، وسيتم استعمال برنامج إحصائي (SmartPLS 4) في تقدير معامل التأثير ومعامل التحديد (R^2) وكالاتي: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

نصت الفرضية الباحث الرئيسية الأولى (H12): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة اليقظة والهشاشة النفسية للموارد البشرية على المستوى الكلي. وفيما يتعلق بإثبات صحة هذه الفرضية، نختبر فرضية العدم (H02)، والتي تنص: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القيادة اليقظة والهشاشة النفسية للموارد البشرية على المستوى الكلي. وتم بناء الانموذج الهيكلي الظاهر باستعمال برنامج إحصائي (SmartPLS 4)، والموضع في الشكل (7) والذي يستعرض نتائج الجدول (15).



الشكل (7) الانموذج الهيكلي لاختبار للفرضية الرئيسية الثانية

ملاحظة: الأرقام في الأسهم تمثل معامل المسار في حين الأرقام في الدوائر تمثل معامل التحديد، ويشير الرمز [+] إلى إخفاء الفترات التابعة للمتغير بسبب انتفاء الحاجة لها في تقييم الانموذج الهيكلي.

المصدر: من مخرجات برنامج (SmartPLS 4).

الجدول (15) نتائج تقييم الانموذج الهيكلي الخاص بالفرضية الرئيسية الثانية

المسار	Original Sample معامل التأثير	R2 معامل التحديد	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P values مستوى المعنوية
MLS→BPR	0.997-	0.994	0.001	2009.640	0.000

المصدر: الجدول من إعداد الباحث على وفق مخرجات برنامج (SmartPLS 4).

وعلى وفق نتائج الشكل (7) والجدول (15) تبين الاتي:

- أ. إن المتغير المستقل يفسر ما نسبة (0.994) من التباين الحاصل في المتغير التابع.
- ب. إن معامل التأثير بلغ (-0.997) وهو يعني ان القيادة اليقظة يقلل من المتغير التابع، اي كلما زاد المتغير المستقل وحدة واحدة ستقل الهشاشة النفسية للموارد البشرية بنسبة (0.997)، وهو تأثير عكسي.
- ت. إن القيمة المحسوبة لـ (t) سجلت أكبر من القيمة الجدولية (1.96) كما سجلت مستوى المعنوية لعلاقة التأثير نسبة اقل من (0.05) وعلى وفق هذه النتائج ترفض الفرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة على مستوى هذه البحث.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

أولاً: الاستنتاجات:

1. تبين إن من نتائج البيانات الوصفية لإجابات عينة البحث ان بُعد الاستجابة السريعة لدى المنظمة المبحوثة حول رؤية واضحة ومستوى عال من القدرة على وضع الخطط المستقبلية والعمل على تحديد المهام بشكل واضح واعتبارها احد المبادئ التي يجب تتبعها القيادة اليقظة لما لها من دور فاعل في تطوير الاستجابة السريعة والفعالة لمواجهة الحالات الطارئة في بيئة العمل.
2. ان القيادة اليقظة تمثل قدرة القائد في المنظمة من التركيز والانتباه الى المشاعر والافكار والبيئة المحيطة بالعاملين والتي من خلالها تستطيع توجيه العاملين اتجاه تحديد الفرص الحالية وإمكانية استغلالها في المستقبل والتركيز على خلق الأفكار الجديدة لعمل المنظمة لغرض مواكبة التطورات البيئية وفق مؤشرات الأداء العالي ومهارات التحكم والأداء الحسي والحركي.
3. يتحتم على المنظمات التي تنشُد وجود قيادة ذات سلوكيات تتسم باليقظة أن تعمل وفق مبدأ التركيز الذي يمنع التشتت والتوجه نحو حل المشكلات التي تعترض بيئة العمل بوضوح بالاعتماد على رؤية الوقائع بعيداً عن التحيز.
4. للقيادة اليقظة دور في الحد من مؤشرات الهشاشة النفسية للمورد البشري فهي تعمل على تفهم نفسية العاملين والامور التي تعتبر معقدة وقاسية عليهم وتعمل على اجراء التغيير وتخطي مثل هذه المؤشرات السلبية التي لها أثرها الكبير على تأدية الموظف لمهام عمله .
5. اتضح إن الهشاشة النفسية للموارد البشرية هي نوع من الاضطراب النفسي الذي يظهر تأثيره على الفرد في حالة من الوهن والضعف والانكسار وعد القدرة على مواجهة ضغوط وارهاق العمل مما يظهر حالات من الغضب السريع نتيجة ردود الافعال المختلفة في التعامل مع رب العمل او مع زملاء العمل.

6. تعد القيادة اليقظة ركن أساسي في الحد من الهشاشة النفسية للمورد البشري كونها تجد حالة من التوازن بين النظرة المعقدة لدى الفرد وبين الواقع البسيط في بيئة العمل والحد من حالات الاحباط واليأس والمشاعر والضغوط السلبية التي تواجه الفرد في تأديته لمهام عمله.
7. ظهر من خلال التحليل الإحصائي بان المنظمة المبحوثة لديها مستوى عالي من بُعدي الاستجابة السريعة والأداء العالي وذلك من خلال التركيز على السمات الشخصية للقيادة اليقظة في تعاملها مع الأفراد العاملين ومدى قبولهم للتغيير والتطور التكنولوجي وللقيم والأفكار والتوجهات الجديدة في المنظمة المبحوثة.
8. ظهر من خلال التحليل الإحصائي بان المنظمة المبحوثة لديها مستوى عالي من بُعد الغضب السريع وذلك نتيجة للضغوط والتحديات التي تواجه العاملين في بيئة العمل مما لها من انعكاسات نفسية.

ثانياً: المقترحات:

1. من الضروري أن تعمل المنظمة المبحوثة على خلق ثقافة تنظيمية تشجع على السلوكيات التي تتعلق بأبعاد لقيادة اليقظة من أجل مواجهة التغييرات البيئية المستمرة التي لها آثارها على المورد البشري.
2. أن تتبنى المنظمة المبحوثة القيام باعتماد ثلاث استراتيجيات في دعم السلوكيات اليقظة وهي التركيز على السلوك الفردي، والمكافأة، والتفكير البناء، وذلك من أجل التحكم العالي في بيئة العمل حيث تعمل هذه الاستراتيجيات على إدارة السلوكيات خصوصاً أثناء المهام الضرورية في المنظمة.
3. ضرورة التركيز على السمات الشخصية للأفراد العاملين والتأكيد على مهارات الأفراد العاملين ومستوى الأداء والرؤية المستقبلية للفرص والتحديات ومدى الاستجابة السريعة للفرص والعمل على اعتنائها ومواجهة التحديات وذلك بما يتلاءم وتوجهات المنظمة نحو القيادة اليقظة.
4. التركيز على السلوكيات التي تحد من حالات الغضب السريع والميول نحو العاطفة الزائدة والتهاون في تأدية مهام العمل، والقدرة على مواكبة التغيير في المقدرات الجوهرية للمنظمة وانتهاج أسلوب خاص يميز المنظمة عن المنافسين لتكون مصدر من مصادر التميز التنظيمي.
5. ضرورة التركيز على قوة العلاقات بين أفراد المجموعة أو فرق العمل بما يساهم في تدفق المعلومات بسرعة عالية والعمل على تلاقح الأفكار بين تلك مجموعات العمل لإحداث ترابط بين الجهات الفاعلة على المستوى التنظيمي ككل والابتعاد عن المؤشرات السلبية التي تتمثل في أبعاد الهشاشة النفسية .
6. العمل على تحقيق التوازن بين متطلبات الحالية للمنظمة ذات الأمد القصير والمتطلبات المستقبلية لنجاح المنظمة على الأمد البعيد بالاستناد على متغير القيادة اليقظة الذي بدوره يعد متغير مؤثر في الحد من الهشاشة النفسية للموارد البشرية في بيئة ومنظمات الأعمال.
7. ضرورة الفهم الجيد لُبعد مهارة التحكم وذلك من خلال تعلم العاملين لمهارات جديدة والعمل على طريق كسر طوق البقاء ضمن إستراتيجية ثابتة بل العمل على توليد أفكار واستراتيجيات جديدة كعقد المؤتمرات والندوات وورش العمل من أجل تلاقح الأفكار والمشاركة التي تعزز المهارات والقدرات الفكرية للأفراد في مواجهة التغييرات البيئية المعقدة وكسر الحالات النفسية التي تسيطر على بعض العاملين نتيجة لضغوط وتحديات ظروف بيئة العمل التنظيمي.

المصادر والمراجع:

1. Abdou, Ramadan, (2017), "You often suffer from "psychological fragility"? Seven signs indicate that," <https://www.sayidy.net/article/38571>.
2. Abu El-Ela, Youssef, (2020), "Psychological Fragility," <https://www-sasapost->
3. Al-Abbasi, Sahar Sharif Saeed and Al-Shalma, Maysoon Abdullah Ahmed, (2022), "Inspirational leadership directives to address career cynicism, an analytical study of the opinions of a sample of workers in the Nineveh Health Department," research extracted from a master's thesis, Business Economics Journal for Applied Research, Volume 3, Issue 6.
4. Al-Basma, Ibtisam Saeed (2020), "Psychological Fragility," <https://www.insanmagazine.com/2020/05/1>
5. Al-Dalu, Hoda, (2018), "Psychological fragility" is a disorder resulting from stress and anxiety, <https://felesteen.news/p/29064>.
6. Al-Haddad, Nour Hatem, (2019), "Psychological Fragility," Scientific Article Journal, Issue Twenty-Eight, <https://www.researchgate.net/publication/336459123>.
7. Al-Hiti, Ali Jubair and Hussein, Abd al-Salam Ali, (2021), "The Role of Leadership Vigilance in Enhancing the Quality of Higher Education: An Analytical Study at Anbar University," published research, Business Economics Journal for Applied Research, Vol.2, No 2.
8. Al-Suwaihi, Saud Sati, (2020), "Psychological Fragility", Al-Watan Magazine, <https://www.alwatan.com.sa/article/1049636>.
9. Al-Taji, A. (2021), "What is psychological fragility and ways to overcome it and treat it?", elbalad.news/4654648.
10. Bolden, Richard & Gosling, Jonathan & Adarves-Yorno, Inmaculada & Burgoyne, John. (2008). "High performance leadership": narratives of identity and control in corporate leadership development and performance management.
11. Brown, I. D., Simmonds, D. C. V., & Tickner, A. H. (2007). Measurement of control skills, vigilance, and performance on a subsidiary task during 12 hours of car driving. *Ergonomics*, 10(6), 665-673
12. Cranmer, G. A., Goldman, Z. W., & Houghton, J. D. (2019). I'll do it myself: self-leadership, proactivity, and socialization. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40 No. 6.
13. Day ,George, Geoffrey T. Boisi ,Professor Emeritus& Paul Schoemaker,(2014)," THE VIGILANT LEADER: PAYING ATTENTION TO WHAT MATTERS MOST" University of Pennsylvania, The Wharton School, <https://executiveeducation.wharton.upenn.edu/>
14. Day, G. S., & Schoemaker, P. J. (2019). Navigating Digital Turbulence. *Management and Business Review*, 1(1)
15. Fogtmann, Maiken & Fritsch, Jonas & Kortbek, Karen Johanne. (2008). Kinesthetic interaction: revealing the bodily potential in interaction design. 89-96. 10.1145/1517744.1517770.
16. Hamid, Ahmed Talib, Mohsen, Haider Jerry, Sobeih, Afrah Odeh and Hani, Laith Youssef (2022), "The Role of Smart Leadership in Improving the Quality of Banking Service, An Exploratory Study in a Sample of Private Banks in Basra Governorate," published research, Economics Journal Business for Applied Research, Volume 2, Issue 1.
17. Hamo, Maryam and Kouachi, Mourad. (2014). The Importance of Strategic Vigilance in Achieving Competitive Advantage "Algeria, Umm El-Bouaghi University, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, Master Thesis, published.

18. Hancock, P. A., Volante, W. G., & Szalma, J. L. (2016). Defeating the vigilance decrement. *IIE Transactions on Occupational Ergonomics and Human Factors*, 4(2-3), 151-163, DOI: 10.1080/21577323.2016.1178191
19. <https://n.annabaa.org/mix/57210>.
20. Karabulut, A. T. (2016). Bullying: harmful and hidden behavior in organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 4-11.
21. Palmer, S., Cooper, C., & Thomas, K. (2004). A model of work stress. *Counselling at work*. Winter, 5, 25.
22. Psychological fragility: its definition, symptoms, and treatment methods, (2021), <https://www.albawaba.com>.
23. Salem, Ghadeer, (2019), "Psychological fragility destroys human happiness," *Al-Rai Magazine*, <https://alrai.com/article/10508012>.
24. Schoemaker, Paul J. H., Day, George S. , Gill, Sam,(2019)," NO TIME FOR COMPLACENCY:PREPARING FOUNDATIONS FOR A MORE TURBULENT FUTURE",
25. Thakore, D. (2013). Conflict and conflict management. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 8(6), 07-16.
26. Wyon, D. P., Wyon, I., & Norin, F. (2010). Effects of moderate heat stress on driver vigilance in a moving vehicle. *Ergonomics*, 39(1), 61-75.